

## MEMORIA

(Información no cubierta por el Informe de los auditores independientes)

Señores Accionistas de  
**OPERADORA FERROVIARIA S.E.**

De conformidad con las disposiciones legales y estatutarias vigentes, tenemos el agrado de dirigirnos a ustedes con el objeto de someter a vuestra consideración la memoria relativa a los estados contables cerrados al 31 de diciembre de 2016.

### 1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA SOCIEDAD

La Sociedad Operadora Ferroviaria Sociedad del Estado (en adelante, mencionada indistintamente como "Operadora Ferroviaria Sociedad del Estado", "la Sociedad" o "SOFSE") fue creada por la Ley N° 26.352, sancionada el 28 de febrero de 2008 y promulgada el día 25 de marzo del mismo año.

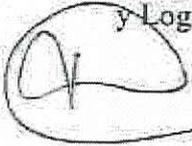
Allí, se establece que la Sociedad tendrá a su cargo la prestación de los servicios de transporte ferroviario tanto de cargas como de pasajeros, en todas sus formas, que le sean asignados, incluyendo el mantenimiento del material rodante.

Asimismo, se enuncia que la Sociedad podrá desarrollar todas las acciones que resulten necesarias o convenientes para la mejor realización de sus funciones, llevando a cabo los actos de administración o disposición que sean precisos para el cumplimiento de las mismas, incluso mediante la participación en sociedades o empresas nacionales o extranjeras, con sujeción a lo dispuesto en la legislación vigente.

En base a lo mencionado en los párrafos precedentes, las funciones y competencias de la Sociedad eran las siguientes:

- a) Asumir por sí, por intermedio de terceros o asociada a terceros la prestación de los servicios ferroviarios, de pasajeros o de carga, que se le asignen, los que se encuentren concesionados y que por distintas causales reviertan al Estado Nacional, así como nuevos servicios que se creen.
- b) Administrar los bienes muebles e inmuebles que le sean asignados por la Administración de Infraestructuras Ferroviarias Sociedad del Estado ("ADIFSE") para la prestación del servicio de transporte ferroviario.
- c) Administrar y disponer del material tractivo y remolcado que tenga asignado para su operación ferroviaria.
- d) Conformar su estructura organizativa, seleccionar su personal con un criterio de excelencia y capacitar al mismo.

Mediante la sanción de la Ley N° 27.132 de fecha 15 de abril de 2015, promulgada el 20 de mayo de 2015 se dispone la constitución de la sociedad Ferrocarriles Argentinos Sociedad del Estado (en adelante FASE) en la órbita del entonces Ministerio del Interior y Transporte con los fines de coordinar las prácticas y líneas de acción entre SOFSE, la Administración de Infraestructuras Ferroviarias Sociedad del Estado y Belgrano Cargas y Logística S.A., entre otros.



A partir de entonces, SOFSE solo tendrá a su cargo los servicios de transporte ferroviario de pasajeros, en todas sus formas, que le sean asignados, quedando el transporte ferroviario de cargas como facultad exclusiva de la sociedad Belgrano Cargas y Logística S.A.

Por otra parte, las facultades de SOFSE han sido ampliadas. Entre ellas, no sólo se incluye el mantenimiento del material rodante, sino también el mantenimiento de la infraestructura ferroviaria que utilice para la operación del servicio ferroviario a su cargo y la gestión de los sistemas de control de circulación de trenes, estas dos últimas funciones en caso de que les sean asignadas por la Administración de Infraestructuras Ferroviarias Sociedad del Estado.

La SOFSE es parte integrante del Directorio de FASE, el cual está integrado por un representante de: Secretaría de Transporte, ADIFSE, SOFSE, BELGRANO CARGAS Y LOGÍSTICA S.A. y dos representantes del Ministerio del Interior y Transporte.

En virtud de lo dispuesto en el Artículo 13 de la Ley Nro. 27132 y por requerimiento del Ministerio de Transporte en fecha 19 de Febrero de 2016, se ha transferido a Ferrocarriles Argentinos S.E. los certificados nominativos que representan el 100 % del Capital Social de la SOFSE de acuerdo a lo previsto en el artículo 215 de la Ley Nro. 19950 de Sociedad Comerciales.

Seguidamente se describen los servicios ferroviarios asignados a la Sociedad y los indicadores más relevantes desde el punto de vista de la explotación: la cantidad de pasajeros pagos transportados, el cumplimiento y la puntualidad. Asimismo, se destacan algunos puntos de consideración cuando así lo amerita.

### **1.1 Servicios Asignados a la Sociedad**

Los servicios ferroviarios asignados a la Sociedad son los siguientes:

#### **▪ Servicios ferroviarios de la Provincia de Chaco**

Con fecha 10 de mayo de 2010, el entonces Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, dictó la Resolución N° 573, por la que se resolvió ratificar el convenio de fecha 2 de febrero de 2010 suscripto entre el Estado Nacional y la Provincia de Chaco, que diera inicio al proceso de transferencia de los servicios ferroviarios concesionados a la Provincia. A partir del 10 de mayo de 2010, esta Sociedad efectúa la prestación de los servicios ferroviarios de pasajeros restituidos por la Provincia al Estado Nacional. A partir del día 23 de marzo de 2017, el Servicio Metropolitano del Chaco se encuentra suspendido por razones de infraestructura.

#### **▪ Servicios ferroviarios de la Provincia de Salta**

Por instrucción emanada de la Secretaría de Transporte mediante Nota ST N° 811 de fecha 4 de marzo de 2011, se dio inicio a la primera etapa del servicio experimental sin pasajeros entre Salta y Güemes. El servicio con pasajeros se inició el 27 de junio de 2012.

#### **▪ Servicios ferroviarios del corredor Borges-Delta (ex Tren de la Costa)**

Conforme Resolución del entonces Ministerio del Interior y Transporte N° 477/2013, de fecha 03/06/2013 se asignó a esta Sociedad la operación integral de los servicios de pasajeros del ramal Mitre II (Ex Tren de la Costa).

