



CONTRATO DE GESTIÓN POR RESULTADOS AÑO 2023

El CONSEJO NACIONAL DE EMPRESAS PÚBLICAS, en adelante y a los efectos del presente contrato el “CONSEJO”, representado en este acto, por el Señor Oscar Llamosas, en su carácter de Ministro de Hacienda y Presidente del CONSEJO, nombrado por Decreto del Poder Ejecutivo N° 4268 de fecha 28 de octubre de 2020, con domicilio legal en la calle Chile 252 esquina Palma de la ciudad de Asunción, y por la otra, FERROCARRILES DEL PARAGUAY SOCIEDAD ANÓNIMA en adelante y a los efectos del presente contrato “FEPASA”, representada en este acto, por su Presidente, el Señor Lauro Ramirez López, designado Presidente del Directorio, según Acta N° 51 de fecha 15 de julio de 2022, con domicilio legal en la calle México N° 145 de la ciudad de Asunción, convienen celebrar este **CONTRATO DE GESTIÓN POR RESULTADOS**, en adelante el “CONTRATO”, conforme a las siguientes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO.

El presente CONTRATO tiene por objeto establecer un mecanismo objetivo, eficaz y transparente que permita establecer y monitorear el cumplimiento de indicadores y metas de gestión para FEPASA, en base a los siguientes objetivos estratégicos determinado por el CONSEJO, conforme al Anexo I:

- Mejorar indicadores de calidad de los servicios.
- Ampliar y mejorar la cobertura de la provisión de los servicios.
- Garantizar la sostenibilidad financiera.
- Fomentar la innovación empresarial.

CLÁUSULA SEGUNDA. DEL ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES Y METAS.

El CONSEJO y FEPASA acuerdan los indicadores y metas cualitativas y cuantitativas para el periodo 2023, conforme al Plan Estratégico Institucional y/o Plan de Negocio y/o Plan Operativo Anual vigente, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos. FEPASA determina las metas a ser alcanzadas en virtud de sus proyecciones comerciales, financieras y no financieras. La matriz de indicadores y metas, forman parte del presente CONTRATO en su Anexo II.

FEPASA deberá priorizar las acciones específicas que sean necesarias dentro de su Plan Estratégico Institucional 2023 y/o Plan de Negocio, y/o Plan Operativo Anual correspondiente.

CLÁUSULA TERCERA. CONDICIONES PARA EL BUEN CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO.

Tanto FEPASA como el CONSEJO, convienen en que el cumplimiento del CONTRATO deberá llevarse adelante de conformidad con las siguientes condiciones:

- Recursos para el cumplimiento del CONTRATO: los recursos económicos y financieros para la ejecución del presente CONTRATO provendrán del presupuesto de FEPASA.

Calidad de la Gestión y Transparencia: FEPASA deberá cumplir con estándares de buena gestión y transparencia, como así también, lo determinado en el Código Arandú.





- Importancia de la Gestión Estratégica: FEPASA tomará sus decisiones empresariales con criterios estratégicos vinculados a la calidad del servicio que presta y a su sostenibilidad financiera. A tales efectos, alineará sus acciones conforme al objeto del presente CONTRATO.
- Criterios para la Fijación de Metas: tanto el CONSEJO y FEPASA acuerdan la fijación de indicadores y metas para el periodo 2023 que permitan el mejoramiento constante de la gestión y de la calidad de los bienes y servicios proveídos a la población, así como de la sostenibilidad financiera de la empresa, basados en los planes estratégicos o de negocios de la empresa.

CLÁUSULA CUARTA. RESPONSABILIDAD POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.

La responsabilidad por el cumplimiento de las metas establecidas para cada indicador para el periodo 2023 es del Presidente de FEPASA y de la Alta Gerencia, quienes darán a conocer los alcances del CONTRATO a todo el personal de la empresa, así como el compromiso asumido de informar al CONSEJO periódicamente del avance de la ejecución del presente CONTRATO.

CLÁUSULA QUINTA. DEL PLAN DE ACCIONES ESPECÍFICAS.

FEPASA presentará el Plan de Acciones Específicas que llevará adelante para cumplir con los indicadores y metas definidas en el presente CONTRATO y lo entregará al CONSEJO dentro de los quince (15) días hábiles de firmado el CONTRATO. El Plan de Acciones Específicas servirá al CONSEJO para monitorear el avance de las actividades a ser desarrolladas por FEPASA para el cumplimiento de las metas del CONTRATO.

CLÁUSULA SEXTA. DEL MONITOREO DE LA GESTIÓN Y METAS DE LA EMPRESA.

El CONSEJO conforme a sus normas constitutivas, tiene la facultad de controlar, supervisar y fiscalizar la gestión de FEPASA así como sugerir medidas para que la empresa mejore su desempeño en base a la información periódica y toda otra relacionada con aspectos sustanciales de la misma, por lo que FEPASA remitirá al CONSEJO toda información que le sea solicitada en virtud del CONTRATO.

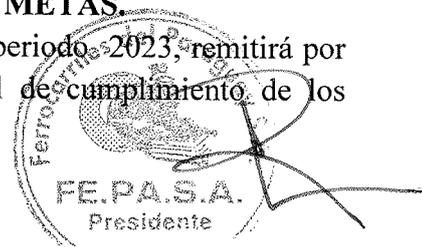
CLÁUSULA SÉPTIMA. DE LA INFORMACIÓN MENSUAL Y ANUAL.

FEPASA dentro de los quince (15) días hábiles posteriores al cierre de cada mes, remitirá por medio impreso y/o magnético al CONSEJO los informes detallados en el ANEXO III.

Dichos informes o cualquier otra información requerida servirán de insumo para el Tablero de Control cuyo uso es de carácter obligatorio para la empresa; la DGEP indicará la plataforma tecnológica a utilizar para esos efectos. En caso de que no se pueda resolver la compatibilidad tecnológica durante la vigencia del presente CONTRATO, será acordada entre FEPASA y la DGEP, la forma de presentación de dicha información.

CLÁUSULA OCTAVA. DEL REPORTE DE CUMPLIMIENTO DE METAS.

