

## **REDACCIÓN DE SESIONES**

1

### **COMISIÓN ESPECIAL INVESTIGADORA DE LA EMPRESA DE FERROCARRILES DEL ESTADO**

Sesión 11ª, celebrada en miércoles 1 de agosto de 2007,  
de 11.06 a 14.37 horas.

#### **VERSIÓN TAQUIGRÁFICA**

Preside el diputado señor José Pérez.

Asisten la diputada señora Marisol Turres y los diputados señores Claudio Alvarado, Alfonso De Urresti, René Manuel García, Fidel Espinoza, Enrique Jaramillo, Nicolás Monckeberg, Sergio Ojeda, Jaime Quintana, Gonzalo Uriarte, José Antonio Kast y Gastón Von Mühlenbrock.

Concurren como invitados los señores Guillermo Díaz Silva, ex presidente del directorio de la Empresa de Ferrocarriles del Estado; Amador Rodríguez, gerente general de la empresa Temoinsa; Jesús Rodríguez Penin y Rolando Franco Ledesma, representantes de esa empresa.

#### **TEXTO DEL DEBATE**

El señor PÉREZ (Presidente).- En el nombre de Dios y de la Patria, se abre la sesión.

El acta de la sesión 9ª se da por aprobada por no haber sido objeto de observaciones.

## REDACCIÓN DE SESIONES

2

El acta de la sesión 10<sup>a</sup> queda a disposición de los señores diputados.

El señor Secretario va a dar lectura a la Cuenta.

*-El señor ÁLVAREZ (Secretario) da lectura a la Cuenta.*

El señor PÉREZ (Presidente).- Deseo informar a los señores diputados que se encuentra a disposición en Secretaría, una considerable cantidad de antecedentes recibidos en respuesta a solicitudes de la Comisión.

No se entregará a cada uno en forma particular por el gran volumen que lo compone.

Hemos recibido documentos del abogado señor Jorge Schaulsohn. Asimismo, don Agustín Figueroa envía un documento donde agradece el honor dispensado y nos saluda atentamente.

En esa oportunidad la Comisión llegó a acuerdo de acusar recibo y agradecer la gentileza de quienes han opinado respecto de la consulta jurídica.

Se dio respuesta a los anteriores, pero faltan los dos que he mencionado, invitados por el diputado Enrique Jaramillo, a emitir su opinión respecto de la consulta jurídica hecha.

Sobre la cuenta, tiene la palabra el diputado Enrique Jaramillo.

El señor JARAMILLO.- Señor Presidente, en la cuenta aparece un oficio firmado por don Vicente Domingo Vial, en el que expresa la opinión del señor Rodrigo Asenjo, fiscal de ferrocarriles, quien está citado e invitado.

Estamos en conocimiento de que la Contraloría está por emitir un informe respecto del mismo tenor, esto es sobre

## REDACCIÓN DE SESIONES

3

los pagos hechos en los distintos directorios a don Luis Ajenjo.

Por lo tanto, deseo pedir que esperemos tener el informe de la Contraloría para luego invitar al señor fiscal de EFE.

El señor PÉREZ (Presidente).- Así se hará.

Hoy, vamos a recibir al ex presidente del directorio de ferrocarriles, señor Guillermo Díaz y al gerente general de la empresa Temoinsa, señor Amador Rodríguez.

Para la siguiente sesión será convocado el señor Patricio Rojas, presidente del SEP.

Tiene la palabra el diputado Alfonso De Urresti.

El señor DE URRESTI.- Señor Presidente, dada la cantidad de información acumulada, especialmente con la última remesa, es importante sistematizarla. No podemos llenarnos de cajas de información si no tenemos la capacidad de analizarla.

Nos ha llegado información especialmente relevante sobre la situación de los ramales, el levante y la venta.

Al respecto, propongo sistematizar esa información a través de Secretaría para que ordene a biblioteca hacer un trabajo de compilación y resumen de esa información, a objeto de que sea digerible y pueda trabajarse. No nos atiborremos de información y documentos para, en definitiva, no ver nada.

Allí hay un trabajo importante que debiera hacer personal de biblioteca.

Respecto de la situación jurídica que se ha planteado sobre la legalidad de las remuneraciones y dietas percibidas por el ex presidente del directorio, creo que, sin

## REDACCIÓN DE SESIONES

4

perjuicio de la cantidad de informes jurídicos de que disponemos, debemos tener también un planteamiento legal de nuestra visión.

Independientemente de las opiniones de juristas, son los tribunales de justicia o la Contraloría los encargados de hacer una interpretación rigurosa sobre el tema.

Tenemos ya cuatro, cinco o seis informes de distintos juristas sobre ello. Antes de recibir a nuestros invitados tenemos que ponernos de acuerdo en la metodología para avanzar, a fin de que el conjunto de información nos sea útil y así poder llegar hasta las últimas consecuencias de lo que hemos investigado en esta empresa.

El señor PÉREZ, don José (Presidente).- Tiene la palabra el señor Secretario.

El señor ÁLVAREZ (Secretario).- Señor Presidente, esta Secretaría, antes de lo propuesto por el diputado De Urresti, ya tomó las medidas del caso. Estamos trabajando en conjunto con la biblioteca.

El señor DE URRESTI.- Sí, pero que nos llegue a nosotros.

El señor ÁLVAREZ (Secretario).- Señor diputado, es tal la cantidad de documentos que no es posible hacerlo de un día para otro.

El señor PÉREZ (Presidente).- Gracias señor Secretario. Sólo nos falta por recibir el informe jurídico solicitado a la Contraloría General de la República en relación a la dieta. Con eso terminamos la serie de consultas hechas a destacados juristas. Todos han coincidido en lo mismo.

Tiene la palabra el diputado Nicolás Monckeberg.

## REDACCIÓN DE SESIONES

5

El señor MONCKEBERG, don Nicolás.- Señor Presidente, entiendo que hay cierta imprecisión que no tiene que ver con el fondo, sino, con la forma.

Hay una presentación formal hecha por siete parlamentarios, algunos integrantes de la Comisión, para que la Contraloría General de la República se pronuncie sobre las dietas paralelas percibidas por el director de EFE. Esa presentación, como cualquier requerimiento, tiene un curso normal y entiendo que en los próximos días se resolverá.

Simultáneamente, la Comisión ha solicitado la opinión del actual Fiscal de EFE, a mi juicio, la persona más relevante en todo. La hizo llegar y entiendo que también a la Contraloría.

Hay una serie de informes en derecho de públicos abogados quienes se han pronunciado sobre el tema.

Aquello que la Contraloría está resolviendo, no lo hace como una mera información ni consulta, sino ante requerimiento parlamentario. Señala la forma en que debe aplicarse la norma. Eso es más que consultivo.

Quiero enunciar un problema de fondo: el famoso decreto en cuestión impone nuevas reglamentaciones. Una es la inhabilidad para ser remunerado por varios directorios. Otro, es subir en algún grado el monto que se le paga a cada director.

Acá tenemos un tema no menor, porque si alguien dice que ese decreto es inválido, inconstitucional y que no se aplica, pregunto, ¿por qué a la hora de recibir el sueldo, o la dieta de director, se recibe el mayor monto asignado? ¿Cómo un decreto puede ser inválido, para efectos de establecer la inhabilidad y válido para efectos de recibir la mayor dieta que se establece?

## REDACCIÓN DE SESIONES

6

Digo esto porque tan pronto como salga el tema de la Contraloría, esta Comisión va a tener que pronunciarse, y en cualquiera de los dos sentidos, existe irregularidad. O se recibió la dieta no pudiendo hacerlo o al hacerlo, se recibió un mayor sueldo. Todo esto en circunstancias de que este decreto no era aplicable.

El señor VON MÜHLENBROCK.- ¿Llegó la información respecto a las transacciones que hacía EFE con sus proveedores?

Tengo dudas sobre el informe que envió la Superintendencia de Valores y Seguros respecto de las cifras de publicidad que al parecer se repitieran en 2006. Dejo esto como constancia para una posible revisión. Al repetirse las cifras, no cuadran los totales en la información de la Superintendencia de Valores y Seguros.

Respecto del oficio del señor Vicente Domínguez en cuanto a los honorarios, quiero saber si llegó un listado de la información sobre la cantidad de personas, porque antes había 4.000 personas en EFE y hoy hay 1.346. Necesitamos un listado más completo, con mayores antecedentes respecto a determinadas personas, que contenga algunas glosas y los motivos de despido y finiquitos, junto con fechas de ingreso y egreso.

El señor ALVARADO.- Señor Presidente, usted consignó que para la próxima sesión consideramos la invitación del señor Patricio Rojas, presidente de SEP. Pido que sea la única persona invitada, porque son muchos los temas que tratar.

El señor PÉREZ (Presidente).- Así se hará señor diputado.

En relación con la consulta del diputado Von Mühlenbrock, ha llegado respuesta de una parte importante de

## REDACCIÓN DE SESIONES

7

transacciones de Ferrocarriles, pero aún faltan antecedentes, porque son muchas las peticiones hechas en la sesión anterior.

En esta oportunidad están invitados los señores Guillermo Díaz, ex presidente del Directorio de Ferrocarriles y don Amador Rodríguez, gerente de la empresa Temoinsa.

*-Ingresa el señor Guillermo Díaz.*

El señor PÉREZ (Presidente).- En nombre de la Comisión, doy la bienvenida a nuestro invitado.

Tiene la palabra el señor Guillermo Díaz.

El señor DÍAZ (don Guillermo).- Señor Presidente, quiero agradecer la posibilidad de plantear mi punto de vista profesional sobre la empresa que me tocó dirigir durante los meses de mayo a noviembre de 2006.

La estructura de presentación tiene los siguientes puntos.

1. Una mirada acerca de la característica principal de la industria ferroviaria a nivel mundial y cuáles son sus tendencias.

2. Una pequeña reflexión respecto de lo que tiene que ser un gobierno corporativo de cualquier empresa, sea pública o privada.

3. La situación que me tocó enfrentar como presidente del directorio de la empresa en 2006.

4. Principales acciones que tomamos y definimos a la luz de la situación que nos tocó enfrentar.

5. Una pequeña mirada al Plan trienal 2003-2005, porque ha sido largamente analizado en cifras y en otros temas, y

## REDACCIÓN DE SESIONES

8

6. Reflexiones a título absolutamente personal respecto de por qué EFE está en la situación en que se encuentra y de qué hacer en el futuro.

Cuando se compara cualquier mercado o empresa en general lo que se hace es mirar una forma de construir éxito o ganancias o beneficios. Por lo tanto, cualquier literatura básica respecto de gestión moderna de empresa analiza cuáles son las posibilidades de mercado que tiene, sus posibles beneficios, con qué infraestructura lo enfrenta y cómo lo financia. Las famosas preguntas que qué, cómo y cuándo.

En el caso de EFE se permite identificar cuatro áreas, básicamente porque es posible distinguir dos mercados claramente distintos, con potencialidades, especificidades y exigencias distintas como son el mercado de pasajeros y el mercado de la carga. Por ejemplo, la carga se caracteriza a nivel mundial -en el caso de Chile no hay una excepción- por mover grandes volúmenes, entre grandes porteadores o generadores de carga. Vale decir, la industria de la celulosa, de la madera son grandes demandadores de transporte de ferrocarriles por el impacto que en el entorno de la ciudad y en el contexto de la ciudad generan y, además, un tema evidentemente de costos.

En el caso del mercado de pasajeros, estos trenes representan beneficios sociales y privados en áreas de alta densidad, como es el concepto de metrotren o de cercanía en términos europeos y en aquellas áreas de mercados de pasajeros en donde se encuentran condiciones beneficiosas para un tren de alta velocidad.

Si se analiza la estructura de la industria, en general, a nivel mundial el transporte masivo de pasajeros es subsidiado. Hasta ahora, en la literatura, he encontrado dos excepciones a esta norma. En primer lugar, se trata de un pequeño tren que llega a Londres, que es de una empresa

## REDACCIÓN DE SESIONES

privada, que tiene números azules en su operación, descontando la infraestructura que es imposible de financiar, y los Shin Kan Sen, trenes de alta velocidad. En Japón, los trenes de alta velocidad enfrentan y subsidian en la prestación de servicios del transporte de pasajeros para un cielo saturado de vuelos aéreos. Por lo tanto, competir en condiciones únicas de conectar dos ciudades permite ser competitivo en tarifas y servicios.

Insisto, a nivel mundial, la industria muestra que en la cantidad de empresas considerables existen sólo estos dos ejemplos, pero, sin duda, puede haber otros.

Desde el punto de vista privado, la carga es lo más rentable en términos de negocios, debido a los márgenes que va generando. La muestra de esto es que el caso chileno fue concesionado a privados y está siendo operado por dos empresas que deberían ir aumentando progresivamente un nivel de rentabilidad mejor. En el mundo, la literatura así lo confirma.

Lo tercero es que se construye infraestructura para el tipo de prestación, ya que no se puede construir megainfraestructuras cuando se presta servicios de ciertos estándares, lo que indudablemente está asociado a los ingresos per cápita por país y a prestar servicios acordes a las demandas reales tanto en carga como en pasajeros.

En la actualidad la industria más desarrollada es la europea, salvo Estados Unidos, Canadá y México, que no muestran tendencia, pero en Europa por lo general la tendencia es separar las empresas, ya que unas se dedican a la infraestructura y otras a la prestación de los servicios, ya sean de carga o de pasajeros.

En cuanto a los subsidios, Amtrak, que es la operadora de transporte de pasajeros más importante de Estados Unidos, tuvo un subsidio anual de alrededor de 950

## REDACCIÓN DE SESIONES

10

millones de dólares; en el Reino Unido, el subsidio para el 2006 fue de 4 billones de libras esterlinas; en el sistema de transporte francés, el subsidio alcanzó a 1,5 billones de euros.

Respecto del Gobierno Corporativo, las empresas, por lo general, tienen un mandato para ser dirigidas y controladas para ser cada día más eficientes con el objeto de mejorar su rendimiento. En el caso de las empresas públicas son más delicadas, puesto que los dueños, la ciudadanía, están altamente atomizados, por lo que una tarea fundamental de quien dirige y tiene la función de director de estas empresas, junto con definir las políticas y el lineamiento estratégico de la empresa, debe tener un cuidado irrestricto del patrimonio de la misma, porque es propiedad de todos los chilenos, que es el caso particular de EFE.

En el caso de la administración, hay un rol definido por ley y definido de hecho en cualquier conformación de empresa. La administración es la encargada de implementar y tomar las decisiones del quehacer cotidiano de la empresa.

Al respecto, me refiero a la clásica descripción del qué, cómo y cuándo. A nivel directivo se debe definir el propósito, lo que pretende con la empresa y, sin duda, es la administración, a partir de la gerencia general, la mandatada para decir cómo se hace, con cuántos recursos y con qué estándar. Creo que un es punto sustantivo en la realidad que me tocó vivir en la Empresa de Ferrocarriles del Estado.

