

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y POLITICAS

El Ferrocarril Sonora-Baja California, S. A. de C. V.

Estructura y Funcionamiento

TESIS

que para obtener el Título de
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION PUBLICA
Y CIENCIAS POLITICAS**

presenta

Jorge Néstor Flores Sardín

Ciudad Universitaria, Mexicali, B. C.

1973

BIBLIOTECA
CENTRO DE INVESTIGACIONES HISTORICAS
UNAM - UABC
TIJUANA, B. C. P.A.

2-95811-1990
Jorge

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y POLITICAS

El Ferrocarril Sonora-Baja California, S. A. de C. V.

Estructura y Funcionamiento

TESIS

que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION PUBLICA
Y CIENCIAS POLITICAS

presenta

Jorge Néstor Flores Sardín

Ciudad Universitaria, Mexicali, B. C.

1973

014239

002600

Al Lic. Hugo Cervantes del Río,
Padrino de la V Generación
"SALVADOR ALLENDE"

Al Ing. Ruffo Ibarra Hernández,
Director General del Ferrocarril
Sonora-Baja California, S. A.
de C. V.

A mis compañeros de Generación.

A mis compañeros de trabajo y
amigos.

DEDICO ESTE ENSAYO AL
TRABAJADOR MEXICANO,
Y ESPECIALMENTE AL --
FERROCARRILERO, QUE --
SIEMPRE HA SIDO, ES Y
SERÁ FACTOR DECISIVO
EN EL CAMBIO SOCIAL.

BIBLIOTECA
CENTRO DE INVESTIGACIONES HISTÓRICAS
UNAM - UABC
GUADALAJARA, B. CAL.

A mi esposa: Yolanda López de Sardin,
con todo mi amor.

A mis hijos:
Lázaro Sardin López,
Jorge Sardin López,
Yolanda Juana Sardin López,
Rosa María Mónica Sardin López y
María de la Luz Taydee Sardin López
como un ejemplo a seguir.

A mis hermanas:
Agueda Flores de Ruvalcaba.
Leticia R. de Delgado y
Consuelo.

A mis tíos:
Enrique,
Fidela F. Vda. de Schlipf.
Lucila,
Concepción y
Ramona.
con mi agradecimiento
por su ayuda.

POR LA REALIZACION PLENA DEL HOMBRE

I N D I C E

Hoja

Prefacio.....	7
Introducción	9

Capítulo I

LOS ORIGENES DEL FERROCARRIL

1.1.- Los primeros Ferrocarriles en la Historia....	12
1.2.- La aparición del Maquinismo.....	13
1.3.- La era del Ferrocarril.....	14

Capítulo II

LOS FERROCARRILES EN MEXICO

2.1.- La primera línea de Veracruz a México.....	15
2.2.- La red ferrocarrilera nacional.....	16
2.2.1.- F.C. Chihuahua al Pacífico, S. A.....	16
2.2.2.- F.C. del Pacífico, S. A. de C. V.....	16
2.2.3.- FF.CC. Unidos del Sureste, S.A. de C.V.....	17
2.2.4.- FF.CC. Nacionales de México.....	17
2.2.5.- F.C. Sonora-Baja California, S.A. de C.V...	17

Capítulo III

DESARROLLO HISTORICO DEL FERROCARRIL SONORA BAJA CALIFORNIA.

3.1.- Antecedentes.....	19
3.2.- Localización.....	20
3.3.- Construcción.....	21
3.4.- Explotación.....	22
3.5.- Aspecto actual.....	22

Capítulo IV

ASPECTOS GENERALES E INTRODUCTORIOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

4.1.- Concepto de Administración Pública.....	24
4.2.- Personalidad de la Administración Pública....	28
4.3.- La función Administrativa definida por su --- Finalidad.....	29
4.4.- Formas de Organización Administrativa.....	30
4.4.1.- La Centralización Administrativa.....	31
4.4.2.- La Descentralización Administrativa.....	32

4.4.2.1.- Diversos tipos de Descentralización.....	34
4.4.2.1.1.- Descentralización por Región.....	34
4.4.2.1.2.- Descentralización por Servicio.....	34
4.4.2.1.3.- Descentralización por Colaboración.....	35
4.5.- Análisis de la Descentralización por Servicio.	35
4.5.1.- Propósitos de la Descentralización.....	36
4.5.2.- Elementos y Características.....	37
4.5.3.- Ventajas e inconvenientes.....	38

Capítulo V

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DEL FERROCARRIL SONORA- BAJA CALIFORNIA, S. A. DE C. V.

5.1.- Características.....	40
5.2.- Personalidad Jurídica.....	42
5.3.- Fines.....	42
5.4.- Organización Administrativa.....	43
5.5.- Patrimonio.....	44
5.6.- El Presupuesto de la Empresa.....	45
5.7.- Relaciones de la Empresa con el Estado.....	45
5.8.- Relaciones entre la Empresa y su personal....	45
5.9.- Relaciones Públicas de la Empresa.....	48
5.10.- Problemas Jurisdiccionales.....	49
5.11.- Sistema de Tarifas de los Ferrocarriles Me- xicanos.....	49

Capítulo VI

Conclusiones.....	51
Notas Bibliográficas.....	56
Glosario de Términos.....	60
Bibliografía.....	65
Diagramas.....	69

P R E F A C I O

El ferrocarril ha sido factor decisivo en el desarrollo económico, político y social de la humanidad.

En nuestro país su participación ha sido determinante, y en forma particular el ferrocarril Sonora-Baja California, ha dejado sentir su influencia en el desenvolvimiento de la península de la Baja California en su parte norte, -- ahora ESTADO 29 de la República Mexicana, así como en el -- noroeste de Sonora, que convirtió a una gran zona del ---- desierto de Altar en una próspera zona agropecuaria, misma que anteriormente se encontraba aislada del resto de la -- República y con un desenvolvimiento económico muy atrasado.

Muy probable es, que la vía férrea siga siendo aún durante muchos años la vía vital de comunicación terrestre.

En términos generales este ensayo, presenta al ferrocarril Sonora-Baja California, desde su inicio hasta el -- momento actual, en que se ha convertido en una empresa de tipo mercantil, con participación estatal, como sociedad -- anónima de capital variable, siguiéndose para la elaboración de este trabajo las técnicas de investigación documental marcadas por Carlos Bosch García en su libro "LA -- TESIS PROFESIONAL" y la metodología señalada por el Dr. -- Felipe Parodiñas.

El autor del presente trabajo tiene la esperanza de -- que el mismo despierte inquietudes para que se estudien y amplíen las interrogantes planteadas sobre un nuevo sistema opcional de tarifas aplicables en todos los ferrocarriles de jurisdicción federal, que vengán a revolucionar este aspecto, que de por si, constituye elementos singulares de interés, que deben ser estudiados en forma profunda y -- exhaustiva.

Antes de entrar en materia, deseo patentizar mi agradecimiento y gratitud al director de tesis, Lic. Arturo Ibarra Ojeda y a los asesores: Lic. Enrique Priego Mendoza, Lic. Ernesto Zacarías Herrera Ramírez, Lic. Jesús María Alanís Villanueva, Lic. Ernesto Iñiguez García, Lic. Eugenio Guerrero Güemes y Lic. Francisco Vega Laborín, -- que me brindaron su ayuda y me aconsejaron debidamente. -- Al Sr. León Monzón Aragón, por la revisión ortográfica -- que hizo del primer manuscrito del presente ensayo. ---- Asimismo agradezco la ayuda tan desinteresada que me brindaron otras personas, y que hicieron posible la feliz terminación de este trabajo.

A la Dirección General del Ferrocarril Sonora-Baja -- California, S. A. de C. V., a cargo del Ing. Ruffo Ibarra Hernández, al testimoniarle mi reconocimiento por la ayuda, que de diversa índole me otorgó, espero servirle eficientemente, con la aplicación de mi capacidad administrativa y la experiencia adquirida durante 24 años como empleado de la empresa, que ahora se encuentra enriquecida por los conocimientos teóricos captados en las aulas de la Escuela de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Autónoma de Baja California.

I N T R O D U C C I O N

La inexistencia de documentos precisos impide asegurar en qué época de la antigüedad hicieron su aparición los primeros ferrocarriles, motivo por el cual nos concretamos a hacer una reseña histórica que se remonta aproximadamente a cuatro siglos de nuestra época, de donde partimos para presentar los primeros ferrocarriles en la historia, como una parte del capítulo primero en el cual damos a conocer sus orígenes.

La aparición del maquinismo propició el desarrollo de los ferrocarriles que en Inglaterra se adelantó en poco más de un cuarto de siglo al resto del mundo, en que se establece la era del ferrocarril en el año de 1870.

Siguiendo el orden en que enmarcaremos al ferrocarril Sonora-Baja California, primero dentro del sistema ferrocarrilero y después en la Administración Pública de México, en el capítulo segundo se hace una narración histórica de la primera línea de Veracruz a México, que fué el inicio de una desordenada fiebre de construcción de vías férreas que con el Presidente Porfirio Díaz logró su máximo incremento, gracias a las concesiones otorgadas a compañías extranjeras, que construyeron líneas buscando su propio beneficio, sin ninguna planificación que ayudara al desarrollo de nuestra República.

En el capítulo tercero, reseñamos el desarrollo histórico del ferrocarril Sonora-Baja California, desde su localización hasta la época actual, en que se maneja como uno de los más avanzados ferrocarriles del país.

Si bien la reseña histórica, se presenta de manera ágil y en cierta forma amena, se hace necesario adecuar al ferrocarril Sonora-Baja California, tema básico de

nuestra tesis, en sus aspectos generales e introductorios dentro del gran marco de la Administración Pública Mexicana, donde se encuadra la actual estructura organizativa. Para ello se dan a conocer de acuerdo con los autores más preocupados por investigar los diferentes procesos que ha sufrido la Administración Pública, su estructura y formación hasta llegar a la Descentralización por Servicio, -- que es la forma de organización adoptada en la actualidad por la vía férrea citada.

Dedicamos preferente atención a los propósitos, elementos, características, ventajas e inconvenientes de la descentralización por servicio, que puede ser apropiada a diferentes empresas descentralizadas y que sin duda, será de gran beneficio para los estudiosos de la materia, que encontraran en este ensayo un instrumento de consulta --- bastante claro y objetivo.

Para completar el planteamiento general de la estructura organizativa actual del Ferrocarril Sonora-Baja California, en sus aspectos particulares, en el capítulo -- quinto, se muestra a la Empresa citada haciendo un análisis de sus partes, en que se presentan debidamente explicadas y fustificadas en su caso, desde las características y personalidad jurídica, fines y organización administrativa, presupuesto y relaciones internas, externas, públicas y humanas, hasta el sistema de tarifas de los ferrocarriles mexicanos.

Una vez hecha la presentación sistemática de los diferentes aspectos, históricos y administrativos, tanto -- globales como particulares del ferrocarril, para quien -- lea este trabajo, será muy fácil comprender las conclu--- siones a que se llega por el autor del mismo, entre las -- que sobresale un sistema opcional de tarifas que se adapte a la época actual, dado que en este aspecto todos los ferrocarriles latinoamericanos en general se han estanca-- do, conservando no únicamente los sistemas obsoletos y -- caducos de tarifas, sino también como consecuencia lógica un método contable que hace diez lustros fué funcional, -- pero que ahora debe necesariamente sufrir cambios radica-- los.

Mediante esta introducción, esperamos haber interesado al posible lector, a seguir paso a paso los caminos de este ensayo, que recorre los vericuetos históricos y administrativos del ferrocarril, procurando sin apartarnos del sistema científico seguido en su elaboración, ---- hacerlo ágil y objetivo, sin sacrificar su contenido académico, para que cuando sea leído por un técnico en materia administrativa sea benévolo en sus apreciaciones y -- cuando los ojos de un neófito recorran estos renglones, -- al haberlo terminado: algo haya aprendido.

CAPITULO I

LOS ORIGENES DEL FERROCARRIL

"NADIE SABE CON EXACTITUD COMO, O CUANDO, SE ---
CONSTRUYO LA PRIMERA VIA FERREA. AL IGUAL QUE LA
RUEDA, SUS ORIGENES SE PIERDEN EN LA LEJANA ----
PERSPECTIVA DEL TIEMPO". (1)

1.1.- LOS PRIMEROS FERROCARRILES EN LA HISTORIA

Quizá las hileras paralelas de bloques de piedra aca-
nalados, instalados por los griegos para trasladar buques
por el Istmo de Corinto, hace unos 2,500 años, fueron los
primeros "LITOCARRILES", que pueden tomarse como el ante-
cedente histórico de los "ferrocarriles".(2)

Sin embargo, y para nuestros propósitos, hemos de re-
montarnos solamente a unos 400 años, a los días del reina-
do de Isabel de Inglaterra. Sabemos que en aquella época =
los hombres, en Alsacia, transportaban el carbón de las --
minas de Leberthal en pequeños vehículos con ruedas rebor-
deadas que se deslizaban sobre carriles de madera. (3) Tal
tipo de vagoneta, procedente de una mina de oro de Transil-
vania, con un trozo de vía y un par de agujas, todavía se -
conservan en el Verkehrs und Bau Museum de Berlín. (4)

Las minas del norte de Inglaterra introdujeron los ---
ferrocarriles en Gran Bretaña, casi con seguridad antes de
que terminara el siglo XVI. (5) Se propagaron los ferroca-
rriles mineros y, en el año de 1676, Roger North pudo des-
cribir como se transportaba el carbón desde las minas has-
ta los ríos, mediante "PESADOS CARROS, PROVISTOS DE CUATRO
RUEDAS QUE ENCAJABAN EN UNOS CARRILES". (6) Sobre estos --
carriles de madera, rectos y paralelos, añadía, un caballo
podía "ARRASTRAR HASTA CUATRO O CINCO TONELADAS DE CAR----
BON". (7)

"ESTO FUE EL VERDADERO SECRETO DE LOS CARRILES, UN SECRETO QUE FUE Y DIJERON EN SU TIEMPO, PUESTO QUE UN DETALLE DE INGENIERIA DE EDUCACION -- PUEDE, SOBRE ELLOS, LLEVAR A CABO MUCHO TRABAJO Y SOBRE CUAL USAR OTRO TIPO DE RODADURA". (8)

Unos perfiles de ángulo se instalaron en Sheffield, -- en 1776; las ruedas se deslizaban sobre la parte plana y el lado del ángulo, vertical, impedía que las ruedas se-- liesen de la vía. (9) Cualquiera vagón corriente, con ade-- cuado espacio entre ruedas, podía utilizar estas vías y -- como el espacio usual tenía algo menos de 1.5 m., llegó a convertirse en "standard". De esta forma podría decirse -- que nació el ancho de vía de cuatro pies con ocho y medio pulgadas (1.435 m.) empleado en los ferrocarriles britá-- nicos y en muchos otros del mundo entero. The American -- Association of Railroads, institución de la cual son so-- cios integrantes los ferrocarriles mexicanos y que com-- prende a todas las líneas férreas desde el estrecho de -- Bering en Alaska hasta el Cabo de Hornos en América del -- Sur, pasando por EE.UU. y Canadá, México y Brasil, etc., el escantillón normal de vía ancha es de 1.435 m. (10)

En el año de 1803, se inauguró el Surrey Iron Railway, primer ferrocarril público de mercancías en el mundo apro-- bado por un Parlamento. (11)

BIBLIOTECA
CENTRO DE INVESTIGACIONES HISTORICAS
UNAM - UABC
VIJANA, B. CPA.

1.2.- LA EMERGENCIA DEL MAQUINISMO

Antes de que las ruidosas locomotoras empezaran a --- cruzar por las extensas llanuras de todo el mundo, la vi-- da en los distintos países transcurría lánguida y casi -- silenciosa, excepción natural de las épocas de guerra; todo lo más, a lo largo de las costas y en las orillas de los grandes ríos era donde se notaba cierta actividad comer-- cial.

