



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CENTRO DE ESTUDIOS POLÍTICOS

INFORME ACADÉMICO DE PRÁCTICA PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (C. P.)

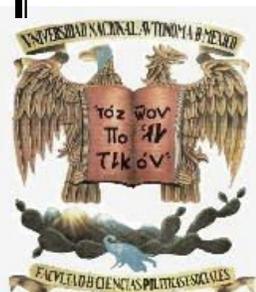
P R E S E N T A

Manuel Ávila Flores

*Plan de calidad para la atención de conflictos sociales que
afectan la operación o la construcción de
nuevas obras en la CFE*

ASESOR

Dr. Fernando Ayala Blanco



México, D. F.

abril 2007



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.

Agradecimiento

Con todo mi amor para
Esmeralda... el motor de mi vida...
Para Manolo, Paco, Daniel y Diego... La razón de mi
esfuerzo.

Para Manuel y Socorro por su ejemplo...

Con todo respeto para Fernando Ayala por su
dirección y amistad, y mis maestros de la facultad
quienes aportaron mucho a mi formación
profesional...

Con mi agradecimiento a mis compañeros de
trabajo, sin quienes no hubiera podido realizar esta
obra.

Y Para Margarita, Pedro, Humberto, Olga y Ernesto
quienes me llevaron de la mano desde mi ingreso a
La Facultad.

Agosto 2007

Índice

| | <i>Pág.</i> |
|---|-------------|
| Introducción | 1 |
| Capítulo I | |
| Comisión Federal de Electricidad | 9 |
| 1. Empresa para el desarrollo..... | 10 |
| 2. La nacionalización..... | 12 |
| 3. Situación actual..... | 13 |
| 4. Gerencia de Desarrollo Social..... | 16 |
| Capítulo II | |
| Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 aplicado en la CFE | 18 |
| 1. Origen de la normalización..... | 19 |
| 2. Organización Internacional para la Normalización (ISO)..... | 21 |
| 3. Los sistemas de calidad..... | 24 |
| 4. Los inicios de la calidad en la CFE..... | 29 |
| Capítulo III | |
| El conflicto social y su marco de referencia en la CFE | 32 |
| 1. Contexto histórico de la CFE..... | 33 |
| 2. Antecedentes de una metodología para la atención de conflictos sociales | 35 |
| 3. Metodología para la atención de conflictos sociales..... | 36 |
| Capítulo IV | |
| <i>Plan de calidad para la atención de conflictos sociales que afectan la operación o la construcción de nuevas obras de la Comisión Federal de Electricidad</i> | 45 |
| 1. Procedimiento general..... | 49 |
| 2. Procedimientos específicos..... | 52 |
| Capítulo V | |
| Plan de calidad de la CFE | 57 |
| 1. Consideraciones generales..... | 58 |
| 2. Asuntos atendidos con el <i>Plan de calidad</i> | 64 |
| 3. Resultados de los asuntos atendidos con el <i>Plan de calidad</i> | 74 |
| Conclusiones | 89 |
| Bibliografía | 93 |
| Anexos | 96 |

INTRODUCCIÓN

Empecé a estudiar la carrera de Ciencias políticas en el año 2002, a los 43 años de edad. Esto después de haber estudiado la Normal Básica, la Normal Superior, la carrera de Pedagogía en la Universidad Autónoma de Nuevo León, y el programa D-I-II en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE).

Con empeño, y a pesar de las horas diarias que tengo que dedicar a mi trabajo, logré establecer mis horarios en el sistema escolarizado, compitiendo con jóvenes muy valiosos que tienen un bagaje intelectual muy importante. Creo que el promedio logrado de 9.31 deja claro que, por lo menos, traté de hacer las cosas bien y dedicar tiempo y esfuerzo a estudiar el marco teórico de la carrera de licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública que, estoy seguro, resultará de suma importancia en el desarrollo de mi vida profesional.

Decidí estudiar ciencias políticas porque buscaba capacitarme de una mejor manera para cumplir con mi trabajo de subgerente de Desarrollo Social en la Comisión Federal de Electricidad (CFE), cargo que he desempeñado desde 1995 y cuya función principal es resolver la mayoría de los conflictos sociales que enfrenta la empresa en sus plantas en operación o en la construcción de nuevas obras.

Me empeñé en estudiar ciencias políticas porque enfrentaba varios problemas importantes en el trabajo. En primera instancia, sentía que me faltaban elementos fundamentales para desempeñar mi función básica: la negociación. Además, tenía trato con negociadores muy capacitados: abogados, ambientalistas de renombre, agricultores muy avezados, pescadores, agrónomos, sociólogos y líderes sociales muy preparados, y yo no contaba con un bagaje teórico-político que me permitiera solventar con mayor éxito mis funciones.

Además, a pesar de mi formación académica hasta el año 2002, no lograba sistematizar nuestro trabajo en la empresa para hacerlo más eficiente, y tampoco lograba capacitar a nuestro personal en el corto plazo para que pudiera, por su cuenta, resolver algunos de los problemas que nos aquejaban.

Tan sólo entre 1995 y 1998, la empresa construyó cerca de 10 mil kilómetros de líneas de transmisión, cuyos derechos de vía (ancho por donde pasa la línea eléctrica) oscilaban entre los 20 y los 40 metros, lo que representaba un reto muy importante en términos de espacio por negociar y legalizar.

No toda la extensión de una línea de transmisión (200 km aproximadamente) presenta problemas, pero sí tenemos que negociar una buena parte de los terrenos. Afortunadamente, muchos mexicanos siguen pensando que el progreso del país implica algunos sacrificios, por lo que durante ese periodo, generalmente aceptaban de buena manera los avalúos de la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales (Cabin), que entonces eran los únicos que podía pagar la empresa. Pero en muchos otros casos se impedía nuestro trabajo con diferentes demandas y denuncias que se traducían en paros y bloqueos de las obras que, a su vez, representaban grandes pérdidas para la empresa debido al pago de “tiempos muertos” a las diferentes constructoras ganadoras de las licitaciones.

En una estimación conservadora, sólo 10% de una línea de transmisión presenta problemas de cierta envergadura. Pero, aun así, atender un universo de más de tres mil kilómetros de tierras con problemas significa un gran reto, mucho más si consideramos la enorme diversidad de peticiones y demandas que las diferentes comunidades del país expresan a su manera.

