

El *plan Marshall* ferroviario y los viajes de estudio de Renfe a Estados Unidos

The railway *Marshall plan* and Renfe's study travels to the United States

MIGUEL MUÑOZ RUBIO

Fundación de los Ferrocarriles Españoles. Paseo de las Delicias, 61, 28045 Madrid

mmunioz@ffe.es

ORCID: 0000-0001-9726-910X

Recibido / Recebido: 5.5.2022 Aceptado / Aceite: 30.9.2022

Cómo citar / Como citar: Muñoz Rubio, Miguel, "El *plan Marshall* ferroviario y los viajes de estudio de Renfe a Estados Unidos", *TST. Transportes, Servicios y Telecomunicaciones* 49 (2022): 116-141.



Este artículo está sujeto a una licencia / Este artigo está sujeito a uma licença "Creative Commons Reconocimiento-No Comercial" (CC-BY-NC).

DOI: [10.24197/tst.49.2022.116-141](https://doi.org/10.24197/tst.49.2022.116-141)

Resumen: La firma en 1953 de los Pactos de Madrid entre España y Estados Unidos tuvo como consecuencia derivada que varias comisiones de directivos y técnicos de Renfe realizaran, durante los años cincuenta del siglo XX, diferentes *viajes de estudio* al país americano. Todos ellos se sumaron, como una aportación más, a la financiación que recibió Renfe gracias a dichos acuerdos, lo que se aborda en la primera parte de este artículo. En la segunda se estudia, en concreto, esta forma de transferencia de conocimiento, es decir, cómo fueron los viajes, qué materias fueron examinadas *in situ* y qué consecuencias tuvieron en el devenir de Renfe.

Palabras clave: Viajes de estudio; ferrocarril; España; franquismo.

Abstract: In 1953, Spain and the United States of America signed the Pact of Madrid, an agreement that resulted in several Renfe's committees of directors and technicians carrying out study travels to the United States of America during the 1950s. These travels were an additional contribution to the financing received by Renfe thanks to the Pact, a matter that is addressed in the first part of this paper. The second part analyses that model of knowledge transfer, that is, how the travels were conducted, what subjects were examined *in situ* or what consequences they had for the evolution of Renfe.

Keywords: Study tours; railway; Spain; francoism.

INTRODUCCIÓN

El 20 de mayo de 1949 el Gobierno español aprobó el Plan de Reconstrucción y Reformas Urgentes con el “modesto” objetivo de “dotar [a Renfe] de las condiciones mínimas de economía, eficacia y seguridad necesarias a su normal funcionamiento” (Ministerio de Obras Públicas, 1949). Con este eufemismo, tan propio del franquismo, se reconocía, por un lado, el fracaso que había supuesto la primera década autárquica; y, por otro, se asumía la grave situación en la que se encontraban los ferrocarriles españoles ya que, en efecto, sus instalaciones, equipos y servicio habían experimentado una aguda e inédita regresión (Muñoz Rubio, 1995).

Ahora bien, el decreto, además de permitir a Renfe emitir obligaciones por valor de 5 mil millones de pesetas, conminaba al Ministerio de Industria y Comercio para que le facilitara las divisas para sufragar las compras que fueran necesarias realizar en los mercados extranjeros. Cumplir tal mandato resultaba, prácticamente, imposible dadas la escasa disponibilidad de monedas extranjeras existente en las arcas públicas españolas y la vigencia de la Resolución 39 de la Asamblea General de la ONU del 12 de diciembre de 1946 si se optaba por acudir directamente a las entidades financieras foráneas.

Sin embargo, surgió una posibilidad cuando la declaración de la Guerra Fría por parte de Harry S. Truman el 12 de marzo de 1947 dio un giro a la política internacional de aislamiento del régimen de Franco. En ello jugó un papel clave la doctrina de George Kennan, construida a partir del informe o *telegrama largo* que envió a la Secretaría de Estado el 22 de febrero de 1946¹. Si en el anterior la defensa del régimen de Franco resultaba indirecta, en el informe, redactado en agosto de 1947 por el Departamento de Defensa norteamericano, se concluía que, desde un punto de vista militar, resultaba pertinente ayudarlo económicamente (Liedtke, 1999, p. 275, nota 13; Messenger, 2000, pp. 285 y ss.); y, lo que fue más trascendente, dio pie a que, desde abril de 1950, éste y el Departamento de Estado propugnaran la revisión de esta política de confinamiento.

A todo esto, coadyuvó, sobremanera, la labor que el *spanish lobby*, formado por políticos y empresarios norteamericanos pro franquistas, llevaba haciendo, al menos de 1947, para lograr el reconocimiento inter-

¹ Una síntesis del mismo lo publicó bajo el título de “The sources of Soviet conduct”, *Foreign Affairs*, January 1947. Para ello: Bozza, 2017.

nacional de la dictadura. Si el grupo norteamericano fue liderado por el senador demócrata Pat McCarran, el español fue dirigido, desde esta misma fecha, por José Félix de Lequerica y Erquicia en calidad de embajador *repudiado*, ya que no pudo presentar sus credenciales hasta el 17 de enero de 1951 puesto que el Ejecutivo norteamericano se negó a reconocerle dicho estatus por la “amistosa” relación que mantuvo con la Alemania nazi durante su etapa de embajador en la Francia de Vichy (Cava Mesa, 2012)².

Una primera iniciativa propiciada por este contubernio pudo ser el viaje que realizó secretamente Andrés Moreno García – director general del Banco Hispano-Americano y, a la sazón, miembro del Consejo de Administración de Renfe desde 1947 – a Estados Unidos, probablemente, entre mayo y junio de 1949, para negociar, precisamente, con el Export-Import Bank (Eximbank) (Becker y McClenahan, 2003) un préstamo por valor de 1.275 millones de dólares, de los cuales algo más de la mitad serían destinados a la adquisición de bienes de equipo (Viñas et al., 1979). Aunque este intento se frustró, puesto que, a pesar de todo, no pudieron salvar la oposición del Ejecutivo norteamericano, sí logró la firma de algunos acuerdos con entidades financieras privadas, lo que cabe considerar como uno de los primeros éxitos del reaccionario complot.

En todo caso, como señala Fernández Pulgar, era “cuestión de tiempo” que los “amigos” norteamericanos del dictador lograran su propósito. Y, ciertamente, aunque el presidente Truman lo rechazara, no pudo evitar que la propuesta de McCarran de que se concediera a España un préstamo de 100 millones de dólares fuera aprobada por la Cámara de Representantes. Empero, la comisión mixta del Senado y del Congreso redujo dicha cantidad a 62,5 millones, lo cual fue rubricado, finalmente, el 25 de agosto de 1950, aunque Truman manifestara, cuando signó el 6 de septiembre la General Appropriations Bill, que se aplicaría también a España la Ley de Cooperación Económica de 1948 ya que el Ejecutivo no se veía obligado a cumplirla en este caso.

No desaprovechó Renfe esta oportunidad y envió con presteza a Estados Unidos en 1950 una comisión de técnicos con la misión de que concertará un crédito financiero con el mismo Eximbank. Viaje que acabó siendo el primero de una serie que llegaría después como resultado

² Lo cual le hizo ganarse por parte de la prensa norteamericana el apelativo de “*heil Lequerica*”. También: Erkoreca, 2008, Cava Mesa, s. d. y Kintana, 2008.

de una financiación extraordinaria que recibiría la empresa pública en Estados Unidos. Circunstancia esta que se aborda en el siguiente epígrafe ya que, habida cuenta que continúa siendo una asignatura pendiente de la historiografía ferroviaria, es necesario acometerlo para componer el contexto en el que se produjeron estos viajes de estudio.