FEPASA, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al cierre del periodo 2023, remitirá por medio impreso y/o magnético al CONSEJO el reporte sobre el nivel de cumplimiento de los





indicadores y metas objeto del presente CONTRATO. El reporte incluirá un resumen explicativo de las causas y circunstancias que justifican el grado de cumplimiento de las metas comprometidas en virtud del presente CONTRATO.

CLÁUSULA NOVENA. DE LA VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

FEPASA, dentro de los quince (15) días hábiles posteriores a la fecha de presentación correspondiente ante la Secretaría de Estado de Tributación, remitirá por medio impreso y/o magnético al CONSEJO un informe anual que contenga:

- 1) Los estados contables certificados por auditor independiente;
- 2) El nivel de cumplimiento de las metas con las justificaciones correspondientes. El auditor independiente verificará que los registros e informaciones brindadas por FEPASA sean un fiel reflejo de su gestión y que los sistemas y procedimientos para su elaboración fueron aplicados en forma idónea y en cumplimiento de las normas vigentes.

CLÁUSULA DÉCIMA. DE LOS LINEAMIENTOS DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS METAS

El CONSEJO actuará de conformidad con los lineamientos de medición y evaluación del nivel de cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas determinados en el ANEXO V, y en base a los resultados establecerá las medidas correctivas que se requieran para asegurar el mejor desempeño de FEPASA y el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

CLÁUSULA DECIMOPRIMERA. PUBLICACIÓN DEL REPORTE DE CUMPLIMIENTO DE METAS.

Aprobado el reporte de cumplimiento de metas por parte del CONSEJO, el mismo será publicado a través de los módulos establecidos en el Tablero de Control para el efecto.

CLÁUSULA DÉCIMOSEGUNDA. DE LA REVISIÓN DE LAS METAS DEL CONTRATO.

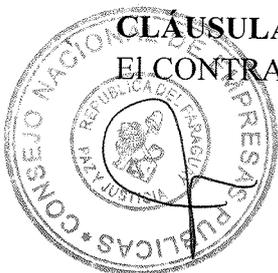
Durante la vigencia del CONTRATO, tanto el CONSEJO como FEPASA podrán solicitar y acordar una reformulación de metas cualitativas y/o de las metas cuantitativas, en tanto se hubiesen dado cambios significativos en las condiciones macroeconómicas o de negocio con las que se fijaron inicialmente. La solicitud de reformulación de las metas debe estar debidamente justificada y estará sujeta a la aprobación del CONSEJO.

LA CLÁUSULA DÉCIMOTERCERA. DE LA DISPENSA.

FEPASA podrá solicitar, con la debida justificación, una dispensa de hasta dos metas para el año cuando medie causa de fuerza mayor debidamente justificada. La ocurrencia de la/s causa/s deberá darse en el año de la vigencia del CONTRATO.

CLÁUSULA DÉCIMOCUARTA. VIGENCIA DEL CONTRATO.

El CONTRATO tendrá vigencia desde el 1 de enero de 2023 hasta el 31 de diciembre de 2023.





CLÁUSULA DÉCIMOQUINTA. DE LA AUDITORÍA INTEGRAL.

Durante la ejecución del CONTRATO, el CONSEJO podrá encargar la realización de una auditoría externa independiente.

CLÁUSULA DÉCIMOSEXTA. DE LOS ANEXOS

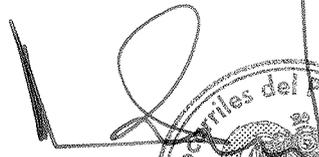
Forman parte integral del presente contrato los siguientes Anexos:

1. Anexo I: Plan Estratégico Institucional y/o Plan Operativo Anual vigente.
2. Anexo II: Matriz de Indicadores y metas.
3. Anexo III: INFORMES
4. Anexo IV: Balance General y Estado de Resultado proyectado para el 2023.
5. Anexo V: Criterios de medición y modelo de informe de evaluación del nivel de cumplimiento de metas cualitativas y cuantitativas para el año 2023.

Previa lectura y ratificación del presente CONTRATO, firman conjuntamente las partes responsables, en dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de Asunción, Capital de la República del Paraguay, a los 30 días del mes de enero de 2023.



OSCAR LLAMOSAS
PRESIDENTE
CONSEJO NACIONAL DE
EMPRESAS PÚBLICAS



LAURO RAMIREZ
PRESIDENTE
FERROCARRILES DEL PARAGUAY S.A.



ANEXOS DEL CONTRATO DE GESTIÓN POR RESULTADOS AÑO 2023



ANEXO I

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 Y/O PLAN OPERATIVO ANUAL



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

1. ASPECTOS INSTITUCIONALES

La Sociedad Ferrocarriles del Paraguay S.A. (FEPASA) fue constituida el 21 de agosto de 2002 por Escritura Pública N° 1.048. Inició sus operaciones en setiembre de 2002 y tiene por objeto la prestación de servicios ferroviarios y actividades derivadas.

En fecha 30 de abril de 2003 se sancionó el Decreto N° 17.061/2003, por el cual se reglamentan los aspectos de la Ley N° 1.615/2000 relacionados con la transformación del FCPCAL y se crea una nueva entidad jurídica que se registrará por las normas pertinentes del derecho privado. Se indica en su Artículo N° 6, *“Además de los activos y pasivos que sean transferidos del FCPCAL a la nueva entidad (FEPASA), esta será titular “del derecho de uso sobre los bienes muebles o inmuebles que se indiquen en el contrato de concesión y que no sean expresamente transferidos a la nueva entidad”*.

Por Decreto N° 1972 de fecha 11 de marzo de 2004, todas las autorizaciones, licencias y permisos otorgados por el Estado Paraguayo al FCPCAL o aquellos necesarios para sus actividades y que actualmente posee o requiere en relación con los servicios ferroviarios quedan transferidos en forma definitiva a FEPASA.