Además del trabajo que representan las obras en construcción, estaba también el reto de resolver los problemas sociales y ambientales planteados por las comunidades aledañas a nuestras plantas en operación.

Ese reto se fue superando y, paralelamente, nuestra Gerencia (en mi caso Subgerencia) de Desarrollo Social se fue consolidando con una tarea altamente sustantiva en el desempeño de las funciones generales de la CFE.

Sin embargo, otros retos siguieron creciendo, la empresa dinamizó su proceso constructivo y éste se incrementó seriamente con la participación de empresas privadas que comenzaron a invertir en generación desde 1994. Esas compañías saben mucho de inversión, pero, desafortunadamente, no saben de problemas sociales. Así, de pronto

nuestra Subgerencia se vio en la necesidad de atender problemas también para Mitsubishi, Union Fenosa e Iberdrola, entre otras empresas transnacionales que desconocían el entorno social mexicano.

Ya para entonces, nuestro proceso de resolución de conflictos sociales era suficientemente complicado debido a que la Subgerencia, o la Gerencia, a la que pertenecemos no cuenta con recursos propios para la atención de los problemas. Esos recursos siempre tienen que ser negociados con las áreas de operación de la empresa cuando se trata de obras ya en servicio, o con las áreas de construcción cuando se trata de obras nuevas.

Esta difícil situación implica para nosotros una doble negociación: hacia abajo con los demandantes y hacia arriba con las diferentes áreas de la empresa y a veces con otras dependencias. Si a ello agregamos que también tenemos que negociar con una empresa transnacional su decisión de reparar un daño causado o de cumplir una demanda social determinada, entenderemos fácilmente la trascendencia de las dificultades para la resolución de conflictos.

A todo esto también habría que agregar que en la empresa no existía, hasta 1994, una normatividad muy clara para la resolución de conflictos en el área específica de la atención de problemas sociales, por lo que la mayoría de los casos tenían que ser atendidos por el director general o por la Junta de Gobierno de manera directa, situación que alargaba sobremanera las reuniones y que provocó que la resolución de conflictos tuviera cada vez menos apoyo por parte de la alta dirección de la empresa.

En esas circunstancias generales me encontraba cuando decidí estudiar ciencias políticas en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Sabía de antemano que no iba a encontrar respuestas inmediatas o ya sistematizadas, pero también sabía que si estudiaba mucho más la teoría de las relaciones políticas y sociales, yo mismo podría encontrar esas respuestas con el paso del tiempo. Quería aprender teoría y confrontarla con mi práctica cotidiana.

Así, en Filosofía y teoría política aprendí con Montesquieu, Hobbes y Rousseau que el problema de las demandas sociales no es nuevo. En la materia de Historia

mundial me quedó claro que los problemas que enfrenta mi empresa no son nada frente a los retos que tiene la construcción del desarrollo político, social y económico de mi país.

Mi querido maestro Omar Guerrero (a quien siempre pediré sinceras disculpas por no seguir en el área de administración, dado que siempre pensé –y lo sigo haciendo– que lo mío era la ciencia política) me enseñó que podía sistematizar mi trabajo con metodología básica, pero que, además, podía generar una normatividad que diera solidez a mi área y elevara algunos de los casos a la categoría de políticas públicas.

Mis clases de Derecho, a cargo del entrañable maestro César Pérez, me permitieron establecer bases jurídicas a nuestro proceso para la atención de conflictos sociales. También me dieron una formación jurídica básica que hoy me permite negociar eficientemente con profesionales del Derecho e, incluso, dirigir a mis interlocutores (que no cuentan con niveles básicos de enseñanza) hacia algunos principios constitucionales y de leyes generales que los inclinan hoy a optar por la demanda legal y ya no por el bloqueo de nuestras instalaciones.

En mis clases de Técnicas de investigación política, Metodología de las ciencias sociales, Metodología de investigación política, Matemáticas y Estadística aprendí los conceptos necesarios para sistematizar mi trabajo e incluso para diseñar planes y programas de capacitación que hoy me permiten enfrentar directamente a un nuevo colaborador con los problemas en un plazo muy corto.

Mis clases de Sociedad y Estado, Geografía, Economía, Sistema político mexicano, Gobierno y asuntos políticos, Partidos políticos y sistema electoral, Políticas económicas y, finalmente, Instituciones políticas me permitieron a su vez tener una visión teórica y práctica más amplia de mi país y de su gente, y hoy también me dan la oportunidad de ser un mejor negociador, pues reconozco la cultura y la idiosincrasia de mis interlocutores en todo el país.

El maestro Fernando Ayala Blanco impartió, entre otras clases, Grupos de poder y negociación política, que me permitió encontrar respuestas más elaboradas a lo que yo buscaba en la carrera de Ciencias políticas. Él y yo aún tenemos un asunto pendiente:

diseñar un curso piloto de Grupos de poder y negociación política con base en un sistema de estudio de casos –tal y como hacen en el IPADE–, con el propósito de formar, aunque sea de manera básica, a los aspirantes a licenciados en ciencias políticas en el área de oportunidad de la negociación política.

Por último, pero no menos importante, la asesoría brindada por mi maestro Armando Trujano en su clase de Gerencia pública me permitió elaborar el anteproyecto del modelo para la atención de conflictos sociales, cuyos esquemas básicos fueron presentados como trabajo final en esa materia.

Con lo anterior quiero dejar muy claro que la carrera de licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública que estudié entre 2002 y 2005 en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM cumplió cabalmente con mis expectativas y me permitió convertirme en un mejor funcionario, y, además, aportar algo más que esfuerzo a la empresa en la que laboro.

Gracias a esos estudios puedo ahora sistematizar mi trabajo, resolver mis problemas en menos tiempo, mantener informadas a las diferentes áreas de la empresa, ser un interlocutor válido y digno para los grupos demandantes, capacitar mejor a mis compañeros y, en general, cumplir mejor con mi trabajo.

Con este esfuerzo que hoy pongo a su consideración, quiero demostrar que lo que aprendí en la Facultad lo apliqué en un puesto de trabajo diseñado (no sé si de manera consciente o al azar) para un profesional de las ciencias políticas.