1. LA FINANCIACIÓN NORTEAMERICANA DE RENFE

La concesión de este crédito de 62,5 millones de dólares, además de representar para Franco, obviamente, un avance decisivo para salir del aislamiento en el que estaba confinado desde la finalización del conflicto bélico mundial³, hizo posible la llegada a Renfe, durante los años siguientes, de unos cuantiosos recursos financieros. Si bien la ejecución de este primer crédito fue particularmente lenta toda vez que, a finales de 1951, se habían concretado únicamente 45,8 millones, de los cuales 7,5 millones fueron a parar a los ferrocarriles, a partir de entonces se normalizó este mecanismo de financiación⁴. Ello se tradujo, en definitiva, en que Renfe recibiera, entre 1951 y 1963, un total de 60,2 millones de dólares de los 1.463,3 que vinieron a parar al conjunto de la economía española (Calvo González, 2001)⁵.

Como se recoge en el Cuadro 1, este montante se materializó a través de cuatro conciertos crediticios. El primero fue el ya mencionado crédito de 62,5 millones concedido por el Eximbank en 1950, que fue regulado por el Gobierno español con el Decreto-Ley de 9 de febrero de 1951. Cabe observar que, según las memorias del Consejo de Administración de Renfe, los 7,5 millones de dólares previstos inicialmente fueron incrementando en 1952, respectivamente, en 0,5 millones para la adquisición de carriles y en 0,26 millones para hacer frente a los encargos asignados a General Railway Signal Co.; quedando el total, por tanto, en 8,3 millones de dólares.

³ Según Álvaro Moya (2011, p. 22), el gobierno de Franco fue asesorado en la negociación de este crédito por el Chase National Bank y Antonio Garrigues.

⁴ Particularmente, los destinados a la compra de bienes de equipo fueron los que más dificultades pasaron ya que las fábricas norteamericanas tenían muchos pedidos y tardaron casi tres años en entregarlos, y entre ellas estuvo Renfe; no obstante, se logró convencer al banco norteamericano para que autorizase compras en otros países, superando así la presión ejercida por las empresas autóctonas; en Viñas et. al., 1979, p. 754 y nota 7.

⁵ Las vicisitudes de los créditos en: Viñas et. al., 1979.

Concepto	Importe
Crédito del Eximbank de 1951	8,3
Convenio de Ayuda Americana de 1953	29,0
Crédito del Eximbank de 1957 (Plan Galicia)	8,0
Crédito del Development Loan Fund de 1959	14,9
Total	60,2

Cuadro 1. Créditos recibidos por Renfe en Estados Unidos entre 1951-1965 (millones dólares)

Fuente: Renfe, *Memorias del Consejo de Administración*, 1950-1965

El segundo concierto se sustanció a partir del Convenio de Ayuda Americana firmado el 26 de septiembre de 1953 entre ambos gobiernos, uno de los tres acuerdos que constituyeron los llamados Pactos de Madrid, los cuales representaron el triunfo definitivo de la política de reconocimiento internacional del régimen de Franco. Esta financiación se concretó a través de varios paquetes que, a su vez, se invirtieron entre 1954 y 1963, excepto en el ejercicio de 1960 que quedó desierto. El sistema funcionaba de una forma un tanto peculiar ya que los préstamos eran entregados por el Ejecutivo norteamericano al español para que éste adquiriese los equipos en Estados Unidos. A continuación, las entidades españolas solicitantes debían ingresar en una cuenta del Banco de España, abierta a nombre del Gobierno español, el valor de la parte que les correspondiese y los gastos que conllevarse en pesetas según el tipo de cambio establecido. Toda esta cantidad se repartía posteriormente entre las entidades demandantes, una vez aprobadas por ambos gobiernos, de tal suerte que éstas podían recibir cantidades diferentes a las solicitadas.

Además de lo dicho, hay que subrayar que, como las aportaciones norteamericanas no cubrían el total de las inversiones a las que iban destinadas, se impuso la obligación a Renfe de que cubriera las cantidades faltantes. De esta forma, la Ayuda Americana de 1953 originó una *inversión sombra* nacional que fue denominada *fondo de contrapartida*.

El primer paquete financiero de la Ayuda Americana ascendió a 11 millones de dólares, a los cuales se añadieron otros 0,1 millones en concepto de sobrantes, con lo cual su cantidad final ascendió a 11,1 millones de dólares. No obstante, cabe señalar que se concedió un crédito adicional de 0,272 millones de dólares para hacer frente al flete de un barco norteamericano para transportar la mitad de las mercancías. Y, por otro

lado, hay que destacar que el *Proyecto Renfe. Acuerdo de contrapartida*, aprobado el 26 de agosto de 1955, le concedió a la empresa una *inversión sombra* de 447,6 millones de pesetas adicionales para completar la asignada a los anteriores 11,1 millones de dólares ya que con ellos no se podían realizar⁶.

El segundo paquete fue liberado para el año fiscal de 1954-1955 por valor 4,8 millones de dólares, más otros 0,5 millones para hacer frente al flete correspondiente, en esta ocasión de un barco extranjero, de la mitad de las mercancías⁷. Como en el caso anterior, se concedió una *inversión sombra* de 310,5 millones de pesetas adicionales del fondo de contrapartida, aprobado en 1956 por la *Segunda enmienda al Proyecto Renfe. Acuerdo de contrapartida*⁸.

El tercer paquete llegó en 1956 y ascendió a 5,07 millones de dólares y 0,06 millones para hacer frente al flete de un barco norteamericano del año fiscal 1955-1956; que acarrearón una *inversión sombra* de 2,1 millones de dólares adicionales de fondo de contrapartida.

El cuarto paquete llegó en 1957 y ascendió a 4,9 millones de dólares y 0,1 millones para hacer frente al flete de un barco norteamericano del año fiscal 1956-1957; y Renfe recibió de la *Tercera enmienda al Proyecto Renfe. Acuerdo de contrapartida* 381,4 millones de pesetas adicionales para completar la inversión asignada.

El quinto y último paquete llegó en 1958 y ascendió a 0,12 millones de dólares del año fiscal 1957-1958; y Renfe recibió gracias a la cuarta enmienda al *Proyecto Renfe. Acuerdo de contrapartida* otra *inversión sombra* de 352 millones de pesetas adicionales.

En 1959 se dio fin a la Ayuda Americana, aunque se siguió invirtiendo con cargo a los paquetes previos y se limitó la utilización de los fondos de contrapartida, que fueron seis.

⁶ Una enmienda determinó que 67.697.000 pesetas pasaran a la Primera Jefatura de Construcción de Ferrocarriles por el Estado para terminar el *Bypass* de Madrid.

⁷ Cabe recordar que 300.000 dólares eran destinados para productos siderúrgicos en general.

⁸ Renfe, *Memoria del Consejo de Administración de 1956*, pp. 117-118. Se destinaron 264,6 millones para obras en vías e instalaciones de seguridad; y 14,4 para el depósito de la tracción eléctrica de Córdoba, 27,9 para los talleres de material móvil y 3,6 para el depósito de la tracción diésel de Sevilla.

