

## X Congreso Internacional de Historia Ferroviaria Alcázar de San Juan, 24-25-26 de junio de 2026

**Sesión V.** La historiografía y las privatizaciones de los ferrocarriles en Iberoamérica: un balance de autores/as, temas y acervos.

**Título:** La privatización antes de la privatización. La Empresa de los Ferrocarriles del Estado de Chile ante el proceso de privatización parcelada en una economía neoliberal, 1973-1990.

**Proponente:** Carlos Sottorff-Neculhueque  
Institución: Universidad de Santiago de Chile  
Correo: [carlos.sottorff@usach.cl](mailto:carlos.sottorff@usach.cl)

Comunicación de acceso abierto distribuido bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC-BY 4.0). / Comunicação de acesso aberto distribuída sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY 4.0). / Open access paper under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0).

**Resumen:** El presente trabajo busca identificar y comprender las consecuencias de la aplicación de políticas de libre mercado sobre la Empresa de Ferrocarriles del Estado de Chile entre 1973 y 1990. Dichas políticas se materializaron en dos instancias: la racionalización (1975) y el autofinanciamiento (1979). Ambas respondieron a una lógica sostenida en el tiempo que no solo propició el abandono del rol histórico que esta institución desempeñó durante décadas, sino que también implicó una reducción significativa de su patrimonio y de sus capacidades operativas y comerciales, relegándola a un papel secundario frente a otros medios de transporte.

**Palabras clave:** Ferrocarriles; neoliberalismo; rentabilidad; privatización; gestión.

### Introducción

Durante las primeras décadas del siglo XXI, la sociedad chilena ha experimentado una revaloración sostenida del ferrocarril como medio de transporte y como parte constitutiva de la memoria histórica nacional. Esta revalorización no ha sido un fenómeno espontáneo ni meramente cultural: ha sido activamente promovida por iniciativas estatales que, a través de la Empresa de los Ferrocarriles del Estado (*EFE*), han buscado reposicionar al sistema ferroviario como una alternativa viable y competitiva frente al transporte carretero y aéreo de pasajeros. En este marco, se han modernizado el material

rodante y la infraestructura, se ha incrementado sostenidamente la inversión sectorial y se han impulsado reformas en la gestión administrativa, procesos que han contribuido a proyectar una imagen institucional renovada. De este modo, *EFE* no solo ha logrado revitalizarse y ofrecer servicios de calidad, sino que ha recuperado la valoración de la ciudadanía, logrando superar una etapa crítica caracterizada por el endeudamiento crónico y el deterioro sistemático de su patrimonio institucional a la que fue sometida por largos años.

Dicha etapa se desarrolló en el contexto de la dictadura cívico-militar encabezada por el general Augusto Pinochet entre 1973 y 1990, período durante el cual la *EFE* fue subordinada a orientaciones y objetivos radicalmente distintos de los aplicados por los gobiernos precedentes, los cuales, en mayor o menor medida, habían reconocido el rol económico y social históricamente desempeñado por la empresa y sostenido un financiamiento relativamente constante para su operación. Sin embargo, desde mediados de la década de 1970 se produjo un giro estructural que propició la instauración de un nuevo modelo económico -el neoliberalismo-, cuyos ejes articuladores fueron la preeminencia del mercado y el fortalecimiento del sector privado en desmedro de la esfera estatal (Escalante, 2016: 21-22). Para consolidar dicho proyecto, resultó imprescindible la construcción de una estrategia discursiva que operó mediante la crítica sistemática al rol del Estado como administrador y regulador de la actividad ferroviaria. Se enfatizó la supuesta incapacidad e ineficiencia con que este había gestionado los recursos de la entidad por décadas, denunciando la desidia institucional como la subordinación de la gestión a intereses político/partidistas. Cabe subrayar, sin embargo, el carácter funcional de estos argumentos: lejos de constituir un diagnóstico neutral, operaron como dispositivos legitimadores orientados a justificar la inserción de la empresa en el mercado del transporte y la transferencia, al menos parcial, de su administración a agentes privados. Todo ello bajo la premisa de la superioridad técnica, moral y económica del sector privado en la asignación eficiente de los recursos (Edwards, 2024: 41).

Durante este período las autoridades enfrentaron la necesidad de arbitrar entre visiones contrapuestas respecto al rol de una empresa pública como la *EFE* y su lugar dentro del nuevo modelo económico. Para el sector tecnocrático, la empresa debía ser incorporada a la lógica de mercado en virtud de su condición deficitaria, improductiva y antieconómica, situación profundizada durante el gobierno de Salvador Allende. Frente a esta postura, un sector de la oficialidad castrense sostuvo la necesidad de mantener a la entidad bajo tuición estatal, apelando a su carácter estratégico tanto en el ámbito

económico como en el de la seguridad nacional (Fontaine, 1988: 68)<sup>1</sup>. No obstante, primaron las orientaciones tecnocráticas y economicistas favorables a la liberalización de la empresa, bajo la premisa de que únicamente la iniciativa privada garantizaría una asignación eficiente de recursos y permitiría al Estado adecuar sus niveles de gasto requeridos. En este marco, la *EFE* fue sometida a una profunda reformulación de su estructura de funcionamiento, de sus mecanismos de financiamiento y del rol que debía desempeñar dentro del mercado del transporte, proceso que no puede comprenderse al margen de la reconfiguración más amplia del Estado: de su función empresarial hacia un modelo de subsidiariedad.