El directorio que nos tocó asumir en mayo de 2006, estaba constituido por quien habla, Guillermo Díaz, ingeniero civil industrial, master en administración pública; la vicepresidenta, señora Berta Belmar, abogada, master en gerencia pública, quien cuenta con una tremenda experiencia en el sector público. De hecho fue quien lideró la

## REDACCIÓN DE SESIONES

11

modernización del Registro civil, que dio el ejemplo para otros países, especialmente los de América latina; el señor Fidel Miranda, ingeniero comercial que tiene una cantidad importante de títulos fundamentalmente en economía; el señor Pablo Piñera, ingeniero comercial, master en economía por la Universidad de Boston; el señor Jaime Binder, abogado, magíster en gestión de políticas públicas de la Universidad de Chile, candidato a doctor en la Universidad Complutense de Madrid; el señor Roberto Riveros, ingeniero civil con mención en transportes, master of science en ingeniería de transportes; el señor Juan Cavada, ingeniero comercial, master en economía del desarrollo, una de las personas que más conocimiento tiene respecto de la evaluación social de proyectos; y la señora Griselda Valenzuela, quien representa a los trabajadores a través de un proceso transparente de elección, abogada, magíster en reforma procesal penal y, sin duda, un muy buen aporte en la discusión y en los desafíos futuros de la empresa.

Dada la invitación de la Comisión, me tocó revisar algunas grabaciones de las presentaciones de quienes me antecedieron en esta comisión y quiero destacar la valentía de la señora Griselda Valenzuela por las críticas y cuestionamientos respecto de ciertos planes ejecutivos de la empresa. Ella fue muy valiente al señalar sus críticas respecto de la ex gerencia general y de algunas deficiencias en materia de control por parte del contralor de la empresa. Repito, fue muy valiente cuando planteó sus discrepancias.

Señor Presidente, me tocó escuchar afirmaciones bastante fuertes respecto de la calidad en la gestión que hizo el ex gerente general de la empresa, don Juan Castillo y, posteriormente, a nivel de control que la empresa tenía a través de la contraloría interna.

El señor MONCKEBERG (don Nicolás).- Es el mismo contralor que ejerce en la actualidad.

## REDACCIÓN DE SESIONES

12

El señor DÍAZ.- Exactamente.

El directorio se constituyó a través de tres comités que tenían un rol muy activo: el de auditoría, el de finanzas y el laboral. Hablamos de rol activo de los comités, toda vez que cuando se llega a una empresa hay que conocerla en profundidad, incluso llegando un poco más allá de las características propias de un directorio. Teníamos un rol bastante ejecutivo, ya que estos tres comités pretendían abarcar la pluralidad de funciones de la empresa. Ésa era un área primordial: conocer esta realidad. Los directores cumplieron un rol muy proactivo, aun cuando estos comités no son remunerados.

Para adelantarme a cualquier pregunta, durante mi gestión como presidente de la empresa fui, también, vicepresidente de Merval y director de la empresa Ferrosalud, isapre filial de la empresa.

Es un tema que está siendo debatido. Ustedes han pedido informes a distintos estudios y se espera una pronta definición de la contraloría. Como ciudadano, tendré que estar dispuesto a acatar e, incluso, a devolver platas si es necesario.

El señor PÉREZ (Presidente).- ¿Cuánto dura su exposición?

El señor DÍAZ.- Será muy rápida.

El señor PÉREZ (Presidente).- ¿De cuánto tiempo estamos hablando?

El señor DÍAZ.- Son 25 transparencias, es decir, de aproximadamente 15 minutos más.

El señor OJEDA.- Señor Presidente, hay demasiada exigencia respecto del tiempo que se les está dando a los invitados. Ellos han sido citados con el objeto de que

## REDACCIÓN DE SESIONES

13

expresen aquí y nos entreguen algunos antecedentes que pudiéramos considerar importantes. Tengo el temor de que quienes vienen estén muy exigidos por el tiempo y hayan antecedentes que no den a conocer por ello mismo.

Me gustaría, señor Presidente, que usted les dé el tiempo suficiente para que ellos puedan explayarse.

Le pido, señor Presidente, que dejemos a nuestro invitado que nos exponga su informe, que es claro e interesante.

El señor PÉREZ (Presidente).- Más allá de lo que plantea usted, señor diputado, hoy tenemos otros invitados, los cuales tienen que entregar su respectiva versión acerca de las consultas que hará la comisión. Hay temas relevantes y otros menos relevantes. No quisiera tener que volver a citar a una próxima sesión y, por consiguiente, en la medida de que seamos sintéticos, vamos a ganar tiempo, que es lo que me interesa.

El señor GARCÍA.- Señor Presidente, quiero consultarle si hoy vamos a atender solamente a don Guillermo Díaz y a nadie más.

El señor ESPINOZA (don Fidel).- Señor Presidente, pienso que no podemos trabajar condicionados por el tiempo. Comparto plenamente la opinión del diputado Ojeda. Si queremos profundizar con cada uno de nuestros invitados no importa que alarguemos la sesión hasta las dos de la tarde, porque lo importante es que podamos trabajar con tranquilidad, ya que, en definitiva, si él está presionado para terminar de exponer en quince minutos y nosotros presionados para preguntar, se pierde el sentido de fondo que tiene la comisión.

El señor MONCKEBERG (don Nicolás).- Comparto lo que se ha dicho. Si la presión se produce porque después no hay

## REDACCIÓN DE SESIONES

14

acuerdo para extender la sesión, pero si inmediatamente adoptamos el acuerdo de extender la sesión todas las horas necesarias, podemos trabajar con mucha más calma. Lo complicado es que cuando pedimos acuerdo para extender la sesión hasta la una, dos o tres de la tarde, dicen que no.

Pido a usted, señor Presidente, que si quiere darle calma y todo el tiempo del mundo a los expositores, yo lo apoyo, pero inmediatamente acordemos extender la sesión todo lo que sea necesario.

El señor PÉREZ (Presidente).- Me parece muy importante lo que ha dicho el diputado señor Monckeberg, puesto que al inicio de la sesión el propio diputado Ojeda dijo que no la prologáramos más allá del tiempo establecido.

El señor OJEDA.- Lo que pasa, señor Presidente, es que en estos momentos también tenemos sesión de Sala y varios diputados queremos intervenir en esta Comisión.

El señor PÉREZ (Presidente).- Bueno, ¿habría acuerdo para prorrogarla por una hora?

### **Acordado.**

Tiene la palabra el señor Guillermo Díaz.

El señor DÍAZ (don Guillermo).- Señor Presidente, quiero comentar brevemente la situación que enfrenta el directorio que me tocó presidir a mayo de 2006. Hubo un resultado operacional cero; una negociación colectiva ad portas que involucraba a todos los trabajadores de la empresa; una estructura gerencial definida y orientada hacia las inversiones en infraestructura; una necesidad de mejorar el control interno de la empresa; una contraloría interna que dependía de la gerencia general; una necesidad de mejorar el nivel de información; una carencia en la identificación y gestión de procesos; una empresa que no tenía un adecuado

## REDACCIÓN DE SESIONES

15

nivel de información hacia sus planos directivos; una necesidad de mejorar el tiempo de las respuestas a entes contralores, entre ellos, la Cámara de Diputados -durante el 2005, cuando fui subsecretario, me tocó agilizar respuestas y era muy difícil hacerlo. Me entrevisté con varios de ustedes y el principal reclamo que hacían era que EFE no contestaba, por lo que durante el 2006 hicimos un esfuerzo por contestar y ponernos al día con EFE- y, por último, una inadecuada evaluación de impactos. En otras palabras, no hubo una visión por parte de la administración anterior de los impactos que iba a generar una decisión de inversiones, en particular, con cierto régimen operacional.

¿Cuál es la estructura organizacional de EFE a febrero de 2006? Expongo esta lámina, porque no cambia la estructura a mayo, por lo que quiero ir contando cómo se van alejando ciertas funciones de la empresa, las que son subrogadas directamente por quien ejercía la gerencia general.

El gerente general tenía, además, una subgerencia general y una gerencia de normalización, funciones asesoras a las del gerente; y la Contraloría y la Fiscalía dependían de éstas dos últimas. Por lo tanto, era imposible ejercer la función de control, mandato del equipo directivo respecto de la administración, por lo que no pueden depender del gerente general las definiciones estratégicas y los informes del contralor. Eso es imposible. En ninguna empresa sería, donde haya una función de control real respecto de la administración, el control va a depender del jefe. Por lo tanto, habitualmente, éste se debe reportar a una entidad superior, en este caso, al directorio. Había un total de nueve gerencias. Era un equipo directivo bastante extenso. A mi juicio, con la experiencia profesional que tengo, era muy difícil controlar las decisiones de cada uno de esos actores en su toma de decisiones y en su actuar cotidiano.

## REDACCIÓN DE SESIONES

16

Si uno revisa, hay varias gerencias que comienzan a desaparecer y son subrogadas íntegramente por quien ejercía la gerencia general. Es el caso de la gerencia de Transporte, con personal que migra desde la empresa a un ministerio.

Hay un gerente de infraestructura que está en calidad de interino durante todo el proceso de inversiones o parte importante de él.

El gerente de Finanzas renuncia durante el primer semestre de 2006.

El gerente de Administración, Claudio Carreño, es despedido en mayo o junio del mismo año.

Cuando llego, se plantean los antecedentes respecto de este profesional y se acepta la recomendación de que sea despedido.

En la gerencia de Planificación y Desarrollo, que hace los modelamientos y estudios de preinversión por parte de la empresa, el funcionario migra hacia otro ministerio. Fue director de Vialidad y después director general de Obras Públicas.

Por último, dos gerencias, una regional, ubicada en Concepción, y otra de Carga, que era nominal, por cuanto no había sido aprobada por el directorio, dado lo cual no pudo ejercer en plenitud. En consecuencia, nuevamente, quien subroga formalmente es el gerente general.

De las principales acciones que nos tocó emprender durante el 2006, la primera que quiero mencionar es la negociación colectiva, tema que demandó mucho tiempo al directorio.

Al respecto, cabe destacar la comprensión de los trabajadores respecto de la realidad de la empresa, por

## REDACCIÓN DE SESIONES

17

cuanto no teníamos resultados operacionales, sus expectativas eran muy altas y sus demandas eran bastante significativas.

Lo que hicimos fue establecer una estructura de contrato laboral que permitiera cumplir con la legislación laboral. EFE presentaba serias infracciones a la legislación laboral respecto de horas extra, vacaciones no otorgadas, etcétera, por lo cual se le había aplicado sanciones.

Lo fundamental fue el alineamiento de los incentivos según los incrementos de la productividad y la aplicación de la ley de subcontratación, entre otros aspectos.

Otras cuestiones importantes que surgieron en la medida en que fuimos detectando información relevante en los resultados de la empresa fue entregar información actualizada sobre la realidad de EFE a las autoridades superiores, esto es, el SEP y la Dirección de Presupuesto. Incluso, al efecto, constituimos un pequeño comité de crisis entre la plana ejecutiva de la empresa y representantes del SEP y de la Dipres.

Asimismo, hicimos proyecciones con la información que fuimos levantando. Había muchos datos, pero poca información respecto de la situación de caja y financiera que nos iban entregando las respectivas fichas Fecu.

Lo que denota la situación de crisis, en términos de gestión de la empresa, y aquí radico la responsabilidad fundamental en la administración, es que la empresa se da cuenta de la situación por el cobro de ciertas facturas. Ha sido muy comentado el hecho de las facturas perdidas, investigación que le fue encargada al contralor. Es una cantidad importante de cobros que gatilló un endeudamiento de corto plazo cercano a los diez mil millones de pesos. Esto significa que una empresa como ésta, con este equipo de

## REDACCIÓN DE SESIONES

18

directivos, no fue capaz de prever situaciones de caja tan significativas como ésta.

Durante nuestra gestión se iniciaron las acciones judiciales respectivas, y en esto quiero ser muy claro, pues aquí no se ha faltado a la verdad.

Al respecto, aquí se informó que la acción judicial había sido resorte de la Contraloría, cosa que no es efectiva.

El señor MONCKEBERG (don Nicolás).- Señor Presidente, ¿la acción judicial está en el ministerio público?

El señor DÍAZ (don Guillermo).- Sí, señor Presidente, está arraigada en el ministerio público; la que corresponde a los señores Carreño y Olavarría.

Esta investigación, realizada por un equipo profesional y desarrollada con mucha reserva, fue encargada por nuestro directorio. Teníamos denuncias, empezamos a investigar, encontramos algunos antecedentes. Una vez que éstos fueron verificados, consideramos que posiblemente eran constitutivos de delito, por lo que fueron presentados al Ministerio Público. Fue una decisión que adoptó el directorio directamente. Se han dicho algunas mentiras...

El señor ESPINOZA.- ¿Cuáles?

El señor DÍAZ.- Aquí se dijo que eso había sido resorte de una investigación realizada durante distintos directorios. Sin embargo, eso fue dirigido directamente por el directorio que encabezaba. De hecho, a mí se me pidió un mandato específico del directorio. Entonces, no es lo mismo. Son sutilezas importantes de clarificar.

Respecto de un tema que debatimos sobre EFE, a la luz de la discusión presupuestaria de 2006 para el

## REDACCIÓN DE SESIONES

19

Presupuesto de 2007, recuerdo haber dicho que a la empresa se le pedía una evaluación que era imposible hacer converger. Por un lado, se le solicitó una evaluación de rentabilidad privada, es decir, estado de resultados, por lo tanto, debía tener números azules, y por otro, una situación de rentabilidad social como empresa. No obstante, es imposible que converjan esos vectores, porque una empresa se orienta hacia un sentido social o bien a estado de resultados.

Incluso, esa discusión de fondo gatilló un documento que presenté al directorio sobre tres puntos centrales. Hice la presentación al directorio a principios de noviembre respecto de los ejes en los cuales debiera construirse una nueva gestión por parte de la empresa, a saber: transparencia, eficiencia y responsabilidad. Me referiré en forma breve a ellos, porque, a mi juicio, revelan muy bien cuál es la discusión desde el punto de vista de los propósitos y objetivos que el directorio había planteado a la empresa. Por lo demás, siguen estando vigentes.

Como miembros del directorio dijimos que necesitábamos hacer participar a la ciudadanía. Las preguntas que nos hacíamos eran las siguientes: ¿Cuál sería el rol de EFE en el futuro?, ¿cuál es la regla fiscal que debe regir la normativa y la relación de EFE con el país?, ¿qué establece la ley?, ¿qué es necesario modificar en ella?, ¿se requiere subsidio?, ¿qué compromisos debemos cumplir como empresa?, ¿cómo somos evaluados por los actores políticos, como, por ejemplo, por la Cámara de Diputados y el Senado?; ¿cómo nos ven nuestros usuarios, sean privados o de cualquier tipo, y la opinión pública?; ¿en qué sentido debemos tener responsabilidad? Era necesaria una redefinición clara de empresa respecto de su constitución interna y de su entorno? Además, había que evaluar nuestros servicios y darles características de seguridad, rentabilidad, calidad y confiabilidad. Por ejemplo, en ese momento discutimos en el

## REDACCIÓN DE SESIONES

20

directorio sobre la importancia de iniciar y dar paso a procesos de formalización y de certificación de competencia en calidad, lo que hoy cualquiera empresa debe tener, desde el punto de vista de la logística de transporte.

Respecto de la eficiencia, manifestamos que debíamos fijar una posición de futuro; hacer innovaciones en materias legales, y que EFE fuera organizada como un holding. En ese sentido, es imposible que la empresa no tenga control sobre sus filiales o las empresas coligadas. Sin duda, EFE requiere de una administración como empresa consolidada y, por lo tanto, debe ser coherente con su gestión como tal. Hoy es imposible hacer gestión de una empresa filial como Merval, teniendo en vista sus resultados, y esperar que dicha empresa le reporte resultados a EFE, si no tiene un control efectivo y eficiente sobre las decisiones.

