

## El problema ferroviario nacional

POR

VICTOR M. NAVARRETE

(Conclusión de la conferencia leída en el Instituto de Ingenieros el 12 de Noviembre de 1920)

---

La organización actual de la Empresa de los Ferrocarriles del Estado, quedó establecida según las disposiciones de la Ley N.º 2846 de 29 de Enero de 1914.

Según esta Ley, la Administración de los Ferrocarriles es ejercida, bajo la supervigilancia del Gobierno, por un Consejo de Administración, un Director General, y los Administradores de Zona.

La Dirección Superior de los Servicios de la Empresa están atendidos por una Administración Central, que la forman el Director General con los Jefes de los diferentes Departamentos (Transporte, Vía y Obras, Tracción y Maestranzas, Contabilidad y Tesoro, Materiales y Adquisiciones, etc.) en el carácter de Secretarios del Director General, y las Administraciones de Zonas, que se diferencian de la Dirección General, en que los jefes a cargo de los distintos servicios, no son simples secretarios sino que tienen la jefatura efectiva de ellos.

Los Administradores seccionales, están a cargo de los diferentes servicios de la Empresa en sus respectivas Zonas, Transporte, Vía y Obras, Tracción y Maestranzas, Contabilidad (que incluye el servicio del Tesoro, lo que comercialmente hablando es un error). Materiales y Adquisiciones, Servicio Judicial, Servicio Sanitario, etc. correspondiendo a cada uno de estos servicios un jefe con atribuciones administrativas bien establecidas.

Como las Administraciones Seccionales son independientes entre sí y además son autónomas, el Director General se encuentra imposibilitado para darles órdenes terminantes y como a su vez éstas no pueden hacer nada sin la autorización de la Dirección General, resulta que ni la Administración Central, ni las Administraciones de las Zonas tienen una autoridad y responsabilidad bien definidas.

El hecho de que el Director General sea el único que representa a la Adminis-

tración Central, por ser los Jefes de Departamentos según disposiciones de la ley simples secretarios o jefes de Oficinas, hace que tenga que imponerse y firmar todas las comunicaciones que se dirigen a las Administraciones de las Zonas y también recibir todas aquellas que éstas manden a la Dirección General.

De esta manera el Director General es abrumado por el papeleo administrativo, por las audiencias al público, audiencias al personal de la Empresa; además preside las reuniones del Consejo de Administración y atiende las relaciones de la Empresa con el Gobierno, siéndole materialmente imposible dedicar su atención al estudio de los delicados problemas que tienen relación con la conducción y mejoramiento de las complejas actividades de la Empresa. Jamás, en organización alguna, se ha puesto tanta responsabilidad sobre un hombre, por muy competente que éste haya sido.

Con la aplicación de la ley de reorganización del año 14, se creyó reunir en una sola mano todas las facultades administrativas para unificar la dirección (aun se le dió al Director preponderancia dentro del Consejo de Administración) de los FF. CC. del Estado, pero en la práctica ha resultado que ésta se ha descentralizado, apareciendo en las Zonas Administraciones autónomas, con todo el rodaje burocrático de empleados; Administraciones que poco a poco se han ido fortaleciendo, independizándose y creando entre ellas y la Dirección General, intereses y tendencias antagónicas que van en contra de los principios fundamentales de explotación ferroviaria, en vigencia en todos los ferrocarriles bien organizados y que llevan una vida próspera.

En la misma ley se creyó consultar la autonomía de la Empresa lo que en la práctica ha resultado ser una falsa autonomía, si se tiene en cuenta que el gobierno tiene ingerencia directa y decisiva en el nombramiento del personal superior de la Empresa, (jefes de Departamento, Administradores de Zona etc.) en la aprobación de las tarifas que se deben aplicar etc., es decir, controla las fuerzas vitales de ella.

Basta una rápida exposición de las características de la organización de la Empresa, para darse cuenta que no corresponde a ninguno de los sistemas (Sistema Divisional y Sistema Departamental) universalmente aplicados y conocidos en otros países mas adelantados que nosotros en cuestiones ferroviarias. Esta es una organización de invención nacional, en pugna con casi todos los principios de organización que he mencionado mas atrás y que no se encuentra aplicada en ningún ferrocarril en explotación, de importancia.

No deseo seguir enumerando los defectos de la organización de la Empresa de los FF. CC. del Estado, por no cansar a los colegas que tienen la benevolencia de escucharme, ya que éstos son conocidos por la mayoría de los ingenieros y han sido señalados con exactitud y conocimiento de causa por el señor Miguel Letelier, ex-Consejero de los FF. CC. del Estado, por el señor Domingo Matte Larraín, en su interesantísima conferencia de apertura de este debate ferroviario, y además van a ser expuestos por nuestro colega el señor Oscar Navarro al dar a conocer

a los miembros de este Instituto un Proyecto de Modificación a la Ley sobre Reorganización de los FF. CC. del Estado del año 14, confeccionado por tres ingenieros de la Empresa.