Con el objetivo declarado de optimizar la administración y las funciones de la empresa, durante la segunda mitad de la década de 1970 se pusieron en marcha dos mecanismos: la racionalización (1975) y el autofinanciamiento (1979). Ambas políticas respondieron a la lógica de incentivar la participación de particulares en la actividad ferroviaria, bajo el supuesto de que su acceso a los recursos y a determinados sectores de la economía constituía una condición necesaria para alcanzar los estándares de eficiencia propios de una economía moderna (Hachette, 2000: 111; Meller, 2016: 157; Gárate, 2020: 183-184). No obstante, un análisis de sus resultados efectivos revela una brecha sustancial entre los propósitos enunciados y las consecuencias concretas de su aplicación. Lejos de fortalecer la capacidad operativa de la entidad, ambos planes formaron una sola línea de acción aplicados en instantes diferentes, pero que propiciaron igualmente el endeudamiento sistemático, desmantelando su infraestructura, deteriorando el material rodante y reduciendo significativamente su personal, afectando con ello múltiples dimensiones de la actividad. Considerando la tensión existente entre la retórica institucional y los resultados efectivamente obtenidos, el presente trabajo tiene por objetivo establecer una aproximación analítica que permita evaluar las consecuencias de ambos planes sobre la empresa y su funcionamiento. En este marco, resulta pertinente formular las siguientes preguntas de investigación: ¿constituyeron ambos planes una única línea de acción coherente respecto de la *EFE*? y ¿hacia qué ámbitos de la organización estuvieron preferentemente orientadas las intervenciones de cada instancia? A partir de estos interrogantes, se busca reconstruir el derrotero institucional que la empresa siguió durante el período de la dictadura encabezada por Pinochet.

---

<sup>1</sup>No solamente *EFE* debía permanecer bajo control del Estado, sino además las empresas de telecomunicaciones, de energía y la siderurgia, por ejemplo, debían conservarse de manera permanente.

### 1. El plan de racionalización (1973-1979)

Una vez que los economistas neoliberales consolidaron su posición dentro del núcleo de poder de la dictadura, se abrió un amplio margen para redefinir la política económica en sectores estratégicos, entre ellos el transporte y la EFE. El diagnóstico elaborado por estos actores identificó a la entidad como un organismo crónicamente ineficiente y deficitario, señalando desequilibrios sistemáticos en la asignación de recursos materiales y humanos como evidencia de su incapacidad de operar bajo criterios de mercado (Ramírez, 1993: 59). Frente a este diagnóstico, la respuesta del régimen (por medio del director Julio Federici) no tardó en materializarse desde 1975. La medida central consistió en un severo recorte de los costos operativos, ejecutado a través de tres vías principales: la reducción drástica de la planta de trabajadores, la supresión de servicios considerados no rentables como ramales de menor tráfico y la limitación de los recursos destinados a mantención. El resultado fue una aguda crisis en el funcionamiento, que afectó tanto la calidad del servicio como la capacidad operativa de la red. Sin embargo, este proceso no fue un único plan previamente definido, sino que se articuló mediante decisiones orientadas por criterios de rentabilidad, eficiencia y reducción de la dependencia estatal. La ausencia de un marco rector coherente evidencia el carácter más bien reactivo de las políticas implementadas en este período. Será recién en 1977, con la promulgación de un instrumento normativo de alcance estructural, cuando se formalizó el tránsito desde el modelo del Estado empresario hacia el del Estado subsidiario, redefiniendo con ello el rol del sector público en la gestión ferroviaria.

Nos referimos a una nueva normativa diseñada desde la Oficina de Planificación Nacional (ODEPLAN) y dada a conocer durante 1977. Concebida como una estrategia general de desarrollo, dicha normativa proyectaba los lineamientos económicos y productivos que el régimen militar pretendía institucionalizar, abarcando múltiples ámbitos con el propósito de circunscribir el nuevo rol del Estado a través del principio de subsidiariedad. Mediante este instrumento se restringió la injerencia estatal a aquellas actividades en las cuales los agentes privados no estuvieran en condiciones de participar, ya fuera porque excedían sus capacidades o porque revestían una importancia social que el mercado no podía garantizar por sí solo. Asimismo, se enfatizó la existencia de un sector privado liberado de restricciones, con la salvedad de aquellas

impuestas por el bien común y la propia lógica del mercado<sup>2</sup>. En consecuencia, la acción pública quedaba acotada en su dimensión empresarial a ciertos subsectores del área de servicios y a determinadas actividades consideradas estratégicas. Bajo este esquema, el aparato estatal quedaba subordinado a la libertad individual y a los intereses del sector privado, configurándose no como un fin en sí mismo ni como garante del bienestar colectivo, sino como un mero instrumento al servicio de la iniciativa particular.