▪ **Servicios Ferroviarios de la Provincia de Entre Ríos**

De acuerdo a la Resolución del entonces Ministerio del Interior y Transporte N°1126/2013 de fecha 24/09/2013 se asignó a la Sociedad la prestación de los servicios de transporte ferroviario de pasajeros en el ámbito de la Provincia de Entre Ríos. Actualmente se presta servicio entre Paraná – Colonia Avellaneda.

▪ **Servicios Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Ciudad de Córdoba; Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Ciudad de San Miguel de Tucumán; y los servicios regionales del Tren de las Sierras (Alta Córdoba - Cosquín) y Córdoba – Villa María.**

Mediante Resolución del entonces Ministerio del Interior y Transporte N°1093/2013 de fecha 17/09/2013 se asignó a la Sociedad la prestación de los servicios interurbanos de pasajeros en los corredores ferroviarios Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Ciudad de Córdoba; Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Ciudad de San Miguel de Tucumán; y Ciudad de Córdoba- Ciudad de Cruz del Eje.

Tales servicios, se encontraban siendo operados por la empresa Ferrocarril S.A., quien continuó operando los mismos hasta el 30 de septiembre de 2014. A partir del 1° de octubre de 2014 la Sociedad asume la operación de manera directa.

Actualmente, el servicio regional Tren de las Sierras presta un servicio reducido entre Cosquín y Rodríguez del Busto por asentamientos entre Rodríguez del Busto y Alta Córdoba.

▪ **Servicios metropolitanos Línea Sarmiento**

Mediante Resolución del entonces Ministerio del Interior y Transporte N°1244/2013 de fecha 24/10/2013, se ordenó la rescisión del Acuerdo de Operación de los Servicios Ferroviarios Urbanos de Pasajeros - Grupo de Servicios 1 y 2 Líneas Sarmiento y Mitre y sus adendas, en lo atinente a la operación integral, administración y explotación del servicio de transporte ferroviario urbano de pasajeros de la Línea Sarmiento, comenzando SOFSE a operarlo de manera directa a partir del día 30 de octubre del año 2013.

▪ **Servicios Buenos Aires – La Pampa**

Por medio de la Resolución del entonces Ministerio del Interior y Transporte N° 1161/2014 de fecha 02/10/2014 se asignó a esta Sociedad el servicio interjurisdiccional de transporte ferroviario de pasajeros en el Corredor Once - Bragado – General Pico (vía Catriló) y Catriló-Santa Rosa, comprendido entre las estaciones Once-Santa Rosa y Once - General Pico (Provincia de La Pampa). No obstante se informa que a partir del 17 de agosto de 2015, por afectaciones a la infraestructura, el servicio opera entre las estaciones Once - Chivilcoy.

▪ **Servicios Buenos Aires – Mar del Plata**

Mediante la Resolución del entonces Ministerio del Interior y Transporte N°1590/2014 de fecha 11/12/2014 se asignó a la Sociedad la operación del servicio especial interjurisdiccional de transporte ferroviario de pasajeros en el sector de la red ferroviaria nacional comprendido entre las estaciones Plaza Constitución – Mar del Plata del ex Ferrocarril General Roca, en los términos del artículo 7° de la Ley N° 26.352. Asimismo corresponde aclarar que los servicios se encuentran suspendidos desde agosto 2015 por afectaciones a la infraestructura.

Por otra parte, se encuentra en proceso de reversión al Estado Nacional, los servicios ferroviarios oportunamente concesionados a la Provincia de Buenos Aires.

▪ **Servicios Posadas – Encarnación**

Con fecha 30/12/2014 por medio de la Resolución del entonces Ministerio del Interior y Transporte N°1821/2014 se asignó a SOFSE, con carácter experimental, la operación integral del 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, a través del Puente Internacional San Roque González de Santa Cruz, conforme los acuerdos que se firmaran oportunamente con las áreas competentes de la República del Paraguay.

Posteriormente, por Resolución N° 1753/2015 del entonces Ministerio del Interior y Transporte, se asignó a SOFSE la operación del servicio ferroviario internacional de pasajeros entre la Ciudad de Garupá, Provincia de Misiones, República del Paraguay y la Ciudad de Encarnación, Departamento de Itapúa, República del Paraguay, a través del Puente Internacional San Roque González de Santa Cruz, en los términos del inciso a) del artículo 8° de la Ley N° 26.352 y sus modificatorias.

Asimismo, a través de dicha resolución ministerial, se otorgó la explotación por sí, por intermedio de terceros o asociada a terceros, de los servicios colaterales y complementarios del servicio ferroviario internacional de pasajeros entre la Ciudad de Garupá, (Provincia de Misiones - República Argentina) y Encarnación (Itapúa - República del Paraguay).

Este servicio es operado por Casimiro Zbikoski S.A. en virtud del acuerdo particular con carácter experimental suscripto por SOFSE, Belgrano Cargas y Logística S.A., Ferrocarriles del Paraguay S.A. con la intervención de la mencionada empresa operadora, en fecha 30 de diciembre de 2014.

Por último, a través de la Licitación Pública Nacional N° 66/2015 se efectuó el proceso de selección para la contratación del servicio.

▪ **Servicios metropolitanos Líneas General Roca, General San Martín, Belgrano Sur, General Mitre y Sarmiento - Traspasos de Acuerdos de Operación de las Unidades de Gestión Operativas (UGOMS S.A. y UGOFE S.A.).**

Como consecuencia de las Resoluciones del entonces Ministerio del Interior y Transporte N° 848/2013 y N° 1083/2013 se asignó a la Sociedad la prestación de los servicios de transporte ferroviario, correspondientes a las Líneas General Roca, General San Martín y Belgrano Sur en los términos del artículo 7° de la Ley N° 26.352 transfiriéndosele los Acuerdos de Operación suscriptos por el Estado con la Unidad de Gestión Operativa Ferroviaria Mitre Sarmiento S.A (UGOMS) y con la Unidad de Gestión Operativa Ferroviaria de Emergencia S.A. (UGOFE).