Año	Inversiones Renfe	Financiación Norteamericana									Total
		Crédito Eximbank 1951	Convenio de Ayuda Americana de 1953				Fondos de Contrapartida	Crédito del Development Loan Fund de 1959			
			Inversión Equipos y obras	Fletes	Otros	Total		Inversión Equipos y obras	Fondos de Contrapartida	Total	
1951	1.377,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
1952	1.939,2	120,1	-	-	-	-	-	-	-	-	120,1
1953	1.739,0	118,8	-	-	-	-	-	-	-	-	118,8
1954	2.084,3	25,0	0,3	-	-	0,3	-	-	-	-	25,3
1955	2.680,0	4,9	242,4	24,0	-	266,4	71,0	-	-	-	342,3
1956	2.621,3	-	210,0	36,1	-	246,1	118,1	-	-	-	364,2
1957	2.288,1	-	157,4	50,0	-	207,4	224,7	-	-	-	432,1
1958	3.126,0	-	124,9	16,7	-	141,6	448,4	-	-	-	590,0
1959	2.908,4	-	15,9	20,8	-	36,7	860,4	13,6	-	13,6	910,7
1960	3.071,5	-	-	-	-	0,0	452,8	290,5	206,4	496,9	949,7
1961	3.042,2	-	8,0	42,2	57,0	107,2	736,0	188,0	303,0	491,0	1.334,2
1962	3.506,5	-	614,8	-	-	614,8	-	100,7	266,7	367,4	982,2
1963	5.099,0	-	184,1	-	-	184,1	-	67,8	26,9	94,7	278,8
1964	5.119,0	-	-	-	-	0,0	-	192,6	4,4	197,0	197,0
1965	5.380,0	-	-	-	-	0,0	-	41,5	-	41,5	41,5
Total	45.982,2	268,8	1.557,7	189,8	57,0	1.804,5	2.911,4	894,7	807,4	1.702,1	6.686,8

Cuadro 2. Recursos financieros utilizados en las inversiones de Renfe procedentes de Estados Unidos (miles millones pesetas corrientes)

Fuente: Renfe, Memorias del Consejo de Administración, 1950-1965

En definitiva, la Ayuda Americana proporcionó a Renfe 29,02 millones de dólares corrientes, de los cuales 26,8 procedieron específicamente de los créditos y 2,2 millones de los fondos adicionales. De ellos, 28,1 millones fueron utilizados en la adquisición de equipos y en la mejora de las instalaciones y 0,93 millones en el abono de los fletes. Asimismo, Renfe dispuso de una *inversión sombra*, a través de los fondos de contrapartida, de 1.491,5 millones de pesetas corrientes, que, en el supuesto de aceptar un tipo cambio medio de 47 pesetas, equivaldrían a 31,7 millones de dólares.

El tercer concierto crediticio fue el que firmó Renfe el 3 de diciembre de 1957 con el Eximbank por valor de 8 millones de dólares para financiar el Plan Galicia, que fue diseñado con el objeto resolver la falta de divisas mediante la exportación de mineral para lo que hacía falta, previamente, renovar las líneas ferroviarias de la región⁹.

Y el cuarto y último concierto se rubricó el 5 de junio de 1959 con el banco norteamericano Development Loan Fund, que puso a disposición de Renfe un máximo por 14,9 millones de dólares a devolver en 20 años a un interés del 3,5% anual.

Obviando la financiación del Plan Galicia, ya que desconocemos sus aspectos fundamentales¹⁰, se han reconstruido las inversiones realizadas con la financiación procedente de las otras tres partidas (Cuadro 2). De ello se deriva que las inversiones totales acometidas por Renfe, entre 1951 y 1965, ascendieron a 45.982 millones de pesetas, de los cuales 6.686,8, es decir, únicamente un 14,5%, se debió a la financiación norteamericana. La más importante fue la proporcionada por la Ayuda Americana ya que absorbió el 60,8%, seguida del crédito del Development Loan Fund con un 30,1% y del Crédito del Eximbank de 1951 con el 9,1% restante.

Y decimos *debió* porque, en realidad, únicamente 2.968 millones procedieron de los bancos americanos ya que los restantes 3.718,8 – la *inversión sombra* – fueron aportados por el Gobierno español para completar las inversiones decididas. Ahora bien, *sensu stricto*, solo 2.721,2 millones norteamericanos, un 5,9% de los 45.982 millones de pesetas invertidos por Renfe durante estos años, fueron utilizados en inversiones de equipos e instalaciones ya que los 246,8 restantes se utilizaron para abonar los fletes y otros gastos.

⁹ El Decreto-Ley de 16 enero de 1958 (BOE nº 17 de 20 de enero de 1958, p. 103) aprobó sus condiciones.

¹⁰ Véase: Muñoz Rubio (2020b).

2. EL INOPINADO VIAJE DE 1950

Como se decía, la aprobación del primer crédito norteamericano hizo que Renfe enviara, antes de su aprobación formal, un grupo de directivos a dicho país con el objeto de negociar con el Eximbank un crédito, lo cual acabó dando lugar a un viaje de estudio. Al respecto de esto, conviene recordar, antes que nada, que se contaba con dos precedentes ya que, por un lado, Patentes Talgo había firmado en 1945 diferentes acuerdos con el Chase National Bank de Nueva York para financiar la fabricación de su tren (Muñoz Rubio, 2020a). Y, por otro, que, precisamente, en 1949 una comisión formada por los responsables del Departamento de Material y Tracción de Renfe realizó un viaje a Francia y Bélgica “para conocer los adelantos y procedimientos que se [seguían] en [los talleres de reparación de material rodante]”¹¹. La indagación no se tradujo en acción alguna y, tal como como señaló la consultora Sofrerail en abril de 1965 en un dossier que elaboró al respecto, los talleres españoles seguían padeciendo graves carencias puesto no habían conocido mejora alguna desde hacía 25 años.

La comisión, que estaba formada por José de Aguinaga (presidente), Federico Reparaz y Carlos de Inza¹², llegó a Nueva York el 9 de junio e inició sus negociaciones a partir del trabajo que había realizado, desde abril, la embajada española, lo cual demuestra hasta qué punto estuvo involucrado el Gobierno español en esta “confabulación”. No obstante, los comisionados pronto concluyeron que los 5 millones de dólares en los que la oficina diplomática española había cuantificado el coste de los equipos ferroviarios quedaban muy por debajo del necesario. Obviamente, llamaron la atención sobre que, en caso de no incrementarse esta cantidad, los equipos importados apenas tendrían efecto alguno sobre la red ferroviaria nacional. Pero, además, se lamentaron de que el banco norteamericano fuera nada receptivo a sus nuevas demandas (Becker y McClenahan, 2003, pp. 104-108). De ello se deduce que el problema se situó únicamente en la valoración efectuada por la embajada y, proba-

¹¹ Renfe, Departamento de Material y Tracción, *Memoria de 1949*, “Impresiones sobre un viaje realizado por Francia y Bélgica para estudiar la organización de los talleres de reparación de material motor de vapor y móvil de los ferrocarriles”.

¹² Todo lo concerniente a este viaje en: Biblioteca Ferroviaria, “Reseña comentada de un viaje a los Estados Unidos de América con motivo de Asuntos Ferroviarios” rubricada por José de Aguinaga el 20 de octubre de 1950, [IIIF 1327] (en adelante, *Reseña*).

blemente, en la elección técnica de los equipos, porque no hubo duda alguna sobre que el objeto de la inversión era llevar a cabo la electrificación del eje ferroviario Hendaya-Algeciras. Por consiguiente, como resultado de estas primeras gestiones, la comisión ferroviaria española solicitó formalmente el 28 de junio al Eximbank un crédito de 20 millones de dólares, haciendo constar que, mientras tomaba su decisión, realizarían un viaje de estudio por los ferrocarriles americanos.

Así pues, mientras Reparaz regresaba a España para informar a la jefatura de las modificaciones introducidas, Aguinaga e Inza acometían dicho periplo. Tras diferentes análisis y discusiones, recibió del presidente de Renfe el encargo de regresar a Estados Unidos y, una vez escrutados los resultados del viaje realizado por sus dos colegas, solicitar al Eximbank 40 millones de dólares para acometer dicha electrificación. Y, efectivamente, el 24 de julio así lo hicieron, subrayando antes los frutos obtenidos del periplo.

