

SNCF
SGRDD-Bibliothèque
45, rue de Londres
75379 PARIS CEDEX 08
(PARIS SAINT-LAZARE)
Tél : 01 53 42 90 11

REFERENCE

FER041230

CAHIER

159

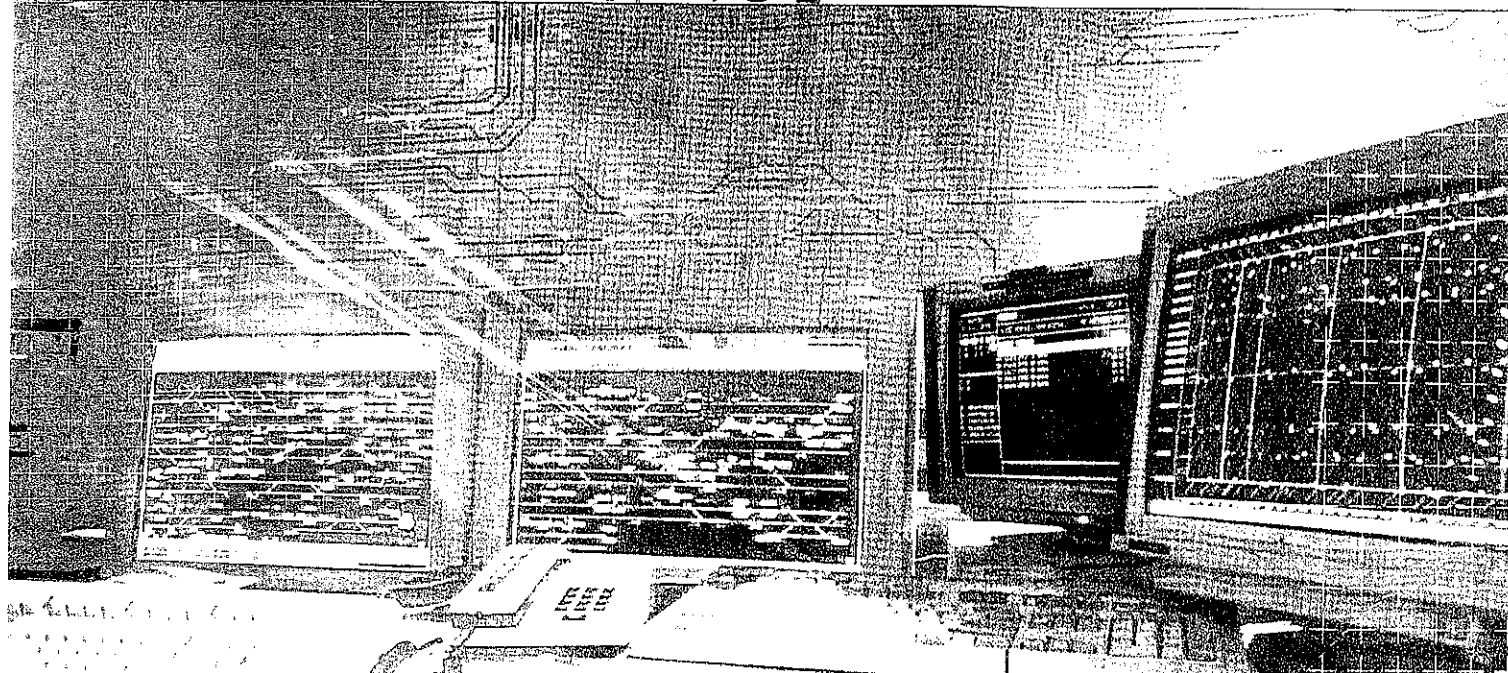
3181

Lineas del tren

n° 290, 5 mai 2003, pp. 4-8. - (REVUE) - SIC : 0202

La Renfe se prépare à mener à bien sa réforme ferroviaire.

JMM



El ferrocarril europeo está en un proceso de transformación continuada, que en el caso español se concreta en el establecimiento de un nuevo modelo de organización, en estudio en la Comisión de Infraestructuras del Congreso, que separa en entes diferentes las actividades de prestación de servicios ferroviarios y la de gestión de la infraestructura. Antonio Lanchares, director general de Infraestructura y Servicios, aporta su visión de cómo la empresa se prepara para el cambio y las perspectivas de futuro que presenta la nueva situación.