En dichas resoluciones, se otorgó a SOFSE un plazo de noventa (90) días para readecuar los mencionados acuerdos a los fines de la prosecución de los objetivos establecidos por la Ley N° 26.352 de reordenamiento de la actividad ferroviaria.

En virtud de ello y de lo dispuesto por la Resolución del entonces Ministerio del Interior y Transporte N° 41 de fecha 7 de febrero de 2014, en fecha 10 de febrero del mismo año SOFSE suscribió nuevos Acuerdos para la Operación de los Servicios Urbanos de Pasajeros, con excepción de la Línea Sarmiento que la Sociedad opera de manera directa a partir del día 24 de octubre del 2013, en virtud de la Resolución MIyT N° 1244/2013. Posteriormente, estos acuerdos fueron rescindidos por instrucción emanada de la

Resolución del entonces Ministerio del Interior y Transporte N° 171 de fecha 27 de febrero de 2015, asumiendo SOFSE desde ese momento la operación de las líneas urbanas en forma directa.

▪ **Servicios Retiro - Rufino**

Con fecha 26/02/2015, por medio de la Resolución del entonces Ministerio del Interior y Transporte N° 162/2015 se asignó a SOFSE, el servicio de carácter interjurisdiccional de transporte ferroviario de pasajeros en el sector de la red ferroviaria nacional comprendido entre las estaciones Retiro (Ciudad Autónoma de Buenos Aires) – Rufino (Provincia de Santa Fe) del ferrocarril General San Martín, en los términos del art. 7 de la Ley N° 26.352. Actualmente y por afectaciones a la infraestructura, el servicio culmina su recorrido en la ciudad de Junín.

▪ **Servicios Buenos Aires – Bahía Blanca**

Por medio de la Disposición de la entonces Subsecretaría de Gestión Administrativa del entonces Ministerio del Interior y Transporte N° 821/2015 de fecha 11/09/2015 se asignó a SOFSE, el servicio de carácter interjurisdiccional de transporte ferroviario de pasajeros en el sector de la red ferroviaria nacional comprendido entre las estaciones Plaza Constitución (Ciudad Autónoma de Buenos Aires) – Bahía Blanca Sud (Provincia de Buenos Aires), del ex Ferrocarril General Roca, en los términos del art. 7 de la Ley N° 26.352 y sus modificatorias.

▪ **Servicio Neuquén (Provincia de Neuquén) – Cipolletti (Provincia de Río Negro)**

Por medio de la Resolución del entonces Ministerio del Interior y Transporte N° 1.281 de fecha 16 de julio de 2015 se asignó a la Sociedad el servicio interjurisdiccional de transporte ferroviario de pasajeros en el sector de la red ferroviaria nacional comprendido entre las estaciones Neuquén Pasajeros (Provincia de Neuquén) y Cipolletti (Provincia de Río Negro) del Ferrocarril General Roca en los términos del art. 7 de la Ley N° 26.352 y sus modificatorias.

▪ **Servicios especiales en las líneas Belgrano Norte y General Urquiza (Resolución MIyT N° 1125/2014)**

En el marco de la resolución mencionada, se autorizó a nuestra Sociedad a prestar servicios especiales de transporte ferroviario de pasajeros en las líneas Belgrano Norte y General Urquiza.

En este sentido, con fecha 3 de julio de 2015 se firmó el acuerdo de operación entre nuestra Sociedad y Ferrovías S.A.C, mediante el cual se encomendó a Ferrovías S.A.C la prestación por cuenta y orden de SOFSE de los servicios especiales de transporte ferroviario de pasajeros entre las estaciones Retiro (Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y Panamericana KM 47 (Provincia de Buenos Aires) de la línea Belgrano Norte. Cabe aclarar que desde el 17 de mayo de 2016 la sociedad no opera este servicio.

**Indicadores**

<b>Línea Sarmiento</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Variación %</b>
<b>Pasajeros pagos</b>	57.592.610	55.192.852	4%
<b>Trenes programados</b>	93.410	90.035	4%
<b>Trenes corridos</b>	84.386	71.869	17%
<b>Cumplimiento</b>	90%	80%	10%
<b>Regularidad absoluta</b>	77%	60%	18%
<b>Regularidad relativa</b>	86%	75%	11%

<b>Línea Mitre</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Variación %</b>
<b>Pasajeros pagos</b>	55.393.463	41.540.366	33%
<b>Trenes programados</b>	161.674	129.924	24%
<b>Trenes corridos</b>	155.830	123.035	27%
<b>Cumplimiento</b>	96%	95%	1%
<b>Regularidad absoluta</b>	89%	84%	5%
<b>Regularidad relativa</b>	92%	89%	3%

<b>Línea San Martín</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Variación %</b>
<b>Pasajeros pagos</b>	51.095.219	47.147.305	8%
<b>Trenes programados</b>	61.288	61.192	0%
<b>Trenes corridos</b>	59.002	58.553	1%
<b>Cumplimiento</b>	96%	96%	1%
<b>Regularidad absoluta</b>	81%	81%	0%
<b>Regularidad relativa</b>	85%	85%	0%

<b>Línea Gral Roca</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Variación %</b>
<b>Pasajeros pagos</b>	138.621.827	128.794.388	8%
<b>Trenes programados</b>	231.162	221.758	4%
<b>Trenes corridos</b>	217.231	199.650	9%
<b>Cumplimiento</b>	94%	90%	4%
<b>Regularidad absoluta</b>	83%	75%	8%
<b>Regularidad relativa</b>	88%	83%	5%

