



**CND**

**CORPORACION NACIONAL  
PARA EL DESARROLLO**

# Memoria 2017

32° ejercicio social

## ÍNDICE

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| PRESENTACIÓN.....                                                         | 3  |
| COMETIDOS DE CND .....                                                    | 4  |
| CONVOCATORIA.....                                                         | 6  |
| DIRECTORIO.....                                                           | 7  |
| GERENCIAS .....                                                           | 7  |
| PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....                                            | 9  |
| PROYECTOS Y SERVICIOS.....                                                | 13 |
| ADMINISTRACIÓN DE FONDOS .....                                            | 25 |
| SERVICIOS FIDUCIARIOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS..... | 28 |
| HOLDING DE EMPRESAS.....                                                  | 31 |
| CONAFIN AFISA S.A.....                                                    | 31 |
| CVU S.A. ....                                                             | 32 |
| CFU S.A. ....                                                             | 33 |
| LEGADER S.A.....                                                          | 33 |
| SLF S.A.....                                                              | 34 |
| ISUR S.A. ....                                                            | 34 |
| ÁREAS DE SOPORTE.....                                                     | 35 |
| ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.....                                            | 35 |
| ASUNTOS LEGALES .....                                                     | 38 |
| RECURSOS HUMANOS.....                                                     | 39 |
| AUDITORÍA INTERNA .....                                                   | 43 |
| COMUNICACIONES .....                                                      | 43 |

## 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%.

En cuanto a los lineamientos estratégicos que rigen a la organización, la **misión** de CND es brindar servicios a Ministerios, Intendencias, Entes, 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.

Para alcanzar esta misión se trabaja con los **valores** de profesionalismo, excelencia, trabajo en equipo, transparencia, iniciativa y compromiso con la sociedad; todo en pro de una **visión** de ser un referente nacional e internacional como facilitador para la ejecución de políticas públicas orientadas al desarrollo.

En base a sus cometidos, CND tuvo como **objetivo general** en 2016 apoyar en la ejecución y eficiencia de las políticas públicas y para alcanzarlo se trabajó en **tres grandes líneas de acción**, cada una con sus objetivos e indicadores específicos:

### ► Apoyar el desarrollo de infraestructura

El objetivo de esta línea de acción es actuar como facilitador integral en el desarrollo de infraestructura de interés público y los servicios asociados, planificando y dirigiendo obras de infraestructura e implementando las mejores prácticas, especialmente en las actividades de estructuración, diseño, ingeniería y construcción.

CND proyecta ser un referente nacional e internacional como facilitador integral en el desarrollo de infraestructura de interés público y que los servicios sean elegidos por la eficacia, eficiencia y transparencia, acompañando los objetivos de desarrollo del país.

Esta línea de acción se trabaja principalmente a través del área de Proyectos y Servicios (PyS).

### ► Colaborar en la mejora de la eficiencia de la Gestión del Sector Público

El objetivo es colaborar con Ministerios, Intendencias, Entes, Empresas Públicas y Privadas, Organismos Multilaterales y Agencias de Cooperación en la mejora de la gestión y ejecución de los recursos presupuestales, extra presupuestales, públicos o privados o de cooperación internacional, articulando y actuando como facilitador a través de la administración de fondos.

En esta línea de acción CND desarrolla la administración operativa, contable y financiera de fondos de los terceros por cuenta y orden de los clientes, para la facilitar el cumplimiento y concreción de proyectos específicos; lo hace principalmente a través del área de Administración de Fondos (AdF).

### ► Brindar Servicios Fiduciarios para la Estructuración Financiera de Proyectos

A través de esta línea de acción se brinda soporte en el asesoramiento, estructuración y administración de fideicomisos y fondos que operan como instrumento para la financiación de obras de interés público.

Con este propósito, CND trabaja en conjunto con CONAFIN AFISA -empresa 100% propiedad de CND-.

## 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) (2009) que asigna nuevos cometidos a CND, y de la Ley N° 18.786, el marco regulatorio aplicable al régimen de contratos de Participación Público-Privada (PPP) (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.

Con fecha 21 de setiembre de 2009, el art. 11 de la Ley N° 15.785 fue sustituido por el art. 34 de la Ley N° 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, CND 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 N° 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 PPP 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 PPP 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 PPP, 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 PPP.
- Asesorar al Poder Ejecutivo a identificar y priorizar proyectos susceptibles de ser ejecutados mediante el sistema de PPP.
- Facilitar a las Administraciones Públicas contratantes la coordinación interinstitucional de sus actividades relacionadas con proyectos de PPP.
- Crear o adquirir sociedades comerciales de cualquier naturaleza, así como instrumentos financieros, cuando ello se entienda necesario para el mejor desarrollo de proyectos de PPP.

El art. 10 de la Ley N° 18.786 se refiere a la estructuración de los proyectos de PPP, estableciendo que la Administración Pública puede contratar en forma directa a CND para 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 (PPP) institucional, la Administración Pública los puede suscribir 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 22 de marzo, a la hora 11:30 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 de CND al 31 de diciembre de 2017.
4. Estados Contables individuales de CND al 31 de diciembre de 2017.
5. Ejecución presupuestal 2017.
6. Proyecto de distribución de utilidades correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017.
7. Remuneración de los Directores.
8. Designación de dos accionistas para suscribir el acta.

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

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

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

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

Montevideo, 07 de marzo de 2018

## DIRECTORIO

- **Cr. Jorge Perazzo**

Presidente

- **Ec. Germán Benítez**

Vicepresidente

- **Cr. Rodrigo Goñi Romero**

Director

### GERENCIA GENERAL

- **Ec. Pablo Gutiérrez**

### Secretaría Administrativa de Directorio

- **Sra. Marcela Zaquiere**

El Directorio de CND se reúne de forma semanal y en 2017 sesionó en 47 oportunidades, cada una con su acta correspondiente. A su vez, las autoridades de CND también participan en los directorios de las empresas del holding como ser Corporación Vial del Uruguay (CVU), Corporación Ferroviaria del Uruguay (CFU) y Conafin Afisa. Estos directorios sesionan con frecuencia mínima semanal y quincenal respectivamente, habiendo totalizado en su orden, 28, 16 y 36 actas.

Simultáneamente existen distintos comités para la gestión de CND: comité de Infraestructura (semanal), comité de Recursos Humanos (quincenal) y comité de Auditoría Interna (se reúne por resultados de informes).

Esta Secretaría es la responsable de la elaboración de las actas de Directorio de CND y edición de los anexos correspondientes así como de las empresas de CND y de los Comités de funcionamiento interno.

## GERENCIAS

### PROYECTOS Y SERVICIOS

- **Ec. Rafael Laureiro**  
Gerente de Proyectos y Servicios
- **Cr. César Freire**  
Gerente de Proyecto
- **Ing. Rodrigo Velasco**  
Gerente de Proyecto
- **Ec. Adrián Risso**  
Gerente del Área de Evaluación de Proyectos
- **Cr. Germán Barreiro**  
Gerente de Control de Gestión de Proyectos
- **Arq. Maurizio Rodriguez**  
Gerente de Arquitectura

## GOBIERNOS DEPARTAMENTALES

- **Cra. Anna Fusco**  
Gerente de Gobiernos Departamentales

## ADMINISTRACIÓN DE FONDOS

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

## COORDINACIÓN DE HOLDING

- **Ec. Sofía Chabalgoity**  
Gerente de Coordinación de Holding

## HOLDING

- **Ing. Fernando Scolieri**  
Gerente de Corporación Ferroviaria del Uruguay SA (CFU)
- **Ing. Richard Serván**  
Gerente de Corporación Vial del Uruguay SA (CVU)
- **Cr. Alfonso Margenat**  
Gerente de Operaciones de Conafin Afisa

## ÁREAS DE SOPORTE

- **Cr. Daniel Acuña**  
Gerente de Administración y Finanzas
- **Dra. Ana Peña**  
Gerente de Asuntos Legales
- **Psic. Marianela Sangenis**  
Gerente de Recursos Humanos
- **Ec. Victoria Rodríguez Pombo**  
Gerente de Planificación y Relacionamento Interinstitucional
- **Cr. Gustavo Rivero**  
Gerente de Auditoría Interna
- **Sra. Marcela Zaquiére**  
Jefe de Comunicaciones

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### ► GERENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y RELACIONAMIENTO INTERINSTITUCIONAL

Luego de su reestructura en 2016, la Gerencia de Planificación Estratégica y Relacionamento Interinstitucional tiene como propósito principal dirigir los procesos de planificación estratégica, información y desarrollo institucional con foco en la identificación de oportunidades y generación de alianzas estratégicas que promuevan las sinergias interinstitucionales para potenciar a la organización dentro del medio local.

En cuanto a las tareas de planificación estratégica, y continuando con el esfuerzo iniciado en 2013, en 2017 se logró contar, desde enero, con un **Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI) 2017** aprobado por Directorio y coordinado con el presupuesto anual elaborado por la Gerencia de Administración y Finanzas.

Cabe destacar que no solo se inició el año con un plan aprobado sino que en el mes de marzo se sumó la presentación del CMI y del **Sistema de Remuneración Variable (SRV)** a toda la organización, dividiendo las presentaciones por área, las que surgieron como respuesta a inquietudes presentadas en la actividad “DIA C” 2016, que fueron valoradas como una buena instancia de presentación de información.

El CMI se dividió nuevamente en 4 capítulos y contó con 164 indicadores:

- **Usuarios:** 55 indicadores
- **Aprendizaje y Conocimiento:** 14 indicadores
- **Procesos Internos:** 68 indicadores
- **Financieros:** 27 indicadores

Dentro de éstos se destacaron cuatro grandes objetivos:

- i) la ejecución de una **política comercial activa** (plan de visitas, relevamiento de proyectos, reuniones con clientes, exploración en Paraguay),
- ii) la validación y ajuste del **Sistema de Gestión por Competencias**,
- iii) la implementación de algunas **mejoras claves de gestión** como ser nuevos manuales de procesos de Administración y Legal, un software de gestión de proyectos (PROCORE), y la elaboración de informes semestrales de gestión, y
- iv) la implementación en CND y diseño en el Holding del **SRV**.

A lo largo del año se realizaron reuniones gerenciales de seguimiento trimestral y se relevó el cumplimiento en junio y diciembre. **En 2017, el grado de cumplimiento de dichos objetivos fue del 78%.**

Dicho cumplimiento fue significativamente mejor que en 2016 e incluso mayor que en 2014 donde se había alcanzado el valor más alto de cumplimiento (73%). Se estima que esta mejora en los niveles de cumplimiento se debe a la maduración del sistema CMI así como del sistema de Presupuestación y su seguimiento constante, y a la implementación del SRV.

Dentro de las principales actividades estratégicas y de relacionamiento interinstitucional realizadas en 2017 se destacan:

- **Rediseño de procesos y procedimientos, y certificación en calidad.** En 2017 no solo las áreas de Proyectos y Servicios (PyS) y de Administración de Fondos (AdF) lograron ajustar sus manuales y alcanzar la re-certificación de calidad bajo la norma ISO-9001, sino que además Administración y Finanzas y el departamento

Legal iniciaron el proceso de elaboración y actualización de todos sus procesos y procedimientos. Debido al amplio alcance de esta actividad finalizará en 2018.

- **Mejoras en la gestión y sistemas de información:** Un hito importante de 2017 fue contar con informes semestrales de gestión por área presentados semestralmente en marzo y en diciembre. A su vez también se implementaron y/o mejoraron varios *software* para mejorar la eficiencia de la gestión:
  - se comenzó a utilizar el sistema de horas 'ACE Project' en el departamento Legal, lo que permite una mejor estimación del costo de los proyectos,
  - se incorporaron los sistemas 'PROCORE' y 'SIGES' para gestión de obras y proyectos en el área PyS, para mejorar la planificación y el seguimiento,
  - se adquirieron licencias 'REVIT' para iniciar el uso de la metodología BIM, y
  - se interconectaron los sistemas 'SYNOPSIS' y 'GIA' para evitar la doble registración de los pagos de AdF.
- **Política comercial activa.** Con respecto a la proactividad comercial, se llevaron adelante varias acciones:
  - ejecución de un plan de visitas a organismos públicos, integrado por Gerencia General, Planificación y Gerentes de PyS y AdF según el caso,
  - relevamiento de proyectos de infraestructura en el interior del país, por parte de los supervisores de obra,
  - Visitas y talleres de capacitación en intendencias, en temas de infraestructura,
  - reuniones con todos clientes de AdF para evaluar y expandir los servicios, y
  - exploración de venta de servicios en Paraguay, para lo que se concretaron dos viajes a Asunción y varias teleconferencias a los efectos de firmar convenios marco de colaboración.
- **Firma de Convenio de Cooperación No Reembolsable con CAF.** En Diciembre de 2017, CAF Banco de Desarrollo de América Latina aprobó una cooperación no reembolsable para CND por un monto de USD 50.000 con el objetivo de fortalecer la capacidad institucional del Estado uruguayo para aplicar esquemas armonizados de proyectos de Participación Público Privada (PPP), especialmente a través de mejores esquemas de supervisión.
- **Fortalecimiento de vínculos con organismos multilaterales y agencias de infraestructura regionales.** En ocasión de la llegada a Uruguay de los nuevos representantes de CAF Banco de Desarrollo de América Latina y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se realizaron reuniones de presentación de CND y relevamiento de potenciales áreas de cooperación. Por otro lado, en distintas actividades fuera del país se mantuvo reuniones con dirigentes de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) y con la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID).
- **Sistema de Remuneración Variable para CND y Holding:** 2017 fue el primer año en el cual se implementó en CND un Sistema de Remuneración Variable vinculado al cumplimiento de objetivos. A su vez, se logró diseñar esquemas similares de remuneración variable para CVU, CFU y CONAFIN, los que serán aplicados en 2018.