¿De qué mejor manera puedo mostrar que la base teórica que recibimos los alumnos de nuestra carrera es de alta calidad si no es demostrando que podemos incluso aportar metodología para sistematizar un proceso tan difícil y complicado como la atención de conflictos?

El presente trabajo tiene como objetivo demostrar que el *Plan de calidad para la atención de conflictos sociales que afectan la operación o la construcción de nuevas obras de la Comisión Federal de Electricidad*, elaborado por la Subgerencia de Desarrollo Social, a mi cargo entre los años 2003 y 2005, es un instrumento metodológico confiable y eficiente.

En diversas partes del mundo existe metodología aislada para la atención de conflictos sociales; por ejemplo: la *Guía para las negociaciones sociales y políticas* de la Escuela de Harvard, que fue utilizada en la firma del convenio entre Egipto e Israel en los años setenta; el *Taller de negociación* de la Escuela de Harvard, o el *Método para la atención a conflictos* de la Secretaría de Gobernación, en México.

No obstante lo anterior, estamos seguros de que el método elaborado en la Subgerencia de Desarrollo Social de la CFE representa un extraordinario punto de partida para la negociación de conflictos sociales en nuestro país.

El *Plan de calidad para la atención de conflictos sociales* fue elaborado ante la necesidad de sistematizar la forma de atender los problemas sociales de la CFE. Para formalizarlo tuvimos que enfrentar incontables obstáculos. En principio, tuvimos que romper con el paradigma existente entre nuestro campo de trabajo –integrado por profesionales de la investigación social (sociólogos, pedagogos, abogados, politólogos, etc.)–, según el cual la resolución de los problemas sociales no puede seguir un patrón debido a las diferentes variables humanas que cada problema presenta.

Una fórmula para enriquecer el esquema fue señalar que los problemas sociales que enfrentábamos tenían por lo menos cinco variables comunes:

- Una demanda concreta (fundada o infundada).
- Un grupo demandante que abanderaba esa demanda.
- Un proceso de negociación temporal.
- Una autoridad responsable capaz de emitir una respuesta (positiva o negativa).
- Una respuesta o solución.

Estas cinco variables constantes nos permitieron presentar el primer boceto del *Plan de calidad para la atención de conflictos sociales*.

Sobre el boceto inicial fuimos trabajando hasta lograr una versión terminada del Plan y sus elementos de validación. Es preciso recordar que en una empresa como la CFE, de nada sirve planear si no se encuentran resultados y, aún más, si no se encuentran elementos que validen el antes, el durante y el después del proceso.

A estos elementos les llamamos evidencias, y éstas quedan determinadas por documentos de registro se presentan a lo largo del presente trabajo.

Para terminar, es necesario señalar que el *Plan de calidad para la atención de conflictos sociales* le ha permitido a la CFE garantizar, con la atención y solución de su propia problemática social, su operación continua, su funcionamiento óptimo y la construcción de nueva infraestructura eléctrica.

Realicé el presente Informe académico de práctica profesional en la CFE; por ello, en el primer capítulo hago una breve reseña de los antecedentes de la empresa con el fin de que se tenga un panorama general de lo que ésta es y representa para mi trabajo, y también para explicar cómo la atención de los conflictos sociales fue un elemento sustancial para su creación, y cómo ha sido un factor presente en todo su desarrollo.

Para que la institución pudiera brindar un servicio de calidad mundial, se instrumentó el Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9000, el cual permite guiar a la institución hacia un desempeño de mejora continua. De eso trata el segundo capítulo de este trabajo.

En el capítulo tercero explico cómo los conflictos sociales siempre han estado en el marco de referencia de operación de la CFE, y cómo ha evolucionado la atención a los mismos a lo largo de los 70 años de historia de la empresa.

En el capítulo cuarto presento el *Plan de calidad para la atención de conflictos sociales que afectan la operación o la construcción de nuevas obras de la Comisión Federal de Electricidad*; allí se podrá observar cómo está diseñada la metodología que permite atender y dar solución a los diferentes conflictos sociales que afectan a las diferentes instalaciones de la CFE en el país, así como el papel de ésta como mediadora.

Para poder observar cómo ha funcionado dicho Plan –desde que se implantó hasta la fecha–, en el capítulo quinto describo los resultados que se han obtenido, mismos que también pueden ser corroborados con algunos ejemplos que se presentan en los Anexos.

Asimismo, presento algunas fórmulas que se utilizan en la CFE y que serán de gran ayuda para el lector en el análisis de los resultados en cuanto a días sin bloqueo que se hayan presentado en las instalaciones y en cuanto a los beneficios obtenidos.

En ese mismo capítulo describo los puntos que forman parte del Plan, puntos que fueron analizados detenidamente para la aceptación del mismo; a saber: los objetivos, los compromisos, la prospectiva, los valores fundamentales en la atención a la problemática social, y las funciones que debemos cumplir los operadores del Plan.

Finalmente, termino con un apartado de conclusiones en el que explico cómo se ha satisfecho a los usuarios y a la misma CFE. En consecuencia, señalo cómo la carrera de Ciencias políticas y algunas materias de la misma me ayudaron para la elaboración del Plan y me sirvieron en mi campo laboral.

El *Plan de calidad para la atención de conflictos sociales que afectan la operación o la construcción de nuevas obras de la Comisión Federal de Electricidad* representa para la CFE una herramienta de gran utilidad. Por consiguiente, espero que también el presente trabajo pueda resultar de utilidad para quienes se dedican a la atención de conflictos sociales en nuestro país.

CAPÍTULO I

Comisión Federal de Electricidad

1. Empresa para el desarrollo

El gobierno del general Lázaro Cárdenas del Río, ante las carencias de energía eléctrica para el desarrollo del país, decidió, en agosto de 1937, crear la Comisión Federal de Electricidad (CFE).