El maquinismo hizo su primera aparición en Inglaterra a mediados del siglo XVII. (12) La invención de la máqui-

na de vapor, propició el desarrollo de la industria en Inglaterra, principalmente en la región de Newcastle. (13)

Las primeras locomotoras-caballo de algún valor práctico, en que el caballo era transportado en el mismo tren, al tiempo que conducía por medio de un mecanismo de rodadura al convoy, aparecieron justamente en el momento en que la locomotora de vapor estaba probando sus fuerzas, y una de ellas, la "Cycloped", patentada por Thomas Shaw -- Brandreth, fue una directa competidora de la "Rochet" en el concurso de Rainhill, en el año de 1829. (14)

En el concurso de locomotoras de Rainhill, George --- Stephenson con su locomotora "El Cohete" obtuvo el primer premio de 500 libras y la aceptación unánime de las locomotoras Stephenson para la línea Manchester-Liverpool. (15)

1.3 LA ERA DEL FERROCARRIL

En cuanto concierne a la Gran Bretaña, no hay ninguna duda de que la Era del Ferrocarril se inició con la inauguración del Liverpool & Manchester en el año de 1830, -- pero para el mundo entero, en conjunto, podría ser más -- propio citar el año de 1870. (16)

Al principio los trenes eran mixtos, posteriormente -- se implantaron los trenes de pasajeros y al final los --- trenes exclusivos de mercancías. Los trenes urbanos fueron los percusores del actual servicio colectivo de transporte denominado en la Cd. de México como: METRO.

La vía férrea es en la actualidad y posiblemente siga siendo durante muchos años, la vía vital de comunicación terrestre. El ferrocarril es un factor determinante en el desarrollo de los países, tecnificándose cada día más, -- de tal manera que encontramos turbo-tren para servicios rápidos en los ferrocarriles Nacionales Canadienses. (17) Ferrocarriles eléctricos en la línea inglesa London=Liverpool=Manchester. (18) Monoriel en la línea Tokaido del Japón y diseminadas por el mundo una gran cantidad de locomotoras diesel=eléctricas.

CAPITULO II

LOS FERROCARRILES EN MEXICO

Presentaremos en este capítulo una breve historia de los ferrocarriles en México, en su desarrollo y la situación que guardan actualmente.

2.1 LA PRIMERA LINEA DE VERACRUZ A MEXICO

La primera concesión para la construcción de una línea férrea en México, se otorgó en agosto 22 de 1837, por el Presidente Anastasio Bustamante al Sr. Francisco Arri-llaga, para la línea entre Veracruz y la ciudad de Méxi-
co. (19)

La primera sección de ferrocarril construida en Méxi-
co, de 30 kilómetros de Veracruz al Molino de vía angosta, fué inaugurada por el Presidente José Joaquín de Herrera en septiembre 16 de 1850, durante la celebración de la --
Independencia Nacional. (20)

En la ciudad de México, el primer tramo de vía férrea con una extensión de seis kilómetros y escantillón de ---
1.435 m. de la plazuela de Villamil a la Villa de Guada--
lupe, se inauguró por el Presidente Ignacio Comonfort el
4 de julio de 1857. (21) Se operó con una máquina de va--
por denominada "La Guadalupe".

Después de una serie de infructuosos intentos para la construcción de la línea, que partiendo del puerto de Ve-
racruz llegara a la ciudad de México, se otorgó una nueva
concesión, esta vez a una compañía inglesa que se hizo --
cargo de todos los trabajos hasta concluirlos, (22) sien-

do el primero de enero de 1873, cuando el Sr. Presidente de la República, Sebastián Lerdo de Tejada, puso en servicio esta importante vía férrea, que fué la primera que operó en el país, con una extensión de 433 kilómetros. (23)

A partir de entonces continuó la construcción de una extensa red ferrocarrilera, que logró su máximo auge durante el largo período presidencial de Don Porfirio Díaz, quien otorgó un sinnúmero de concesiones a compañías extranjeras para la construcción de ferrocarriles, que a principios de este siglo ya había logrado comunicar las principales poblaciones del país. (24)

2.2.- LA RED FERROCARRILERA NACIONAL

En la actualidad todos los ferrocarriles existentes en la República Mexicana son nacionales y se encuentran integrados en cinco grandes ramas.

2.2.1.- FERROCARRIL CHIHUAHUA AL PACIFICO, S. A.

1,515 kilómetros en operación, con entronque con otras vías férreas como sigue: Con el Atchison, Topeka & Santa Fe, Ry., en Cd. Juárez, Chih.; con los Ferrocarriles Nacionales de México, en Cd. Juárez, Chihuahua y Talaopa, Chih.; con el Ferrocarril del Pacífico, S. A. de C. V. en Sufragio, Sin. (25)

2.2.2.- FERROCARRIL DEL PACIFICO, S. A. DE C. V.

2,011 kilómetros en operación, con entronque con otras vías férreas como sigue: Ferrocarril Chihuahua al Pacífico, S. A. en Sufragio, Sin.; con el Ferrocarril Sonora-Baja California en Benjamín Hill, Sonora; con los Ferrocarriles Nacionales de México en Guadalajara, Jal.; con el Southern Pacific, Co. en Agua Prieta, Naco y Nogales, Sonora. (26)

2.2.3.-FF.CC. UNIDOS DEL SURESTE, S.A. DE C.V.

894 kilómetros de vía férrea en operación con entronque con los ferrocarriles Nacionales de México en Coatzacoalcos, Ver. (27)

2.2.4.- FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO

18,290 kilómetros de vía férrea en operación, (28) -- con entronque con otros ferrocarriles como sigue: con el Atchison, Topeka & Santa Fe en Cd. Juárez, Chih.; con el Ferrocarril Chihuahua al Pacífico, S. A. de C. V. en Cd. Juárez y Tabalaopa, Chih.; con el Ferrocarril del Pacífico, S. A. de C. V., en Guadalajara, Jalisco; con los Ferrocarriles Unidos del Sureste, S. A. de C. V., en Coatzacoalcos, Ver.; con el Missouri Pacific en Matamoros y --- Nuevo Laredo, Tamps.; con el Southern Pacific, Co. en Cd. Juárez, Chih.; Piedras Negras, Coahuila y Matamoros, ---- Tamps.; y con el Texas & Pacific, Ry., en Cd. Juárez, --- Chih. y con el Texas Mexican en Nuevo Laredo, Tamps.(29)

2.2.5.-F.C. SONORA-BAJA CALIFORNIA, S.A. DE C.V.

585 kilómetros de vía en operación, con conexiones -- con el Southern Pacific Lines en Mexicali, Tecate y Ti--- juana, B. C. y con el Ferrocarril del Pacífico, S. A. de C. V., en Benjamín Hill, Sonora. (30)

La mayor parte de la fuerza tractiva en México está -- compuesta de locomotoras diesel-eléctricas, contando con el equipo de carga y pasaje más moderno autorizado para -- su rodaje por la Asociación Americana de Ferrocarriles.

El trabajador ferrocarrilero en la actualidad está -- imbuído de amplio sentido de responsabilidad y deseo de -- progreso, desde luego, sin dejar de lado las grandes ---- excepciones que siempre se presentan en un conglomerado -- tan grande y multifacético como es el gremio ferrocarrilero.

La operación de trenes sujetos a horario, cumplen -- normalmente con sus itinerarios sobre vías con riel de -- 90 y 112 libras, con durmiente de concreto y madera creosotada que descansan sobre terracerías debidamente balastadas, que le otorgan una seguridad que ha reducido en -- gran parte los accidentes ferroviarios. (31)

El pasaje es transportado en tres clases, desde los -- coches dormitorio, que antes pertenecían a The Pullman, Co., ahora empresa nacionalizada, hasta los carros de segunda clase, pasando por los carros de primera con asientos acojinados, reclinables, aire acondicionado y que en su estructura mecánica son similares a los usados en los ferrocarriles más avanzados del mundo. (32)

Justo es decirlo, México tiene ahora en los ferrocarriles un servicio público que otorga beneficios a grandes extensiones territoriales y a una gran cantidad de -- gentes, libre de intervenciones extranjeras, representando las líneas férreas un factor decisivo en el desarrollo económico y social.

CAPITULO III

DESARROLLO HISTORICO DEL FERROCARRIL SONORA BAJA-CALIFORNIA.

En este capítulo intentaremos mostrar, cómo nació el Ferrocarril Sonora-Baja California y cómo llegó a alcanzar su estado actual, el trabajo que puede realizar, la forma cómo lo hace y las particularidades que pueden --- presentarse en el futuro.

3.1.- ANTECEDENTES

Para contribuir al desarrollo del Valle Imperial, -- The Southern Pacific, Company, decidió la construcción -- de un ramal que partiendo de la estación Old Beach, hoy Niland, llegara a la población de Calexico, California, en los Estados Unidos, fronteriza con México.

"EL EMPRESARIO NORTEAMERICANO JOHN D. SPRECKELS CONCIBIO EL PROYECTO DE CONSTRUIR UNA LINEA DE FERROCARRIL, CONOCIDO GENERALMENTE COMO FERRO--CARRIL INTER-CALIFORNIA, QUE PARTIENDO DE SAN -- DIEGO Y PENETRANDO A TERRITORIO NACIONAL POR -- TIJUANA, PASANDO POR TECATE, CRUZARA NUEVAMENTE A NUEVE KILOMETROS AL ORIENTE DE LA LINEA FRON--TERIZA PARA INTERNARSE A TERRITORIO NORTEAMERI--CANO HASTA LLEGAR A CALEXICO, PARA ENTRAR OTRA VEZ A MEXICO Y ALCANZAR UN LUGAR YA ENTONCES CO--NOCIDO CON EL NOMBRE DE LOS ALGODONES, DONDE SE INTERNABA NUEVAMENTE A ESTADOS UNIDOS PARA EN--TRONCAR CON LA LINEA PRINCIPAL DEL SUR-PACIFICO EN YUMA, ARIZONA. (33)

A mediados del año de 1918, durante el gobierno del Coronel Esteban Cantú, se efectuó la localización de una vía férrea para darle salida a Mexicali al mar por San Felipe. Debido a lo caro del material a consecuencia de la postguerra, se suspendieron los trabajos que se iniciaron nuevamente en el año de 1922, durante el gobierno del Lic. José I. Lugo, otorgándosele la denominación de Ferrocarril de Mexicali al Golfo o Ferrocarril Nacional de Baja California. (34) Nuevamente se suspendieron los trabajos, como resultado de la baja del precio del algodón en el mercado internacional.

El Gobierno de México, otorgó una concesión a la compañía norteamericana denominada Colorado River Land, para la construcción de una nueva línea férrea entre Mexicali y la margen oriental del Golfo de California en un punto denominado Puerto Isabel, lugar que ya había servido de desembarcadero en otros tiempos. (35)

El gerente de la Colorado River Land, Company, Mr. Henry Chandler, a principios del año de 1933, al dar por concluida la construcción de la línea férrea expresó:

"MIENTRAS NO HAYA CONTROL DE LAS AGUAS DEL RIO COLORADO, ES DECIR, MIENTRAS NO SE CONSTRUYA UNA PRESA QUE CONTROLE LAS AGUAS, ES IMPRACTICABLE EL TRAZO DEL FERROCARRIL AL GOLFO DE CALIFORNIA". (36)

Cada año era necesario realizar fuertes inversiones en los deslaves que ocasionaban las crecidas del río, que se controlaron con la construcción de la presa Boulder.

3.2.- LOCALIZACION.

En el mes de julio de 1936, una brigada al mando del Ingeniero Carlos Franco inició la localización de una línea férrea que comunicara a la Baja California con el resto del país, terminándose los trabajos en noviembre -

- 21 -

del mismo año. Se usó como guía del desierto al Sr. Nabor Flores García, quien acompañó a casi todas las brigadas - que se aventuraron en esa región durante la secuela de -- los trabajos. (37)

3.3.- CONSTRUCCION

El Sr. Ulises Irigoyen, en representación del Sr. -- General, Lázaro Cárdenas del Río, Presidente Constitu=== cional de la República, con fecha 20 de marzo de 1937, - con asistencia del Teniente Coronel, Rodolfo Sánchez Taboada, Gobernador del Territorio Norte de la Baja Cali== formia, colocó el primer clavo de vía en Médanos, Sonora, (38) reiniciándose en esta forma los trabajos que habían sido suspendidos en la inmensidad de las candentes arenas del Desierto de Altar, denominada "Punta Medanos".

Se intensificaron los trabajos, que dieron su fruto al establecerse comunicación ferroviaria hasta Puerto -- Peñasco, Sonora, el 5 de mayo de 1940. (39)

Durante la segunda guerra mundial se demoraron los - trabajos como consecuencia de que se dificultó en grado sumo la obtención de maquinaria y materiales, intensifi-- cándose los mismos en el año de 1946.

Se escogió como punto de entronque con el ferroca--- rril del Pacífico la estación de Benjamín Hill, en el -- Estado de Sonora, formulando el Sr. Presidente de la Re-- pública un plan de trabajo, que dió lugar a que se esta-- blecieran dos frentes simultáneos: Puerto Peñasco y Ben-- jamín Hill para unirlos en un punto intermedio. Acelerán-- dose en forma intensiva los trabajos. (40)

El 16 de diciembre de 1947, en pleno desierto de Al-- tar, a la altura del kilómetro 340 a partir de Mexicali y 197 desde Benjamín Hill, se juntaron las dos puntas de vía, con la presencia del Ing. Raúl Sánchez Díaz M., In-- geniero de División. (41)

El 7 de abril de 1948, se inauguró formalmente la -- nueva línea totalmente terminada por el Presidente de la República, Lic. Miguel Alemán Valdés, quien a bordo de un convoy especial hizo el recorrido de toda la vía de -- Benjamín Hill a Mexicali, quedando así en servicio el -- Ferrocarril Sonora-Baja California. (42)

3.4.- EXPLOTACION

La etapa de explotación del ferrocarril se inició -- durante la misma construcción, formándose convoyes con -- armones en los que se transportaba pasaje, correo y ex-- press.

La explotación total de la línea, con servicio de -- intercambio con el Ferrocarril Sud-Pacífico de México y los Ferrocarriles Nacionales de México, se inició en --- abril de 1948, regulada por el convenio tripartita sus--- crito por las tres empresas antes citadas. Para esta --- época se echó mano de equipo regular como: coches de pa-- saje, furgones, tanques, tolvas, refrigeradores, góndo-- las, plataformas, cabuses, etc. y como fuerza tractiva - locomotoras diesel-eléctricas. (43)

3.5.- ASPECTO ACTUAL

El antiguo Ferrocarril Tijuana y Tecate, S. A., an-- teriormente administrado por el Ferrocarril Inter-Cali-- fornia, efectivo el primero de julio de 1970 pasó a ser administrado por la Gerencia del Ferrocarril Sonora-Baja California, incorporándose su personal a formar parte -- del segundo.

El Ferrocarril Sonora-Baja California, S. A. de C. - V., cuenta con modernas instalaciones de comunicación -- telefónica por selectivo y carrier entre Benjamín Hill y Mexicali y de Mexicali a Tijuana y Tecate por teléfono - directo y entre Tijuana y Tecate, en conexión con el --- Southern Pacific, por telégrafo.

En lo referente a la vía férrea, se encuentra en magníficas condiciones, con terracerías cubiertas con balasto de cantos angulares y redondos, durmientes de madera -- creosotada procedente de los bosques de Chihuahua, con riel de 90 libras, puentes de concreto y una mínima parte de puentes de madera que se están reconstruyendo a base de estructuras metálicas y de concreto.

Sus estaciones son de construcción definitiva de ladrillo o bloque y cemento, con diseño arquitectónico moderno y funcional, contando los edificios con servicios -- de oficinas, bodegas, salas de espera, sanitarios públicos, andenes iluminados, rampas para carga y descarga de maquinaria, embarcaderos de riel soldado, etc.