/

## ► GERENCIA DE GOBIERNOS DEPARTAMENTALES

Esta Gerencia fue creada con el objetivo de colaborar en la gestión de los gobiernos departamentales a través de la difusión y venta de servicios de CND.

En el presente año se continuó el contacto con los gobiernos departamentales, participando del Congreso de Intendentes y visitando a las Intendencias que manifestaron interés en trabajar con algunos de los productos que nuestra Institución viene desarrollando con otros organismos, o planteando problemáticas puntuales en las que podríamos colaborar con su gestión.

También se mantuvo reuniones con los consejeros del Congreso evaluando la posibilidad de administrar fondos que recibiría ese organismo.

A su vez, durante el año se comenzó con la realización de reuniones/talleres sobre Gestión y financiamiento de infraestructura, a cargo del área de PyS, actividad que se desarrolló en los departamentos Rivera, Rocha y Tacuarembó.

Como resultado de todas estas actividades, se está logrando que los gobiernos departamentales visualicen a CND como una herramienta para su gestión. En 2017 se trabajó con las siguientes intendencias:

- **Artigas:** se suscribió un Convenio Marco de Colaboración y se están identificando potenciales proyectos para los cuales se firmarán convenios específicos.
- **Flores:**
  - Realización y presentación del Proyecto Recuperación Ambiental e Integración Urbana de Cañada y Parque Lavalleja para presentar al Fondo de Desarrollo del Interior (FDI), para su financiamiento a través del Programa de Desarrollo y Gestión Subnacional (PDGS).
  - Realización y presentación de perfil de proyecto a la Convocatoria de Fondos complementarios del PDGS.
  - Presentación del proyecto Consolidación Urbana del Cuadrante Sureste de la Ciudad Trinidad al programa Fondo de Desarrollo del Interior ante OPP,
- **Lavalleja:** Administración de los fondos de la Semana de Lavalleja que organiza anualmente esta Intendencia.
- **Rocha:** Constitución y operación de un Fideicomiso para la Implementación del Plan Parcial de Ordenamiento Territorial Barra de Valizas –Aguas Dulces.
- **Tacuarembó:** se suscribió un Convenio Marco de Colaboración y se están identificando potenciales proyectos para los cuales se firmarán convenios específicos.
- **Salto:** En diciembre se comenzó a trabajar en un posible fideicomiso con la Intendencia de Salto para la construcción de un centro de distribución de productos hortícolas.

/

► **FONDO VERDE PARA EL CLIMA (FVC)**

En 2017 se inició el proceso para la acreditación en el FVC, habiéndose logrado la apertura de la cuenta en el *Online Accreditation System* (OAS), donde se incluye la información que el Fondo requiere para evaluar a CND para su acreditación.

Con este objetivo se solicitó una cooperación no reembolsable al Fondo para:

- 1) la elaboración de los Manuales de Género y Salvaguardas Ambientales y Sociales,
- 2) recibir una evaluación previa a la acreditación y un plan de acción para poder ser evaluado según los estándares fiduciarios del FVC.

Como parte de este proceso, en el mes de diciembre se recibió a consultores de Price Waterhouse Coopers para una primera evaluación de CND, solicitando documentación adicional necesaria para incluir en el OAS y generando entrevistas con distintos responsables de la organización.

Asimismo CND participó en el proceso de selección de la firma consultora que realizará los Manuales solicitados por el FVC para la acreditación.

---

## PROYECTOS Y SERVICIOS

El área Proyectos y Servicios (PYS) está dedicada al apoyo de la línea de acción referente al desarrollo de infraestructura, logrando que CND sea un facilitador integral en dicho desarrollo de interés público y sus servicios asociados.

PYS ofrece distintos servicios para apoyar a ministerios, intendencias y otros organismos públicos en la evaluación, diseño, estructuración y ejecución de sus proyectos:

- Estructuración de Proyectos
- Elaboración de Estudios
- Regularización de Planos y Terrenos
- Elaboración de Pliegos de Licitación
- Realización de Llamados y Evaluación de Ofertas
- Gerenciamiento y Supervisión de Obras
- Certificación de Avance de Obras
- Gestión Administrativa de Obras
- Servicio de Mantenimiento de Obras
- Administración de Fondos para obras de Infraestructura
- Gestión de Fideicomisos

Durante 2017, CND continuó involucrada en distintos proyectos vinculados a la infraestructura pública tanto fideicomisos, concesiones como proyectos de PPP; entre ellos citamos:

### ► FIDEICOMISO ANEP (LEY N° 18.719, ART. 672)

En abril de 2016 se firmó una modificación al contrato de Fideicomiso, que finalizaba el 31 de diciembre de 2015, postergando el plazo de finalización para el 31 de diciembre de 2020.

Las obras realizadas bajo este fideicomiso se dividen en 6 grandes tipos de obra:

- Obras de Emergencia
- Obras Nuevas
- Aulas Prefabricadas
- Mantenimientos Correctivos
- Equipamiento
- Limpieza y Jardinería

**Obras de Emergencia:** en el año 2017 no se ejecutaron obras bajo este plan.

**Obras Nuevas:** en 2017 se finalizaron 16 obras cuyos contratos ascendieron a \$ 287.057.229,42; además están en ejecución otras 29 por un total contratado de \$ 803.969.202,80 y, al finalizar el año, otras 14 obras tenían contrato firmado por un monto total de \$ 252.499.902,03. Las mismas tienen inicio previsto en los primeros meses del año 2018.

**Aulas Prefabricadas:** en 2017 se instalaron 122 Aulas Prefabricadas y 18 baterías de baños distribuidas en 98 centros educativos, por un monto total contratado de \$ 236.542.206,86; a su vez al finalizar el año el monto contratado ascendía a \$ 65.965.767,81 para la instalación en 2018 de 68 Aulas Prefabricadas y 19 baterías de baño distribuidas en 60 centros educativos.

**Mantenimiento Correctivo:** no se realizaron obras bajo este plan en 2017.

**Equipamiento:** se encuentra en ejecución un contrato de \$ 40.684.620 para la adquisición de mobiliario para Centros del Consejo de Educación Secundaria y Consejo de Educación Técnico Profesional.

**Limpieza y Jardinería:** se efectuaron trabajos de limpieza y jardinería en distintos centros, con un total contratado de \$ 16.077.797.-

| Tipo de Obra                 | Cantidad de Obras en 2017                      | Monto Contratado  |
|------------------------------|------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Obras Nuevas</b>          | 16 obras finalizadas                           | \$ 287.057.229,42 |
|                              | 29 obras en ejecución                          | \$ 803.969.202,80 |
|                              | 14 con contrato firmado                        | \$ 252.499.902,03 |
| <b>Aulas Prefabricadas</b>   | 190 aulas + 37 baterías baños<br>(158 centros) | \$ 302.507.974,67 |
| <b>Equipamiento</b>          | Mobiliario CES y CETP                          | \$ 40.684.620     |
| <b>Limpieza y Jardinería</b> | 2 llamados durante 2017                        | \$ 16.077.797     |

#### ► FIDEICOMISO INAU (LEY N° 18.719, ART. 693)

En febrero de 2016 se firmó una modificación al contrato de Fideicomiso que postergando (en 2 años) el plazo de finalización para el 31 de diciembre de 2017.

En marzo de 2017 se realizó otra modificación, incorporando la posibilidad de realizar llamados financiados con el Prestamos BID de apoyo a la implementación del SNIC, cuyo co-ejecutor es INAU.

Al amparo de este convenio, durante 2017 se finalizaron obras en 11 Centros CAIF y 1 Centro Diurno por un total contratado de \$ 189.926.327,59.

Además, están en ejecución las obras de 4 Centros CAIF y 1 Centro Diurno por un total contratado de \$ 106.861.438,44. Al finalizar el año 2017, 9 obras más tenían contrato firmado por un monto total de \$ 185.787.128,02

| Tipo de Obra           | Cantidad de Obras en 2017 | Monto Contratado  |
|------------------------|---------------------------|-------------------|
| <b>Centros CAIF</b>    | 11 obras finalizadas      | \$ 180.190.416,68 |
|                        | 4 obras en ejecución      | \$ 89.426.927,82  |
|                        | 9 con contrato firmado    | \$ 185.787.128,02 |
| <b>Centros Diurnos</b> | 1 obras finalizadas       | \$ 9.735.910,91   |
|                        | 1 obra en ejecución       | \$ 17.434.510,61  |

Actualmente se desarrollan negociaciones con INAU para establecer las condiciones de la renovación del Fideicomiso hasta fin de 2020.

/

#### ► FIDEICOMISO INMUEBLES INAU

El 22 de diciembre de 2016 se firmó un nuevo fideicomiso con INAU cuya finalidad es la venta de los inmuebles que indique la Fideicomitente, adquisición de terrenos, financiamiento de obras nuevas, ampliación, mejoramiento y rehabilitación de Centros del INAU, no comprendidos en el fideicomiso anterior.

Los siguientes fueron los llamados realizados para este fideicomiso en 2017:

- LI 01/2017 Hogar Infantil de Maldonado, adjudicado por \$ 27.736.071.-
- LI 02/2017 Hogar Infantil de Rivera, adjudicado \$ 2.980.747.-
- LI 04/2017 Hogar Amatista; llamado realizado en diciembre.
- LI 05/2017 Hogar Laureles – Estación Esperanza, llamado realizado en diciembre.

| Tipo de Obra       | Cantidad de Obras en 2017 | Monto Contratado |
|--------------------|---------------------------|------------------|
| Hogares Infantiles | 2 obras adjudicadas       | \$ 30.716.818    |

#### ► FIDEICOMISO UDELAR

Las principales actividades realizadas en el marco de este proyecto en 2017 fueron las siguientes:

##### ► Gimnasio y aulario ISEF

Se finalizaron las obras de los componentes 3 y 4.

##### ► Centro Universitario Rivera

Se encuentra en obra el llamado realizado en 2016 para la construcción del nuevo edificio Sede del Centro Universitario de Rivera.

| Tipo de Obra                              | Estado       | Monto Contratado |
|-------------------------------------------|--------------|------------------|
| Gimnasio y Aulario ISEF componentes 3 y 4 | Finalizada   | \$ 13.177.925    |
| Centro Universitario Rivera               | En ejecución | \$ 40.051.231    |

#### ► FONDO INFRAESTRUCTURA PÚBLICA UTEC

En octubre de 2014 la Universidad Tecnológica y CND firmaron un Fideicomiso de Administración con la finalidad de contribuir al crecimiento, mejoramiento y rehabilitación de la infraestructura edilicia educativa pública de la UTEC, mediante el diseño, la construcción, el mantenimiento y la reparación de la misma. En el año 2017 se llevaron a cabo las siguientes actividades:

##### ► Obras finalizadas:

ITR Durazno: recepción provisoria parcial (sectores 1, 2 y 3) con fecha 13 de marzo de 2017.

► **Obras en ejecución**

ITR Rivera: se continuó el proceso del llamado iniciado en 2016 cuyo objetivo era el diseño, proyecto ejecutivo y la construcción del Instituto Técnico Regional Norte. En marzo de 2017 se adjudicó a la empresa ganadora y luego de una serie de modificaciones al proyecto, en agosto de 2017 comenzaron las obras, las cuales continúan en ejecución.

Escuela de Música Mercedes: se continuó el proceso del Llamado iniciado en 2016 para reacondicionamiento de local que albergará una escuela de música de Jazz. En abril de 2017 se adjudicó a la empresa ganadora y luego de demoras en la obtención del permiso de construcción, en julio de 2017 se dio inicio a las obras, las cuales se encuentran en la etapa final de ejecución.

► **Ampliación de Fideicomiso**

Al cierre de 2017, se evalúa la ampliación del fideicomiso con el objetivo de que CND incluya la adquisición de equipamiento dentro del alcance de los servicios que brinda a UTEC.

| Tipo de Obra                                 | Estado       | Monto Contratado |
|----------------------------------------------|--------------|------------------|
| Instituto Tecnológico Regional de Durazno    | Finalizada   | \$ 271.932.724   |
| Instituto Tecnológico Regional Norte, Rivera | En ejecución | \$ 133.057.599   |
| Escuela de Música de Mercedes                | En ejecución | \$ 11.754.911    |

► **SECRETARÍA NACIONAL DEL DEPORTE (EX DINADE)**

Las principales actividades durante el año 2017 bajo este proyecto fueron:

- Continuación con el mantenimiento de las plazas 4 y 12.
- Concreción de tres llamados a ofertas:
  - LL 01/2017 – para la elaboración del Proyecto Ejecutivo y Construcción del cerramiento y acondicionamiento térmico de la PISCINA DE DOLORES, en Ruta 21 esquina Presidente Oribe, departamento Soriano. Fue adjudicado y se iniciaron las obras en setiembre, habiendo avanzado un 38% al fin del ejercicio.
  - LL 02/2017 – para la elaboración del Proyecto Ejecutivo y Reconstrucción de: Pista de atletismo de 400 m con terminación sintética del LICEO MILITAR de Montevideo, Pista de atletismo de 400 m con terminación sintética en el departamento PAYSANDÚ, Pista de atletismo de 400 m con terminación sintética en Departamento DURAZNO.
  - LL 03/2017 - para la construcción de aula abierta y área de prácticas en el Liceo N° 1 de Carmelo.