En definitiva, el motivo del viaje residió en que los técnicos ratificaran la elección de los equipos hecha para requerir al banco norteamericano la financiación necesaria para llevar a cabo la electrificación del eje ferroviario señalado. También parece evidente que esta decisión había sido convenida por la Embajada española con el *spanish lobby*¹³ y que la revisión técnica de lo acordado se tomó en España.

Se debe hacer notar que la decisión de electrificar este eje no se correspondía con las decisiones decretadas por el Gobierno español al respecto. Porque, en efecto, ya desde el principio de la guerra de 1936 para el Gobierno accidental de Franco la electrificación de la red ferroviaria constituyó uno de sus objetivos estratégicos. Y lo fue, ciertamente, porque entendió que con ello lograría completar la industrialización, siendo ésta, a su vez, un paso previo e ineludible para recuperar la *grandeza* de España. Como en ninguno de los planes que realizó aparecía la electrificación del eje Hendaya-Algeciras como objetivo concreto (Muñoz Rubio, 2012), se debe interpretar este propósito como un primer indicio de lo que luego impondría la *Ayuda Americana* para satisfacer los intereses militares de su gobierno.

¹³ En *Reseña* subrayaron que, antes de regresar el 2 de agosto, recibieron de “Senadores amigos de España” la comunicación de que, si bien la enmienda que habían presentado al Plan Marshall para que se concediese a España 100 millones de dólares no alcanzaba para completar la obra, toda vez que solo 15 millones serían para Renfe, en lo sucesivo se irían sumando nuevas partidas para culminar tal pretensión.

Regresando al viaje, cabe continuar señalando que, guiados, seguramente, por la “mano visible” de los “amigos americanos”, Aguinaga e Inza centraron sus observaciones en la línea Denver-Oregon de la Compañía Denver, Colorado & Río Grande habida cuenta de las similitudes que, según ellos, guardaba con el eje Hendaya-Algeciras tanto en lo concerniente a su morfología como a sus tráficos. Con un carácter básicamente descriptivo, una somera consistencia técnica y una metodología simplista organizaron sus análisis, primero, sobre los tráficos de viajeros y mercancías; y, después, sobre los sistemas comunicaciones y señalización, las estaciones y el trabajo.

A pesar de su liviandad, *Reseña* acrisoló una serie de ideas matrices como fue, primero, que los ferrocarriles norteamericanos fueran los únicos que no contaban con aportaciones públicas, aunque los sindicatos reclamasen su nacionalización. Otorgaron, en segundo lugar, suma importancia al gran avance que presentaba el tráfico de viajeros, y, en particular, a que fuera posible gracias al desarrollo de la mecanización y de los metódicos sistemas organizativos característicos de la economía norteamericana, lo que, en conjunto, daba lugar a grandes productividades, sobre todo, del factor trabajo. Y, finalmente, no se escapó a sus indagaciones el proceso de *dieselización* que estaba acometiendo esta compañía con la sustitución de las locomotoras de vapor por las locomotoras diésel, y sus consecuencias derivadas: la renovación de los coches; y la modernización de la vía y la señalización, en particular, con la utilización de aparatos de vía centralizados.

El colofón del informe residió en la propuesta de algunos objetivos que Renfe podía – y debía – lograr para eliminar su déficit de explotación, que, honestamente, reconocían no resultaban en nada originales, excepto porque ahora, gracias a su viaje de estudio, se contaba con una experiencia que permitía avalarlos. Estos eran mejorar el tráfico de largo recorrido en viajeros con material confortable y trenes rápidos con nombres propios, mientras los servicios locales debían prestarse con material ligero eléctrico o diésel; y alcanzar el remolque en mercancías de 68 t/km según se fueran incorporando mejoras en los equipos como nuevas locomotoras de vapor o eléctricas, nuevos ganchos de tracción, el frenado automático, una moderna señalización, una adecuada selección de materiales, y más cuidadosas reparaciones en los nuevos talleres que redujesen los numerosos accidentes grandes y las pequeñas incidencias que se producen.

3. LOS VIAJES DE LA AYUDA AMERICANA

La firma del Convenio de Ayuda Americana el 26 de septiembre de 1953 contempló que 11 millones de dólares de las aportaciones económicas se destinarían para la adquisición de varias locomotoras diésel, carriles, traviesas y máquinas-herramientas para los talleres y los depósitos de locomotoras¹⁴. Su aplicación efectiva no comenzó hasta 1955, y, como se adelantaba, la cantidad inicial se incrementó en otros 100 mil dólares, de tal suerte que se compraron catorce locomotoras diésel; y el resto de los insumos y equipos previstos para mejorar la línea Madrid-Cádiz – 5,7 millones para la vía; 4,3 para las locomotoras; y 1,1 para material móvil¹⁵.

Con inusitada sinceridad, Renfe reconocía que la inversión tenía como objeto mejorar el acceso a las bases militares norteamericanas que se instalarían en España y que, si “hubiese sido libre, no se habría dedicado por entero a [ellas], pues no cabe duda de que se hubieran encontrado otras atenciones que cubrir económicamente más interesantes”¹⁶. No era renuente, por tanto, la empresa pública en admitir que dicha actuación se alejaba de sus necesidades más perentorias. Lo cual resultaba aún más grave si se tiene en cuenta que ello obligaba a utilizar una *inversión som-bra* de 447,6 millones de pesetas, que, con un tipo de cambio de 43,3 pesetas/dólar, se traducían en 10,3 millones de la divisa americana. El 88,6% de esta aportación complementaria iba destinada a la vía, el 6,2% a las locomotoras diésel y el 5,2% restante al material móvil.

Durante este ejercicio llegaron a España, efectivamente, catorce locomotoras diésel de transmisión eléctrica compradas a la American Locomotive Company (ALCO), que pasaron a prestar su servicio en las líneas andaluzas y para cuya conservación se estaba construyendo un depósito (Casas y Muñoz, 2021, pp. 95-97). Asimismo, Renfe recibió maquinaria para explotar una cantera en Despeñaperros y renovó la vía en el tramo Puerto de Santa María-Rota (15 km), otros segmentos de las líneas andaluzas y partes del Manzanares-Córdoba.

Pero el acuerdo contenía, también, la obligación del gobierno norteamericano de aportar a Renfe ayuda técnica siguiendo el esquema implantado por el Plan Marshall (Álvaro Moya, 2011). Ello dio lugar a la

¹⁴ Renfe, *Memoria del Consejo de Administración de 1953*, pp. 18-19.

¹⁵ Renfe, *Memoria del Consejo de Administración de 1955*, pp. 109 y ss.

¹⁶ Renfe, *Memoria del Consejo de Administración de 1955*, p. 110.

realización de varios viajes de estudio a Estados Unidos por parte de técnicos de Renfe, así como la prestación de asistencia por parte de técnicos norteamericanos en España.

Según la memoria del Consejo de Administración de Renfe de 1955, primero, se debían organizar tres expediciones españolas dentro del ejercicio fiscal 1953-1954: una primera formada por cuatro miembros de la dirección y dos de la División Inspectoría, que, durante 30 días, debían estudiar las principales instalaciones ferroviarias norteamericanas y fábricas de material rodante, así como sus dos oficinas reguladoras; una segunda formada por doce funcionarios de diferentes categorías, de los cuales seis (ingenieros y jefes de sección de vía) examinarían, durante un mes y medio, los procesos allí utilizados en la conservación y renovación de la vía, mientras los otros seis (ingenieros e inspectores de Material y Tracción) harían lo propio respecto a los procesos de conservación de las locomotoras diésel y eléctricas; y una tercera formada por seis funcionarios de Renfe, que analizarían, durante dos meses, los sistemas de explotación, y, durante otros tres más, las instalaciones de señalización y el bloqueo CTC (Control de Tráfico Centralizado).

