

21
2ij



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LA RESPUESTA QUE AL PROCESO DE
MODERNIZACION HA DADO LA COMISION
FEDERAL DE ELECTRICIDAD

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA (AP)**
(ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA)

P R E S E N T A :

MARIA GUADALUPE CRESPO CONTRERAS

ASESOR: LIC. GABRIEL CAMPUZANO PANIAGUA

(Include diskette)



MEXICO, D. F.

1986.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN **TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria

A mis padres, José y Juanita, por su amor, apoyo y estímulo.

A mi hijo, Omar Alejandro, a quien dedico en forma muy especial este trabajo que significa un anhelo cumplido, un esfuerzo dedicado y un logro alcanzado.

A mi hermano, Francisco Javier, con mucho cariño.

Y a mi hermano José Luis como un homenaje póstumo.

Agradecimientos

Quiero plasmar mi profunda gratitud y reconocimiento a los directivos de la Coordinación de Proyectos Termoeléctricos, en especial a los ingenieros José de Jesús Castellanos Román, Antonio Pérez Milicua, Guillermo Ramírez Mandujano, y Mario Alberto Iñiguez Montiel; quienes con su apoyo y consejo hicieron posible la culminación de este trabajo. De igual manera a mis compañeros de trabajo y amigos que me apoyaron durante mi carrera profesional.

También, mención especial merece el Lic. Gabriel Campuzano Paniagua, quien con su firmeza, honestidad y conocimientos orientó este trabajo a su buen término.

Finalmente, quiero reconocer el gran apoyo que tuve por parte del personal docente de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, así como a los sinodales asignados y compañeros de la carrera de Administración Pública.

ÍNDICE GENERAL

PROEMIO

1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MODERNIZACIÓN Y COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD.	1
1.1 El proceso de modernización de la administración pública	1
1.1.1 El enfoque filosófico de la modernización	1
1.1.2 Definición	3
1.1.3 Modernización política y administrativa de la Administración Pública	5
1.1.4 Evolución histórica de la modernización administrativa	6
1.1.5 Situación Actual	10
1.2 COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD (CFE)	15
1.2.1 Antecedentes Históricos	15
1.2.2 Situación Actual	19
2. LA CAPACITACIÓN, LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA.	35
2.1 La Capacitación	35
2.2 La productividad	37
2.3 La Calidad Total	39

3.	ACCIONES ORIENTADAS HACIA LA CALIDAD EN LA CFE	43
3.1	Normatividad hacia la calidad	43
3.2	Programa Estratégico del Sector Eléctrico (1992-2001)	48
3.3	Acciones	52
4.	CONCLUSIONES	59
5.	BIBLIOGRAFÍA	62

PROEMIO

La presente investigación tiene como objetivo analizar y dar a conocer las diversas estrategias que ha utilizado la *Comisión Federal de Electricidad* para dar respuesta al desafío que conlleva la modernización de nuestro país, así como proponer algunas sugerencias que puedan contribuir a corregir las desviaciones en el proceso.

Para tal fin, en la exposición de la investigación se desarrollaron cuatro capítulos, los cuales abarcan el aspecto teórico del concepto de modernización, su evolución y situación actual, la trascendencia de la capacitación, la productividad y la calidad total en la administración pública, las acciones que ha tomado la *Comisión Federal de Electricidad* orientadas a la calidad y por último las conclusiones.

En el primer capítulo se explica el concepto de modernización desde el punto de vista filosófico, mencionando su definición y la evolución que ha tenido hasta hoy en día. Asimismo, se mencionan los antecedentes históricos que ha atravesado la *Comisión Federal de Electricidad* hasta nuestros días.

El segundo capítulo se refiere al contexto que tienen la capacitación, la productividad y la Calidad Total en la administración pública mexicana.

En el tercer capítulo, se mencionan una serie de acciones y estrategias que ha llevado a cabo la *Comisión Federal de Electricidad*, para establecer una cultura de calidad en la institución.

Finalmente, en el capítulo cuarto se presentan las conclusiones a la presente investigación.

1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MODERNIZACIÓN Y COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD

1.1 El proceso de la modernización de la administración pública

1.1.1 El enfoque filosófico de la modernización

Si algún tema es actualmente motivo de una gran controversia, es el relativo a la modernización. Esto se debe a que los procesos de carácter económico, político y social, entre otros, son susceptibles de ser interpretados de diversas maneras.

Por lo anterior, un enfoque filosófico del concepto de modernización resulta necesario si deseamos obtener una visión más objetiva de su significado.

Recientemente, el autor Enrique Dussel ha hecho importantes aportaciones al respecto. Dicho autor pretende ir hacia el origen del concepto de modernidad al hacer un replanteamiento de algunos hechos históricos muy importantes, desde una nueva óptica.

Dussel menciona que "...la modernidad se originó en las ciudades europeas medievales, libres, centros de gran creatividad...cuando Europa se vuelve descubridor, conquistadora y colonizadora...del nuevo mundo a partir del año de 1492. Así, el llamado descubrimiento de América, desde Europa, desde los blancos y mestizos es un acontecimiento en la línea del progreso civilizador humano".⁽¹⁾

Sin embargo, Dussel hace resaltar una interpretación totalmente opuesta, al enfocar el fenómeno de la modernidad desde otra perspectiva, desde el ángulo de los indios, quienes fueron sometidos y dominados y han sido víctimas de la violencia. Así, la modernidad adquiere un doble significado como de ser un concepto emancipador racional; pero al mismo tiempo desarrolla un mito irracional, de justificación de la violencia. De esta manera, surge lo que el autor llama "el mito de la modernidad".

Como mito, el concepto de modernidad "... consiste en un victimar al inocente (al otro) declarándolo causa culpable de su propia victimación y atribuyéndose el sujeto moderno plena inocencia con respecto al otro victimario. Por último, el enfrentamiento

⁽¹⁾ Dussel, Enrique, El descubrimiento del indio 1492, México, Edh. Cambio XXI, p.10

del conquistado (colonizado, subdesarrollado) será interpretado como el sacrificio o el costo necesario de la modernización".⁽²⁾

En este contexto, el mito de la modernidad fue construido sobre un paradigma sacrificial, donde era necesario ofrecer sacrificios de la víctima de la violencia para el progreso del ser humano.

La modernización como utopía pretendió modernizar al conquistado, al indio, introduciéndolo al cristianismo y a la tecnología Europea.

En otro aspecto, el mito de la modernidad también se enfocó a modernizar al conquistado sin destruir su carácter y razón de ser.

En resumen, Dussel concibe el concepto de modernización desde dos puntos de vista: el primero en reconocer al individuo como un ente sujeto a la modernización y el segundo justifica la modernización del individuo a través de la violencia.

En otro contexto, el autor Marshall Berman en su libro "Todo lo sólido se desvanece en el aire, La experiencia de la modernidad", hace referencia a la historia de la modernidad, dividiéndola en tres fases: La primera fase abarca desde el siglo XVI hasta finales del siglo XVIII, las personas empiezan a experimentar la vida moderna sin tener conciencia de con qué han tropezado, tratan de adaptarse al medio, pero medio a ciegas, no conciben pertenecer a un público o comunidad moderna. La segunda fase, comienza con la gran ola revolucionaria de la década de 1790, la revolución francesa. Dicho movimiento promueve entre la población la sensación de estar viviendo una época revolucionaria que provoca insurrecciones explosivas en todas las dimensiones de la vida personal, social y política. "Al mismo tiempo, el público moderno del siglo XIX puede recordar lo que es vivir, material y espiritualmente en mundos que no son en absoluto modernos. De esta dicotomía moderna, de esta sensación de vivir simultáneamente en dos mundos, emergen y se despliegan las ideas de modernización y modernismo"⁽³⁾. La tercera fase, se presenta en el siglo XX, como el proceso de modernización; este se expande para poder abarcar casi todo el mundo y se empieza a notar que la cultura del modernismo en el mundo en desarrollo consigue triunfos en el arte y en el pensamiento.

(2) *Ibidem*, p.86

(3) Berman Marshall, *Todo lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la Modernidad*, México, Ed. Siglo XXI, 1988, p.3

Como resultado de lo anterior, el autor Marshall Berman señala que actualmente la idea de modernidad, "concebida en numerosas formas fragmentarias; pierde buena parte de su viveza, su resonancia y su profundidad, y pierde su capacidad de organizar y dar un significado a la vida de las personas. Como resultado de todo esto, nos encontramos hoy en medio de una edad moderna que ha perdido el contacto con las raíces de su propia modernidad".⁽⁴⁾

En suma, el proceso de modernización, aunque explote y atormente, coadyuva a dar vida y nuevas energías para comprender y enfrentarnos al mundo que la modernización ha construido, para tratar de hacerlo nuestro.

1.1.2 Definición

Referente a la definición de modernización, ésta, de acuerdo al diccionario de ciencia política, es "...el conjunto de cambios en la esfera política, económica y social que han caracterizado los últimos dos siglos".⁽⁵⁾

El diccionario de la Lengua Española lo define como "dar forma o aspecto moderno a las cosas antiguas".

El autor Marshall Berman menciona otro aspecto del concepto de modernidad refiriéndose a qué es ser modernos, menciona que es "...encontrarnos en un entorno que nos promete aventuras, poder, alegría, crecimiento, transformación de nosotros y del mundo que, al mismo tiempo, amenaza con destruir todo lo que tenemos, todo lo que sabemos, todo lo que somos".⁽⁶⁾

En otro aspecto, la modernización es un proceso continuo que muestra en un extremo sociedades modernizadas y en el otro sociedades no modernizadas, toda vez que se considera una sociedad moderna en base a su potencial tecnológico alcanzado y no moderna cuando carece de él.

Al estudiar la modernización, se intenta dar una respuesta a las preguntas referentes a los factores que originan la numerosa variedad de formas políticas, sociales y

(4) *Ibidem*, p.3

(5) Bobbio Norberto y Nicola Matteucci, *Diccionario de Política*, México, Ed. siglo XXI, 1982, p.1038

(6) Berman Marshall, *Todo lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la Modernidad*, México, Ed. Siglo XXI, 1988, p.1

económicas, para elaborar los instrumentos que permitan incidir en el proceso de modernización en acto y llevar su curso a los fines deseados.

Asimismo, la modernización es un proceso global que atañe a todas las sociedades hoy en día y rodea temas específicos referentes a la modernización social, la modernización económica, la modernización política y la modernización administrativa, entre otros.

En la modernización social, las transformaciones que se originan en la esfera económica propician también profundos cambios en la esfera social.

La modernización económica puede definirse como el proceso a través del cual, la esfera económica de un determinado sistema se hace más racional y eficiente.

La modernización política se caracteriza por tener los siguientes tres elementos principales, que son: la igualdad, la capacidad y la diferenciación.

De igualdad, cuando los ciudadanos tienen mayor participación política y derecho al voto.

De capacidad, cuando las autoridades pueden controlar las tensiones sociales y afrontar las demandas de los integrantes del sistema.

De diferenciación, cuando hay una mayor especificidad funcional y una mayor integración de todas las instituciones y organizaciones que forman la parte de la esfera política.

"Existen cuatro factores que influyen e históricamente han influido el curso de la modernización política. Primero de todo, el tipo de estructuras, y de cultura política tradicionales; en segundo lugar, el momento histórico en el que comenzó el proceso de modernización; en tercer lugar, las características del liderazgo modernizante y finalmente la secuencia en la que se han presentado las distintas crisis".⁽⁷⁾

Por último, en la modernización administrativa implica cambios profundos en los aspectos normativos y organizacionales de una institución.

Para el presente trabajo sólo se tratará lo referente a la modernización como desarrollo político y administrativo.

(7) Bobbio Norberto y Nicola Matteuci, *Diccionario de Política*, México, Ed. Siglo XXI, 1982, p.1041

1.1.3 Modernización política y administrativa de la Administración Pública

Antes de abordar el presente tema, es conveniente comprender algunos conceptos relacionados con el mismo, como son la definición de Estado, Gobierno y Administración Pública.

El Estado se le puede definir como la organización del poder social. El Dr. Omar Guerrero define al Gobierno como "...el ejercicio del poder del Estado en la sociedad, y por tanto es una relación que vincula a los dos. El Gobierno es una fórmula que compensa el divorcio entre la sociedad y el Estado, es una forma de relacionar los entes divididos".⁽⁸⁾

La Administración Pública se puede definir como un medio mediante el cual se alcanzan los fines políticos. Asimismo, puede ser concebida, como un vehículo útil para hacer más correctas las acciones que toma el Estado y propiciar los consensos.

Retomando el tema de la modernización desde el punto de vista político y administrativo, el Dr. Omar Guerrero menciona que "...el desarrollo político se entiende como las facultades que tiene el Estado para incrementar el nivel o grado de gobierno y no para disminuirlo y éste corre aparejado al desarrollo administrativo porque las dependencias públicas son las responsables de responder positivamente a las exigencias cambiantes de una sociedad modernizada".⁽⁹⁾

La modernización política requiere que el Estado tome decisiones que estén más cerca de la sociedad y no en torno a centralismos o paternalismos. Tiene que enfrentarse al desafío permanente de adaptar la política a los diversos cambios del sistema y el Estado debe ser, sobre todo, promotor de justicia y bienestar social.

No obstante, debido a los problemas que enfrenta el Estado Moderno Mexicano ligado al "tamaño" de su administración pública, ha obligado a que se tomen medidas dirigidas a adelgazarlo a través de privatizaciones, desincorporaciones, liquidaciones de empresas públicas no estratégicas ni prioritarias, entre otras, en lugar de dirigir sus esfuerzos al fortalecimiento de un régimen federal que permita la descentralización gubernamental y administrativa, que será el producto del estímulo que se logre, en las entidades federativas, de sus propias potencialidades".⁽¹⁰⁾

(8) Guerrero, Omar, *La Administración Pública del Estado Capitalista*, México, Ed. Fontamara 1981, p.73

(9) Guerrero, Omar, *El Estado en la Era de la Modernización*, México, Plaza y Valdés Eds., 1992, p.81

(10) *Ibidem*, p.132

Con respecto a la modernización administrativa, la autora María del Carmen Pardo hace referencia a dos enfoques que son importantes y que sirven para conocer el comportamiento de las estructuras administrativas públicas y que son:

- "La administración pública como un componente del sistema político, totalmente subordinada a él, sin que ésto signifique, necesariamente, un obstáculo para la modernización".
- "La administración pública como un elemento independiente que acelera la modernización del país, porque funciona mejor, obtiene así más consenso y contribuye a que el Estado en el que actúa se fortalezca al conseguir legitimidad"⁽¹¹⁾.

Asimismo, la administración pública dentro del sistema político tiene un doble papel porque establece una relación de subordinación al mandato político y funciona como una parte independiente dentro del sistema de referencia.

En suma, es necesaria la modernización de la administración pública, porque lejos de estar reñida con los propósitos de justicia del Estado, propone y promueve herramientas para seguir vigente en el México de hoy. Los servidores públicos más que nunca deben ser capaces y eficientes para responder a las demandas de una sociedad en constante cambio.