Los Llamados 02/2017 y 03/2017 también fueron adjudicados, con inicios de ejecución previstos para 2018.

| Tipo de Obra                                       | Estado                 | Monto Contratado |
|----------------------------------------------------|------------------------|------------------|
| Piscina de Dolores                                 | En ejecución           | \$ 36.745.426,73 |
| Pistas de atletismo Montevideo, Paysandú y Durazno | Comienzo de obras 2018 | \$ 147.095.031   |
| Liceo N° 1 de Carmelo                              | Comienzo de obras 2018 | \$ 12.665.160    |

#### ► LEGADER SA - ANEXO TORRE EJECUTIVA

En agosto de 2017 se recibieron por parte de Legader los trabajos contratados a Stiler SA para la construcción del edificio Anexo incluyendo los trabajos en sistemas e interconexión con Torre Ejecutiva. Asimismo, se recibió la primera etapa de suministro e instalación de equipamiento mobiliario (llamado N° 2/2016), quedando el edificio en condiciones para el ingreso de los usuarios a sus actividades.

#### ► FIDEICOMISO SODRE

En el marco de este Fideicomiso se ha colaborado con Administración de Fondos en aquellos llamados que implican obras de infraestructura.

En ese sentido se han efectuado dos llamados:

- LL 01/2017 - para la fijación de placas existentes de revestimiento de areniscas y colocación de nuevas en el Auditorio Nacional "Adela Reta" del SODRE sito en la ciudad de Montevideo, en la manzana comprendida entre las calles Mercedes, Florida, Uruguay y Andes.
- LL 02/2017 - para la reforma y acondicionamiento de la Sala de Exposiciones del SODRE sito en Sarandí 450 de la ciudad de Montevideo; primera etapa.

#### ► BANCO DE SEGUROS DEL ESTADO

En el marco del Fideicomiso del Sanatorio del Banco de Seguros del Estado, durante el año 2017 se continuó con los trabajos para la construcción del Sanatorio con la calidad esperada y de acuerdo a las reprogramaciones de cronograma previstas.

Se firmó la ampliación del contrato para instalar un sistema de combate de incendios automático con rociadores y el diseño y construcción de un local específico, fuera del edificio principal, para el servicio de resonancia magnética.

Al cierre de diciembre de 2017 la obra alcanzaba un avance del 72,40%.

También en diciembre de 2017 se firmó la ampliación del fideicomiso en la que se incluye dentro de la finalidad del mismo, las tareas relacionadas a la dotación de equipamiento del futuro sanatorio y su puesta en funcionamiento.

► **INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN (INC)**

En enero de 2017 el INC aprobó el Plan de Gestión de Movimientos que CND había elaborado el año anterior, así como el Anteproyecto y Pliego de Condiciones para el llamado público para las obras en sede central.

En consecuencia CND procedió con las siguientes etapas:

- Marzo 2017: se realizó el llamado.
- Mayo 2017: recepción de ofertas.
- Julio 2017: adjudicación de obras por un monto de \$ 8.882.666.-
- Noviembre 2017: aprobación de INC para ampliación de contrato por adicional de obras.
- Diciembre 2017: se firma ampliación de contrato con la empresa constructora por un monto de \$ 283.862.-

► **COMISIÓN HONORARIA DE SALUD CARDIOVASCULAR**

En 2017, durante el período de garantía, CND acompañó a la Comisión en trámites vinculados a la obra que se había ejecutado en 2016 conforme a lo programado.

► **FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN “CENTRO DE CONVENCIONES Y PREDIO FERIA DE PUNTA DEL ESTE”**

Durante 2017, período de garantía de la obra, CND atendió las incidencias del edificio, cuya recepción provisoria sin observaciones a la empresa constructora había sido otorgada en diciembre e2016. Además, CND gestionó con la empresa operadora del Centro diversos aspectos de ese contrato.

En diciembre 2017 CND otorgó la recepción definitiva a la empresa constructora que realizó del Centro.

► **INICIATIVAS PRIVADAS LEY PPP**

Durante 2017 y en el marco de la Ley de PPP se evaluaron, tanto en sus aspectos formales como técnicos, 7 iniciativas privadas sobre las que se informó a las potenciales administraciones contratantes de acuerdo a lo establecido en la ley. Estas iniciativas referían a 5 proyectos de infraestructura vial, uno de infraestructura ferroviaria y uno de potabilización de agua.

► **PROYECTO PPP CORREDOR VIAL 21-24**

El 6 de julio de 2017 el MTOP resolvió la adjudicación definitiva de la Licitación Pública Internacional N° 30/2014 MTOP, cuyo objeto es el diseño, construcción, operación y financiamiento de la infraestructura vial en tramos de las Rutas Nacionales N° 21 y N° 24. Tal como se establecía en el Pliego de Licitación y como lo indica la resolución de adjudicación, previo a la formalización del contrato la parte privada efectuó el pago de USD 470.000 (dólares estadounidenses cuatrocientos setenta mil) más impuestos a CND por concepto de honorarios de los estudios de Elegibilidad, Perfil, Factibilidad Técnica, Financiera, Socioeconómica y Ambiental y Valor por Dinero.

#### ► PROYECTO PPP 7 CORREDORES VIALES

El 7 de setiembre de 2015 se firmó un convenio de asesoramiento con el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) con el objeto de realizar los estudios de pre factibilidad técnica, ambiental y socioeconómica, informes de evaluación financiera, informes de valor por dinero, pliegos técnicos y administrativos, asesoramiento en la comisión asesora de adjudicaciones y asesoramiento en el cierre financiero para 7 proyectos de corredores viales a ser ejecutados mediante la modalidad de contratos de Participación Público-Privada.

Los proyectos involucran un total de aproximadamente 1.500 km de red vial en un proceso que implica que un privado se encargue de las obras iniciales, el mantenimiento, la operación y el financiamiento de las obras por un período de 20 años. Los circuitos involucrados son:

- C1: Rutas 12, 54, 55, 57 y By Pass a la Ciudad de Carmelo.
- C2: Ruta 9 entre Rocha y Chuy y Ruta 15 entre Rocha y Empalme Velázquez.
- C3: Ruta 14 entre Mercedes y Sarandí del Yí con By Pass en Ciudad de Trinidad y Sarandí del Yí.
- C4: Ruta 26 entre Paysandú y Tacuarembó.
- C5: Ruta 14 entre Sarandí del Yí y la Coronilla incluyendo Ruta 15 entre Empalme Velázquez y Lascano.
- C6: Rutas 6 y 7 incluyendo ampliación de Av. de las Instrucciones.
- C7: Ruta 26 desde Tacuarembó hasta Río Branco.

Durante el año 2017 se finalizaron los estudios completos y los pliegos correspondientes a los circuitos 5 y 6. Por otra parte, se realizaron el Estudio de Valor por Dinero y el Pliego para un proyecto de Iniciativa Privada "By pass Ruta 3 Y Ruta 11 en San José".

Asimismo, durante el primer trimestre del año se terminó el asesoramiento de las Comisiones Asesoras de Adjudicaciones del MTO de los circuitos 1, 2 y 3 en instancia de respuestas a consultas de las empresas durante la formulación de ofertas y asesoramiento en la instancia de evaluación de las ofertas recibidas. En el último trimestre del año se comenzó con el asesoramiento de las Comisiones Asesoras de Adjudicaciones del MTO de los circuitos 5, 6 y 7.

#### ► PROYECTO "PPP - INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA"

En diciembre de 2016 ANEP e INAU publicaron la licitación del primer proyecto "PPP Infraestructura Educativa" que implica el diseño, financiamiento, construcción y operación de 44 jardines de infante y 15 Centros CAIF por un período de 22 años.

En 2017 CND asesoró a las administraciones contratantes en las respuestas a dar a las consultas de los oferentes y en el análisis de las tres ofertas recibidas el 5 de junio. Al finalizar el año, el Tribunal de Cuentas de la República estaba estudiando la propuesta de adjudicación provisional.

En 2017 se entregaron, además, los estudios de Prefactibilidad, Informe Financiero, Valor por Dinero y documentos de la licitación y para los siguientes llamados:

- Marzo: Llamado 2 que implica el diseño, financiamiento, construcción y mantenimiento de 23 escuelas, 9 polos tecnológicos y 10 polideportivos en el marco de un contrato de PPP por un período de 22 años. Este llamado fue publicado en abril de 2017.

- ▶ **Setiembre:** Llamado 3 que implica el diseño, financiamiento, construcción y mantenimiento de 27 Centros CAIF y 15 escuelas en el marco de un contrato de PPP por un período de 22 años. Este llamado fue publicado en enero de 2018.
- ▶ **Noviembre:** Llamado 4 que implica el diseño, financiamiento, construcción y mantenimiento de 58 Centros para Educación Media en el marco de un contrato de PPP por un período de 22 años. Publicación prevista para el primer semestre de 2018.

#### ▶ **PROYECTO DE PPP VIVIENDA**

En marzo de 2017 se realizó Taller de Elegibilidad donde se definió que el proyecto "PPP Vivienda" resultaba elegible para ser ejecutado mediante la modalidad de Contratos de Participación Público Privada. El proyecto consiste en la construcción y mantenimiento de viviendas para el MVOTMA, destinadas a alquilar en condiciones preferenciales o para jubilados beneficiarios del BPS.

En mayo, en el marco del Convenio de Asesoramiento suscrito entre MVOTMA y CND, se entregó el Estudio de Elegibilidad que en octubre fue aprobado por el MEF. En setiembre 2017 CND presentó una propuesta de trabajo para realizar las siguientes etapas indicadas por ley para la preparación de este proyecto, que fue aceptada por el MVOTMA en diciembre y está en trámites de intervención del TCR.

#### ▶ **ÁREAS DE CONTROL INTEGRADO DE FRAY BENTOS, PAYSANDÚ Y CHUY**

Ante la problemática de la falta de infraestructura en las Áreas de Control Integrado (ACI) de Fray Bentos, Paysandú y Chuy, en agosto de 2012 CND firmó un convenio con el Ministerio de Defensa Nacional para la realización de estudios de Factibilidad del proyecto así como la Estructuración Técnica, Jurídica y Financiera del mismo, para la adjudicación mediante concesión.

Durante 2017, en conjunto con el los ministerios de Economía y Finanzas, de Defensa Nacional y otros involucrados en la actividad de las ACIs (Turismo, Transporte e Interior), CND trabajó en la readecuación del proyecto tomando en cuenta los fondos disponibles y la urgencia de las necesidades. Dadas las nuevas circunstancias el proyecto no era viable por concesión.

Obtenida la aprobación del Tribunal de Cuentas de la República, se firmó entonces en Diciembre de 2017 un convenio con el objeto de realizar las tareas de elaboración de pliegos, llamado a licitación, participación en el desarrollo del procedimiento licitatorio, estudio de ofertas, integración de la Comisión Asesora de Adjudicaciones y elaboración de contratos y demás documentos que fuere necesario suscribir, supervisión de las obras, así como la administración de fondos necesaria para la remodelación de infraestructura en el ACI de la ciudad de FRAY BENTOS.

También en este año se trabajó en la elaboración de los diseños funcionales a implementar en el ACI de Fray Bentos, tarea a cargo del Ing. Pablo Illarietti, y en el ajuste del 'pliego tipo' de CND al proyecto. Cabe destacar que los diseños funcionales fueron presentados y validados por todos los organismos intervinientes. Esto permitió publicar el llamado a obra en el mes de Diciembre.

Se espera en el 2018 trabajar en la evaluación de ofertas, adjudicación y proyecto ejecutivo de modo de iniciar la obra en el último trimestre del año.

► **FIDEICOMISO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MATERIALES RECUPERADOS Y CLASIFICADOS A PARTIR DE RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS**

CND continuó desempeñándose como fiduciaria del fideicomiso con la Intendencia Municipal de Montevideo y el Ministerio de Desarrollo Social cuyo objetivo es la comercialización de materiales recuperados y clasificados a partir de residuos sólidos urbanos. Las tareas realizadas consisten en la venta de los materiales clasificados en las plantas de recolección, facturación y cobranzas, transferencias de fondos y rendición de cuentas. La venta anual totalizó 774.772 kg de materiales por un importe de \$ 3.245.346.-

► **PROYECTO DE VIABILIDAD URBANA DE TRINIDAD**

En agosto de 2016 CND firmó un convenio con la Intendencia de Flores por el que realizó, durante 2017, los estudios técnicos a nivel ingenieril y socioeconómicos del Proyecto de Vialidad Urbana en el Extremo Sur-Este de Trinidad a los efectos de ser presentado ante el Fondo de Desarrollo del Interior y al SNIP.