Ofrece a los pasajeros servicio de cuatro trenes de pasaje, con entronque directo mediante intercambio a la ciudad de México, dos de los cuales son de servicio rápido, con un tiempo de 29 horas entre Mexicali y Guadaluajara, Jalisco, en conexión directa con el Ferrocarril del Pacífico, S. A. de C. V. El servicio de carga regularmente cuenta con dos trenes diarios, excepto domingos. Siempre que se hace necesario por el volumen de pasaje -- o de carga, principalmente ganado en pie que se transporta de Sonora a Baja California, se corren los trenes extras que se requieren.

En Benjamín Hill, Sonora, cuenta con talleres generales, donde se puede reparar desde una avería ligera al -- equipo de carga hasta una locomotora en forma total, con equipo de grúas, tornos, herramientas, etc., de lo más -- moderno que permiten el cambio de un truck de carro por -- cuatro trabajadores en el término de una hora, o poco más, trabajo que anteriormente requería de largo tiempo. En -- Mexicali y Puerto Peñasco, hay taller mecánico para dar -- mantenimiento al equipo de carga, pasaje y locomotoras.

Por efecto del decreto presidencial del Lic. Luis Echeverría Alvarez, publicado en el diario oficial del 24 de junio de 1972, se convirtió en empresa descentralizada de participación estatal al Ferrocarril Sonora-Baja California, quedando como Sociedad Anónima de Capital Variable. (44)

CAPITULO IV

ASEPECTOS GENERALES E INTRODUCTORIOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

En este capítulo presentaremos aspectos generales e -
introdutorios de la Administración Pública, buscando en-
cuadrar la estructura organizativa actual del Ferrocarril
Sonora-Baja California, S. A. de C. V., en el marco gene-
ral, como empresa descentralizada por servicio, analizan-
do los aspectos generales de la Administración Pública en
nuestro país.

La unidad social del Estado se mantiene a través de -
las instituciones que rigen la vida cotidiana de una comu-
nidad. La unidad Jurídico-política se establece mediante -
su Constitución y las demás leyes que forman el orden jurí-
dico.

La organización política y la administrativa, dan lu-
gar al desenvolvimiento institucional del Estado.

Las formas de organización política consideral al Es-
tado en su unidad y se refieren a la forma del Estado; --
las formas de organización administrativa sólo se refie--
ren a uno de los poderes del Estado, o sea al Poder Eje--
cutivo, que es el órgano al que le corresponde la función
administrativa. (45)

Las formas de organización administrativa se refieren
a un aspecto parcial de su actividad, o sea a la actividad
de los órganos del poder ejecutivo: al Gobierno, que se--
gún el Dr. Andrés Serra Rojas:

"ES EL CONJUNTO DE LOS MEDIOS POR LOS CUALES LA
SOBERANIA SE TRADUCE EN ACTO". (46)

4.1.- CONCEPTO DE ADMINISTRACION PUBLICA

Nuestro estudio se circunscribe a la descripción y -- análisis de la administración pública, órgano fundamental del Poder Ejecutivo Federal que se encarga de ejecutar la legislación administrativa.

Presentaremos algunos aspectos teóricos de la administración, señalando inicialmente la definición que el Dr. Andrés Serra Rojas, nos da en su primer tomo de Derecho Administrativo:

"LA ADMINISTRACION PUBLICA ESTA CONSTITUIDA -- POR LOS DIVERSOS ORGANOS DEL PODER EJECUTIVO -- FEDERAL, QUE TIENEN POR FINALIDAD REALIZAR LAS TAREAS DE INTERES GENERAL, QUE LA CONSTITUCION Y LAS LEYES ADMINISTRATIVAS SEÑALAN AL ESTADO".
(47)

El concepto de "ADMINISTRACION" en su sentido general, se refiere a cualquier actividad pública o privada.
(48)

Organización y Administración son dos conceptos que -- mantienen una estrecha relación, pero su acepción es diferente. Ordway Tead, en su obra "EL ARTE DE LA ADMINISTRACION", distingue esos conceptos en estos términos:

"UNA ORGANIZACION ES UNA COMBINACION DE LOS SE-- RES HUMANOS IMPRESCINDIBLES, MAQUINARIA, BIENES Y PERTENENCIAS, MATERIALES Y UTILES DE TRABAJO, REUNIDOS EN UNA CIERTA COORDINACION SISTEMATICA Y EFECTIVA PARA ALCANZAR UN OBJETIVO DESEADO Y -- DEFINIDO. PERO CUANDO SE HABLA DE LA ORGANIZACION, SE HACE REFERENCIA GENERALMENTE AL CONJUNTO DE -- PERSONAS QUE SE HAN REUNIDO PARA LLEVAR ADELANTE LA EMPRESA Y A LAS QUE SE CONSIDERA COMO ENTIDAD!"
(49)

En cuanto a la Administración, la define como:

"... EL PROCESO Y ORGANO RESPONSABLE DE LA DE--

TERMINACION DE LOS FINES QUE UNA ORGANIZACION Y SUS ELEMENTOS DIRECTIVOS DEBEN ESFORZARSE EN -- CONSEGUIR, QUE ESTABLECE AMPLIOS PROGRAMAS BAJO LOS CUALES DEBE ACTUARSE Y OFRECE UNA VISION -- GENERAL DE LA CONTINUA EFECTIVIDAD DE LA OPERACION TODA EN LA CONSECUCION DE LOS OBJETIVOS -- BUSCADOS". (50)

Una vez que con la ayuda de Ordway Tead, hemos en---contrado las diferenciaciones básicas de Organización y Administración, continuaremos con una definición más de George Terry, que en su libro Principios de Administra---ción, nos dice:

"LA ADMINISTRACION SE OCUPA DE TOMAR DECISIONES Y DE EMITIR LAS ORDENES QUE PRODUZCAN UN MAXIMO DE RESULTADOS CON UN MINIMO DE ESFUERZO". (51)

Koontz y O'Donnell, en su curso de Administración -- Moderna, nos aportan una definición en sentido muy parecido, pero con una visión más amplia, con respecto a los grupos organizados, que textualmente dice:

"... COMO EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DESEADOS MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MEDIO AMBIENTE FAVORABLE A LA EJECUCION POR PERSONAS QUE -- OPERAN EN GRUPOS ORGANIZADOS". (52)

Orin F. Notling, establece que la Administración no es solamente conocimiento, sino habilidad (53) considerándola como un arte, que participa del buen hacer de las cosas.

Por otra parte Isaac Guzmán Valdivia, en su libro titulado "La Ciencia de la Administración", nos presenta la administración desde otro ángulo en su definición:

"LA ADMINISTRACION EN SENTIDO HUMANO Y SOCIAL -- TIENE CONTENIDO PROPIO --COMO MATERIAL DE ESTU--DIO DIRIAMOS CON MAYOR RIGOR ACADEMICO-- LA DI--RECCION DE LOS GRUPOS". (54)

BIBLIOTECA CENTRAL U.A.B.C.

Si bien ha sido muy difícil para los autores clásicos, preocupados por la Administración Pública en general ponerse de acuerdo sobre una definición que satisfaga plenamente, me es grato recordar cuando después de una exhaustiva discusión sobre el término Administración Pública, en la cátedra de Administración de Personal, en la Escuela de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Autónoma de Baja California, a cargo del Lic. Enrique Priego Mendoza, se concluyó por dejar establecida para incluirse en los apuntes de Administración de Personal, obra del eminente catedrático, la siguiente definición:

"LA ADMINISTRACION ES UNA DISCIPLINA CIENTIFICA, CON PRINCIPIOS, METODOS, OBJETIVOS, CAPAZ DE ESTABLECER SISTEMAS. LA ADMINISTRACION ES CIENCIA, TIENE LEYES UNIVERSALES, BASES TECNICAS; TIENE PRINCIPIOS DE ESTUDIO PARA LLEGAR A SOLUCIONES".
(55)

No obstante el carácter científico de la Administración, agrega el Lic. Priego Mendoza, no es obstáculo para que en la práctica, personas sin preparación adecuada puedan llegar a ocupar importantes cargos administrativos.

Por último, veremos una definición que consideramos la más apropiada para el objeto de nuestro trabajo, que se refiere a un análisis de la estructura y administración del Ferrocarril Sonora-Baja California, S. A. de C. V., que corresponde al Ing. Rubón Vilchis Melgarejo, que se encuentra incluida en su "Manual de Organización" y que se analizara en una conferencia que nos otorgó en la Secretaría de Agricultura y Ganadería, durante un curso de estudio llevado a cabo en el mes de enero de 1973:

"CIENCIA SOCIAL COMPUESTA DE PRINCIPIOS, TECNICAS Y PRACTICAS, Y CUYA APLICACION A CONJUNTOS HUMANOS PERMITE ESTABLECER SISTEMAS RACIONALES DE ESFUERZO COOPERATIVO, A TRAVES DE LOS CUALES SE PUEDEN ALCANZAR PROPOSITOS COMUNES QUE INDIVIDUALMENTE NO ES POSIBLE LOGRAR". (56)

4.2.- PERSONALIDAD DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

El Estado realiza fundamentalmente por medio de la -- función administrativa la satisfacción de los intereses -- colectivos.

Para este objeto, el Estado se organiza en una forma especial adecuada, sin perjuicio de que otras organiza-- ciones realicen la misma función administrativa de manera excepcional. (57)

La organización especial del Estado a que hacemos re-- ferencia, constituye la Administración Pública, que debe entenderse según A. Molitor, desde el punto de vista for-- mal como:

"EL ORGANO PUBLICO QUE HA RECIBIDO DEL PODER PO-- LITICO LA COMPETENCIA Y LOS MEDIOS NECESARIOS -- PARA SATISFACCION DE LOS INTERESES GENERALES".(58)

Para el punto de vista material, el mismo autor, se -- refiere a la Administración Pública como:

"LA ACTIVIDAD DE ESTE ORGANISMO CONSIDERADO EN -- SUS PROBLEMAS DE GESTION Y DE EXISTENCIA PROPIA -- TANTO EN SUS RELACIONES CON OTROS ORGANISMOS SE-- MEJANTES COMO CON LOS PARTICULARES PARA ASEGURAR LA EJECUCION DE SU MISION". (59)

La Administración Pública se identifica desde el pun-- to de vista formal, dentro del sistema constitucional, -- con uno de los poderes en los que se halla despositada la soberanía del Estado, es decir, con el poder Ejecutivo.

En consecuencia, la Administración Pública no tiene una personalidad especial; sólo constituye uno de los -- conductos por los cuales la personalidad misma del Esta-- do se manifiesta. (60)

A este respecto, el Ing. Rubón Vilchis Melgarejo, en su manual de Organización, nos otorga dos definiciones -- de Administración Pública, presentadas desde el punto de vista formal y material.

"ADMINISTRACION PUBLICA FORMAL, ES EL ORGANISMO PUBLICO QUE HA RECIBIDO EL PODER POLITICO, LA -- COMPETENCIA Y LOS MEDIOS NECESARIOS PARA LA SA-- TISFACCION DE LOS INTERESES GENERALES". (61)

"ADMINISTRACION PUBLICA MATERIAL, ES LA ACTIVIDAD DE UN ORGANISMO, CONSIDERADO EN SUS PROBLE-- MLS DE GESTION Y DE EXISTENCIA PROPIA, TANTO EN SUS RELACIONES CON OTROS ORGANISMOS SEMEJANTES, COMO CON LOS PARTICULARES PARA ASEGURAR LA EJE-- CUCION DE SU MISION". (62)

4.3.- LA FUNCION ADMINISTRATIVA, DEFINIDA POR SU FINA-- LIDAD

Berthélemy considera la función administrativa como - la actividad del Poder Ejecutivo encaminada a la ejecu--- ción de la Ley. (63)

El primer elemento de esta definición, constituido -- por el órgano que realiza la actividad, es un elemento -- formal. El segundo elemento, constituido por el fin que - el Estado persigue al realizar la función, lo considera-- mos inadecuado, porque el criterio de fin sólo debe emplear se cuando los efectos de derecho que produzcan los actos - en que se exteriorizan las funciones sean bastantes para - caracterizarlos. (64)

Sin embargo, consideramos que la función administrati-- va es más general y abarca otras tareas en que, o bien ha-- ce uso de autorizaciones que da la propia ley o de facul-- tades discretionales que ella otorga, o como sostiene Ve-- del, el término de ejecución de las leyes implica una ta-- rea más general que es:

"ASEGURAR EL MINIMO DE CONDICIONES NECESARIAS PA-- RA LA CONTINUIDAD DE LA VIDA NACIONAL, ES DECIR, EL MANTENIMIENTO DEL ORDEN PUBLICO Y LA MARCHA DE LOS SERVICIOS PUBLICOS". (65)

4.4.- FORMAS DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

Las formas de organización administrativa se consideran en dos grandes ramas: la centralización y la descentralización, referidas ambas a la materia federal.

A su vez, el régimen de centralización administrativa, se puede reducir a dos formas: la centralización administrativa propiamente dicha, en cuyo caso habrá centralización administrativa cuando los órganos se concentran articulados en un orden jerárquico dependiente del Poder Central y la segunda denominada desconcentración, que se caracteriza porque no se desliga de la organización centralizada; pero se le otorgan ciertas facultades a los órganos para actuar y decidir, mas dentro de límites y responsabilidades precisas, que no los alejan del poder central.

La descentralización se caracteriza por la diversificación de la coordinación administrativa. Descentralizar no es independizar, sino solamente alejar o atenuar la jerarquía administrativa, conservando el poder central limitadas facultades de vigilancia y control.

Marcel Waline, en su obra original publicada en francés, titulada DROIT ADMINISTRATIF, nos define descentralizar de la manera siguiente:

"... ES RETIRAR PODERES DE LA AUTORIDAD CENTRAL PARA TRANSFERIRLOS A UNA AUTORIDAD DE COMPETENCIA MENOS GENERAL: O SEA DE COMPETENCIA TERRITORIAL MENOS AMPLIA -AUTORIDAD LOCAL-, SEA DE COMPETENCIA ESPECIALIZADA POR SU OBJETO". (66)

La descentralización ha adoptado tres modalidades diferentes, correspondiendo a sus propósitos, que son: por región, por servicio y por colaboración.

4.4.1.- LA CENTRALIZACION ADMINISTRATIVA

Existe el régimen de centralización administrativa --- cuando los órganos se agrupan colocándose unos respecto de otros en una situación de dependencia tal que entre todos ellos existe un vínculo, que partiendo del órgano situado en el más alto grado de ese orden, los vaya ligando hasta el órgano de ínfima categoría, a través de diversos grados en los que existen ciertas facultades. (67)

La relación jurídica que liga a los diversos órganos - colocados en la situación que acabamos de describir constituye lo que se denomina relación de jerarquía.

En su libro de Derecho Administrativo, el Dr. Andrés - Serra Rojas, nos dice que:

"... SE LLAMA CENTRALIZACION ADMINISTRATIVA AL -- REGIMEN QUE ESTABLECE LA SUBORDINACION UNITARIA, COORDINADA Y DIRECTA DE LOS ORGANOS ADMINISTRATIVOS AL PODER CENTRAL, BAJO LOS DIFERENTES PUNTOS DE VISTA DEL NOMBRAMIENTO, EJERCICIO DE SUS FUN-- CIONES Y LA TUTELA JURIDICA, PARA SATISFACER LAS NECESIDADES PUBLICAS". (68)

A este mismo fin, Fritz Fleiner amplía:

"LA LEY HA INSTITUIDO UN MECANISMO ESPECIAL DE -- CARGOS Y DE AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS ASIGNAN-- DOLES DETERMINADAS FUNCIONES". (69)

Por otra parte, Carlos S. Fayt, en su tratado de Derecho político, nos dice que hay centralización administrativa, cuando la actividad de los órganos que desempeñan la función ejecutiva responden a un centro de coordinación -- según los principios de unificación. (70)

Los procedimientos por los cuales se realiza la cen--- tralización o reunión de facultades, a provecho de la ad-- ministración, son los siguientes:

La concentración de coacción,
La concentración de poder de decisión,
La concentración de competencia técnica y
La concentración de poder de nombramiento.