ANTONIO LANCHARES,
DIRECTOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS

“ Renfe se está preparando para llevar a cabo la separación de la forma más eficaz ”



"Evidentemente, la transformación que propone la Ley del Sector Ferroviario tendrá efectos importantes sobre la actual organización de la empresa; unos de carácter general que vendrán determinados por la propia evolución del modelo y otros, más concretos, que se producirán en la gestión y organización de cada UN".

"En cualquier caso la empresa está preparada para realizar esa transformación, que está impulsada desde la Unión Europea y que se orienta hacia un modelo de competencia más abierta y de mayor eficacia".

"Desde hace años, la cultura de Renfe basada en una organización en Unidades de Negocio se ha dirigido a trabajar con criterios empresariales sobre la base de la competencia en un mercado cada vez más liberalizado y a hacerlo con eficacia, manteniendo una posición de liderazgo en el mercado".

"Desde el punto de vista de las relaciones entre las UN, estos criterios constituyen actualmente su herramienta habitual de trabajo, ya que las prestadoras y las operadoras han establecido entre sí convenios en los que estructuran sus relaciones, con elevados niveles de demanda, de prestaciones y exigencia de calidad, fijando además penali-

zaciones por su incumplimiento. Todo ello ha tenido como consecuencia una mayor calidad de los productos y servicios que ambos ofrecen; las prestadoras a las operadoras y éstas al cliente final, con una mejora importante de la imagen que del ferrocarril tiene la sociedad española".

"En el futuro, cuando el nuevo modelo esté implantado, las relaciones habrán de mantener este espíritu de calidad y exigencia que los negocios tienen perfectamente integrado en sus organizaciones y en su gestión, si bien habrá que adaptarlo a la nueva situación que supone la existencia de dos organizaciones completamente independientes".

Cuando el nuevo modelo esté implantado, las relaciones habrán de mantener el espíritu de calidad y exigencia que los negocios tienen perfectamente integrado en sus organizaciones y en su gestión

¿Cómo se realizará el proceso de implantación del nuevo modelo y qué consecuencias tendrá?

Por lo que se refiere al proceso de integración está bien definido en el proyecto. En un primer momento, Renfe se transforma en Adif, donde posteriormente se integra GIF. Es un proceso de unificación de dos entes, que actualmente tienen funciones diferenciadas y que se fusionarán, lo que obligará a modificar la organización manteniendo muchas de las tareas que ahora se realizan en el ámbito de las UN que dependen de la Dirección General de Infraestructura y Servicios y dando cabida a otras nuevas que lleva a cabo actualmente GIF.

Una vez integrados Renfe y GIF se desarrollan sendos estatutos para Adif y Renfe Operadora, lo que se efectuará en los primeros meses tras la aprobación de la Ley, para proceder finalmente a la separación, según lo dispuesto. Es un marco general de la relación cuya evolución y modificaciones vendrán determinadas por los estatutos de cada ente.

El cambio de marco de relación que supondrá el nuevo modelo y la creación de Renfe-Operadora significará sin duda una transformación.



Entrevista con **Antonio Lanchares**,
DG de Infraestructura y Servicios

Sin embargo, el concepto de negocio que se ha ido desarrollando en los últimos años en la empresa no desaparecerá. Es una cultura que está muy interiorizada en la organización y que sin duda se mantendrá y se seguirá profundizando en ella en función de lo que demande la nueva situación y el mercado.

Desde el punto de vista de su realización, un proceso de esta envergadura se debe desarrollar por etapas. La primera, evidentemente, será la división en dos bloques, con dificultades que tienen más un carácter práctico que de otro tipo, como por ejemplo determinar qué activos pertenecen a cada bloque, entre otras muchas cuestiones que será necesario resolver.

Una vez consolidado el reparto, se afrontará una etapa más delicada que es la de adaptar el modo de gestión a la actividad resultante. Las UN ya se han situado en este escenario y están trabajando sobre varias posibilidades de futuro. En este punto, la Dirección General de Infraestructura y Servicios trabaja con los distintos diseños de los negocios coordinándolos para conseguir un resultado positivo y una transición al nuevo modelo rápida, ágil y no traumática.

En los aspectos relativos a la aplicación de las directivas comunitarias, de las que emana el modelo, la

Dirección General de Infraestructura y Servicios tiene ya preparados los borradores de la declaración de Red, que es la herramienta que permite la incorporación de las nuevas empresas ferroviarias al mercado. Lo que permitirá el acceso de otros operadores a la red española.

¿En qué nivel considera que se encuentra el personal ferroviario español en relación al de otras empresas ferroviarias que ya han desarrollado el modelo correspondiente?