Luego de las observaciones tanto del SNIP como del FDI se incorporaron nuevos elementos al proyecto como ser Iluminación a pedido del FDI y en el análisis socioeconómico se sustituyó el Análisis costos eficiencia por un análisis costo – beneficio incorporando revaluación inmobiliaria.

► **PDGS – RECUPERACIÓN DE CAÑADA Y PARQUE LAVALLEJA**

La Intendencia de Flores solicitó a CND la realización de un Proyecto Ejecutivo para la mejora de caminería, pluviales e iluminación en el cuadrante Sur-Oeste de Trinidad, la recuperación de Cañada y Parque Lavalleja, y la mejora de veredas en las calles Treinta y Tres Orientales y 18 de Julio, de forma de conectar la zona con el centro de la ciudad.

Actualmente se está realizando el proyecto ejecutivo para ser presentado al PDGS así como la evaluación socioeconómica para ser presentada al SNIP. Posteriormente se realizará un pliego para el llamado a obras y se asesorará durante la implementación del llamado.

► **FDI – CAMINERÍA RURAL ARTIGAS**

Al final de 2017, la Intendencia de Artigas aprobó una propuesta de CND para realizar el Proyecto Ejecutivo y la Evaluación Socioeconómica para la rehabilitación de un camino rural que conecta las localidades de Baltasar Brum con la Ruta 30 en oeste del departamento. El proyecto ejecutivo será presentado ante el PDGS y la evaluación socioeconómica será presentada al SNIP. También se realizará el documento del llamado para la ejecución de la obra y se asesorará durante el mismo.

► **CONVENIO MVOTMA – DINA VI (Pliego)**

La Dirección Nacional de Vivienda solicitó a CND, en enero de 2017, analizar los pliegos que estaban utilizando así como la detección de oportunidades de mejora (elaboración de pliego tipo).

En febrero CND envió una propuesta de servicios que consistió en la elaboración de un pliego de condiciones administrativas que sirviera de "Pliego Tipo" para los llamados públicos que requiera el MVOTMA, que tuvieran por objeto las contrataciones de diseño y construcción de viviendas, teniendo en consideración

las alternativas para las modalidades PP y PPT. DINAVI dio por aceptada la propuesta en ese mismo mes y en diciembre 2017 CND hizo entrega del Pliego Preliminar para realizar un primer llamado.

#### ► **FIDEICOMISO DE INFRAESTRUCTURA INISA**

En diciembre de 2016, el Instituto Nacional de Inclusión al Adolescente (INISA) como fideicomitente y CND como fiduciario constituyeron el Fideicomiso de Infraestructura INISA cuya finalidad es llevar adelante determinadas obras de construcción, remodelación y reacondicionamiento para instalar un centro de rehabilitación en La Tablada.

Se comenzó por el relevamiento topográfico del predio indicado, para lo cual en julio de 2017, se contrató a un consultor especializado. En noviembre, por medio de un Llamado público, se contrató a una empresa consultora a los efectos de finalizar el anteproyecto de arquitectura elaborado parcialmente por INISA que será parte de los documentos del Llamado a Construcción del centro.

A fines de 2017 un Dictamen Judicial no autorizó la utilización del predio de La Tablada con la finalidad prevista. En tanto, INISA inició la búsqueda de una nueva localización para el centro.

#### ► **CONVENIO DE COLABORACIÓN CON MSP**

En diciembre de 2016, el Ministerio de Salud Pública y CND firmaron un convenio de colaboración para realizar un informe de diagnóstico de necesidades de intervención en tres edificios de su propiedad: Sede Central, Garage Central y Sede de la Comisión Honoraria para la Lucha Antituberculosa y Enfermedades Prevalentes (CHLAEP) así como para realizar obras de arquitectura en diferentes inmuebles.

Para el cumplimiento con este convenio convenio, se realizó un Llamado público a consultores y en mayo de 2017 se entregaron los informes de diagnósticos y anteproyectos de los edificios Garage Central y Sede CHLAEP. La primera entrega de los documentos de la Sede Central se realizó en setiembre de 2017.

#### ► **CONVENIO DE COLABORACIÓN CON EL BPS**

El Banco de Previsión Social y CND celebraron en diciembre de 2016, un convenio marco cuyo objeto fue establecer las condiciones generales bajo las cuales CND colaboraría con BPS en la estructuración y desarrollo de proyectos.

En el mismo mes firmaron además un convenio específico mediante el cual BPS acordó la colaboración de CND para llevar adelante la administración de recursos con destino a proyectos de desarrollo y mantenimiento de infraestructura.

BPS ha definido destinar los fondos transferidos en el marco de ese Convenio Específico, para realizar obras de climatización y acondicionamiento térmico de determinadas plantas de su Nuevo Edificio Sede.

En octubre de 2017 se publicó un Llamado a Ofertas a empresas constructoras con el objetivo es contratar el suministro, montaje, puesta en funcionamiento llave en mano del acondicionamiento térmico de los pisos 3, 4 y 7 del edificio SEDE NUEVO, ubicado en la calle Colonia 1921 de Montevideo. Al cierre del año el llamado estaba en la etapa de evaluación de ofertas.

#### ► **CONVENIO CON LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE PUERTOS**

Para la ejecución y control de dos nuevos proyectos en Montevideo: la extensión del Muelle C -uno de los puertos públicos con mayor profundidad en la capital del país-, y la obra de la terminal pesquera de Capurro, CND y ANP firmaron un convenio marco de colaboración en diciembre de 2016.

En 2017 se trabajó en la realización de un diagnóstico básico sobre estado de situación de la obra y una definición de metodología de trabajo para la supervisión de dicha obra. En diciembre de 2017 se hizo entrega del informe de diagnóstico y de una propuesta de trabajo para la supervisión de la obra, con base en la metodología definida.

#### ► **OBRAS INTERNAS CND**

Se continuaron y finalizaron los trabajos de acondicionamiento eléctrico de los edificios de Rincón 518 y 528.

En agosto 2017 comenzaron las obras de reacondicionamiento del Subsuelo, donde se hizo un baño y se hizo el reacondicionamiento y puesta en marcha del archivo; obras que concluyeron en el mes de octubre.

En setiembre 2017 se realizó el llamado para diseño, proyecto ejecutivo y construcción para la nueva fachada de los edificios de CND, que incluyó un concurso de arquitectura cuyos premios se anunciaron en diciembre.

En noviembre 2017 se comenzó el tratamiento de una humedad en el subsuelo.

#### ► **CONVENIO MVOTMA – SNAP**

CND y MVOTMA firmaron convenio en noviembre de 2016, que consiste en administración de fondos, elaboración de pliegos, llamado a licitación y supervisión de las obras necesarias para llevar a cabo la construcción del “Centro de Visitantes del Parque Nacional Esteros de Farrapos e Islas del Río Uruguay”.

En abril de 2017 se realizó el llamado público para las obras en las instalaciones del Centro de Visitantes, y en agosto se realizó la adjudicación del mismo por un monto de \$ 3.761.261. A diciembre de 2017, el proyecto se encontraba en la etapa de Supervisión de obra.

#### ► **CONVENIO MINISTERIO DE DEFENSA**

En mayo de 2017 el Ministerio de Defensa solicitó un presupuesto para la constitución de un Fideicomiso que tuviera por objeto la realización de mejoras edilicias en inmuebles del Ministerio.

CND propuso una primera etapa de trabajo que incluyó el relevamiento de lo existente, apoyo en la elaboración de un programa arquitectónico de las necesidades y en la obtención de un presupuesto de oficina. A tales fines, envió propuesta en junio de 2017, la que fue aceptada por el MDN. El Tribunal de Cuentas aprobó dicho convenio en diciembre, que fue suscrito en el mismo mes.

#### ► **MEJORAS DE GESTIÓN**

En 2017 se continuó con las mejoras de gestión iniciadas en 2014-2015 con la elaboración de los procesos de área y la certificación en calidad.

Se obtuvo la re certificación y además, se afianzaron otras herramientas que mejoraron la gestión del área:

- ▶ **PROCORE:** se incorporó el software PROCORE que permite gestionar la supervisión de las obras y toda la información que se genera a lo largo de contrato, a través de una plataforma en la nube que permite el trabajo colaborativo de varios actores. A fines de 2017 el 46% de las obras gestionadas por CND estaban registradas en PROCORE.
- ▶ **SIGES:** en 2017 se comenzó a usar el software de seguimiento de proyectos SIGES en una nueva versión que incorpora mejoras respecto a la que antes se usaba. Para fines de 2017 estaba ingresado al SIGES el 32% de los proyectos.
- ▶ **ACE Project:** se continuó con el uso del sistema de registro de horas utilizado por el área de modo de poder mejorar nuestro costeo y la presupuestación de nuevos proyectos. Otras áreas de CND han manifestado interés en su uso.
- ▶ **Registro de Empresas y Pliego Tipo:** se modificaron aspectos del Pliego Tipo de obras, incorporando una categorización de obras para hacer más flexibles los requisitos, agilizar los llamados a obras y la evaluación de las ofertas.
- ▶ **Costeo de Proyectos/Análisis de desvíos presupuestales/Tablero de control:** Se avanzó en un reporte analítico mensual acerca de los desvíos presupuestales de cada proyecto. Se elaboró un tablero de control para la gerencia del área.
- ▶ **Informes de gestión:** se elaboraron los Informes de Gestión para el Directorio a marzo y setiembre, con indicadores significativos acerca de los tiempos y calidad de los proyectos que administramos.
- ▶ **BIM (Building Information Modeling):** este año se inició un proceso de capacitación en la metodología de diseño, ejecución y mantenimiento de infraestructura BIM, y junto con la Cámara de la Construcción del Uruguay se dieron los primeros pasos para la constitución del Forum BIM Uruguay. Se organizó el Primer Encuentro BIM de Uruguay con la participación de universidades, empresas consultoras, constructoras y la propia CND y con más de 200 asistentes. En noviembre se participó del BIM Forum LATAM en Santiago de Chile.

/

## ADMINISTRACIÓN DE FONDOS

El área Administración de Fondos está dedicada a la colaboración en la mejora de la eficiencia de la Gestión del Sector Público, realizando la administración operativa, contable y financiera de fondos de terceros por cuenta y orden de los clientes, para facilitar el cumplimiento y concreción de proyectos específicos. Los servicios incluyen:

- Contrataciones de servicios y proveedores
- Procesos de compra
- Colocaciones financieras
- Ejecución de Pagos

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

### ► PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

- Fideicomiso RENADRO
- Acciones Institucionales
- Secretaría para el Pasado Reciente
- Inmuebles
- AUCI (Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional)
- Subvenciones de cooperación internacional de AECID (bilaterales y cooperación MERCOSUR)

### ► SECRETARÍA NACIONAL DE DEPORTE

- Programa Gol a Futuro
- Programa Uruguay a toda Costa
- Obras y Mantenimiento

### ► OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

- Proyecto Convivencia Urbana

### ► MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA

- Dirección General
- Unidad de Desarrollo Rural
- Dirección General de Granos
- Servicios Ganaderos
- Dirección Forestal
- Dirección Nacional de Recursos Acuáticos

### ► MINISTERIO DEL INTERIOR

- Fideicomiso Unidad de Personas Privadas de Libertad N° 1
- Fideicomiso Vivienda Policial

### ► MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA

- Fideicomiso Uruguayo de Atención a la Eficiencia Energética (FUDAE)
- Fondo para Línea de Asistencia a la Eficiencia Energética (LAEE)
- Fondo para la implementación del Sello de Componente Nacional

- ▶ **MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTE**
  - Programa Uruguay a Toda Costa
- ▶ **MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS**
  - Fideicomiso de Administración del Boleto
  - Convenio de administración con la Dirección Nacional de Vialidad
- ▶ **MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**
  - Fideicomiso del SODRE
  - Dicyt
  - Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay (ICAU)
  - Comisión de Patrimonio
- ▶ **MINISTERIO DE VIVIENDA, ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y MEDIO AMBIENTE**
  - Plan quinquenal de Vivienda (DINAVI)
  - DINAGUA con fondos presupuestales y del Banco Interamericano de Desarrollo
  - PROBIDES
  - Fideicomiso Plan Juntos
- ▶ **MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL**
  - Estrategia Nacional de Infancia y Adolescencia (ENIA)
  - Jóvenes en Red
  - Programa Uruguay Crece Contigo
- ▶ **INTENDENCIA DE MONTEVIDEO**
  - Fideicomiso del Mercado Agrícola de Montevideo (FAMAM)
  - Fideicomiso TV Ciudad
  - Fideicomiso Museo del Carnaval
  - Presupuesto Participativo
  - Parque de la Amistad
  - Fideicomiso TRESOR
- ▶ **ORGANISMOS MULTILATERALES Y AGENCIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL**
  - Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
  - Corporación Andina de Fomento (CAF)
  - Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)
- ▶ **OTROS**
  - Defensoría del Vecino
  - Instituto Nacional de Carnes
  - Intendencia de Rocha
  - Intendencia de Lavalleja

## ▶ EJERCICIO 2017

En el ejercicio 2017 hubo en cartera de 75 fondos operativos que implicaron una administración de fondos en el ejercicio por un total de \$ 4.976.301.439. Esto implicó la realización de 33.970 pagos en el ejercicio, y la realización de 1.901 contratos.