En el ámbito del transporte, su relevancia fue concebida en función de su carácter complementario y de servicio esencial, en tanto articulador de los distintos sectores económicos y nodo de interconexión a escala nacional e internacional. En este contexto, la *EFE* fue evaluada como un componente potencialmente funcional al despliegue productivo; no obstante, sus deficiencias operativas y los onerosos costos de funcionamiento se erigieron como obstáculos que demandaban una racionalización presupuestaria y reorganización administrativa<sup>3</sup>. Bajo esta lógica, se propuso la configuración de un sistema integrado de transportes que asignara a cada medio su rol óptimo según variables de distancia y capacidad de carga. Sin embargo, dicho criterio de racionalización técnica operó, en la práctica, como un marco justificatorio para la implementación de medidas que, lejos de fortalecer a la institución, redundaron en su progresivo desmantelamiento estructural.

En este escenario, la racionalización de la actividad ferroviaria estuvo dentro de un conjunto de orientaciones de alcance más amplio dirigidas al sector del transporte, las cuales supusieron, en términos generales, la desregulación del mercado, la adopción de la figura jurídica de las sociedades anónimas, la exigencia de un manejo financiero, la liberalización tarifaria y la integración de los distintos medios en un sistema intermodal. De manera particular, las denominadas recomendaciones emanadas de la tecnocracia neoliberal enfatizaron la apertura a operadores privados en aquellas zonas donde el costo operativo resultara elevado o donde la inversión en infraestructura careciera de justificación económica, como era el caso del norte del país. En materia tarifaria, tanto el transporte de pasajeros como el de carga quedaron sujetos al criterio de los operadores, fueran estos públicos o privados, medida que actuó, en la práctica, como un incentivo estructural a la participación de agentes externos a la *EFE*. Paralelamente, se estableció que la actividad ferroviaria se circunscribiría al servicio de mediana distancia,

---

<sup>2</sup> ODEPLAN. *Estrategia Nacional de Desarrollo Económico y Social. Políticas de largo plazo*. Santiago, 1977, p.13.

<sup>3</sup> *Ibid.*, pp.131-132.

imponiéndose una división funcional de la red: la red sur asumiría el transporte de cargas masivas y homogéneas, mientras que la red norte quedaría restringida a satisfacer las demandas del sector minero. En lo referente al transporte de pasajeros, este servicio quedaría reservado exclusivamente a la red sur<sup>4</sup>, configurando así un esquema que, bajo la apariencia de una racionalización técnica, implicó una reducción significativa del rol histórico de la empresa en la conectividad nacional.

En lo relativo al financiamiento, este quedó vinculado al margen de libertad operativa otorgado a la empresa en cuanto a la definición de los servicios y operaciones puestas en el mercado, estableciéndose así una correspondencia directa entre eficiencia en la gestión y capacidad de generación de recursos. En este sentido, con el propósito declarado de promover la correcta prestación de los servicios y mejorar los índices de rentabilidad institucional, se autorizó a la *EFE* a recurrir al mercado crediticio para financiar mejoras en su infraestructura y equipamiento<sup>5</sup>. Esta medida, sin precedentes en la historia de la empresa, no debe interpretarse únicamente como un instrumento de modernización, sino como un indicador sintomático de la profunda crisis financiera que comenzó a manifestarse a partir de 1979, revelando las contradicciones inherentes a un modelo que exigía autosuficiencia económica a una institución históricamente dependiente del financiamiento fiscal.

## 2. El Autofinanciamiento

En consonancia con los postulados doctrinales que la tecnocracia neoliberal procuró instaurar desde que pudo acceder al poder, la dictadura resolvió en 1979 suprimir de manera definitiva todo financiamiento público destinado a la entidad. Si bien durante el período precedente los recursos fiscales asignados a la institución habían experimentado una reducción progresiva, la implementación del denominado autofinanciamiento implicó una reconfiguración sustancial de su posición en el sistema de transportes: la empresa quedó compelida a insertarse en dicho mercado en condiciones de equiparidad respecto de los demás actores privados, asumiendo la responsabilidad de generar su propia viabilidad financiera mediante una oferta de servicios competitiva y adecuada a la diversidad de la demanda existente, pero desprovista de todo respaldo estatal. Desde la perspectiva tecnocrática, la sustentabilidad del servicio ferroviario debía derivarse exclusivamente de una gestión eficiente y modernizada, capaz no solo de garantizar su autosuficiencia

---

<sup>4</sup> *Ídem*, p.140.

<sup>5</sup> *Ibid.*

económica, sino también de crear condiciones propicias para la inversión privada y revertir lo que dicho enfoque describía como la "incompetente e ineficiente administración" de diversos tramos de la red ferroviaria<sup>6</sup>.