Línea Belgrano Sur	2016	2015	Variación %
Pasajeros pagos	9.919.049	11.836.826	(16%)
Trenes programados	59.730	59.536	0%
Trenes corridos	55.990	54.646	2%
Cumplimiento Regularidad absoluta	94%	92%	2%
Regularidad absoluta	62%	72%	(10%)
Regularidad relativa	66%	78%	(12%)
<b>Total SOFSE</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Variación %</b>
Pasajeros pagos	312.622.168	284.511.737	10%
Trenes programados	607.264	562.445	8%
Trenes corridos	572.439	507.753	13%
Cumplimiento Regularidad absoluta	94%	90%	4%
Regularidad absoluta	81%	75%	6%
Regularidad relativa	86%	83%	3%

## 2. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

Conforme lo referido anteriormente, la Sociedad se encuentra bajo la órbita del Ministerio de Transporte de la Nación y está sujeta al régimen de sociedades del estado establecido en la ley N°20.705, disposiciones pertinentes de la ley general de sociedades N°19.550 (t.o. 1984) que le fueren aplicables, las normas de su estatuto y los reglamentos internos que dicte. Las relaciones laborales de la Sociedad se rigen por la ley de contrato de trabajo N° 20.744 (t.o. 1976). Asimismo, la Sociedad se encuentra sometida a los controles interno y externo del sector público nacional en los términos de la Ley N° 24.156.

Mediante la constitución de FASE a través de la Ley N° 27.132 se estableció que dicha sociedad coordine las prácticas y líneas de acción entre SOFSE, la ADIFSE y BCyL S.A., entre otros.

### 2.1 Breve Reseña de la Gestión

A finales del año 2015, momento en que asumimos la Gestión se solicitó la elaboración de auditorías que pusieron de manifiesto la antigüedad, calidad y condiciones de la infraestructura de vías, instalaciones fijas, el señalamiento, las comunicaciones, la energía eléctrica y el material rodante en las distintas líneas ferroviarias.

Dicho informe fue elaborado por las áreas pertinentes y la Universidad Tecnológica Nacional.

En ese marco, el Ministerio de Transporte ha impulsado el Plan Nacional Ferroviario que contempla significativas inversiones y un proceso que se inicia con la puesta en valor del sistema, reforzando la seguridad de la prestación de los servicios involucrados, para luego escalar hacia un ferrocarril más moderno, de calidad y adecuado a las necesidades de la sociedad actual.

Habida cuenta de ello, la gestión de SOfSE 2016 se orientó a:

- Delinear y comenzar a ejecutar el Plan de Inversiones
- Mejorar la calidad de servicio y la seguridad de los pasajeros.
- Trabajar en modernizar la compañía,
- Generar un cambio cultural enmarcado en una gestión orientada al uso eficiente de los recursos.

A continuación detallaremos las acciones realizadas por área durante el ejercicio que demuestran el comienzo de un cambio cultural orientado al uso eficiente de los recursos, a la mejora continua de la seguridad operacional y al incremento de los niveles de inversión para una mejora de la calidad del servicio:

Durante el 2016, los pasajeros pagos transportados (PPT) de las líneas metropolitanas (Líneas Mitre, Tren de la Costa, San Martín, Belgrano Sur, Sarmiento y Roca) alcanzaron los 312.6 millones superando en un 10% los 284.5 millones del 2015.

El material rodante incorporado en el período 2014-2016, en concordancia con las obras de infraestructura llevadas adelante, permitió que en las líneas metropolitanas, se pudieran programar 1.659 trenes en promedio por día, un 8% por encima del promedio del 2015, permitiendo obtener un incremento del 13% en trenes corridos respecto del ejercicio anterior. El cumplimiento de esa programación fue del 94%, 4 puntos porcentuales por encima del cumplimiento del 2015.

En línea con el objetivo de renovación del material rodante antiguo y el plan de mantenimiento de los coches recientemente adquiridos, durante el año se incorporaron al servicio 3 formaciones MATERFER y 10 formaciones ALERCES. Asimismo, se avanzó con la licitación internacional para la adquisición de 174 formaciones EMUS (unidad eléctrica múltiple, por sus siglas en inglés), la mayor licitación de la historia del ferrocarril en Argentina.

Por primera vez se realizó en talleres propios el mantenimiento bianual de material rodante chino en las Líneas Mitre y Sarmiento. Dicho mantenimiento se realizó en menor tiempo de lo previsto en talleres externos. Hoy los talleres de ambas líneas están en un proceso de mejora continua, trabajando para reducir aún más sus propios tiempos.

Asimismo se lanzó una licitación de mantenimiento en talleres externos para complementar lo realizado en los talleres propios como los de Escalada, Villa Luro y Victoria, entre otros. Por otra parte para privilegiar el trabajo en nuestros talleres, se realizó una licitación de Asistencia Técnica que se encuentra pronta a adjudicación.

En cuanto a las obras se destacan las siguientes acciones ejecutadas durante el ejercicio:

Renovamos el tendido de alta y media tensión e instalamos 3 nuevas subestaciones, del sistema de alimentación eléctrico de la línea Sarmiento.

Realizamos mejoras sustanciales, en accesibilidad, conectividad, baños y otros servicios al pasajero, en 23 de las 30 estaciones de la línea Belgrano Sur.

Adjudicamos la obra de renovación y mecanizado de vías en la línea San Martín, que permitirá mejorar la frecuencia de viaje.

Comenzaron las obras de puesta en valor del hall de Retiro, estación centenaria que es patrimonio histórico y utilizan más de 60.000 pasajeros diariamente que viajan en los 3 ramales de la Línea Mitre.

Desde mitad de año, el servicio de trenes del ramal a La Plata se extendió hasta Berazategui, beneficiando al 80% del total de pasajeros del ramal. Gracias a las obras de electrificación de vías, el tiempo de viaje entre Plaza Constitución y Berazategui es de 34 minutos. Con el ramal completamente electrificado hasta La Plata, que se estima completar en julio próximo, el tiempo de viaje entre Buenos Aires y La Plata se reducirá de 80 a 55 minutos (30%).

En relación a la Seguridad operacional, se creó un protocolo de Gestión de Situaciones de Crisis y por primera vez se realizó un simulacro en la localidad de González Catán (Línea Belgrano Sur) en conjunto con el Municipio de La Matanza. Participaron Defensa Civil, Policía local, Bomberos Voluntarios de La Matanza, ambulancias, la Dirección de transporte del Municipio, entre otros.