A su vez, los convenios firmados en el año fueron:

### ▶ **Ministerio del Interior: Fideicomiso de Vivienda Policial:**

Fideicomiso de Administración con los importes percibidos para el Fondo de Vivienda con el objetivo de facilitar el acceso a la vivienda digna y decorosa del personal involucrado.

### ▶ **Intendencia de Lavalleja: Semana de Lavalleja:**

Convenio para administrar los fondos de la Semana de Lavalleja, uno de los eventos populares más importantes del país.

### ▶ **AECID:**

Se firmaron 6 convenios para la administración de diferentes proyectos de cooperación internacional.

### ▶ **INUMET: Instituto Uruguayo de Meteorología:**

Convenio para apoyar en la administración de diversos fondos para el proyecto de Fortalecimiento Institucional del Instituto.

### ▶ **MEC- Comisión del Patrimonio Cultural de la Nación:**

Convenio para apoyar en diversos proyectos de restauración de obras de arte consideradas Patrimonio Nacional.

### ▶ **MIEM: Sello Componente Nacional:**

Convenio para administrar los fondos para la incorporación del Sello Componente Nacional, en apoyo a la política de referencia.

### ▶ **Intendencia de Montevideo: Fideicomiso TRESOR**

Fideicomiso para colaborar en la administración de la Planta de Tratamiento de Residuos Orgánicos.

También en 2017 a través del Fideicomiso de TV Ciudad se organizaron los "Festivales por la Convivencia", Montevideo Rock y Montevideo Tropical, que se realizaron del 1 al 3 de diciembre de 2017 reuniendo a más de 50.000 personas.

## ▶ MEJORAS DE GESTIÓN

En 2017, alineados con la mejora continua y la calidad de los servicios brindados, renovamos el certificado de calidad bajo la norma ISO 9001-2008.

Como hito importante a destacar, se menciona que se redujo a la mitad el plazo de pago, a 7 días calendario, en un gran esfuerzo para la mejora de los servicios al cliente.

En forma concomitante, a partir de diciembre quedó puesto en producción la segunda fase de desarrollo de SINAPSIS, software de administración de fondos que permite una interconexión entre toda la información generada en Administración de Fondos y el sistema contable GIA de Datalogic, aportando eficacia y eficiencia a la gestión, y permitiendo que los equipos se focalicen más en la realización de controles que garanticen la integridad de la información y de los pagos realizados.

/

## SERVICIOS FIDUCIARIOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS

A través de esta línea de acción se brinda soporte en el asesoramiento, estructuración y administración de fideicomisos y fondos que operan como instrumento para la financiación de obras de interés público.

Los servicios ofrecidos incluyen:

- Administración de fondos, fideicomisos y proyectos de inversión
- Estructuración de proyectos de inversión
- Financiamiento a través del mercado de capitales
- Administración y estructuración de sistemas de garantías

Los fideicomisos en los cuales actualmente participa CND, son los siguientes:

### ► FIDEICOMISO DE GARANTÍA ESPECÍFICO (SIGA).

Su objeto es garantizar operaciones de financiamiento a MYPES que no cuentan con garantías necesarias o suficientes, y desean acceder al sistema financiero formal. Su patrimonio es aproximadamente de USD 13 millones.

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

En 2017 el Sistema SiGa llegó a nuevas empresas, aunque detuvo su crecimiento en garantías otorgadas, alcanzado un total de 1.850, mismo valor que en 2016 pero un 8% menor a la cantidad otorgada en 2015. Las garantías entregadas en 2017 representaron cerca de USD 24.500.000.

### ► FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN DEL FONDO PARA EL DESARROLLO (FA-FONDES).

Su objeto es ejecutar decisiones que se toman a nivel de ANDE e INACOOOP y realizar actividades de contralor de la documentación recibida para la instrumentación de las ordenes solicitadas. En el 2017 se han desembolsado casi USD 6.4 millones

En 2017 el FONDES quedó dividido en dos: un FONDO administrado por INACOOOP y otro por la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE). CONAFIN administró en 2017 la parte gestionada por INACOOOP.

### ► FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL FINANCIAMIENTO DE LA OBRA ANTEL ARENA (FA-FOAA).

Su finalidad es financiar los contratos de obra para la construcción del mencionado complejo y seleccionar y gestionar las distintas opciones de financiamiento.

En 2017 se ejecutaron USD 22.000.000.-

► **FIDEICOMISO DE EFICIENCIA ENERGÉTICA (FEE).**

Tiene por objeto otorgar garantías para la financiación de proyectos que tengan por finalidad mejorar la eficiencia en la utilización de energía. Su patrimonio asciende aproximadamente a USD 3 millones.

► **FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN DEL FONDO DE INFRAESTRUCTURA METROPOLITANA DE MONTEVIDEO (FA-FIMM).**

En junio de 2017 se firmó el contrato del fideicomiso de administración del fondo de infraestructura metropolitana de Montevideo entre CONAFIN AFISA y la Intendencia de Montevideo. Tiene la finalidad de recibir y administrar los bienes fideicomitidos, para financiar y contratar la elaboración de anteproyectos y proyectos ejecutivos, la construcción de obras de infraestructura viales, de transporte y de desarrollo logístico y obras complementarias o destinadas a mejorar el funcionamiento del área metropolitana y los servicios de infraestructura del departamento Montevideo.

El monto de obras es de hasta USD 100 millones, 80 de los cuales se obtendrán a través de un préstamo con CAF y el resto de los fondos serán aportados por el MEF a través de CND. Al cierre del 2017 se había realizado la adjudicación del primer llamado y se abrió la segunda licitación, que está en proceso de evaluación.

El área de Proyectos y Servicios de CND brinda servicios a CONAFIN en materia de organización del llamado, certificación y administración de las obras. En setiembre se publicó un llamado público a ofertas para la realización de obras de bacheo, mediante remoción y reposición del pavimento de hormigón existente, acondicionamiento del arbolado existente que interfiera con las obras, obras de infraestructura para la señalización vertical así como la señalización horizontal en varias calles de Montevideo. Fue adjudicado en noviembre por un monto de \$ 193.533.478.-

En noviembre de 2017 se publicó el llamado público a ofertas para la construcción de tercer carril en Avenida Italia entre Gallinal y Avenida Bolivia.

► **FIDEICOMISO FINANCIERO CORPORACIÓN VIAL DEL URUGUAY I.**

En el marco del Componente 2 del préstamo BID 3578/ OC – UR, y en conjunto con CONAFIN AFISA y otras áreas de CND, se participó en la estructuración de un programa de emisión de deuda por hasta 450 millones de dólares a través de un fideicomiso financiero para financiar las obras de la Corporación Vial del Uruguay.

En abril de 2017 se emitieron Títulos de Deuda en el mercado de capitales a través del Fideicomiso con el objetivo de financiar el descalce que afronta CVU entre ingresos y obras comprometidas en los primeros años de la concesión.

El área de Proyectos y Servicios de CND brinda servicios a CONAFIN en materia de asesoramiento técnico.

► **FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN DEL FONDO DE INFRAESTRUCTURA VIAL PARAR LA MOVILIDAD DE CANELONES.**

Similar al Fondo de Infraestructura Metropolitana de Montevideo, tiene por objeto ejecutar un programa de obra de hasta USD 25 millones de los cuales 20 millones se obtendrán a través de un préstamo con CAF. Al cierre de 2017 se realizaron las últimas gestiones para la firma del respectivo préstamo.

En noviembre de 2017 se firmó el contrato del Fideicomiso de Administración del Fondo de Infraestructura de Canelones entre CONAFIN AFISA y la Intendencia de Canelones, con la finalidad de recibir y administrar los bienes fideicomitidos para financiar y contratar la elaboración de anteproyectos y proyectos ejecutivos, la construcción de obras de infraestructura vial e hidráulica, de transporte y de desarrollo logístico y obras complementarias o destinadas a mejorar el funcionamiento y los servicios de infraestructura del departamento Canelones. El monto a invertir es de hasta USD 25 millones de los cuales 20 millones se obtendrán a través de un préstamo con CAF.

El área de Proyectos y Servicios de CND brinda apoyo a CONAFIN en la administración de las obras involucradas.

Durante 2017 PyS trabajó en los estudios técnicos y socioeconómicos del proyecto de vialidad, que estudia la pertinencia de realizar obras de rehabilitación e incremento de capacidad que permitan mejorar el nivel de calidad y confort para que se ajuste a las necesidades actuales.

El objetivo fue realizar un análisis costo – beneficio de la ejecución de las obras del Plan del Fondo de Infraestructura de Canelones (FIC) en una red de 40,18 km de longitud. Esta red se distribuye en 15 circuitos diferenciados de acuerdo a áreas geográficas o modalidades de transporte.

► **FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN CON LA IM PARA EL RECAMBIO DE LUMINARIAS EN LA CIUDAD.**

Dado que el mismo estaba asociado a una única licitación que la Intendencia declaró desierta, se resolvió realizar cambios al contrato para que puedan incorporarse al mismo otras licitaciones, y de esta forma el fideicomiso ser una herramienta para dar garantías a los privados en llamados que realice la IM.

► **FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN CON EL MSP PARA LA ESTRUCTURACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE UN FONDO.**

Facultado por la Ley N° 19.438, se realizará la enajenación de inmuebles y con el producido se realizarán obras en inmuebles de propiedad del MSP y/o se adquirirán nuevos inmuebles.

/

## HOLDING DE EMPRESAS

En el marco de la implementación de proyectos claves para el desarrollo del país, CND participa en un conjunto de empresas, teniendo a diciembre de 2017, la siguiente participación:

| EMPRESA    | PARTICIPACIÓN |
|------------|---------------|
| CONAFIN SA | 100%          |
| CVU SA     | 100%          |
| CFU SA     | 100%          |
| LEGADER SA | 100%          |
| SLF SA     | 49%           |
| ISUR SA    | 1,39%         |

En setiembre del presente año se finalizó la liquidación de SAINDESUR SA cuya disolución anticipada se había resuelto en la asamblea extraordinaria de diciembre de 2016. CND tenía una participación accionaria de 40,77%.

CND participa accionariamente en empresas cuyo objeto es el desarrollo de la infraestructura y logística en línea con los nuevos roles de dicha institución.

A continuación, se detallan las principales acciones llevadas a cabo por las empresas del holding.

### CONAFIN AFISA

Corporación Nacional Financiera Administradora de Fondos de Inversión SA es una empresa 100% propiedad de CND con calificación de fiduciario financiero, que administra diversos fideicomisos y fondos.

En 2017, al igual que en años anteriores, Conafin Afisa renovó para todos sus procesos el Sistema de Gestión de Calidad y se certificó bajo la norma ISO 9001:2015, adhiriéndose de esta manera a las disposiciones que rigen la nueva norma.

El objetivo en 2017 siguió siendo posicionar a Conafin Afisa como el fiduciario financiero de CND y desarrollar el potencial de la empresa diseñando y estructurando varios fideicomisos, entre los que citamos: Fideicomiso de Administración del Fondo de Infraestructura Metropolitana de Montevideo, Fideicomiso de Administración del Fondo de Infraestructura Vial para la Movilidad de Canelones y Fideicomiso de Administración con la Intendencia de Montevideo para el recambio de luminarias.

También en su órbita funcionan el Sistema Nacional de Garantías para Empresas (SiGa PYMES) desde 2009, el Fideicomiso de Administración del Fondo para el Desarrollo (FA-FONDES), el Fideicomiso de Garantía para Desarrollos Inmobiliarios (FOGADI) y el Fideicomiso de Eficiencia energética (FEE), entre otros.

## CVU SA

En enero de 2016 comenzó a regir el Nuevo Anexo al Contrato de Concesión con el MTOP extendiendo en 1000 km la red Concesionada y fijando un plazo de 20 años a partir del 01/01/2016. El monto total a invertir en ese plazo es de USD 3.489.849.403, monto que se verá incrementado en caso de una mayor recaudación de peajes.

El gasto comprometido acumulado en 2017 fue de USD 294 millones y la ejecución acumulada ascendió a 344 millones, de los cuales USD 282 millones corresponden a lo gastado en 2017.

Adicionalmente a lo previsto en el Anexo I, se firmó un acuerdo en el que se establece que se recibirá USD 13 millones para la rehabilitación de la Ruta 26, por lo que el gasto comprometido se vio incrementado en este monto. Sumado a esto y de acuerdo al contrato firmado, la mayor recaudación por peaje incrementa el gasto comprometido. Considerando que la mayor recaudación del año 2016 aumentó el gasto en USD 1,8 millones y la del 2017 en aproximadamente USD 17,5 millones, por lo que el gasto comprometido acumulado al año 2017 asciende a USD 326 millones.