En otro aspecto, es importante señalar la necesidad de que el Gobierno Federal se aboque a llevar a cabo acciones tendientes a la modernización en una forma más amplia, profunda, concluyente y decisiva en los ámbitos políticos, social y administrativo, entre otros, ya que los avances realizados en la materia han abarcado fundamentalmente los aspectos económicos. Esta situación ha ocasionado un desequilibrio entre las esferas económicas, políticas y sociales que pone en relieve lo inadecuado de emprender un proceso de modernización de forma no integral.

1.1.4 Evolución histórica de la modernización administrativa.

Después de la Revolución Mexicana, la rectoría del Estado se convirtió en el instrumento para acortar las distancias de los que tenían más y de los que tenían menos,

⁽¹¹⁾ Pardo, Ma. del Carmen. La Modernización Administrativa en México. México-INAP, 1991, p.15

o sea un Estado paternalista que tuvo como objetivo primordial en ese entonces el hacer compatible el desarrollo capitalista y las metas de crecimiento económico. En este sentido, el gobierno se constituyó como el principal factor de equilibrio y eje del desarrollo. Además, "...para lograr la omnipresencia del Estado fue necesario un aparato burocrático no tanto eficiente sino tan amplio como lo exigía el tránsito del liberalismo al Estado benefactor".⁽¹²⁾

En lo anterior, podemos apreciar, la injerencia del Estado en el desarrollo económico de nuestro país, por medio de la protección en ese entonces de un aparato burocrático ni eficaz ni eficiente sino que coadyuvara a las exigencias del momento.

En este contexto, María del Carmen Pardo menciona que la modernización administrativa en México presenta en su enfoque histórico tres aspectos institucionales, que son:

- "Como criterios o normas técnico-jurídicas, pretende regular el área de intervención del Estado y justificar la toma de decisiones políticas centralizadas.
- Como relación entre la acción administrativa y el desarrollo (se destacan esfuerzos de programación, planeación y coordinación).
- Como recurso para distribuir beneficios dentro de los proyectos políticos, se implementan reformas a fin de agilizar las actividades del aparato administrativo e incrementar el consenso social".⁽¹³⁾

De las tres formas institucionales antes mencionadas, se aprecia en la primera de ellas una subordinación de la modernización administrativa al mandato político, que se plantea durante el período de 1940 a 1960. Por ejemplo, en la década de los cincuentas se caracterizó por la búsqueda de técnicas modernas para integrar la productividad nacional. La administración intenta revisar y vincular sus objetivos con las inversiones públicas.

Para principios de los años sesentas, el Estado seguía en su papel de intervención en la actividad económica del país, y la administración pública se encontraba con diversos problemas de organización pendientes de resolver. Por lo anterior, en 1965 se

(12) *Ibidem*, p.29
(13) *Ibidem*, p.207

constituyó la Comisión de Administración Pública, la cual realizó estudios y proyectos sobre los principales sistemas administrativos que sirvieron de base para promover reformas subsecuentes.

La segunda forma institucional se observó durante el período de 1960 a 1980, en donde esta adquiere cierta autonomía y se reflejan las medidas llevadas a cabo referentes a la planeación, programación y control de las actividades administrativas. En esta etapa se condujeron los esfuerzos hacia la planeación, asimismo, hubo un exceso de normatividad que entorpeció las acciones del Estado.

A finales de la década de los setentas la administración fue limitada por un lado como parte del proyecto político y por otro, como programa de reforma. Los programas de reforma administrativa aunque se les asignaron recursos, no contaron con el tiempo ni la continuidad necesaria para lograr incrementar el grado de eficiencia y calidad profesional de los servidores públicos.

En el período de 1976 a 1982 del gobierno del Lic. José López Portillo, se propuso una reforma administrativa que diera mayor cauce a la participación de diversos sectores, además de dar vida a las estructuras institucionales con el fin de adecuarlas con los propósitos políticos. Como resultado de lo anterior, se efectuaron algunos cambios de importancia dentro de la estructura de la administración, como fueron: la promulgación de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en 1976, cuyo principal valor radica en la integración de las normas aplicables tanto a la administración pública centralizada como a la paraestatal contenidas en un solo instrumento jurídico; se sectorizaron las entidades paraestatales; se formuló el Plan Global de Desarrollo 1980-1982, entre otros.

En suma, la serie de acciones emprendidas durante el gobierno del Lic. José López Portillo representaron uno de los primeros esfuerzos para enfatizar la planeación de políticas públicas y la coordinación de acciones intergubernamentales, asimismo, se logró el ordenamiento del aparato público.

La tercera forma institucional se identifica a partir del año de 1980 y ahí se aprecia nuevamente una subordinación de la modernización administrativa al mandato político; la prioridad, se entiende, es el brindar atención a la solución de la crisis desatada en México a partir de la década pasada.

En este período, el Estado se enfrentó a una serie de problemas de los cuales destacan que la población había aumentado considerablemente, la capacidad de generar empleo era insuficiente, la educación pública era deficiente al igual que los servicios médicos. Posteriormente, como la intervención del gobierno había crecido de tal forma que había perdido el equilibrio, credibilidad y debido a la deuda externa, también perdió capacidad para reorientar su desarrollo.

Por lo anterior, se plantea la necesidad de mejorar la estructura del gobierno, enfocada a apoyar la profesionalización de los servidores públicos para motivar una formación académica más especializada. Sin embargo, debido a la crisis económica presentada a inicios de la década pasada se tuvieron que subordinar los cambios y mejoras al aparato administrativo y se habló de una racionalidad económica.

En el régimen del gobierno del Licenciado Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), se planteó la reordenación económica y el cambio estructural para hacer frente a la crisis económica. Asimismo, se inició una revisión exhaustiva a las 1155 entidades con que contaba el sector paraestatal para reestructurarlas, liquidarlas, venderlas, fusionarlas y/o extinguirlas. Lo anterior, debido a que el crecimiento de este sector en décadas pasadas había sido muy notable, sobre todo, porque su presencia estuvo ligada al desarrollo del país y a la posición que tomó el Estado en la rectoría económica.

La crisis económica que atravesaba nuestro país orilló a que la modernización administrativa se fuera diluyendo "...hasta confundirla con simplificación administrativa y se le identificó con recortes, congelamiento o cancelación de plazas y partidas presupuestales, que no correspondían necesariamente a la voluntad de racionalizar los procesos administrativos, sino a los problemas que surgieron con la crisis económica. Un ejemplo en este sentido, es la reducción drástica del sector paraestatal que se ha dado en los últimos años".⁽¹⁴⁾

Por lo anterior, el proceso de modernización administrativa se redujo y los planes de profesionalizar el aparato público y llevar a cabo el servicio civil de carrera, quedaron aplazados.

En el régimen del gobierno del Licenciado Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), se continuó con la desincorporación de las empresas públicas y se tomaron medidas para estabilizar la economía, reducir la inflación y lograr mayor bienestar de la población.

(14) *Ibidem*, p.131

Asimismo, se adoptó "...todo un proceso de modernización económica a través de la libertad de comercio con el exterior; en este sentido, se pusieron en marcha múltiples medidas encaminadas a reorientar tanto la deuda externa como la posición de México ante el mundo".⁽¹⁵⁾

Referente a la modernización administrativa, en el gobierno salinista el aparato administrativo no creció; pero en su lugar se creó una nueva modalidad administrativa denominada "Comisiones"; que sustituyeron la creación sin control de unidades administrativas, sin embargo, en dichas comisiones, no se desarrolló un proceso de planeación real que pudiese medir las consecuencias presupuestales fundamentales, ocasionando atrasos considerables. Asimismo, la importancia concedida al gasto de financiamiento de corto plazo, impidió que los indicadores utilizados para evaluar el desempeño, sirvieran como instrumentos útiles para la planeación y que las empresas públicas pudiesen adoptar la calidad total como un mecanismo institucional de administración.

En suma, el gobierno salinista se enfocó más a la modernización económica, por lo que fue difícil esperar que se hubiese podido llevar a cabo una reforma administrativa profunda, si no se había dado primero una verdadera modernización política.

1.1.5 Situación Actual (1995-2000)

Actualmente, el proceso de modernización enfrenta la necesidad de responder a una acelerada integración económica internacional, "...asegurar el éxito de los cambios partiendo de la unidad nacional, durante la eficiencia de la economía y la justicia social, se convierten en elementos inseparables del proceso de la reforma, en un juego de relaciones donde están presentes los intereses económicos y políticos actuales; pero, ante todo el interés de la nación".⁽¹⁶⁾

Nuestro país requiere una nueva cultura que de conciencia al servidor público sobre su papel y compromiso que tiene ante la sociedad.

⁽¹⁵⁾ Valle Espino, Bertha del. La administración pública en el régimen del Presidente Carlos Salinas de Gortari. Tesis, México, 1995, p.123

⁽¹⁶⁾ Chavez Alvarado, Miguel A., Elementos condicionantes para la Reforma del Estado, México, INAP, 1991, p.195

Además, es necesario lograr un equilibrio entre la participación ciudadana y una administración competente como materialización de una interacción y complementariedad Estado-Sociedad. Porque si la sociedad se fortaleciera, se podría apoyar a la administración pública en sus funciones y ésta canalizaría su participación en la definición de problemas y propuestas de solución.

Al respecto, el gobierno actual del Presidente Doctor Ernesto Zedillo Ponce de León, ha planteado en el Plan Nacional de Desarrollo (1995-2000) el propósito de contar con una administración pública moderna, accesible y eficiente que responda a los retos actuales del país. Asimismo, también menciona la necesidad de fomentar "...la dignidad y profesionalización de la función pública y proveer al servidor público de los medios e instrumentos necesarios para aprovechar su capacidad productiva y creativa en el servicio de la sociedad".⁽¹⁷⁾

De las líneas prioritarias de la estrategia de modernización administrativa que plantea el Plan Nacional de Desarrollo (1995-2000), destacan las siguientes:

- Fortalecer el federalismo.
- Promover la profesionalización de los servidores públicos.
- Reforma estructural de control interno y externo de la gestión pública y adecuar el marco jurídico de la rendición puntual de cuentas a la ciudadanía.
- Modernizar la gestión pública.
- Simplificación y adecuación del marco normativo.
- Modernizar la legislación en materia de responsabilidades de los servidores públicos.

Asimismo, derivado del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y de la Ley de Planeación, se emitió el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, cuyos objetivos generales son:

- **"Transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad.**

⁽¹⁷⁾ Plan Nacional de Desarrollo (1995-2000), SHCP, 1995, p.63

- **Combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil, y efectivo de acciones correctivas".⁽¹⁸⁾**

Dicho programa agrupa sus actividades en torno a cuatro subprogramas claves, que son:

- Participación y atención ciudadana.
- Descentralización y desconcentración administrativa.
- Medición y evaluación de la gestión pública.
- Dignificación, profesionalización y ética del servidor público.

De los objetivos y subprogramas antes mencionados las Dependencias y Entidades deberán definir de ahora en adelante en forma anual un conjunto seleccionado de proyectos prioritarios que representen mejoras apreciables, y que a su vez puedan ser llevados a cabo en el corto o mediano plazos, con beneficio para la sociedad, y realizados con apego a criterios de austeridad y racionamiento del gasto público.

En dicho programa se contempla un instrumento para concretar las líneas de acción a seguir, así como los objetivos generales y son las Bases de Coordinación que serán promovidas y suscritas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo en su carácter de coordinadoras de sector con la participación de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública. Serán materia de estas Bases, los siguientes compromisos:

- El diseño e instrumentación de un sistema de indicadores de gestión.
- La desconcentración progresiva de las funciones operativas que desarrollen las Dependencias.
- La certificación de conocimientos y habilidades de los servidores públicos en áreas específicas.
- El diseño y aplicación en forma paulatina de estándares mínimos de la calidad de los servicios, así como de la atención al público.

⁽¹⁸⁾ Programa de Modernización de la Administración Pública, 1995-2000, 1996, p.35.

- La incorporación de nuevos derechos y productos fiscales, entre otros.

En resumen, para modernizar la administración pública y al gobierno en general, es necesario contar con un modelo más participativo, democrático y plural, así como socialmente justo, que las empresas paraestatales logren tener autonomía de gestión y sobre todo que la administración pública ofrezca un marco seguro de actuación hacia la participación social.

En otro aspecto, para entender el alcance de la modernización en las empresas paraestatales y particularmente en la *Comisión Federal de Electricidad*, es necesario hacer referencia a la estructura organizativa de la administración pública federal.

Al respecto, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) se encuentra clasificada en dos sectores, que son: el Central y el Paraestatal.

La administración pública centralizada está integrada por: la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la República.

Mientras que la administración pública paraestatal, la forman los Organismos Descentralizados, las Empresas de Participación Estatal, las Instituciones Nacionales de Crédito, las Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito, las Instituciones Nacionales de Seguros y de Fianzas y los Fideicomisos.

Hoy en día, la administración pública paraestatal ha cambiado su dinámica en el contexto de la modernización, no sólo porque ha sido sometida a un proceso de rendimiento, sino porque se le han redefinido nuevos objetivos y metas (plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000) tendientes a hacer que este sector sea cada vez más competitivo, productivo y eficiente.

En el Plan Nacional de Desarrollo 1990-1994, se estableció como objetivo primordial la modernización del Estado, para convertirlo en un promotor del desarrollo integral y en una fuente de orientación de la actividad económica nacional. Igualmente, se expidió un Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública, que tuvo como propósito establecer y precisar la necesidad de consolidar un nuevo esquema del sector paraestatal, coordinador, eficiente y productivo, acorde a las necesidades actuales del país.

Posteriormente, en seguimiento al Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública (1990-1994), se desarrolló un nuevo esquema que contempla el reordenamiento y fusión de acciones y cuyos responsables son los coordinadores de sector y los titulares de las propias entidades

Del mismo modo, las entidades públicas estratégicas y prioritarias están tomando una serie de medidas para reestructurarse internamente, adoptando nuevos esquemas de capacitación y profesionalización de sus recursos humanos para la superación de rezagos tecnológicos y administrativos, y de esa forma lograr ser eficientes y productivos.

Tenemos el caso de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública que ha reducido su plantilla y sus unidades operativas a pesar de que ha introducido nuevos sorteos, con el propósito de acrecentar su presencia en el mercado.

CONASUPO disminuyó su participación al comerciar solamente 2 (dos) productos que son: el maíz y el frijol. Se racionalizó su estructura orgánica y plantilla de personal. "Su redimensionamiento prosigue a la luz de la implantación del Procampo y de la desincorporación de las almacenadoras del Estado que fortalecen la comercialización de granos básicos por parte de los propios productores".⁽¹⁹⁾

Con respecto a Petróleos Mexicanos, esta entidad también se transformó, y ello implicó la creación de cuatro organismos descentralizados y un corporativo.

El CONACYT se resectorizó, pasando a formar parte de la SEP. De igual forma, se asignó la coordinación de 12 Institutos a dicho Consejo.