Se adjudicó la licitación de certificación de seguridad, que tiene como principal objetivo, la revisión del material rodante más antiguo.

Destacamos las principales implementaciones en cuanto a los sistemas de monitoreo:

- Se han incorporado los servicios diésel de la línea Sarmiento al proceso de monitoreo de circulación de trenes por GPS que se hallaban pendientes de implementación.
- Se ha sistematizado el proceso de auditoría interna sobre el desempeño de los Encargados de GPS, transformando los controles a una frecuencia diaria y de forma automática.
- Optimización de los índices de monitoreo (IRM – Índice de reportes Medio y el IMC – Índice Medio de Circulación) en las mediciones y reportes.
- Se han mejorado los soportes de registros e informes de excesos de velocidades que han permitido lograr mejoras en la performance de circulación de los trenes.

Acciones en el escenario de prevención:

- Se realizaron simulacros sintéticos, de campo (general) y con hipótesis de crisis.
- Se diseñó un Sistema de Notificaciones de Contingencias con la implementación de Oficinas en cada línea del AMBA, a través de una aplicación informática y una para móviles.
- Se elaboró un Manual de Gestión de Crisis y se preparó un recinto específico para el tratamiento de Situaciones de Crisis (Sala de Crisis).
- Se han completado la totalidad de los Planes de Evacuación de Pasajeros para todo el material rodante por tipo de servicio.

Detallamos a continuación las acciones y planes llevados a cabo con impacto en los RRHH:

- Armado y definición del Alcance de la Política de Búsquedas Internas. Dicha política tiene por objeto garantizar la transparencia del proceso de selección, con la finalidad de promover el desarrollo interno de nuestros recursos humanos.
- Se avanzó con la descripción de puestos de la empresa con el fin de contar con la información del área de operaciones y centrales que permitan dar mayor claridad a las iniciativas de desarrollo y talento.
- Se implementó un programa de pasantías para fomentar el desarrollo de los recursos.

- Se comunicó el Plan Estratégico, con el fin de informar acerca de los objetivos estratégicos que encara la empresa en los próximos 4 años.
- Se trabajó en el armado de una plataforma de beneficios con el objetivo de mejorar las políticas de atracción a los empleados.
- Se re-diseñó el programa de inducción a la empresa con el fin de informar y comunicar los objetivos y brindar un mensaje claro de bienvenida, mostrando los desafíos de cada sector.
- Se trabajó en un modelo de estructura organizacional y plan de dotación ideal con el fin de optimizar los recursos de la estructura.
- Se lanzó el Programa Escuela de Liderazgo, con el fin de brindar herramientas a los empleados de mandos medios que tienen gente a cargo, para poder prepararlos para los futuros desafíos de la empresa.

Respecto al uso eficiente de los recursos, se detectó que las liquidaciones de las contribuciones del personal de ARHF abocado a la operación de SOFSE eran ingresadas al 33% y no se habían acogido al beneficio del Decreto 814/2001. A partir de la liquidación del mes de mayo 2016 hemos tomado este beneficio y a su vez se presentó un pedido de repetición por 24 meses.

Aseguradora de riesgos de trabajo: se trabajó en conjunto con todas las áreas sobre la siniestralidad reduciendo los índices de incidencia y gravedad. Esto nos permitió renegociar las alícuotas no sólo manteniendo sino también mejorando las prestaciones y en definitiva, la seguridad de los trabajadores. Esta reducción y cambio de empresa aseguradora se dio de la siguiente manera:

	ARFH	SOFSE	Prestador
Diciembre 2015	12,34%	4,64%	Galeno
Marzo 2016	10,00%	3,50%	Galeno
Noviembre 2016	7,00%	2,55%	Provincia

Con respecto a la Seguridad Integral patrimonial y de las personas se reasignaron puestos en estaciones, talleres y formaciones priorizando una distribución más eficiente de los recursos sin descuidar la seguridad del pasajero ni de los bienes en custodia. Además se mejoró el control del presentismo, lo que permitió reducir el gasto en puestos no cubiertos.

Comenzamos con el desarrollo de las Centrales de Monitoreo de Cámaras (CMC) al cierre de este ejercicio se implementó el CMC de Plaza Constitución que inauguramos oficialmente el 07/01/2017.

Se llevaron acciones de renegociación del seguro de Responsabilidad Civil Compresiva, a partir de la baja sostenida en la accidentología catastrófica, por lo cual no solo se negociaron mejores condiciones bajando el costo de la póliza (de USD5.6M a USD3.7M), sino que se duplicó la suma asegurada (de USD 50 millones a USD 100 millones) y disminuyendo la franquicia a la mitad (de USD 200 mil a USD 100 mil).

A partir de la Ley N° 25.603 de mercadería en condición de rezago, se gestionó la recuperación de distintos materiales y repuestos que pertenecían a las ex operadoras ferroviarias sin costo para la compañía.

Por medio del Artículo 57 de la Ley de Presupuesto, se tramitó la exención de pago derechos de importación e IVA por operaciones de comercio exterior.

Mantuvimos negociaciones con YPF logrando una mejora en un 17% del precio en la compra de combustibles y lubricantes durante el ejercicio.

Asimismo, mediante acta de Directorio N° 158 de fecha 27 de diciembre de 2016 se aprobó un nuevo Reglamento de Compras y Contratos que abarca la totalidad de las líneas operadas por SOFSE. El mismo entró en vigencia el 10 de abril de 2017. Dicho reglamento brinda mayor dinamismo a los procedimientos de selección, contribuye a la descentralización de la toma de decisiones en los niveles medios de adjudicación, dota de mayor autonomía a las líneas y ayuda a unificar los criterios de control.