Además, se enviaría una cuarta expedición durante el año fiscal 1954-1955 para que, durante cuatro meses, estudiara los sistemas de organización administrativa y económica; así como, también, llegaría a España un grupo de técnicos norteamericanos con el fin de instruir en las mismas materias a los técnicos españoles¹⁷.

Y, por último, se aprobó para el año fiscal 1955-1956 el envío, durante el primer trimestre de 1957, de una quinta expedición, formada, en este caso, por otros seis funcionarios españoles, que, durante cuatro meses y divididos en grupos, examinaran la explotación, la tracción diésel y la señalización; y la llegada a España de dos técnicos norteamericanos que instruirían sobre la tracción diésel y vía y obras¹⁸. Y, en efecto, fueron seis ingenieros españoles los enviados a Estados Unidos, donde estuvieron tres meses, y dos los técnicos americanos llegados a España, donde estuvieron los seis meses previstos¹⁹.

Según el informe realizado por los componentes de la primera expedición, que se realizó en 1955, se decidió acometerla en dos fases: un primer grupo haría una estancia de cuatro semanas en Estados Unidos

¹⁷ Renfe, *Memoria del Consejo de Administración de 1955*, pp. 121-122.

¹⁸ Renfe, *Memoria del Consejo de Administración de 1956*, pp. 121-122.

¹⁹ Renfe, *Consejo de Administración de 1957*, p. 65.

para recabar una información general que facilitara el trabajo del segundo grupo, que, a su vez, realizaría el estudio en sí durante dos meses. Estaba previsto iniciar su viaje en el otoño de 1954 con el fin de que se pudiera llevar a cabo la introspección previa antes de que se acordaran las primeras adquisiciones de equipos antes comentadas, pero diferentes circunstancias administrativas lo retrasaron, viéndose obligados a hacerlo, pues, entre el 8 de abril y el 12 de mayo de 1955. Es decir, y como ellos mismo reconocieron en su memoria²⁰, su viaje no tuvo ya ninguna influencia sobre dichas adquisiciones. No deja de ser llamativo, asimismo, que obviarán el viaje de 1950 y pusieran como origen de estos el que realizó otra comisión en 1922 formada por José Moreno Ossorio y Mario Viani Caballero con el objeto de estudiar las electrificaciones, en particular, las de 3.000 voltios (Ossorio y Viani Caballero, 1922).

Así pues, los componentes de esta primera expedición fueron Alfredo Moreno (director adjunto), Manuel J. Maldonado (ingeniero jefe del Departamento de Material y Tracción), Mateo Silvela (ingeniero del Departamento de Explotación) y Alfredo Crespo (ingeniero jefe del Departamento de Estudios y Reconstrucciones). Como estaba previsto, visitaron varias explotadoras americanas y fábricas de material rodante²¹, así como las oficinas reguladoras Interstate Commerce Commission (ICC) y Association of American Railroad (AAR). Como se deduce de ello, este viaje abarcó un abanico de cuestiones muy amplio ya que, en efecto, incluyó la organización, el funcionamiento, los medios disponibles y la vía de las compañías americanas mencionadas en la nota 21; las fábricas; los dos organismos reguladores arriba referidos; y los trenes ligeros.

Habida cuenta de un plan de trabajo tan ambicioso, resulta lógico que reconociesen que el tiempo de estadía resultaba insuficiente para componerse una opinión completa sobre todos estos temas. Sin embargo, comenzaron su exposición elogiando a los ferrocarriles americanos por

²⁰ Renfe, “Informe sobre el viaje a los EE.UU. de América de la primera Comisión”, abril-mayo de 1955.

²¹ Las primeras fueron Rock Island & Pacific; Pennsylvania Railroad Co. (Filadelfia); y Eire Railroad Co. (Cleveland). Y las fábricas visitadas Baldwin-Lima-Hamilton Co.; General Electric Co., ALCO; Fairbanks-Morse & Company; Electro Motive Division de la General Motors Co.; General Steel Casting Co.; General Electric Co., Nalco Aluminate Co.; Baldwin-Lima-Hamilton Co. – Noles Division; Union Switch & Signal; General Railway Signal Co.; United States Steel Co.; y la America Bridge Division.

su capacidad para “ver el futuro” y, por consiguiente, por haber constituido un sistema adaptado a sus “monumentales necesidades”. Ello se traducía, a su juicio, en una serie de circunstancias que, ciertamente, prefiaban un modo particular de entender la explotación ferroviaria: el inevitable reconocimiento de los ferrocarriles americanos por su perfecta planificación de la organización, lo cual, aun contando cada empresa con características particulares, les permitían ir por delante de los acontecimientos y obtener un máximo aprovechamiento del trabajo; la estrecha y eficaz colaboración existente entre las explotadoras y la industria de bienes de equipo, lo cual facilitaba los planes y no influía negativamente en la virtuosa competencia existente entre ellas; y la notablemente importancia que tenían en estas empresas los “gabinetes pensantes” o, como se diría ahora, los *think tank*.

De todo ello destacaban que, gracias al preponderante papel desempeñado por estos *think tank* y a la legislación laboral allí existente, los ferrocarriles americanos estaban inmersos en una dinámica de progresiva reducción de las plantillas ocupadas en la explotación en beneficio de los directivos y técnicos. Pero, además de fijar la mirada en la *dieselización*, y, en particular, en que estuviera siendo impulsada por los propios fabricantes, descubren la mecanización de las tareas administrativas y, sobre todo, el gran avance que habían logrado en la implementación de los sistemas de control científico del trabajo.

En el análisis de las explotadoras aplicaron una metodología clásica, es decir, el estudio de su origen, líneas, organización central, instalaciones fijas, parques rodantes, personal, planes de modernización y servicio. Si bien el esquema fue utilizado en todos los casos, hicieron hincapié en aspectos propios de cada uno de ellos.

En el caso de la compañía Rock Island & Pacific destacaron, primero, que, a pesar de que los gastos de personal y energía eran más bajos que los de Renfe y de que el servicio era deficitario, siempre ofrecía trenes rápidos y confortables. También subrayaron que el transporte de mercancías compensaba los déficits del tráfico de viajeros, las virtudes de la *dieselización* y la política de tarifas. En segundo lugar, en lo concerniente a la vía, concluyeron que, si bien “pocas son las enseñanzas que pueden deducirse de la visita”, el viaje sirvió para reforzar su “convicción de que sin explicaciones bien saneadas y sin materiales metálicos asentados sobre espesores fuertes de balasto pequeño y limpio, no pueden mantenerse [...] con un mínimo de decoro y economía”. Claro está, que no soslayaron que las diferencias existentes entre ambos ferrocarriles

eran de tal calibre que resultaba imposible obtener enseñanzas aplicables en España ya que la situación catastrófica de la vía hacía imposible incorporar algún sistema moderno.

Fue la compañía Rock Island & Pacific la que estudiaron con más detenimiento con el objeto de poder compararla con Renfe ya que, según valoraciones, sus escalas resultaban similares – su longitud era 12.748 km. Además de la obligada reseña histórica, los comisionados destacaron, primero, que tenía una organización centralizada muy fuerte, un poderoso departamento de explotación que englobaba todas las divisiones operativas de Renfe, un departamento Comercial dedicado solo a las mercancías, y direcciones independientes de viajeros, relaciones públicas, prensa, propaganda y publicidad. Segundo, hicieron hincapié en que la *dieselización* se hubiera consumado hacía ya diecisiete años, primero en el caso de las maniobras y luego en viajeros y mercancías; y en que el parque de vagones fuera un 40% menor pero su capacidad de carga un 40% mayor. Tercero, les llamó la atención que el transporte de mercancías contara con trenes directos y locales, y que ambos circularan con horarios establecidos. Cuarto, no dejaron de subrayar que el tráfico de viajeros, donde se daba un predominio de las cercanías, fuera menor que en España y que presentara un acusado déficit. Y quinto, enfatizaron que el balance económico fuera positivo porque los gastos de personal y energía eran menores gracias a la *dieselización*.