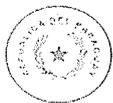
En el mes de octubre de 2012 se ha firmado un Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC) y Ferrocarriles del Paraguay S.A., modificado por Adenda del 26 de marzo de 2014 por el cual FEPASA se compromete a:

Dar en usufructo al MOPC de:

- i La franja de dominio del Ferrocarril, desde la intersección de la Ruta N° 9 “Don Carlos Antonio López” y la calle Itapúa (Estación Botánico) de la Ciudad de Asunción, en una extensión de 6,3 Km hasta la intersección de la Ruta General Aquino y la Avenida Tte. Rivas de la Ciudad de Luque, para la construcción de la Autopista denominada Ñu Guazú, llevada a cabo por el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC).
- ii Un área de 2808 m², ubicada en una franja contigua a la vereda de la Estación Botánico, sobre la Ruta N° 9, para la construcción de los túneles de la Autopista denominada Ñu Guazú, sirviendo de acceso y salida de la Autopista en el sentido Asunción-Luque.
- iii La franja de dominio del Ferrocarril, cuyo titular es FEPASA, desde la intersección de la ruta General Aquino y la Avenida teniente Rivas, hasta la intersección con la Ruta Luque San Bernardino, de la ciudad de Luque, para la construcción de la prolongación de la Autopista Ñu Guazú.
- iv Prestar colaboración y asistencia al MOPC en los trabajos a ser realizados en relación a los rieles y durmientes.

Por dicho Convenio el MOPC se compromete:





- a. La restauración de la vía del tramo que une la Estación Ypacaraí y la Estación Pirayú, de unos 11 kms de extensión,
- b. Traslado de la Locomotora y de los vagones de pasajeros que se encuentran en la Estación Botánico, a la Estación Ypacaraí,
- c. conforme al Dictamen de la Dirección de Patrimonio Cultural dependiente de la Dirección General de Bienes y Servicios Culturales de la Dirección Nacional de Cultura, el MOPC procederá a la eliminación de un carril de cada lado de las vías del ferrocarril, además se compromete a generar y desarrollar un proyecto, conjuntamente con FEPASA y la Secretaría Nacional de Cultura, que contemple la recuperación y puesta en valor del recorrido desde la Estación Botánico hasta la Plaza Carancho, como así también la elaboración del proyecto de restauración y puesta en valor de la Estación Botánico y su entorno paisajístico.

Cabe señalar además que, tanto el MOPC como FEPASA han acordado coadyuvar en los trámites necesarios a los efectos de obtener la mensura judicial debidamente aprobada, sobre las partes afectadas por las obras citadas, así como aquellos espacios afectados indefectiblemente por la franja de dominio que se establece en el proyecto de ingeniería que rige las obras a ser realizadas y que afecten la propiedad inmobiliaria de FEPASA. Una vez terminada la mensura e individualizados los espacios afectados, el MOPC se compromete a dar trámite con carácter urgente a las tasaciones de los espacios físicos involucrados. Obtenidos los valores producto de las tasaciones, FEPASA optará por el pago de los emolumentos obtenidos o de manera alternativa, compensar dicho activo por obras o mejoras, las cuales serán acordadas por las partes en un nuevo documento. FEPASA se obliga a transferir los espacios físicos citados al MOPC, una vez éstos individualizados y compensados o pagados, conforme corresponda.

A fines del año 2014 FEPASA ha firmado el Convenio de Operación de un Servicio Ferroviario Internacional de Pasajeros entre la ciudad de Posadas, Provincia de Misiones (República Argentina) y la ciudad de Encarnación, Departamento de Itapúa (República del Paraguay) con la empresa argentina CASIMIRO por el cual se acuerdan condiciones económicas para que ésta última opere el servicio internacional para el transporte de personas entre las ciudades de Posadas y Encarnación. Por dicho acuerdo, desde dicho año, además de la construcción de mejoras en la terminal ferroviaria en la Ciudad de Encarnación, FEPASA ha empezado a percibir el pago de un canon por el derecho de uso de vía por kilómetro recorrido dentro del territorio paraguayo constituyéndose esta actividad como fuente de ingresos.

En fecha 24 de junio de 2016 FEPASA ha firmado el Contrato Marco de Concesión del Servicio de Transporte Ferroviario de Pasajeros y Cargas en Paraguay con el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC), en representación del Poder Ejecutivo, por el cual se formaliza la concesión de la prestación de servicios ferroviarios prevista en el Decreto N° 17.061/2002, en sus artículos 2 y 6, a través de la cual FEPASA queda facultado a desarrollar las siguientes actividades:

Construcción de nuevos ramales ferroviarios, o rehabilitación de ramales ferroviarios existentes; utilizando la franja de dominio actual, las limitaciones sobre la propiedad





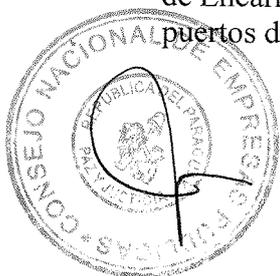
de construcción en distancia de las vías ferroviarias previstas en la legislación aplicable, o nuevas franjas de dominio que en su caso se acuerden.

- b. Construcción y/o rehabilitación de nuevas infraestructuras, superestructuras e instalaciones en general destinadas a la provisión de servicios ferroviarios a los pasajeros y a las cargas, así como actividades accesorias, conexas o complementarias a las mismas (desarrollos logísticos conexas al transporte de cargas, desarrollos inmobiliarios y servicios comerciales conexas, publicidad, etc)*
- c. Provisión de material rodante, equipamientos y bienes muebles en general destinados a la prestación de servicios ferroviarios y a actividades conexas o complementarias a los mismos.*
- d. Mantenimiento y conservación de bienes muebles e inmuebles afectados a las actividades comprendidas en este Contrato.*
- e. Provisión de servicios ferroviarios a los pasajeros y a las cargas en régimen de exclusividad, y en el desarrollo de las correspondientes actividades accesorias, conexas o complementarias a dichos servicios.*
- f. Otras actividades que en su caso se dispongan de común acuerdo entre la Concedente y la Concesionaria.*

En fecha 30 de mayo de 2018 se ha promulgado la Ley N° 6.084/18 “Que establece el Procedimiento para la rehabilitación del histórico Ferrocarril “Presidente Carlos Antonio López” mediante la implementación de una primera etapa como Tren de Cercanía u otro Medio Masivo de Transporte en el Tramo correspondiente a las Ciudades de Asunción Ypacaraí”.