El diagnóstico buscó concretar un giro radical en la orientación comercial de la empresa, cuya operación histórica había estado estructuralmente condicionada por la dependencia del aporte fiscal, independientemente del rendimiento de sus servicios de carga y pasajeros. A partir de 1979, sin embargo, la *EFE* debió reorientar su lógica de funcionamiento hacia la búsqueda de un equilibrio entre los costos totales derivados de "la producción de un determinado volumen de tráfico" y "los ingresos obtenidos de esa misma producción" (Ramírez, 1993: 69), en un contexto normativo-comercial caracterizado por la desregulación del mercado del transporte y las tarifas. En términos operacionales, esta reorientación implicó una doble restricción: por un lado, la focalización de los servicios ferroviarios exclusivamente en aquellas áreas donde su presencia guardara una relación funcional con actividades económicas o productivas en curso; por otro, la apertura del resto de la red a la concesión privada o, en su defecto, al cierre de líneas, prescindiendo de las consideraciones de carácter social que habían orientado la política ferroviaria durante décadas en distintos puntos del territorio nacional. Este proceso refleja, en suma, la subordinación de la lógica de servicio público a los criterios de rentabilidad propios del modelo económico neoliberal.

La pérdida del rol social de la empresa y el predominio de los criterios de eficiencia y rentabilidad configuraron un escenario adverso para la tecnocracia y los mandos militares, quienes enfrentaron serias dificultades para atraer inversión privada hacia la actividad ferroviaria. Esta situación se agudizó ante los pronunciamientos de personeros que caracterizaban al ferrocarril como el medio de transporte de una época en retirada, destinado a ceder su lugar "al avión, al bus y al camión"<sup>7</sup> como modalidades de uso masivo. No obstante, esta postura coexistió con una perspectiva alternativa, aunque igualmente orientada hacia la privatización. Desde la *CORFO*, su vicepresidente planteó la necesidad de una modernización urgente de la empresa, cuya viabilidad quedaba supeditada a la participación del capital privado, condicionada a la transferencia de las funciones "operativas e imprescindibles"<sup>8</sup> a estos agentes. Esta posición se complementó con la propuesta de crear sociedades anónimas en las que los

---

<sup>6</sup> *La Tercera*. 24 de septiembre de 1980. p.3.

<sup>7</sup> *La Tercera*. 8 de marzo de 1981. p.28.

<sup>8</sup> *La Tercera*. 4 de abril de 1981. p.8

particulares controlarían "solo una parte del patrimonio"<sup>9</sup> de la empresa pública, iniciativa que buscaba reestructurar administrativa y operacionalmente a la *EFE* con el fin de tornarla atractiva para la inversión<sup>10</sup>. Resultaba evidente en consecuencia, que la incorporación del capital privado no respondía a una lógica de complementariedad con la gestión estatal, sino a su sustitución, en tanto el modelo sobre el que esta se había sostenido había alcanzado los límites de su viabilidad financiera y operacional<sup>11</sup>.

### **2.1 Las consecuencias de la política del autofinanciamiento**

Los efectos de la aplicación de esta política sobre el funcionamiento y la operatividad de la empresa se materializaron con el transcurso de los años. Dicho proceso fue señalado por diversos medios de comunicación como parte de una estrategia deliberada orientada al desmantelamiento de las empresas públicas, en tanto se argumentó que su propósito era favorecer los intereses de determinados grupos económicos en detrimento de la capacidad de acción del aparato estatal, fenómeno denominado como la "privatización de la dirección económica del país"<sup>12</sup>. Lo anterior puede interpretarse como una continuación de las orientaciones estructurales del modelo económico impuesto, cuyo argumento central radicó en el agotamiento del modelo de gestión de la empresa pública, atribuido al elevado grado de ineficiencia que estas presentaban<sup>13</sup>, del cual la *EFE* no estuvo exenta.

A pesar de que el autofinanciamiento pretendió constituirse como un punto de quiebre respecto del tradicional derrotero recorrido por la empresa durante décadas -buscando modificar sustancialmente su gestión, operatividad y mecanismos de sostenibilidad financiera-, la realidad resultante, ya en los primeros años de aplicación, se situó lejos del escenario proyectado por quienes la planificaron. Incluso en medios de comunicación afines a la dictadura se expresó preocupación por el modo en que la aplicación de esta política afectaba su correcto funcionamiento. En dichos espacios se reconoció que el problema del desfinanciamiento constituía una situación arrastrada por décadas, sin embargo, no surgieron argumentos plausibles que justificaran la "jibarización de la empresa de los ferrocarriles"<sup>14</sup>, ni tampoco existió claridad respecto de los plazos para su saneamiento financiero ni del tamaño definitivo que la *EFE*

<sup>9</sup> *La Tercera*. 4 de abril de 1981. p.8

<sup>10</sup> *La Tercera*. 10 de abril de 1981. p.9; *La Tercera*. 6 de agosto de 1981. p.8.