Así mismo, y tal como quedo establecido en el Nuevo Anexo se continuó ejecutando el régimen transitorio a través del cual en 2017 se ejecutaron aproximadamente USD 44 millones y en el marco de los contratos de préstamos vigentes con organismos multilaterales firmados en el 2011 y 2013 -respectivamente Fonplata I y Caf II-, se ejecutaron USD 8 millones.

Por lo que en el presente ejercicio CVU ejecutó gasto por aproximadamente USD 334 millones de los cuales USD 303 millones corresponden a ejecución de obra, cifra record en la historia de CVU.

La ejecución anterior se financia a través de subsidios, recaudación de peaje, financiamiento de organismos multilaterales (se firmaron préstamo, a 15 y 20 años, durante el 2016 por USD 221,5 millones y a la fecha se lleva desembolsados 106 millones), subsidios extraordinarios para ejecutar la Ruta 26, USD 100 millones a través del mercado de capitales y el resto con líneas de crédito de corto plazo.

En 2017, CVU estructuró a través de CONAFIN AFISA, un programa de emisión de Títulos de Deuda por hasta USD 450 millones en un plazo de cinco años habiéndose realizado en abril la primera emisión por un total de USD 100.000.000 que contó con una serie por 630 millones de Unidades Indexadas (UI) y otra serie por USD 20 millones. La suscripción de ofertas para la serie en UI recibió ofertas por 1.637.947.300 UI mientras que la serie en dólares recibió demanda por USD 58.151.140. En total, la demanda alcanzó USD 266,6 millones, casi triplicando la oferta.

La Serie en UI se colocó a una tasa de 5.23%, menor a la prevista en el cupón que corta a una tasa de 5.5%, mientras que la Serie en USD se colocó a una tasa de 5.29%. Es de destacar que la tasa lograda en UI resultó muy similar a la tasa en UI de bonos del Estado Uruguayo.

Se prevé realizar la emisión de las series III y IV en el primer semestre del 2018 por USD 180.000.000. Como garantía de la emisión, CVU cedió al Fideicomiso Financiero la recaudación de peajes.

/

## CFU SA

En enero de 2017, el MTOP comunicó a CFU la suspensión de obras en el tramo Paso de los Toros-Pintado (128 km) de la Licitación Pública Internacional N° 60/2012 la cual tenía por objeto la rehabilitación de 422 km de vía férrea en el tramo Pintado-Rivera.

A la fecha se están terminando las negociaciones con el MTOP para ampliar el plazo del contrato hasta el segundo semestre de 2018 y acordar las ampliaciones de metrajes a certificar. La obra alcanzará una certificación estimada en \$ 870 millones a precios básicos. Durante el año 2017 se certificaron \$ 185 millones y desde el inicio se lleva certificado \$ 686 millones.

Durante el año 2017, se culminó con la colocación de durmientes y con la adecuación y colocación de señales en pasos a nivel. Paralelamente se continuó con las tareas de movimientos de suelos para la ampliación de desvíos llegando al 70% del metraje total previsto. En lo que respecta al suministro de los 46 aparatos de vías, éstos arribaron durante el segundo semestre del año e inmediatamente se comenzó su colocación alcanzándose el 10% del total. En el rubro de ampliación de vía para desvío se comenzó a trabajar en el segundo semestre lográndose el 10% del metraje previsto. Los porcentajes pendientes de ejecución están programados para culminar en el segundo semestre del año y se está tramitando la ampliación del contrato que implica trabajos en la vías de la plataformas de las estaciones y en las vías auxiliares de la misma.

Respecto a futuros trabajos para CFU, a fin de año se publicó el Pliego de la Licitación Pública N° 21/17 de AFE para la rehabilitación del tramo vía principal de la línea Minas. Actualmente se está preparando la oferta a presentar.

Asimismo, en el marco de la Licitación Pública Internacional del MTOP para el Diseño, Construcción, Mantenimiento y Financiamiento del Proyecto del Ferrocarril Central, se presentó al MTOP una propuesta para que CFU pueda realizar la supervisión de dicha obra. La propuesta incluye la supervisión tanto en la etapa de ejecución (36 meses) como en la de mantenimiento (15 + 7 años).

## LEGADER SA

Es una sociedad constituida a efectos de administrar, arrendar y operar con bienes inmuebles de Presidencia de la República.

En el presente año se completó la ejecución del 100% de los contratos llave en mano firmados en diciembre de 2013 para la ejecución de la obra del Edificio Anexo al de la Torre Ejecutiva así como el de su primera ampliación. Dichos contratos eran por montos de \$ 159.7 millones y \$ 18.7 millones respectivamente (valores básicos más iva). La segunda ampliación firmada en abril de 2016 tiene un avance del 96,49% con una ejecución de \$ 12 millones (valor básico + iva). Si bien hubo una tercera ampliación que incluye modificaciones en instalaciones de funcionamiento, se ejecutó por medio de órdenes de servicio, de acuerdo a lo establecido en el pliego para aquellas obras de "carácter urgente y necesarias"; el monto de la misma ascendió a \$ 10 millones (básicos + iva) y al cierre del ejercicio 2017 se ha certificado el 98,5%.

Dada la necesidad de Presidencia de tomar posesión del Edificio Anexo, en agosto se otorgó la Recepción Provisoria con observaciones y finalmente el 17 de octubre se realizó la Recepción Provisoria sin observaciones.

La Recepción Definitiva según el pliego está previsto para luego de la recepción provisoria sin observaciones, en el mismo período que haya llevado la obra y sus ampliaciones. En tal sentido este plazo será de 668 días calendario desde el 17/10/2017.

## **SLF SA**

La operadora de cargas ferroviarias, constituida por AFE y CND, durante el año 2017 continuó su proceso de consolidación enfrentándose a dificultades tanto desde el punto de vista de disponibilidad de maquinaria, específicamente locomotoras, así como con problemas gremiales de AFE que impidieron brindar servicios de transporte. Esto llevó a que se transportaran 480.311 toneladas, un 38% por debajo de lo previsto y un 29% por debajo de lo transportado en el año anterior, generando una pérdida operativa de \$ 19 millones.

Sin embargo a lo largo del año se continuó con el proceso de formación de conductores, culminando el año con 17 maquinistas, y se espera que en el correr de 2018 se formen 10 más, lo que permitirá que SLF comience a ser responsable de la logística de punta a punta y continuar ganando independencia de AFE.

Se realizaron reestructuras operativas con el fin de mejorar el departamento de mantenimiento y se concretó la adquisición de un software de gestión y administración empresarial (ERP), cuya implementación se realizará durante 2018.

En cuanto a la disponibilidad de locomotoras, a mediados de año se firmó el préstamo con CAF por USD 25 millones, lo que ha permitido la adquisición de repuestos para la puesta a punto del resto de las locomotoras. Durante el presente año se desembolsaron USD 4 millones.

A su vez, también en 2017 se logró concretar el envío a Brasil de cuatro máquinas GE para su rehabilitación.

## **ISUR SA**

Luego de firmada la recepción provisoria del contrato de construcción llave en mano de la Estación Conversora de Frecuencia de Melo en mayo de 2016, ISUR comenzó a cobrar el canon establecido según convenio de cesión de uso firmado entre UTE e ISUR SA en mayo de 2011. Desde el inicio al cierre de este ejercicio se han cobrado 18 cuotas del total de las 360 previstas que asciende a un monto neto de USD 48 millones.

En 2017 la operativa básicamente se ha centrado en la compra de materiales e insumos necesarios para el mantenimiento y funcionamiento de la Conversora. En tal sentido, de acuerdo al contrato de cesión firmado entre ISUR y UTE en 2011, ISUR debe adquirir en tiempo y forma los repuestos necesarios en base a las directrices y especificaciones enviadas por UTE. Las solicitudes gestionadas con esta finalidad ascienden a un monto total de GBP 67.274, \$ 310.666 y USD 289.604.-

La sociedad se ha financiado con capital propio, préstamos de UTE y mediante préstamos bancarios con CITIBANK EUROPE PLC y con Citibank N.A. Sucursal Uruguay cedido a LAIB Bahamas y HSBC Chile, los cuales se han ido amortizando tal como estaba convenido. En tal sentido, el préstamo con CITIBANK EUROPE PLC fue cancelado totalmente en noviembre 2017 y se mantiene una deuda con Citibank N.A. por un monto de USD 37,5 millones más intereses. En cuanto al saldo adeudado a UTE por los préstamos recibidos, el mismo asciende a USD 27.7 millones más intereses.

## ÁREAS DE SOPORTE

### ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

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

Para dar respuesta a estas responsabilidades, el área está conformada por las siguientes unidades:

- **Control Presupuestal:** con el objetivo de direccionar los recursos económicos y financieros hacia la consecución de los objetivos.
- **Administrativo Contable:** Registra y elabora balancetes mensuales y estados contables, consolida con el Holding y brinda información y coordina con el Tribunal de Cuentas y los auditores externos. Liquida remuneraciones e impuestos.
- **Administración de Holding:** Registra y elabora balancetes mensuales y estados contables del Holding. Elabora Informes de Rendición de Cuentas, brinda información y coordina con auditores externos.
- **Contabilidad de Programas y Fondos:** Registra y elabora balancetes mensuales y estados contables de Programas y Fondos. Brinda información y coordina con auditores externos.
- **Financiera:** Gestiona la inversión de los fondos disponibles.
- **Tesorería:** Maneja los pagos y disponibilidad de fondos
- **Compras y Servicios:** gestiona las compras de bienes y servicios así como los servicios internos de recepción, limpieza, portería, vigilancia, cadetería y chofer institucional.
- **Gestión Documental:** maneja la documentación entrante y saliente de CND.
- **Tecnología de la Información:** planifica, diseña, implementa y mantiene los servicios de tecnología de la información y la red informática.
- **Unidad de Mantenimiento y Seguridad Edilicia:** administra y ejecuta el plan de mantenimiento de las instalaciones de CND.

A continuación se detallan de los Estados Contables realizados al 31 de diciembre de 2017, los que tienen informe de Auditoría:

► Estados Contables e Informes de CND y compañías del Grupo:

| Empresa                                                                           | Tipo de Informe | Firma Profesional |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| Corporación Nacional para el Desarrollo<br>Corporación Ferroviaria del Uruguay SA | Auditoría       | CPA Ferrere       |
| Corporación Vial del Uruguay SA                                                   | Auditoría       | PwC               |
| CONAFIN AFISA                                                                     | Auditoría       | KPMG              |
| LEGADER SA                                                                        | Auditoría       | Estudio Kaplan    |
| ISUR SA                                                                           | Auditoría       | Deloitte          |

- Estados Contables e Informes de Fideicomisos en los que CND actúa como Fiduciario:

| Convenio                                          | Tipo de Informe | Firma Profesional        |
|---------------------------------------------------|-----------------|--------------------------|
| Fideicomiso ANEP                                  |                 |                          |
| Fideicomiso PLAN JUNTOS                           |                 |                          |
| Fideicomiso UDELAR                                |                 |                          |
| Fideicomiso INISA                                 |                 |                          |
| Fideicomiso DEPARTAMENTO DE CANELONES             |                 | Estudio Kaplan           |
| Fideicomiso MERCADO AGRÍCOLA DE MONTEVIDEO        | Auditoría       |                          |
| Fideicomiso URUGUAYO DE EFICIENCIA ENERGÉTICA     |                 |                          |
| Fideicomiso UTEC                                  |                 |                          |
| Fideicomiso INAU 2                                |                 |                          |
| Fideicomiso UPPL 1                                |                 |                          |
| Fideicomiso BSE                                   | Auditoría       | CPA Ferrere              |
| Fideicomiso CENTRO DE CONVENCIONES PUNTA DEL ESTE | Auditoría       | Normey – Peruzzo & Asoc. |
| Fideicomiso INAU                                  |                 |                          |
| Fideicomiso CONVIVENCIA                           | Auditoría       | UHY Gubba & Asociados    |
| Fideicomiso RENADRO                               |                 |                          |
| Fideicomiso MUSEO DEL CARNAVAL                    | Auditoría       | EuraAudit                |
| Fideicomiso TV CIUDAD                             |                 |                          |

- Estados Contables e Informes de Fondos de Terceros que administra CND por cuenta y orden:

| Empresa                     | Tipo de Informe | Firma Profesional                |
|-----------------------------|-----------------|----------------------------------|
| ICAU - FFCA                 |                 |                                  |
| MGAP - DIRECCIÓN GENERAL    | Auditoría       | Auren                            |
| MVOTMA DINAGUA              |                 |                                  |
| MIDES URUGUAY CRECE CONTIGO |                 |                                  |
| MIDES INFAMILIA             | Auditoría       | Cr. Marcelo Introini & Asociados |
| MIDES JÓVENES EN RED        |                 |                                  |
| MVOTMA DINAVI               |                 |                                  |
| MINTURD - DINADE II         |                 |                                  |
| MIEM - LAEE                 |                 |                                  |
| OPP CONVIVENCIA URBANA      |                 |                                  |
| Convenio INAC - CND         | Auditoría       | Normey – Peruzzo & Asoc.         |
| Convenio INUMET - CND       |                 |                                  |
| MTOP - DNV II               |                 |                                  |
| GOL AL FUTURO               |                 |                                  |