De acuerdo con el Artículo N° 8 de la referida Ley, todos los inmuebles adquiridos por el Estado Paraguayo de la empresa “The Paraguay Central Railway Company Limited”, deberán ser inscriptos ante la Dirección General de Registros Públicos a nombre de Ferrocarriles del Paraguay S.A. (FEPASA), de conformidad con el Decreto N° 17.061/02. Dicho proceso está en curso a la fecha, razón por la cual la cesión e inscripción no se encuentra formalizada y, por tanto, los estados contables aún no incluyen un total de 102 (ciento dos) inmuebles identificados en dicho concepto. Como se ha referido en fecha 24 de junio de 2016 se firma el contrato de concesión con el Poder Ejecutivo y FEPASA, donde entre otras cosas se establece que FEPASA será la Concesionaria para desarrollar las prestaciones de servicios ferroviarios de transporte de pasajeros y mercancías, así como todo tipo de actividades conexas a tales servicios en todo el territorio Nacional.

Es importante resaltar que en periodo comprendido desde la creación de la Sociedad y el año 2015, FEPASA brindaba servicios de trasporte ferroviario a través de la Estación de la Ciudad de Encarnación, llegando a trasportar casi 500 mil toneladas de carga desde este punto hasta los puertos de Zarate-Argentina, Montevideo-Uruguay y Rio Grande do Sul-Brasil.





2. MISIÓN

“Desarrollar el transporte Ferroviario y conexos en Paraguay, implementando proyectos con eficiencia, seguridad y sustentabilidad, facilitando la movilidad de pasajeros y cargas, valorizando su historia”.

3. VISIÓN

“Ser la empresa ferroviaria de excelencia, que ofrece los mejores servicios logísticos con tecnología de punta, generando desarrollo social y bienestar para Paraguay”.

4. OBJETIVOS EMPRESARIALES

Los objetivos estratégicos se establecieron teniendo en cuenta los elementos del análisis interno y externo, orientado a la misión, visión y valores de la empresa.

Ampliar y mejorar la cobertura de los servicios a los usuarios para el 2023.

- Actualizar el inventario de los bienes segmentándolos en patrimonio histórico.
- Mantener actualizada la estructura tarifaria.
- Impulsar el aumento de carga transportadas desde Encarnación, solucionando los contratiempos originados en la aduana de trenes de carga operando, principalmente en las aduanas de ambos países.
- Se estima llegar a 7.728 tickets emitidos en el 2023 en servicio de tren de pasajeros.

GARANTIZAR LA RENTABILIDAD FINANCIERA:

- Gestionar las compensaciones con la MOPC, franja de dominio entre Luque y Ñu Guazú.
- Realizar la conciliación de cuentas a pagar de la cartera de servicios básicos
- Conformar una mesa técnica de trabajo con ANDE
- Avanzar en la elaboración de un plan de pago con ESSAP
- Disminución de gastos en el rubro de Servicios No Personales

FOMENTAR LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL:

- Efectuando acciones que contribuyan al alcance de nuevos servicios.
- Desarrollo del proyecto “Camino del Tren” que contribuye al programa de la ODS.
- Movilidad eléctrica con el proyecto “Tren de cercanías”. Siendo parte de la agenda 2030.
- Lograr la mayor cantidad de visitas a los museos “Estación Central” y “Museo Sapucaí” fomentando el uso de nuestras redes sociales.
- Se firmó un memorándum de entendimiento con un consorcio liderado por INTERCOOP (Brasil), para realizar estudios previos de inversión ferroviarias (Salto del Guaira – Curupayty) Puesta en valor de inmuebles en Villa Inglesa.





- Proyecto de “TREN DE CERCANIAS” pendiente de la media sanción que será nuevamente tratada en marzo del 2023.

5. PRINCIPALES POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN

OBJETIVO GENERAL

Que se garantice de forma razonable, la confiabilidad de los procesos y la administración de nuestros recursos, mediante la mejora continua, aplicando eficiencia, eficacia y compromiso con la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Precisar lineamientos generales y claros en todos los niveles y en cada dependencia para agilizar el proceso decisorio y facilitar la descentralización.
- Ser instrumento útil definiendo los requerimientos mínimos a ser desarrollados para la orientación e información al personal en relación al sistema de Gestión de Calidad.
- Proponer un cambio de enfoque, facilitando el proceso de implementación y consolidación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo los principios de responsabilidad, eficiencia, celeridad y transparencia.

De esta manera se busca promover de manera permanente por parte de todos los funcionarios la política de “AUTO”:

- Autorregulación.
- Autogestión.
- Autocontrol.
- Auto sostenible financieramente.

Directrices:

Todo funcionario de FEPASA es parte activa integrante del control interno y tiene la obligación de informar sobre acciones que bajo su entendimiento pueden devenir en su mejora continua. Los terceros que interactúan como cliente, beneficiario o proveedor también constituyen parte activa integrante del Control Interno en la empresa.

RESPONSABILIDADES

1. Máxima Autoridad: Aprobar y cumplir lo establecido en las Políticas de Gestión de Calidad.

2. Comité de Control Interno (CCI): Informar, comunicar, aplicar y revisar periódicamente las políticas de Control Interno.





3. **Personal de la entidad:** Contribuir en el cumplimiento de las políticas de Control Interno y en las mejoras que considere necesario para su conocimiento y aplicación.
4. **Auditoría Interna Institucional:** Cumplir, dar seguimiento e informar del efectivo cumplimiento de la presente POLÍTICA de Control Interno a las instancias correspondientes de la empresa

DIVULGACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

- Todo el personal de FEPASA sabrá identificar su rol dentro de la empresa, su relación con todas las áreas y la forma de ejecutar sus funciones de acuerdo a lo establecido en los planes, manuales, políticas, reglamentos, normas, procesos, estructuras y procedimientos vigentes.
- Es responsabilidad de las Direcciones, Gerencias, Coordinaciones y Jefaturas que todo el personal a su cargo conozca y entienda adecuadamente el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

ACTUALIZACIONES

Los documentos y procedimientos de Control Interno serán evaluados periódicamente de manera semestral por los Gerentes, Directores, Jefaturas y por la Auditoría Interna Institucional, a fin de mantener su actualización y vigencia. Las políticas de Control Interno podrán ser revisadas:

- Por solicitud de alguna área o dependencia a causa de algún cambio a las normativas vigentes aplicadas.
- Como consecuencia del resultado de un análisis de riesgos.

POLÍTICA DE AMBIENTE DE CONTROL

Principios y elementos:

1. Compromisos de la Alta Dirección.
 - 1.1. Política de Control Interno.
2. Acuerdos y Compromisos Éticos.
3. Protocolo de Buen Gobierno.
4. Política de Gestión del Talento Humano.