<sup>11</sup> *La Tercera*. 19 de octubre de 1981. p.3; *La Tercera*. 11 de diciembre de 1981. p.3.

<sup>12</sup> *Revista Análisis*. Año IV, julio de 1981, n°36, p.21.

<sup>13</sup> *Revista Análisis*. Año IV, noviembre de 1981, n°40, pp.21-24.

<sup>14</sup> *La Tercera*. 14 de marzo de 1982. pp.4-7

finalmente adoptaría. La única certeza disponible en ese momento fue que el desmantelamiento de la infraestructura -tanto de la Red Norte como de los ramales de la Red Sur- y de parte de sus operaciones generó deficiencias y desequilibrios estructurales, entre los cuales estuvo la reducción de los volúmenes de carga y pasajeros transportados. A ello se sumó que hacia 1981, la reducción del personal alcanzó el 40 por ciento de la dotación total, lo que implicó el ingreso de contratistas privados para ejecutar funciones que históricamente habían sido desempeñadas por trabajadores propios de la empresa<sup>15</sup>.

La implementación de esta normativa derivó en una gestión deficiente que comprometió tanto la maniobrabilidad de la empresa como la calidad y cobertura de los servicios ofrecidos, generando un vacío que fue progresivamente ocupado por otros medios de transporte. La supresión de los ramales y servicios hacia el norte del país, junto con la eliminación del tramo Valparaíso-Santiago, favoreció la expansión del transporte en carretero, lo que profundizó el deterioro financiero de la empresa. Este proceso culminó en pérdidas que, hacia el primer semestre de 1986, alcanzaron los 23 mil millones de pesos. Cabe señalar que ya en el año anterior la *EFE* registró déficits por 5.200 millones de pesos, cifra que no motivó respuesta alguna por parte de la dirección institucional ni del gobierno, pese a las reiteradas críticas y denuncias formuladas desde diversos ámbitos<sup>16</sup>.

En este contexto, la conducción de la empresa recayó en el brigadier (R) Jorge Correa Gatica, quien desde 1979 fue el responsable de implementar el autofinanciamiento. Tras siete años al frente de la institución, su gestión no solo eludió toda responsabilidad ante el deterioro comercial de la empresa, sino que además acumuló denuncias por presuntas irregularidades administrativas. Entre las decisiones más relevantes de su gestión destacó la reducción del personal especializado en mantención de vías e infraestructura, medida que desde comienzos de la década de 1980 abrió paso a la externalización de estas funciones mediante la contratación de empresas privadas<sup>17</sup>. Dicha modalidad, sin embargo, no garantizaba una mantención continua ni adecuada a las exigencias técnicas propias de la actividad ferroviaria. El mecanismo de inserción de estas entidades en ferrocarriles se estructuró mediante la

---

<sup>15</sup> *Ídem*. Sobre el transporte de pasajeros la cifra bajó de 28 millones en 1973 a 9 millones hacia 1981. En cuanto a la carga, su disminución fue menos crítica, pasando de 16 millones a 14 millones de toneladas.

<sup>16</sup> *Revista Análisis*. Año IX, 20 al 26 de mayo de 1986, n°143, pp.28-31.

<sup>17</sup> *Ídem*.

constitución de sociedades anónimas, a las cuales la propia empresa cedía en comodato la maquinaria especializada necesaria para la ejecución de las labores contratadas. A ello se sumó que la totalidad de la logística operativa - infraestructura de vías, instalaciones y personal- era provista por *EFE*, configurando condiciones excepcionalmente favorables para los contratistas, quienes accedían a estos recursos sin costo alguno<sup>18</sup>. Este esquema evidenció una transferencia encubierta de recursos públicos hacia actores privados, cuya rentabilidad descansaba, en última instancia, en el subsidio operativo que la empresa estatal asumía de facto.

En paralelo, diversas voces manifestaron preocupación por el estado de deterioro en que se encontraba la infraestructura ferroviaria hacia mediados de la década, situación que contradecía el discurso oficial sobre las virtudes de la gestión privada. Las denuncias apuntaron a un estado ruinoso de las vías e instalaciones, producto de la evidente falta de inversión y mantenimiento adecuado, lo que redundaba en un servicio deficiente para los usuarios, pese a que el sistema continuaba movilizand o cifras cercanas a los tres millones de pasajeros<sup>19</sup>. A la luz de estos antecedentes, es posible sostener que el modelo de negocios implementado por la dictadura respondió a una lógica deliberada de vinculación contractual entre el Estado y los privados, en la que estos últimos concentraban las utilidades mientras la *EFE* absorbía el endeudamiento creciente y el deterioro progresivo de su infraestructura.