En los mismos niveles que el resto de las grandes empresas ferroviarias europeas. El ferroviario es un mercado muy globalizado en el

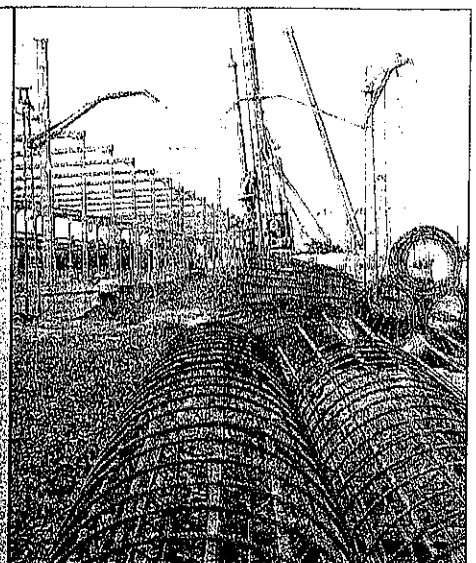
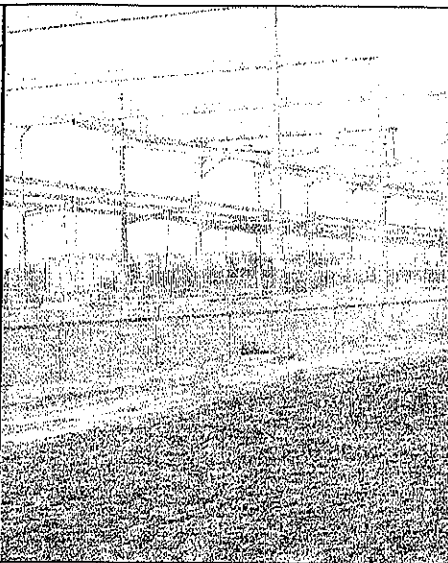
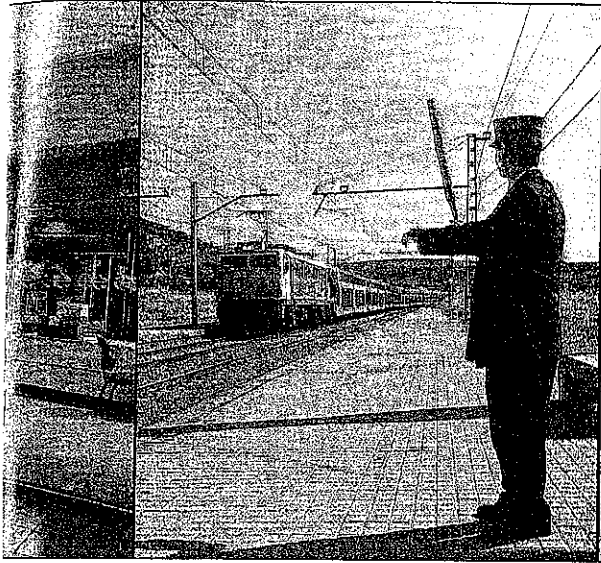
sentido que de que las distintas empresas funcionan con los mismos proveedores y los sistemas son muy semejantes. Por lo tanto, no existen grandes diferencias de equipamiento entre las empresas tecnológicamente avanzadas entre las que se encuentra Renfe y tampoco en la capacitación de sus trabajadores.

El ferrocarril en los últimos años ha experimentado una transformación muy importante en todos los ámbitos, tanto tecnológicos como de organización y gestión. Este proceso lógicamente ha ido acompañado también de un cambio en los recursos humanos, con mejor formación y con una visión más comercial de su función. Hemos pasado de tener una plantilla con tareas y

El concepto de negocio, que se ha desarrollado en los últimos años en la empresa, está muy interiorizado en la organización y se mantendrá y se seguirá profundizando en él, en función de lo que demande la nueva situación y el mercado



conocimientos generalistas, que permitían un intercambio fácil de puestos en el ámbito de la empresa, a una mucho más especializada con un conocimiento profundo de su función y del ámbito donde la lleva a cabo, lo que le supone un valor añadido de cara al futuro que, sin duda, demandará una preparación



muy especializada y amplia en aspectos y tareas concretas en áreas determinadas.

La interoperabilidad facilitará el intercambio entre las distintas empresas ferroviarias y los tráficos internacionales. En este sentido ¿ve factible, a medio plazo, el establecimiento de un idioma único como recomienda la Comisión?