Asimismo, debíamos identificar y racionalizar los costos y tratar a nuestros usuarios como clientes y no como usuarios, lo que no sólo es una distinción semántica, sino que también tiene que ver con los derechos exigibles por cada uno de ellos.

En materia de las principales acciones que realizamos como directorio, hubo mayor actividad en el trabajo de los comités. La Contraloría Interna pasa a depender de la Gerencia General al Directorio y se constituye un comité que redacta un reglamento de operación para dicha Contraloría. Incluso, se le definen nuevas funciones respecto de las que poseía antes, como darle mayor peso y más atribuciones; incluso, se fortalece en términos de los profesionales que se ponen a su disposición.

Lo otro es identificar las áreas de riesgo y actuar de inmediato sobre ellas. Por ejemplo, tengo un cuadro que explica por qué se suspendió la inversión en pasarelas. En primer lugar, se suspendió por la crisis de caja que sufre la

## REDACCIÓN DE SESIONES

21

empresa y, además, porque por encargo del directorio hice una evaluación respecto de los costos de inversión en pasarelas, analizando cuatro pasarelas en particular, ya que la red de EFE no varía sustantivamente: Pedro Aguirre Cerda, Lo Espejo, San Bernardo y Rancagua. Esas cuatro pasarelas costaron en promedio 57,8 millones de pesos cada una. La más cara costó casi 60 millones de pesos, debido a obras adicionales. Sin embargo, construir una pasarela en Chillán costaba 187,9 millones de pesos. Es decir, ante productos similares, hay costos unitarios distintos. Lo más razonable fue pedir que se investigara y, por lo tanto, los antecedentes fueron entregados a la Contraloría interna. Por eso, el directorio, además del problema de caja existente, decide no seguir invirtiendo en pasarelas. Insisto, de 57,8 a 187,9 millones de pesos es la diferencia de costos en pasarelas, que si bien son un poco distintas, nada explica un sobre costo 3,5 veces superior.

El señor MONCKEBERG (don Nicolás).- ¿Cuántas pasarelas más tenía contemplada construir este plan?

El señor DÍAZ (don Guillermo).- El plan contemplaba la construcción de 30 ó 40 pasarelas, pero pedí tomar una muestra de las pasarelas cercanas a Santiago.

Por otro lado, entre las áreas de costo significativas, pero de bajo impacto respecto de la razón de la empresa, se encuentran las funciones de fiscalía. Se gastaba una cantidad no menor de recursos en verificar el impacto que tenían en la empresa ciertas inscripciones como dominios y patentes. Eso se suspendió porque qué sentido tiene cuestionar, por ejemplo, a la marca de chocolates Trencito, si todos saben que no tiene ninguna relación con EFE. Lo que se hizo fue analizar en su mérito cada vez que se producía un caso y no como un resorte automático en términos de tener un gasto permanente en materia de costos asociados.

## REDACCIÓN DE SESIONES

22

Lo segundo es hacer un análisis detallado de lo que fue y es la vía férrea, analizar cómo estaba la vía férrea al momento de nuestra gestión en el directorio. Muchos de ustedes han sido protagonistas de las decisiones que tomamos respecto de la mala situación de la vía, la carencia de inversiones y la falta de mantenimiento.

Respecto de las áreas de riesgo, voy a discrepar con el ex gerente general, señor Castillo, quien señaló, en su intervención ante esta Comisión, que renunció a EFE *motu proprio*, lo cual no es cierto. El directorio acordó realizar una sesión reservada y en forma unánime pedir la renuncia del señor Castillo por todos los antecedentes conocidos.

El señor DE URRESTI.- ¿En qué fecha?

El señor DÍAZ (don Guillermo).- A fines de julio de 2006. Llevábamos tres meses de ejercicio en nuestras funciones, con un nivel muy deficiente y de baja calidad de la información para tomar decisiones. Encontramos diferencias de información respecto de facturas impagas por parte de la administración, que tenían serio impacto en el balance de 2005 y, además, en términos personales le otorgaba un premio al ex gerente general.

En ese sentido, quiero clarificar una información que salió el sábado en un diario. El texto en cuestión se redactó con la intención de que me habrían sorprendido con el informe, en circunstancias de que quien pidió el informe fui yo. Tenía serias dudas de la validez o la legitimidad de entregar un premio, porque había un cuestionamiento contable respecto del balance.

Me tendrán que perdonar los auditores externos de la empresa, pero es evidente que aquí hay una falencia en el control de auditoría, tanto interno como externo, porque está claro que esas facturas eran altamente incobrables. De eso nos dimos cuenta a mediados de junio, cuando llegó la Fecu

## REDACCIÓN DE SESIONES

23

correspondiente, en la cual esos montos venían casi tirados a pérdida. A partir de ese momento empezamos a encontrar más antecedentes e, investigando, nos informamos de que hay juicios pendientes en contra de las personas a las que se les había facturado.

El señor DE URRESTI.- ¿Se le pagó el bono?

El señor DÍAZ.- Lo desconozco, señor diputado. Mientras estuve en Ferrocarriles ése era un tema de discusión en el directorio.

Lo otro que se hace es un análisis respecto de la estructura de costos de la empresa, para determinar cuáles son los más significativos. Ahí se incluyeron los proyectos Cpif, que son contratos para la provisión de infraestructura y mantenimiento de ella; los contratos de electrificación y comunicaciones, que tienen que ver con la autoadministración de los procesos de gestión ferroviaria; del contrato con Temoinsa, que es posterior a mi período en Ferrocarriles, por lo que no hablaré mucho de ello y sólo me limitaré a exponer algunas de mis opiniones respecto de ese tema y, finalmente, el contrato de porteo de carga, por la forma en que estaba modelado.

Eso se le pidió específicamente a la gerencia de planificación y negocios, una vez que se reestructuró. La idea era que analizara cuáles eran los impactos de esos contratos y estudiara eventuales modificaciones a los mismos.

Insisto en que estuve sólo siete meses en la empresa, por lo que lo que digo debe considerarse en ese breve contexto de tiempo.

Después se reestructura la administración -voy a mostrar una lámina que da cuenta de cómo quedó la nueva estructura que, según entiendo, salvo la deserción de profesionales que han salido por despidos o renunciaciones, no ha

## REDACCIÓN DE SESIONES

24

sido modificada- y se hace un punto de inflexión en la inversión.

El directorio recibe un mandato, compartido por todos sus miembros -discúlpenme si a veces conjugo mal los tiempos, pero estoy tratando de hablar del pasado en tiempo presente, como si estuviéramos en el período en que dirigíamos la empresa- para que intente rentabilizar las inversiones ya efectuadas. Eso se nos pide. Rentabilizar 1.142 millones de dólares que ya fueron invertidos y darle continuidad a una empresa que se encuentra en una situación financiera que, dicho sea de paso, en ese momento era bastante desconocida. Habíamos encargado un primer estudio, pero los resultados aún no estaban. Entiendo que recién ahora están terminando de analizar bien las cifras.

Por lo tanto, hay una orientación central del directorio y adecuaciones en la administración para tener control sobre la toma de decisiones, sobre la acción de costo y obligaciones y también, sin duda alguna, poder orientarse hacia la rentabilidad de las inversiones ya efectuadas, así como ponerse al día con los actores externos, como ya señalé.

Otro tema importante que es objeto de definición del directorio -incluso hay un acta al respecto, pero no tengo copia de ella-, que fue única y definitiva, es la de política de adquisiciones, que deben ser efectuadas por medio de licitaciones públicas. Hay una instrucción hacia la administración para que se redireccione todo en esta materia, de manera que se contrate y recontrate cualquier prestación de servicios o a cualquier proveedor vía licitación pública. Como señalé, eso está en un acta que seguramente ustedes ya deben tener.

En cuanto a las decisiones que se toman respecto de la administración, lo primero es conocer y determinar las capacidades profesionales de cada uno de sus miembros, porque

## REDACCIÓN DE SESIONES

25

sin ese tipo de antecedentes no se pueden tomar decisiones en términos de empresa.

Lo segundo es darle una instrucción a la gerencia general para que nos plantee una reestructuración de la empresa y orientarla hacia la gestión de las inversiones ya efectuadas, cosa que no ocurre, así es que tenemos que hacerlo como directorio. Eso fue a fines de mayo o principios de junio, esto es, recién llegados a Ferrocarriles.

Por otra parte, con el fin de reducir gastos, se hicieron algunas cosas que pueden parecer menores, pero sirven para dar una señal respecto del estilo de bajar costos. Ustedes bien saben que EFE tenía arrendado tres pisos en su edificio corporativo de calle Morandé y lo redujimos a dos pisos. Fue decisión del directorio achicarnos en forma importante, reducir costos y destinar esos recursos a las áreas operativas de la empresa.

Luego, se redujeron contratos. Quedaron uno o dos que tenían justificación desde el punto de vista técnico. De los contratos a honorarios, la empresa formalizó los contratos con sus profesionales y técnicos y trabajadores en general, y se cerraron todos aquellos contratos que no tenían una debida justificación por parte de esta nueva misión, que era rentabilizar la empresa.

Hay ciertos contratos de asesoría y de protección de inversiones que fueron cerrados, toda vez que el directorio estaba recién iniciando un proceso de definición de nuevo plan trienal de inversiones. Por lo tanto, esos contratos se cerraron, se finiquitaron y nos concentramos en estudiar la situación real de la empresa.

Acerca de las opciones de los principales contratos voy a dar algunos ejemplos. En el caso de los porteadores de carga, como EFE tenía problemas de inversión, como les he contado, en términos de que no tenía recursos para invertir,

## REDACCIÓN DE SESIONES

26

en el caso de la planta Nueva Aldea, que está en la Región del Biobío, se hizo un acuerdo de securitización de flujos a futuro, vale decir, invierte el privado y se paga contra flujos futuros de esa inversión y queda en el patrimonio de EFE. Es una cosa que en términos financieros es bastante utilizada y de mucha recurrencia en la actualidad.

Una reflexión respecto del contrato con los Cpi. Voy a mostrar los impactos que tiene en la participación para 2006. Es una apreciación personal. Lo que pasa es que en estos contratos no hay equilibrio en compartir los riesgos. Los riesgos no son debidamente compartidos entre quien es el demandante y el proveedor de la operación. Si ustedes quieren una opinión más bien teórica respecto del contrato de provisión de mantenimiento de trenes, es que no están bien equilibrados los riesgos. Uno podría construir un buen negocio desde el punto de vista de la empresa privada, como también de EFE, respecto de compartir de mejor forma los riesgos que este contrato en su implementación tiene.

En cuanto a transportes, ustedes saben que fue decisión de este directorio la suspensión del tren a Temuco. Las razones fueron simples. La vía no estaba en condiciones de prestar el servicio en término de seguridad, y eso lo conversamos con alguno de ustedes. Fue una decisión dolorosa. Soy hijo de ferroviario, mi papá trabajó 37 años en la empresa, por lo tanto suspender un servicio es una cosa que duele mucho, pero, sin duda alguna, era la decisión más responsable que teníamos que tomar en ese minuto.

Lo segundo fue buscar y fomentar en conjunto nuevas oportunidades de negocio para el tema de carga. Eso se trabajó mucho tanto con el generador de carga como con los mismos porteadores para generar oportunidades de negocio, fundamentalmente porque ahí, como muestra la segunda lámina, está la oportunidad de negocio en términos de rentabilidad como empresa.

## REDACCIÓN DE SESIONES

27

Lo otro que se hizo, dada la participación mía y luego de información directa que estaba pidiendo el comité de administración y finanzas de Merval, fue conocer la situación de las filiales, fundamentalmente Merval, porque tiene incidencia muy importante en el resultado final de la empresa. Como lo empresa consolida en EFE, las filiales van descargando en la matriz y eso, sin duda alguna, amerita tener un seguimiento muy exhaustivo de un proyecto que en términos simples se proyectó para 22 ó 23 millones de pasajeros al año y estaba llevando entre 8,5 a 9 millones. Entiendo que este año, con una muy buena gestión, debiera bordear los 12 millones, no más que eso. Por lo tanto, hay ahí un diferencial de ingreso que debiera ser aportado a la empresa y que no va a llegar. Eso explica en parte importante la crisis en términos financieros que tiene la empresa.

En cuanto al Biotrén, está pendiente la construcción de un modelo integrado del sistema de transporte. Ahí lo que se planteó fue una integración entre buses y tren, que quedó pendiente porque no existían los modelamientos necesarios a la hora de construir las bases de la licitación, y eso varios de ustedes lo conocen, fundamentalmente los parlamentarios de la región, porque lo hemos conversado con el debido detalle, primero cuando fui subsecretario de Transportes y luego en mi calidad de presidente del directorio de la Empresa de Ferrocarriles del Estado.

En términos de infraestructura, se hizo un levantamiento detallado del estado de las vías y de otras áreas de la infraestructura necesaria para operar, a partir de lo cual surgió un aspecto que, a mi juicio, es muy importante, referido a la identificación de la totalidad de los puentes sobre los ríos en los que se requiere invertir en la red troncal Santiago-Chillán, hasta Temuco, porque es

## REDACCIÓN DE SESIONES

28

urgente efectuarles mantención y reacondicionamiento, dada la frágil situación en que se encuentran varios de ellos.

En materia de estudios, hicimos un *benchmarking* para determinar la realidad de la industria ferroviaria en el mundo, cuyas conclusiones di a conocer en la primera parte de mi presentación, efectuamos la identificación de los actuales modelos de gestión de esa industria y la manera en que se descargan las estructuras de costos y de ingresos, es decir, se analizaron los estados de resultados de todas las filiales de EFE.

Asimismo, se discutió la implementación de un modelo de eficiencia, con el objeto de identificar y consolidar la rentabilidad de los servicios a nivel de cada filial, los que se agruparon y se distribuyeron entre ellas a fin de clarificar en términos de contabilidad y de estados de resultados los efectos de cada servicio y la forma de generar mejoras en su operación a lo largo del tiempo.

La idea de lo anterior era que los directorios de las filiales no fueran remunerados, puesto que estarían constituidos por parte del directorio de EFE o por ejecutivos de la empresa, con el fin de comenzar a sincerar la estructura de costos y de calidad de los servicios.

Además, iniciamos la reformulación de lo que se denominó plan trienal 2007-2009, cuya última versión la elaboramos a fines de noviembre y la presentamos, si mal no recuerdo, el 2 de diciembre de 2006.

En el primer consejo que celebró el directorio, en agosto de 2006, se determinó que la gerencia y la administración de la empresa quedarían encabezadas por un gerente general interino, cargo para el cual se nombró al señor Jaime Contreras -quien actualmente se encuentra jubilado-, y con posterioridad se llamó a concurso vía

## REDACCIÓN DE SESIONES

*headhunters*, que es la orientación metodológica establecida por el SEP en estas materias.

Con el fin de encontrar a la persona idónea para que se hiciera cargo de la gerencia general de EFE, se contrató a una empresa con gran experiencia en el sector privado en la búsqueda de gerentes, proceso que finalizó con la nominación del señor Edmundo Dupré para el cargo, profesional que posee una destacada y vasta trayectoria y que sin duda alguna reúne las condiciones y cuenta con experiencia en variados ámbitos industriales.