Un episodio que expuso con particular crudeza las deficiencias en la administración de la empresa ferroviaria ocurrió en febrero de 1986 en la localidad de Queronque, Limache. El accidente, producido por el choque entre dos formaciones, cobró la vida de aproximadamente 60 personas y constituyó una de las tragedias ferroviarias más graves. La versión oficial difundida por la dictadura atribuyó el siniestro, en primera instancia, a un error humano<sup>20</sup>. Sin embargo, esta versión fue rápidamente cuestionada a medida que la opinión pública accedió a antecedentes que revelaron el estado de precariedad estructural en que operaba el sistema, caracterizado por la ausencia de estándares mínimos de seguridad y por la falta de inversión por parte de la autoridad. Las denuncias de la época describían los efectos de lo que se calificó como una "política de desguace", señalando las deplorables condiciones en que se mantenía el material ferroviario. A ello se añadió la reducción sistemática del personal calificado y la sobrecarga laboral que recaía sobre los trabajadores que permanecían en funciones, elementos que, en su conjunto, configuraban lo que

---

<sup>18</sup> *Revista Análisis*. Año IX, 20 al 26 de mayo de 1986, n°143, pp.28-31.

<sup>19</sup> *Las Últimas Noticias*. 15 de febrero de 1986. p.2.

<sup>20</sup> *Las Últimas Noticias*. 19 de febrero de 1986. p. 2.

los propios actores denominaron "política antiferroviaria"<sup>21</sup> impuesta desde 1979 y que sometió a la *EFE* a la inacción y el abandono.

La entidad no solo debió enfrentar la supresión del subsidio fiscal, sino que, de manera simultánea, fue obligada a competir en el mercado del transporte de carga y pasajeros bajo un esquema de libre mercado carente de regulación tarifaria<sup>22</sup>. Dicho contexto agravó considerablemente su ya precaria situación financiera, comprometiendo tanto su capacidad operativa como cualquier posibilidad de renovación de activos. En este marco, resultaba previsible que una entidad que había reducido sus costos de explotación a expensas del mantenimiento de vías e infraestructura rodante, disminuido su dotación de personal en aproximadamente un 50 por ciento y acumulado una deuda en crecimiento sostenido, se encontrara ante un escenario de difícil proyección.

De lo anterior se desprende que la viabilidad de la empresa resultaba insostenible, lo que hizo imperativo la adopción de medidas que le permitieran superar la crisis que atravesaba. El principal problema de la entidad radicó en el incremento sostenido de su nivel de endeudamiento, tendencia que se inició en 1976 y que, como consecuencia de la política de autofinanciamiento, escaló hasta niveles críticos al representar un 35 por ciento del gasto total de explotación en 1985, en el contexto de una empresa cuya planta de personal se había reducido en aproximadamente dos tercios. Ante esta coyuntura, no resultó casual que las propias autoridades de la empresa identificaran la deuda como el problema urgente a resolver, aunque sin disponer de un proyecto o plan que permitiera, al menos, desacelerar su crecimiento. Si bien desde los trabajadores se plantearon algunas alternativas orientadas a revitalizar la actividad ferroviaria, la decisión finalmente adoptada se orientó en dos líneas: hacia el aprovechamiento de los cuantiosos y variados activos que poseía *EFE*, mediante la enajenación patrimonial y a permitir el ingreso de los privados en la actividad.

La enajenación de los activos prescindibles había sido puesta en práctica desde mediados de la década de 1970, a raíz del levantamiento de vías, la supresión de estaciones y la liquidación de materiales y equipo rodante. Sin embargo, lo ocurrido con posterioridad estuvo determinado por el impacto que la crisis de 1982 tuvo tanto sobre la economía nacional como sobre los propios fundamentos del modelo económico vigente. En el caso de *EFE*, la respuesta institucional consistió, en lo esencial, en poner en el mercado aquellos activos

---

<sup>21</sup> *Revista Cauce. Año 3. Del 24 de febrero al 2 de marzo de 1986, n°63, p.3.*

<sup>22</sup> *Revista Cauce. Año 3. Del 2 al 9 de marzo de 1986, n°64, pp.12-13.*

susceptibles de resultar atractivos para potenciales inversores. No obstante, el factor más determinante fue la aguda falta de liquidez del Estado, situación reconocida por un alto funcionario de CORFO, quien explicitó la lógica imperante con una analogía doméstica: "*¿Qué es lo que se hace cuando en una casa tienen problemas de dinero? Venden...*"<sup>23</sup>. Dicho raciocinio fue precisamente el que comenzó a aplicarse sistemáticamente sobre un conjunto diverso de empresas y patrimonios públicos en el cual los ferrocarriles estuvieron insertos.