Con respecto al sector eléctrico, se finiquitó a la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, cuya liquidación tenía varios años sin solución y se sustituyó por un organismo denominado Luz y fuerza del Centro.

Para el caso de Comisión Federal de Electricidad, en el siguiente inciso se describirán sus antecedentes y la situación que tiene actualmente.

⁽¹⁹⁾ Carroño Carón, José, José Gema Torruco y José Francisco Ruiz Massieu, Resumen de una visión de la Modernización de México, México, Ed. FCE 1994, p.430

1.2 COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD (CFE).

1.2.1 Antecedentes Históricos.

En México, el empleo de la electricidad en los procesos industriales, se inició a partir del año de 1879, con la instalación de un sencillo generador de energía para la fábrica de hilados y tejidos "La Americana" en la ciudad de León, Gto., posteriormente, las minas también utilizaron la nueva fuerza de electricidad para la operación de desagüe en sus tiros, así como en otras actividades.

La incipiente industria eléctrica utilizaba los saltos y caídas de agua como fuente primaria de generación eléctrica. La energía excedente se utilizaba en servicios urbanos, como el alumbrado público, así como para el consumo doméstico.

Para principios del presente siglo, en la mayor parte de los estados de la República operaban plantas hidráulicas destinadas a satisfacer principalmente las necesidades del sector productivo regional. Dichas instalaciones pertenecían a empresarios mexicanos, sin embargo, tenían que ceder el terreno al capital extranjero, por ser éste fuertemente apoyado por el gobierno de Don Porfirio Díaz.

El primer proyecto de importancia fue el del río Necaxa, que fue realizado por el francés Vaquié a través de una concesión gubernamental. La empresa fue concluida por el Ing. Frederick Stark, financiada con capital canadiense y dio origen a la Compañía "Mexican Light & Power Company Limited".

Más tarde, capitales de empresarios británicos y estadounidenses, fueron invertidos en la industria eléctrica y se fundaron varias empresas regionales. Para el período de 1877 a 1919, más de 30 empresas funcionaron en nuestro país en la generación de energía eléctrica. No obstante, debido a múltiples anomalías en el cobro de las tarifas, en las fallas en el suministro de energía eléctrica, en las multas, etc., se ocasionó un descontento general entre los consumidores que afectó en forma considerable el proceso de producción en la industria y en las actividades agrícolas.

Ante ello, el gobierno mexicano tuvo que intervenir, y en el año de 1922, se dio el primer paso para reglamentar la industria eléctrica al crearse la Comisión Nacional de Fuerza Motriz. Dicha Comisión tuvo el propósito de regular los planes eléctricos, vigilar la aplicación de tarifas, optimizar los recursos energéticos, así como resolver los conflictos entre proveedores y consumidores.

La primera reglamentación formal del sector eléctrico se promulgó el 30 de abril de 1926 y fue el Código Nacional Eléctrico. Dicho código permitió al gobierno regular las técnicas de operación de las empresas, controlar las concesiones y supervisar la distribución y generación de la energía eléctrica

Para el año de 1933, la Confederación Nacional Defensora de los Servicios Públicos, solicitó la nacionalización de la industria eléctrica. En 1934 el H. Congreso de la Unión, facultó al gobierno mexicano para promover la creación de la Comisión Federal de Electricidad. Este acto se reforzó con la reforma al artículo 73 constitucional, que reservó a la Federación la facultad exclusiva de poder legislar en el fluido eléctrico.

Posteriormente, el 14 de agosto de 1937, el presidente Lázaro Cárdenas del Río, decretó la creación de la CFE, misma que tuvo la encomienda de organizar un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica para beneficio del pueblo mexicano "...el inicio de operaciones de CFE permitió establecer un vínculo entre el suministro del fluido y los objetivos sociales del proyecto nacional. El proceso de una industria eléctrica nacional fue lento y representó entre 1937 y su momento culminante, diez acciones de tipo legislativo que facilitaron, por una parte, el crecimiento de la CFE, y por otra, un control cada vez mayor del sector público en materia tarifaria".⁽²⁰⁾

Para el 27 de septiembre de 1960, después de una serie de negociaciones con dos empresas extranjeras que comercializaban la electricidad que recibían de CFE, el presidente A. López Mateos, decretó la nacionalización del servicio público de energía eléctrica. Dicho decreto representó para nuestra nación las bases de su expansión y desarrollo, y cortó con la reventa que hacían las empresas extranjeras.

Posteriormente, se estableció el primer programa de electricidad para el país que tenía como objetivo elevar la capacidad instalada, se estableció una infraestructura eficiente, se interconectaron los sistemas para asegurar el abastecimiento del suministro de energía y se coadyuvó al desarrollo económico del país.

"La consolidación del sector continuó y el 14 de agosto de 1967, el Diario Oficial de la Federación publicó el acuerdo que autorizaba a la CFE a disolver y liquidar sus filiales.

(20) *Comisión Federal de Electricidad. Síntesis de la Historia del Sistema Eléctrico Nacional, México 1995, p.11*

El activo de las 19 empresas se incorporó al patrimonio de CFE, la que asumió las obligaciones y adeudos".⁽²¹⁾

De 1960 a 1972, la CFE continuó con sus actividades y prosiguió con la adquisición de instalaciones, bienes y derechos de diversas empresas eléctricas que aún se encontraban funcionando en el país.

En el aspecto laboral, el 20 de noviembre de 1972, se fusionaron los 2 sindicatos que existían, el SNESCRM y el STERM con lo cual surgió el SUTERM (Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana), que actualmente es el que detenta la titularidad en la empresa.

Más tarde, ante la creciente demanda del fluido eléctrico, el gobierno federal incluyó en su programa de desarrollo nacional la construcción de grandes centrales generadoras como las de Mazatepec, Cupatitzio, Infernillo y La Villita, de las cuales destaca Infernillo, que tiene una capacidad instalada de 654 megawatts (MW) en su primera etapa y en su ampliación 400 MW adicionales.

El 10 de mayo de 1972, se creó el Comité de Unificación de Frecuencia (CUF) cuyo objetivo fue el de supervisar la modificación de equipos y aparatos domésticos, así como el acondicionamiento de las plantas en un plazo máximo de siete años, que se logró en 3 años.

Para el año de 1975, se fundó el Instituto de Investigaciones Eléctricas (IIE), el cual tenía la función de realizar la investigación aplicada, así como apoyar el desarrollo tecnológico de la industria nacional.

Para que la CFE pudiera atender la demanda de energía eléctrica de todo el país, fue necesario la creación de un gran Sistema Interconectado Nacional (SIN) y de un complejo Centro Nacional de Control de Energía. (CENACE)

En materia de normatividad, se unificaron las normas eléctricas, para que los equipos que se instalaran en las plantas generadoras se estandarizaran y de esa forma poder reponer los equipos dañados y obsoletos.

Posteriormente, se crearon nuevos proyectos generadores de energía, como fueron las hidroeléctricas de Chicoasén y Peñitas en Río Grijalva, y el Caracol en el Río Balsas.

(21) *ibidem* p.17

También, se promovió la utilización de plantas que utilizaran carbón como la planta Carboeléctrica de Río Escondido, así como plantas Geotermoeeléctricas.

La crisis económica que surgió en el año de 1982, provocó que los recursos económicos destinados para el sector eléctrico se redujeran. Sin embargo, el sector eléctrico siguió trabajando y en el año de 1987 entraron en operación comercial las Centrales hidroeléctricas Bacurato, Carlos Ramírez Ulloa (Caracol), Angel Albino Corzo (Peñitas), Amistad y la Unidad No. 4 de Las Rosas.

Para el año de 1988, se rehabilitaron otras centrales hidroeléctricas y de 1990 a 1991 se llevó a cabo la recuperación de potencia en la planta hidroeléctrica "La Villita". También, se rehabilitó la Unidad No. 1 de "La Boquilla" y entró en operación comercial la Central Hidroeléctrica "Comedero", así como se modificó la capacidad de placa de Tingambato. En 1993, entró en operación comercial la Central Hidroeléctrica "Agua Prieta" que emplea aguas residuales. Para 1994 entró en operación comercial la P.H. Aguamilpa-Solidaridad, que se construyó en tan sólo 5 años por ingenieros mexicanos.

A finales del año de 1994, "... la capacidad instalada ascendía a 31 mil 649 MW en tanto que la cobertura del servicio llegaba a más del 94% de la población del país, es decir 94 de cada 100 mexicanos contaban con los beneficios de la energía eléctrica" ⁽²²⁾

Son impresionantes los logros obtenidos por CFE, "...y las cifras lo demuestran así, en 1960 se contaba con una capacidad instalada de 2 mil 308 MW., en 1990 ascendía a 25 mil 114 MW, y a finales de 1994, como se señaló, superaba a los 31 mil MW, unas 14 veces más de la que se registraba hace 35 años" ⁽²³⁾

Del porcentaje de capacidad instalado para el año de 1994, el 54% se producía en Plantas Termoeeléctricas consumidoras de hidrocarburos, 28.8% en Hidroeléctricas; el 6.7% en Centrales Termoeeléctricas tipo dual; el 6.0% en Carboeléctricas; el 2.4% en plantas Geotermoeeléctricas y el 2.1% en una planta Nucleoeeléctrica.

Con respecto al número de consumidores atendidos en el año de 1960, fueron 2 millones y para el año de 1994 habían casi 20 millones. Asimismo, la CFE ha logrado un gran avance en su desarrollo tecnológico que ha sido impulsado y apoyado por el Estado.

⁽²²⁾ *ibidem* p.27

⁽²³⁾ *ibidem* p.27

En la CFE también se ha desarrollado la automatización y la computarización de plantas y sistemas de distribución; también, se realizaron estudios para disminuir pérdidas en los sistemas de transmisión del fluido eléctrico. A nivel administrativo, se simplificaron trámites en la atención a los usuarios y se implantaron medidas de protección ambiental, así como de preservación de los recursos naturales.

Con respecto a la construcción de nuevas plantas generadoras de energía, su plazos de edificación se han acortado eficazmente.

En resumen, en la CFE "...además de la construcción de centrales para dar respuesta a la demanda, se aplican estrategias tendientes a reducir el consumo de energía, no sólo doméstico, sino de los grandes usuarios industriales, de servicios y agrícolas".⁽²⁴⁾

1.2.2 Situación Actual

La CFE es un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Asimismo, el sector eléctrico, actualmente desempeña un papel de suma importancia en el desarrollo, progreso industrial, comercial y social del país.

En este contexto, el Plan Nacional de Desarrollo (1995-2000), contempla un "Programa de Desarrollo y Reestructuración del Sector Energético". Dicho programa considera entre otros, los objetivos y metas planteados por la *Comisión Federal de Electricidad (CFE)*, de los que destacan:

- Estimular el uso productivo de la mano de obra.
- Impulsar la tecnología y capacitación laboral.
- Desregulación profunda.

En otro aspecto, la *CFE* produce actualmente 33,037.33 MWh, lo que cubre el 94.5% de la población con energía eléctrica. Se estima que para el año 2000 aumentará al 97%.

⁽²⁴⁾ *Ibidem* p.33

La *CFE* cuenta con plantas generadoras de energía como son: Nucleoeléctrica, Termoeléctricas, Eoleoeléctricas (de aire), Geotérmicas, Hidroeléctricas y Carboeléctricas. Las plantas Termoeléctricas son con las que se genera la mayor cantidad de energía (80.66% del total), de las que destacan: la C.T. Adolfo López Mateos, localizada en Tuxpan, Ver. con 4 unidades y una capacidad instalada de 1,400 MW y actualmente 2 unidades más en construcción que ofrecerán 700 MW adicionales; la C.T. Plutarco Elías Calles (Petacalco) en el Edo. de Guerrero con 6 unidades y una capacidad instalada de de 2,100 MW; la C.T. Manuel Álvarez Moreno en Manzanillo, Col., con 6 unidades y una capacidad instalada de 1,900 MW; la C.T. Río Escondido en el Edo. de Coahuila con 4 unidades y una capacidad instalada 1,200 MW; la C.T. Carbón II en el Edo. de Coahuila con 4 unidades y una capacidad instalada de 1,400 MW; la C.T. Carlos Rodríguez R., en Guaymas, Son., con 4 unidades y una capacidad instalada de 484 MW, entre otras.

La *CFE* concibe para los próximos 5 años una actividad plenamente consolidada a través de la conjunción de recursos públicos y privados. La participación privada en los proyectos de generación para autoconsumo, cogeneración y producción independiente se circunscribe en forma complementaria, de acuerdo con la legislación actual. Además, en la medida en que se promueva y alcance la captación de recursos privados, podrá fortalecer las obras de transmisión y distribución de energía eléctrica.

Con respecto al número de usuarios a los que proporciona el servicio *CFE*, éste se "...incrementó en 205,273 que representa un crecimiento de 4.9% y de esta manera la cifra total llegó a 15 millones dos mil 115 usuarios".⁽²⁵⁾

Referente al servicio eléctrico proporcionado al usuario, su tiempo de interrupción disminuyó, porque en el primer trimestre de 1994 fue de 39 minutos y para el mismo trimestre en 1995 fue de 29 minutos.

De esta manera, para proporcionar un mejor servicio se establecieron programas de mantenimiento a subestaciones, líneas y redes de distribución; también se continuó con la automatización de distribución en ciudades y núcleos de usuarios de importancia.

Con respecto a los recursos humanos, la *CFE* ha establecido una serie de programas orientados a establecer una filosofía de calidad en la institución y propiciar que la experiencia adquirida por los recursos humanos calificados sea aprovechada para

(25) *Ibidem* p.39

adoptar y diseñar nuevas tecnologías y de esta forma asegurar la competitividad de la actividad eléctrica en el ámbito internacional.

En materia de modernización administrativa, se han llevado a cabo una serie de acciones encaminadas a propiciar un clima más favorable y un cambio de mentalidad para poder realizar los cambios organizacionales y funcionales necesarios para poder fortalecer la conducción de la función administrativa.

"Por otra parte, ha continuado como actividad relevante, la ejecución de programas de desarrollo social cuyo propósito es atender a la población afectada por las obras de construcción que se realizan mediante el pago oportuno de las indemnizaciones y el establecimiento de acciones que se deriven en obras sociales, bienestar y desarrollo".⁽²⁶⁾

En aspectos ambientales, la CFE ha realizado una serie de acciones tendientes a controlar el impacto ambiental de las plantas generadoras, disponiendo que la construcción y operación de las centrales no afecten el entorno del lugar donde se encuentran.

La CFE tiene como misión el asegurar el suministro de energía eléctrica a nivel nacional, en condiciones adecuadas de cantidad, calidad y precio; dedicando una atención esmerada a los clientes, promoviendo el desarrollo social, protegiendo el medio ambiente y respetando los valores de las poblaciones atendidas por los servicios de electrificación del país.