El directorio contaba bajo su dependencia con una contraloría a cargo del señor Rolf Heller y con una pequeña área de control de compromisos, cuyo objetivo era solucionar las materias pendientes, las que no eran menores en términos de requerimiento de información, aspecto sustantivo en términos de gestión.

Por otra parte, la subgerencia general quedó a cargo del señor Antonio Dourthe.

Además, se crearon cuatro gerencias operacionales, con el objeto de que se encargaran del accionar de la empresa, las que paso a detallar a continuación.

La función de la gerencia de Gestión Corporativa, encabezada por el señor Jorge Inostroza, era la provisión de servicios para la empresa. Bajo su dependencia quedaron radicadas las áreas de recursos humanos, gestión de personas, finanzas, administración y otras.

Bajo la gerencia de Planificación y Negocios, a cargo del señor Rodrigo Urzúa, quedaron radicadas las áreas de planificación y estudios y gestión de carga como modelo de negocio.

## REDACCIÓN DE SESIONES

30

Finalmente, las gerencias de Transporte de Pasajeros y de Infraestructura quedaron encabezadas por los profesionales señores Andrés Silva y Guillermo Muñoz, respectivamente.

A continuación me referiré a las razones que tuvimos para iniciar los procesos de transformación en la empresa con el cambio del gerente general.

Debo señalar que me sorprendió el complejo error conceptual en términos de gestión de empresa que dejó de manifiesto el ex gerente general de EFE, señor Eduardo Castillo, en la exposición que efectuó ante esta Comisión.

Uno no puede confundir en una empresa el gasto con la inversión, es decir, no puede confundir cuándo se gasta y cuándo se invierte, porque eso lleva al fracaso desde la panadería más humilde a una empresa con el volumen de inversión que tiene EFE. Sin embargo, el señor Eduardo Castillo incurrió permanentemente en ese error, el cual, a modo de ejemplo, es equivalente a querer hacer pasar un auto como inversión, el que evidentemente tiene esa calidad, así como la bencina que utiliza para su funcionamiento.

El señor Castillo tiene una confusión muy brutal de conceptos en términos de gestión empresarial, aspecto que no es menor y que, a mi juicio, está relacionado con parte importante de los resultados que ha mostrado la empresa.

El ex gerente general señaló que el problema que tiene EFE dice relación con la no continuidad de los planes trienales, lo que también es un error. ¿Qué está diciendo? ¿Que la plata destinada a inversión la vamos a destinar a gastos? No se puede. Eso es imposible. En cualquier empresa sería eso no debe ocurrir.

## REDACCIÓN DE SESIONES

Los problemas en una empresa de todos los chilenos tienen que ver con cuestiones conceptuales brutales por parte de la administración. Ejemplos hay varios.

Lo mismo sucede con el subsidio de inequidad. Cuando se argumenta que parte importante de los resultados negativos de EFE, en 2005, tienen que ver con el subsidio de inequidad o la no existencia de él, la ley de Presupuestos del 2004 ya lo traía. Lo digo con conocimiento de causa. La Subsecretaría de Transportes estudió si era meritorio o no un subsidio de inequidad para él. El resultado fue cero.

El estudio, cuando estuvo terminado, se entregó formalmente a la gerencia de EFE.

Quiero dejar en claro que pude ver parte de la presentación. No tuve la presentación con las cifras. Ello habría traído un rebate más duro a las cifras que presentó. Pero, conceptualmente, el fondo es ése. Hay una confusión permanente de ciertos conceptos en términos de gestión empresarial que ameritan decisiones erróneas.

Lo mismo sucede cuando se echa la culpa a las catástrofes y lluvias. También es falso.

Cuando llegue a EFE, me contaron muchos mitos. Entre otros, que por el accidente del puente Ñuble no se logró un estado de resultados serios por parte de los ejecutivos de la empresa. Pero, cuando uno investiga y empieza a analizar cifras, se da cuenta de que la caída de las ventas se registra en diciembre y en enero, y el accidente se registra el 9 de febrero de 2006. O sea, la temporada ya estaba jugada.

Aquellos que usan el sistema ferroviario saben que para los trenes de larga distancia la gente habitualmente compra con mucha antelación los pasajes, porque hay mucha demanda. A mi juicio, la decisión final, que pidió la

## REDACCIÓN DE SESIONES

32

renuncia al señor Castillo, tiene que ver con una deficiente capacidad técnica.

En términos de impacto en la reestructuración, es posible constatar que la estructura anterior tenía catorce gerentes o catorce rangos gerenciales y veinte subgerencias. Tenían un costo al año de 1.380 millones, en términos nominales, porque les demostré que había algunas vacantes. Pero las cifras durante el año alcanzaron a un costo total de 1.380 millones.

En materia de infraestructura -que llamamos de transición- fundamentalmente la invitación a cubrir esa gerencia, tiene que ver con salir de una urgencia y de una decisión extrema, toda vez que en los gobiernos corporativos el gerente general es quien construye su gerencia.

Sin duda, esa fue la oferta y la invitación a participar de estas cuatro gerencias.

Bajamos a ocho cargos gerenciales y a dieciocho subgerencias, y nos ahorramos 228 millones de pesos.

Insisto, esta estructura de transición está orientada a controlar y a dar sustentabilidad financiera.

Voy a referirme, brevemente, al plan trienal.

Quiero concentrarme en dos cosas importantes, a la luz de la pregunta inicial.

¿Por qué se está así?

En primer lugar, porque hay cuatro puntos de resumen de inversiones: estructura de cómo se financia; efecto de los Cpif, que son estos contratos de provisión de infraestructura, y en qué consiste el acuerdo EFE-Renfe.

En total, estos datos pueden estar malos. Es una aproximación de datos que tengo a la luz de la información

## REDACCIÓN DE SESIONES

33

que logré juntar durante mi presidencia. Son evaluaciones personales. Sin duda, los montos pueden ser verificados más adelante. Hay 20 millones de dólares que causan diferencia respecto de la información que hablaba de 1.161 en algunas oportunidades en esta Comisión. Sumo 1.142 y, por lo tanto, es posible construir un financiamiento. Da lo mismo.

EFE, en síntesis, demanda una inversión de 601,5 millones de dólares; Biovías, 124,7, y Merval, 415,8, en términos agregados.

¿Cómo se financia esto? Con dos componentes: aportes fiscales, por 686,6 -que se construyen por aporte directo del vía Tesoro Público, través del Ministerio de Transportes-; colocación de bonos, con garantía estatal, que fueron los que ustedes, a través de una ley, posibilitaron para EFE, en la Cámara de Diputados y, también, obviamente, hay que aclarar ahí, cuando uno hace estimaciones de tasas y cuando coloca mejores tasas, hay un beneficio asociado a la colocación de emolumentos, y se consideran como aportes a este financiamiento.

Lo más importante es que EFE debía proveer 455,5 millones de dólares como aporte propio, como empresa. Esa cantidad se constituía fundamentalmente por la venta de acciones de varias empresas en las cuales EFE tiene participación: Ferrocarriles del Pacífico, Paseo Estación, venta de acciones en la inmobiliaria San Bernardo, ventas de propiedades o bienes inmuebles por 150 millones de dólares - tengo serias dudas de que alguna vez volvamos a alcanzar esa cifra-, pagos anticipados por arriendos, flujos inmobiliarios que Merval debía hacer llegar a la empresa y aportes que debía entregar por llevar pasajeros para lo cual estaba modelado. Además, ciertos créditos y otros recursos que la empresa pudo levantar.

## REDACCIÓN DE SESIONES

34

De esa forma se construyen 1.142 millones de dólares que la empresa pudo presentar.

Deseo hacer una pequeña distinción y perdonen pero me traiciona la información profesional. Una cosa es lo que presenta un proyecto y otra la forma en que se desarrolla ese proyecto.

Me voy referir fundamentalmente al financiamiento.

Si bien se puede afirmar, según lo muestra la imagen, que el plan trienal estaba financiado, realmente no era así. Parte importante del déficit de caja que tiene EFE es porque está pagando obligaciones a raíz de esas inversiones. Están pendientes la mayoría de esos puntos significativos. Hablamos de 455,5 millones de dólares.

El plan trienal aprobado y con conocimiento de la Cámara tiene dos componentes: aportes públicos directos del Estado, discusión que tuvimos en agosto de 2006, porque recién teníamos los primeros datos de la situación financiera de la empresa. También hay un componente de aportes de la misma empresa para financiar el plan. Esos aportes no están.

Insisto que, en términos de la forma en que son gestionadas las empresas, es responsabilidad directa de quienes las administran. La administración es la mandatada a señalar los riesgos, las deficiencias o complicaciones que va a tener ese modelo de financiamiento.

Sin embargo, esos anuncios no están. La persona responsable abandona el cargo.

La diferencia con la presentación del señor Castillo es de 20 millones.

El Cpif hace una inversión en infraestructura, la pone a cierto estándar en la vía y luego le paga

## REDACCIÓN DE SESIONES

mantenimiento anualmente para continuar con ese estándar por un período de 16 años. Ese es el modelo conceptual.

En términos estrictos es un muy buen modelo, y vuelvo al qué, al cómo y al cuándo. A mi juicio, la forma en que se implementó es deficitaria.

Si observamos la siguiente lámina, con cifras de 2006, aparece la proyección de los ingresos que la empresa iba a tener por gestión de la vía respecto de los costos que iba a enfrentar en los próximos años por mantenimiento.

Lo que hicimos fue pasar todo lo correspondiente a la línea de inversión, a la línea de costo operacional. En términos de flujos de plata nos da un resultado negativo de 55.000 unidades de fomento, años 2006-2007, es decir, aproximadamente mil millones de pesos.

El acuerdo EFE-Renfe es un convenio que data de 1980 y ya se informó a la Comisión. Allí se encuentran detalladas las compras. La última se hace en enero de 2005 para Biovías y son los trenes UT-440, o "boa", que circulan en Metrotren. La compra anterior es la de los TLD.

Me permito hacer una reflexión que a muchos en EFE no les gustará: creo que, en términos conceptuales el convenio EFE-Renfe es tremendamente positivo, fuera de cualquier análisis político. Desde la década de los años 80 que se tiene una visión de establecer un análisis positivo de la estructura de operación, además, compartir información entre dos empresas muy similares como lo son EFE y Renfe. Eso permite comprar trenes reacondicionados de muy buen estándar y alto nivel.

Según expertos con los que he conversado, Chile tiene un estándar bastante bueno en el transporte de pasajeros de corta distancia. Se asemeja mucho al de los países de Europa del este y oeste en términos de precio y

## REDACCIÓN DE SESIONES

36

calidad. La única compra que se hace fuera del contexto de este plan es material rodante con mantenimiento, los TLD.

Vuelvo a insistir, hay que distinguir entre el propósito del Plan Trienal y cómo se ejecutó. Soy defensor del propósito que perseguía el Plan Trienal 2003-2005.

Darle continuidad al tren desde Santiago a Puerto Montt, sin duda alguna, es una decisión estratégica país. Los que viven en Puerto Montt saben que hace dos años se duplicó el suelo urbano. Eso significa que la ciudad va a crecer de manera cuantiosa, no sólo en personas, sino que en actividad comercial y productiva. Por lo tanto, tener el tren conectado a Puerto Montt es, sin duda alguna, una visión de país que comparto.

Mi cuestionamiento tiene que ver con el cómo se llevó a cabo, cómo hizo la administración para dar respuesta al desafío país de conectar el tren desde Santiago a Puerto Montt.

Voy a hacer una rápida reflexión personal que no la conversé con ningún miembro del directorio anterior y que corresponde a mi enfoque de por qué EFE está así, cuáles son las dudas que tengo respecto a la visión de la empresa, acerca de su futuro, las demandas de información y cómo se hace una política pública.

La disyuntiva que EFE tuvo y tiene es si acaso se trata de una empresa de infraestructura o de una empresa de servicios de transporte. El mundo tiende a separar roles, el área productiva de infraestructura con el área de prestación de servicios y también con el área de definición de políticas públicas en materia de transporte.

No queda claro si se trata de una empresa o de un ministerio. Ésta es una empresa, no tiene que hacer fomento de políticas públicas, tiene que ejecutarlas.

## REDACCIÓN DE SESIONES

37

Si acaso estamos ante una empresa o un holding. A mi juicio, EFE debe ser gestionado como holding. Por lo tanto, a través de un proyecto de ley o lo que sea, se debe procurar un establecimiento de holding para así poder darle una oportunidad de futuro.

La empresa no tiene estándares de calidad básicos ni relaciones claras respecto a su clientela.

La seguridad es un buen ejercicio, ha habido avances, pero, es un tema que sigue pendiente en términos de acciones concretas.

Con respecto al futuro, he preguntado a mis amigos trabajadores de EFE qué perspectivas ven y me señalan que ninguna.

Soy enemigo de los planes de egreso.

Hay que sincerar una discusión, si se quiere reducir personal hay que hacerlo a través del personal ineficiente, no hacer planes de egreso al voleo. La experiencia y las estadísticas indican que los que egresan tienen posibilidades en el sector privado. Con eso hablamos de una ventana de salida a buenos recursos humanos o de aquellos que pueden adelantar su jubilación.

Las preguntas pendientes son: dónde construye la empresa su futuro, dónde invierte para construirlo y con quiénes se construye.

El nivel de automatización de los procedimientos de información es bajo. Por lo tanto, cuesta mucho contestar por ese motivo. Además hay carencias en la toma de decisiones de cada proyecto.

¿EFE es promotor o ejecutor de políticas públicas?  
¿Cómo se relaciona EFE con los procesos de inversión pública?  
¿Cuáles son las competencias que EFE debe tener en su

## REDACCIÓN DE SESIONES

38

interior para tomar decisiones de inversión de largo plazo o ejecución u operación?

Hay una distancia muy fuerte entre lo que es la acción y la dirección de la empresa.

Respecto al financiamiento de los planes trienales, es un tema que está pendiente.

¿Qué podemos hacer con EFE?

EFE juega un rol importante en las posibilidades de desarrollo del país. Es una empresa que debiera estar integrada a la propuesta del Ministro Bitrán respecto a infraestructura para la productividad. Debe tener un rol fundamental y estar conectada a los puertos.

Para esto hay obligaciones básicas que deben cumplirse, por ejemplo, desnivelación de cruces, confinamiento de vías, conectividad multimodal e integración a la red de puertos, que es la que en el presente más inversión y crecimiento económico ha tenido.

¿Qué roles se deben distinguir? Creo que se deben abrir puertas a la reflexión de asociaciones público-privadas en este sector y una separación abierta de roles.

El primero rol es el tema de la infraestructura, el segundo es la política de transportes y el tercero es la gestión de servicios.

En el *mix* nos podemos enredar, por lo tanto, yo separaría desde el punto vista profesional, claramente, los roles de política de transportes, infraestructura y gestión de servicios.

El señor PÉREZ (Presidente).- Tiene la palabra el diputado señor Jaramillo.

## REDACCIÓN DE SESIONES

39

El señor JARAMILLO.- La presente exposición y consejos nos provocan una desazón y reflexión diferentes a la que teníamos recientemente.

Se desprende de la exposición que la gestión del directorio anterior a la que usted presidió es, lisa y llanamente, la que hizo caer a la empresa, situación que en 7 meses el equipo de gestión no pudo revertir.