Esta empresa nació, de acuerdo con el propio general Cárdenas, con tres propósitos fundamentales:

- a) Generar una mayor cantidad de energía eléctrica.
- b) Bajar las tarifas de la energía, para facilitar el desarrollo industrial.
- c) Resolver la instalación de nuevas plantas en distintos lugares del país.¹

El motivo central para la creación de la CFE no fue, como muchos pudiéramos pensar, dotar de energía eléctrica a las clases populares o cubrir la demanda social de energía eléctrica, sino mitigar la incapacidad de las empresas extranjeras para generarla, o bien, compensar el rechazo de las empresas a seguir invirtiendo en nuestro país.

Además, estaba el hecho de que el alto costo de la energía eléctrica impedía la instalación de muchas empresas que la demandaban como insumo básico, y, también, el propósito más complejo de diseñar una empresa capaz de construir plantas de generación de energía en todo el país, dadas las difíciles condiciones jurídicas, políticas y sociales que caracterizaban la tenencia de la tierra en México en las zonas urbanas, y mucho más en las zonas rurales.

Refiero lo anterior porque es muy importante destacar que el general Cárdenas, ya en la década de 1930, entendía las enormes dificultades sociales que enfrentaba la expansión del sector eléctrico. ¿Cómo la American and Foreign Power Company (compañía extranjera que generaba más de cincuenta por ciento de la energía hacia 1937) iba a negociar fácilmente la adquisición de tierras ejidales hacia 1940, en pleno auge del movimiento social de la reforma agraria? ¿Cómo la Mexican Light (Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz SA, otra poderosa compañía de energía en 1937) podía enfrentar

¹ Cámara de Diputados, *Los presidentes de México ante la nación 1821-1966*, t. IV: *Informes de 1934 a 1966*, México, H. Cámara de Diputados, 1966, p. 67.

un problema político-social como el que enfrentó la CFE durante la construcción de la Línea de Transmisión Ixtapantongo-Álamo, donde más de cinco mil familias tuvieron que ser desplazadas en la década de los cincuenta?

En 1937, el general Cárdenas y su gobierno tenían muy claro que la falta de inversión sólo era una parte del problema, y que el verdadero reto consistía en lograr invertir en las condiciones más difíciles de construcción. Es claro que las compañías privadas no querían arriesgar su dinero en esas condiciones, por lo que no quedaba sino la inversión pública. El desafío era engrandecer el sector eléctrico, que era visto desde entonces como el motor del desarrollo nacional.

El gobierno federal no podía invertir por medio de las empresas privadas debido a los impedimentos constitucionales de los Artículos 27 y 28, por lo que tuvo que crear una empresa capaz de consolidar esa inversión y lograr la construcción de infraestructura eléctrica en el corto plazo; fue así que se creó la CFE.

Sin embargo, no todo resultó exitoso. Para 1959, es decir, a 22 años de su creación, la CFE sólo pudo hacer crecer su capacidad instalada hasta 1,200 mega watts (prefiero la medición en mega watts,² por ser más clara y entendible) y apenas pudo alcanzar a las empresas extranjeras, instaladas desde fines del siglo XIX en nuestro país, y que estaban prácticamente estancadas desde 1937.

Estos datos dejan muy claro que la fórmula de competencia libre entre empresas extranjeras y mexicanas sencillamente no funcionó en nuestro país durante ese periodo, a pesar de haber coincidido éste con lo que muchos economistas denominan como la época del “milagro mexicano”.

² “El vatio o watt es la unidad de potencia del Sistema Internacional de Unidades. Su símbolo es W. Es el equivalente a 1 julio por segundo (1 J/s) y es una de las unidades derivadas. Expresado en unidades utilizadas en electricidad, el vatio es la potencia producida por una diferencia de potencial de 1 voltio y una corriente eléctrica de 1 amperio (1 VA) [...] El vatio recibe su nombre de James Watt, por sus contribuciones al desarrollo de la máquina de vapor”. En su definición más simple, el mega watt es la “Unidad de poder eléctrico, igual a un millón de watts” (Wikipedia. The Free Encyclopedia, <http://es.wikipedia.org/wiki/Megawatt>).

2. La nacionalización

El 27 de septiembre de 1960, el gobierno del presidente Adolfo López Mateos decidió nacionalizar la industria eléctrica, lo que no significaba otra cosa que adquirir las dos más grandes empresas transnacionales: la American and Foreign Power Company y la Mexican Light, con cinco propósitos fundamentales:³

- Incrementar la generación en 2,500 megawatts, entre 1960 y 1964.
- Impedir que las empresas extranjeras actuaran como revendedoras del fluido eléctrico producido por la Comisión Federal de Electricidad.
- Vincular el desarrollo económico del país a la electrificación del mismo.
- Retirar las concesiones a particulares para la prestación del servicio público de energía eléctrica.
- Integrar definitivamente el sistema nacional de generación, distribución y abastecimiento de energía eléctrica.⁴

Si analizamos con cuidado, la óptica político-social seguía estando presente en otro acto de consolidación del sistema eléctrico nacional. ¿De qué sirvió que durante 22 años la CFE hubiera trabajado de manera ardua en el engrandecimiento del sector eléctrico si al final de cuentas los particulares seguían vendiendo la luz, obteniendo con ello las grandes utilidades del proceso e invirtiendo apenas lo necesario en las redes de distribución urbana?

El licenciado López Mateos y su gobierno se dieron cuenta de que las utilidades que requería el país para seguir invirtiendo en generación de energía, estaban en la venta del fluido, hasta entonces en manos de las empresas particulares. En pocas palabras, el país invertía en el esfuerzo y las empresas particulares se quedaban con las ganancias de la venta. Así, la nacionalización probó ser no sólo un acto patriótico, sino también un acto que demostró en el corto plazo rendir muy buenos dividendos al país.

Tan sólo entre 1960 y 1961, la CFE construyó plantas hidroeléctricas y termoeléctricas con una capacidad instalada de 2,000 mega watts. Es decir, en un solo año duplicó la capacidad instalada de las empresas transnacionales, que tenían más de

³ Comisión Federal de Electricidad, *Historia*, <http://www.cfe.gob.mx/es/LaEmpresa/queescfe/historia/>.

⁴ Cámara de Diputados, *op. cit.*, pp. 726-727.

ochenta años de operar, e igualó, también en un solo año, el trabajo que ella misma había realizado en 22 años de “libre competencia”, aquella en la que la CFE ponía la inversión y en la que las empresas transnacionales tomaban las ganancias.