Se inició el proceso de centralización de compras, conformando equipos enfocados en el desarrollo de proveedores, agrupación de base de ítems en categorías y pedido de precios de referencia con el objetivo de mejorar la posición en las negociaciones con los proveedores y lograr economías de escala.

Con la creación de un equipo específico de comercio exterior para tramitar la importación de repuestos y realizar compras con proveedores internacionales logramos la búsqueda de materiales olvidados por operadoras anteriores en depósitos fiscales, obteniendo la cesión por parte del Estado.

La Sociedad incorpora en su estructura la Gerencia General de Desarrollo Comercial, con el objetivo de centrar la mirada en la experiencia del pasajero, y de ese modo permitir a la Operadora focalizar los esfuerzos que se hacen desde esas áreas, generando sinergias y eficiencias en la administración de los bienes inmuebles que se encuentren dentro del área de la explotación ferroviaria, mejorando su aspecto, calidad, y la experiencia de viaje del pasajero junto con la generación de recursos económicos para el Estado Nacional.

Como principal indicador de gestión destaca la facturación del período por arrendamientos de espacios comerciales, locales y espacios publicitarios, que se incrementó en un 168% comparado con el período 2015, alcanzando los \$111.488.665. Son múltiples las acciones que explican este incremento, y se detallan las principales:

**Relevamiento de Locales y Espacios Comerciales:** durante el presente año se realizó un intenso trabajo de relevamiento que generó la información necesaria para avanzar en el proceso de documentación en plano y confección de un registro digital de locales y espacios comerciales que a fin del presente ejercicio arrojó como resultado, la documentación de 893 locales y espacios comerciales.

**Regularización de Permisionarios:** en paralelo a la acción de relevamiento de locales y espacios comerciales, la Gerencia Comercial inició un proceso de regularización de la situación contractual de los permisionarios, logrando tener a fin de ejercicio 667 espacios regularizados. Esta tarea de regularización se llevó a cabo incorporando un ordenamiento administrativo que se basó en el uso de expedientes para cada Permiso otorgado y elevando la exigencia del respaldo documental en todos de los casos.

**Actualización de los cánones de locales y espacios comerciales:** durante el proceso de regularización, se incorporó como requisito el uso de tasaciones realizadas por el Tribunal de Tasaciones de la Nación y se definieron cánones acordes a valores de mercado, teniendo en cuenta para la fijación del canon, la locación del espacio a permisionar. Para esto se realizó una segmentación de estaciones, diferenciándolas entre

locales y espacios en Halles y en estaciones segmentadas como A y AB (de mayor interés comercial) de las Estaciones B, C y D (de menor interés comercial).

Transparencia en el proceso de otorgamiento: se incorporó como procedimiento la publicación de los llamados a oferentes de los espacios administrados vía web, así como la apertura de las ofertas con intervención de Notario Público. Durante este ejercicio se realizaron más de 150 publicaciones de locales y espacios comerciales.

Sistema de Gestión Comercial: para brindar mayor control y capacidad de seguimiento, se desarrolló un Sistema de Gestión de Contratos, que es la herramienta de software que permite a la Gerencia Comercial el registro de los datos principales de los locales y espacios comerciales administrados, así como mantener un registro de permisionarios y garantes y, por último el registro de Permisos Precarios de Uso. Este software fue desarrollado de manera interna y responde a las necesidades de gestión más específicas. Se prevé durante el próximo ejercicio la ampliación funcional, incorporando lo necesario para dotar al sistema de funcionalidades de alarmas y avisos proactivos que colaboren con la gestión comercial.

### 3. SITUACIÓN PATRIMONIAL

A continuación, se expone la información resumida sobre la situación patrimonial, los resultados y la generación y aplicación de fondos correspondientes al Ejercicio Económico N° 9, finalizado el 31 de diciembre de 2016:

#### Estructura Patrimonial comparativa con el ejercicio anterior

	Al 31-12-2016	Al 31-12-2015
Activo Corriente	3.693.931.651	1.499.608.837
Activo no Corriente	2.454.863.205	2.176.883.713
<b>Total Activo</b>	<b>6.148.794.856</b>	<b>3.676.492.550</b>
Pasivo Corriente	1.221.012.646	1.452.501.019
Pasivo no Corriente	788.590.381	39.054.156
<b>Total Pasivo</b>	<b>2.009.603.027</b>	<b>1.491.555.175</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>4.139.191.829</b>	<b>2.184.937.375</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>6.148.794.856</b>	<b>3.676.492.550</b>

**Estructura de Resultados comparativa con el ejercicio anterior**

	Al 31-12-2016	Al 31-12-2015
Perdida Bruta	(3.442.082.443)	(3.771.714.806)
Gastos de Administración y Comercialización	(652.826.089)	(511.961.317)
Pérdida Operativa	(4.094.908.532)	(4.283.676.123)
Resultado neto de Inversiones en Sociedades (art.33 Ley 19.550)	-	161.100.076
Otros Ingresos	-	-
Otros Egresos	(602.480.838)	(757.918.073)
Resultados Financieros	96.147.269	6.797.352
Resultado neto (Pérdida)	(4.601.242.101)	(4.873.696.768)

**Estructura de la generación o aplicación de fondos comparativa con el ejercicio anterior**

	al 31-12-2016	al 31-12-2015
Fondos originados por las actividades operativas	(4.406.535.927)	(4.022.474.298)
Fondos aplicados a las actividades de inversión	(892.070.664)	(1.577.286.967)
Fondos aplicados a las actividades de financiación	6.259.941.090	5.475.980.209
Total de Fondos aplicados/generados durante el ejercicio	961.334.499	(123.781.056)

**Índices**

		al 31/12/2016	al 31/12/2015
<b>Liquidez</b>	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	3,02	1,03
<b>Solvencia</b>	PATRIMONIO NETO/PASIVO TOTAL	2,05	1,46
<b>Generación o aplicación</b>	ACTIVO NO CORRIENTE/ACTIVO TOTAL	0,40	0,59

**Principales variaciones de la estructura patrimonial, de resultados y generación o aplicación de fondos de la Sociedad**

El Activo Corriente se incrementó en \$ 2.194.322.814

La principal variación se debe al cobro de Transferencias TGN por un total de \$ 878.256.414 acreditadas el día 29 de diciembre de 2016 en la cuenta operativa en Banco Nación, C.C en \$ N° 60800184/69. En este sentido también impactan las Transferencias devengadas al cierre pendientes de acreditación por \$ 636.700.000 reflejadas en el rubro Otros Créditos.