La CFE cuenta con una plantilla de personal de base, confianza, eventual y temporal, cuyos datos se aprecian en la siguiente tabla:

⁽²⁶⁾ *Comisión Federal de Electricidad, Informe de Labores (1993-1994), p.12*

PERSONAL CON QUE CONTABA LA CFE HASTA EL MES DE JUNIO DE 1995 ^(*)

PERSONAL DE BASE	42,610
PERSONAL DE CONFIANZA	9,457
PERSONAL TEMPORAL O POR OBRA DETERMINADA	10,805
PERSONAL EVENTUAL	6,103
TOTAL	68,975

La CFE tiene las siguientes atribuciones mencionadas en el artículo 9º. de la Ley de Servicio Público de Energía Eléctrica de 1993.

- El prestar el servicio público de energía eléctrica en los términos que señala el artículo 4º y conforme a lo dispuesto en el artículo 5º que mencionan:

Artículo 4º.- La prestación del servicio público de energía eléctrica comprende:

- El planear el sistema eléctrico nacional.
- La generación, transformación, conducción, distribución y venta de la energía eléctrica.

- Y el realizar todas las obras, instalaciones, así como trabajos que requieran la planeación, ejecución, operación y mantenimiento del sistema eléctrico nacional.

Artículo 5º.- Corresponde a la Secretaría de Energía, el dictar las disposiciones relativas al servicio público de energía, eléctrica, mismas que deberán

^(*) Nota: Información obtenida del Informe de Labores 1994-1995 de CFE.

ser observadas por la CFE y por las personas físicas o morales que se encuentren en el proceso productivo.

- Proponer a la Secretaría de Energía los programas y proyectos que se refiere el artículo 6o.

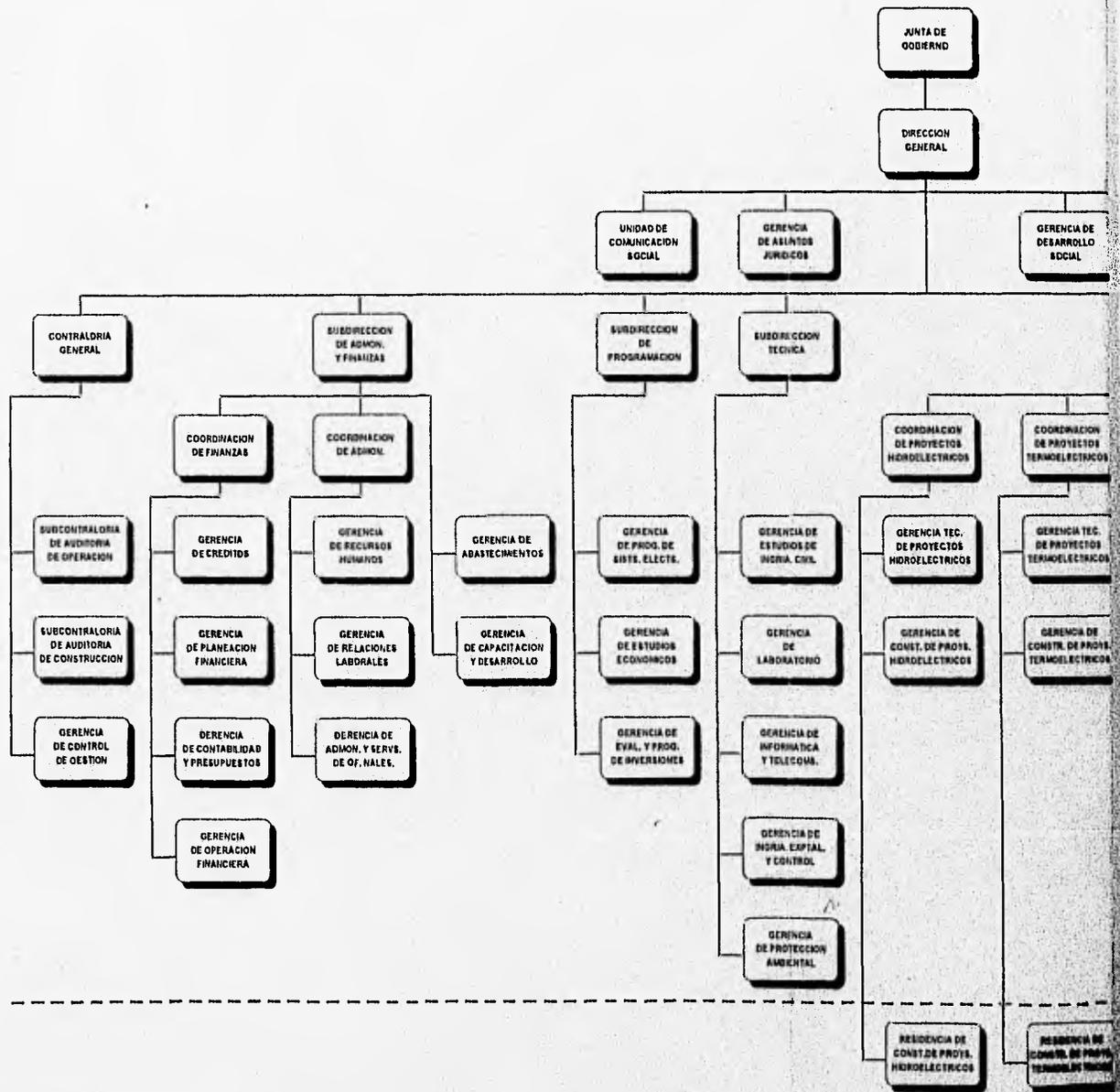
Artículo 6º.- Para los efectos del artículo 5º, la Secretaría de Energía, autorizará los programas y proyectos que la CFE someta a su consideración, relacionados con los actos previstos en el artículo 4º, antes mencionado, referentes a la generación, transmisión y distribución del fluido eléctrico que será responsabilidad de la CFE.

- Exportar energía eléctrica en forma exclusiva e importarla para la prestación del servicio público.
- Formular y promover al Presidente de la República los programas de operación, inversión y financiamiento que a corto, mediano y largo plazo requiera la CFE para la prestación del servicio público de energía eléctrica.
- Ser promotor de la investigación científica y tecnológica nacional en materia de electricidad.
- Promover el desarrollo y la fabricación nacional de materiales y equipos que sean utilizables en el servicio público de energía eléctrica.
- Celebrar convenios o contratos con las entidades federativas, con los municipios, con las entidades públicas o privadas, con las personas físicas, para la realización de actos referentes a la prestación del servicio público de energía eléctrica.
- Llevar a cabo las operaciones, actos y celebrar los contratos que sean necesarios para el cumplimiento de su objetivo.
- Y todos los demás actos que se fijen en la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica y su reglamento.

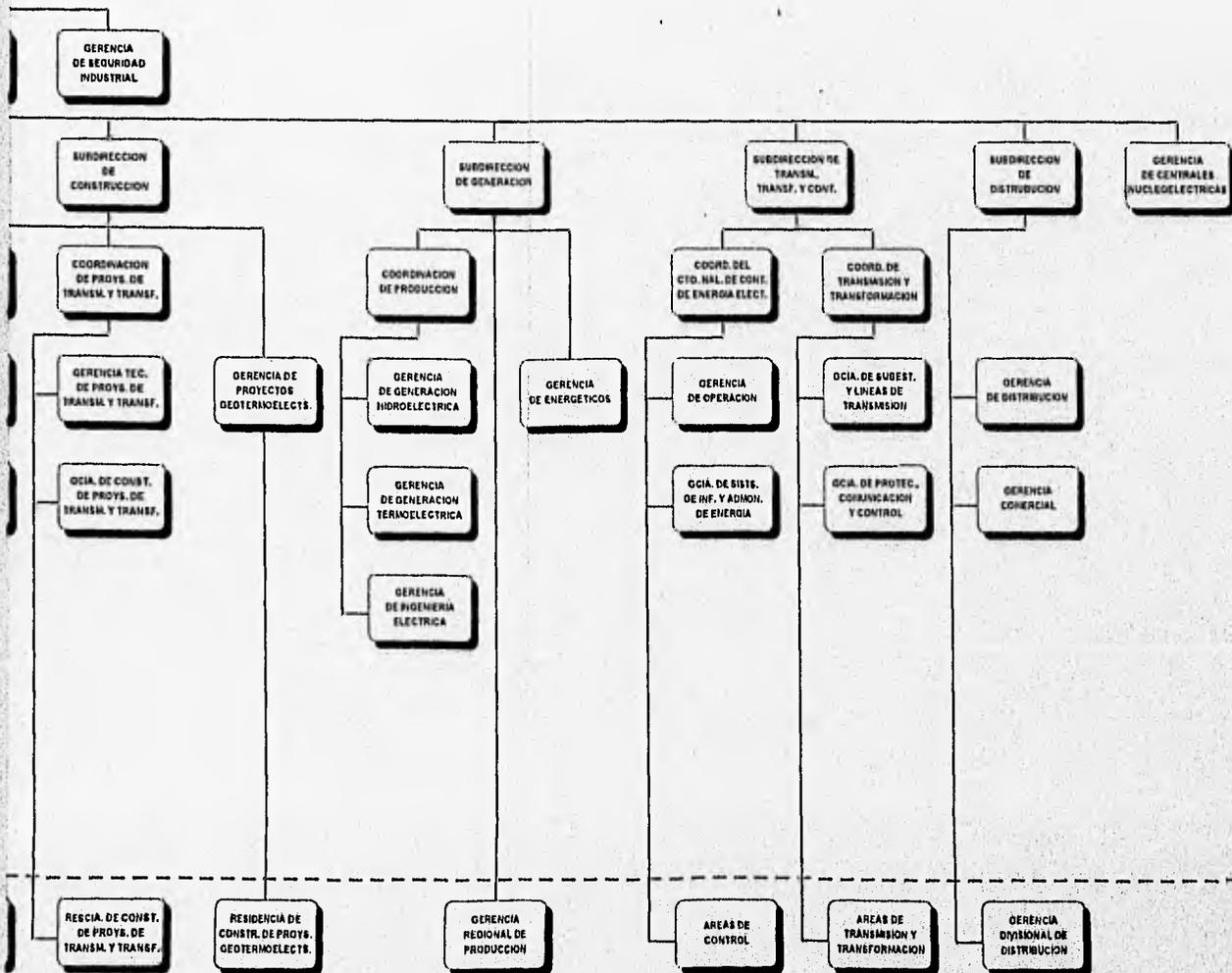
Con respecto a su estructura orgánica, la CFE se encuentra conformada de la siguiente forma, misma que se puede apreciar en el organigrama Anexo N° 1. (adjunto al presente trabajo).



COMISION FEDERAL



L DE ELECTRICIDAD



Estructura Organizacional

Junta de Gobierno.-

La CFE está regida por una Junta de Gobierno, integrada por los Secretarios de Hacienda y Crédito Público; de Comercio y Fomento Industrial; de Desarrollo Social; de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural y de Energía, quien la presidirá. También forman parte de esta Junta de Gobierno, el Director General de Petróleos Mexicanos y 3 representantes del sindicato titular del Contrato Colectivo de Trabajo que rija las relaciones laborales en la CFE.

Los integrantes de la Junta de Gobierno son los que nombran a sus respectivos suplentes y la Junta de Gobierno es la que designa a un secretario de la misma. La vigilancia de la CFE está encomendada a un Consejo integrado por 3 miembros, con sus correspondientes suplentes, que podrán ser nombrados y removidos libremente por los titulares de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo y de Energía, y por un representante designado por la Junta de Gobierno.

A la junta de Gobierno, le compete, entre otras:

- Aprobar el proyecto del plan anual de arbitrios y del presupuesto anual de egresos.
- Aprobar el estado patrimonial y financiero anual.
- Aprobar los programas que deberán someterse a la Secretaría de Energía.
- Aprobar el reglamento interior del organismo, los proyectos y eventuales modificaciones de la estructura funcional y de los sistemas organizativos de la CFE que proponga el Director General.
- Aprobar la propuesta de reestructuración tarifaria.
- Aprobar el programa de adiestramiento, capacitación y desarrollo de recursos humanos que proponga el Director General.
- Designar a propuesta del Director General a los Subdirectores, al Contralor General y a los Gerentes de las distintas áreas de actividad.

- Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales que rigen a la CFE.

Dirección General.-

Esta área tiene entre sus varias funciones, el cumplir, conforme a las políticas vigentes, con los programas de: planeación, operación y mantenimiento del sistema eléctrico nacional, así como de generación, transmisión, transformación, distribución y venta de energía eléctrica.

Asimismo, propone a la Junta de Gobierno las designaciones de Subdirectores, Contralor General, Gerentes y nombrar el personal de confianza del organismo no reservado a la Junta de Gobierno.

También tramita y resuelve los asuntos a cargo de la CFE, no reservados expresamente a la Junta de Gobierno, y realiza las funciones que ésta última decida otorgarle, entre otras.

De la Dirección General dependen áreas muy importantes, que son: la Unidad de Comunicación Social, la Gerencia de Asuntos Jurídicos, la Gerencia de Desarrollo Social y la Gerencia de Seguridad Industrial. Dichas áreas apoyan, en su especialidad, al cabal cumplimiento de las funciones otorgadas a la Dirección General.

De acuerdo a la estructura organizacional en dependencia directa se cuenta con áreas, como son: la Contraloría General, la Subdirección de Administración y Finanzas, la Subdirección de Programación, la Subdirección Técnica, la Subdirección de Construcción, la Subdirección de Generación, la Subdirección de Transmisión, Transformación y Control, la Subdirección de Distribución y la Gerencia de Centrales Nucleoeléctricas. Cada una de ellas tienen las siguientes funciones:

Contraloría General.-

Tiene varias funciones generales, de las que destacan:

- Intervenir en los lineamientos y políticas bajo los cuales se debe determinar el presupuesto.

- Revisa y tramita para su liquidación los documentos relacionados con las erogaciones a cargo de la CFE.
- Formula, analiza, interpreta y publica las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas aplicables a la CFE, en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros.
- Vigila que las medidas de control que se lleven en la institución, se apeguen a las políticas, normas y procedimientos de la misma.

De la Contraloría General se desprenden las siguientes áreas que apoyan a la adecuada consecución de sus funciones, que son: la Subcontraloría de Auditoría de Operación, la Subcontraloría de Auditoría de Construcción y la Gerencia de Control de Gestión.

Subdirección de Administración y Finanzas.-

Esta área realiza las funciones tanto administrativas como financieras en la CFE, como son:

- Integrar el presupuesto anual de ingresos y egresos, así como el programa de inversiones de la Institución.
- Realiza la planeación financiera de la Institución.
- Determina las condiciones de contratación de crédito con base en las necesidades de la CFE, la política financiera del Gobierno Federal y las condiciones del mercado.
- Administra y custodia los fondos y valores de la institución, entre otros.
- En materia administrativa, planea y coordina las actividades y gestiones relacionadas con los servicios de apoyo para las diversas áreas de la Institución.
- Aplica y vigila el cabal cumplimiento de las normas y políticas del organismo en materia de recursos humanos.

- Asegura la adecuada coordinación con las demás Subdirecciones y Dependencias externas, en lo referente a las funciones propias de la Subdirección de Administración y Finanzas.
- Realiza las funciones que le encomienda la Dirección General, entre otras.