Con respecto a los resultados obtenidos, en los siguientes cuadros se presentan los principales resultados de CND en materia de ingresos y egresos, fuentes y uso de fondos:

| <b>FUENTE DE FONDOS</b>                                 | <b>2017</b> |
|---------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Resultados desarrollo productivo</b>                 | <b>0%</b>   |
| <b>Administración de Fondos</b>                         | <b>21%</b>  |
| <b>Proyectos y Servicios</b>                            | <b>38%</b>  |
| <b>Servicios de Administración al Holding</b>           | <b>19%</b>  |
| <b>Honorarios por colocaciones de fondos de</b>         | <b>2%</b>   |
| <b>Resultados Financieros - Inversiones Temporarias</b> | <b>15%</b>  |
| <b>Otros resultados diversos</b>                        | <b>6%</b>   |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                                   | <b>100%</b> |

| <b>USO DE FONDOS</b>                       | <b>2017</b> |
|--------------------------------------------|-------------|
| <b>Retribuciones y cargas sociales</b>     | <b>62%</b>  |
| <b>Honorarios profesionales y técnicos</b> | <b>15%</b>  |
| <b>Servicios e insumos</b>                 | <b>4%</b>   |
| <b>Arrendamientos</b>                      | <b>1%</b>   |
| <b>Tributos</b>                            | <b>1%</b>   |
| <b>Publicidad</b>                          | <b>0%</b>   |
| <b>Depreciaciones</b>                      | <b>4%</b>   |
| <b>Otros gastos varios</b>                 | <b>12%</b>  |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                       | <b>100%</b> |

A diciembre 2017 las inversiones de CND ascendieron a \$1.520.264.146 con una estructura de portafolio compuesta como sigue:

- 29,48 % Letras de regulación monetaria en pesos
- 1,18 % Plazos Fijos en pesos
- 63,5 % Plazos Fijos en dólares
- 0,13 % Bonos de Tesoro
- 5,71 % Notas del Tesoro UI

Durante este ejercicio se lograron los siguientes objetivos:

- Se comenzó a trabajar con una consultora externa para la actualización de todos los manuales de procedimientos de la Administración.
- Se instrumentó el envío electrónico automatizado de la información de pagos y resguardos a proveedores.
- Se implementó un software de gestión de compras.
- Se realizó un inventario de los bienes de uso y se comenzó a utilizar un software para su sistematización y actualización.
- Se continuó con los informes mensuales de ejecución presupuestal, los que mes a mes se han ido mejorando.
- Se modernizó la red de datos de CND, readecuando la misma a los últimos estándares de velocidad y calidad de la comunicación.

Durante el ejercicio 2017 se recibió el Dictamen del Tribunal de Cuentas por el que los Estados Financieros de CND, en opinión del TCR, presentan razonablemente, en todos sus aspectos importantes, la situación patrimonial de la CND al 31 de diciembre de 2016, los resultados de sus operaciones, los flujos de efectivo y la ejecución presupuestal correspondientes al ejercicio anual terminado en esa fecha, de acuerdo con la Ordenanza N° 81 del Tribunal de Cuentas.

## ASUNTOS LEGALES

Este departamento brinda asesoramiento técnico a CND y holding en materia de derecho comercial, administrativo, contencioso administrativo, laboral y civil. Se especializa en: i) pliegos y contratos de PPP y Concesión, ii) en contratos de Fideicomisos, tanto administrativos como financieros y iii) en contratos con proveedores y prestadores de servicios (arrendamientos de servicios, arrendamientos de obras, contratos de trabajo, contratos de consultoría, etc.).

Realiza también actividades de asesoramiento en general, informes y actividad contenciosa, patrocinando los asuntos tanto judiciales como en vía administrativa, que se presentan a CND y demás empresas del grupo, así como Fideicomisos que se administran.

Además de participar en todos los proyectos y convenios institucionales de CND descritos en los capítulos anteriores brindado servicios legales, las principales acciones del departamento en 2017 fueron las siguientes:

### ► OPTIMIZACIÓN DE ALGUNOS PROCESOS O MEJORAS

- Con la asesoría de PWC se trabajó en documentar, por primera vez, todos los procesos del área en un Manual único, relevando 30 procesos en total.
- A partir del 2017, se comenzó a elaborar Informes de Gestión para el Directorio. Se implementó la carga de horas en el ACE, obteniendo reportes periódicos sobre los proyectos y temas a los que se dedica el área. Esto genera información para el costeo de productos. Se acordó tiempos de respuesta para las áreas que requieren servicio.
- Se elaboró un 'fideicomiso tipo' completo.
- Se sistematizó la gestión contenciosa, a efectos de poder informar a los directorios sobre las contingencias, actividad, etc.

### ► ACTIVIDAD CONTENCIOSA

- Concurrimos a 90 audiencias (judiciales y administrativas), del holding y fideicomisos, incluyendo el interior del país.
- Se contestaron 25 demandas judiciales nuevas.
- Coordinación integral y de servicios profesionales contratados en diversos puntos del país en virtud de haberse incrementado notoriamente los reclamos fuera del departamento de Montevideo. Seguimiento a distancia de un número creciente de juicios
- Apoyo permanente y asesoramiento a profesionales externos en el marco de actuaciones y procesos que involucran a CND.
- Se cumplieron 15 intimaciones judiciales a requerimiento de diversas Sedes, debiendo destacar especialmente un incremento de solicitudes y consultas en el marco de los Fideicomisos que CND integra.

- Se obtuvieron fallos favorables en primera y segunda instancia en varios litigios, relevándose especialmente que se aprecia una posición jurisprudencial favorable a la falta de responsabilidad de CND por sí, lo que resulta acorde a los fundamentos que venimos esgrimiendo respecto al rol de CND como fiduciaria en los distintos fideicomisos (SODRE, Plan Juntos, FAMAM, TV CIUDAD, ANEP, INAU), Convenio de colaboración CERP-UTU CND.
- Se finalizó el año controlando y participando activamente en más de 45 casos judiciales, duplicando el número de casos respecto del 2016.

#### ► **NOTARIAL**

- 220 aperturas de llamados y licitaciones nacionales/internacionales convocadas por CND, Fideicomisos y sociedades del holding
- 200 certificaciones y testimonios notariales
- 5 adquisiciones de inmuebles ubicados en Montevideo para Fideicomiso Inau (Negociación, reservas y posteriores escrituras de compraventas)
- 1 disolución y liquidación de Saindesur S.A. (Asesoramiento a los accionistas en todo el proceso de disolución, posterior adjudicación de bienes y liquidación de la sociedad)
- 1 Reforma de Estatuto de CFU S.A.
- 14 Escrituras públicas: Poderes para pleitos, Poderes generales y Declaratorias Ley 17.904.
- Notificaciones de cesiones de crédito
- Formalización de Garantía de FA FONDES INACOOOP (Escritura Pública de modificación de prenda EBIGOLD S.A.)

## **RECURSOS HUMANOS**

El departamento de Recursos Humanos ofrece los siguientes servicios:

#### ► **SERVICIOS DE SOPORTE A LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN**

Entre ellos se encuentran: asegurar la incorporación y desarrollo de capacidades a corto y largo plazo, colaborar en la identificación de mejoras estructurales y organizativas, evaluar clima organizacional, fortalecer los niveles de compromiso del personal.

#### ► **SERVICIOS DE SOPORTE AL FUNCIONAMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS**

Diseño de prácticas que aseguren la definición, previsión, evaluación y desarrollo de capacidades, previsión de cuadros de reemplazo, re locación de personas en base a oportunidades de movilidad interna y necesidades de optimización del desempeño, diseño de programas de incentivos, programas de salud, bienestar e integración.

#### ► **SERVICIOS DE ASEGURAMIENTO A CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA**

Cumplimiento de normativa laboral y convenios colectivos, administración de compensaciones y beneficios, administración de contratos, cumplimiento de normativa ante organismos.

A continuación, se resumen las principales acciones del año 2017:

- **Sistema de gestión por Competencias: Revisión del modelo implementado en CND y holding con la asistencia técnica de OIT Cinterfor**

La gestión por competencias es concebida en CND como una estrategia de recursos humanos para crear valor en la organización promoviendo la mejora continua de los niveles de rendimiento y resultados de quienes integran la misma. Es también una herramienta de gestión mediante la cual la organización enfoca y articula los diferentes servicios de gestión humana.

El modelo de CND está integrado verticalmente desde los niveles estratégicos a los niveles operativos, y horizontalmente, en tanto sus procesos se articulan como subsistemas que funcionan y se retroalimentan de manera sistémica y en una misma dirección. Esta articulación se realiza a través del *referencial de competencias*, que se utiliza para orientar las prácticas de recursos humanos, en particular aquellas vinculadas a los procesos de aprendizaje, evaluación, desarrollo y selección.

La metodología de trabajo utilizada para la definición y actualización de competencias organizacionales se basa en procesos participativos en base a acuerdos entre colaboradores y alta dirección.

En febrero de 2017 se solicitó a OIT Cinterfor la revisión del modelo que hasta entonces aplicaba CND para lograr mayor integración del mismo a las prácticas de recursos humanos y una mayor comprensión y accesibilidad por parte del colectivo de trabajadores. Dicha revisión se plasmó en el informe final de consultoría OIT en julio 2017.

A partir de las sugerencias recibidas, CND conformó el grupo de trabajo participativo previsto para implementar las sugerencias realizadas por OIT/Cinterfor. Dicho grupo estuvo constituido por representantes de las distintas áreas y distintos niveles de cargos dentro de la estructura, así como representantes de la mesa sindical.

Las mejoras propuestas pusieron énfasis en lo siguiente:

- reorganización de la estructura de cargos existente en torno a familias de cargos
- simplificación del catálogo de competencias y reformulación de las definiciones existentes
- reformulación de la evaluación, vinculación más directa entre los niveles de desarrollo y desempeño esperados
- incorporación de la medición de cuatro niveles de evaluación de la eficacia al diseño del plan de capacitación anual
- elaboración de documento explicativo acerca del sistema de competencias para su mayor comprensión y práctica.

- **Formación y Capacitación**

En 2017 se priorizó la capacitación estratégica entendida como aquella relevante para la producción del servicio. Dentro de los contenidos priorizados se incluyeron:

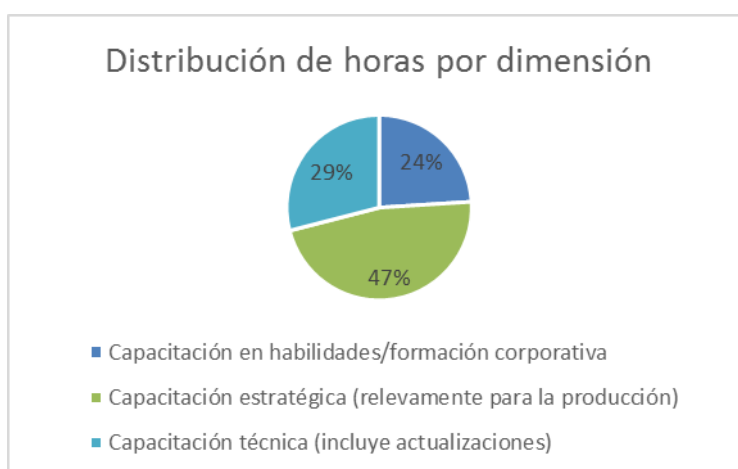
- metodologías para la evaluación financiera de los proyectos de infraestructura
- metodología para generar y gestionar proyectos constructivos a partir de nuevas tecnologías en entornos colaborativos
- instrumentos financieros

Por su parte, se enfatizó el desarrollo de habilidades corporativas, consideradas clave para la organización. Dentro de las destacadas se encuentran:

- Programa de desarrollo de habilidades para la gestión de situaciones del negocio, dirigido a mandos medios
- Programa de formación en liderazgo para gerentes y mando medios
- Negociación estratégica para los niveles en desarrollo

La capacitación técnica estuvo orientada al perfeccionamiento y actualización profesional de especificidad de las distintas áreas.

Durante 2017, se realizaron 61 actividades formativas, con alcance a 125 funcionarios, lo que representa un promedio de 44 horas por persona.



Algunas actividades formativas previstas en el plan anual que destacaron fueron:

- Asistencia al Programa Internacional en Aspectos Legales de las Asociaciones Público Privadas del Instituto de Regulación y Finanzas (FRI) de la Universidad de ESAN en la ciudad de Lima, en el cual participó una delegación técnica de CND.
- Talleres acerca de Ética y Función Pública dictados por la Junta de Ética y Transparencia Pública (JUTEP), en el marco del convenio celebrado entre ambas instituciones. Dichos talleres integran el proceso de inducción institucional.

En el marco del convenio marco con la Universidad de la República y la Facultad de Ciencias Económicas se concretaron cuatro Practicas Curriculares con evaluación satisfactoria.