POLÍTICA DE CONTROL DE PLANIFICACIÓN

Principios.

- 1- Direccionamiento estratégico.
- 2- Gestión por procesos.



- 3- Estructura organizacional.
- 4- Identificación y evaluación de riesgos.

POLÍTICA DE CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN

- 1- Control Operacional.
 - 1.1 Políticas Operacionales.
 - 1.2 Procedimientos.
 - 1.3 Controles.
- 2- Competencia, Formación y Toma de conciencia.
- 3- Gestión de la información.
 - 3.1 Sistema de información.
 - 3.2 Control de documentos.
- 4- Comunicación.
 - 4.1 Comunicación interna.
 - 4.2 Comunicación externa.
 - 4.3 Rendición de cuentas.

POLÍTICA DE CONTROL DE EVALUACIÓN

1. Seguimiento y medición del control interno.
2. Auditoría Interna Institucional.

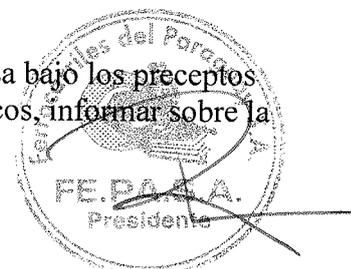
POLÍTICA DE CONTROL PARA LA MEJORA

1. Análisis crítico del sistema de control interno.
2. Mejora continua.

POLÍTICAS DE BUENA GOBERNANZA

POLÍTICAS PARA LA DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Directorio y los Gerentes y Asesores, se comprometen a administrar la Empresa bajo los preceptos de la Integridad y la transparencia, gestionar eficientemente los recursos públicos, informar sobre la





gestión, ser eficaces en la realización de sus fines, coordinar y colaborar con los demás entes públicos y responder efectivamente a las necesidades de la población.

Para ello llevará a cabo las siguientes prácticas:

- Establecer las políticas necesarias para cumplir los fines empresariales;
- Asegurar que se cumplan las políticas trazadas;
- Cumplir las disposiciones constitucionales y legales;
- Ejecutar eficientemente su plan estratégico.

POLÍTICAS DE RELACIÓN CON LOS ÓRGANOS DE CONTROL EXTERNO

- Órganos de Control externo: Auditoría Externa Institucional.
- Auditoría General del Poder Ejecutivo
- Congreso Nacional, el Ministerio Público
- Dirección Nacional de Contrataciones Públicas
- La ciudadanía
- Medios de comunicación

POLÍTICAS DE BUEN GOBIERNO PARA LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN

POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO

Políticas para la gestión ética *Compromiso con la integridad.*

Los Directivos de FEPASA se comprometen a encaminar sus actividades de conformidad con los principios enunciados en la Constitución, las demás normas vigentes, las Políticas de Buen Gobierno y el Código de Ética, orientándose hacia una gestión íntegra, basada en principios y valores éticos, frente a todos los grupos de Interés de FEPASA

Compromiso para la promoción de prácticas éticas.

La Empresa se compromete a emitir, promover y gestionar la adopción de políticas, prácticas y acciones éticas por parte de todo el conjunto de su funcionariado, así como a sus proveedores y contratistas.

Acciones para la integridad y la transparencia.

FEPASA está en contra de toda práctica corrupta. Para prevenir, combatir e impedir estos fenómenos, adoptará como mínimo las siguientes medidas:





- Guiar sus actuaciones orientadas por los principios éticos establecidos en el Código de Ética;
- Dar publicidad a la promulgación de normas éticas y advertir sobre la determinación inquebrantable de cumplirlas en el giro ordinario de sus actividades;
- Garantizar que todos los procedimientos sean claros, equitativos, viables y transparentes;
- Denunciar las conductas irregulares de sus funcionarios, tanto para que las Instituciones competentes conozcan de los hechos, como para que la sociedad esté al tanto del comportamiento de sus servidores;
- Capacitar a los funcionarios de todos los niveles en materia de ética pública y responsabilidad social;
- Informar a la Ciudadanía y demás grupos de interés, garantizando la disposición al público de la información no confidencial de la Empresa;
- Hacer de la contratación estatal un proceso basado estrictamente en el cumplimiento de las leyes y normas vigentes; publicar la contratación de servicios y la adquisición de bienes de acuerdo con lo prescrito por la legislación vigente, el Código de ética y estas Políticas de Buen Gobierno y establecer mecanismos de seguimiento a los contratos.

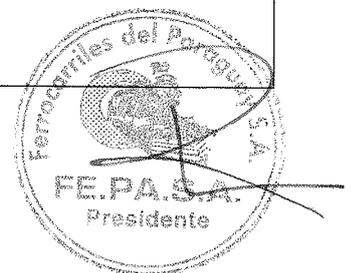
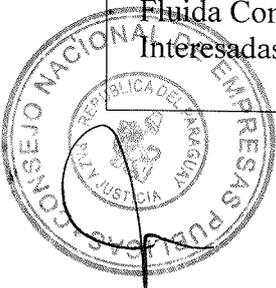
Colaboración Interinstitucional en la promoción de prácticas éticas.

- FEPASA, se orientará al objetivo de construir cadenas éticas que vayan configurando unas buenas prácticas de integridad, transparencia y eficiencia en el ejercicio de la función pública.