Hay que hacer notar el hecho de que, una vez que el sector eléctrico fue un bien nacional, la gente se opuso cada vez menos a la construcción de instalaciones eléctricas, plantas y líneas de transmisión, pero también el Estado, para proteger su inversión, podía hacer uso legítimo de la fuerza pública cuando los demandantes se negaban sistemáticamente a la construcción de infraestructura y los proyectos tenían el carácter de estratégicos para el desarrollo nacional.

Estas dos características permitieron un avance muy importante al sector eléctrico nacional desde 1960 hasta 1990, cuando la Comisión Federal de Electricidad y Luz y Fuerza del Centro, las dos compañías que componen en la actualidad el sector eléctrico mexicano, contaban ya con una generación de 34,500 mega watts y atendían a 94% de la población mexicana en todo el país.

3. Situación actual

Para 1990, dadas las innovaciones tecnológicas de la segunda mitad del siglo XX, existían muchas empresas que demandaban el uso intensivo de energía, por lo que la expansión del sector eléctrico tenía que ser permanente.

El gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari, ante las dificultades que tenía el gobierno mexicano para seguir invirtiendo en la infraestructura del sector, promovió una iniciativa para reformar la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica – derivada del Artículo 28 Constitucional y publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 23 de diciembre de 1992– con el objetivo de permitir que nuevamente la iniciativa privada pudiera participar en la inversión para la generación de energía eléctrica. Así pues, el Artículo 3° de la Ley del Servicio Público de la materia fue modificado para que

la generación de energía eléctrica para autoabastecimiento, cogeneración o pequeña producción no fuera considerada como servicio público.

Además, desde entonces tampoco son consideradas como servicio público ni la energía que generan los privados (llamados productores independientes) para su venta a la CFE o para exportación, ni la importación o la energía destinada al uso de emergencias derivadas de interrupciones en el servicio público de energía.⁵

Paralelamente, el 6 de enero de 1992 fue modificado el Artículo 27 Constitucional, con las correspondientes modificaciones a la Ley Agraria, con el fin de que la propiedad social ejidal pudiera trasladarse paulatinamente a un semirrégimen de propiedad privada, lo que permitiría a los ejidos y comunidades vender o rentar su tierra, en este caso para la expansión de la infraestructura del sector eléctrico mexicano.⁶

Esta nueva realidad trajo consigo un sinnúmero de conflictos sociales a la CFE, dado que ahora se tenía que negociar directamente con las comunidades y ejidos la venta o renta de su tierra para obras de infraestructura eléctrica, así se tratara de plantas, subestaciones o líneas de transmisión.

Por ello, desde 1992 se instituyó la figura de “compra de tierra” para la construcción de plantas y subestaciones, y la figura de “servidumbre legal de paso” para la construcción de líneas de transmisión. La servidumbre legal de paso es una forma jurídica mediante la cual, después de la negociación de un pago, se establece un gravamen real impuesto sobre un inmueble propiedad de un dueño en beneficio de otro. El inmueble en cuyo favor está constituida la servidumbre legal de paso, se llama predio dominante; el que la sufre, predio sirviente.⁷ Estas figuras jurídicas se continúan aplicando con éxito hasta la actualidad.

El sector eléctrico permanece en esa constante de desarrollo. Actualmente, la capacidad instalada del país es de 46 mil mega watts, constituidos por 35 mil que

⁵ Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, Artículo 3º, <http://www.cfe.gob.mx/es/LaEmpresa/marconormativo/leyes/leyspee/>.

⁶ Artículo 27 (Título primero, Capítulo I, De las garantías individuales) de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, 8ª ed., México, McGraw-Hill (Serie Jurídica), 2000, p. 20.

⁷ Artículo 1057 (Título sexto, De las servidumbres, Capítulo I, Disposiciones generales) del *Código Civil para el Distrito Federal*, México, Luciana, 2002, p. 171.

produce el sector eléctrico nacional en su conjunto, y 11 mil que ya producen las empresas privadas en nuestro país, bajo las figuras de “productores externos de energía” y “autoabastecedores de energía”. La CFE cuenta con 174 plantas de generación termoeléctrica, geotermoeléctrica, hidroeléctrica, eoloeléctrica y nuclear; más de noventa mil kilómetros de líneas de transmisión y subtransmisión, y más de mil quinientas subestaciones de transformación.⁸

Es necesario advertir que, en un principio, la industria eléctrica nacional operaba con diferentes sistemas aislados, con características técnicas diferentes, y llegaron a coexistir casi treinta voltajes de distribución, siete de alta tensión para líneas de transmisión, y dos frecuencias eléctricas de 50 y 60 hertz.⁹ Esa situación dificultaba el suministro de electricidad a todo el territorio, por lo que la CFE definió y unificó los criterios técnicos y económicos del Sistema Eléctrico Nacional, normalizando los voltajes de operación, con la finalidad de estandarizar los equipos, reducir sus costos y los tiempos de fabricación, almacenaje e inventariado. Posteriormente, unificó la frecuencia a 60 hertz en todo el país e integró los sistemas de transmisión en el Sistema Interconectado Nacional.

Otro aspecto relacionado con el sector eléctrico, con logros apreciables para el país, fue la conformación de la red de transmisión del fluido eléctrico, la cual se compone actualmente de: 47,485 km de líneas de 400, 230 y 161 kV (kilovoltios); 327 subestaciones de potencia con una capacidad de 136,994 MVA (megavolts amperes), y 46,873 km de líneas de subtransmisión de 138 kV y tensiones menores. De la misma forma, el sistema de distribución (que también estaba en ceros en 1937) ahora cuenta con 1,551 subestaciones con 41,036 MVA de capacidad; 6,786 circuitos de distribución con una longitud de 369,682 km; 991,104 transformadores de distribución con una capacidad

⁸ Comisión Federal de Electricidad, art. cit.