Sobre la existencia de un solo idioma para las comunicaciones internacionales por ferrocarril como ocurre en la aviación, en el corto plazo, soy un poco escéptico. Me parece que es más probable que los equipos de personas que realicen estos servicios sean funcionalmente bilingües, es decir, que hablen el idioma del país origen y del que hace frontera con él, en un nivel que les permita entenderse con los puestos de mando y con los trabajadores de la empresa ferroviaria que no es la propia. En el largo plazo veo con más posibilidades lo del idioma común.

Algunos medios han atribuido la presentación de un plan de rehabilitación de infraestructuras a la necesidad de subsanar carencias de mantenimiento ¿A qué responde este plan de actuación?

El plan de rehabilitación no es algo nuevo, que se haya producido este año excepcionalmente. Sólo supone una variación formal, no de

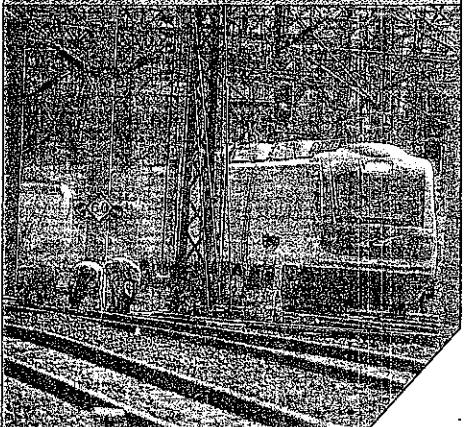
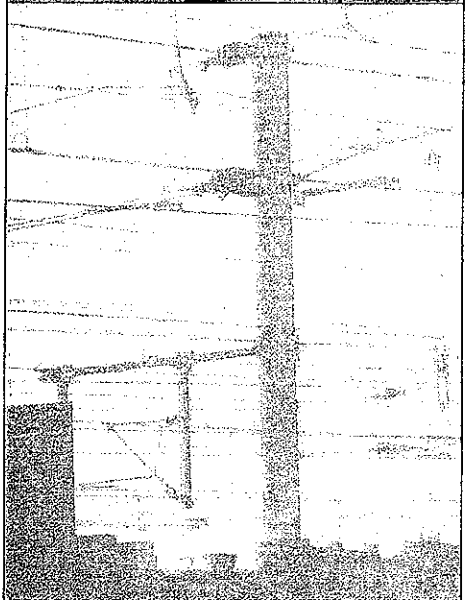
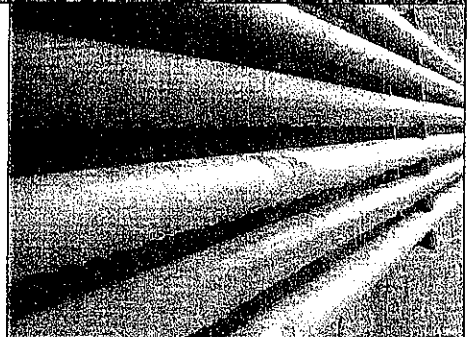
Hemos pasado de tener una plantilla con tareas y conocimientos generalistas a una mucho más especializada

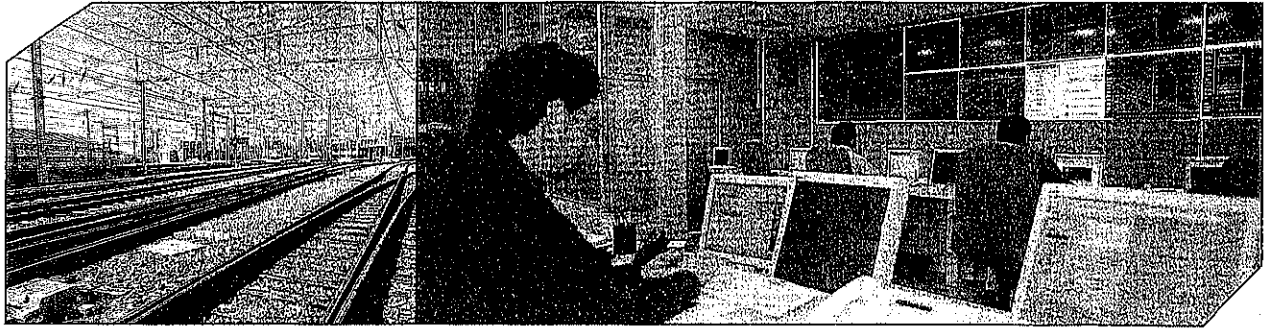


contenidos en relación a lo que hemos venido haciendo de forma habitual en años anteriores.