#### • **Actividades Corporativas**

En el marco de la jornada corporativa que integra el ciclo de planificación estratégica (Jornada Día C), se realizó una actividad de corte participativo con el objetivo de informar acerca del avance en el cumplimiento de objetivos e identificar y proponer acciones para el logro de las metas anuales. Dicha actividad/taller integró a la alta dirección y el personal en un ejercicio colectivo de intercambio y contó con la participación activa del grupo de comunicación interna y la asistencia técnica externa de un equipo de facilitadores.

Con el fin de informar al personal de CND y holding acerca de los avances en la modernización de la gestión interna de CND, se realizaron tres Ciclos de Encuentros

Corporativos con los siguientes temas: Planificación y Presupuestación, Evolución de las tecnologías de la información y Sistema de Gestión Humana por Competencias. Las presentaciones fueron realizadas por los equipos técnicos involucrados en los procesos.

Por su parte, se mantuvo activo el grupo de comunicación interna, canal a través del cual se concretaron propuestas de integración para el espacio diseñado de uso común con el fin de mejorar la calidad de vida en el trabajo desde el punto de vista de la integración y el bienestar.

#### • Relaciones laborales

Se priorizó la implementación del acuerdo de Sistema de Retribución Variable firmado en diciembre 2016 el cual fuera incorporado al convenio colectivo AEBU – CND.

Por su parte, la Comisión bipartita de Salud y Seguridad, priorizó el trabajo en acciones de prevención de salud mental y bienestar en el trabajo.

Con tal fin, se convocó a la Facultad de Psicología de la Universidad de la República a realizar un conversatorio en CND acerca de Salud, bienestar psicológico y vida cotidiana. Se contó con la exposición del cuerpo técnico del Instituto de Psicología de la Salud.

#### • Principales Indicadores

Entre los principales datos poblacionales se destacan los siguientes:

Composición: la nómina de CND está integrada por 125 funcionarios incluyendo personal permanente y a término. Se presenta a continuación, la distribución de los funcionarios por antigüedad en la empresa, edad, género y áreas de servicio.

| Antigüedad  |     |   |
|-------------|-----|---|
| 0 a 5 años  | 50% | ↓ |
| 6 a 10 años | 29% | ↓ |
| + 10 años   | 21% | ↑ |

| Edad         |     |   |
|--------------|-----|---|
| 20 a 25 años | 6%  | ↓ |
| 26 a 30 años | 21% | ↓ |
| 31 a 45 años | 48% | ↑ |
| + 45 años    | 25% | ↑ |

| Género |     |   |
|--------|-----|---|
| F      | M   |   |
| ↓ 60%  | 40% | ↑ |

| Distribución de personal |      |
|--------------------------|------|
| Negocio                  | 35%  |
| Soporte                  | 59%  |
| Pase Comisión            | 3%   |
| Dirección                | 3%   |
| Total                    | 100% |

*Nota: las flechas indican el comportamiento del indicador respecto al año 2016.*

| Índice de Ausentismo* |        |
|-----------------------|--------|
| 2017                  | 1.84 % |
| 2016                  | 2.22 % |

| Índice de Rotación** |     |
|----------------------|-----|
| 2017                 | 7 % |
| 2016                 | 5 % |

\*(Horas perdidas / (Cant. Horas anuales \* Cant. de trabajadores) ) \* 100

\*\*  $R = \frac{S}{P} \times 100$  (R= tasa de rotación; S= personal que se separó de la empresa en el período; P=Cantidad de Personas)

## AUDITORÍA INTERNA

La Auditoría Interna desempeña sus funciones para CND y el Holding formado por CFU, CVU y CONAFIN AFISA.

En el ejercicio 2017 se han consolidado acciones iniciadas en ejercicios anteriores que impliquen buenas prácticas de ejercicio de su función. Entre ellas, se menciona la importancia del seguimiento de las recomendaciones y planes de acción sobre informes inmediatos anteriores así como la evaluación de la respuesta de las áreas a las observaciones de auditoría interna de informes ya concluidos. En efecto, el 80% de los informes sujetos a remisión de planes de acción han sido remitidos por las áreas.

En rol de consultoría, la Auditoría Interna ha contribuido en varios aspectos tales como: facilitación del proceso de análisis y evaluación de riesgos a nivel institucional, revisión de procedimientos internos para CND y CONAFIN y análisis del rol de los directores y controles asociados a empresas en las que se cuenta con participación minoritaria.

En referencia a aspectos de gobierno corporativo, cabe mencionar que han funcionado en forma regular y adecuada los Comités de Auditoría de CND y de las empresas del Holding. Se ha concluido en 2017 la aprobación de Reglamentos de Funcionamiento para todos los Comités de Auditoría. Los referidos Comités han apoyado las líneas de trabajo de la Auditoría Interna más arriba mencionadas y recientemente han incorporado como función propia la evaluación del proceso de contratación de las auditorías externas de estados financieros de las propias empresas, así como de los fondos y fideicomisos que éstas administran.

## COMUNICACIONES

Registro de las tareas más relevantes de Comunicaciones realizadas en 2017, de acuerdo a los cuatro cometidos de la unidad:

### ► FORTALECER LA DIFUSIÓN DE LA GESTIÓN DE CND

- Infografías:

Para incrementar la calidad de la información publicada externa e internamente, CND incursionó en la elaboración de infografías, habiendo realizado en 2017 las siguientes 7 infografías:

- 1) Hitos 2016: indicadores claves de proyectos y obras de infraestructura, fondos administrados y estructuración financiera de proyectos.
- 2) Obras finalizadas: mapa de Uruguay con íconos en cada departamento de la cantidad de obras finalizadas entre enero de 2016 y mayo de 2017.
- 3-7) Dimensiones del Cuadro de Mando: para la jornada de trabajo corporativo denominada Día C se realizaron cinco infografías con el fin de exponer los objetivos e indicadores y representar cada dimensión del Cuadro de Mandos: Aprendizaje, Usuarios, Holding, Financieros y Procesos Internos.

/

- Redes Sociales
  - Creación de perfil de CND en LinkedIn.
  - Consolidación de Twitter de CND como fuente de difusión.
  - Creación de cuenta de Conafin Afisa en Twitter.
- Optimización de diseño responsivo del portal de CND en Internet: diseño y desarrollo para adaptar la apariencia del sitio a cualquier dispositivo que lo visite: PCs, teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles.
- Base de datos de Comunicaciones: actualización de contactos de medios de prensa y de instituciones y organizaciones claves con el fin de difundir la gestión a través de gacetillas, notas y boletines con noticias sobre CND y empresas del holding.
- Iconografía: se diseñaron imágenes específicas relacionadas con determinados temas: obras, infraestructura, certificación.
- Cobertura en eventos: registro fotográfico, grabación de audio, redacción de notas y difusión en medios. Ejemplo: apoyo al área Proyectos y Servicios en el Primer Encuentro Nacional BIM organizado por CND y la Cámara de la Construcción del Uruguay.
- Realización de fotografías institucionales de las autoridades de CND para publicar en el portal web.
- Publicación de llamados a ofertas en el sitio de CND en Internet: avisos, pliegos, comunicados y enmiendas.

#### ► **NORMALIZAR LA PRESENCIA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA**

- Actualización del Manual de Identidad Corporativa: documento con normas de la imagen de CND que se deben cumplir en diferentes soportes para aplicar la marca y el logotipo.
- Actualización de plantillas institucionales de PowerPoint (PPT) y de la presentación de proyectos y cotización a clientes.
- Renovación de señalética en el edificio.
- Realización de lonas publicitarias con logo de CND.

#### ► **COMUNICAR LA GESTIÓN DE CND**

- Coordinación, publicación y envío a autoridades y clientes de la Memoria anual de CND (conjuntamente con Planificación y Relacionamento Interinstitucional, y Compras y Servicios).
- Gestión entre CND y proveedor para actualización del sitio de Propuestas Laborales de Recursos Humanos.
- Asistencia a empresas del Holding en temas comunicacionales.

#### ► **APOYAR A LA GESTIÓN INTERNA**

- Intranet:  
Actualización tecnológica y de funcionalidades de la intranet corporativa:
  - Se realizaron entrevistas y encuestas a los usuarios para relevar usos y hábitos, y recabar sugerencias.
  - Se agregaron nuevos componentes, módulos, contenidos.

- Colaboración en Ciclo de Encuentros Corporativos: diseño de invitaciones, presentaciones, cobertura en tres encuentros:
  - Planificación y presupuestación.
  - Evolución de las tecnologías de la información (coordinado por la unidad de Tecnologías de la Información).
  - Sistema de competencias.
- Apoyo en organización del Encuentro Corporativo de fin de año, cobertura gráfica.
- Realización de fotografías institucionales a cada colaborador de CND para su uso en el perfil de usuario de Intranet y de Office 365, y para su inclusión en legajos de Recursos Humanos.
- Actualización del mensaje de voz con bienvenida institucional para central telefónica.

----



## GESTIÓN 2017

### APOYAR EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA



Somos un facilitador integral en el desarrollo de infraestructura de interés público. Planificamos, dirigimos y gerenciamos obras y proyectos de infraestructura, desarrollando actividades de estructuración, diseño, ingeniería y construcción.

**44**  
OBRAS  
FINALIZADAS

|    |        |
|----|--------|
| 30 | ANEP   |
| 12 | INAU   |
| 1  | UDELAR |
| 1  | UTEC   |



**97**  
LLAMADOS  
A OBRAS

|    |        |
|----|--------|
| 53 | ANEP   |
| 31 | INAU   |
| 3  | SND    |
| 2  | SODRE  |
| 2  | BSE    |
| 1  | UdelaR |
| 1  | INC    |
| 1  | MVOTMA |
| 1  | MDN    |
| 1  | BPS    |
| 1  | CND    |

**50**  
OBRAS EN EJECUCIÓN

**35**  
SOLUCIONES  
PARA OBRAS DE  
INFRAESTRUCTURA

**20**  
ESTUDIOS DE  
PREINVERSIÓN  
DE PROYECTOS PÚBLICOS

**52 MILLONES**  
DE DÓLARES  
EJECUTADOS EN OBRAS

#### NOVEDADES

**9**  
PROYECTOS  
INICIADOS EN 2017

|               |
|---------------|
| DINAVI        |
| MOVILIDAD IMM |
| MOVILIDAD IMC |

|                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|
| MDN OFICINAS                                                    |
| MDN ÁREAS DE CONTROL INTEGRADO FRAY BENTOS                      |
| PROGRAMA DE DESARROLLO Y GESTIÓN SUBNACIONAL (PDGS) FLORES (X2) |
| ANP                                                             |
| EQUIPAMIENTO BSE                                                |

#### PARTICIPACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Finalización de Edificio Anexo Torre Ejecutiva

Creamos el BIM FORUM Uruguay junto a la Cámara de la Construcción y facultades públicas y privadas, con el fin de promover la implementación de la metodología BIM en Uruguay.

Lanzamiento del Segundo Llamado para proyectos PPP en Infraestructura Educativa

Lanzamiento de 2 nuevos corredores viales:

- Circuito 5: Ruta 14 Edey Ruta 15 (incluye empalme con Ruta 12)
- Circuito 6: Ruta 6 (incluye Bypass San Ramón)

### FACILITAR LA EJECUCIÓN DE FONDOS



Desarrollamos la administración operativa, contable y financiera de fondos de terceros para facilitar el cumplimiento y concreción de proyectos específicos.

**2.000**  
CONTRATOS NUEVOS

**34.000**  
PAGOS REALIZADOS

**75**  
FONDOS  
ADMINISTRADOS

**170**  
MILLONES  
DE DÓLARES  
EJECUTADOS

#### NOVEDADES

Administramos los Festivales por la Convivencia organizados por la Intendencia de Montevideo: Montevideo Rock y Montevideo Tropical a través del Fideicomiso TV Ciudad.

Firmamos un nuevo fideicomiso con el Ministerio del Interior para la administración del Fondo de Vivienda Policial, con el objetivo de facilitar el acceso a la vivienda digna y decorosa del personal involucrado.

Administramos los fondos de la Intendencia de Lavalleja para la organización de la Semana de Lavalleja, uno de los eventos más populares del país.

### REALIZAR LA ESTRUCTURACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS



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.

**2** LLAMADOS  
Para la obra del Fondo de Infraestructura Metropolitana de Montevideo.

**100 MILLONES**  
DE DÓLARES EMITIDOS  
Emisión del Fideicomiso Financiero Corporación Vial del Uruguay I.

**3** NUEVOS  
FIDEICOMISOS

|                                         |
|-----------------------------------------|
| CVUI                                    |
| INFRAESTRUCTURA METROPOLITANA MVD       |
| INFRAESTRUCTURA METROPOLITANA CANELONES |

#### NOVEDADES

Emisión de 109 vales por 22 millones de dólares del Fideicomiso de Administración para el Financiamiento de la obra de Antel Arena. Desde el inicio de la obra se han emitido 166 vales por 36 millones de dólares. A diciembre de 2017 el desembolso del monto de la obra es del 62% del total.

Nuevo fondo para infraestructura vial entre la Intendencia de Canelones y Conafin Afisa con el objetivo de mejorar las condiciones de movilidad, conectividad y potencialidad logística. El programa incluye la ampliación y rehabilitación de 40 km. de avenidas y calles en Canelones.

1.778 garantías SiGa otorgadas.