El régimen administrativo centralizado implica facultades, poderes o procedimientos de la autoridad administrativa central que le permiten fortalecer la unidad y la uniformidad de acción de sus órganos, y son las que siguen:

Facultad de mando,
Facultad de vigilancia,
Facultad disciplinaria,
Facultad de revisión y
Facultad de resolver conflictos de competencia. (71)

En el régimen centralizado se mantiene la unidad, --- coordinación y subordinación de todos los órganos. En lo que se refiere a las órdenes, éstas corren a lo largo de toda la administración, sin que pueda limitarse o destruirse más que por los propios titulares en su esfera de -- competencia.

4.4.2.- LA DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA

En términos generales, la descentralización consiste - en confiar la realización de algunas actividades administrativas a órganos que guardan con la Administración cen-- tral una relación que no es la de jerarquía.

El Doctor Andrés Serra Rojas, en su tratado de Derecho Administrativo, nos define la descentralización así:

"LA DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA ES UN MODO - DE ORGANIZACION MEDIANTE EL CUAL SE INTEGRA LE--- GAIMENTE UNA PERSONA JURIDICA DE DERECHO PUBLICO PARA ADMINISTRAR SUS NEGOCIOS Y REALIZAR FINES -- ESPECIFICOS DEL ESTADO, SIN DESLIGARSE DE LA ---- ORIENTACION GUBERNAMENTAL, NI DE LA UNIDAD FINAN- CIERA DEL MISMO". (72)

La descentralización administrativa ha obedecido en -- unos casos, a la necesidad de dar satisfacción a las ideas democráticas y a la conveniencia de dar mayor eficacia a la gestión de intereses locales.

De los elementos de la descentralización administrativa en general, debemos apuntar algunas ideas preliminares que nos permitan precisar en particular la función de un organismo descentralizado, como el que estudiaremos: el Ferrocarril Sonora-Baja California, S. A. de C. V.

La organización de entidades autónomas obedece a la -- idea de hacer más eficaz la acción del poder público, creando entidades que gocen de un régimen más apropiado para la satisfacción de ciertas necesidades sociales.

El régimen descentralizado permite particularizar el -- servicio y el órgano que la atiende, sin todos los inconvenientes del régimen central tan complejo como el de la -- Administración Pública.

La descentralización no desliga totalmente a una persona jurídica de derecho público, de la relación de tutela del Estado. No es posible llegar a la autonomía total, --- pues ello daría lugar a la desintegración del Estado. Es -- por este motivo que el Estado se reserva determinadas facultades para mantener la unidad de acción del poder público. El Estado se reserva el derecho de fijar los límites hasta donde llega la acción descentralizadora.

El Estado se reserva igualmente la facultad de modificar el régimen jurídico por medio de la ley, o retirar el subsidio anual, cuando lo crea conveniente. Este subsidio no le permite el derecho de intervención en los casos de -- autonomía, como sucede con la Universidad Autónoma de México.

Una ley que organiza un ente público, puede ser totalmente derogada. En caso de que subsista el organismo y --- mantenga su organización, perderá su carácter descentralizado y surgirá una entidad de derecho privado.

En lo que se refiere al poder de nombramiento del personal superior de las instituciones descentralizadas se -- presentan modificaciones, que van desde la abstención plena, hasta la de proponer el personal, directivo o técnico que se estime necesario.

El poder central, conserva las funciones de carácter -- esencial, para vigilar la actuación y la política de esos organismos, en especial su carácter financiero, no obstante que disminuyen los vínculos que los unen.

Finalmente, la descentralización administrativa implica el manejo del servicio técnico, de un estatuto legal, -- disponer de acuerdo con sus necesidades de funcionarios -- técnicos, un presupuesto y un régimen económico que permita la autosuficiencia del servicio, sin que se encuentre sometido a las restricciones de la jerarquía administrativa.(73)

4.4.2.1.- DIVERSOS TIPOS DE DESCENTRALIZACION

La descentralización ha adoptado tres modalidades diferentes, citadas con anterioridad: por región, por servicio y por colaboración, cada una de ellas según su propósito.

4.4.2.1.1.- DESCENTRALIZACION POR REGION

La descentralización por región consiste en el establecimiento de una organización administrativa destinada a manejar los intereses colectivos que corresponden a la población radicada en una determinada circunscripción territorial. El tipo clásico de descentralización por región es el Municipio.

4.4.2.1.2.- DESCENTRALIZACION POR SERVICIO

La descentralización técnica o por servicio es una --

forma mediante la cual el poder ejecutivo crea un organismo de derecho público, con personalidad jurídica propia y en forma especializada para atender determinadas actividades de interés colectivo o individual por medio de procedimientos técnicos o especializados.

4.4.2.1.3.- DESCENTRALIZACION POR COLABORACION

La descentralización por colaboración constituye una modalidad particular del ejercicio de la función administrativa con caracteres específicos que la separan notablemente de los otros tipos de centralización.

La descentralización por colaboración se origina cuando el Estado va adquiriendo mayor ingerencia en la vida -- privada y cuando, como consecuencia, se le van presentando problemas cuya resolución requiere de una preparación técnica de que carecen los funcionarios políticos y empleados administrativos de carrera.

La descentralización por colaboración viene a ser una de las formas del ejercicio privado de las funciones públicas. Se toma como ejemplo de descentralización por colaboración las Uniones Regionales Agrícolas. (74)

4.5.- ANALISIS DE LA DESCENTRALIZACION POR SERVICIO

La ley para el control, por parte del Gobierno Federal, de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal, publicada en el diario oficial de la Federación del 4 de enero de 1966, define los organismos descentralizados por servicio en estos términos:

"ARTICULO 2.- PARA LOS FINES DE ESTA LEY, SON ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS LAS PERSONAS MORALES -- CREADAS POR LEY DEL CONGRESO DE LA UNION O DECRETO DEL EJECUTIVO FEDERAL, CUALQUIERA QUE SEA LA -- FORMA O ESTRUCTURA QUE ADOPTEN, SIEMPRE QUE REUNAN

LOS SIGUIENTES REQUISITOS: ...I.- QUE SU PATRIMONIO SE CONSTITUYA TOTAL O PARCIALMENTE CON FONDOS O BIENES FEDERALES O DE OTROS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS, ASIGNACIONES, SUBSIDIOS, CONCESIONES O DERECHOS QUE LE APORTE U OTORQUE EL GOBIERNO FEDERAL O CON EL RENDIMIENTO DE UN IMPUESTO ESPECIFICO; Y ...II.- QUE SU OBJETO O FINES SEAN LA PRESTACION DE UN SERVICIO PUBLICO O SOCIAL, LA EXPLOTACION DE BIENES O RECURSOS PROPIEDAD DE LA NACION, LA INVESTIGACION CIENTIFICA Y TECNOLOGICA, O LA OBTENCION Y APLICACION DE RECURSOS PARA FINES DE ASISTENCIA O SEGURIDAD SOCIAL". (75)

La administración descentralizada por servicio, también llamada descentralización técnica, se desarrolló en nuestro país inspirada en la organización de los establecimientos públicos franceses y en las comisiones norteamericanas.

Nuestras instituciones descentralizadas por servicio, al impulso de la doctrina administrativa mexicana incorporada a la legislación, han evolucionado con todos los caracteres derivados de nuestras propias exigencias. No mantenemos en forma pura, un solo tipo de descentralización, o sea un modelo uniforme, sino que cada organismo reviste o adopta la organización que ha sido más conveniente que se le fije. (76)

4.5.1.- PROPOSITOS DE LA DESCENTRALIZACION

Entre otras cosas, el Estado tiene encomendada la satisfacción de necesidades de orden general, que requiere procedimientos técnicos únicamente al alcance de funcionarios que tengan una preparación especial.

Es muy conveniente desprender de la Administración central los servicios que con ese objeto se organizan, tanto para ponerlos en manos de individuos con preparación técnica que garantice su eficaz funcionamiento, como para evitar un crecimiento anormal del poder del Estado, del

que siempre están celosos los particulares de la iniciativa privada. La forma de conseguir ese propósito es dar independencia al servicio y constituirle un patrimonio que sirva para otorgarle autonomía. (77)

4.5.2.- ELEMENTOS Y CARACTERISTICAS

Es muy difícil señalar caracteres constantes en las diferentes formas que ha adoptado la descentralización por servicio, adonde constituye una tendencia para que participen los agentes o los administradores en la gestión de sus propios intereses. Como consecuencia de lo anterior, no es posible definir el órgano descentralizado con caracteres uniformes e invariables. (78)

Los elementos de una institución descentralizada por servicio deben ser definidos con precisión por la ley que organiza el servicio. De tal manera que el estatuto legal del servicio público descentralizado debe comprender los siguientes conceptos:

Por medio de una ley que expida el poder legislativo o un decreto del Poder Ejecutivo, se crea una persona jurídica de derecho público a la cual se le encomienda la atención de un servicio público determinado o fines de interés general.

Es indispensable para individualizar y fijar la competencia del órgano, la noción de personalidad jurídica.

Se debe regular la estructura y funcionamiento de la entidad, por la ley, precisando sus fines, denominación, patrimonio, órganos, relaciones de personal, relaciones con los usuarios del servicio y demás actividades propias de la organización.

El régimen puede ser en unos casos exclusivamente de derecho público y en otros mixto.

El Estado debe señalar cuales son las relaciones o

vínculos entre la institución y el poder central, dado que con ellas se precisa su verdadera naturaleza de órgano --- descentralizado. (79)

Un elemento que es esencial de la descentralización -- por servicio lo constituye la responsabilidad personal y -- efectiva de los funcionarios. (80)

El control del gobierno ejercitado por medio de la revisión de la legalidad de los actos realizados por el servicio descentralizado, en el aspecto financiero es efectuado según el artículo 7, fracción XII de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado que dice:

"A LA SECRETARIA DEL PATRIMONIO NACIONAL LE CO---
RRESPONDE: CONTROLAR Y VIGILAR FINANCIERA Y ADMI-
NISTRATIVAMENTE LA OPERACION DE LOS ORGANISMOS --
DESCENTRALIZADOS, INSTITUCIONES, CORPORACIONES Y
EMPRESAS QUE MANEJEN, POSEAN O EXPLOTEN BIENES Y
RECURSOS NATURALES DE LA NACION O LAS SOCIEDADES
E INSTITUCIONES EN QUE EL GOBIERNO FEDERAL POSEA
ACCIONES O INTERESES PATRIMONIALES, Y QUE NO ES--
TEN EXPRESAMENTE ENCOMENDADOS O SUBORDINADOS A --
OTRA SECRETARIA O DEPARTAMENTO DE ESTADO". (81)

4.5.3.- VENTAJAS E INCONVENIENTES

Se han señalado al sistema, ventajas e inconvenientes; entre las primeras podemos citar las siguientes:

Entregar el manejo de un servicio técnico a quienes -- tienen la preparación técnica necesaria, es procurar la -- eficaz satisfacción de las necesidades colectivas, cuya -- atención corresponde al Estado.

Otorgar determinada autonomía al servicio técnico, --- contribuyendo a la realización de los ideales democráticos, al permitir que los interesados intervengan en el manejo, -- al mismo tiempo que descarga al Poder Público del cumpli-- miento de serias obligaciones.

Al crear un patrimonio especial al órgano descentralizado, se le independiza del patrimonio general del Estado, es agilizarlo y atraer la confianza de los particulares, - pues se puede palpar el desarrollo del servicio descentralizado, que no se confunde con la masa general de los fondos públicos.

Además como el órgano puede desindustrializarse, es decir, llegar a sostenerse con sus propios recursos, existe - la ventaja, que no se necesitará de los impuestos como --- fuente indispensable para el sostenimiento de dicho servicio.

Por otra parte, contra las ventajas se presentan los - inconvenientes siguientes:

Se ha dicho, que los organismos descentralizados se resisten, dada su autonomía, a las reformas necesarias para irlo adaptando a las necesidades que debe satisfacer.

La multiplicación de este tipo de organismos puede -- originar rivalidades entre ellos, y como consecuencia el - desorden inherente en la Administración.

Por último cabe señalar, que el organismo descentralizado con presupuesto especial, viene a contrariar el principio técnico fundamental de la unidad del presupuesto del Estado, con las naturales consecuencias de desorden financiero e incertidumbre. (82)

En este capítulo hemos hecho un bosquejo general de la Administración Pública y las diferentes formas en que se - presenta, con el objeto de situar al Ferrocarril Sonora- - Baja California, S. A. de C. V., empresa descentralizada - por servicio, en el lugar que dentro de la Administración Pública le corresponde.

CAPITULO V

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DEL FERROCARRIL SONORA-BAJA CALIFORNIA, S. A. DE C. V.

Con el objeto de estar en condiciones de referirnos y analizar los aspectos particulares del Ferrocarril, se hace necesario presentar los aspectos generales de la empresa.

La construcción, desde su localización hasta su terminación y los inicios de la explotación del ferrocarril, -- estuvieron a cargo de la Secretaría de Comunicaciones y -- Obras Públicas (S. C. O. P.) por conducto de la Dirección General de Ferrocarriles en Construcción y al frente de -- los trabajos en la vía férrea de un Ingeniero de División.

Al inicio del régimen presidencial del Lic. Adolfo López Mateos, se dividió la Secretaría de Comunicaciones y -- Obras Públicas, en dos secretarías: Secretaría de Obras -- Públicas (S. O. P.) y Secretaría de Comunicaciones y Transportes (S. C. T.) quedando la administración de la línea -- férrea, a cargo de la segunda Secretaría, a través de la -- nueva Dirección General de Ferrocarriles en Operación y -- bajo la administración de un Gerente.

En la actualidad es un organismo descentralizado que -- opera como sociedad mercantil bajo el rubro de Ferrocarril Sonora-Baja California, S. A. de C. V., que se encuentra -- enmarcado dentro de la Administración Pública, como una -- empresa descentralizada por servicio.

El Ferrocarril Sonora-Baja California, S. A. de C. V., se encuentra afiliado a la Asociación Americana de Ferro-- carriles, con su equipo de carga y pasaje listado en el -- Registro Oficial de Equipo Ferrocarrilero, mismo que debe cumplir con determinados requisitos, para ser sujeto de -- Intercambio a otros ferrocarriles, entre los que podemos --

citar: vía ancha, con escantillón de 1.435 m., equipo de frenos de aire "KC-KD", equipo AB, UC, LN y D-22-P, ruedas de acero, con sistema de rodamiento de cojinetes de bronce y baleros, generadores de corriente operados por banda o spicer, etc. En general el equipo de coches de pasaje dormitorio, de primera y segunda clase, furgones y plataformas, tanques y góndolas, cabuses y refrigeradores, etc. -- cumple en general con las exigencias de la Asociación Americana de Ferrocarriles.

Después de haber presentado los aspectos generales del ferrocarril y conociendo lo relativo a la organización de la Administración Pública en nuestro país, pasaremos a los aspectos particulares en este capítulo.

El Lic. Luis Echeverría Alvarez, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en uso de la facultad que le confiere la fracción I del artículo 89 de la Constitución General de la República y con apoyo en lo dispuesto en los artículos 3, fracción 1 y 10 de la Ley de Vías Generales de Comunicación, 10, fracción IX de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, 10, fracción III de la Ley General de Bienes Nacionales y 13, 14 y demás relativos de la Ley para el control por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, estimó conveniente la descentralización de los servicios públicos a cargo del Gobierno Federal, correspondientes a los Ferrocarriles Sonora-Baja California y Tijuana Tecate, con el propósito de darles una mayor flexibilidad y obtener una óptima operación de ellos, tanto en beneficio del Estado como de las comunidades y de los usuarios a los que se les prestan.