⁹ Hertz o hercio. Unidad de frecuencia (número de veces que se repite por segundo cualquier fenómeno) electromagnética. Cada unidad equivale a un ciclo por segundo; por lo tanto, 500 hertz serán quinientos ciclos. Esto también se utiliza para entender los MHz (megahertz) y los GHz (gigahertz), medidas con que se maneja la velocidad de un ordenador. Esta definición se localiza en <http://www.alegsa.com.ar/Dic/hertz.php>.

de 32,458 MVA; 236,635 km de líneas secundarias de baja tensión, y 606,051 km de acometidas.¹⁰

El Sistema Eléctrico Nacional, integrado por la CFE y Luz y Fuerza del Centro, genera, transmite, distribuye y comercializa energía eléctrica para 25 millones de clientes, lo que representa más de cien millones de mexicanos.

Todos estos beneficios entrañan un gran trabajo y dedicación de parte de los técnicos mexicanos que han trabajado en la CFE durante los últimos setenta años, pero también debemos reconocer que nada de esto hubiera sido posible si en la empresa no se hubiera tenido la capacidad de identificar y resolver los grandes problemas sociales que enfrenta la construcción de cada una de las obras descritas en el párrafo anterior.

4. Gerencia de Desarrollo Social

Es importante señalar que de 1937 a 1988, los problemas sociales de la CFE se resolvían mediante el uso de la fuerza o mediante el pago indiscriminado a los demandantes. En 1988, cuando se empezaban a construir las presas de Zimapán y Ahuamilpa (dos de las obras hidroeléctricas más importantes de América Latina, y en el caso de Zimapán, una de las más importantes del mundo por la tecnología mexicana en la construcción de túneles utilizada en su desarrollo), el Banco Mundial exigió, para poder prestar los recursos necesarios para la construcción, que la CFE contara con una dependencia propia capaz de identificar y resolver problemas sociales.

Así nació la Gerencia de Desarrollo Social, con dos subgerencias que de manera primaria se encargaban de resolver los problemas sociales, jurídicos y políticos que demandaba la ciudadanía frente a las afectaciones causadas por las obras de expansión del sector eléctrico. La Subgerencia de Afectaciones se encargaba, y lo sigue haciendo, de atender los problemas jurídicos, y la Subgerencia de Desarrollo Social se encargaba de atender los conflictos sociales.

¹⁰ Comisión Federal de Electricidad, art. cit., con información actualizada a diciembre del 2006.

Asumí la Subgerencia de Desarrollo Social en 1995, y desde entonces he tenido a mi cargo la atención de los problemas sociales derivados de la construcción de más de treinta mil kilómetros de líneas de transmisión y de más de cuarenta plantas de generación de 1995 al 2005.

El trabajo se multiplicó para la Subgerencia de Desarrollo Social en virtud de que se trataba no sólo de atender a los nuevos demandantes (ejidos y comunidades), sino también de iniciar un proceso de regularización de todas las obras eléctricas construidas hasta entonces en sus tierras, dado que cualquier intento de construir una nueva obra topaba con el rechazo de los propietarios de la tierra, quienes argumentaban no querer emprender negociaciones hasta que se regularizaran las obras anteriores.

Si a esto agregamos el hecho de que el sector eléctrico ha permanecido, desde entonces a la fecha, en una constante demanda de expansión, entenderemos el porqué de la importancia de contar con una metodología eficiente y adecuada para la atención de conflictos sociales.

En un principio, siempre sacrificábamos lo importante por lo urgente. La dinámica cotidiana de construcción de nuestra empresa nos permitía, en muy raras ocasiones, sentarnos a planear. Pero en el año 2002, con la decisión de la dirección de la empresa de incorporar todas las áreas de la CFE al Sistema Integral de Gestión de Calidad, tuvimos que hacerlo para contribuir con el objetivo de la empresa de certificar todos sus procesos sustantivos.

CAPÍTULO II

Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 aplicado en la CFE

1. Origen de la normalización

Los sistemas de gestión de calidad provienen de una corriente empresarial estadounidense que tomó mucha fuerza en el periodo de la posguerra, alrededor de 1945. Esta corriente tenía como propósito fundamental corregir los sistemas de producción de las empresas japonesas, europeas y estadounidenses, que estaban a la deriva después de diez años de dedicarse a actividades industriales relacionadas con la guerra.

La corriente buscaba incidir en tres grandes áreas:

- El mejoramiento de las líneas de producción.
- La contratación, capacitación y adiestramiento de los recursos humanos.
- El incremento de las ventas.

En principio, hay que distinguir que la calidad es aquella característica del producto o servicio que genera una ventaja competitiva en éste respecto a otras unidades productivas similares en el mercado. Cuando hay mayor calidad es mayor la satisfacción del cliente en cuanto al cumplimiento de sus necesidades. Generalmente asociamos el término 'calidad' con productos o servicios excelentes que satisfacen nuestras expectativas y rebasan nuestras necesidades como consumidores. Dichas expectativas se definen en función del uso que se le dará al producto o servicio en cuestión y de su respectivo precio de venta. Desde el punto de vista de los negocios, los productos con mejor calidad en balance con su precio son los preferidos en cualquier tipo de mercado. Cuando un producto supera nuestras expectativas, estamos hablando de calidad. Es decir, se trata de una cualidad cuya valoración dependerá de lo que se perciba del producto, desde el aparador (publicidad e imagen), pasando por el mostrador (precio), hasta el uso del mismo (satisfacción de los requerimientos) por parte de la clientela.

La calidad es un factor cada vez más importante en las empresas, al grado de ser considerada la fuerza fundamental que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de las compañías en mercados nacionales e internacionales. Los rendimientos de los

programas de calidad consolidados están generando excelentes resultados de utilidades en empresas con estrategias de calidad eficientes, lo cual ha quedado de manifiesto en los constantes aumentos en la penetración del mercado, en las mejoras consistentes en la productividad total, en los mucho menores costos de calidad y en un liderazgo competitivo más fuerte.

En consecuencia, y debido a la necesidad misma de las actividades comerciales, que demandan productos que cumplan mejor sus expectativas, junto a la amplia competencia en los mercados nacionales e internacionales, es de vital importancia analizar tanto los sistemas de calidad como su historia.

Estos programas de calidad tuvieron un éxito inusitado durante la década de los sesenta en Japón, en Europa y en los Estados Unidos, y, de alguna manera, se vieron influidos por la filosofía liberal y globalizadora que distinguió a las empresas de dichos países durante la segunda mitad del siglo XX.