Y en los casos de las últimas explotadoras que visitaron, destacaron sobre la Pennsylvania Railroad Co. (Filadelfia), cuya línea principal era Nueva York-Washington, la utilización de trenes ligeros, de los que subrayan sus principales características y, en particular, que hicieran un viaje de 360 km de longitud en 3 horas y 35 minutos. Y de la Eire Railroad Co. (Cleveland), cuya principal línea era Nueva York-Chicago y que atravesaba una zona industrial, el avance de la *dieselización*.

En lo referente a la visita a las fábricas de locomotoras diésel-eléctricas, y de aquellas otras factorías relacionadas con ellas, el informe se limitaba a describir sucintamente sus aspectos más destacados. Y acerca de los organismos reguladores, en el caso del ICC – organismo estatal creado por el Congreso por la Ley sobre comercio entre los Estados –, destacaron sus competencias sobre la circulación y regulación de los tráficos entre los estados – establecer unas normas mínimas de seguridad en viajeros; vigilar las tarifas; evitar los intereses de la competencia; y uniformizar la elaboración de las estadísticas y su política tarifaria dada la feroz competencia existente. Y de la AAR, organismo de coordinación

que formulaba recomendaciones o decisiones obligatorias para sus miembros con el objeto de establecer mejoras técnicas que afectasen a la explotación, se estudiaban los servicios realizados con vapor y diésel, poniendo el acento en la sustitución del primero por el segundo.

Hasta aquí poco parece que estudiaran respecto al objetivo central del viaje, a lo que suman el interés que manifestaron sobre los trenes ligeros, llegando a considerar el primero de ellos al Talgo II construido en 1949, al cual dedican un capítulo. Se destacan las empresas constructoras de ellos: A.C.F. Industries Inc. (constructora del Talgo II); Pullman Standard Co. (Chicago); The Budd Company (Filadelfia); y General Motors.

Por último, sobre el laboratorio de Investigación de la Asociación Americana de Ferrocarriles, la comisión estudió su organización, el trabajo y la investigación que realizaba; su División técnica de investigación; los análisis realizados en temas de salubridad e higiene; y la División mecánica de investigación.

El informe acababa componiendo una impresión general de los ferrocarriles americanos, en la cual se reconocía la imposibilidad de profundizar en el tema. No obstante, identificaba como aspectos más evidentes: la planificación “perfecta” de la organización; la gran colaboración existente entre las explotadoras y las industrias de fabricación de material, lo cual no era óbice para que existiera una gran competencia que daba lugar a una gran profusión de vehículos; y la gran cantidad de recursos *think tank* que tenían, lo cual derivaba en una disminución progresiva del trabajo asignado a la explotación en beneficio del técnico.

No se ha podido localizar información alguna sobre la segunda y tercera expedición, excepción hecha de que Inza señaló en el informe redactado sobre el viaje realizado en 1956 (cuarta expedición) que, efectivamente, se habían efectuado²².

Pues bien, y al respecto de esta cuarta expedición, cabe comenzar señalando que, según el mismo Inza, Renfe decidió que era conveniente estudiar, en este caso, detenidamente la organización de los ferrocarriles americanos para trasladarla al español. Para ello confeccionó lo que denominó Project Implementation Order (PIO), que, entregado en julio de 1955, establecía los objetivos y criterios que debían guiar este viaje. En

²² Biblioteca Ferroviaria, Carlos de Inza, *Informe sobre el viaje realizado a los Estados Unidos dentro el programa de Asistencia Técnica en el ejercicio 1954-55, del 8 de marzo al 6 de julio de 1956*, diciembre 1956, 2 vols., IIF 285.

concreto, la finalidad central residía en incrementar la eficiencia de Renfe mediante la reformulación de sus prácticas organizativas y de gobierno, para lo cual se envió a Estados Unidos a seis funcionarios y acogió a tres norteamericanos que, *in situ*, observarían la situación autóctona. El PIO estableció que este grupo de técnicos debían estudiar: la organización de los sistemas de contabilidad y control de operaciones; la instalación de sistemas modernos de contabilidad y de costes; la organización general, fijándose, particularmente, en la simplificación de las tareas administrativas, en la preparación de dicho personal y en el cálculo de costes; el mercado de transporte y el conocimiento de los métodos empleados para aumentar los tráficos; la aplicación de la Operation Research a los ferrocarriles; y la preparación del personal en el gobierno y administración de los ferrocarriles.

Tras diferentes gestiones, el 9 de febrero de 1956 recibieron la comunicación de que se formarían dos grupos de tres componentes que, respectivamente, visitarían tres compañías ferroviarias del este y otras tres del oeste. Llegaron a Nueva York el 9 de marzo y, una vez trasladados a la capital, durante la primera semana asistieron como alumnos al Washington Center del American Council of Education, en el cual, como todos aquellos visitantes que realizaban una asistencia técnica en Estados Unidos, recibieron una instrucción sobre cuestiones generales del país. Lo que llevó a Inza a efectuar una larga disertación sobre las virtudes americanas que conformaron, en realidad, una especie de guía de valores.

También durante esta primera semana visitaron la sección técnica del International Cooperation Administration (ICA), la cual les organizó el viaje con una metodología consistente en la realización de entrevistas con diferente personal técnico, que Inza valoró como insuficiente para lograr el fin buscado. También se lamentaba del poco uso que pudieron hacer del *to learn to do by doing*.

En esta ocasión se ha conservado un informe constituido por los redactados por cada uno de los comisionados, si bien Renfe redactó, también, uno global que denominó *Nota Preliminar*²³. En ésta se subrayaba la coincidencia que presentaban las conclusiones elaboradas por los seis comisionados, las cuales sintetiza en tres cuestiones generales.

²³ Biblioteca Ferroviaria, *Nota preliminar y selección de textos, relativos a los informes preparados con motivo del último viaje a los Estados Unidos y de la venida de algunos americanos; unos y otros dentro de la Asistencia Técnica*, [IIIF-1440].

La primera era la necesidad de llevar a cabo un reajuste general de la organización de Renfe con la aplicación del *management*, que tendría una primera fase de planeamiento con la fijación de un objetivo común. A continuación, se perfeccionaría la estructura de la organización, se redactarían las *job descriptions* – funciones, atribuciones y deberes de cada puesto – y se clarificarían las relaciones verticales. Y, por último, se intensificaría y racionalizaría la vida interna de la organización mediante la delegación de funciones, la difusión del propio *management*, la creación de cuadros técnicos, la implantación metódica de un sistema de control que midiera los resultados y costos de las operaciones, y la sistemática mejora de los métodos y procedimientos en cada una de las dependencias.

La segunda recomendaba acometer una profunda reorganización de las dependencias económicas mediante la unificación de las funciones de contabilidad y estadística, que, asimismo, debían ser dirigidas por un único funcionario con el fin de centralizar sus objetivos, criterios y orientaciones. Ello conllevaría la independización de la tesorería y el establecimiento de un nuevo sistema contable que impusiera una nueva clasificación de los gastos orientados hacia un mismo objetivo. Como consecuencia de todo ello, se establecerían criterios precisos y claros de los gastos; se centralizaría la contabilidad, suprimiendo la de los departamentos y servicios existentes; se simplificarían las estadísticas, que parecían servir al objetivo de acumular datos antes que analizarlos; se reduciría el tiempo que había entre la creación de los hechos y la elaboración de la recepción de las estadísticas; y se crearía la figura del *comptroller*.