Con los propósitos citados, consideró que resultaba adecuado crear una sociedad mercantil para que opere el Ferrocarril Sonora-Baja California, para lo cual se expidió un decreto en ese sentido, que fué publicado por el diario oficial de la Federación el 24 de junio de 1972.

5.1.- CARACTERISTICAS

El Ferrocarril Sonora-Baja California era una dependencia del Ejecutivo Federal operado directamente por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes a través de la Dirección General de Ferrocarriles en Operación, con un Gerente al frente de la empresa.

Por otra parte, el Gobierno Federal era también accionista mayoritario de la empresa denominada Ferrocarril Tijuana Tecate, S. A. de C. V., en liquidación, la cual operaba dicho ferrocarril mediante concesión.

Con base en lo anterior se creó con patrimonio y personalidad jurídica propios, un organismo público descentralizado que se denominó: Ferrocarril Sonora-Baja California, S. A. de C. V.

5.2.- PERSONALIDAD JURIDICA

Como indicamos anteriormente, de acuerdo con el artículo I del decreto, la institución tiene personalidad jurídica. El citado artículo dice textualmente:

"ARTICULO PRIMERO.- SE AUTORIZA LA CREACION DE UNA SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE QUE SE DENOMINARA FERROCARRIL SONORA-BAJA CALIFORNIA, S. A. DE C. V., CUYO OBJETO FUNDAMENTAL SERA LA EXPLOTACION DE LOS DERECHOS QUE ACTUALMENTE TIENE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES RESPECTO DEL FERROCARRIL SONORA-BAJA CALIFORNIA Y LA EXPLOTACION DE LA CONCESION AL AMPARO DE LA CUAL OPERA EL FERROCARRIL TIJUANA TECATE, S. A. DE C. V., EN LIQUIDACION". (84)

5.3.- FINES

También señala el artículo primero del decreto la fi-

nalidad de este importante servicio público: "LA ADMINISTRACION DEL FERROCARRIL SONORA-BAJA CALIFORNIA, S. A. DE C.V., CUYO OBJETO FUNDAMENTAL SERA LA EXPLOTACION DE LOS DERECHOS, QUE ANTES TENIA LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

5.4.- ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

La administración del Ferrocarril Sonora-Baja California, S. A. de C. V., está a cargo de un Consejo de Administración y de un Director General.

El consejo de Administración de la sociedad que se creó, está formado de la siguiente manera:

Presidente: el Secretario de Comunicaciones y Transportes.

Vicepresidente: el Subsecretario de la S. C. T.

Cinco Vocales que serán: El Director General de Ferrocarriles en Operación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; Un representante de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; Un representante de la Secretaría del Patrimonio Nacional; Un representante de la Secretaría de Industria y Comercio; y un representante del Sindicato Nacional de Trabajadores de la República Mexicana.

El Secretario y el Prosecretario serán las personas que designe el Presidente del Consejo. (85)

En la organización administrativa del Ferrocarril Sonora-Baja California, S. A. de C. V., en su parte interna, como autoridad formal está la Dirección General.

En el aspecto administrativo, jerárquicamente en línea directa, se encuentra la Oficialía Mayor, con oficinas auxiliares como: Personal y Tomaduría de Tiempo, Compras y Aprovisionamiento; Contaduría de Ingresos y de Egresos; Estadística; Costos; Tesorería; Escuela de Capacitación; Control del Presupuesto; Procesamiento de Datos; Almacén General, etc.

En el aspecto técnico cuenta con cuatro superintendencias, que según su ramo de especialización, realizan las labores inherentes que les corresponden dentro de la macroorganización en la operación de la línea férrea; estas superintendencias son:

Superintendencia de Transportes, encargada del manejo de trenes, patios, estaciones, intercambio de equipo, etc.

Superintendencia General de Maquinaria, que atiende -- todo lo relacionado con Maquinaria y Equipo, su reparación y mantenimiento.

Superintendencia de Conservación de Vía y Estructuras, que como su nombre lo indica, tiene a su cuidado el buen estado y conservación de vías, terraplenes, puentes, alcantarillado, balastado, alineación, etc. y todo lo relativo a construcciones, desde puentes definitivos hasta la reparación de casas-habitación que se proporcionan a renta o en forma gratuita a los trabajadores.

Superintendencia de Tráfico, encargada de las relaciones públicas externas del Ferrocarril Sonora-Baja California, S. A. de C. V., tiene a su cuidado la formulación de tarifas, resolución de reclamaciones, reservación de localidades en carros dormitorios, programación de excursiones, promociones turísticas, en general venta de servicios de todo tipo. Es la dependencia que junto con el personal de las estaciones forja la imagen que se refleja al público en el servicio que por transporte de fletes, carga, express y pasaje se otorga a los usuarios, que posteriormente es reforzado por el personal de trenes que directamente da el servicio.

5.5.- PATRIMONIO

De conformidad con el artículo segundo del decreto a -- que nos referimos en este capítulo, el patrimonio del Ferrocarril Sonora-Baja California, S. A. de C. V. está integrado por:

"TODOS LOS BIENES MUEBLES E INMUEBLES ASI COMO --
LOS ACTIVOS DEL FERROCARRIL SONORA-BAJA CALIFOR--
NIA SE DESINCORPORAN DEL DOMINIO PUBLICO DE LA --
FEDERACION, SE RETIRAN DEL SERVICIO DE LA SECRE--
TARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES Y SE AUTO--
RIZA SU APORTACION COMO PARTE SOCIAL DEL GOBIERNO
FEDERAL EN LA NUEVA SOCIEDAD CUYA CREACION SE DE--
CRETA, A CAMBIO DE LA EXPEDICION DE ACCIONES EN --
FAVOR DEL GOBIERNO FEDERAL". (86)

5.6.- EL PRESUPUESTO DE LA EMPRESA

El Director General, tiene entre sus atribuciones la -
de formular el presupuesto anual de egresos y la estima---
ción de los ingresos, que deberá presentar al Consejo de -
Administración para su aprobación antes de que termine el
año anterior en que el citado presupuesto se ejercerá.

5.7.- RELACIONES DE LA EMPRESA CON EL ESTADO.

El Ferrocarril Sonora-Baja California, estará sujeto -
al pago de los impuestos federales que la ley le imponga;
así como a las obligaciones que conforme a la Ley de Vías
Generales de Comunicación correspondan a las empresas de -
ferrocarriles.

El Ferrocarril Sonora-Baja California, S. A. de C. V.,
está sujeto a la Ley de Organismos Descentralizados.

5.8.- RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y SU PERSONAL

De acuerdo con el artículo cuarto del decreto, se le
otorgó a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la
facultad de determinar que personal pasaría a depender y
prestar sus servicios en el Ferrocarril Sonora-Baja Cali-

fornia, S. A. de C. V., respetándose los derechos escalafonarios que hubiera adquirido en la Secretaría citada. En su parte inherente el artículo quinto, textualmente dice:

"ARTICULO QUINTO.- EL PERSONAL DEL FERROCARRIL -- SONORA-BAJA CALIFORNIA, S. A. DE C. V. ESTARA SUJETO AL REGIMEN JURIDICO ESTABLECIDO EN EL APARTADO "A" DEL ARTICULO 123 DE LA CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, DE CONFORMIDAD CON LA FRACCION XXXI DE DICHO PRECEPTO Y AL DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO". (87)

Con base en lo anterior, en la ciudad de México, Distrito Federal, a las 12:00 horas del día 25 de noviembre de 1972, se reunieron en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes el C. Ing. Eugenio Méndez Docurro, titular de la misma y Presidente del Consejo de Administración del Ferrocarril Sonora-Baja California, S. A. de C. V., el C. Lic. Arturo Llorente González, Sub-Secretario del Trabajo y Previsión Social, el C. Francisco Sandoval Dévora, Director General de Ferrocarriles en Operación y el C. Ing. Ruffo Ibarra Hernández, Director General del ferrocarril citado, por una parte, y por la otra, el Sindicato de Trabajadores Ferrocarrileros de la República Mexicana representado por los señores Mariano Villanueva Molina, Secretario Nacional; Tomás Rangel Perales, Secretario Nacional de Organización, Educación y Estadística; J. Jesús Martínez Gortari, Secretario Nacional Tesorero; Felipe del Pino Blanco, Secretario Nacional de Ajustes por Alambres; Ignacio Morales Jiménez, Secretario Nacional de Ajustes por Oficinas; Antonio Portillo Pérez, Secretario Nacional de Ajustes por Talleres; Fidel Lozano Maldonado, Secretario Nacional de Ajustes por Vía y Conexos; Antonio Castellanos Tovar, Presidente del Comité Nacional de Vigilancia y Fiscalización; Roberto López Huerta y Victor Chavarría Garza, Primero y Segundo vocal respectivamente del citado Comité y Lic. José del Valle, Apoderado General, a fin de instituir mediante las cláusulas de un convenio las relaciones obrero patronales en el Ferrocarril Sonora-Baja California, que dio lugar al CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, que rige las condiciones laborales entre los trabajadores del ferrocarril y la empresa de referencia. (88)

Con anterioridad a la vigencia del Contrato Colectivo de Trabajo y efectivo desde el 19 de febrero de 1970, se -- encontraba en vigor el Reglamento que constituía la rela-- ción laboral entre la Administración del Ferrocarril Sono-- ra-Baja California y los trabajadores que le prestaban ser-- vicios.

Una de las maneras de mejorar el rendimiento general de una empresa, es mediante la administración sistemática de -- los recursos humanos, pues se ha visto que un sistema de -- administración de recursos humanos es un subsistema del --- sistema de organización administrativo total, que puede ser toda la Administración Pública, una dependencia gubernamen-- tal o una empresa de participación estatal, descentralizada por servicio, como es el caso del Ferrocarril Sonora-Baja - California, S. A. de C. V.

La administración de personal, se lleva en la línea fé-- rrea, a través de la Oficina de Personal y Tomaduría de --- Tiempo, con auxilio directo de la Escuela de Capacitación que realiza los exámenes de admisión al personal de nuevo ingreso; la preparación técnica del personal que debe es-- tar requisitado de conformidad con los programas que al - efecto establece la Ley de Vías Generales de Comunicación para el personal que opere trenes, según el Reglamento del artículo 137 de la ley citada, en vigor el 29 de agosto de 1932, equivalente ahora al artículo 126 de la nueva ley, - publicado en el Diario Oficial del 20 de enero de 1934.(89)

También tiene a su cargo la Escuela de Capacitación -- los exámenes al personal de base que aspira a plazas de -- ascenso a un nivel superior del que tiene escalafonado.

El control del personal para los ascensos, se lleva -- por medio de listas escalafonarias impresas que se publi-- can cada seis meses y que aparecen a la luz pública de los trabajadores los días primero de enero y primero de julio de cada año, con los movimientos del personal en sus cate-- gorías que se originan durante el lapso de medio año que - comprende de un documento al otro.

En general, las relaciones obrero-patronales, son cordiales por el respeto que la Administración tiene de los derechos de los trabajadores.

La Escuela de Capacitación del Ferrocarril Sonora-Baja California, fué la primera de esta índole, iniciando sus labores hace casi cinco lustros, habiendo en sus inicios capacitado personal de otros ferrocarriles en grupos numerosos, que fueron las bases para la implantación en todos los ferrocarriles del cambio de fuerza tractiva de locomotoras de vapor por las modernas Diesel-Eléctricas, que ahora representan una mayoría aplastante en las líneas férreas mexicanas.

Un alto porcentaje de trabajadores ferrocarrileros en todas las ramas, cuenta con preparación técnica, lo que da lugar a que desarrollen sus labores con mayor eficiencia y responsabilidad.

Los incentivos y motivaciones al personal juegan un importante papel en las buenas relaciones obrero-patronales.

Del libro de George R. Terry, Principios de Administración, tomamos su definición sobre relaciones humanas:

"POR RELACIONES HUMANAS SE ENTIENDE LA INTEGRACION DEL ELEMENTO HUMANO PARA EL MAXIMO APROVECHAMIENTO DE SU EFICACIA, MEDIANTE LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES HUMANAS Y EL MANTENIMIENTO DE RELACIONES SATISFACTORIAS ENTRE TODO EL PERSONAL". (90)

5.9.- PROBLEMAS JURISDICCIONALES

Las controversias en que sea parte el Ferrocarril Sonora-Baja California, S. A. de C. V., serán de la competencia exclusiva de los tribunales federales, con excepción de aquellos cuyo conocimiento corresponda a la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. (91)

5.10.- RELACIONES PUBLICAS EN LA EMPRESA

Las relaciones públicas en la empresa, se encuentran directamente a cargo de los Jefes de Estación, Boleteros, Cajeros, Documentadores y Bodegueros en las estaciones; a bordo de los trenes: de los porteros, conductores, auditores y garroteros.

A un nivel de información y planeación global de servicios, las relaciones públicas se encuentran a cargo de la Superintendencia de Tráfico y sus dependientes Agencias Comerciales, tanto en Mexicali, B. C., como en Guadalajara, Jal., así como la representación del ferrocarril en México, D. F.

Como ya se manifestó anteriormente, es muy importante este renglón, que es el que viene a mostrar al público a través de la venta de servicio y el trato que durante la otorgación del mismo recibe el usuario, la conveniencia de usar como medio de transporte y comunicación al ferrocarril, sobre otros medios competitivos, dado que el servicio sobre rieles, además de ser económico, es rápido, seguro y eficiente.

En la terminal de Mexicali, B. C., se atiende al público, dándosele información por personal cortés, atento y afable, tanto en español como en inglés.

5.11.- SISTEMA DE TARIFAS EN LOS FF.CC. MEXICANOS

Las tarifas de los ferrocarriles mexicanos, son obsoletas y de ninguna manera responden a los avanzados sistemas que en este aspecto se han implantado en algunos países europeos. En nuestro país se siguen usando los mismos sistemas de hace 30 ó 40 años y que por su complejidad, requieren a quienes tienen la obligación de aplicarlas un conocimiento amplio y tedioso.

Citaremos como muestra de nuestra aceveración unos cuantos ejemplos; que bastarán para darnos una idea general

del magno problema que sobre tarifas confrontan los ferrocarriles en nuestro país.

La Clasificación de Carga # 3 de los Ferrocarriles Mexicanos, expedida por el Comité de Clasificación de Carga y Express de los Ferrocarriles de Jurisdicción Federal, se encuentra en vigor desde el primero de agosto de 1947, --- habiéndose expedido 13 suplementos, el último de los cuales tiene vigencia desde el 16 de enero de 1958. (92)

Por otra parte, la Clasificación de Express # 6, expedida por el Comité de Clasificación de Carga y Express de los Ferrocarriles de Jurisdicción Federal, se encuentra en vigor desde el 24 de diciembre de 1955. (93)

En el caso particular del Ferrocarril Sonora-Baja California, la tabla de distancias # 3 en vigor desde el 28 de julio de 1968 (94) tiene en sus listas estaciones que desde hace más de dos lustros fueron clausuradas y que -- por su situación geográfica, no se vislumbra ninguna posibilidad de que nuevamente sean abiertas al servicio en un futuro inmediato o mediato. Las estaciones a que se alude son: Alamitos, Almejas, Laguna, Lobo, Mezquital y Pescaderos, situación de hecho, que sólo da lugar a confusiones -- para quienes no conocen físicamente la línea, pero que en otros ferrocarriles deben hacer su aplicación.

Lo anterior se debe, como ya se dejó asentado, al sistema tradicionalista de formulación de tarifas, que han de adecuarse a la presente época donde la cibernética marca -- la ruta a seguir en estos aspectos, mediante la automatización y aplicación de sistemas programados por unidades de Organización y Métodos, ue cada día se multiplican en la Administración Pública.