De la Subdirección de Administración y Finanzas, se desprenden las siguientes áreas que apoyan de acuerdo a su especialidad, al cumplimiento de las funciones generales de la Subdirección de referencia. Estas áreas son: la Coordinación de Administración, la Coordinación de Finanzas, la Gerencia de Créditos, la Gerencia de Recursos Humanos, la Gerencia de Abastecimientos, la Gerencia de Planeación Financiera, la Gerencia de Relaciones Laborales, la Gerencia de Capacitación y Desarrollo, la Gerencia de Contabilidad y Presupuestos, la Gerencia de Administración y Servicios de Oficinas Nacionales y la Gerencia de Operación Financiera.

Subdirección de Programación.-

Esta área se aboca principalmente al desarrollo en general de los programas de los sistemas eléctricos, a la evaluación y programación de inversiones, así como de los estudios económicos y también, de la integración del Programa de Obras e Inversiones del Sector Eléctrico.

Cuenta con áreas de apoyo que coadyuvan a la realización de sus funciones y son: la Gerencia de Programación de Sistemas Eléctricos, la Gerencia de Estudios Económicos y la Gerencia de Evaluación y Programación de Inversiones.

Subdirección Técnica.-

Esta Subdirección está encargada de ver aspectos técnicos relacionados con: estudios de Ingeniería Civil, Control de Calidad de productos que se venden a CFE, de realizar estudios de protección ambiental cuando se construyen plantas eléctricas, de realizar estudios de ingeniería experimental y control y de tener el equipo adecuado en materia de informática y telecomunicaciones.

Para ello, cuenta con las siguientes áreas de apoyo que contribuyen en la solución de los problemas que se presenten, que son: la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil, la Gerencia de Laboratorio (LAPEM), la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones, la Gerencia de Ingeniería Experimental y Control, y la Gerencia de Protección Ambiental.

Subdirección de Construcción.-

Esta Subdirección planea y coordina la construcción de los sistemas eléctricos del país, asimismo, asiste a la Dirección General en la determinación de objetivos, estrategias y metas y también, planea y coordina las funciones y gestiones relacionadas con el diseño y construcción de plantas, subestaciones y líneas de transmisión de energía eléctrica.

Para el cabal cumplimiento de sus funciones, la Subdirección de Construcción, cuenta con áreas, divididas por especialidad, de las que destacan a nivel Coordinación, la de Proyectos Hidroeléctricos, la de Proyectos Termoeléctricos y la de Proyectos de Transmisión y Transformación, contando cada una de estas, respectivamente con las Gerencias Técnicas y de Construcción y la Gerencia de Proyectos Geotermoeléctricos; en los sitios de las obras se cuenta con las Residencias de Construcción.

Subdirección de Generación.-

Esta Subdirección tiene dentro de sus funciones generales el garantizar la disponibilidad, continuidad, calidad y economía en la generación del fluido eléctrico. Asimismo, elabora estudios de proyectos, programas y presupuestos para el mantenimiento de las instalaciones de generación de la energía eléctrica. También, coordina los estudios necesarios conducentes a la mejoría de los sistemas inherentes al proceso de generación.

Para su buen funcionamiento, esta Subdirección comprende las siguientes áreas que son: la Coordinación de Producción, la Gerencia de Generación Hidroeléctrica, la Gerencia de Generación Termoeléctrica, la Gerencia de Ingeniería Eléctrica y Gerencias Regionales de Producción y la Gerencia de Energéticos.

Subdirección de Transmisión, Transformación y Control.-

Esta Subdirección establece las políticas y normas generales para garantizar la disponibilidad, calidad y economía en la transmisión, transformación y control de la energía eléctrica. Asimismo, controla las sobrecargas de líneas y transformadores, entre otras más funciones.

Esta Subdirección cuenta con las áreas de apoyo, de acuerdo a su especialidad, como son: las Coordinaciones del Centro Nacional de Control de Energía Eléctrica, y la de Transmisión y Transformación, la Gerencia de Operación, la Gerencia de Subestaciones y Líneas de Transmisión, la Gerencia de Sistemas de Información y Administración de Energía, la Gerencia de Protección, Comunicación y Control, las Áreas de Control y las Áreas de Transmisión y Transformación.

Subdirección de Distribución.-

Esta Subdirección establece las políticas y normas generales en materia de distribución y comercialización de la energía eléctrica en el Territorio Nacional. Asimismo, supervisa a las Divisiones de Distribución en materia de planeación de los sistemas de distribución, entre otras.

La Subdirección de Distribución cuenta en su estructura organizacional con las Gerencias de Distribución y Comercial y Divisiones de Distribución.

Gerencia de Centrales Nucleoeléctricas.-

Esta Gerencia apoya en todas las actividades y servicios en materia de energía nuclear, que requiera la Dirección General. Asimismo, controla el buen funcionamiento operativo y administrativo de la Central Nucleoeléctrica "Laguna Verde".

También, mantiene las relaciones e interacción necesarias con entidades, organizaciones y autoridades en materia nuclear.

La estructura organizacional de CFE es amplia y compleja, ya que contaba hasta el mes de junio de 1995, con una plantilla de personal total de: 68,975; que incluye

empleados de base, confianza, temporal y eventual. Cabe mencionar que debido a que cuenta con elementos de las más diversas especialidades, uno de sus retos principales es lograr un óptimo control, capacitación y desarrollo de éstos.

La CFE cuenta con una estructura organizacional que es de tipo piramidal y contiene diferentes grados de centralización; es decir, que la alta centralización se encuentra al nivel de la Dirección General y las Subdirecciones y el poder de decisión lo ejercen los altos ejecutivos y va disminuyendo en cascada a los niveles inferiores.

Referente al presupuesto que maneja la CFE, éste ha variado con los años, por lo anterior, en las siguientes cuadros N° 1 y 2 se podrá apreciar el grado de incremento que ha tenido en los últimos años desde 1991 a la fecha, el porcentaje monetario de recursos propios y de transferencia que ha tenido, así como la cantidad de dinero que ha manejado sobre gasto corriente y de inversión.

En materia de capacitación, para el presente año se otorgó al rubro de capacitación, la cantidad de: 50,000,000.00 (cincuenta millones de pesos).

En otro contexto, como prioridades actuales y para el futuro, la CFE pretende superar los niveles actuales de eficiencia. Analizada desde el ángulo internacional, su esfuerzo está orientado a mejorar los servicios que se otorgan a los consumidores de la energía eléctrica y lograr el incremento en la calidad del servicio.

En resumen, la CFE tendrá que enfrentar en el futuro nuevos retos y aprovechar múltiples oportunidades, pero, en su papel de generadora de energía eléctrica deberá elevar permanentemente su capacidad, mediante la diversificación de fuentes de energía, optimización de sus consumos y preservación de los recursos naturales que coadyuve a las generaciones futuras, y sobre todo aprovechar sus recursos humanos concientizándolos para que estos tengan la misma meta de la Institución.

Presupuesto de CFE
Flujo en Efectivo
Periodo: De 1991 a 1995 (*)**

	1991 (*)		1992 (*)		1993 (*)		1994 (*)		1995 (**)	
	Original	Modificado								
PRESUPUESTO DE INGRESOS										
a) Gastos corrientes de operación	9,546,516.4	9,651,863.0	11,388,185.3	11,308,185.3	12,742,341.9	13,557,677.9	14,679,162.7	15,237,535.0	16,970,465.7	24,148,456.5
b) Inversión Pública	4,989,234.0	5,737,970.0	5,714,368.7	5,942,000.0	4,868,544.4	8,111,484.2	5,535,158.1	6,365,736.1	7,270,684.4	7,618,891.0
c) Inversión Financiera	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	385,000.0	0.0	0.0
d) Operación Ajena	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	80,400.0
Total (1)	15,433,232.3	15,300,389.6	17,100,544.0	17,248,185.3	22,860,859.6	22,535,808.6	22,984,563.9	23,911,532.5	25,172,559.4	33,347,748.3
PRESUPUESTO DE EGRESOS										
a) Costos y de Capital	14,173,084.8	14,980,686.2	18,162,447.9	19,200,942.7	19,044,580.0	19,971,071.0	19,466,604.0	20,749,854.0	23,073,652.0	26,897,670.0
b) Operaciones Fijas	0.0	0.0	0.0	432,000.0	0.0	80,000.0	0.0	176,251.0	0.0	0.0
c) Transferencias del Gobierno Federal	846,825.3	24,225.5	571,436.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4,578,375.0
Total (1)	15,433,232.3	15,484,981.1	21,804,243.8	21,033,983.7	22,860,859.6	22,535,808.6	22,984,563.9	23,968,832.5	25,172,559.4	33,347,748.3

NOTAS:

- (1) Expresado en miles de millones de pesos
- (*) Expresado en miles de millones de nuevos pesos
- (**) Datos obtenidos de la Cuenta Pública de CFE de los años de 1991 a 1995
- (1) Este total incluye dos conceptos no reflejados en el presente cuadro.

Cuadro N° 1

Presupuesto de CFE
Flujo en Efectivo
Período: 1996

	1996	
	Original	Modificado
PRESUPUESTO DE EGRESOS		
a) Gasto corriente de operación	30,948,059.8	
b) Inversión Física	8,602,241.6	
c) Inversión Financiera	0.0	
d) Operación Ajena	80,400.0	
Total (1)	42,001,955.4	0.0
PRESUPUESTO DE INGRESOS		
a) Corrientes y de Capital	37,673,071.0	
b) Operaciones Ajenas	0.0	
c) Transferencias del Gobierno Federal	892,231.0	
Total (1)	42,001,955.4	0.0

NOTAS:

Los datos del presupuesto de 1996 fueron obtenidos del Diario Oficial del 22 de Diciembre de 1995.

(1) Este total incluye otros conceptos no señalados en el presente cuadro.

Cuadro N° 2

2. LA CAPACITACIÓN, LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA.

2.1 La Capacitación

Una vez conocidos los antecedentes y marco teórico conceptual de la modernización en la administración pública mexicana, es importante conocer el papel que juega la capacitación como uno de los instrumentos claves para incrementar la productividad y la competitividad de los recursos humanos en el proceso de modernización política y administrativa del Estado.

Las circunstancias actuales por las que atraviesa nuestro país exigen de la administración pública contar con recursos humanos que adopten una cultura de calidad. Por ello, los servidores públicos deben participar en un proceso de capacitación permanentemente "...que les permita mejorar sus aptitudes y modificar sus actitudes, hacia la búsqueda de mayores niveles de competitividad y eficiencia".⁽²⁷⁾ De esta manera, se logra elevar continuamente el nivel de conocimientos técnicos y científicos, así como las habilidades y sensibilidad de los servidores públicos.

La capacitación se puede definir como "...la actividad de enseñanza-aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades, y actitudes, por medio de las cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos".⁽²⁸⁾

En otro aspecto, la capacitación es "...la acción destinada a desarrollar la aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo".⁽²⁹⁾

La capacitación considerada como un sistema permanente y continuo puede dirigirse a los siguientes aspectos:

- a.) "Preparar al personal de nuevo ingreso (manuales de inducción y programas de bienvenida).

⁽²⁷⁾ Dehali Krauss, Miguel, *La administración del personal en el Sector Público*, México, Ed. INAP, 1986, p.71

⁽²⁸⁾ *Diccionario de Política y Administración Pública*, Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, Vol. I, México. p.213

⁽²⁹⁾ *Glosario de términos administrativos*, Presidencia de la República, Coordinación de Estudios Administrativos. Serie Organización y Métodos. p.42

- b.) Favorecer la adaptación del personal a situaciones nuevas (cambio de maquinaria de sistemas y de procedimientos).
- c.) Ofrecer cursos y seminarios cuando así lo demanden las necesidades.
- d.) Preparar al personal en los casos de ascenso, promoción o plazas de nueva creación.
- e.) Identificar y entrenar al personal de la institución que pueda fungir como instructor".⁽³⁰⁾

En suma, es necesario contar con un adecuado sistema de capacitación para lograr una administración pública moderna, eficiente y accesible, orientada al servicio y cercana a las necesidades e intereses de la sociedad.

Atento a lo anterior, el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, como instrumento normativo, otorga especial importancia a la capacitación para lograr una administración pública moderna, eficiente y accesible, orientada al servicio y cercana a las necesidades e intereses de la sociedad.

Asimismo, dicho Plan propone la profesionalización de los servidores públicos como requisito indispensable para dar continuidad a los programas de trabajo, ya que en ellos reside el potencial para realizarlos en el corto, mediano y largo plazo.

En este sentido, "...la creación del servicio profesional de carrera entraña el reconocimiento de la importancia que tiene el trabajo del servidor público y asegura que su desempeño honesto y eficiente sea condición esencial para la permanencia en el empleo. Además, el servicio de carrera permitirá establecer normas claras para que el ascenso esté basado en la capacidad y en el rendimiento profesional y que el servicio público culmine con una Jubilación digna y decorosa."⁽³¹⁾

También, dicho Plan propone incrementar cuantitativa y cualitativamente la capacitación de acuerdo a las siguientes estrategias:

⁽³⁰⁾ Anguiano Arroyo, Carmen Gloria. Calidad en el servicio público. la capacitación elemento conductor. México, Tesina, FCPyS, 1995. p.15

⁽³¹⁾ Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, SIIICP, p.64

- "Vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa.

La oferta de servicios de formación técnica y de capacitación para el trabajo será adecuada cuando atienda las necesidades de la planta productiva en materia de recursos humanos, sin descuidar la formación integral de las personas.

- Establecer nuevas formas de certificación aplicables a las competencias laborales adquiridas empíricamente. Se pondrá en marcha un Sistema de Certificación de Competencia Laboral que tendrá como base las normas definidas en el Sistema Normalizado de Competencia Laboral. El nuevo sistema se ocupará de certificar la competencia laboral, independientemente de como haya sido obtenida.
- Flexibilizar y adecuar los programas de formación para el trabajo de tal manera que sea posible la alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida".⁽³²⁾

Resumiendo, para lograr una administración pública más eficiente y moderna, que tenga la capacidad para responder a los retos actuales que la sociedad demanda, es necesario que los recursos humanos se encuentren en un proceso permanente de capacitación que permita el desarrollo de todas sus potencialidades.

2.2 La productividad

Dentro del campo de la actividad económica, la productividad tiene una gran importancia, ya que representa "...el incremento simultáneo de la producción y el rendimiento, debido a la modernización del material y a la mejora de los métodos de trabajo".⁽³³⁾

Dentro de los elementos que determinan que la productividad se incremente podemos destacar: capacitación adecuada de los recursos humanos, innovación, perspectivas de incremento salarial y ascenso, seguridad social, liderazgo, planeación estratégica, mejora continua, buenas relaciones entre el Sindicato y la Empresa, entre otras.

En el ámbito de la administración pública mexicana, la productividad empezó a tener una gran importancia a partir del sexenio pasado (1988-1994), al emitirse una serie de programas y acciones normativas encaminadas a elevar los niveles de eficiencia y eficacia de los servidores públicos.