Y, por último, buscar, también, mejoras parciales mediante la aplicación de correcciones en la contabilidad y estadísticas; la implantación de la Investigación Operacional, es decir, de los sistemas modernos de estudio matemático de algunos de los problemas que se plantean a la dirección de la empresa, la cual debía estar formada por “media docena de personas”; el control de los vagones, de los métodos y procedimientos de los procesos administrativos y de los gastos; y la simplificación de las estadísticas.

En el primer capítulo de su informe, Inza describió el viaje, elaboró una síntesis de la historia de los ferrocarriles americanos desde 1929 y subrayó las principales características de las tres empresas visitadas. En el segundo capítulo analizó aspectos de las materias que debía evaluar, los procesos de formación de los trabajadores de las tres explotadoras visitadas, la American Management y los sistemas para calcular los pre-

cios de coste. El tercer capítulo, el más interesante de todo ellos, es dedicado a un pormenorizado estudio de la *science of management*, demostrando tener un gran conocimiento sobre la materia que apoya con una gran erudición. Y en el cuarto recogió las propuestas de acciones que se podían aplicar en Renfe, ya comentadas en las observaciones generales de la *Nota Preliminar*.

Jesús de la Fuente se ocupó de estudiar monográficamente lo referido a la contabilidad, tesorería y finanzas²⁴, elaborando un informe más bien descriptivo. Su primera conclusión residió en reconocer como primera diferencia entre los tres ferrocarriles americanos visitados y Renfe que en aquellos la tesorería se encontraba mucho más mecanizada con lo cual la productividad era mayor. Además de esto, en dichas compañías el recaudador era el mismo que gestionaba la relación comercial con el pagador; únicamente existía una caja central gracias a que no se daba circulación de moneda al haber sido sustituida por los cheques; el pago de la nómina de los trabajadores se hacía generalmente con giros o cheques gracias a la amplia utilización de las máquinas de fichas perforadoras; la firma de la empresa la poseía el tesorero; existían tarjetas de crédito para que fueran utilizadas por los directivos en sus viajes de trabajo; se daba un uso generalizado de los seguros; y se abonaban los dividendos de las acciones y obligaciones con cheques gracias a las mismas máquinas perforadoras. De la Fuente consideraba, además, que en Renfe era difícil utilizar el sistema de cheques para abonar las nóminas ya que el bajo nivel salarial obligaba a los trabajadores a utilizarlos rápidamente sin que fuera posible el ahorro ya que pocos disponían de cuentas corrientes. Los trabajadores de vía no tenían sucursales bancarias cercanas y modificar los sistemas de firmas comportaba riesgos de falsificación. En definitiva, proponía abonar los salarios en cuentas corrientes y esperar a que se fuera extendiendo su uso, ya que no resultaba factible el pago en cheques, y separar las figuras del tesorero y el interventor.

Jesús de la Sala se ocupó de la investigación operacional. Advierte, en primer lugar, que, como la investigación aplicada era llevada a cabo en universidades, a las que no se habían preparado visitas, tuvieron que hacer un curso intensivo en la Escuela de Ingeniería de Cleveland que sumó a las visitas que realizaron a otros ferrocarriles. En definitiva, estu-

²⁴ Biblioteca Ferroviaria, *Informe sobre el viaje realizado a los Estados Unidos dentro el programa de Asistencia Técnica en el ejercicio 1954-55, del 8 de marzo al 6 de julio de 1956, 23 de octubre de 1956*, IIF 285.

dió la aplicación de la investigación operacional a los ferrocarriles; las estadísticas de los movimientos de los vagones; los servicios de métodos y procedimientos; y el control de costes y presupuesto.

Dejando claro, previamente, que sus observaciones sobre estas cuestiones adquirirían su sentido último en el contexto del *management*, en el primer capítulo dedicado a la investigación operacional, que demuestra conocerla teóricamente²⁵, la presenta como un desarrollo particular de la Organización Científica del Trabajo y expone su situación en Estados Unidos, en las universidades de ingeniería industrial y en las revistas científicas. Y, obviamente, propugna desarrollarla en Renfe, aunque lo esencial fuera recuperar la red. Sobre la estadística del movimiento de material rodante – *car accounting* – destaca sus aportaciones para la localización más rápida de los vagones; el control del trabajo de las estaciones; el establecimiento de los datos precisos para el intercambio de material entre compañías y estadísticas de información general del servicio realizado; y a la mejora general de su uso. Y, finalmente, propone la mejora general del servicio de estadísticas de Renfe y la aplicación progresiva del sistema de Métodos y Procedimientos.

Eduardo Marqués (acompañado por Víctor Bultó y Fernando Oliveros) estudiaron lo mismo que La Sala, visitando las compañías The Atchison, Topeka & Santa Fe Railway, The Union Pacific Railway y The Chicago Burlington & Quincy Railway. Y, como el anterior, se muestran partidarios de su aplicación en Renfe, después de su mejora, siendo la base para lograr lo mismo en la contabilidad y estadística. El inicio de este programa debería iniciarse con el control de vagones y estadísticas, seguir con la reforma del control de gastos para poder obtener el coste unitario, y acabar con la formación de un cuerpo de agentes capacitados.

Oliveros elaboró su informe sobre el estudio que realizó del control de gastos y presupuestos, estadísticas, precios de coste y control y movimiento de vagones. Lo primero que hace es recoger las características generales de las compañías visitadas – The Atchison, Topeka & Santa Fe Railways, The Union Pacific Railway y The Chicago Burlington & Quince Railway. A continuación, destaca las sustanciales diferencias que guardan con Renfe y lo que considera su principal hallazgo: que la “contabilidad industrial” depende

²⁵ Según él, representa el proceso o la situación estudiada en un modelo en el que las propiedades o factores que intervengan pueden quedar representadas en su medida cuantitativa y cuyos modelos pueden ser manipulados de tal modo que pueda ser formulado en tal forma, que sus factores o propiedades puedan ser evaluados y que el modelo construido sea adecuado.

de un solo cargo – Vice-Presidente Finances-Comptroller-General Auditor – mientras los servicios ejecutivos no realizan tarea alguna en este aspecto, así como cuentan con máquinas, con personal joven y eficiente, y procedimientos administrativos simples y eficientes.

Y, por último, Marqués redactó un informe que era, en realidad, una *transcripción* del hecho por Oliveros. Proponen, pues, los dos que en Renfe se podrían mejorar los resultados si se incorporan ideas y sistemas de administración y control inspirados en gran medida en los americanos. También se decantan por la reorganización conjunta de la contabilidad y estadística mediante su centralización en una sola mano para producir información sensible y fácil de interpretar; y aplicar un control de gastos por materiales para controlar el presupuesto y estudio diferenciando gastos fijos y variables para llegar a determinar el coste unitario del transporte y, en última instancia, diferenciar entre servicios productivos e improductivos.

En 1963 otra comisión de técnicos realizó un nuevo viaje de estudio, patrocinado, en este caso, por la Agency International Development, con el objeto de estudiar las estaciones de clasificación y centro, así como los sistemas utilizados para estimular el transporte de viajeros. No obstante, el director general de Renfe le ordenó que, también, abordara la parte comercial, lo cual dio lugar a un informe rubricado por el ingeniero de caminos Antonio Debesa Romero, siendo este aspecto el único que se conoce del viaje (Debesa Romero, 1963).