Esta situación fue denunciada en su momento por dirigentes sindicales, quienes la interpretaron como una consecuencia directa de las políticas del régimen y de la aplicación del modelo de negocios impuesto. En efecto, la orientación de mercado adoptada y las restricciones estructurales derivaron en una liquidación patrimonial carente de planificación estratégica, cuya única justificación explícita fue el servicio de la deuda como mecanismo para sanear las finanzas de la entidad<sup>24</sup>. La ausencia de criterios rectores en dicho proceso queda de manifiesto en las declaraciones del director Roberto Darrigrandi, quien sostuvo que la liquidación del diez por ciento de los bienes institucionales -entre ellos terrenos, estadios, más de siete mil viviendas, imprentas, teatros y material rodante en desuso- permitiría saldar la deuda acumulada<sup>25</sup>. Sin embargo, tal proyección no se concretó y la enajenación patrimonial continuó su curso sin que la deuda experimentara una reducción significativa, lo que evidencia tanto la precariedad del diagnóstico inicial como la ausencia de una política coherente de reestructuración financiera.

El caso más representativo de esta dinámica lo constituye la Estación Mapocho, cuya situación hacia 1989 refleja con nitidez las contradicciones del período. Desde el punto de vista jurídico, la propiedad del inmueble correspondió a la CORFO y no a la empresa, circunstancia que añadió opacidad a una operación ya de por sí caracterizada por la falta de transparencia. En cuanto a su destino funcional, las alternativas barajadas fueron traspasarla a privados para su reconversión en centro cultural, complejo de oficinas o terminal de buses, revelando que el futuro de la estación se concibió con plena prescindencia de su vocación ferroviaria<sup>26</sup>. El desenlace fue la desactivación del recinto y su conversión, a comienzos de la década de 1990, en un espacio híbrido que combinó oficinas de la empresa con actividades culturales y de eventos, consolidando así su definitiva disociación con su objetivo original.

---

<sup>23</sup> *Revista Análisis. Año VIII, nov-dic. de 1985, n°118, pp.17-18.* Declaraciones del viceministro General Hormazábal.

<sup>24</sup> *Revista Cauce. Año 3. Del 24 al 30 de marzo de 1986, n°67, pp.28-29.*

<sup>25</sup> *Revista Análisis. Año X. Del 18 al 24 de mayo de 1987, n°175, pp.27-29.*

<sup>26</sup> *Las Últimas Noticias. 5 de octubre de 1987.p.3; Las Últimas Noticias. 20 de marzo de 1989. p.11.*

En cuanto a la liberalización del mercado del transporte decretada, se produjo una rápida expansión de los servicios de carga prestados por camiones y buses a través de la red vial, lo que implicó una significativa pérdida de participación en el mercado para los ferrocarriles desde mediados de la década de 1970. Pese a que la dictadura contempló, al menos en términos normativos, una integración de los distintos modos de transporte, en la práctica se consolidó la primacía del transporte carretero en detrimento del ferroviario. En un contexto de "competencia y tarifas libres"<sup>27</sup> la EFE adoptó medidas orientadas a resolver su déficit operativo, siendo el transporte de carga el sector que le permitió obtener alguna rentabilidad con una participación de alrededor del 10 al 14 por ciento del mercado<sup>28</sup> y con ello cumplir, según declaró el director Darrigrandi, "con el mandato institucional de autofinanciamiento"<sup>29</sup>. El propio directivo reconocía que ese rubro constituía el horizonte al cual dirigirse por sobre el transporte de pasajeros, subordinando cualquier función social del ferrocarril a consideraciones de rentabilidad y eficiencia de gestión.

Bajo esta lógica, la prestación de servicios deficitarios quedó supeditada a la existencia de una subvención compensatoria, mientras que la enajenación de activos considerados prescindibles se estableció como mecanismo prioritario para garantizar la viabilidad financiera de la institución. El criterio de prescindibilidad fue definido de manera restrictiva, siendo susceptibles de liquidación cualquier bien que no contribuyera directamente a la función de transporte, entendiéndose esta como el producto esencial de la empresa<sup>30</sup>. Los recursos obtenidos mediante dicha enajenación tendrían como destino explícito la reducción del significativo pasivo acumulado y se ejecutó a través de dos vías complementarias que tuvieron en el centro el rol privado: la externalización de faenas mediante la incorporación masiva de contratistas y el traspaso de operaciones al interior de los complejos ferroviarios, entre los que se cuentan los patios y talleres de Alameda, Yungay y San Eugenio<sup>31</sup>. No obstante, resulta relevante señalar que el proceso de enajenación excedió los límites del criterio previamente establecido, extendiéndose a material rodante, maquinaria y equipos que fueron transferidos a privados y acondicionados en función de las necesidades de sus nuevos propietarios. Esta contradicción entre el marco

---

<sup>27</sup> *Las Últimas Noticias*. 31 de mayo de 1986. p. 2.

<sup>28</sup> *Las Últimas Noticias*. 20 de agosto de 1987. p.33. Correspondió a productos mineros en la red norte.

<sup>29</sup> *Revista Cauce*. Año XI. Del 30 de abril al 4 de mayo de 1988, n°164, pp.18-19.

<sup>30</sup> *Las Últimas Noticias*. 20 de agosto de 1987. p.33.

<sup>31</sup> *Las Últimas Noticias*. 20 de marzo de 1988. p.14.

normativo declarado y las prácticas efectivamente implementadas constituye un elemento analíticamente significativo del período.