Termino señores esta larga disertación sobre el problema ferroviario nacional entregando a la consideración del Instituto de Ingenieros de Chile, las siguientes conclusiones a que me conducen las consideraciones anteriores.

#### CONCLUSIONES

##### *Régimen de explotación*

1.º) Propender a la completa racionalización de todos los ferrocarriles, como el único medio de promover el progreso social, industrial y comercial del país.

2.º) Explotación *indirecta* de los FF. CC. del Estado, según principios comerciales. Evitando de esta manera los inconvenientes y aprovechando las ventajas que presentan la explotación *directa* por el Estado y la explotación por sociedades particulares.

3.º) Confiar la Administración de los FF. CC. del Estado, bajo la supervigilancia del Gobierno, a un Consejo de Administración y a un Director; concediéndoles toda la autonomía compatible con el régimen de nuestras instituciones.

El principio de la responsabilidad que implica al mismo tiempo libertad y medios de acción, debe ser el principio dominante.

4.º) Los Consejeros serán nombrados por el Presidente de la República, en la siguiente forma:

a) Dos ingenieros de entre los que hayan desempeñado o estén en servicio activo en puestos superiores de la Empresa.

b) Tres de los candidatos, propuestos en terna, por cada una de las sociedades que representen los intereses agrícolas, industriales y comerciales del país.

c) Un Consejero versado en contabilidad y en finanzas.

El cargo de Consejero será rentado.

5.º) El Director será nombrado por el Presidente de la República, a propuesta del Consejo de Administración. Esta nueva atribución del consejo asegurará el trabajo armónico de los dos poderes fundamentales de la Administración de la Empresa.

6.º) El Administrador General, (Sub-Director) y los Jefes de Departamento serán nombrados por el Consejo de Administración, a propuesta del Director.

7.º) Los Administradores de Zona serán nombrados por el Director, a propuesta del Administrador General. El resto del personal de planta de la Empresa será nombrado por el Director, a propuesta de los Jefes respectivos.

8.º) Creación de un Comité Parlamentario de Fiscalización, compuesto de 3

Senadores y 3 diputados, que informe al Congreso Nacional sobre las condiciones y necesidades de los FF. CC. del Estado.

## ORGANIZACION INTERNA DE LA EMPRESA

9.º) Implantación en los FF. CC. del Estado, del sistema Divisional Norte Americano.

10.) Confección de un Reglamento que defina precisa y claramente las atribuciones y responsabilidades de cada servicio y de todo el personal de la Empresa.

11.) Dividir los FF. CC. del Estado en un número de Administraciones Seccionales, que permitan un control eficiente del servicio de Explotación, de manera de darle a cada una de ellas el mismo trabajo equivalente por hacer.

## PERSONAL FERROVIARIO

12.) La competencia, disciplina y cooperación del personal, son de la mayor importancia para el éxito de una empresa de Transporte.

Para desarrollar estas características, en el personal de la Empresa creo será necesario:

a) Clasificar el personal en grupos, de acuerdo con la clase de trabajos por ejecutar y la preparación requerida para su ejecución.

b) Implantar un *Sistema de Educación* del personal, para instruirlo en el correcto y eficiente desempeño de sus obligaciones y deberes, preparándosele para que mas tarde, sea capaz de ocupar puestos de mayor responsabilidad.

c) Confeccionar un Reglamento que fije las normas sobre *Admisión y Promoción*, propendiendo al desarrollo de un espíritu de *cooperación y lealtad* hacia los intereses de la Empresa.

d) *Reducción del personal a sus justos límites*, consultando la conveniencia de modificar los sueldos, jornales y condiciones de trabajo, a fin de que el personal de la Empresa se consagre a sus obligaciones con exclusión absoluta de todo trabajo particular, eliminando de este modo el malestar del personal y dando en cualquier momento seguridades contra la paralización del tráfico a causa de paros, huelgas, etc. etc.

e) Estimular al personal por medio de premios por antigüedad y gratificaciones anuales por mérito.

f) Cooperar al bienestar del personal mejorando las actuales condiciones de jubilación etc. y sosteniendo instituciones de Previsión, Recreación y Alivio, etc.

Con este objeto crear la Oficina de BIENESTAR DEL PERSONAL.

## MEJORAS FISICAS Y MODERNIZACION DE LOS METODOS DE EXPLOTACION

13.) Inversión de capitales en una forma sistemática, continua y oportuna, para dotar a la Empresa de instalaciones modernas, material rodante suficiente etc. para mantenerla, en todo momento, en condiciones de satisfacer las crecientes necesidades del país, y finalmente, ir a la *industrialización de los métodos de explotación*, para reducir a un mínimo los *gastos unitarios*.

## TARIFAS

14.) Aplicación de tarifas (calculadas de manera de fomentar la producción aun de las partes mas alejadas del país) que produzcan la entrada suficiente para costear los gastos de explotación, los gastos financieros (amortizaciones e intereses de los capitales invertidos) y que permita la formación de un Fondo de Reservas de renovación y mejoras.