⁽³²⁾ *Ibidem*, p. 153 y 154

⁽³³⁾ *Revista de Alta Dirección*, Julio-Agosto 1990, p.31

En el Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública (1990-1994), se hizo especial hincapié en fomentar el incremento de la productividad, como apoyo sustantivo para superar la problemática de las empresas públicas. Se fomentó la política de establecer Comités Mixtos de Productividad orientados a realizar programas integrados de capacitación para alcanzar tal fin.

Asimismo, en el Plan Nacional de Capacitación y Productividad (1991-1994), se mencionó que como en cualquier otro campo de la actividad económica, en la administración pública es indispensable que los servidores públicos hagan un uso adecuado de los recursos disponibles para satisfacer las demandas de la población. Se busca que los servidores públicos actúen en forma eficiente y rápida, y en las mejores condiciones de servicio.

En el presente régimen de Gobierno, los aspectos relacionados con la productividad están contenidos en El Plan Nacional de Desarrollo (1995-2000). En este Plan se menciona que para poder alcanzar el crecimiento económico es indispensable asegurar el uso amplio y eficiente de los recursos humanos y materiales con los que cuenta el país, además "...se requiere crear las condiciones que favorezcan el empleo intensivo de mano de obra. Además, es preciso elevar sostenidamente la productividad de la fuerza laboral para lograr no sólo más empleo, sino mejores ingresos".⁽³⁴⁾

En otro aspecto, dicho Plan menciona que es necesario promover las condiciones que alienten la máxima demanda posible de fuerza de trabajo para lograr la operación eficiente del aparato productivo y con ello coadyuvar a elevar la productividad laboral.

En este contexto, la capacitación representa la herramienta medular para poder elevar el potencial productivo de los recursos humanos y por ello, en dicho Plan se contemplan una serie de acciones y estrategias encaminadas a proporcionarles una adecuada capacitación.

Podemos concluir que los principales beneficios de un mayor progreso en la productividad son: producir más usando los mismos y aún menores recursos y elevar el nivel de vida de quienes participan en el proceso productivo, así como de los consumidores de los productos y servicios. Desde un punto de vista nacional, la elevación de la productividad es la única forma de incrementar la auténtica riqueza del país.

¹³⁴⁾ Plan Nacional de Desarrollo (1995-2000), SHCP, p.151

2.3 La Calidad Total

Para nuestro país, el elevar constantemente la calidad de los bienes y servicios que produce no es una opción, sino un requisito fundamental para responder a las condiciones actuales en globalización, modernización y competitividad.

Por otra parte, "...el penetrar en el mercado externo con calidad total significa no sólo producir y vender buenos productos, sino hacerlo redituablemente, para obtener beneficios netos que permitan seguir creciendo y, en especial mejorando".⁽³⁵⁾

Por ello, las instituciones públicas y privadas requieren orientar sus esfuerzos hacia nuevas políticas y estrategias que permitan su desarrollo, actualización, agilización de funciones, así como la optimización de sus recursos, para poder lograr una gestión oportuna, eficiente y efectiva.

En este sentido, el factor humano representa el elemento medular para dichos propósitos, ya que únicamente a través de él se pueden lograr los cambios a nivel individual y de la organización en su conjunto que se requieren para implantar una cultura basada en una filosofía de calidad.

Con respecto a la calidad, es necesario dejar establecido su concepto, así como su origen. "Según Ishikawa, existen dos maneras de definir la calidad. La primera tiene un enfoque estrecho y se refiere en esencia al producto cuyas características deben estar con ciertas normas. Por el contrario, la segunda tiene una concepción mucha más amplia, pues considera la calidad como el resultado final de la calidad del trabajo, de los procesos productivos, del personal obrero y ejecutivo, de la planeación, etc., lo cual implica que control de costos, productividad y calidad forman parte de un mismo todo".⁽³⁶⁾

Por su parte, Deming considera que "...la calidad debe construirse en cada fase del proceso, desde la recepción de los insumos y refacciones hasta el comportamiento del producto en manos del cliente".⁽³⁷⁾

⁽³⁵⁾ Acle Tomasini, Alfredo, *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*, México, Ed. Grijalbo, 1990, p.290

⁽³⁶⁾ *Ibidem*, p.136

⁽³⁷⁾ *Ibidem*, p.37

J.M. Jurán menciona que la calidad se encuentra en el cumplimiento de las especificaciones, es decir, que un producto o un servicio de calidad es aquel que cumple con las necesidades que requiere el usuario. Para el Doctor Jurán, la calidad involucra 3 (tres) procesos administrativos, que son la planeación de la calidad, el control de calidad y el mejoramiento de la calidad, de acuerdo al siguiente esquema:



El Doctor Jurán, desarrolló su propia filosofía y metodología para lograr implementar la calidad total en cualquier empresa.

La calidad total como concepto administrativo se puede definir como el esfuerzo orientado a incrementar permanentemente y de manera sistemática e integral la calidad de los productos y servicios generados por una organización pública o privada, mediante el involucramiento de todas y cada una de sus áreas. Lo anterior, se refleja en una mayor satisfacción para los clientes y usuarios de los bienes y servicios.

Para los miembros que integran la organización, una cultura de calidad significa por un lado, que éstos brinden su mejor esfuerzo y por otro lado, que la calidad de vida de ellos mejore progresivamente ya sea tanto dentro como fuera del trabajo.

El proceso de la calidad total, se sustenta en un programa de desarrollo organizacional, entendido este como "...un cambio planeado en la formación y desarrollo de sus recursos humanos y orientados al logro de sus objetivos estratégicos".⁽³⁸⁾ La calidad

⁽³⁸⁾ Anguiano Arroyo, Carmen Gloria. Calidad en el Servicio Público. La Capacitación como medio conductor. Tesina, México, 1995, p. 5

total surge como respuesta a las condiciones cambiantes del mercado, en donde se tiene que fortalecer la posición competitiva para enfrentar los cambios.

Con respecto a su origen, la calidad atravesó por un "...proceso histórico desde el cual sus capataces vigilaban el trabajo de los obreros a principios de siglo. En la tercera década surgieron los supervisores e inspectores del trabajo".⁽³⁹⁾ . A partir de 1950 los especialistas norteamericanos en el campo del muestreo, Deming y Jurán participaron en una serie de seminarios organizados por la unión de científicos e ingenieros japoneses para difundir las técnicas de control de calidad estadístico.

Recientemente, en la década de los noventa, se empezó a hablar de calidad total como un medio para alcanzar la efectividad de las organizaciones.

Hoy en día, la administración pública ha incorporado dentro de sus programas de gobierno, entre otros, acciones tendientes a lograr la calidad de las instituciones públicas.

En este contexto, El Plan Nacional de Desarrollo (1995-2000) otorga especial importancia, dentro del proceso de modernización, a la necesidad de contar con organizaciones públicas que proporcionen calidad en los bienes y servicios que prestan y promover el uso eficiente y racional de sus recursos humanos, así como su bienestar.

El Gobierno Federal requiere seguir fomentando la calidad en todas las organizaciones, para con ello propiciar la calidad industrial en el país que permita proporcionar mejores productos y servicios, en el mercado internacional como resultado de una acción fundada en la productividad y eficiencia.

Hoy, más que nunca, se requiere penetrar en el mercado externo con calidad total; es decir, no solo producir y vender buenos productos, sino hacerlo con dos fines: que permitan seguir creciendo y en especial, mejorando. Para lo anterior, es necesario que a nivel de empresa como de gobierno se realicen esfuerzos concretos hacia una estrategia de desarrollo que permita que haya coherencia y consistencia entre los objetivos y acciones y con ello se logren los fines deseados.

A nivel de país, si los planes y programas con rumbo hacia la calidad se limitan su vigencia a periodos de solo seis años por cambios en la administración pública, los

⁽³⁹⁾ *Ibidem*, p. 5

resultados en los mismos no son los esperados. Sin embargo, si su duración se amplía a diez y quince años podrían ser evaluados en base al grado de cumplimiento de éstos, y en su defecto, proporcionar medidas correctivas con periodicidad.

A nivel social, es indispensable fomentar el desarrollo de una conciencia colectiva por la calidad a partir de la enseñanza a los jóvenes, porque ellos constituyen la mayor parte de la población productiva en México.

En resumen, es necesario que las empresas como el gobierno comprendan la importancia y beneficios que involucra el operar con calidad, para con ello propiciar el desarrollo de México en beneficio de las generaciones presentes y futuras.

3. ACCIONES ORIENTADAS HACIA LA CALIDAD EN LA CFE.

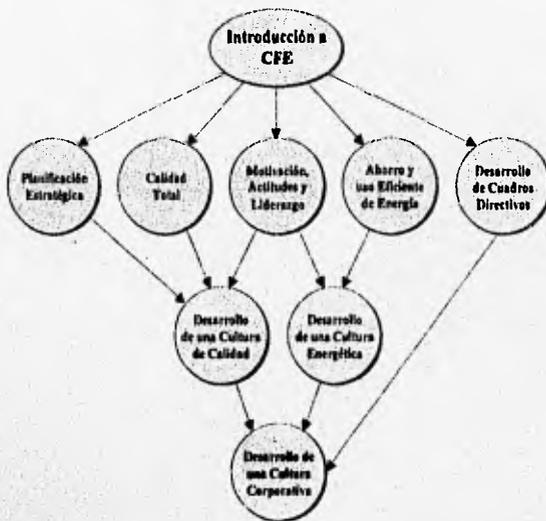
3.1 Normatividad hacia la calidad

Como resultado de las políticas de modernización de la empresa pública plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo (1990-1994) y el Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública, del mismo período, la *Comisión Federal de Electricidad (CFE)* se incorporó al movimiento nacional de calidad y productividad.

En este contexto, la *CFE* asumió la responsabilidad y el compromiso de implantar un programa de calidad que respondiese a los programas y planes emitidos por el Gobierno Federal. Para ello, era indispensable emitir una serie de estrategias, planes, programas y proyectos, entre otros, que permitiesen el desarrollo de los recursos humanos de la institución para lograr el cambio en sus aptitudes y actitudes.

A nivel institucional, con el objeto de motivar el desarrollo de una cultura corporativa en la *CFE*, se implantaron los siguientes programas:

PROGRAMAS PRIORITARIOS



Asimismo, se dio origen a la concepción del Programa Institucional de Calidad Total (PICT). Dicho programa pretende realizar una serie de acciones y esfuerzos para

mejorar los sistemas de calidad dentro de la Institución. Para ello "...es imprescindible tener una visión preventiva que promueva la realización de las actitudes en forma participativa, soportadas a través de sistemas y procesos que finalmente propicien la mejora continua en la CFE".⁽⁴⁰⁾

Por lo anterior, *La CFE* considera importante mantener los siguientes principios de calidad:

- **Satisfacción al cliente:**

Significa satisfacer las expectativas de los clientes internos y externos, mediante el conocimiento de sus requisitos y necesidades primordiales, hasta lograr la satisfacción total de los mismos.

- **Calidad en el servicio:**

En este punto se debe buscar la satisfacción total del cliente a través de la organización, en donde se debe tener muy en claro el entendimiento de los objetivos y metas de calidad.

- **Calidad y armonía en el trabajo:**

Se busca que los trabajadores de *CFE* se involucren, capaciten y asuman un liderazgo para lograr las metas de calidad, así como la satisfacción propia como personas y miembros de la institución.

- **Mediciones:**

En este punto, se pretende medir el grado de desarrollo de programas en la integración de una serie de actividades dirigidas a obtener resultados a mediano y largo plazo.

⁽⁴⁰⁾ *Comisión Federal de Electricidad, Programa Institucional de Calidad Total*, Mayo, 1995, Rev. 1, p. 5

- **Mejora continua:**

Se pretende tener grupos de trabajo de diferentes áreas que tengan como objetivos el mejorar la calidad de sus actividades para con ello mantener la mejora continua en la institución.

Cabe destacar que para que el Programa Institucional de Calidad Total, que empezó a implantarse en *CFE* a partir del año de 1992, tenga el éxito planeado, es necesario que todo el personal participe en "...el desarrollo de los programas específicos de Calidad Total de cada área de *CFE* . Respecto a las áreas que ya han tenido avances y resultados en el ejercicio de sus programas de calidad, deberán asegurar la congruencia de éstos con los principios de Calidad de *CFE* mencionados, de esta manera, por la relevancia del Programa Institucional de Calidad Total (PICT) y su prioridad de implantación, cada área de *CFE* debe considerar anualmente el presupuesto correspondiente para este Programa".⁽⁴¹⁾

En la parte preventiva y de soporte del Programa Institucional de Calidad Total, se encuentra el área de Aseguramiento de Calidad, que representa la columna vertebral del Programa, que abarca los sistemas y procedimientos que aseguran el mejoramiento continuo de la Institución. Asimismo, la *CFE* incrementa sus esfuerzos tendientes al mejoramiento de su entorno físico, social y económico a través del establecimiento de acciones dirigidas a la preservación y mejoramiento continuo de los ecosistemas, así como estrategias para facilitar que otras organizaciones desarrollen sus propios programas de Calidad Total.

Para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten en la implantación y desarrollo del Programa Institucional de Calidad Total (PICT), se establecieron indicadores numéricos de los niveles y tendencias de mejoramiento de las operaciones y servicios que contiene el sistema de Calidad Total, comparados con otras empresas similares o a nivel internacional.

En el ámbito de los recursos humanos, el Programa Institucional de Calidad Total busca el: involucramiento, capacitación, reconocimiento, mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo y la ambientación para la calidad.

(41) *Ibidem.* p.7

Se busca el involucramiento, porque es indispensable la contribución y eficacia de todo el personal de *CFE* para obtener las metas de calidad y productividad comprometidas.

La capacitación, porque ésta "...se orienta fundamentalmente al desarrollo del individuo y del grupo, en la medida en que son justamente los recursos humanos quienes sostienen y proyectan a la organización en su conjunto".⁽⁴²⁾

El reconocimiento, porque éste coadyuvará a que el personal se sienta motivado y comprometido con su trabajo al otorgárseles remuneraciones, ascensos, promociones y estímulos-reconocimiento por las metas alcanzadas en la obtención de calidad en el desempeño.

El mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, porque ésta será el resultado de los alcances de la capacitación y el reconocimiento.

La ambientación para la calidad, porque la agilidad del proceso inicial del Programa Institucional de Calidad Total (PICT) depende de su adecuada ambientación, familiarización y apropiación del mismo.

Otra parte de las acciones importantes emprendidas por *CFE*, para facilitar la implantación de la calidad, fue la emisión del convenio que modifica el Contrato Colectivo de Trabajo, para la implantación del sistema de promociones y ascensos basado en el desempeño (Convenio de Productividad), que celebraron ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la *CFE* y el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana, el 23 de abril de 1992.