CAPITULO VI

C O N C L U S I O N E S

Durante el curso de nuestro trabajo, hemos hecho la -- presentación histórica de los ferrocarriles, dividiéndola en tres partes, que corresponden la primera a los orígenes del ferrocarril en la historia, en la segunda el desarrollo de los ferrocarriles en México y como última la forma como se construyó el Ferrocarril Sonora-Baja California, -- que ha alcanzado a la fecha un desarrollo técnico y material que lo coloca a la cabeza de los ferrocarriles en México y por ende de las líneas férreas de América Latina.

Enseguida se hizo una presentación organizativa del -- Ferrocarril Sonora-Baja California, encuadrado en sus aspectos generales en la Administración Pública, habiendo -- hecho un análisis de las diferentes formas de organización que se presentan en el Ejecutivo Federal, con el objeto de presentar en forma particular la empresa descentralizada -- por servicio, que es el motivo principal de nuestro trabajo.

El trabajo de investigación y recopilación de datos para hacer nuestra tesis, sin menospreciar la larga experiencia de casi un cuarto de siglo, como funcionario al servicio del Ferrocarril Sonora-Baja California, nos llevaron a concluir con las consideraciones que enunciaremos enseguida:

PRIMERO.- El Ferrocarril Sonora-Baja California, S. A. de C. V., ha sido por muchos años ejemplo de las líneas férreas, no sólo de nuestro país, sino del mundo entero al operar sin subsidio con un balance favorable, que en ocasiones, se ha publicado, ha arrojado utilidades.

SEGUNDO.- El Ferrocarril Sonora-Baja California, ha -- sido factor de desarrollo muy importante del

noroceste del país, en su conexión de los -- estados de Sonora y Baja California, que -- deben su auge económico principalmente a esta línea de comunicación, que sirvió de base para sustentar las obras de infraestructura que propiciaron el desenvolvimiento -- económico y social que ahora presentan.

TERCERO.- El óptimo funcionamiento del Ferrocarril Sonora-Baja California, se debe a la magnífica administración que en los niveles superiores siempre ha tenido, sin dejar de desconocer -- el factor humano, en el que sus trabajadores siempre han buscado dar el máximo rendimiento en las labores que se les encomiendan, -- desempeñando su cometido con eficiencia y -- amplio sentido de responsabilidad.

CUARTO.- La empresa se ha preocupado por motivar a sus trabajadores, entregándoles estímulos superiores a los que otras líneas férreas acostumbran, lo que ha redituado una conciencia ferrocarrilera de responsabilidad en beneficio del patrimonio del trabajador, que es su fuente de trabajo y por ende de la empresa a la que sirve.

QUINTO.- La eficiencia del trabajador ferrocarrilero especializado, se debe a los cursos de capacitación que se han organizado a través -- de la Escuela de Capacitación de la empresa, que tiene funcionando desde hace casi un -- cuarto de siglo para la preparación del -- personal de nuevo ingreso y del de base que desea capacitarse para las labores que desempeña, mediante programas de requisita-- ción en la categoría que escalafona en otras de ascenso, e inclusive en categorías superiores o las correspondientes a otras especialidades.

SEXO.- Al mejorarse las condiciones de los trabajadores se mejora el servicio, lo que se ve -- reflejado en aceptación cada días más cre--- ciente de los usuarios que se multiplican, -- tanto del turismo nacional y extranjero que viaja en los trenes de pasajeros, como el -- constante incremento de fletes por express y carga en carro entero y menos de carro ente-- ro que se transporta.

SEPTIMO.- La incierta situación laboral de los traba-- jadores, que en unas ocasiones eran conside-- rados burócratas por prestar servicios di--- rectamente a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y en otras ferrocarrileros, -- por desempeñar un trabajo técnico especiali-- zado, dando lugar a confusiones, fué uno de los factores que determinó la creación de -- una empresa mercantil, de participación es-- tatal mayoritaria, que vino a consolidar la situación laboral de los trabajadores riele-- ros.

OCTAVO.- Las relaciones públicas de la empresa, que -- podemos dividir en internas y externas, por la índole del trato, se pueden considerar -- las primeras con un desarrollo óptimo, pues entre los trabajadores y la empresa, no ex-- isten problemas contenciosos de grandes mag-- nitudes, y los que eventualmente se presen-- tan son corregidos mediante el ajuste entre Empresa y Sindicato o trabajador, sin fric-- ciones.

En lo que respecta a las relaciones externas, el solo hecho de que cada día se incremente el servicio, mejorándose no sólo cuantitati-- va, sino cualitativamente, nos permite per-- catarnos de que no existe rechazo para el -- ferrocarril por los usuarios. Es necesario -- dejar establecido que según recientes en---- cuestas, se puede acceverar; que quien una --

vez usa el ferrocarril, siempre vuelve a --- utilizar este servicio.

NOVENO.- Sin embargo, el sistema tarifario de TODOS - los ferrocarriles en México, es obsoleto y - anticuado, presentando un difícil sistema de manejo muy complicado, que obliga a que los ferrocarriles tengan entre sus trabajadores a verdaderos especialistas para el manejo de sus tarifas, que por principio, en cada línea son diferentes.

Como consecuencia de lo anterior, nos permitimos proponer un sistema opcional de tarifas, que sea aplicable en todas las líneas - férreas de la República Mexicana como sigue:

- 6.9.1.- Actualización y uniformidad de las cuotas - por servicios diversos como son: arrastres, demoras, derecho de piso, transbordos, de-- tenciones en tránsito, escala, carga y des- carga, etc.
- 6.9.2.- Cancelación de los cargos de transbordo y - carga y descarga en el transporte de flete de menos de carro entero, percepción que -- puede ser considerada en forma global dentro de la cuota en la tarifa por kilómetros co- rrespondiente a la tarifa general de carga de cada ferrocarril.
- 6.9.3.- Reedición de las clasificaciones de carga y express, dado que desde la vigencia de los libros de clasificación en servicio, han a- parecido en el mercado un sinnúmero de nue- vos artículos, limitando el número de clases a diez, pues la gran diversidad que ahora - tiene la hace inoperante.
- 6.9.4.- Expedición de una tarifa especial por línea ferrocarrilera, limitada a diez columnas con cuotas aplicables por kilómetro, selecciona-

da según los artículos que se transporten.

- 6.9.5.- Formulación de una tarifa unida UNICA entre los Ferrocarriles Nacionales de México, Ferrocarriles Unidos del Sureste, S. A. de C. V., Ferrocarril Chihuahua al Pacífico, S. A. de C. V., Ferrocarril del Pacífico, S. A. de C. V. y Ferrocarril Sonora-Baja California, -- limitada a diez columnas, con clasificación por artículos y aplicación kilométrica en las cuotas, lo que le daría flexibilidad y facilidad en el manejo, con mayor comprensión, no solo para los empleados ferrocarrileros, sino también para los usuarios.
- 6.9.6.- Cobros uniformes en los cargos de sobrevalor en express por mercancías y animales.
- 6.9.7.- Expedición de tablas únicas de cargos graduados para mercancías y para valores.

En resumen, se hace necesario una renovación absoluta de los sistemas tarifarios, acorde a los avances que en -- otros aspectos han tenido en los últimos treinta años, --- mismos en los que en este renglón han permanecido rezaga-- dos, con un sistema contable en las mismas condiciones, -- que reduce el índice de eficiencia, a que en otros aspectos positivos hacen gala los ferrocarriles.

Los ferrocarriles tienen por delante un futuro de progreso y desarrollo, en que cada día se incorporarán nuevos servicios como el Piggy Back y los Containers, en trenes de carga, en tanto que los trenes de pasajeros, serán cada día más cómodos y lujosos, pero que aparejado a ese desarrollo exigirán cada día mayor atención y una mejor administración en todos los niveles, acorde a su superior ---- desenvolvimiento. El Administrador Público profesional, --- tendrá una participación muy activa en este desarrollo.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1.- John R. Day, TRENES, p. 4.
- 2.- Ibídem, p. 5.
- 3.- Loc. Cit.
- 4.- Idem.
- 5.- David M. Pletcher, RAILS, MINES & PROGRESS, p 105.
- 6.- Roger North, RAILROADS, FINANCE AND ORGANIZATION.
p. 491.
- 7.- Ibídem, p. 492.
- 8.- John R. Day, TRENES, p. 5.-
- 9.- Loc. Cit.
- 10.- Margarito Ramírez, Reglamento DE CONSERVACION
DE VIA, p. 13.
- 11.- John R. Day, TRENES, p. 6.
- 12.- José Repollés, LOS FERROCARRILES, p. 9.
- 13.- Frank L. Wilson, THE STORY OF RAILROADS IN ---
ENGLAND, p. 23.
- 14.- John R. Day, TRENES, p. 24.
- 15.- José Repollés, LOS FERROCARRILES, p. 53.
- 16.- J. Wallace Higgins, THE ORIENT ROAD, A HISTORY
OF THE KANSAS CITY, MEXICO & ORIENT RAILROAD.
(Boston, U.S.A., volumen CXIX, de Railway ----
and Locomotive Historial Society, Oct. 1956, p.37.
- 17.- John R. Day, TRENES, p. 124.
- 18.- Ibídem. p. 126.
- 19.- Francisco Arrillaga, Proyecto del primer camino
de hierro de la República, desde el puerto de
Veracruz a la Capital de México, p. 7.
- 20.- Manuel Payno, MEMORIA SOBRE EL FERROCARRIL DE
MEXICO A VERACRUZ, p. 16.
- 21.- Ing. Ruffo Ibarra Hernández, DESARROLLO DE LOS
FERROCARRILES EN BAJA CALIFORNIA, p. 2.
- 22.- Ferrocarril Mexicano, Decretos de Concesión, -
Leyes y disposiciones generales, p. 13.
- 23.- Frank Averill Knapp. THE LIFE OF SEBASTIAN ---
LERDO DE TEJEDA, p. 165.
- 24.- Hubert Howe Bancroft, VIDA DE PORFIRIO DIAZ,
reseña histórica y social del pasado y presente
de México, p. 444.
- 25.- E. J. Mc. Farland, THE OFFICIAL RAILWAY EQUIP-
MENT REGISTER, p. 659.

- 26.- Ibídem, p. 674.
- 27.- Ibídem, p. 673.
- 28.- R. C. Méndez, TABLA DE DISTANCIAS # 7, pp. 15-73.
- 29.- E. J. Mc. Farland, THE OFFICIAL RAILWAY EQUIPMENT REGISTER, pp. 610-614.
- 30.- Ibídem, p. 782.
- 31.- Ing. José Antonio Padilla Segura, Revista COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, México, año IV, abril de 1964, p. 32.
- 32.- Entrevista con el Ing. Eugenio Méndez Docurro, Revista FERRONALES, México, Vol. LIII # 11, -- Noviembre de 1971, pp. 4-9.
- 33.- Ing. Ruffo Ibarra Hernández, DESARROLLO DE LOS FERROCARRILES EN BAJA CALIFORNIA, p. 3.
- 34.- Ibídem, p. 4.
- 35.- Loc. Cit.
- 36.- Cleona Lewis, THE UNITED STATES AND FOREIGN INVESTMENTS PROBLEMS, p. 321.
- 37.- Ing. Ruffo Ibarra Hernández, DESARROLLO DE LOS FERROCARRILES EN BAJA CALIFORNIA, p. 5.
- 38.- Lic. Agustín García López, Memoria de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, p.329.
- 39.- Lic. Agustín García López, FC SBC, p. 32.
- 40.- Ing. Ruffo Ibarra Hernández, DESARROLLO DE LOS FERROCARRILES EN BAJA CALIFORNIA, p. 7
- 41.- Idem.
- 42.- Ibídem, p. 9.
- 43.- Loc. Cit.
- 44.- Lic. Luis Echeverría Alvarez, Decreto Presidencial del 24 de junio de 1972.
- 45.- Dr. Andrés Serra Rojas, DERECHO ADMINISTRATIVO, p. 497.
- 46.- Ibídem, p. 503.
- 47.- Dr. Andrés Serra Rojas, DERECHO ADMITIVO. pp.39-40.
- 48.- Ordway Tead, EL ARTE DE LA ADMON. p. 191.
- 49.- Loc. Cit.
- 50.- Idem.
- 51.- George R. Terry, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, p.29.
- 52.- Knootz y O'Donnell, CURSO DE ADMON MODERNA, p.15.
- 53.- Orin F. Notling, TECNICA DE LA ADMINISTRACION --- MUNICIPAL, p. 15.
- 54.- Isaac Guzmán Valdivia, CIENCIA Y ADMINISTRACION, p. 73.

- 55.- Lic. Enrique Priego Mendoza, APUNTES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL, p. 16.
- 56.- Ing. Rubén Vilchis Melgarejo, MANUAL DE ORGANIZACION, p. 17.
- 57.- Dr. Gabino Fraga, DERECHO ADMINISTRATIVO, p. 119.
- 58.- A. Molitor, ADMINISTRATION PUBLIC, p. 18.
- 59.- Loc. Cit.
- 60.- Dr. Gabino Fraga, DERECHO ADMINISTRATIVO, p. 52.
- 61.- Ing. Rubén Vilchis Melgarejo, MANUAL DE ORGANIZACION, p. 16.
- 62.- Loc. Cit.
- 63.- H. Berthélemy, TRAITE ELEMENTAIRE DE DROIT ADMINISTRATIF, p. 11.
- 64.- Dr. Gabino Fraga, DERECHO ADMINISTRATIVO, p. 53.
- 65.- Georges Vedel, DROIT ADMINISTRATIF, p. 12.
- 66.- Marcel Waline, DROIT ADMINISTRATIF, p. 299.
- 67.- Dr. Gabino Fraga, DERECHO ADMINISTRATIVO, p. 165.
- 68.- Dr. Andrés Serra Rojas, DERECHO ADMINISTRATIVO, p. 512.
- 69.- Fritz Fleiner, INSTITUCIONES DE DERECHO ADMINISTRATIVO. p. 76.
- 70.- Carlos S. Fayt, DERECHO POLITICO, p. 448.
- 71.- Dr. Andrés Serra Rojas, DERECHO ADMINISTRATIVO, pp. 515-517.
- 72.- Ibídem, p. 597.
- 73.- Ibídem, pp. 600-601.
- 74.- Dr. Gabino Fraga, DERECHO ADMINISTRATIVO, pp. 227-229.
- 75.- Lic. Gustavo Díaz Ordaz, LEY SOBRE ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS POR SERVICIO, Diario Oficial del 4 de enero de 1966.
- 76.- Dr. Andrés Serra Rojas, DERECHO ADMINISTRATIVO, pp. 622-623.
- 77.- Dr. Gabino Fraga, DERECHO ADMINISTRATIVO, p. 213.
- 78.- Ibídem, p. 214.
- 79.- Dr. Andrés Serra Rojas, DERECHO ADMINISTRATIVO, p. 624.
- 80.- Dr. Gabino Fraga, DERECHO ADMINISTRATIVO, p. 213.
- 81.- Lic. Gustavo Díaz Ordaz, LEY DE SECRETARIAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO, Diario Oficial de la Federación del 24 de diciembre de 1958.
- 82.- Dr. Gabino Fraga, DERECHO ADMINISTRATIVO, --- pp. 214-215.

- 83.- Lic. Luis Echeverría Alvarez, DECRETO PARA LA --
CREACION DEL FERROCARRIL SONORA-BAJA CALIFORNIA,
S. A. DE C. V., Diario Oficial de la Federación
del 24 de junio de 1972.
- 84.- Loc. Cit.
- 85.- Idem, Artículo Tercero.
- 86.- Ibídem, Artículo segundo.
- 87.- Loc. Cit. Artículos cuarto y quinto.
- 88.- Convenio SBC-1/230 entre el Ferrocarril Sonora-
Baja California, S. A. de C. V. y el Sindicato
de Trabajadores Ferrocarrileros de la República
Mexicana, del 27 de noviembre de 1972.
- 89.- General Abelardo L. Rodríguez, REGLAMENTO DEL -
ARTICULO 137 DE LA LEY DE VIAS GENERALES DE ---
COMUNICACION, del 29 de agosto de 1932, equiva-
lente ahora al artículo 126 de la nueva ley, --
publicado en el diario oficial de la Federación,
del 20 de enero de 1934.
- 90.- George R. Terry, Principios de Administración,
p. 411.
- 91.- Dr. Andrés Serra Rojas, DERECHO ADMINISTRATIVO,
p. 709.
- 92.- Alfredo A. Fabela, CLASIFICACION DE CARGA # 3,
p. 1.
- 93.- Alfredo A. Fabela, Suplemento # 13 a la Clasifi-
cación de Carga # 3, p. 1.
- 94.- Alfredo A. Fabela, Clasificación de Express # 6,
p. 1.
- 95.- Ing. Ruffo Ibarra Hernández, Tabla de Distancias
3 del Ferrocarril Sonora-Baja California, pp.3-4.