6. ANÁLISIS FODA

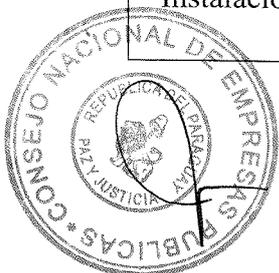
Del análisis del entorno y de la dinámica interna de la Empresa, se han podido identificar los siguientes aspectos:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Trabajo en Equipo	La bajante de los Ríos
Experiencia Técnica en Proyectos	Reactivación de Trazado Encarnación Zarate
Fluida Comunicación con las Partes Interesadas Externas	Inicio de la Explotación de la terminal de Encarnación



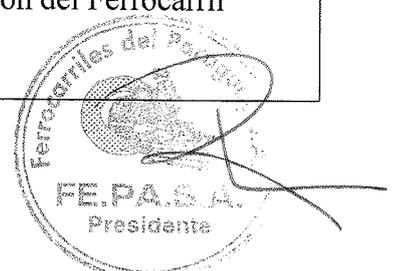
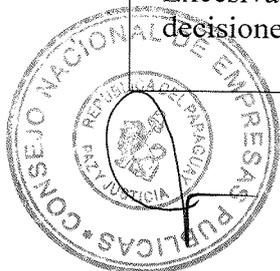


Flexibilidad Para los Cambios	Proyectos de Iniciativas Privadas
Importante Patrimonio Nacional	Apoyo para el retorno del Tren del Lago
Naturaleza Jurídica de la Empresa	Bajo Impacto Ambiental
Historia de la Empresa, arraigo popular	Caos Vehicular
Concesión Vigente	Incremento de Comercio Exterior
Operación de bajo Impacto Ambiental	Poblaciones Suburbanas En Crecimiento
Grado de Avance del Tren de Cercanía	Turismo Interno en Aumento
Estructura Pequeña, moderna y Ágil	Municipios Aumentan Autonomías e Importancia Política
Salud Económica Patrimonial	Nuevas Tecnologías Ferroviaria Disponibles
Potencialidad Estratégica para los Planes Nacionales de Desarrollo	Servicio Deficiente del Transporte Público
Documentación legal respaldatoria de Franja de Dominio	Necesidad de Alternativa en el Transporte de Carga
Buen Ambiente Laboral	No tener competencia en el sector Ferroviario
Presencia a nivel Nacional	Ubicación del País
Sentido de Pertenencia	Aumento constante de la producción
Instalaciones Propias	Tendencia Mundial del Sistema Ferroviario





DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de Personal	Desconocimiento del Estatus de FEPASA
Falta de Infraestructura Tecnológica	Cambios en Autoridades Públicas
Falta de Socialización de Información y reuniones Operativas	Periodo Electoral
Falta de Objetivos y priorización	Invasiones de Inmuebles
Falta de Capacidad técnica específica Ferroviaria	Inexistencia de Servicios Ferroviarios
Falta de Área de Operaciones y Administración	Naturaleza Jurídica Ambigua
Falta de ingreso Constante	Transporte Ferroviario, amenaza intereses de grupos económicos poderosos
Falta de Sistema de Gestión de Archivo	Política de Estado Indefinida
Plazo de la Concesión	Ausencia de Política Ferroviaria del Gobierno
Falta de Protección de la franja de dominio y Propiedades de FEPASA	Oposición del Sector Transporte de Carga Terrestre
Falta de Resguardo y Digitalización de Documentación Histórica	Poder Político de Sectores Económicos Amenazados por los proyectos ferroviarios
Mal Estado del Patrimonio Histórico-Museo	Necesidades de inversión Pública en demasiados Sectores
Excesiva centralización de las decisiones para temas operativos	Riesgo Político de la Estatización del Ferrocarril

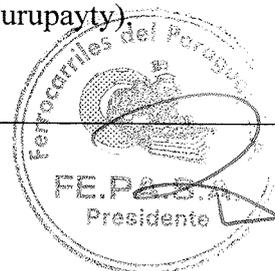
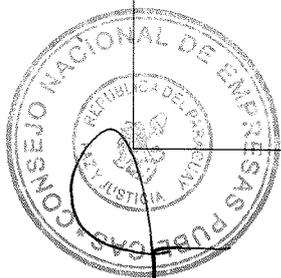




Comunicación Interna Débil	Opinión Pública manipulada por intereses
Carencia de Reglamento Internos	Alto costo de Implementación de los Proyectos Ferroviarios en relación al mercado paraguayo
Definición de Horarios Interno	Falta de visión estratégica de los líderes Políticos
Falta de sistema informático para cobros en el Museo	Falta de Ente Regulador del Transporte Ferroviario
Falta de EPP (Equipo de Protección Personal)	Inestabilidad Económica Regional
Falta un Plan de Inducción al Personal	

7. PLAN DE ACCION 2023

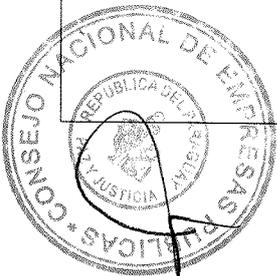
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJES ESTRATÉGICOS
Ampliar y mejorar la cobertura de los servicios a los usuarios para el 2023	Actualizar el inventario de los bienes segmentándolos en patrimonio histórico.
	Mantener actualizada la estructura tarifaria.
	Se estima llegar a 7.728 tickets emitidos en el 2023 en servicio de tren de pasajeros.
	Se firmó un memorándum de entendimiento con un consorcio liderado por INTERCOOP (Brasil), para realizar estudios previos de inversión ferroviarias (Salto del Guaira – Curupayty).





OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJES ESTRATÉGICOS
GARANTIZAR LA RENTABILIDAD FINANCIERA	Gestionar las compensaciones con la MOPC, franja de dominio entre Luque autopista Ñu Guazú y Ruta 8 Gral Garay
	Conformar una mesa técnica de trabajo con ANDE
	Avanzar en la elaboración de un plan de pago con ESSAP
	Realizar la conciliación de cuentas a pagar de la cartera de servicios básicos
	Disminución de gastos en el rubro de Servicios No Personales

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJES ESTRATÉGICOS
	Efectuando acciones que contribuyan al alcance de nuevos servicios.
	Desarrollo del proyecto “Camino del Tren” que contribuye al programa de la ODS.
	Proyecto de “TREN DE CERCANIAS” pendiente de la media sanción que será nuevamente tratada en marzo del 2023.
	Movilidad eléctrica con el proyecto “Tren de cercanías”. Siendo parte de la agenda 2030.



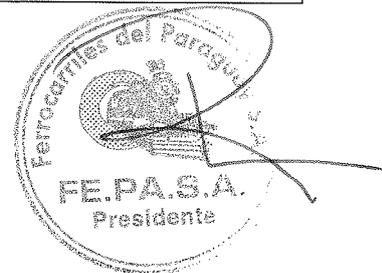


FOMENTAR LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Se firmó un memorándum de entendimiento con un consorcio liderado por INTERCOOP (Brasil), para realizar estudios previos de inversión ferroviarias (Salto del Guaira – Curupayty)

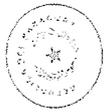
Lograr la mayor cantidad de visitas a los museos “Estación Central” y “Museo Sapucaí” fomentando el uso de nuestras redes sociales.