Dicho Convenio estableció como compromiso el implantar "...un sistema de promociones sustentado en criterios de productividad y eficiencia de los trabajadores y no exclusivamente en su antigüedad, mismo que será reconocido mediante una compensación económica".⁽⁴³⁾

Sobre el particular, se hicieron una serie de modificaciones al sistema escalafonario, simplificándolo; es decir, se compactaron significativamente las diferentes categorías que se tenían vigentes, reestructurándolas en 12 Grupos Orgánicos (Categorías) para el personal de base y 13 Grupos Orgánicos para el personal de confianza. Cada Grupo

(42) *Ibidem*, p.9

(43) *Comisión Federal de Electricidad - Convenio de Productividad*, México 1992, p.1

Orgánico (Categorías) contiene 12 niveles salariales en función del desempeño personal.

Además, se implantó un sistema de remuneraciones como una herramienta para promover mejores resultados, así como niveles salariales en base al desempeño personal.

En el rubro de capacitación, dicho Convenio establece "...bases sólidas para orientar, los programas de capacitación y adiestramiento a los aspectos sustantivos del trabajo en cada puesto y diseñar los planes de carrera para el desarrollo de los trabajadores, favoreciendo su arraigo en la Institución".⁽⁴⁴⁾

También, el Convenio de referencia promueve el reconocimiento a los años de servicio de los trabajadores de la Institución, bajo un principio de equidad o igualdad, a través de una compensación acumulativa en función de la antigüedad generada.

Con respecto a los movimientos escalafonarios, éstos son en base a la aptitud de los trabajadores que hayan sido previamente capacitados, sujetos al procedimiento que acuerden las partes en el Contrato Colectivo en vigor.

En otro aspecto, se implantó un sistema de incentivos grupales ligados a la productividad, que son otorgados al personal que contribuya a alcanzar las metas fijadas en los Contratos-Programa semestrales en cada centro de trabajo. Dicho incentivo es un reconocimiento a los trabajadores que alcancen las metas a que se comprometieron en materia de productividad, ahorro y eficiencia.

Asimismo, también se cuenta con un sistema de incentivos a la constancia y puntualidad, en donde se pretende que los trabajadores mejoren en dichos aspectos mediante incentivos económicos.

Actualmente, se está desarrollando un nuevo Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos (SIARH) de aplicación general, que operará a nivel nacional y que incluye la nomina, asistencia, contratación, capacitación, seguridad social, seguridad e higiene y relaciones laborales.

⁽⁴⁴⁾ *Ibidem*, p. 1

3.2 Programa Estratégico del Sector Eléctrico (1992-2001)

La *CFE*, dentro de su Programa Estratégico del Sector Eléctrico 1992-2001, contempla una serie de programas prioritarios tendientes a desarrollar los valores corporativos de la Institución.

El sector eléctrico busca cimentarse en creencias que tengan los siguientes valores corporativos:

- **Misión**

Asegurar el suministro de energía eléctrica a Nivel Nacional, en condiciones adecuadas de cantidad, calidad y precio; con atención esmerada a los clientes, promoviendo el desarrollo social, protegiendo el ambiente y respetando los valores de las poblaciones atendidas por los servicios de electrificación del país.

- **Sentido de Misión y Dirección**

Se deberá trabajar acorde a la misión y objetivos establecidos para el sector eléctrico, cuyo conocimiento permitirá a los trabajadores laborar en la dirección requerida.

- **Ambiente Laboral**

En este punto deberá conformar el mejor lugar para el desarrollo profesional, personal y familiar de los recursos humanos, otorgando respeto a su dignidad y derechos laborales.

- **Trabajo en Equipo**

Se fomentará la integración de grupos de trabajo interdisciplinarios.

- **Liderazgo Participativo**

El Liderazgo Gerencial deberá generar confianza en el personal para promover su entusiasmo.

- **Capacitación y Desarrollo**

A través de Programas de Capacitación y Desarrollo adecuadamente diseñados, cada trabajador deberá tener la oportunidad de desarrollar su máximo potencial.

- **Dedicación a la Calidad**

La calidad se deberá reflejar en el trabajo diario, en el servicio proporcionado y en términos de calidad de vida del trabajador.

- **Servicio al Cliente**

Como el cliente es la razón de ser del sector eléctrico, el personal deberá esforzarse en proporcionar un servicio eficiente y una atención oportuna y amable.

- **Comunicación Organizacional**

Se busca una comunicación efectiva que genere en cada una de las áreas la sinergia y difunda las directrices y logros institucionales, lo que permitirá una mayor integración e identificación de los miembros de la empresa.

- **Optimización de los Recursos**

Los recursos humanos, financieros y materiales deberán ser administrados con eficiencia y responsabilidad.

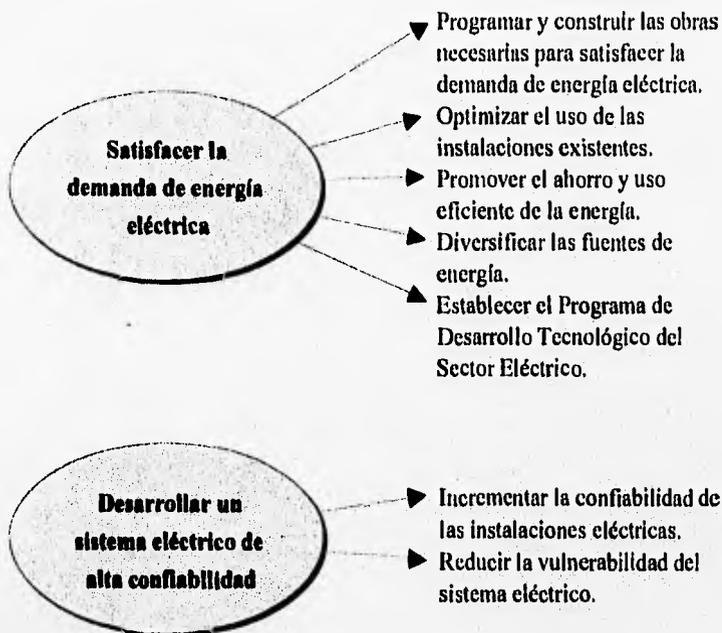
- **Respeto al Entorno**

Las acciones que emprenda el sector eléctrico se deberán realizar protegiendo la ecología y el medio ambiente y respetando a las comunidades en donde se localizan las instalaciones eléctricas.

En este marco, el programa de referencia contempla los siguientes objetivos estratégicos.

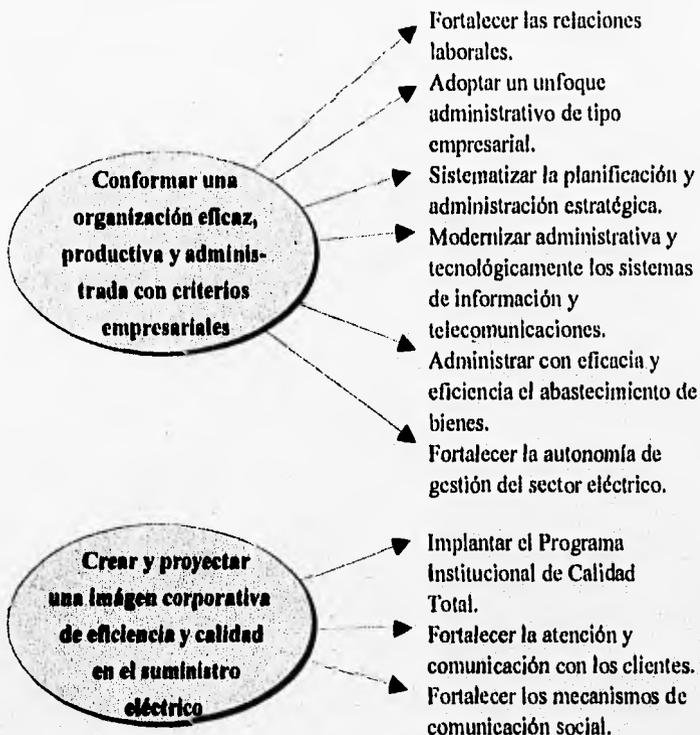
OBJETIVO

ESTRATEGIA



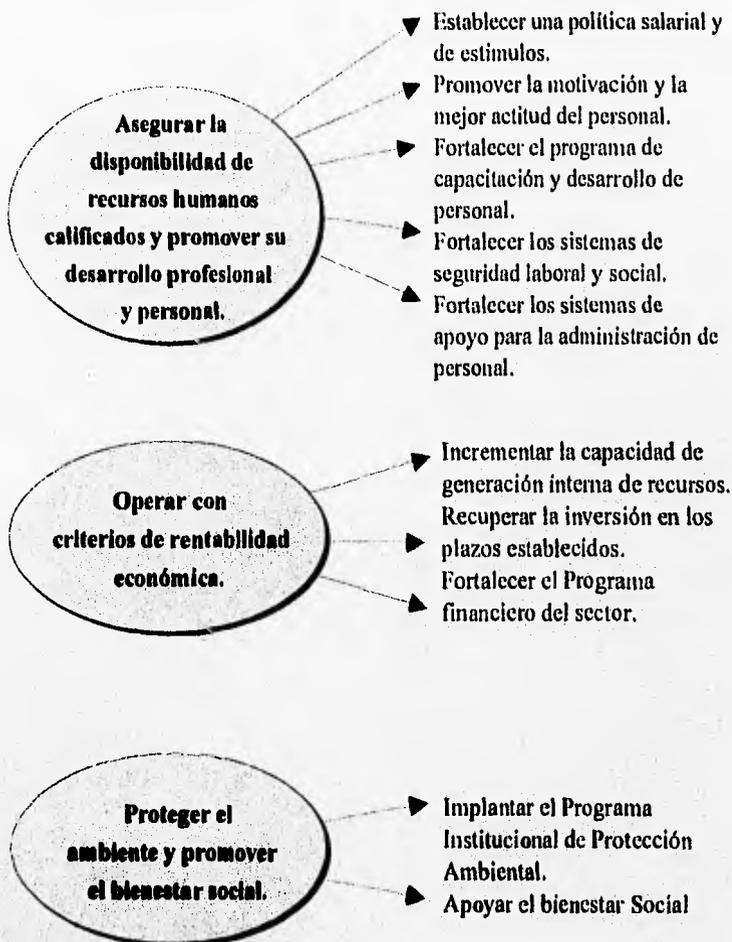
OBJETIVO

ESTRATEGIA



OBJETIVO

ESTRATEGIA



3.3 Acciones

En función de los objetivos estratégicos mencionados se consideran algunas acciones llevadas a cabo por la CFE, que nos indican los avances más relevantes.

En el caso del primer objetivo estratégico que es el de "satisfacer la demanda de energía eléctrica" La CFE ha realizado lo siguiente:

Durante el año de 1995, se intensificó "...el uso de plantas generadoras de Ciclo Combinado que tienen una mayor eficiencia en el consumo de combustibles y ha puesto en funcionamiento modernas centrales de tipo dual que permiten utilizar indistintamente carbón o combustóleo; Eólicas, que no obstante de tener poca significación en el total de capacidad instalada, son producto de una nueva tecnología para aprovechar un recurso renovable como es el viento y pequeñas centrales fotovoltaicas accionadas por luz solar, instaladas en comunidades rurales alejadas de las redes de distribución". (45)

En otro aspecto, se intensificó la construcción de subestaciones encapsuladas en hexafluoruro de azufre, las cuales al ocupar un espacio menor son recomendables para localidades con problemas de espacio, además, su costo de mantenimiento es bajo.

En materia de innovación tecnológica, la CFE ha incorporado a los programas de exploración de nuevos campos, técnicas de sísmica pasiva con tomografía de focos sísmicos. Asimismo, se participará con la NASA en la aplicación de sensores remotos que coadyuvan a los estudios de riesgo volcánico.

De igual forma, se están realizando estudios para determinar la viabilidad técnica y económica de utilizar energía termosolar para generación industrial, así como estudios para transformar en electricidad los residuos orgánicos.

Con respecto a las líneas de transmisión de corriente directa se están efectuando avances que representan una opción atractiva en el desarrollo del sistema eléctrico.

En otro aspecto, se están efectuando programas de mantenimiento y rehabilitación de unidades generadoras, para optimizar el uso de las instalaciones ya existentes.

Con respecto a la generación de energía eléctrica en el año de 1994 se generaron 137,904 Gwh. Para el año de 1995, se estima que se generaron 142,070 Gwh, lo que representa un incremento de 4.6% con respecto al año de 1994.

Con referencia a las nuevas obras de generación, éstas serán "...financiadas con recursos públicos, provenientes de remanentes operativos de Comisión Federal de

(45) *Comisión Federal de Electricidad - Informe de Labores 1994-1995*, México 1996, p.25

Electricidad y de Transferencias del Gobierno Federal, complementadas con inversión privada".⁽⁴⁶⁾

En el ahorro y uso de energía, la *CFE* continuó con su Programa de Ahorro de Energía del Sector Eléctrico (PAESE) y del Fideicomiso de Apoyo al PAESE (FIDE), tanto en su ámbito interno como externo. Asimismo, se terminaron 14 proyectos de ahorro de energía eléctrica en diversas empresas, con lo cual se estima ahorrar 72,200 MWh anuales.

En el ahorro de energía eléctrica para uso doméstico, se aislaron térmicamente 2,800 casas habitación en las ciudades de Mexicali, B.C.; San Luis, Río Colorado, Sonora; así como en Los Mochis y Mazatlán, Sinaloa; logrando un ahorro de energía de 20 a 22% en su consumo normal.

En referencia al segundo objetivo estratégico de la *CFE* de "desarrollar un sistema eléctrico de alta confiabilidad", se realizó lo siguiente:

En marzo de 1995, quedó completado el desarrollo y las pruebas de algoritmos para la operación económica del sistema eléctrico, a través de costos marginales a nivel regional y nodal. Asimismo, se terminó el desarrollo del prototipo de un Sistema de Diagnóstico para la ubicación de fallas en tiempo real "...el cual se permitirá brindar un apoyo experto en la operación de un sistema eléctrico, mediante el procesamiento de información de interruptores y protecciones para la localización de fallas en disturbios eléctricos severos".⁽⁴⁷⁾

Con referencia al tercer objetivo estratégico de la *CFE* de "conformar una organización eficaz, productiva y administrada con modernos criterios empresariales", se ha realizado lo siguiente:

En materia de relaciones laborales se establecieron los Convenios: No. CC 1/95 relativo a obras y trabajos de construcción, No. 15/95 referente a la revisión salarial del Contrato Colectivo de Trabajo Único, Convenio del cierre del Almacén de Control de Materiales de Irapuato, el Convenio de reordenamiento y compactación de puestos para formalizar la transferencia del sistema escalafonario anterior al sistema actual de ascensos y promociones.

(46) *Ibidem*, p. 18

(47) *Ibidem*, p. 36

Asimismo, se establecieron Convenios para ratificación de acuerdos de Comité Regional de Productividad de las Áreas Regionales.

Referente a la comercialización del fluido eléctrico, éste alcanzó en el año de 1995 los 89,880 Gwh en ventas directas.