En definitiva, la política de autofinanciamiento no derivó en una mejora sustantiva de la gestión ni de la eficiencia institucional, sino que, por el contrario, operó como un factor facilitador del desmantelamiento progresivo del patrimonio que la empresa había acumulado a lo largo de su historia. Desde una perspectiva financiera, hacia finales de la década de 1980 el endeudamiento continuó expandiéndose pese a los esfuerzos por sostener una oferta de transporte significativa, y ello en un contexto en que la inversión en infraestructura y material rodante había sido prácticamente nula<sup>32</sup>. La paradoja resulta analíticamente relevante: a pesar de que la *EFE* mantuvo un rol protagónico en el transporte de carga y pasajeros, y de haber ejecutado una extensa enajenación patrimonial, los recursos así generados no fueron canalizados hacia la reinversión productiva, sino absorbidos por el servicio de déficits estructurales acumulados.

En lo que respecta a la participación de agentes privados, esta tampoco se tradujo en una optimización de la administración de recursos. Antes bien, dicha intervención respondió, en términos generales, a una lógica de aprovechamiento selectivo orientada a la apropiación de bienes y actividades de interés particular a un costo reducido, sin que ello redundara en beneficios institucionales verificables. En este sentido, cabe sostener que a la empresa se le impuso una dinámica de contracción autofágica<sup>33</sup>: la supresión progresiva de servicios, el levantamiento de trayectos y la liquidación de instalaciones no solo erosionaron su capacidad operativa, sino que redujeron de manera ostensible el rol histórico que la empresa había desempeñado en el sistema de transporte nacional chileno.

### 3. Conclusiones

El deterioro institucional que experimentó la *EFE* durante la dictadura constituyó una etapa de profunda complejidad, caracterizada por la imposición de nuevas orientaciones estratégicas derivadas de la implantación del modelo económico neoliberal. Con la aplicación de las políticas de racionalización a mediados de la década de 1970, se inició un proceso sostenido de contracción institucional que abarcó múltiples dimensiones: la reducción sistemática de la planta de personal, la clausura de tramos y ramales bajo el argumento de su inviabilidad financiera, la fragmentación de la estructura administrativa y, de

---

<sup>32</sup> *Las Últimas Noticias*. 14 de enero de 1989. p.9.

<sup>33</sup> *Las Últimas Noticias*. 8 de febrero de 1990. p. 11.

manera determinante, la disminución progresiva de los aportes fiscales a la empresa. Todo ello se fundamentó en el supuesto teórico de la ineficiencia crónica e incapacidad de gestión que la entidad habría evidenciado a lo largo de décadas, legitimando así las medidas de ajuste implementadas.

Posteriormente, la introducción del autofinanciamiento profundizó esta trayectoria de deterioro, configurándose como una continuación y aceleración del proceso anterior. Esta política intensificó la incorporación de agentes privados a las operaciones ferroviarias mediante diversos mecanismos, al tiempo que produjo una severa erosión del patrimonio institucional, con consecuencias directas sobre la capacidad operativa del sistema. La participación privada, sin embargo, no se tradujo en inversión ni en mejoramiento funcional; por el contrario, el desmantelamiento se prolongó y profundizó durante la década siguiente, consolidando un ciclo de degradación estructural que comprometió de manera definitiva el rol histórico de los ferrocarriles en Chile.

#### **4. Fuentes y bibliografía**

- Fuentes:  
ODEPLAN (1977). *Estrategia Nacional de Desarrollo Económico y Social. Políticas de largo plazo*. Santiago.  
*Revista Análisis*. Años 1981, 1982, 1985, 1986, 1987, 1988.  
*Revista Cauce*. Años 1986, 1987, 1988.  
Diario La Tercera. Años 1980, 1981.  
*Diario Las Últimas Noticias*. Años 1986, 1987, 1988, 1989, 1990.
- Libros  
Edwards, Sebastián (2024). *El proyecto Chile. la historia de los Chicago Boys y el futuro del neoliberalismo*. Santiago, Ediciones UDP.  
  
Escalante, Fernando (2016). *Historia mínima del neoliberalismo*. México, COLMEX/Turner.  
  
Fontaine, Arturo (1988). *Los economistas y el presidente Pinochet*. 2° Edición, Santiago, Zig-Zag.

Gárate, Manuel (2020). *La revolución capitalista de Chile (1973-2003)*. 5° edición. Santiago, Ediciones UAH.

Hachette, Dominique (2000). *Privatizaciones: reforma estructural pero inconclusa*. En Felipe Larraín y Rodrigo Vergara (Eds.). *La transformación económica de Chile*. Santiago, pp.111-154.

Meller, Patricio (2016) *Un siglo de economía política chilena (1890-1990)*. Santiago, Uqbar Editores.

Ramírez, Apolonia (1993). *Empresa de FF.CC. del Estado: un caso de privatización en democracia*. Santiago, PET.