G L O S A R I O D E T E R M I N O S

- 1.- ACUERDO PRESIDENCIAL.- Resolución del Titular del Poder Ejecutivo Federal.
- 2.- ACTIVIDAD.- Conjunto de operaciones administrativas que lleva a cabo un(os) individuo(s).
-Conjunto de actos administrativos que realiza una institución o parte de ella.
- 3.- ADMINISTRACION.- Ciencia Social, compuesta de principios, técnicas y prácticas, y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr.
- 4.- ADMINISTRACION PUBLICA FORMAL.- Es el organismo público que ha recibido el poder político, la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales.
- 5.- ADMINISTRACION PUBLICA MATERIAL.- Es la actividad de un organismo, considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia, tanto en sus relaciones con otros organismos semejantes, como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión.
- 6.- ADSCRIPCION.- Destinar, agregar a una persona al servicio de un cargo o cuerpo.
- 7.- ALTERNATIVA.- Opción entre dos cosas; efecto de las cosas que se suceden mutua y respectivamente.
- 8.- ANALISIS.- Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos.
- 9.- AUTOMATIZACION.- Introducción simultánea de artefactos electrónicos p/controlar la clase y flujo del trabajo.
- 10.-AUTORIDAD FORMAL.-Derecho que tiene una persona por su nivel jerárquico a exigir de otra el cumplimiento responsable de los deberes que le ha asignado en la condición de subordinado suyo.
- 11.-ATRIBUCION.- Facultad que a un órgano o individuo da el cargo que ejerce.
- 12.-BASE LEGAL.- Fundamento o apoyo jurídico en que estriba o descansa alguna cosa.
- 13.-CENTRALIZACION.- Es cuando los órganos se concentran articulados en un orden jerárquico o dependiente del poder central.
- 14.-CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.- Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno

- o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones con el objeto de establecer las condiciones según las - cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.
- 15.-CONSTITUCION POLITICA.- Ley fundamental de la organización de un estado. Cada una de las ordenanzas o estatutos con que se gobierna una corporación.
 - 16.-CONTROL.-Consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos.
 - 17.-COORDINACION.- Es introducir la armonía entre todos los actos de un organismo o empresa, con objeto de facilitar su funcionamiento y éxito.
 - 18.-DELEGACION DE AUTORIDAD.- Acto bilateral mediante el -- cual un superior jerárquico confiere deberes y respon-- sabilidades a un subalterno y le da la autoridad que == necesita para desempeñarlas.
 - 19.-DESCENTRALIZACION.- Es retirar poderes de la autoridad central para transferirlos a una autoridad de competen-- cia menos general; o sea de competencia territorial me-- nos amplia (autoridad local) o sea de competencia espe-- cializada por su objeto.
 - 20.-DESCENTRALIZACION POR COLABORACION.- Constituye una de las formas del ejercicio privado de las funciones pú-- blicas. Ejemplo: Uniones Agrícolas Regionales.
 - 21.-DESCENTRALIZACION POR REGION.- Es el establecimiento de una organización administrativa destinada a manejar los intereses colectivos que correspondan a la población -- radicada en una determinada circunscripción territorial. Ejemplo: El municipio.
 - 22.-DESCENTRALIZACION POR SERVICIO.- Es una forma mediante la cual el poder ejecutivo crea un organismo de derecho público con personalidad jurídica propia y en forma es-- pecializada para atender determinadas actividades de -- interés colectivo o individual por medio de procedi==== mientos técnicos o especializados. Ejemplo: I.M.S.S.
 - 23.-EFICACIA.- Aquello que logra hacer efectivo o válido un propósito.
 - 24.-EFICIENCIA.- Resultado de contar con medios humanos y - materiales racionales y adecuados para alcanzar un ob-- jetivo y dar satisfacción a los individuos que inter--- vienen en las labores.
 - 25.-EMPRESA.- La unidad económica de producción o distribu-- ción de bienes o servicios.

- 26.-ESPECIALIZACION.- Habilidad o conocimiento que adquiere una persona como consecuencia de su dedicación a una -- rama de una determinada arte o ciencia.
- 27.-ESTRUCTURA ORGANICA.- Es el aspecto estático de un or-- ganismo, es lo que sostiene a las partes, es un arreglo regular organizativo que lleva implícito niveles de --- autoridad (jerárquización) y responsabilidades, áreas - funcionales definidas.
- 28.-EXPLOTACION.- Acción y efecto de aprovechar en benefi== cio propio o de un grupo subordinado de un servicio.
- 29.-FERROCARRIL.- Camino formado por dos carriles paralelos sobre los cuales rueda un tren arrastrado generalmente por una locomotora.
- 30.-FUNCION.- Es un grupo de actividades afines y coordina-- das necesarias para alcanzar los objetivos de la Insti-- tución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable - un órgano o Unidad Administrativa.
- 31.-FUNCION DE ASESORIA.- Es un grupo de actividades que == tienen por objeto aconsejar e informar a los órganos -- que realizan alguna función en aquellas actividades o - campos que requieren conocimientos especializados.
- 32.-INFORMACION.- Es el cúmulo de datos llenos de signifi-- cado que comunican conocimientos útiles. Es la transmi-- sión de mensajes. La influencia que un intelecto ejerce sobre otro.
- 33.-INSTITUCION PUBLICA.- Cada una de las organizaciones -- fundamentales de un estado o sociedad. Organos consti-- tucionales del poder soberano en la nación.
- 34.-INTEGRACION.- Es proveer al organismo de los distintos factores de la producción, tales como: el personal, el capital, la materia prima y todas las facilidades nece-- sarias para ejecutar los planes.
- 35.-JERARQUIA.- Orden de colocación en la aplicación de la autoridad formal a diferentes niveles.
- 36.-LEGALIDAD.- Régimen político estatuido por la Ley Fun-- damental del Estado.
- 37.-LOCALIZACION.- Acción y efecto de encontrar una ruta o determinar un camino.
- 38.-MANUAL.-Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre his-- toria, organización, política y/o procedimientos de una empresa que se consideran necesarios para la mejor eje-- cución del trabajo.
- 39.-MAQUINISMO.- Desarrollo del empleo de las máquinas en - la industria.

- 40.-METODO.- Es el camino que sigue el pensamiento para alcanzar un fin, un resultado determinado.
- 41.-MOTIVACION.- Es lograr que las personas deseen algo con tal intensidad que se provoque en ellas una reacción -- espontánea, concreta y efectiva para adquirirlo o rechazarlo.
- 42.-NIVEL JERARQUICO.-Es una división de la estructura administrativa que comprende todos los órganos que tienen = autoridad y responsabilidad similares, independiente--- mente de la clase de función que tengan encomendada.
- 43.-NORMA.-Es una regla obligatoria de conducta humana.
- 44.-OBJETIVO.-Es el fin o meta que se pretende alcanzar ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función - completa o de todo el funcionamiento de la institución.
- 45.-ORGANO.-Es una unidad administrativa impersonal que --- tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones o parte de ellas que pueden estar integradas por uno o varios puestos.
- 46.-ORGANIZACION.- Es aquel fenómeno en el que las acciones de dos o más personas se realizan en colaboración y --- coordinadas consciente y sistemáticamente hacia la realización de un fin o de un conjunto de fines.
- 47.-ORGANOGRAMA.- Es un diagrama que expresa gráficamente la estructura orgánica de una Institución o parte de ella y las relaciones entre las Unidades que la componen.
- 48.-OPTIMIZAR.- Lograr el grado máximo de eficiencia en las actividades administrativas.
- 49.-PATRIMONIO.-Totalidad de los bienes de una Empresa.
- 50.-PERSONALIDAD JURIDICA.-Es el elemento que le otorga a - una persona física o moral legalidad para su constitu== ción, que en las Empresas Descentralizadas puede ser la Ley o Decreto que autorice su creación.
- 51.-POLITICA.-Es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la institución sobre -- una función determinada para alcanzar los objetivos.
- 52.-PRESUPUESTO.-Cálculo anticipado del costo de una obra. Ingresos y gastos para un período de tiempo determina-- do, de una corporación, de un organismo, de un Estado.
- 53.-PROCEDIMIENTO.- La sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas y su método de ejecución, que realizada por una o varias personas constituyen una --- unidad y son necesarias para realizar una función o --- parte de ella.

- 54.-PROGRAMACION.-Técnica que consiste en formular detalles considerando tiempo y recursos humanos, materiales y -- financieros dentro de un plan y que lo complementan --- operativamente.
- 55.-REFORMA ADMINISTRATIVA.-Es la suma de mejoras del aparato administrativo que van, desde los cambios estructura les, hasta las menores modificaciones introducidas en - los métodos de trabajo de una oficina administrativa.
- 56.-RESPONSABILIDAD.- Son las obligaciones de un subordinado, de cumplir las funciones que se le han encomendado.
- 57.-SECCION.-Cada una de las partes en que se divide un todo o un conjunto de cosas; cada una de las partes que - componen una organización estructural.
- 58.-SISTEMA.-Es un conjunto ordenado de procedimientos ---- (operaciones y métodos) relacionados entre si, que contribuyen a realizar una función.
- 59.-STAFF.-Es un órgano encargado de realizar funciones --- destinadas a aconsejar a las Dependencias de línea que realizan actividades en campos que requieren conoci---- mientos y experiencia técnica especializada.
- 60.-SUPERVISION.- Vigilancia interna y externa del cumpli-- miento dado a las políticas, procedimientos, rutinas y sistemas establecidos.
- 61.-TAREA.- Cualquier obra o trabajo que debe hacerse en un determinado tiempo; parte integrante de una función, -- está compuesta por operaciones.
- 62.-TECNICA.- Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte; pericia o habilidad --- para usar esos procedimientos o recursos.
- 63.- UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS.- Organo encargado de analizar las estructuras y procedimientos, así como de asesorar a las dependencias, utilizando las técnicas - más eficaces.
- 64.- VALUACION.- Método de observación y disposiciones de - carácter uniforme y general a través de las cuales se estima periódicamente el desempeño de un sistema.

B I B L I O G R A F I A.

- 1.- Arrillaga, Francisco.- PROYECTO DEL PRIMER CAMINO DE --
HIERRO, DESDE EL PUERTO DE VERACRUZ A LA CAPITAL DE ME-
XICO, México, 1837.
- 2.- BANCROFT, Hubert Howe, VIDA DE PORFIRIO DIAZ, reseña --
histórica y social del pasado y presente de México. San
Francisco. 1887.
- 3.- Berthélemy, H.- TRAITÉ ELEMENTAIRE DE DROIT ADMINISTRA-
TIF. 9a. Edición, París, 1920. (Traducción: A. Giraud)
- 4.- Day, R. John.- TRENES. (manuales de divulgación cultu--
ral) Italia, Editorial Bruguera, S. A., 1970.
- 5.- LEY DE SECRETARIAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO. México, -
publicado por el Lic. Gustavo Díaz Ordaz, en el diario
Oficial de la Federación del 24 de diciembre de 1958.
- 6.- LEY SOBRE ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS POR SERVICIO.-Mé-
xico, publicado por el Lic. Gustavo Díaz Ordaz, en el -
diario oficial del 4 de enero de 1966.
- 7.- Diaz, Porfirio. FERROCARRIL MEXICANO, decretos de conce-
sión, leyes, disposiciones generales. México, Presiden-
cia de la República. 1877.
- 8.- Duhalt Kéauss, Lic. Miguel.- LA ADMINISTRACION DE PERSO-
NAL EN EL SECTOR PUBLICO (un enfoque sistémico) México,
Instituto de Administración Pública. 1972.
- 9.- Decreto presidencial publicado por el Lic. Luis Echeve-
rría Alvarez, en el diario oficial de la Federación del
24 de junio de 1972, mediante el cual se autoriza la --
creación de una empresa descentralizada de participación
estatal denominada: FERROCARRIL SONORA-BAJA CALIFORNIA,
S. A. DE C. V. 1972.
- 10.- Pabeta, Alfredo A.- CLASIFICACION DE CARGA # 3 de los
Ferrocarriles Mexicanos. México.- Comité de Clasifica-
ción de Carga y Expres de los Ferrocarriles de Juris-
dicción Federal. En vigor en agosto 1/o. de 1947.

- 11.- Fabela, Alfredo A., Suplemento # 13 a la Clasificación de Carga # 3, de los Ferrocarriles Mexicanos. México. Comité de Clasificación de Carga y Express de los Ferrocarriles de Jurisdicción Federal. 1958.
- 12.- Fabela Alfredo A., CLASIFICACION DE EXPRESS # 6, de los Ferrocarriles Mexicanos, México, Comité de Clasificación de Carga y Express de los Ferrocarriles de Jurisdicción Federal, 1955.
- 13.- Fayt, Carlos S. DERECHO POLITICO, Buenos Aires, Abeledo Perrot, 1962.
- 14.- Fleiner, Fritz, INSTITUCIONES DE DERECHO ADMINISTRATIVO, Berlín, Ediciones Labor, S. A. 1933.
- 15.- Fraga, Dr. Gabino, DERECHO ADMINISTRATIVO, Décimotercera edición, México, Ed. Porrúa, S. A. 1969.
- 16.- García López, Lic. Agustín, MEMORIA DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y OBRAS PUBLICAS, presentada por el Srío. del Ramo. México, SCOP, 1950.
- 17.- García López, Lic. Agustín, FERROCARRIL SONORA-BAJA CALIFORNIA, México? SCOP, 1950.
- 18.- Guzmán Valdivia, Isaac, CIENCIA Y ADMINISTRACION, México, Instituto de Administración Pública, 1972.
- 19.- Higgins, J. Wallace, THE ORIENT ROAD, A HISTORY OF THE KANSAS CITY, MEXICO & ORIENT RAILROAD -- (Boston, volumen XCIX, de Railway & Locomotive - Historial Society, 1956.
- 20.- Ibarra Hernández, Ing. Ruffo, DESARROLLO DE LOS FERROCARRILES EN BAJA CALIFORNIA, Asociación Cultural de las Californias. IX Simposio. México. 1972.
- 21.- Ibarra Hernández, Ing. Ruffo, TABLA DE DISTANCIAS # 3 del Ferrocarril Sonora-Baja California. 1968.