Con respecto a la productividad y eficiencia operativa, los índices que miden la eficiencia de la Entidad "...se comparan favorablemente y en algunos casos superan a los estándares a nivel internacional, como producto de una evolución positiva en términos de productividad".⁽⁴⁸⁾

En otro aspecto, se efectuaron modificaciones a la Ley de Servicio Público de Energía Eléctrica de 1992 y a su Reglamento en 1993, con lo cual se estableció el marco legal para que pueda darse participación a la inversión privada en proyectos de generación.

En materia de abastecimiento de bienes del sector eléctrico, derivado de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas (LAOP), en 1994 se instrumentaron una serie de cursos dirigidos a apoyar la normatividad de la función de compras en el ámbito regional y central.

Por otra parte, la CFE se incorporó al Comité Temático de Compras de Gobierno, presidido por el Subsecretario de Industria de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). Con las reuniones realizadas se permitió definir los proyectos de normas para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresas.

Con respecto a los sistemas de información, se continúa trabajando en su metodología de migración, así como en el control del tiempo real del Sistema Eléctrico Nacional.

Referente al cuarto objetivo estratégico de "crear y proyectar una imagen corporativa de eficiencia y calidad en el suministro del servicio, tenemos los siguientes resultados.

En el año de 1992, la *Comisión Federal de Electricidad (CFE)* y el Sindicato Único de Trabajadores de la República Mexicana (SUTERM), implantaron el Programa Institucional de Calidad Total (mencionado anteriormente), para satisfacer los objetivos de la organización en forma integral, promoviendo la calidad. En la medición de

⁽⁴⁸⁾ *Ibidem*, p.19

resultados, se han obtenido índices aceptables en comparación con otras empresas similares.

Referente a la atención al cliente, se inició la operación de los puntos de atención denominados "CFE máticos", que son equipos computarizados de autoatención, en donde el usuario tiene la disponibilidad durante las 24 horas para realizar operaciones de contratación de nuevos servicios y reportar daños en las instalaciones y fallas.

Igualmente, se está proporcionando el servicio de atención telefónica para atender al cliente inmediatamente, evitando su desplazamiento al centro de atención.

Otro avance en este aspecto, es la creación del "Centro de Servicio al Cliente", en la cual se utilizan conmutadores computarizados, conectados a través de fibra óptica, lo que permite dar una mayor respuesta personalizada a cualquier queja, consulta o servicio.

En el quinto objetivo estratégico de "asegurar la disponibilidad de recursos humanos calificados y promover su desarrollo profesional y personal", se realizó lo siguiente:

En el año de 1992 la empresa y el sindicato suscribieron el Convenio de Productividad, el cual otorga especial atención al sistema de promociones sustentados en criterios de productividad, experiencia y capacitación de los trabajadores.

Este sistema otorga incentivos económicos a los trabajadores que alcancen las metas comprometidas en forma semestral a través de un Contrato-Programa.

En materia de capacitación, se sigue otorgando especial atención a la capacitación de los trabajadores, para motivarlos a un cambio de actitud hacia la calidad.

En el transcurso del año de 1995 se continuó con el programa de capacitación vía satélite a través de transmisiones de videoconferencias interactivas.

A nivel de seguridad laboral y social, se hizo la supervisión y seguimiento del Programa Institucional de Seguridad e Higiene. Asimismo, se promovió la elaboración de Programas de Seguridad e Higiene y se investigaron los accidentes de trabajo.

Como medida de protección ante los movimientos sísmicos, se señalizaron las rutas de evacuación y la elaboración de planos de ubicación.

En el sexto objetivo estratégico que se refiere a "operar con criterios de rentabilidad económica y financiera", se esperan los siguientes resultados:

Al respecto, el periódico "El Financiero" del 16 de enero del presente año, señala en un artículo cuatro medidas básicas para captar recursos de las empresas privadas y será a través de:

- "Bursatilización de las principales plantas
- Los inversionistas privados nacionales y extranjeros, podrán participar con más del 50% de acciones en una área de la economía reservada hasta ahora al capital nacional.
- La operación de las principales plantas estará a cargo de los empresarios nacionales o extranjeros.
- El sector público a través de sus dependencias se quedará únicamente como comercializador de la energía que generen las plantas en manos de empresas privadas".⁽⁴⁹⁾

En otro aspecto, la *CFE* promueve el ofrecer servicios de carácter técnico de asistencia al mercado internacional, principalmente en Sudamérica, lo cual dará ingresos adicionales a la Entidad.

En el séptimo y último objetivo estratégico que es el de "proteger el ambiente y promover el bienestar social", la *CFE* ha realizado lo siguiente:

En materia de protección ambiental, se convino en octubre de 1994 con la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente; un programa de auditorías ambientales en Centrales Termoeléctricas.

En otro aspecto, se monitorean en forma continua las emisiones en las Centrales Valle de México y Manzanillo, mostrando cifras por debajo de las normas establecidas, todas las nuevas centrales que se están construyendo se cuenta con equipo de monitoreo de emisiones.

⁽⁴⁹⁾ Periódico "El Financiero", Publicación del 16 de enero de 1996, p.10

A nivel de apoyo al bienestar social, la *CFE* ha llevado a cabo las siguientes obras para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población afectada por las obras de construcción del sector eléctrico:

En el Proyecto Hidroeléctrico Zimapán, en el estado de Hidalgo se terminó la construcción del sistema de agua potable denominado "La Ortiga" . Dicho sistema beneficia a los poblados La Majada, El Mezquite II y La Ortiga.

En el área de la Hidroeléctrica Aguamilpa Solidaridad, en el estado de Nayarit en coordinación con el Instituto Nacional Indigenista y la Unión de Ejidos y Comunidades Indígenas, se consolidó un sistema de transporte acuático para la presa.

En el área de la Central Termoeléctrica de Petacalco, en el estado de Guerrero se realizaron obras, como son: un boulevard central, un drenaje sanitario, una escuela primaria y secundaria, un puente peatonal y un sistema de agua potable.

En el Proyecto Hidroeléctrico Ampliación Temascal, en el estado de Oaxaca la *CFE* apoyó con una nueva obra de toma y línea de conducción de agua potable al poblado de Temascal.

En resumen, la *CFE* apoya a las diversas regiones que de alguna forma se ven afectadas con los proyectos de expansión eléctrica, coadyuvando con obras de infraestructura básica que satisfagan las necesidades de las poblaciones cercanas.

ESTA TESIS NO DEBE
VALER DE LA BIBLIOTECA

4. CONCLUSIONES

El proceso de modernización implica un conjunto de cambios en la esfera política, económica y social; cuando las transformaciones se dan principalmente en un sólo ámbito; como por ejemplo: en el económico, los resultados reflejarán un desequilibrio en las demás esferas.

Así, se tiene que el gobierno federal ha dado prioridad a lograr metas económicas tales como: el control de la inflación, el equilibrio en la balanza de pagos, superávit del presupuesto público, entre otros, dejando en segundo término importantes objetivos de carácter político y social.

Lo anterior, se ha traducido en avances en dichas metas económicas; pero el costo ha sido muy significativo en importantes aspectos de carácter social que puede ilustrarse con un desempleo de grandes proporciones y un creciente malestar social por el descenso en los niveles de vida de la mayor parte de la población.

Por otra parte, en la esfera política aunque el gobierno se ha propuesto hacer cambios significativos en el sentido de un avance democrático, como por ejemplo: fomentar una mayor participación de los partidos políticos, de los representantes populares, de los gremios y de los grupos de ciudadanos, aún existen aspectos básicos que requieren una atención especial, tal es el caso de promover un verdadero equilibrio entre los poderes ejecutivo, legislativo y judicial que permita disminuir el marcado centralismo que se presenta en el poder ejecutivo; el cual es causa, en gran medida, de múltiples males como son: la corrupción y la ineficiencia en el aparato público-administrativo, entre otras. Asimismo, se considera necesario que el gobierno realice verdaderos esfuerzos encaminados a dar legitimidad a su mandato.

En síntesis, un verdadero proceso de modernización implica enfocar de manera integral las esferas política, económica y social que sustenten un desarrollo armónico.

En este contexto, un estado moderno es aquel que es capaz de adecuarse y ser flexible en sus modelos socioeconómicos y políticos de acuerdo a las necesidades de una sociedad cambiante.

En este tenor de ideas, una empresa pública moderna es aquella que está consciente de los aspectos de globalidad, de mercados abiertos, de la competitividad, lo que lo conduce a elevar la calidad de sus productos y/o servicios y su productividad, así como

a dar respuesta a una sociedad que demanda un mejor desempeño de las organizaciones públicas.

Cabe resaltar que la orientación de una empresa pública moderna es trabajar en bien de la sociedad en su conjunto y no para fines privados.

Atento a lo anterior, en el proceso de modernización, la empresa pública requiere contar con un sistema que asegure que los aspectos administrativos, financieros, operativos y de recursos humanos respondan a un modelo integral que promueva la calidad y que le permita ser productiva, eficiente y competitiva.

En este sentido la CFE realiza importantes esfuerzos para fomentar la calidad. Dado que el logro de este objetivo requiere de un cambio profundo en la cultura organizacional, la CFE ha avanzado en los siguientes aspectos, como son: el establecimiento de la filosofía y las políticas de calidad; ha organizado y establecido una administración para la calidad; se encuentra en proceso el desarrollo humano y organizacional y también se encuentra en marcha los aspectos de desarrollo técnico para la calidad.

Además, la CFE en sus propósitos por lograr la calidad total en la institución ha llevado a cabo esfuerzos importantes. Los resultados que se obtienen en este proceso, han involucrado nuevos cambios en la cultura organizacional de la empresa, lo que explica que se estén dando gradualmente. Por su parte, los indicadores cuantitativos contenidos en el Informe de Labores 1994-1995 muestran avances significativos en la productividad laboral, en usuarios atendidos, en eficiencia operativa y calidad en el servicio, entre otros.

En otro aspecto para propiciar una nueva cultura de trabajo en la CFE, es necesario que haya un esfuerzo conjunto de la empresa y el sindicato, se ha dado, pero requiere mayor profundidad, especialmente, en los aspectos de mejoramiento de la productividad, competitividad y calidad en beneficio de ambos y sobre todo de la sociedad.

Referente al rubro de la modernización administrativa, la emisión del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 resulta un avance significativo porque promueve la transformación de la administración pública en una organización capaz, eficiente, no corrupta y con una arraigada cultura de servicio. De la buena aplicación y seguimiento de la misma dependerán los resultados.

En cuanto a impulsar una modernización administrativa que permita el trabajo en equipo, la descentralización de la toma de decisiones, que promueva mayor participación, involucramiento de todos los elementos que integran la empresa, es necesario llevar a cabo modificaciones en la estructura organizacional de la CFE.

En conclusión, para que nuestro país entre en un proceso de modernización más dinámico, requiere contar con un Estado promotor de calidad no sólo en teoría sino en sus acciones. Dentro de esto, la administración pública debe de desempeñar un papel rector en cuanto a eficiencia y eficacia en sus servicios.

Asimismo, las empresas públicas requieren un mejor desempeño que sólo es posible si están inmersas en un proceso de mejora continua que se puede lograr mediante la implantación de una verdadera cultura de calidad.

En suma, México requiere, hoy más que nunca, generaciones involucradas decididamente en la calidad, que participen un movimiento nacional para beneficio de las próximas generaciones. Nuestro país requiere modernizarse, no puede seguir operando con los viejos esquemas administrativos.

5. BIBLIOGRAFÍA:

a) Libros consultados:

- Acle Tomasini, Alfredo, Planación Estratégica y Control Total de Calidad: México, Ed. Grijalbo, 1990.
- Anguiano Arroyo, Carmen Gloria, Calidad en el Servicio Público, la Capacitación elemento conductivo, México, tesina FCPyS, 1995
- Berman Marshall, Todo lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la Modernidad, México, Ed. Siglo XXI, 1988, p.367
- Bobbio Norberto y Nicola Matteucci, Diccionario de Política, México, Ed. Siglo XX, 1982, Vol. II.
- Bravo Ahuja, Ensayos sobre la Modernidad Nacional, México, Ed. Diana, pp.11-18 y 341-371.
- Carreño Carlón, José, José Torruco y José F. Ruiz Massieu, Resumen de una visión de la Modernización de México, México, Ed. FCE, 1994, p.930
- Chavez Alvarado, Miguel A., Elementos condicionantes para la Reforma del Estado, México, Ed. INAP, 1993, p.121
- Duhalt Krauss, Miguel, La Administración del personal en el sector público, México, Ed. INAP, 1986
- Dussel, Enrique, El encubrimiento del indio: 1492, México, Ed. Cambio XXI, 1994, p.219
- Espinoza Valle, Victor A., Reforma del Estado y empleo público en México, México, Ed. INAP, 1993, pp.23-58.
- Guerrero, Omar, El Estado en la era de la modernización, México, Plaza y Valdés eds., 1992, p.149
- Guerrero, Omar, La administración pública del Estado capitalista, México, Ed. Fontamara, 1981, p.277

- Hall, Richard H, Organizaciones, Estructura y Proceso, México, Ed.. Prentice Hall, 1994, p.320
- Pardo, María del Carmen, La modernización administrativa en México, México, Ed. INAP-El Colegio de México, 1991, p.157
- Pinto Villatoro, Roberto, Proceso de capacitación, 2ª. ed. México, Ed. Diana, 1992, p.199
- Valle Espino, Bertha, La administración Pública en el régimen del Presidente Carlos Salinas de Gortari, Tesis, México, 1995, FCPyS.

b) Documentos y revistas:

- **CFE, Capacitación para la Calidad**, México, 1994.
- **CFE, Cuenta Pública 1991-1995.**
- **CFE, Convenio de Productividad**, México, 1992
- **CFE, Informe de Labores 1993-1994**, México, 1994.
- **CFE, Informe de Labores 1994-1995**, México, 1995.
- **CFE, Programa Institucional de Calidad Total**, México, 1995.
- **CFE, Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica**, México, Ed. Andrade, 1993.
- **CFE, Manual Básico de Organización Administrativa**, México, 1981.
- **CFE, Programa Nacional de Capacitación y productividad**, México, CFE, 1992.
- **CFE, Revista Conexión**, México, Nos. 1 al 5, de los meses de Junio a Octubre de 1995.
- **CFE, Síntesis de la Historia del Sistema Eléctrico Nacional**, México, 1995, p.44.

- Diario Oficial de la Federación, Presupuestos de Egresos de la Federación 1996, del 22 de Diciembre de 1995.
- Diario Oficial de la Federación, Programa de Desarrollo y Reestructuración del Sector Energía 1995-2000, del 19 de Febrero de 1996.
- Diario Oficial de la Federación, Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública, México, 1990.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, México, Ed. Porrúa, 1994.
- Memoria Seminario Internacional, Redimensionamiento y Modernización de la Administración Pública en América Latina, Ed. INAP, pp. 85-88
- Periódico "El Financiero", México 16 de Enero, 1996, p.19.
- Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, México, SPP, 1994 p.143
- Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, México, SHCP, 1995.
- Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, México, SECODAM, 1996.
- Revista de Alta Dirección, Julio-Agosto 1990