Ciertamente, las empresas buscaban mejorar no sólo sus índices de producción, sino también la manera de exportar sus sistemas de producción, ya fuera a Europa, Asia o América, pero siempre manteniendo el control de esos sistemas. Fue así como se vieron en la necesidad de buscar un sistema que, sin intervenir en las legislaciones internas de los países, pudiera estar por encima de éstas en el ramo productivo, que era lo que les interesaba principalmente.

Así nació el sistema denominado ISO, que quiere decir International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Normalización); se invirtió el orden de las siglas para que coincidieran con la raíz griega *iso-*, que significa igualdad u homogeneidad.

De esta manera, el gran capital internacional tuvo la posibilidad de sistematizar fórmulas de producción que regularan la competencia internacional y que, desde luego, le permitieran fortalecer su liderazgo.

El proceso de obtención de un Certificado ISO, mediante el cual una empresa se ve obligada a 'certificar' un determinado número de procesos sustantivos (número de errores de partes por millón; porcentajes de interrupción anual en los sistemas de

producción; porcentaje de accidentes laborales al año; índices de capacitación anual por trabajador, etc.), se vio acompañado con la decisión de los principales bancos internacionales de sólo hacer préstamos para inversión a las empresas certificadas en esos sistemas ISO; de tal manera que, aunque la necesidad de certificarse no estuviera incorporada a la legislación concreta de algún país, sí resultaba imprescindible para las entidades productivas.

Estos sistemas de certificación llegaron a México con gran fuerza a finales de la década de 1980 y principios de 1990 por medio de diferentes organismos certificadores.

2. Organización Internacional para la Normalización(ISO)¹¹

La Organización Internacional para la Normalización tiene como antecedente la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización (1926-1939). De 1943 a 1946, el Comité Coordinador de las Naciones Unidas para la Normalización (UNSCC) funcionó como organización interina.

En octubre de ese último año, en Londres, los representantes de 25 países acordaron el nombre definitivo de Organización Internacional para la Normalización. De esta forma, el organismo conocido por el acrónimo de ISO celebró su primera reunión en junio de 1947 en Zurich, Suiza. En la actualidad, su sede se encuentra ubicada en Ginebra, Suiza.

El objetivo fundamental de la Organización es el de promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas, incluyendo la conformidad de los estatutos, para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo, impulsar la competencia y desarrollar el mercado.

Luego del establecimiento del cuerpo colegiado, vino el desarrollo de los procedimientos operativos en sí mismos. En parte, desde la administración militar.

¹¹Este apartado está basado en su totalidad en el artículo de René Mauricio Sandoval Serrano, *Calidad y desarrollo organizacional a través de la certificación ISO 9000* (disponible en <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpVAAyVpFyuezdTkjp.php>).

Así, en 1959 el Departamento de la Defensa de los Estados Unidos estableció un Programa de Administración de la Calidad al que denominó MIL-Q-9858. Cuatro años después se revisó el planteamiento y así nació el MIL-Q-9858A. En 1986, la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) prácticamente adaptó la norma MIL-Q-9858A para elaborar la primera Publicación del Aseguramiento de la Calidad Aliada [Quality Assurance Publication 1 (AQAP-1)]. En 1970, el Ministerio de la Defensa británico adoptó la norma AQAP-1 en su Programa de Administración de Estandarización para la Defensa (DEF/STAN 05-8).

En el aspecto civil, y con esa base, el Instituto Británico de Estandarización (British Standard Institute, BSI) desarrolló en 1979 el primer sistema para la administración de la estandarización comercial, conocido como BS 5750. Con este mismo precedente, la ISO creó en 1987 la serie de estandarización ISO 9000, adoptando la mayor parte de los elementos de la norma británica BS 5750. En ese mismo año, la norma fue adoptada en los Estados Unidos como la serie ANSI/ASQC-Q90 (American Society for Quality Control), y la norma BS 5750 fue revisada con el objetivo de hacerla idéntica a la norma ISO 9000.

De acuerdo con sus procedimientos, todos los estándares ISO, incluyendo las normas ISO 9000, debían ser revisados por lo menos cada cinco años. La revisión de las normas originales ISO 9000 y sus componentes: ISO 9000, 9001, 9002, 9003 y 9004 publicadas en 1987, fue programada para 1992-1993, fecha en la que se creó el "Vocabulario de la calidad" (estándar ISO 8402), el cual contiene la terminología precisa y las definiciones específicas. Desde ese entonces, se han modificado las normas ISO 9000 y la norma ISO 9004, además de que se agregó la serie de normas ISO 10000 (ISO 1011-1, 1011-2 y 1011-3, que contienen criterios para auditoría y administración de programas de auditorías).

Al igual que en Gran Bretaña, en toda Europa se implantó la norma con gran rapidez, debido a que algunos organismos poco escrupulosos exigían a las empresas registradas que sus proveedores también estuvieran certificados; este hecho obligó a cada uno de esos proveedores a seguir el procedimiento. El requisito de certificación de

los proveedores impuesto por los organismos certificadores no era necesario, pero representó para ellos ingresos anuales de 80 millones de libras (140 millones de dólares) por concepto de honorarios.

La norma ISO 9000 se comenzó a usar en los Estados Unidos desde 1990, debido a un efecto en cascada generado, en gran parte, por la publicidad y los medios de comunicación, que definieron la norma ISO 9000 como “el pasaporte a Europa”, mismo que garantizaba competitividad global y que, además, superaba la restricción de que la empresa que no se certificara sería incapaz de comercializar con países europeos. Sin embargo, desde 1993 el tema del pasaporte a Europa dejó de mencionarse, y en la actualidad los anunciantes simplemente enumeran los programas de cursos, tales como “ISO 9000 y las buenas prácticas de manufactura”, “ISO 9000 y la administración de la calidad total”, y “Cómo aplicar la reingeniería a través de la ISO 9000”, entre otros.

La ISO se encuentra integrada por organizaciones representantes de cada país, y solamente una organización por país puede ser miembro. La totalidad de los participantes se encuentra dividida en tres categorías: miembros del Comité Ejecutivo, miembros Correspondientes y miembros Suscritos.