- 22.- Knapp, Frank Averill, THE LIFE OF SEBASTIAN LERDO DE TEJEDA. 1823-1889. A Study of Influence & Obscurity. Austin. Publicaciones Universitarias. 1951
- 23.- Lewis, Cleona, THE UNITED STATES & FOREIGN INVESTMENT PROBLEMS. Washington, D.C. 1948.
- 24.- Mc. Farland, E. J. THE OFFICIAL RAILWAY EQUIPMENT REGISTER. New York. AAR. 1972.
- 25.- Mc. Neely, John H., THE RAILWAYS OF MEXICO, Southwestern Studies, Vol. II, Texas Western College.-- Press, 1964.
- 26.- Méndez, R. C. Tabla de Distancias, México, Ferrocarriles Nacionales de México, 1961.
- 27.- Méndez Docurro, Ing. Eugenio, Entrevista en FERRO-NALES, Vol. LIII, # 11, México. 1971.
- 28.- Méndez Docurro, Ing. Eugenio y otros. Convenio - SBC-1, Base del Contrato Colectivo de Trabajo == entre el Ferrocarril Sonora-Baja California y el S.T.F.R.M., México. 27 de noviembre de 1972.
- 29.- Molinor, A. Administration Public, N.Y. UNESCO, 1958.
- 30.- North, Roger, FINANCE & ORGANIZATION, Manuales de divulgación cultural. Italia. Ed. Bruguera, 1969.
- 31.- O'Donnell Koontz. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA, México. Mc. Graw Hill Book Company. 1967.
- 32.- Notling, Orin F., TECNICA DE LA ADMINISTRACION MUNICIPAL, México, Editorial Porrúa, S. A., 1969.
- 33.- Padilla Segura, Ing. José Antonio. REVISTA COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, México, Año IV. 1964.
- 34.- Payho, Manuel.- Memoria FC México-Veracruz. 1968.
- 35.- Fletcher, David M., RAILS, MINES & PROGRESS, N.Y. Ithaca, 1958.

- 36.- Pichardo Pagaza, Lic. Ignacio, 10 AÑOS DE PLANIFICACION Y ADMON PUBLICA EN MEXICO, México, I.A.P. 1972.
- 37.- Priego Mendoza Lic. Enrique, APUNTES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL, Mexicali, U.A.B.C., 1968.
- 38.- Ramírez Margarito, REGLAMENTO DE CONSERVACION DE VIA, México, FF.CC. N. de M., 1944.
- 39.- Repollés, José, LOS FERROCARRILES, España, Editorial Burguera, S. A., 1965.
- 40.- Rodríguez, Abelardo L., Decreto Agosto 29, 1932.
- 41.- Serra Rojas, Dr. Andrés, DERECHO ADMINISTRATIVO, 4a. Ed. México, Porrúa, S. A. 1968.
- 42.- Tead, Ordway. EL ARTE DE LA ADMINISTRACION, ----- Chicago, University of Chicago, 1967.
- 43.- Terry, George R., PH.D. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, México, Editorial Continental, S. A., 1968.
- 44.- Vilchis Melgarejo, Ing. Rubén, MANUAL DE ORGANIZACION, México, S. A. G., 1971.
- 45.- Waldo Dwight, TEORIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA, México, Editorial Tecnos, S. A., 1961.
- 46.- Waline, Marcel, DROIT ADMINISTRATIF, Paris, 8a. Edición, 1959. (traducción: L. Montenegro)
- 47.- Wilson, Frank L., THE STORY OF RAILROADS IN ENGLAND, Inglaterra, Universidad de Oxford, 1943.
- 48.- Vedel, Georges, DROIT ADMINISTRATIF, Paris, 1968. (traducción: José Bessone)

ESTADOS UNIDOS
DE
AMERICA

CHIHUAHUA

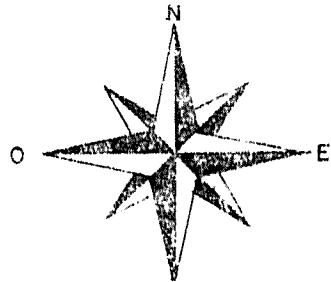
S O M O R A

OCEANO
PACIFICO

FC. CHIHUAHUA AL PACIFICO SA
FC. DEL PACIFICO

F.C.C. NALES DE MEXICO

S I N A L O A



El Paso
Cd. Juarez

Medanos

San Pedro

N.C. Grandes

J. Mata Ortiz

Madera

Matachic

La Junta

Cuahtemoc

Crael
Sanchez

Tamparis

San Pedro

El Fuerte

Sufragio

Los Mochis

Topolobampo

Presidio

Ojinaga

Chapo

Marquez

Chilicote

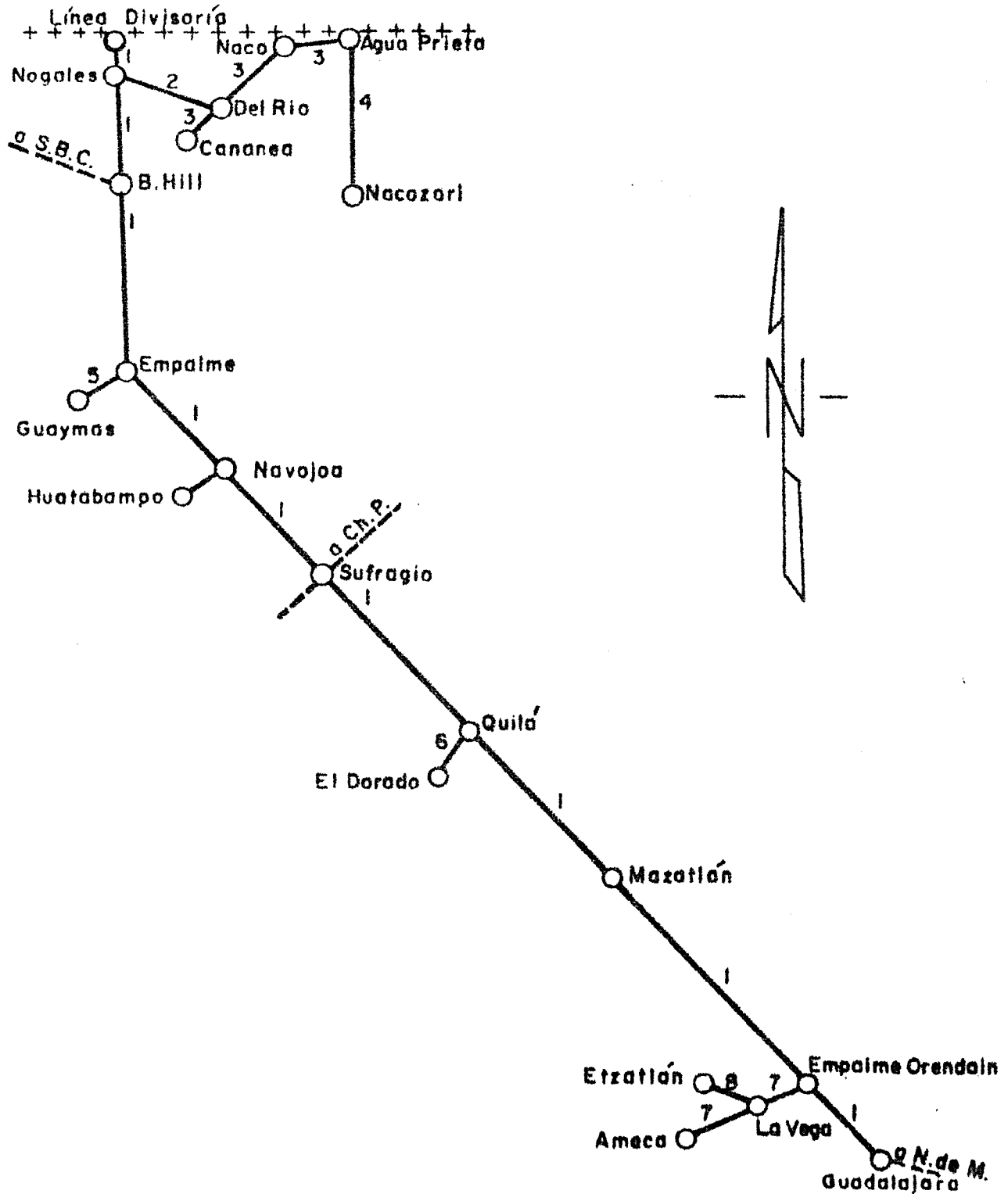
Aldama

Tabalaope

F.C. DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.

DEPARTAMENTO DE TRAFICO

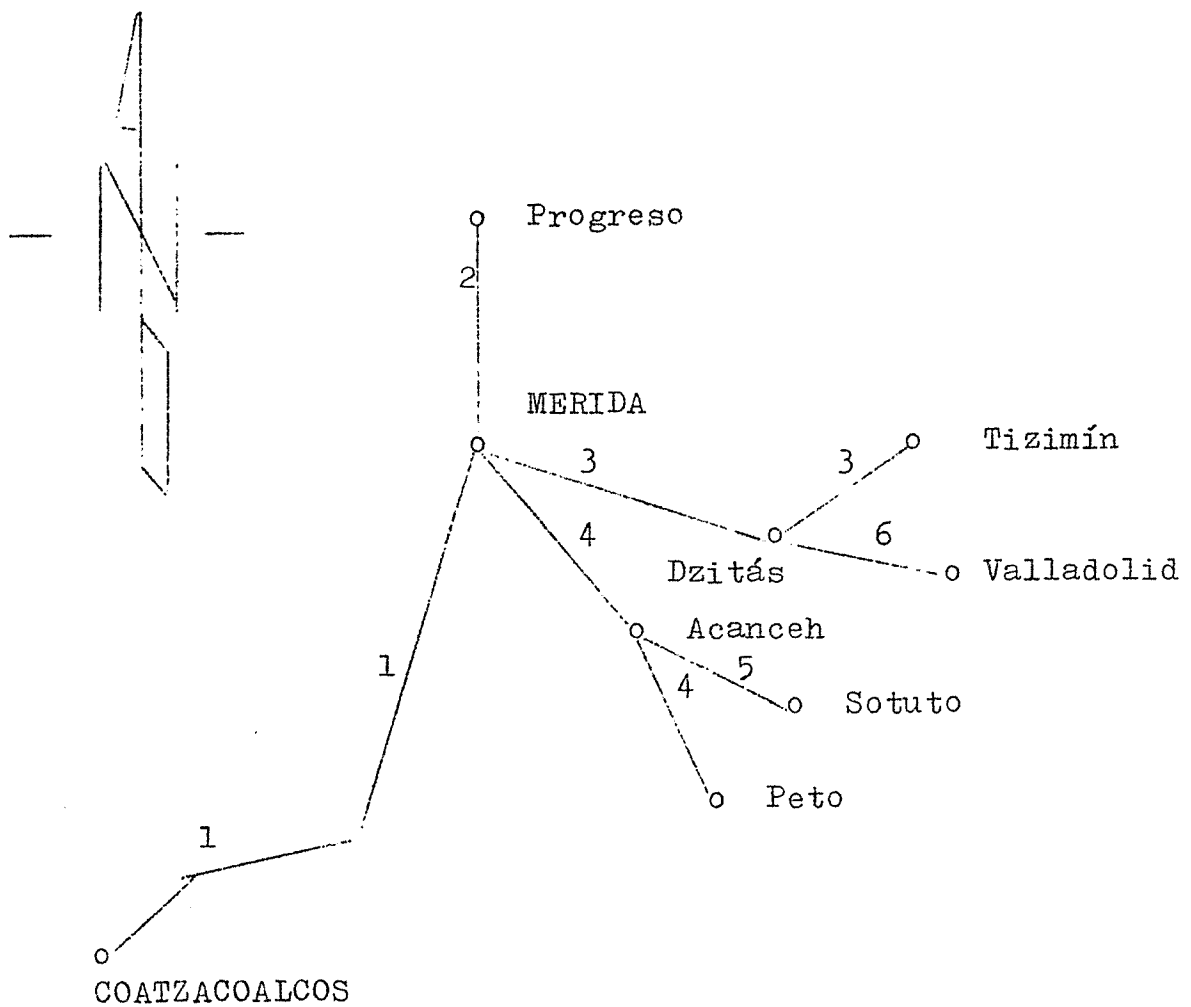
Cuadro Esquemático para usarse en Combinación
con la tabla de Distancias N° 79-E



FERROCARRILES UNIDOS DEL SURESTE, S.A. DE C.V.

DEPARTAMENTO DE TRAFICO

Cuadro esquemático para usarse en combinación con la Tabla de Distancias # 1.

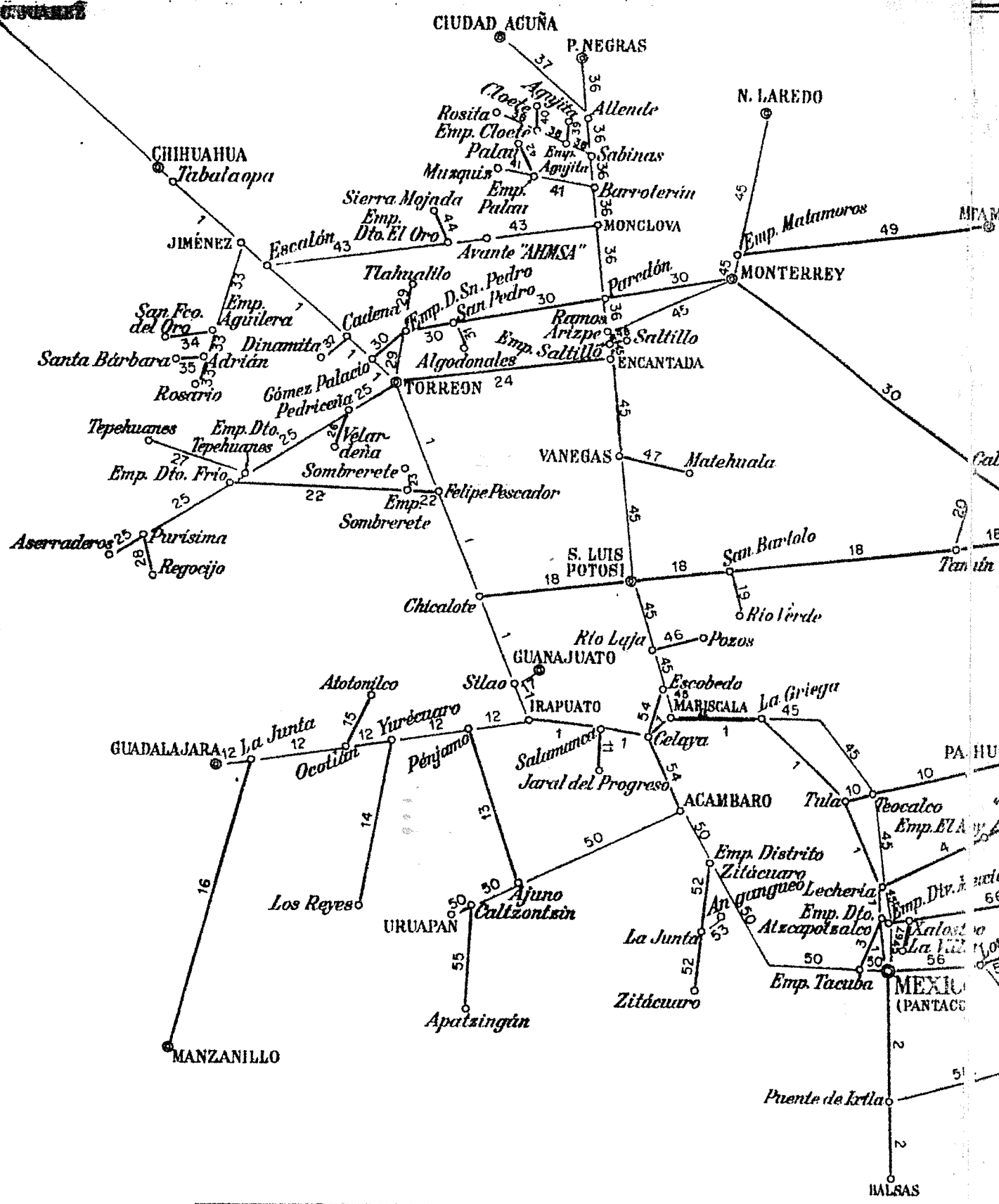


FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO

GERENCIA DE TRAFICO DE CARGA

CROQUIS PARA USARSE EN COMBINACION
CON LA TABLA DE DISTANCIAS No 7





Los números que aparecen sobre las líneas de éste croquis corresponden a los de las tablas respectivas

RUTA DEL F.C. SONORA - BAJA CALIFORNIA y de los Ferrocarriles con que conecta.

(Proyecto F.C. Mexicali - Ensenada y Mexicali-San Felipe.)