La comisión realizó una estadía de 90 días, durante el cual se entrevistó con directivos y técnicos de las compañías Southern Railway Company, Southern Pacific Company, Atchinson Topeka & Santa Fe Railway y New York Central System. El informe, siguiendo la metodología establecida por sus predecesoras, comenzó describiendo dichas compañías y el transporte ferroviario en Estados Unidos. Después de establecer este contexto general, dedicó el capítulo cuarto a la organización comercial. Ello les permite conocer cómo estas empresas estaban en plena fase reorganizativa de sus tradicionales sistemas de venta para hacer frente a la competencia de la carretera. Para lo cual estaban desarrollando cuatro estrategias: el *Marketing Research*, es decir, estudios de mercado; el *Industrial Development* para dar incentivos, fundamentalmente terrenos, a las empresas industriales para que se localizasen cerca de las estaciones ferroviarias; el *Piggy Back y Comar (Coordinated Motor anda Rail)*, un sistema de acuerdos con las compañías competidoras; y el *Salesman* o mejora de la gestión de sus agentes comerciales. Y, por otro lado, se destaca la importancia estratégica que tienen los agentes de venta.

4. CONCLUSIONES

El fin de la política internacional de aislamiento del régimen de Franco hizo posible que Renfe lograra recursos financieros foráneos, que, sumados a otros autóctonos obligados por el acuerdo, fueron utilizados, con preferencia y tal como estaba previsto, para mejorar las infraestructuras necesarias para el funcionamiento de las bases militares del país americano. Pero, como señaló Álvaro Moya (2011), estos acuerdos hicieron posible, también, una transferencia de conocimiento a través de un mecanismo muy concreto como fueron los viajes de estudio. Porque, en efecto, durante los años cincuenta, un número importante de directivos y técnicos de Renfe viajaron a Estados Unidos para conocer *in situ* sus ferrocarriles.

Estos viajes de estudio habían sido, hasta cierto punto, una práctica habitual de las compañías ferroviarias privadas, como, asimismo, lo habían sido de otras empresas españolas. Incluso, durante los años cuarenta se produjeron algunos. La diferencia estribó en que ahora quedaron sujetos a una metodología y a unos fines muy concretos, a saber, introducir en Europa el *modelo de productividad* norteamericano.

Los comisionados ferroviarios que tuvieron la oportunidad de realizarlos pudieron adquirir un conocimiento global de los ferrocarriles norteamericanos: su historia, su organización, su tecnología, sus principales avances, etcétera. A su vuelta realizaron notables informes donde resumían lo que habían visto, pero también sus opiniones, en ambos casos orientados hacia el propósito de aplicarlos en la red española. Según se desprende de ellos, el aspecto que más les impresionó fue la *revolución* que se estaba dando en los sistemas organizativos. Descubrieron que el avance no dependía tanto de incorporar nuevas tecnologías, sino también de sustituir los sistemas de gestión decimonónicos por otros avalados por nuevos procedimientos de conocimiento científico.

Las poderosas limitaciones que padecía Renfe no hicieron posible la aplicación inmediata de estos aprendizajes, como amargamente los comisionados reconocían. No obstante, la mayoría de ellas acabarían imponiéndose cuando, pocos años más tarde, el ferrocarril español conociera la actuación modernizadora más importante de su centenaria historia. Asimismo, establecieron unos vínculos con el exterior que se mantendría posteriormente. La historiografía no ha estudiado debidamente esta cuestión, debiéndose considerar este artículo como una primera aproximación que, según se desarrolle, se irá comprobando la auténtica influencia que este episodio tuvo en la historia de nuestros ferrocarriles.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvaro Moya, Adoración, 2011, “Guerra Fría y formación de capital humano durante el franquismo. Un balance sobre el programa estadounidense de ayuda técnica (1953-1963)”, *Historia del Presente* 17, pp. 13-25.
- Becker, William H. y William M. McClenahan Jr., 2003, *The market, the state, and the Export-Import Bank of the United States, 1934-2000*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Bozza, Alberto, 2017. “Historiografía y anticomunismo. George F. Kennan, el historiador planificador de la guerra fría norteamericana”, en *XVI Jornadas Interescuelas*. Departamento de Historia, Facultad Humanidades, Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata.
- Calvo González, Óscar, 2001. “¡Bienvenido, míster Marshall! La ayuda económica americana y la economía española en la década de 1950”, *Revista de Historia Económica* 19, n.º extraordinario, pp. 253-275.
- Casas Rodríguez, Juan Carlos y Miguel Muñoz Rubio, 2021. *Las locomotoras que movieron Renfe. 80 Años de Historia*. Fundación de los Ferrocarriles Españoles y Renfe, Madrid.
- Cava Mesa, María Jesus, s. d. “Lequerica y Erquicia, José Félix de”, en *Diccionario Biográfico Electrónico (DB~e) de la Real Academia de la Historia*, disponible en: dbe.rah.es/biografias/12004/jose-felix-de-lequerica-y-erquicia, consultado en: 21.9.22.
- Cava Mesa, María Jesús, 2012. “José Félix de Lequerica, embajador en Francia (1939-1944). El gesto retórico”, en Antonio César Moreno Cantano (ed.), *Propagandistas y diplomáticos al servicio de Franco (1936-1945)*. Editorial Trea, Gijón., pp. 81-120.
- Debesa Romero, Antonio, 1963. *La gestión comercial de los ferrocarriles americanos*. Renfe, Madrid.

- Erkoreca, Josu, 2008. “José Félix de Lequerica; una carrera política impecable”, en Josu Erkoreca (ed.), *Blog de Josu Erkoreca*, disponible en: josuerkoreca.com/2008/06/22/jose-felix-de-lequerica-una-carrera-politica-impecable/, consultado en: 21.9.22.
- Kintana, J., 2008. “José Félix Lequerica” en J. Agirreazkuenaga y M. Urquijo (eds.), *Bilbao desde sus alcaldes. Diccionario Biográfico de los alcaldes de Bilbao y gestión municipal en la Dictadura* (Ayuntamiento de Bilbao, Bilbao), vol. 3, pp. 169-188.
- Liedtke, Boris B., 1999. “Compromising with the Dictatorship. U.A. – Spanish Relations in the Late 1940s and Early 1950s”, en Christian Leitz y David J. Dunthorn (eds.), *Spain in an International Context, 1936-1939*. Berghahn Books, New York, pp. 268-269.
- Martínez Vara, Tomás y Francisco de los Cobos Arteaga, 2014. “La difícil recepción de la Organización Científica del Trabajo en los ferrocarriles españoles”, *Revista de Historia Industrial* 55, pp. 75-102.
- Messenger, David Andrew, 2000. *France, the Allies and Franco's Spain, 1943-1948*. University of Toronto, Toronto.
- Ministerio de Obras Públicas, 1949. “Plan de Reconstrucción y Reformas Urgentes”, en *BOE* 150 (30 de mayo de 1949), p. 2446.
- Muñoz Rubio, Miguel, 1995. *Renfe (1941-1991): medio siglo de ferrocarril público*. Editorial Luna, Madrid.
- Muñoz Rubio, Miguel, 2012. “La electrificación de los ferrocarriles en España durante la etapa de explotación pública”, en Domingo Cuéllar y Andrés Sánchez Picón (eds.), *Catenaria. La electrificación ferroviaria en perspectiva histórica*. Fundación de los Ferrocarriles Españoles, Madrid, pp. 119-142.
- Muñoz Rubio, Miguel, 2020a. “El Talgo: de mito de Goicoechea a tren de Oriol”, en Gloria Quiroga Valle (ed.), *Trazas y negocios*. Comares Historia, Granada, pp. 251-268.

Muñoz Rubio, Miguel, 2020b. “El plan Galicia de 1956”, *Vía Libre* 653 (julio-agosto), pp. 47-50.

Ossorio, José Moreno y Mario Viani Caballero, 1922. *Viaje de estudios a los Estados Unidos de América*. S. n, s. l.

Viñas, Angel, Julio Viñuela, Fernando Eguidazu, Carlos Fernandez Pulgar y Senen Florensa, 1979. *Política comercial exterior en España (1931-1975)*. Servicios de estudios Económicos, Banco Exterior de España, Madrid.