Es drástico el comentario y por eso debemos hacer estas preguntas. ¿Cuál fue su análisis en los primeros meses? ¿Dio cuenta a quien correspondía como autoridad máxima de lo desastroso de la situación?

Tenemos una presentación con antecedentes de cifras. Si hubo crisis de financiamiento, ¿hubo un monto de pasivos observado al asumir el directorio y otro al irse de la empresa? ¿Qué montos quedaron y por cuánto los recibió en su momento? Vale la pena tener en cuenta esos datos.

Usted removi6 prácticamente a toda la plana gerencial, salvo al señor Dourthe. ¿Cuál fue la razón de ello?

¿Los antecedentes que nos entrega sobre el gerente general no solamente son antecedentes administrativos negativos, provocados por el gerente general anterior?, ¿Llegan más allá de lo administrativo al lesionar, desde todo punto de vista, a la empresa en su patrimonio? ¿Visualiza alguna otra acción del gerente general, don Eduardo Castillo que fuera más allá? Hablo de algún ilícito.

¿Por qué razón se produjo el cierre de la gerencia comercial si se considera la importancia estratégica que tiene en la aprobación de los servicios?

Respecto de los automotores tan mencionados TLD, ¿usted particip6 en la decisión de otorgar su recepción

## REDACCIÓN DE SESIONES

40

definitiva? Y si usted participó, ¿por qué se hizo si presentaban tantas fallas?

En su presidencia, señor Díaz, ¿se ejecutó alguna garantía contra Renfe por los automotores TLD?

Quiero expresar que los ciudadanos del Sur de Chile, Victoria-Puerto Montt, nos preguntan qué vamos a hacer. Nos gustaría que nos entregara su reflexión un poco más allá, porque, al final de la Comisión investigadora, nosotros, representantes, específicamente de Victoria-Puerto Montt, queremos saber qué vamos a hacer para restablecer el servicio, al margen de que el Estado, una vez más, haga un aporte sustantivo para lograr con estos TLD seguir funcionando.

El señor PÉREZ (Presidente).- Tiene la palabra el diputado René Manuel García.

El señor GARCÍA (don René Manuel).- Señor Presidente, quiero preguntar al señor Guillermo Díaz lo siguiente.

Al señor Díaz lo acusa Antonio Dourthe de frenar la construcción de veinticuatro pasarelas peatonales de las treinta proyectadas a realizar en el Plan Trienal. ¿Eso es así o no?

También se le acusa por el contralor de EFE, señor Heller, de haber conocido con antelación la situación que hoy vive EFE, como de las facturas que eran incobrables, que abultaron resultados generados en la administración de los señores Ajenjo-Castillo, y todo lo ignoró.

Respecto del personal que no era de EFE, contratado por las empresas externas que, obviamente, perseguía fines de lucro, y ocupaban oficinas y todo tipo de bienes de la empresa ferrocarriles, ¿cuántos eran y qué empresas había?

## REDACCIÓN DE SESIONES

41

¿En qué año fue más grande esta situación? ¿Por qué algunos fueron contratados en esta misma administración si eran actores poco claros? ¿Usted tomó las medidas necesarias para evitar esta situación que afecta al patrimonio de EFE? Si había gerentes que realizaban estas situaciones irregulares para los bienes de EFE, ¿por qué usted los mantuvo y aún están en EFE?

Si usted tomó conocimiento de diferentes situaciones anormales y no le informó al contralor interno, ¿por qué lo mantuvo en su puesto y aún sigue en EFE?

Si usted tuvo conocimiento en las irregularidades de adquisición de equipos como en el caso de Temuco al sur, comprados en la administración Ajenjo-Castillo, donde era gerente de transporte don Carlos Gárate, y, subgerente, don Andrés Silva, ¿por qué el señor Silva lo nombra gerente de transporte y en esta administración lo despiden por ineficiente? A su juicio, ¿qué otras irregularidades encontró que, a futuro, puedan complicar el patrimonio de la empresa por no haber sido lo suficientemente rigurosos en sus estudios financieros, como el caso de la rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura, de la señalización, de las comunicaciones u otras?

El señor PÉREZ (Presidente).- Tiene la palabra el diputado Claudio Alvarado.

El señor ALVARADO.- Señor Presidente, en primer lugar, lamento que gran parte de la información que hoy nos entrega el señor Guillermo Díaz no haya sido proporcionada cuando discutimos la Ley de Presupuestos de 2006, donde paralizamos el debate durante varios días producto de la situación que ya conocíamos en la estructura financiera de Ferrocarriles.

Al respecto, tengo un listado de la Comisión Mixta de Presupuestos dirigido al señor Guillermo Díaz, que

## REDACCIÓN DE SESIONES

contiene alrededor de 12 solicitudes de información y a la fecha no hemos tenido respuesta. Está claro que su salida de la empresa fue a fines de noviembre, pero todas estas consultas fueron solicitadas por la Comisión y no hemos tenido respuesta. Las respuestas esperadas decían relación con muchos de los temas a que se refirió respecto del éxito o fracaso del financiamiento del plan trienal, a algunos tramos que no teníamos claridad en cuanto a la evaluación económica o social de esas inversiones y, en definitiva, a todas las preocupaciones que hemos tenido desde el principio de esta Comisión Investigadora.

Entonces, el señor Guillermo Díaz sostiene que como subsecretario de Transportes tuvo que agilizar muchas respuestas, porque EFE no contestaba, pero cuando fue presidente del Directorio de la empresa al parecer sus esfuerzos también fueron en vano o alguien no obedeció sus instrucciones, ya que las respuestas tampoco llegaron a la Comisión.

Entonces, bajo esa perspectiva, cuando él señala que dentro de su gestión es importante la transparencia, creo que pasa por la entrega de información y por el hecho de que se puedan discutir cara a cara, mano a mano y en el momento oportuno las situaciones que estaban ocurriendo. Sin embargo, en esa oportunidad se hicieron las preguntas, se entregaron los antecedentes, se dieron los fundamentos, se formalizaron las preguntas y hasta ayer no hay respuestas a la Comisión Mixta de Presupuestos. Aunque, repito, sé que desde noviembre no es de responsabilidad del señor Díaz, pero las formulamos dentro durante su presidencia.

En segundo lugar, el señor Guillermo Díaz señaló claramente en su exposición que uno de los aspectos importantes del directorio de una empresa es la protección de su patrimonio. Además, manifestó que existen actas del Directorio donde se tomaron los acuerdos durante su gestión,

## REDACCIÓN DE SESIONES

43

con el objeto de terminar con los tratos directos de inversiones privadas y realizarlas a través de licitaciones públicas.

Al respecto, me gustaría saber por qué con fecha 1 de agosto de 2006, durante la gestión del señor Díaz, se adjudican 200 millones de pesos a la empresa Comsa de Chile S.A., sin proceso de licitación y se argumenta que fue por razones calificadas de urgencia por el Directorio, de acuerdo a un informe de auditores externos; por qué el 1 de agosto de 2006 se adjudican 532 millones de pesos sin proceso de licitación, argumentando, también, razones de urgencia, en circunstancias de que por acuerdo del directorio todo se realizaría a través de licitación pública; por qué el 22 julio de 2006 Prodalam S.A. se adjudicó 257 millones de pesos sin licitación pública calificada, una vez más, como razones de urgencia -a esta altura me pregunto si era teoría o práctica, me inclino por la teoría-; por qué el 1 de septiembre de 2006 Comsa Chile S.A. se adjudica 991 millones de pesos y la observación de Ernst & Young, en un informe dirigido a la Superintendencia de Valores y Seguros, dice: "Sin proceso de licitación", también calificada por el directorio como razones de urgencia. Y suma y sigue. Para no repetir los contratos, durante la administración del señor Guillermo Díaz se adjudicaron en forma directa aproximadamente 12 mil millones de pesos.

Ahora bien, recuerdo que en la pasada sesión se preguntó sobre el levantamiento de ramales y se pierden 2 mil millones de pesos bajo su dirección en la presidencia de la empresa. Yo me pregunto cómo se va a financiar. Es imposible.

Se nos expresa que hay responsabilidades en la gestión administrativa del período anterior. También se nos dice que se fue el señor gerente general por una serie de errores conceptuales en el manejo de la empresa, que pasaba a inversión, situaciones que irrogaban gastos.

## REDACCIÓN DE SESIONES

44

Eso significa que si hacemos una reestructuración de los balances de ferrocarriles, de las pérdidas, éstas debieran ser mucho mayores, porque las inversiones quedan registradas como activos y los gastos hacen aumentar las pérdidas de la empresa.

Señor Presidente, quiero que solamente me expliquen por qué cuando él nos dice una cosa durante su gestión, los informes de Ernst & Young, una auditora externa, dirigía a la superintendencia de valores todas estas debilidades de gestión.

Adicionalmente, he traído una transcripción del acta, que corresponde al período en que vino el contralor, señor Heller, en que señala que informa directamente al señor Díaz una serie de situaciones anormales o irregulares que sucedían en la empresa. Lamentablemente, todos esos informes cayeron en el vacío.

En esa perspectiva, ¿realmente se produjo un cambio? ¿Se dieron las instrucciones y no las cumplieron? ¿Se siguió con la dinámica que se traía de antes?

Me cuesta explicarme la situación. Lo digo honestamente. Algunos puntos de la intervención me parecen muy rescatables, pero esta contradicción entre decir que hay que cuidar el patrimonio de la empresa y hay que llamar todo a licitación pública, en circunstancias de que durante su gestión hay 12 mil millones de pesos en tratos directos, realmente me cuesta entenderlo.

En esa perspectiva, señor Presidente, me gustaría que me precisen y aclaren estas cosas, ya que esa transparencia e información que pedimos en la discusión de la ley de presupuestos, con el señor Díaz presente, hasta el día de hoy la estamos esperando.

## REDACCIÓN DE SESIONES

45

El señor PÉREZ (Presidente).- Gracias, señor diputado.

Vamos a suspender por algunos minutos la sesión para ir a votar.

*-Se suspende la sesión.*

*-Transcurrido el tiempo de suspensión:*

El señor PÉREZ (Presidente).- Continúa la sesión.

El señor VON MÜHLENBROCK.- Señor Presidente, quiero hacer una serie de preguntas al señor Díaz, de tal modo que vaya tomando nota de ellas.

Me interesa saber cómo llegó a EFE ¿Fue a través de un *headhunter*, de política o de concurso público? A su juicio, ¿quién es el responsable de los problemas de la gestión al interior de EFE? ¿Estaba en conocimiento de los millonarios contratos en materia de publicidad que EFE suscribió? ¿Considera que el contrato para el arriendo de las oficinas en el centro de Santiago era el más indicado de acuerdo con el estado financiero de la empresa? Respecto de este último contrato, ¿hubo falta de transparencia en la adjudicación de éste?

Durante su gestión, ¿qué mecanismos se adoptaron para facilitar la fiscalización de la Contraloría General de la República?

Según su experiencia en EFE, ¿cree que la administración del señor Luis Ajenjo abusó del trato directo para la asignación de contratos? Usted dijo, al asumir el directorio de EFE, que se comprometía a ser transparente, responsable y eficiente.

A su juicio, ¿el directorio anterior carecía de transparencia, responsabilidad y eficiencia?

## REDACCIÓN DE SESIONES

46

¿Qué relación tuvo o tiene con el señor Luis Escobar?

¿Tuvo alguna relación con la empresa Invía?

¿Tiene o tuvo algún tipo de sociedad con alguien ligado directa o indirectamente a EFE?

En la sesión pasada, antes de semana distrital, concurrieron a esta Comisión los señores Manuel Oróstica y Miguel Schwartz, quienes hablaron del Biotrén y del riesgo que habían tenido con su aplicación.

Luego, ha hecho una crítica bastante fuerte al ex gerente general, don Eduardo Castillo, sobre errores conceptuales administrativos y de deficiente capacidad técnica. ¿Cómo puede ser, y me llama mucho la atención, que tengamos estos oficios confidenciales del contralor interno sobre el pago de un bono anual al señor Castillo? ¡Es como un premio a todo lo que ha hecho este señor! Me llama mucho la atención y quiero saber si hay más de estos oficios confidenciales a otros gerentes, pues aquí se habla de once millones de pesos, en circunstancias de que había cifras abultadas en los balances, por cuanto estaríamos hablando casi de un delito.

¿Qué opinión tienen sobre la ejecución del Plan Trienal 2003-2005? Con respecto al cuadro que hizo mención, en el fondo, de los 1.142 millones de dólares, EFE tenía que aportar más o menos unos 455 millones de dólares y el aporte fiscal era de unos 656 millones, lo que no fue así, razón por la que hubo una falta grave de administración.

Respecto de la diferencia de costos entre la estructura anterior y la de transición, hay un ahorro de doscientos veintiocho millones de pesos. O sea, se trata de setecientos millones de pesos en tres años. Asimismo, de catorce gerentes se pasa a ocho, y de veinte subgerencias a

## REDACCIÓN DE SESIONES

47

dieciocho. Es decir, se trata de que ocho gerentes y subgerentes estaban de más. En consecuencia, si eso es así, el problema de administración es grave.

Por otra parte, se ha hablado mucho del gerente general. Quiero saber cómo llegó a la empresa el señor Castillo.

De la misma forma, quiero saber qué responsabilidad le cabe al señor Luis Ajenjo, ex presidente de EFE, pues tengo entendido que es la mano derecha en la administración. Era el presidente del directorio, pero, obviamente, su gerente general también estaba a cargo de la administración de la empresa.

Por último, he sabido de innumerables viajes a España hechos por gerentes de esa empresa, con viáticos, etcétera. Quiero saber si usted tuvo alguna relación con lo que pasó con Renfe, especialmente respecto del material comprado para el tramo Victoria-Puerto Montt. En este sentido, el señor Carlos Gárate nos dijo que los trenes comprados duraron tres semanas. El tramo Osorno-Puerto Montt fue inaugurado por el Presidente Lagos el 6 de diciembre, es decir, cinco días antes de la elección presidencial. ¿Qué opinión tiene al respecto?

El señor PÉREZ (Presidente).- Tiene la palabra el diputado señor Sergio Ojeda.

El señor OJEDA.- Señor Presidente, debo reconocer que la exposición del señor Guillermo Díaz ha sido bastante detallada. Si no fue completa, por lo menos ha logrado satisfacer algunas inquietudes.

Se han hecho bastantes preguntas. Sin embargo, quiero decir que cuando él asumió el cargo los problemas ya estaban. En consecuencia, llegó a corregir, a enmendar

## REDACCIÓN DE SESIONES

48

situaciones y a adoptar distintas medidas, a fin de subsanar los problemas.

Al tenor de lo que expuso, quiero que nos dé a conocer las situaciones anormales que encontró al momento de asumir en EFE. En materia de recursos, ¿cuál era el estado de situación de la empresa? ¿Había falencias o visos de irregularidades?

Advierto que el directorio comenzó a cumplir un rol más activo, por ejemplo, respecto de los comités de auditoría y de finanzas.

Señor Presidente, me gustaría que los responsables de dichos comités fueran citados, con el objeto de que nos den su opinión al respecto.

Aquí se dio una serie de situaciones que se debieron a la necesidad de mejorar el nivel de información. ¿De qué manera usted lo mejoró, al igual que los tiempos de respuesta a los diferentes contralores?