Es el mismo procedimiento de detección del estado de la infraestructura que se realiza cada año, una vez pasado el periodo invernal, que es el más duro, tanto por los efectos que las condiciones atmosféricas tienen sobre la infraestructura y las instalaciones cuanto porque estas condiciones meteorológicas impiden realizar ciertas tareas durante ese periodo. Por ello, siempre, cuando empiezan a mejorar las condiciones climatológicas se hace un balance de la situación y se planifican las medidas a tomar, tanto de carácter preventivo como de otro tipo, para mantener el buen estado de la infraestructura.

La diferencia este año ha sido que, hasta ahora, este balance de situación se hacía territorialmente. Cada ámbito geográfico realizaba el suyo y planteaba sus actuaciones, mientras que en esta ocasión, en lugar de hacerlo aisladamente se ha concentrado en un programa integrado para toda la red.





Entrevista con **Antonio Lanchares, DG de Infraestructura y Servicios**

No ha supuesto una actividad diferente ni tampoco una mayor dotación global de recursos, ya que Renfe nunca ha dejado de atender el mantenimiento de su infraestructura,

ción del avance de la obra cada cierto tiempo, para identificar las actuaciones necesarias para la puesta en explotación de este sistema integral que es la línea a Lleida y programar las acciones y seguimiento de ese avance.

Un sistema integral como es una línea de alta velocidad obliga a que

En pocos meses la línea responderá totalmente a las expectativas que ha despertado y será una de las más avanzadas tecnológicamente del mundo ferroviario, porque las decisiones que se han tomado son las adecuadas y representan una apuesta de futuro.

Optar por Ertms ha sido correcto, entre otras cosas porque en 2010 todas las líneas de alta velocidad que se construyan contarán con este sistema y no tiene sentido construir una línea con las más altas prestaciones tecnológicas y que a los pocos años haya sido superada. Por otra parte, la opción de la tracción distribuida de los trenes también es una decisión acertada. Existe acuerdo entre los técnicos que el futuro de la tracción va por ese camino. Puede que ahora tenga algunos problemas, pero son los que tiene en un primera fase todo el material, y además en el caso del material por el que ha optado Renfe, ICE 350, todos sus equipos y componentes están muy experimentados. ■

La creación de un Comité de Explotación permitirá un mejor seguimiento de la operación, facilitará su análisis, valoración y la toma de decisiones, con un esquema que se trasladará también al territorio



es más, en los últimos años, como consecuencia del Plan de Infraestructuras 2000-2007, el volumen de inversión que se dedica a la conservación, tanto preventiva como predictiva, ha crecido de forma notable, motivado por los cambios en la producción y el aumento de los km-tren anuales. Por otra parte, la entrada en servicio de relaciones como Madrid-Lleida y Madrid-Barcelona modificarán la actual estructura de los tráficos y obligarán a la revisión los parámetros de mantenimiento.

Además de la Dirección General en Renfe, preside el grupo mixto que está desarrollando la puesta a punto de la línea de Madrid-Lleida ¿Cómo se están llevando a cabo los trabajos? ¿cuál es el estado actual de la línea?

La línea de alta velocidad Madrid-Barcelona es un proyecto pilotado por GIF, y así continúa siendo. El grupo mixto, que está formado por representantes de Renfe y GIF, tiene por objeto hacer una verifica-

estén completamente finalizados todos los subsistemas, porque se interrelacionan y el hecho de que uno de ellos no esté totalmente ajustado afecta al resto. La función del grupo es comprobar cómo se están llevando a cabo los trabajos y determinar, en algunos casos, qué actuaciones son necesarias.

Comité de explotación

Antonio Lanchares considera que repercutirá favorablemente sobre la actividad de la empresa establecer un Comité de Explotación que permita su análisis, valoración y toma de decisiones.

“Creo necesario impulsar la creación de un Comité de Explotación, con participación de la Dirección General de Operaciones, Dirección General de Infraestructura y Servicios, y los directores gerentes de las distintas áreas, para que analice el estado de la explotación. El comité nacerá con el objetivo de que cuente en un futuro próximo con represen-

tación, siguiendo, en alguna medida el modelo que se ha desarrollado con la Seguridad en la Circulación. Cuando se produzca la separación existen aspectos que no deben sufrir alteraciones en la transición, son por ejemplo la Seguridad en la Circulación, la Planificación de Horarios, que supone la gestión de capacidades que tendrá autonomía y capacidad de interlocución, o el Control de Tráfico, que no deberán verse afectadas por los cambios. Para eso hemos preparado esas tres áreas para que su actividad no deje de prestarse en ningún momento”.