En el rubro Inversiones financieras, se muestra el saldo de la colocación de fondos a Plazo Fijo por un total de \$ 131.632.007.

Asimismo, en el rubro Bienes de Cambio se registraron los ingresos de repuestos para material rodante por \$ 656.802.217, conforme actas de entrega y posesión suscriptas entre el MINISTERIO DE TRANSPORTE Y SOFSE.

El Activo No Corriente se incrementó en \$ 277.979.492, variación que en su mayoría representan las altas de Bienes de Uso por \$ 785.226.476 y la baja de la Inversión en la Sociedad BELGRANO CARGAS y LOGÍSTICA S.A. de (\$ 367.100.591).

La disminución del Pasivo Corriente, de \$ 231.488.373 tiene su principal impacto en la reducción del pasivo por Deudas Comerciales en \$ 173.387.012 respecto al ejercicio anterior.

Por último, el incremento del Pasivo No Corriente respecto al 2015 fue de \$ 749.536.225. En este rubro se registraron \$ 759.855.068 correspondiente a los bienes de cambio y de uso cedidos por terceros e incorporados en el Activo de nuestra Sociedad.

Asimismo, se muestra una disminución por el recupero de previsión para juicios, reclamos y contingencias varias, de \$ 10.318.843; monto estimado en base a informes emitidos por la Gerencia de Asuntos Jurídicos, Gerencia que además de su dependencia interna, actúa de acuerdo con normas y controles de la Procuración del Tesoro de la Nación.

Los ingresos relacionados por la prestación de Servicios se incrementaron en \$ 466.039.017.

El costo de los servicios se incrementó en \$ 136.406.654.

En Otros Egresos se constituyó la provisión para Saldo Técnico de IVA de \$ 581.213.645.

Dentro del rubro Resultados financieros, se muestra un incremento de \$ 42.727.150 correspondiente a intereses ganados por colocaciones financieras, acuerdo con compañías eléctricas e intereses devengados por mora y financiación de ingresos comerciales.

#### **4. OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS PARA EL EJERCICIO PRÓXIMO**

El actual directorio designado el 15 de diciembre de 2015 con motivo del cambio de Gobierno quiere aprovechar esta oportunidad para mencionar el enorme desafío y orgullo que conlleva sumarse a ser parte del cambio, a través del Ministerio de Transporte se propone impulsar que el tren vuelva a la gente.

Entendemos que el tren une los pueblos y es el medio de transporte más económico, eficiente y seguro en el mundo moderno. Las mejoras en el transporte ferroviario son fundamentales para nuestro país y para su gente ya que redundan en una mejor calidad de vida, garantizando el acceso a otros derechos fundamentales como el trabajo, la salud, la educación, todas estas condiciones necesarias para que el cambio impulsado por este Gobierno sea efectivo, alcanzando a gran parte de la sociedad.

Con el fin de tener una noción acabada del estado de la Sociedad y poder planificar e implementar las políticas necesarias para que los Trenes Argentinos vuelvan a ser elegidos por los pasajeros como el mejor medio de transporte público, se realizaron ciertas auditorías. En base a las deficiencias halladas en los sistemas de control interno, infraestructura ferroviaria y material rodante detectadas por la SOFSE, se diseñó un Plan Integral por el cual se adoptarán determinadas políticas en los próximos años para revertir dicha situación. Dichas acciones serán ejecutadas en conjunto por los diferentes organismos con incumbencia ferroviaria, así como por SOFSE y ADIFSE.

En cuanto a la infraestructura ferroviaria en lo referido a vías, señalamiento, estaciones y energía eléctrica, como así también en el material rodante, para los próximos años y hasta el 2019 se prevé la implementación de un Plan Integral para el Área Metropolitana de Buenos Aires, que conllevará una inversión de US\$ 14.000 millones por parte del Estado Nacional a fin de reducir en un 14% el tiempo de viaje de los pasajeros, aumentar un 23% la frecuencia de los trenes y un 28% la cantidad de pasajeros transportados. Al final del año 2019 tendremos las mejores frecuencias y tiempos de viaje históricos.

A su vez, dicho Plan Integral consistirá en (i) renovar el 88% de las estaciones; (ii) la realización de un Programa de Puesta en Valor de las estaciones históricas de Plaza Constitución, Retiro y Once; (iii) la instalación de frenos automáticos -"ATS" o "Automatic Train Stop"- en todas las formaciones del AMBA; (iv) la instalación de tecnología en comunicaciones, seguridad, control de recaudación y sistemas administrativos de nivel mundial; (v) la instalación de un Plan Integral de Comunicación; (vi) la renovación de la totalidad del Material Rodante y (vii) la construcción de 63 pasos a distinto nivel.

Las obras e hitos más significativos planificados para los próximos años se detallan a continuación:

- Hall de la Estación Retiro - Mayo 2017
- ATS Roca - Junio 2017
- Servicio Eléctrico hasta La Plata - Junio 2017
- Hall de la Estación Constitución - Septiembre 2017
- Renovación de la Flota Toshiba 1ª EMU Línea Roca - Junio 2018
- ATS Mitre - Julio 2018
- Renovación vías Línea Belgrano Sur - Julio 2018
- ATS Sarmiento - Julio 2018
- Puesta en marcha cuádruplas diésel trocha ancha - Diciembre 2018
- Renovación de Vías Retiro-Tigre Línea Mitre - Diciembre 2018.
- ATS Viaducto - Junio 2019
- Electrificación San Martín - Junio 2019
- Estación subterránea Retiro - Junio 2019
- Estación Subterránea Constitución - Julio 2019
- Viaducto Línea Belgrano Sur - Diciembre 2019
- Parrilla de vías Línea Mitre - Diciembre 2019
- Electrificación a catenaria/Señalamiento Línea Mitre - Diciembre 2020
- Soterramiento Sarmiento - Marzo 2021
- Electrificación Línea Belgrano Sur - Noviembre 2021
- Estación Central Obelisco - Diciembre 2021
- Túnel Constitución-Retiro - Noviembre 2022
- Túnel Retiro-Once - Diciembre 2022.