Cuando usted asumió, ¿la situación de contraloría ya estaba resuelta? ¿Ya existía un nivel de coordinación y entendimiento adecuados para que la Contraloría cumpliera su cometido y la empresa su deber de informar?

Respecto del proceso de negociación colectiva, que fue bastante complicado, ¿cuáles eran las aspiraciones de dicha negociación? ¿Cuál fue el volumen de pérdidas que hubo a ese respecto? ¿Cuáles fueron las sanciones aplicadas a EFE?

Por otra parte, el señor Díaz indicó que la Contraloría Interna pasó a depender del directorio para apoyar su fortalecimiento; sin embargo, antes dependía del gerente general. Me gustaría que estableciera la diferencia que hay ahí en materia de autonomía y de fiscalización.

## REDACCIÓN DE SESIONES

49

Respecto de las vías férreas, si hay algo que no cambió fundamentalmente fueron aquellas. Eso fracasó debido al estado precario de dichas vías y del material rodante. ¿Cuál es su opinión al respecto?

En materia de reestructuración de la Administración, ¿eso se hizo por una necesidad de la empresa porque estaba sobredimensionada? ¿Se aprovechó la oportunidad de que algunos funcionarios incurrieron en irregularidades para realizar aquello? Asimismo, eso le dio mayor actividad a los comités, que eran parte del directorio. De alguna manera, ¿ese elemento de fiscalización fue importante dentro de la empresa? Porque antes no lo tenía. Eso explica que el gerente general incurriera en arbitrariedades.

En cuanto a la reducción de profesionales a honorarios y al cierre de contratos no relevantes para la nueva gestión, ¿eso significa que había demasiada gente de sobra? ¿Se estaban malgastando los recursos? ¿Ese fue el motivo de haber instruido a la Administración para que se optimizara la estructura organizacional y se redujeran los gastos?

Por último, la reducción de gastos de la estructura anterior y de la de transición coincide prácticamente con lo formulado por el diputado Von Mühlenbrock, puesto que antes había veinte subgerencias y ahora dieciocho. Sin embargo, el costo actual es mayor.

El señor DÍAZ.- No, es mucho menor. El costo asciende a 228 millones de pesos al año.

El señor OJEDA.- Señor Presidente, si mal no recuerdo, el señor Díaz manifestó que el acuerdo EFE-Renfe fue positivo.

El señor DÍAZ.- Sí.

## REDACCIÓN DE SESIONES

50

El señor OJEDA.- Entonces, me gustaría saber por qué lo considera así, en circunstancias de que, a la vista de los antecedentes, una de las grandes irregularidades tiene que ver con la compra de algunos trenes.

El señor PÉREZ (Presidente).- Tiene la palabra el diputado señor Nicolás Monckeberg.

El señor MONCKEBERG (don Nicolás).- El señor Díaz afirmó que suspendió el proyecto de construcción de pasarelas, porque la de Chillán tenía un costo 3,5 veces superior a la de Pedro Aguirre Cerda, que sirvió de modelo. Aparte de paralizar las obras ¿hizo una denuncia ante la justicia, presentó una querrela, pidió una investigación adicional? A mi juicio, el costo es una buena razón para suspender las obras, pero también es una mejor razón para iniciar una investigación penal y judicial.

Ahora, respecto de los maquillajes realizados en el balance del 2005, en que aparece una cantidad millonaria en facturas, que después fueron incobrables, el señor Díaz nos señaló -corríjame si estoy equivocado- que les llamó profundamente la atención, cuando asumieron al año siguiente, que el "maquillaje" del balance tenía un impacto en el bono del gerente general.

De acuerdo a la información que poseemos, el total de estas facturas incobrables sólo se provisionaron por la actual administración. No es un hecho menor tener un balance inflado en esos montos por facturas incobrables, ya que es un tema delicado para la Superintendencia, para efectos tributarios. ¿Por qué su administración no provisionó la totalidad de esas deudas y sí lo hizo la actual administración? ¿Qué denuncia hicieron ante el Servicio de Impuestos Internos o la Superintendencia y qué acciones penales iniciaron si tenían serias sospechas de que esto

## REDACCIÓN DE SESIONES

había sido, entre otras cosas, para tener un efecto en el bono de un gerente general?

El que nos confirme que estaban en conocimiento de un hecho que les pareció raro es el principio de una sospecha que debe terminar con acciones penales ¿Qué hicieron al respecto? Aparentemente, no tomaron ninguna decisión importante, porque ellas, según nos ha informado, sólo se tomaron en 2007, respecto a la totalidad de esas facturas.

Por otra parte, cuando uno tiene ese tipo de sospechas o dudas respecto de un gerente general lo primero que hace es removerlo de su cargo en forma inmediata. Entiendo que en agosto se le pidió la renuncia al señor Castillo, que él presenta como renuncia voluntaria. Me llama la atención que una vez que se le finiquita su contrato de trabajo, se le contrata a honorarios. Me podrán decir que es porque tiene que finiquitar algunos trabajos, traspasar el mando, etcétera, pero si yo despidió a una persona con ese grado de sospecha, quiero que se aleje lo antes posible y no que permanezca 30 ó 60 días contratado a honorarios, sobre todo, si tengo ese grado de desconfianza que, por lo demás, es la causa que motivó su salida y no otra. Según el señor Díaz lo despidieron por graves deficiencias en su capacidad técnica. Si es así ¿por qué se le contrata a honorarios?

Por último, no quiero involucrarme en la eventual disputa entre la contraloría interna y el directorio respecto de las pesquisas penales que hoy está conociendo el Ministerio Público porque no es un tema relevante, pues la empresa es una y se espera que funcione coordinadamente. La actual administración de EFE nos mandó todo el listado de auditorías que hizo la empresa y efectivamente hay una de agosto de 2006 de la contraloría interna, que detecta el caso del señor Carreño, en la cual se recomienda al directorio iniciar acciones legales.

## REDACCIÓN DE SESIONES

52

Entonces, da lo mismo quien investigó, lo importante es que, finalmente, se hizo la pega.

Ahora bien, en su exposición he notado -corríjame si me equivoco- que ciertas declaraciones tuyas tienden a poner en duda o a objetar el trabajo de la contraloría interna, la labor del actual contralor. Si eso es así, le pido que nos precise por qué, esto es, que nos señale en qué le parece que él ha hecho mal su trabajo, y si efectivamente piensa que lo hacía mal, quiero que nos diga por qué lo mantuvo en el cargo, por qué no lo removi6.

El señor PÉREZ (Presidente).- Tiene la palabra el diputado señor Jaime Quintana.

El señor QUINTANA.- Señor Presidente, ha que dado claro que hay diferencias entre el directorio que integr6 don Guillermo Díaz y el del período anterior a ese, diferencias que, en mi opinión, más que conceptuales son de gestión, de enfoque de administración. Por esto, quiero saber si hubo una adecuada transición entre ambos directorios, si se consult6 a los ex directores acerca de sus decisiones respecto de la empresa, de las que se tomaron y de las que quedaron en carpeta pero no se alcanzaron a adoptar.

Por otra parte -y esta es mi segunda pregunta-, se ha dicho que durante su gestión, señor Díaz, se suspendieron diferentes servicios ferroviarios. ¿Qué medidas adopt6 su administración en subsidio?

Tercera pregunta. El diputado Jaramillo pregunt6 si usted particip6 de la decisi6n de otorgar las certificaciones de recepci6n definitiva de los automotores defectuosos. Si es así, me gustaría que nos explicara por qué se hizo, si presentaban tantas fallas. Ahora, si no particip6 en dicha decisi6n, quiero saber cuál fue su sugerencia, si es que hubo alguna, antes de abandonar el directorio.

## REDACCIÓN DE SESIONES

53

Finalmente, respecto de los problemas que usted mencionó en relación con el estado de la vía, ya que parte de su exposición se enfocó en esa dirección, resulta que los miembros del directorio anterior al que usted integró nos señalaron que el plan trienal 2003-2005 destinó muchísimos recursos a la rehabilitación de la vía, tema que ha sido largamente comentado acá, particularmente en los tramos Alameda-Rancagua y San Francisco-Chimbarongo. Se trata de varios miles de millones de pesos que fueron objeto de distintos cuestionamientos de la Contraloría respecto del cumplimiento del presupuesto del Ministerio de Transportes correspondiente al año 2003. ¿Qué información tiene usted sobre este tema?

Finalmente, no puedo dejar de referirme a lo que han señalado algunos colegas. El diputado René Manuel García se refería a las pasarelas peatonales. En la sesión anterior se señaló que usted fue el responsable de parar esas inversiones, en circunstancias de que por muchas de ellas, como la de Victoria, que forma parte del distrito que represento, los niños siguen pasando por debajo de los carros.

Ésas son mis preguntas, señor Presidente.

El señor PÉREZ (Presidente).- Tiene la palabra el diputado señor Alfonso de Urresti.

El señor DE URRESTI.- Señor Presidente, la verdad es que luego de la exposición de don Guillermo Díaz y de las preguntas del resto de los diputados surgen aun más dudas, como por ejemplo, respecto de la continuidad del plan trienal 2003-2005 y de cómo es posible que en una empresa del Estado, de la importancia de Ferrocarriles y con la inversión que se realizó en ella, existan y hayan existido funcionarios que, claramente, no hicieron su trabajo.

## REDACCIÓN DE SESIONES

54

Quiero hacerle un par de preguntas en ese contexto, señor Díaz, porque creo que usted se ha planteado en una línea de continuidad.

¿Por qué no se siguió el curso del plan trienal 2003-2005, si en el período del directorio anterior al que usted integró ya se había hecho la parte principal de las inversiones necesarias? ¿Por qué durante su período, que va de 2006 en adelante, no se siguió adelante y no se implementó una serie de compromisos que tanto el directorio como las autoridades políticas habían comprometido públicamente? Me refiero, entre otras cosas, al ramal Antilhue-Valdivia, que ya había sido enunciado en el plan trienal y cuyas inversiones se habían hecho el verano previo a que usted asumiera la presidencia de Ferrocarriles, señor Díaz.

¿Qué hizo el directorio que le correspondió dirigir para dar cuenta de una serie de deficiencias que usted observó?

En su exposición no escuché nada del ramal a Valdivia ni de lo que pasó con los cuatro equipos del trayecto Victoria-Puerto Montt, sobre los cuales hay absoluto consenso en que estaban defectuosos. Gran parte de ese equipo, al menos dos unidades, quedaron fuera de servicio a las tres semanas. Además, los aspectos técnicos para el tramo para el cual se implementó no correspondían a ninguna planificación. ¿Se iniciaron acciones legales? ¿Le costó el puesto a algún gerente?

Claramente, usted no es responsable de la adquisición de esos equipos. Es bueno deslindar responsabilidades; fue la administración anterior, pero le tocó vivir esa mala adquisición, ese verdadero fraude de la compra de los equipos.

Al respecto, le pido que no sólo me señale que no siguieron funcionando esos equipos o que los suspendieron,

## REDACCIÓN DE SESIONES

55

porque los equipos no funcionaban y están para desguace en la casa de máquinas de Victoria.

Además, usted ha hecho una serie de diferencias de costos, nos ha planteado una planilla con la estructura anterior y la estructura de transición. En la estructura anterior había 14 cargos gerenciales y 20 subgerentes. Usted los redujo a 8 cargos gerenciales y 18 subgerencias.

Me parece muy bien el ahorro que se produce, pero quiero señalar que el ahorro que usted plantea es sin que circulen trenes. Durante su período, precisamente, es donde se suspenden los trenes de largo recorrido a Temuco, se suspende el tren regional Victoria-Puerto Montt y donde deja de operar el tren a Concepción. Entonces, ese ahorro, que es efectivo, obviamente es sin ingreso por transporte de pasajeros. ¿Cómo se explica esa situación?

Respecto de los gerentes y subgerentes que se fueron, pido que nos informe en qué condiciones se retiraron, es decir, si hubo indemnizaciones o bonos.

Solicito que se oficie a Ferrocarriles para que también informe sobre esa situación.

Es de esperar que las personas que ocuparon cargos de manera ineficiente no hayan sido premiadas con bonos de retiro.

¿Por qué no salió el señor Rolf Heller de la empresa? Su evaluación sobre su cometido fue defectuosa, entonces, ¿cómo es posible que después de dos años de la nueva administración el contralor interno de la empresa siga en funciones cuando como cuidador y celador de la correcta administración de la empresa fue un fracaso? Si usted se formó una opinión desfavorable, ¿por qué no cesó en sus funciones?

## REDACCIÓN DE SESIONES

56

¿Qué contratos y asesoría fueron eliminados? Usted señala que una serie de asesorías a honorarios fueron finiquitadas. Le pido que nos informe cuáles son y a qué correspondían.

También solicito que se oficie a Ferrocarriles para saber cuáles son y de qué montos.

También pido que se oficie para saber si efectivamente se le pagó el bono de gestión al señor Eduardo Castillo. Éste es un tema de máxima gravedad. Tuvimos al señor Castillo en dos o tres sesiones señalándonos situaciones que claramente no correspondían a la realidad y faltando a la verdad respecto del origen de su salida de la empresa. Es muy distinto renunciar a que se le pida la renuncia, sobre todo en la época del señor Guillermo Díaz. Es fundamental saber si se le pagó ese bono, y de ser efectivo, en base a qué antecedentes.

Por último, quiero señalar una situación de máxima gravedad, porque creo que se siguen haciendo mal las cosas en Ferrocarriles.

Con fecha julio de 2007, es decir, hace pocos días, la gerencia general de Ferrocarriles ha enviado una comunicación a los trabajadores activos, aproximadamente 1.400, para un plan de retiro voluntario, presionando a los trabajadores activos de Ferrocarriles para que en una suma aproximada de doscientas personas se acogieran a un plan de retiro voluntario.

Al respecto, quiero denunciar que me parece realmente impresentable que una empresa que no cuenta con un plan trienal ni de desarrollo le esté pasando la boleta y la factura a los trabajadores por la farra que se pegaron sus gerentes.

## REDACCIÓN DE SESIONES

57

Por lo tanto, solicito que se oficie al actual gerente general de Ferrocarriles para pedirle que se deje sin efecto esa notificación a los trabajadores, porque -reitero- no es posible que como consecuencia de la farra, los gastos inadecuados y la mala gestión que tuvieron los gerentes anteriores hoy se esté pasando la cuenta a trabajadores que ganan 180 ó 200 mil pesos, en circunstancias de que hay casos de ex gerentes que recibieron indemnizaciones millonarias.

El señor PÉREZ (Presidente).- Solicito a los diputados que aún no han hecho uso de la palabra que limiten su intervención a la formulación de consultas para el señor Guillermo Díaz, porque los temas propios de la Comisión los trataremos con posterioridad.

Tiene la palabra el honorable diputado Fidel Espinoza.

El señor ESPINOZA.- Señor Presidente, quiero sumarme a las palabras finales del diputado Alfonso De Urresti, porque en Ferrocarriles existieron muchas irregularidades manifiestas, las que, a mi juicio, se reflejan de la forma más vergonzosa con los premios que recibió el señor Eduardo Castillo por parte de la empresa, los cuales no sé debido a qué gestión le fueron otorgados. Quiero ser muy claro en señalar que esa situación es el reflejo más fiel del nivel de sinvergüenzura que se alcanzó al interior de Ferrocarriles.