Inversiones Proyectadas a Ejecutar	Monto (Gs)
Puesta en valor de edificación dentro de los ex-Talleres Ferroviarios	800.000.000
Mantenimiento de salón piso superior de la Estación central	200.000.000
Mantenimiento casa Tacuarí	100.000.000
Total, de Inversiones	1.100.000.000





ANEXO II
MATRIZ DE INDICADORES Y METAS



FERROCARRILES DEL PARAGUAY (FEPASA)

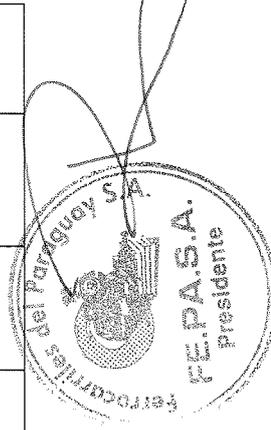
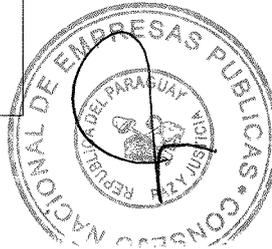
MATRIZ DE METAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS

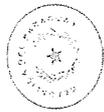
Misión: Desarrollar el transporte Ferroviario y conexos en Paraguay, implementando proyectos con eficiencia, seguridad y sustentabilidad, facilitando la movilidad de pasajeros y cargas, valorizando su historia.

Visión: ser la empresa ferroviaria de excelencia, que ofrece los mejores servicios logísticos con tecnología de punta, generando desarrollo social y bienestar para Paraguay.

CUANTITATIVAS

PERSPECTIVAS DE GESTIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	Unidad de Medida	DEFINICIÓN	PONDERACIÓN	Ejercicio 2022	
						LINEA DE BASE	META 2023
MERCADO/COBERTURA	Ampliar y mejorar la cobertura de los servicios a los usuarios para el 2023	1- Cantidad de Tickets de transporte de pasajeros del Tren Encarnación - Posadas	%= cantidad total de tickets emitidos en el 2023/cantidad de tickets planificados para el 2023	Cantidad de Tickets vendidos en el ejercicio 2023, reduciendo contratiempos y suspensión del servicio	15%	25%	90%
		1- Cobro de compensaciones pendientes con el MOPC	%= cantidad cobrada al cierre del ejercicio/cantidad total de la indemnización	Cobro en concepto de indemnización por expropiación de franja de dominio para la construcción de la Avenida Nú Guazú	20%	72%	75%
		3- ROA (Rendimiento sobre los activos)	%= importe en guaraníes de la utilidad neta del ejercicio o resultado del ejercicio al cierre/importe total en guaraníes de los activos, de los EEEF.	Utilidad Neta/Activos	25%	-63%	4%





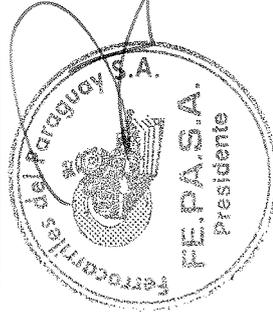
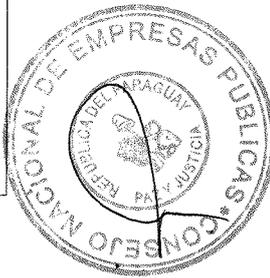
FERROCARRILES DEL PARAGUAY (FEPASA)

MATRIZ DE METAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS

Misión: Desarrollar el transporte ferroviario y conexos en Paraguay, implementando proyectos con eficiencia, seguridad y sustentabilidad, facilitando la movilidad de pasajeros y cargas, valorizando su historia.

Visión: ser la empresa ferroviaria de excelencia, que ofrece los mejores servicios logísticos con tecnología de punta, generando desarrollo social y bienestar para Paraguay.

PERSPECTIVAS DE GESTIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	Unidad de Medida	DEFINICIÓN	PONDERACIÓN	LINEA DE BASE	META
							2023
INNOVACIÓN	Fomentar la innovación empresarial	1- Inversiones aprobadas	Actividades a definir en el Plan de Acción	Desarrollo del Proyecto "Camino del Tren"	10%	0%	Culminación en 2023
							Contratos firmados en 2023
		2- Cantidad de contratos firmados en nueva unidad de negocios	Tren de Cargas Encarnación - Posadas	15%	0%		
			Actividades a definir en el Plan de Acción	Bienes Patrimoniales	15%	0%	





ANEXO III
INFORMES

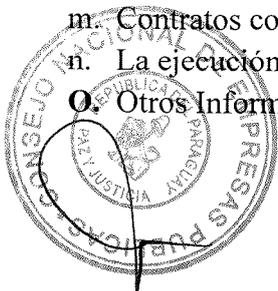


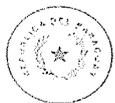
Mensuales

- a. Balance General y Estado de Resultado
- b. Flujo de Caja
- c. Ejecución presupuestaria de recursos
- d. Ejecución presupuestaria por objeto del gasto
- e. Depósitos en Bancos Empresas Públicas
- f. Transferencia al Fisco.
- g. Información sobre RRHH: cantidad permanentes contratados, otras formas de contratación, pago de beneficios, salarios, solicitudes al CNEP, concursos, desprecuarizaciones (los tres últimos si los hubiere).
- h. Anexo de personal con categorías y salarios, altas y bajas del periodo y cargos vacantes.
- i. Informe de indicadores de gestión. Informes de avance del cumplimiento de metas.
- j. Informe de modificaciones presupuestarias
- k. Resumen Mensual de Costos. Acumulado.
- l. Resumen Mensual Gastos Operativos. Acumulado.
- m. Resumen Mensual Gastos Administrativos. Acumulado.
- n. Informes de cumplimiento sobre plan de mejoras basado en las recomendaciones de la auditoría externa
- o. Informe sobre gestiones realizadas para el cobro de clientes morosos (incluir informe de la cartera de los clientes judicializados y cartera morosa por categoría de clientes)
- p. Informe de las evaluaciones realizadas en el área de Recursos Humanos (detallar el movimiento de funcionarios. etc.)