En cuanto a la organización interna de SOFSE, se proyecta la reorganización de los equipos de trabajo de Compras y Contratos en Obras, Bienes y Servicios (antes Compras por Líneas, Licitaciones Públicas y Privadas), con la finalidad de optimizar los recursos de cada célula de trabajo.

Asimismo, se creará un equipo de trabajo para anticipar las necesidades de las áreas usuarias (Bienes y Servicios). En una primera instancia se generará una herramienta para planificar vencimientos de contratos de servicios con semáforos de alerta temprana. En cuanto a bienes se focalizará la planificación de material rodante, consolidando las necesidades anuales de las diferentes Líneas y generando una herramienta que brinde como salida las cantidades a solicitar en el periodo de tiempo indicado.

La actividad de la Gerencia General de Desarrollo Comercial será regulada por un nuevo marco Normativo aprobado durante el primer trimestre 2017, que impulsará a su vez las siguientes normativas:

- Manual de Administración y Gestión de la Gerencia General de Desarrollo Comercial, que abarcará todos los procedimientos críticos de la Gerencia General, como son el proceso de fijación de canon, el proceso de publicación, proceso de adjudicación, procesos de regularización, procesos de facturación y cobranzas, proceso de control de obras, todos bajo los siguientes principios generales a los que deberá ajustarse la Gestión Comercial: Prioridad en las propuestas de valor comerciales con foco en las necesidades de servicio del pasajero y el usuario en general, Promoción de la

conurrencia de interesados y de la competencia entre los oferentes, Transparencia de los procedimientos, Publicidad y difusión de las actuaciones, Igualdad de tratamiento para los oferentes, Razonabilidad del proyecto y eficiencia de la contratación para cumplir con el interés público comprometido y el resultado esperado.

Permisos Precarios de Uso (PPU) a 5 años: durante el ejercicio se aprobó por Directorio la posibilidad de otorgar permisos precarios de uso de hasta 5 años, lo que alienta la participación de oferentes con intenciones de invertir en el diseño y adecuación de los locales comerciales, lo que redundará en un mejor servicio al pasajero. Hasta el momento en que se apruebe el nuevo Manual de Administración y Gestión de la Gerencia General de Desarrollo Comercial, los Permisos Precarios otorgados a plazos mayores a un año, deberán ser autorizados por el Directorio de la Operadora.

- Manual de Arquitectura Comercial, que definirá los lineamientos arquitectónicos a los que deberán ajustarse los permisionarios en el uso de los locales y espacios comerciales permisionados.
- Reglamento Interno de Estaciones, que regulará la convivencia de los permisionarios en las Estaciones, estableciendo normas de conducta en el uso del espacio público permisionado.

## **5. EX OPERADORES**

La nueva administración inició un procedimiento tendiente a lograr la rendición final, conciliación y control de cuentas de la gestión realizada por los ex operadores ferroviarios, Corredores Ferroviarios S.A. y Argentren S.A., los cuales operaban por cuenta y orden de SOFSE. A la fecha de emisión de los presentes estados contables, dichas rendiciones finales no han concluido pero hemos logrado acciones de recupero de importes que debían ser transferidos a SOFSE, como la previsión por Contingencias Judiciales por parte de Argentren. Se continúan las acciones con Cofesa para el recupero del mismo según lo que refleja el Acuerdo de Operación firmado oportunamente.

## **6. ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA**

La asamblea deberá resolver sobre el destino del importe de Transferencias del Estado Nacional no absorbidas en el resultado de este ejercicio, el cual asciende a \$2.321.355.045.

Al respecto, este Directorio propone destinar el excedente a la Reserva Facultativa constituida en el ejercicio anterior.

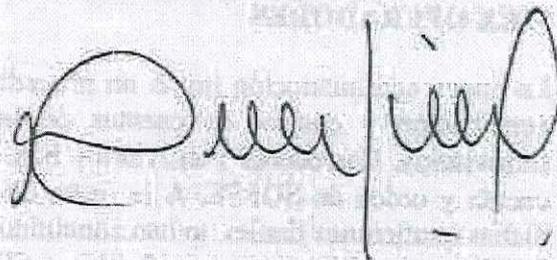
## 7. AGRADECIMIENTO

En virtud de lo referido precedentemente y del estado en el cual encontramos la Sociedad y sus bienes, este Directorio quiere transmitir su total compromiso a revertir la situación de deterioro y abandono de los Trenes Argentinos orientando todas sus acciones para que los recursos públicos utilizados en llevar adelante este cambio sean administrados con la mayor eficiencia y transparencia posible, proponiendo nuevos y mejores mecanismos de control del uso de los recursos públicos y llevando adelante políticas de gestión activas.

Asimismo, queremos agradecer a todos aquellos que hasta el momento nos han recibido y brindado su apoyo, como así también sumarse a este cambio de cultura organizacional que desde el Directorio se propone impulsar.

En virtud de ello, y dado el proceso que se inicia con inversiones para atender la problemática actual que vive todo el sistema ferroviario, en materia de infraestructura de vías, de señalamiento, como así también del estado de las estaciones, teniendo este Directorio plena confianza en sus recursos materiales y humanos para hacer frente a los desafíos, proyectos y oportunidades que pongan bajo la órbita de esta Sociedad.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los 08 días del mes de junio de 2017



MARCELO ORFILA  
PRESIDENTE  
OPERADORA FERROVIARIA S.E.