Adhiero a los planteamientos del diputado señor De Urresti, porque no es posible que hoy se pretenda pagar a costa de los trabajadores todo el daño que causaron a la empresa las personas que la dirigieron en el período anterior al señor Guillermo Díaz.

Doy mis excusas con antelación si alguna de las preguntas que haré al señor Guillermo Díaz ya ha sido planteada o tratada in extenso, pero tuve que ausentarme

## REDACCIÓN DE SESIONES

58

algunos momentos de la Comisión debido a que me correspondió intervenir en la Sala respecto de un proyecto del cual somos autores los diputados señores Eugenio Tuma, René Manuel García y quien habla.

La primera consulta para el señor Guillermo Díaz es si considera que fue una decisión errónea la adquisición de trenes usados -que tanto daño causaron- para el tramo Victoria-Puerto Montt. En caso de que su respuesta sea afirmativa, quiero que nos señale las razones por las que estima que fue una decisión equivocada.

El señor Guillermo Díaz señaló al principio de su intervención que había formado parte de otros directorios, de manera que quiero que nos diga cuánto dinero recibió por integrarlos y si cuando asumió la presidencia del directorio de la empresa nadie le advirtió que ello era incompatible con su cargo.

No haré la consulta acerca de las pasarelas, porque creo que ese aspecto ha quedado claro. No obstante, quiero señalar a la Mesa que es importante que el señor Antonio Dourthe sea citado al menos una vez más a la Comisión.

Varios diputados han formulado una pregunta similar, pero quiero saber qué fue lo más grave que detectó el directorio de EFE respecto de la gestión del señor Eduardo Castillo que lo llevó a tomar la drástica determinación de solicitar su renuncia. Lo pregunto porque cuando el señor Castillo concurrió a la Comisión trató de encubrir esa situación, puesto que dijo que había renunciado en forma voluntaria, en circunstancias de que aquí ha quedado comprobado que eso no es efectivo, ya que fue una decisión que el directorio adoptó, si no me equivoco, por unanimidad.

Por otro lado, quiero conocer la opinión del señor Guillermo Díaz respecto del trabajo desarrollado por Rolf Heller en la contraloría interna, porque al igual que muchos

## REDACCIÓN DE SESIONES

59

de mis colegas me pregunto cómo es posible que una persona que tenía tantos flancos abiertos haya continuado en su cargo durante los siete meses en que usted estuvo al mando de la empresa, período en el que obviamente trató de imprimir un sello distinto a lo que se venía haciendo.

La última pregunta se refiere a si como presidente de EFE escuchó lo que estaba pasando en gran parte del sur con los durmientes nuevos que estaban llegando, y sobre los cuales tenemos serios antecedentes que nos dan cuenta de que muchos de esos durmientes fueron vendidos de manera grotesca en la zona sur a particulares que se habría beneficiado con la adquisición de durmientes destinados a Ferrocarriles del Estado comprados con recursos de todos los chilenos y que hoy día gozan en parcelas millonarias en el sur del país.

El señor PÉREZ (Presidente).- Un par de cosas, porque están casi todas las consultas formuladas.

Al inicio, nuestro invitado hace referencia a la calidad de los profesionales de Ferrocarriles del Estado, muchos con posgrados altamente calificados.

Me llama la atención de que ninguna de estas personas, tan versadas en distintas materias supuestamente vinculadas a Ferrocarriles, se haya dado cuenta del problema de las dietas irregulares que se estaban percibiendo y que se compraron trenes obsoletos. Basta recordar los automotores del sur. Uno de ellos, en el traslado de Valparaíso a Victoria, gastó más de 150 litros de aceite. Venía fundido completamente. Y a las dos o tres semanas quedó abandonado. Y después siguieron los demás.

¿Supo que, en su momento, hubo un ofrecimiento de trenes chinos; que a eso no se le dio mayor importancia porque supuestamente había un acuerdo -entrecomillas- para comprar a Renfe? ¿Le llama la atención el abandono de equipos en ramales, en terrenos de Ferrocarriles, y que están ahí

## REDACCIÓN DE SESIONES

60

esperando que la gente se los siga tomando, o que los rieles los sigan sacando particulares que no son dueños de ellos?

Entonces, queda en evidencia una pésima administración de la Empresa de Ferrocarriles del Estado, donde estos recursos cuantiosísimos del Estado nadie los ha cuidado.

Finalmente, no sé si estuvo enterado del remate de un almacén de EFE en Santiago. Tenía un avalúo, más o menos, de 2.600 millones de pesos, y que parte de ese material se trasladó a otro lugar.

Finalmente, se hizo un remate, con un martillero no público, un martillero particular, en sólo 60 millones de pesos, habiendo sido evaluado en 2.600 pesos en materiales.

En fin, habría muchas consultas por hacer, pero nos interesa que nos responda lo más fundamental.

El señor ESPINOZA.- Perdón, quisiera formular una consulta para agregarla a las demás preguntas.

Ha habido comentarios, que espero clarifique, ya que se ha dicho que, eventualmente, abogados, que lo habrían defendido en el caso personal que tuvo con la justicia, serían los mismos abogados que tenía EFE. Quiero que se clarifique.

En particular, tengo la impresión de que no corresponde a la realidad.

El señor PÉREZ (Presidente).- Tiene la palabra el señor Guillermo Díaz.

El señor DÍAZ (don Guillermo).- Señor Presidente, voy a partir por contestar la última pregunta.

## REDACCIÓN DE SESIONES

61

Considero malo que personas con representación popular, o con capacidad de comunicar, hagan este tipo de afirmaciones.

Me tocó un proceso muy doloroso hace un año. En agosto estaba siendo detenido. Mi abogado no tiene ninguna relación con EFE, como contratado. Era el abogado de un querellante contra EFE, y se inhabilitó por lo mismo.

Quiero señalar, con la más absoluta tranquilidad, que mi conciencia estaba bastante dolida por los hechos de hace un año, y está clara y tranquila respecto de mi inocencia.

Por lo tanto, prefiero contarle inmediatamente para que quede claro en el acta: no hay ninguna vinculación entre mi abogado y la Empresa de Ferrocarriles del Estado.

Intentaré contestar todas las preguntas. Me van a perdonar si no logro contestar algunas preguntas. Para responder las del diputado Alvarado voy a pedir información personalmente porque hay fechas que son coincidentes con la salida de ciertas personas. No me extrañaría que hayan aparecido a la hora del balance y no con anterioridad.

Por lo tanto, es importante el tiempo para el conocimiento de la información.

No tengo ningún problema en hacerme cargo porque las palabras del diputado Claudio Alvarado hacen ver una contradicción, cosa que no está en el ánimo profesional, ético o personal mío ni de los otros miembros del directorio. Por lo tanto, pido que me den tiempo para contestar y mandar una nota por escrito respecto de los casos particulares.

El señor PÉREZ (Presidente).- Tiene la palabra el diputado Claudio Alvarado.

## REDACCIÓN DE SESIONES

62

El señor ALVARADO.- Señor Presidente, dado que el señor Díaz se compromete a entregar la información, sería importante tener mayor precisión en cada caso individual.

El señor PÉREZ (Presidente).- Tiene la palabra el señor Guillermo Díaz.

El señor DÍAZ.- Señor Presidente, quiero partir por las preguntas del diputado Enrique Jaramillo.

La verdad es que las empresas funcionan de una forma bastante ordenada, o deberían hacerlo así. Por tal razón, me tomé la libertad de colocar algunas láminas respecto de gobiernos corporativos en la empresa.

Los directorios están para definir políticas, estrategias, temas sustantivos en una delegación de poderes claramente establecidos.

Una de las cosas pendientes de mi gestión fue establecer un ordenamiento de poderes respecto de la administración. Entiendo que el actual presidente ya lo subsanó, pero evidentemente parte importante de ciertos problemas de licitación, de servicios o de proveedores tienen que ver con los poderes otorgados hacia la administración.

Por lo tanto, sin duda alguna, hay una diferencia de criterios en las atribuciones para administrar que se dan a la gerencia general y a su equipo.

Efectivamente, y tal como lo señalé en las primeras láminas, informamos a nuestros superiores directos respecto de lo que habíamos hecho durante 2006 y las cosas que íbamos descubriendo. Di como ejemplo que habíamos constituido un pequeño comité al que llamé "comité de crisis", donde participaba tanto la Dirección de Presupuesto y el Sistema de Empresas Públicas, como también directivos y gerentes de EFE.

## REDACCIÓN DE SESIONES

63

La única forma de reconocer el modo en que se mueven los pasivos es a través de los balances y, lamentablemente, se produjo cuando yo ya no estaba en la empresa. Por lo tanto, habría que hacer un análisis de pasivos y el desarrollo de los mismos.

Hay que tener cuidado con la forma en que se mueven los pasivos porque en algunas oportunidades se deteriora el patrimonio, pero vuelve a activarse.

Cuando se llegó había un conocimiento de lo entregado en el balance 2005 y se deben comparar esos activos y pasivos con los del balance de 2006. Esa es la forma técnica de administrar el comportamiento del patrimonio.

¿Por qué no removimos a otros gerentes?

Voy a ser muy franco. Nuestra gestión, teniendo a mi cargo la presidencia, es trunca. Salí por motivos ajenos a mi decisión y ustedes lo saben bien. Evidentemente, las transformaciones que estábamos haciendo en la empresa tienen una salida distinta. En manos de las actuales gerencia y presidencia está la decisión de tomar un rumbo distinto o seguir por el mismo camino.

En respuesta a la pregunta de si detecté algún tipo de ilícito o algo más allá en los asuntos administrativos, debo ser categórico: independiente de quien lo descubrió, como señalaba el diputado Monckeberg, ante la primera evidencia, o algún hecho que a juicio de la fiscalía de la empresa constituía delito, presentábamos un documento al Ministerio Público.

Si hubiéramos encontrado otro, también habría sido presentado.

El señor MONCKEBERG (don Nicolás).- ¿Está hablando del caso Carreño?

## REDACCIÓN DE SESIONES

64

El señor DIAZ (don Guillermo).- Estoy hablando del caso Olavarría porque ahí se inició la indagación.

Le pido que revisen la presentación que hicimos porque es amplia, no es sólo contra el señor Olavarría, sino también contra quienes resulten responsables.

Esa es una forma absolutamente transparente de iniciar un proceso y lo saben muy bien quienes son abogados, expertos en materias penales.

La gerencia comercial se suspende por los resultados que tenía y hay un nuevo diseño de gestión. Le entregamos a una gerencia de pasajeros la responsabilidad absoluta de la productividad de ese sector.

No tuve nada que ver con la recepción definitiva de los TLD. Entiendo que ocurrió en 2007 y las garantías son ejecutadas a partir de ciertas áreas de contrato.

Los TLD llegan en 2005. Con ellos hay un proceso de evaluación, se ponen en operación y el problema está ahí.

A juicio personal, las dificultades en la operación de los trenes de la zona sur se producen porque al comprarlos la administración toma la decisión de construir los Talleres Siglo XXI. El primero de ellos está en Victoria, el segundo en Concepción y el tercero en Santiago.

Los talleres se construyeron con la finalidad de transferir conocimientos e introducir competencia a los trabajadores de la empresa, que fuesen ellos los que hicieran mantención y correcciones al material rodante.

Se compraron los trenes, se pusieron en instalación y la administración, nuevamente, no fue capaz de cumplir sus obligaciones y establecer los talleres, equiparlos y dotar a los trabajadores de competencia técnica. Esa es la explicación técnica.

## REDACCIÓN DE SESIONES

65

Lo que hay que hacer, a mi juicio, es una mantención mayor que permita que funcionen y establecer un servicio de carácter regional.

Si la vía está hoy en condiciones, una buena configuración, con los cuatro TLD, permitiría prestar servicios Temuco-Valdivia en ciertos horarios. Ese es un tema que hemos conversado con el diputado De Urresti.

El señor JARAMILLO.- Señor Presidente, ¿qué pasó con las garantías de Renfe?

El señor DÍAZ (don Guillermo).- Señor Presidente, las garantías están asociadas a las etapas de conclusión y evaluación del proyecto.

Durante 2006, la administración nunca nos informó del gatillamiento de ese tipo de actividades. Eso es responsabilidad absoluta de la administración.

Cuando la contraloría pasa a tener dependencia directa del directorio, éste da una señal de la concreción, tipo y grado de implementación que está teniendo la política que definió y las acciones que están impulsando a través de la administración. Esa tarea es fundamental.

Si depende directamente del gerente general es imposible que la función de control exista, el directorio jamás se va a enterar, llega sólo hasta el gerente general.

Esa es la diferencia sustantiva respecto a control de gestión.

Fui claro en señalar esto y enfrenté los costos de lo que me preguntaba el diputado René Manuel García.

Respecto a la pregunta que me han hecho varios de la relación mía con el contralor puedo decir que la operación nuestra como directorio está trunca. Hay decisiones que no

## REDACCIÓN DE SESIONES

66

fueron impulsadas ni ejecutadas, fundamentalmente, por tiempo. Me están pidiendo que cuente lo que hicimos en siete meses. Pido por favor una evaluación en ese contexto.

Hay un tema que preocupa en términos personales y profesionales: el señor Heller no ha sido del todo claro ante las preguntas que le han hecho miembros de la Comisión. Ese es mi cuestionamiento, más allá de temas personales y profesionales que uno pueda tener.

Él no fue claro en afirmaciones que conoce, por ejemplo, sobre el bono. Él debió haber señalado que hubo un mandato del directorio que le pidió un análisis del bono del ex gerente general, en cuanto a si era pertinente y jurídicamente viable. El famoso documento de septiembre no me sorprende. Es más, lo estaba esperando.

La adquisición de los TLD es una decisión que toma la gerencia general a solicitud, entiendo, de una gerencia que en este momento no existe: la gerencia de pasajeros.

El señor Andrés Silva no tiene nada que ver en la toma de decisiones: él era subgerente del área de clientes y no le competían temas de adquisición de material rodante.

Las empresas no funcionan en forma autónoma, el gerente general es responsable de su equipo. Esto funciona como los equipos deportivos: el capitán del equipo es el gerente general.

Aquí por lo tanto, la responsabilidad es independiente del señor Gárate, Pardo o de quién sea. El presentar cierto tipo de decisiones ante el directorio cuando corresponda es responsabilidad del gerente general. No hay otro canal de conducción. Las empresas no se manejan conversando los directores con cada uno de los gerentes. Eso es imposible e inviable. Habría muchas cabezas en una empresa y eso lleva, sin duda, al fracaso.

## REDACCIÓN DE SESIONES

67

Respecto a lo planteado por el diputado Alvarado, hay varias fechas que me sorprenden, muchas se refieren a los primeros días de agosto, lo cual me interesa verificar y me comprometo a mandar una minuta a la Comisión. Pediría al diputado si me puede entregar copia de esos antecedentes.

¿Cómo llegué a EFE? Esta fue una invitación del sistema de empresas públicas, dado obviamente mi carácter y desarrollo profesional en el tema de transportes. Mi vida ha estado los últimos 12 años vinculada al sector público. Llevo más de un año en el sector privado y obviamente imagino que evaluaron bien mis antecedentes para poder hacerme esta invitación, la cual acepté gustoso.

Mi padre trabajó 37 años en esta empresa, por lo tanto, para mí fue un orgullo poder ejercer la presidencia.

El señor VON MÜHLENBROCK.- ¿Quién está a cargo del SEP en la actualidad?