Anuales (Se especificará la fecha en cada caso)

- a. Plan Operativo anual
- b. Actualización de sus planes de inversión y de negocios.
- c. Flujo de caja proyectado para el 2023 (mensualizado).
- d. Resultado de los indicadores del plan estratégico y de los proyectos estratégicos.
- e. Anteproyecto de presupuesto 2024.
- f. Plan y Ejecución de Jubilaciones.
- g. Copia del Plan Anual de Contrataciones.
- h. Informe sobre el cumplimiento del marco normativo y el código de ética
- i. Informe de la auditoría interna.
- j. Informe de selección de la Auditoría externa.
- k. Acta de reuniones del directorio en los casos que correspondan.
- l. Informes de auditores externos.
- m. Contratos colectivos de condiciones de trabajo (CCCT) homologados y vigentes.
- n. La ejecución física y financiera de los proyectos de inversión, si los hubiere.
- o. Otros Informes sobre Gestiones de relevancia: acuerdos, convenios, cooperaciones, etc.





ANEXO IV

BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADO PARA EL 2023



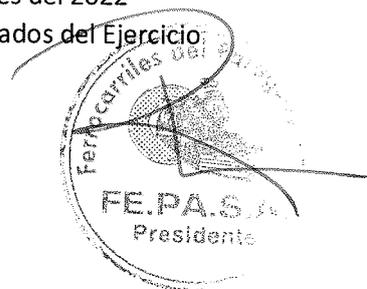
FERROCARRILES DEL PARAGUAY SOCIEDAD ANÓNIMA (FEPASA)

BALANCE GENERAL

Descpcion de cuenta	Unidad de Medida	Proyecciones
		dic-2023
Activo Total	Gs.	6.804.179.299
Activo Corriente	Gs.	1.602.258.664
Disponibilidad	Gs.	1.216.258.664
Créditos	Gs.	386.000.000
Activo No Corriente	Gs.	5.201.920.635
Bienes de Uso	Gs.	5.201.400.635
Otros Activos	Gs.	520.000
Pasivo Total	Gs.	4.714.944.237
Pasivo Corriente	Gs.	3.417.814.031
Obligaciones Comerciales	Gs.	3.250.000.000
Deudas Financieras	Gs.	-
Obligaciones Sociales y fiscales	Gs.	167.814.031
Pasivo No Corriente	Gs.	1.297.130.206
Otros Pasivos no corrientes	Gs.	1.297.130.206
Patrimonio Neto	Gs.	2.089.235.062
Capital	Gs.	22.555.952.636
Capital Integrado	Gs.	5.842.710.978
Aporte para integración de capital	Gs.	16.713.241.658
Reservas	Gs.	846.320.132
Resultados	Gs.	(21.313.037.706)
Acumulado	Gs.	(21.558.179.994)
Ejercicio	Gs.	245.142.288
Total Pasivo + Patrimonio Neto	Gs.	6.804.179.299

Supuestos utilizados para las proyecciones

- 1) Activo, proyecciones de acuerdo al promedio y variaciones porcentuales del 2022
- 2) Pasivo, proyecciones de acuerdo al promedio y variaciones porcentuales del 2022
- 3) Patrimonio Neto, ajustado de acuerdo a las proyecciones de los Resultados del Ejercicio.





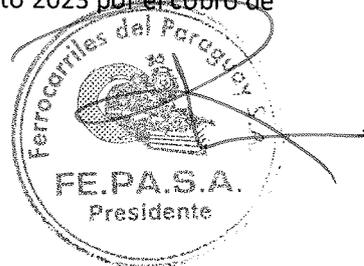
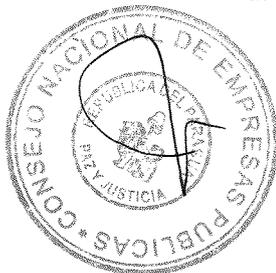
FERROCARRILES DEL PARAGUAY SOCIEDAD ANÓNIMA (FEPASA)

ESTADO DE RESULTADO

Descpcion de cuenta	Unidad de Medida	Proyecciones
		dic-2023
Ingresos Operativos	Gs.	1.546.103.272
Costos Directos	Gs.	470.000.000
Resultado Bruto	Gs.	1.076.103.272
Gastos Operativos	Gs.	5.848.776.483
Gastos de Administración y Comercialización	Gs.	5.848.776.483
Resultado Operativo	Gs.	-4.772.673.211
Depreciacion	Gs.	-
Amortizacion	Gs.	-
Intereses	Gs.	-
Ingresos No operativos	Gs.	5.460.000.000
Gastos No Operativos	Gs.	389.000.000
Resultado ante Imp	Gs.	298.326.789
Impuestos	Gs.	53.184.501
Resultado Neto	Gs.	245.142.288

Supuestos utilizados para las proyecciones

- 1.) Proyección de Ingresos con Tren de Cargas y Pasajeros, además se pretende potenciar otros ingresos como la entrada a museos, alquileres para publicidad, eventos y de inmuebles
- 2.) Racionalización de los Gastos Administrativos y Comerciales conforme a los ingresos reales de la empresa y rentabilizar inversiones
- 3.) Ingresos no operativos, se mantiene el importe previsto en el presupuesto 2023 por el cobro de indemnización al MOPC





ANEXO V

CRITERIOS DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE METAS



A. Criterios de medición del nivel de cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas para el año 2023

INDICADORES	METAS 2023
Indicadores Cualitativos	
Indicador 1	Ponderación
Indicador 2	Ponderación
Indicador 3	Ponderación
Indicadores Cuantitativos	
Indicador 1	Ponderación
Indicador 2	Ponderación
Indicador 3	Ponderación
Nivel de cumplimiento total de las Metas	%

B. Modelo de informe de evaluación del nivel de cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas para el año 2023

META	DEFINICIÓN	Nivel de Cumplimiento de la Meta
META CUALITATIVA/CUANTITATIVA	Alcanza el valor de la meta para el indicador en un 91% - 100%	CUMPLE
	Alcanza el valor de la meta para el indicador en un 71% - 90%	CUMPLIMIENTO MEDIO
	Alcanza el valor de la meta para el indicador en un 51% - 70%	CUMPLIMIENTO BAJO
	Alcanza el valor de la meta para el indicador en un 0% - 50%	NO SE CUMPLE