El señor DÍAZ (don Guillermo).- El señor Patricio Rojas.

La responsabilidad central es de la administración, encabezada por el gerente general. Si el señor Dupré falla, es un problema de él y de su gestión. El directorio debe velar por el cumplimiento de sus definiciones. En este caso particular, el señor Castillo, sin duda alguna, es el responsable. Incluso en términos legales esto es así.

Nada tuve que ver con contratos de publicidad. En mi época se contrató publicidad básica, para promover el plan de verano de 2007.

El arriendo de oficinas se había reducido a un tercio de la superficie. Con eso contesto que evidentemente existe un gasto que no corresponde a la empresa dada la situación financiera que tiene.

## REDACCIÓN DE SESIONES

68

En cuanto a mi relación con el señor Luis Escobar, él era asesor del Ministro de Hacienda, es experto financiero, fue sugerido en el directorio de EFE y evaluado en su oportunidad como experto en la materia. Luego se evaluó consensualmente para tener datos técnicos si efectivamente la cantidad de terrenos que Invía debía enajenar eran los que correspondía al patrimonio que la empresa tenía, razón por la cual, como directorio, pedimos que participara en esta presidencia. Esa es mi relación con él y, lamentablemente, hace meses que no lo veo.

Respecto de la función de la Contraloría, he pasado 12 años de vida profesional en el sector público; por lo tanto, la función de la Contraloría es vital para la gestión.

La experiencia que tengo de esta institución es de cooperación mutua. En consecuencia, una de las primeras cosas que hicimos como directorio fue presentarnos ante ella, no con el Contralor directamente, sino con la división que ve los temas de obras públicas y transporte y así entregar toda nuestra cooperación.

Si ustedes revisan el período en el cual me tocó ser presidente, existe una cantidad importante de temas pendientes. Efectivamente los hay del último período, pero lamentablemente tuve que salir en un tiempo que no tenía previsto.

Otro tema. No tengo empresas con EFE. Me he dedicado al ejercicio profesional y tengo una empresa individual de responsabilidad limitada que está bajo mi nombre y dedicada a la ingeniería civil industrial. Si bien algunos de mis clientes han salido en la prensa, la mayoría son del mundo privado y no tienen relación con el mundo político.

Comparto la visión estratégica de tener un plan trienal como el que se hizo en 2003-2005. Dotar al país de

## REDACCIÓN DE SESIONES

69

una vía férrea habilitada para llevar pasajeros a Puerto Montt, y por ende, poder transportar por ella carga, me parece una visión de largo plazo, una visión de país, pero sí tengo serios cuestionamiento sobre cómo se hizo.

Acerca de las anomalías, todo el proceso de detección de ellas tenía establecido, a mi juicio, un orden. En esta empresa hay mucho de mito, mucho ruido respecto de afirmaciones que no sabemos si son efectivamente ciertas o no. Por lo tanto, cuando existía una denuncia, se realizaba en forma reservada y luego se ponía en conocimiento de la contraloría interna, que era la que veía, por mandato del directorio y su estatuto definitivo, aprobado en junio de 2006, la implicancia del hecho.

El señor VON MÜHLENBROCK.- Quiero recordar tres preguntas que no me contestó nuestro invitado. La primera es cuál es su opinión del ex presidente EFE, don Luis Ajenjo; segundo, respecto del tema de la transparencia, usted dijo que iba a ser transparente, responsable y eficiente. ¿Eso no ocurría antes?

La tercera, respecto de los trenes de Victoria-Puerto Montt, ¿por qué se compraron? Usted dijo que su recepción fue en 2007.

El señor DÍAZ (don Guillermo).- La recepción definitiva se hace en 2007. Son dos períodos distintos.

Respecto del presidente anterior de EFE, creo que tuvo la difícil tarea de invertir mil ciento y tantos millones de dólares. Sin duda, se pueden encontrar diferencias técnicas que he dicho y que mantengo con él y las mantengo dada mi calidad profesional, no otra. Pero no tiene sentido, dado que es una Comisión Investigadora de carácter más bien político, plantear aquí un cuestionamiento personal al señor Ajenjo. Se lo diré a él si me topo con él, pero lo he dicho más de una vez: mis discrepancias son de carácter

## REDACCIÓN DE SESIONES

70

técnico. Si usted me pregunta qué habría hecho yo, le contesto que habría hecho el plan trienal 2003-2005, aunque con un carácter técnicamente distinto; pero todos somos generales después de la batalla.

El señor MONCKEBERG (don Nicolás).- El plan Trienal es bueno, pero la implementación fue mala.

El señor DÍAZ (don Guillermo).- Así es.

Fue bueno, necesario, pero no se hizo bien. Hay obras que están sobreinvertidas y diez mil cosas más. No tiene mucho sentido analizarlas porque daría para una larga explicación. Pero tengo problemas de ese tipo: técnicas. Yo, en la situación de él, habría hecho el plan trienal, lo habría promovido. Sin embargo, siempre es posible hacer estas afirmaciones "después de". Es mucho más fácil y mejor no hacerlas por respeto a las personas.

Ahora, ¿qué pasó con el convenio Renfe? El Convenio Renfe establece una política de compra en comparaciones con otros mercados. Eso es lo que se hace. Analizar una oferta que Renfe tiene, reacondicionar, ver sus costos de inversión, operacional y mantenimiento y evalúa. Hace un valor presente de ese proyecto y lo compara con otra oferta. Habitualmente, eso es bueno. La mejor explicación es Metrotrén; el servicio Santiago-Chillán está operando bastante bien porque tiene un *mix* que es atractivo. Hoy, la industria ya no se dedica sólo a vender material rodante, sino también mantenimiento. Eso pasa en trenes, en buses y camiones. Si ustedes revisan los nuevos contratos de grandes flotas de camiones y de buses llevan adicionados un componente importante, que es mantenimiento.

Mi problema con esta última adquisición. Primero, evidentemente por la forma: trato directo; segundo, se compra fuera de un contexto de prever el mantenimiento. Es más, las acciones para hacerse cargo del mantenimiento no se ejercen

## REDACCIÓN DE SESIONES

71

por parte de la administración. Esa es mi crítica. Lo he dicho como dos o tres veces.

La tercera, por lo general no hago afirmaciones y menos de definición de políticas de empresa mirando lo que hizo el anterior. Uno tiene que conducir una empresa y los proyectos con el sello que quiere imprimirle. Nuestro directorio quiso tomar esos tres vectores como estratégicos para dirigir una empresa, dado que tenía muchos pendientes, con resultados operacionales malos. Por lo tanto, había que marcar un eje, el cual no tiene por qué ser cuestionador de lo anterior, sino que tiene que ver con el sello propio de nuestro ejercicio.

El diputado Nicolás Monckeberg preguntó sobre las pasarelas. He contestado dos o tres veces que eso tiene que ver con un tema de costos. Encargué un informe personalmente a un profesional, que analizó cuatro pasarelas, sus costos promedios, revisó las asesorías externas o ITO y efectuó la comparación pertinente. Al ver la diferencia de costos, se entregaron los antecedentes a la contraloría interna.

El señor MONCKEBERG (don Nicolás).- ¿En qué terminó eso?

El señor DÍAZ.- Sucede que me fui de EFE, por lo que habría que preguntar a quienes me sucedieron. Lo último que hice al respecto fue entregar los antecedentes a la contraloría interna.

Respecto del balance de 2005 y lo incobrable, aparece en la Fecu, Ficha Estadística Codificada Uniforme, de junio y lo de 2007 tiene que ver con el balance de 2006. Entonces, esa acción la tomamos bajo mi presidencia y sin duda se consolida con la nueva administración, puesto que es parte del mandato. Pero, las primeras señales y la solicitud a la contraloría interna de analizarlo, que, insisto,

## REDACCIÓN DE SESIONES

72

dependía del comité del Directorio, era, fundamentalmente, para ver qué acciones podíamos emprender al respecto.

El señor MONCKEBERG (don Nicolás).- ¿Por qué no estaba provisionada toda la deuda al 31 de diciembre de 2006?

El señor DÍAZ.- Debería haber estado todo provisionado, porque existen plazos legales contables de provisionar deudas por cobrar, incobrables y, finalmente, se liquida la deuda. Nunca he visto el balance de 2006, pero la dirección original y el traspaso a su análisis desde el punto de vista financiero y de control interno, se realizó con la Fecu de junio. Es decir, se tomaron acciones y, finalmente, se consolida en el balance.

En cuanto a la contratación a honorarios, se analizó qué servicios existían y en el caso particular de una empresa que prestaba servicios externos, según instrucciones del Directorio, se determinó suspender esas contrataciones de terceros y suplirlas con capacidad interna de la empresa. No recuerdo el nombre de la empresa, pero se puede solicitar la información a la Empresa de Ferrocarriles del Estado.

El señor DE URRESTI.- Señor Presidente, se había solicitado un oficio en ese sentido y si el señor Guillermo Díaz no puede entregar el listado, solicito que EFE identifique los contratos, los montos y los servicios que quedaron sin efecto.

El señor DÍAZ.- Respecto a la suspensión de servicios ferroviarios, tiene que ver con la seguridad. Durante largas conversaciones que tuvimos con el diputado De Urresti, nos referimos a los servicios que están comprometidos. En ese sentido, en términos profesionales es irresponsable destinar servicios donde no hay seguridades mínimas para la circulación de trenes. En la industria ferroviaria esto se define en estándares A, B, C, D y E, lo que está asociado al tipo de constructividad de la vía, a su

## REDACCIÓN DE SESIONES

señalización y se traduce en velocidad de circulación y tipos de trenes que pueden circular. En el caso del tren a Temuco, no había seguridad, según un informe de la Gerencia de Infraestructura de la época que arrojó que no era recomendable, por lo que nos pareció que lo más responsable era suspender el servicio.

Acerca de los durmientes de 2003, entiendo que ninguno de ellos se instaló en la vía, ya que, por lo que he leído en la prensa, fue una importación y no fueron autorizados por el Servicio Agrícola y Ganadero, debido a una peste que traían, por lo que no fueron recepcionados. Ese es un tema no menor, ya que si examinamos la industria a nivel mundial es posible constatar que la red ferroviaria de Estados Unidos, que es la más extensa del mundo junto a la Rusa, se caracterizan por tener durmientes de madera y no es un dato menor al momento de analizar en qué y cómo se invirtieron los recursos.

Al respecto, las migraciones a durmientes de hormigón tienen que ver con tecnologías y prestaciones de servicios. Por ejemplo, España migra hacia tecnologías de hormigón cuando pone en funcionamiento trenes de alta velocidad.

En cuanto a qué pasó con los compromisos, ya lo habíamos conversado, no había información en la empresa para impulsar esos proyectos; mientras fui presidente de EFE me comprometí con el diputado De Urresti y con la comunidad de Valdivia respecto de hacer los estudios. Esas platas se rindieron y entiendo que están en el presupuesto de 2007. Lo mismo ocurre con la extensión a Lota y Coronel, que fueron entregadas en 2006 y se inició la licitación de estudios para esos proyectos, que es lo que me parece en términos profesionales, más razonable y serio poder enfrentar.

## REDACCIÓN DE SESIONES

74

No sé qué pasó con el bono, si se le entregó o no. Hay un cuestionamiento por parte unánime del directorio, no tan sólo mío. No me acuerdo del monto, pero estoy a la espera del informe definitivo de la Contraloría para ver qué hago como ciudadano.

Contesté a los abogados, que fue lo primero.

En cuanto a la pregunta que usted me hizo, señor Presidente, respecto de "dietas irregulares", que, entiendo, es un tema que está siendo zanjado por parte de la Contraloría General de la República, cuando me pidieron ser presidente de EFE, lo hicieron, pidiéndome que tomara un rol mucho más activo que el de un presidente tradicional. A meses de estar en la presidencia, voy percibiendo que se requiere una presidencia ejecutiva, no una presidencia nominal. Por lo tanto, me parecía del todo razonable. Pedí informes jurídicos, me mostraron una minuta que existía y que expresaba que era posible que uno ejerciera "directorios en la empresa, no en otras empresas del sector público.". No ser director de una empresa portuaria o de algo parecido, sino dedicarme exclusivamente a la empresa.

Me pareció obvio que si se quería controlar, desde el punto de vista de la definición de políticas importantes para la empresa y, por tanto, tener claridad respecto del efecto que las distintas filiales o empresas coligadas iban a tener en el balance general, debía tener conocimiento directo de ese actuar y también tomar decisiones en esa gestión. Es por ello que acepté esos directorios. Además, la idea era dedicarme en forma exclusiva, ya que la dieta del presidente de EFE no alcanza para dedicarse ciento por ciento a ser presidente de EFE. Es por ello que hay una opinión jurídica que validaba y sigue validando la posibilidad de esa definición.

## REDACCIÓN DE SESIONES

75

Acerca de lo del remate a que se ha hecho alusión, no tenía idea. Me enteré por la prensa hace un tiempo. Salió una nota muy breve sobre esto que estaba siendo investigado y, sin duda alguna, me parece absolutamente repudiable, por que la verdad es que poder botar el capital de esa forma, para una empresa como EFE, es atentatorio contra la misma empresa.

Por último, respecto de una definición técnica, es distinto vender el capital que levantar el ramal. Muchas veces lo que se hace es que, dadas las condiciones que tiene la vía, se venden durmientes y rieles por chatarra. Eso se remata, pero no se entrega la faja vía, que es el bien máspreciado que la empresa dispone.

El señor PÉREZ (Presidente).- Señores diputados, estamos dando término a la sesión. La prorrogamos por 15 minutos y se suspende por dos minutos.

*-Se suspende la sesión.*

*-Transcurrido el tiempo de suspensión:*

*-Ingresa el señor Amador Rodríguez, gerente general de la empresa Temoinsa, acompañado de dos representantes de la misma.*

El señor PÉREZ (Presidente).- Continúa la sesión.

Nos interesa conocer fundamentalmente su experiencia en su trabajo.

El señor GARCÍA (don René Manuel).- Señor Presidente, estamos desde las 11 de la mañana y son las 14.30 horas. Es decir, llevamos 3 horas y media sesionando.

Me gustaría saber y preguntar, por su intermedio señor Presidente, al señor Rodríguez si él tiene disponibilidad para venir la próxima semana. De no ser así,

## REDACCIÓN DE SESIONES

76

vamos a tener una exposición, a lo mejor, con tres o cuatro preguntas y, sin embargo, el tema es muy interesante.

Señor Presidente, en nombre de esta Corporación, quiero pedir las disculpas respectivas, pues nuestros invitados fueron citados a las 11 horas y no pudieron exponer.

Por otro lado, me gustaría saber si pueden asistir en una próxima oportunidad, donde, por su intermedio, señor Presidente, pudiéramos celebrar una sesión exclusivamente dedicada a ellos.

El señor PÉREZ (Presidente).- Señor diputado, comparto plenamente lo que ha dicho.

¿Podrían venir, como únicos invitados, el miércoles 5 de septiembre, a las 11 horas?

El señor RODRÍGUEZ.- Por supuesto, señor Presidente.

El señor PÉREZ (Presidente). Muy bien.

Por haber cumplido con su objeto, se levanta la sesión.

*-Se levantó la sesión a las 14.37 horas.*

**CLAUDIO GUZMÁN AHUMADA,  
Redactor,  
Jefe de Taquígrafos de Comisiones**

## REDACCIÓN DE SESIONES