Los miembros del Comité Ejecutivo son las organizaciones que se responsabilizan de informar a las partes potencialmente interesadas en cada uno de sus países, de oportunidades e iniciativas relevantes de la estandarización internacional. También se aseguran de que los intereses de su país se encuentren representados durante las negociaciones internacionales al momento de realizar acuerdos en las estandarizaciones. Y, por supuesto, cada representante es responsable de aportar una cuota de membresía a la Organización para financiar sus operaciones. Cada uno de los miembros ejecutivos tiene derecho a voz y voto durante las juntas generales de la ISO, en el Comité Técnico y el Comité Político.

Los miembros Correspondientes son organizaciones de algunos países que usualmente no poseen un desarrollo pleno en las actividades de estandarización internacional. Estos miembros por correspondencia tienen voz, mas no tienen voto

durante las juntas generales de la ISO, aunque son enteramente informados acerca de las actividades que le interesan a las industrias en cada una de sus naciones.

La ISO ha establecido esta tercera categoría para los organismos de los países con economías muy pequeñas: miembros Suscritos; éstos pagan cuotas de membresía reducidas que les permiten mantenerse en contacto con estándares internacionales.

3. Los sistemas de calidad

En mi opinión, un sistema de calidad es la estructura sistemática acordada por toda una compañía o grupo de trabajo, documentada con procedimientos integrados, técnicos y administrativos, que tiene como objetivo guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, la maquinaria y la información de la compañía hacia mejores prácticas de operación para asegurar la satisfacción del cliente con base en un estándar de calidad, minimizar los errores del personal y disminuir los costos económicos de la empresa.

El sistema de calidad total es el fundamento del control total de la calidad, y provee siempre los canales apropiados a lo largo de los cuales debe fluir el conjunto de actividades esenciales relacionadas con la calidad del producto. Junto con otros sistemas, constituye la línea principal del flujo del sistema total del negocio. Los requisitos de calidad y los parámetros de la calidad del producto cambian, pero el sistema de calidad es el mismo.

Históricamente, las actitudes por parte del personal de una planta en relación con la calidad se han ido adquiriendo, ya sea mediante un proceso educativo que comprende los cursos formales de control de calidad, o bien por medio de muchas influencias informales sobre la calidad; por ejemplo, la vocación de la empresa para mejorar sus procesos de manera doméstica.

Según Armand Feigenbaum, el control de calidad, hasta el final del siglo XIX, se caracterizó por ser realizado totalmente por los operarios, lo que se denominó control de calidad del operario. Posteriormente, en el periodo de la Primera Guerra Mundial se dio

el control de calidad del capataz, y entre las dos guerras mundiales apareció el control de calidad por inspección, o lo que conocemos como el control de calidad moderno.¹²

En 1931, Walter Shewhart publicó *Economic Control of Quality of Manufactured Products* (control económico de la calidad de los productos manufacturados), en donde planteó los principios básicos del control de la calidad sobre la base de métodos estadísticos y centrándose en el uso de cuadros de control. Shewhart se convirtió así en el padre del control de calidad moderno (aunque algunos autores dan esta paternidad a W. Edwards Deming, debemos considerar que los estudios de Deming se basaron inicialmente en los de Shewhart).¹³

Siguiendo las aportaciones de Shewhart, en 1941-1942 se aprobaron y publicaron los "Estándares Z", conocidos como los estándares de la guerra, que enfocaban el uso de los cuadros de control para el análisis de datos y su aplicación durante la producción. También en 1941, Leslie E. Simons publicó *Un manual de métodos estadísticos para ingenieros*, en el cual se analiza el uso de la calidad por medios estadísticos.¹⁴

Con pocas aportaciones en el campo del control de calidad durante los años cuarenta en el mundo occidental, donde hasta ese momento la calidad y el mejoramiento no tenían ninguna importancia para las empresas, en 1947 un grupo de empleados de Johns-Manville terminó de rodar y editar un video, titulado *Control de calidad moderno*, que tenía como objetivo promover los aspectos básicos del control de calidad entre los empleados e, indirectamente, en la gerencia: cuadros de control, histogramas, límites para gráficos de barras y cuadros R,¹⁵ así como muestreo.

¹² Armand Vallin Feigenbaum, *Total Quality Control*, Nueva York, McGraw-Hill, 1951.

¹³ Betsi Harris Ehrlich, *Transactional Six Sigma and Lean Servicing: Leveraging manufacturing concepts to achieve world class service*, http://books.google.com/books?vid=ISBN1574443259&id=zOXZUZjwHa4C&pg=RA5-PA14&lpg=RA5-PA14&ots=n8OEFcAz3&dq=Walter+Shewhart,+%22Economic+control+of+quality+of+manufactured+products%22&hl=es&sig=b-1ce_p4GcU8Q2u5MmUdZOQpbSM. Véanse: Capítulo 1.6.1 Walter A Shewart, the Father of Quality (1891-1967) y Capítulo 1.6.2 W. Edwards Deming (1900-1993).

¹⁴ Wikipedia. The Free Encyclopedia, http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_calidad.

¹⁵ Método estadístico utilizado en el análisis de control de calidad que implica un *check-list* de las características de la línea de producción previamente establecidas.

El documento fue tan exitoso que trascendió a la empresa y fue utilizado en muchas otras empresas durante décadas. No obstante, la concienciación real sobre la importancia de la calidad no se asentó en Occidente sino hasta la década de 1980.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Japón se encontraba frente a la nada fácil tarea de reconstruirse como país. En aquel momento, las fuerzas de ocupación de los Estados Unidos decidieron apoyar en la reconstrucción de la economía y la infraestructura de manera directa, con el objetivo de evitar que Japón recuperara su capacidad bélica.

Con el fin de ganar la confianza de los japoneses, los Estados Unidos llevaron a Japón a un importante número de expertos para ayudar en la labor de reconstrucción. Para ello crearon la CCS (Civil Communication Section), que debía difundir entre la población mensajes favorables a los Estados Unidos, principalmente por medio de programas de radio. Lamentablemente, la población nipona no contaba con acceso a la radio debido a los pocos receptores que existían en aquel entonces, por lo que se construyeron establecimientos industriales orientados a la fabricación de radios. Pero después de la guerra, los administradores experimentados del Japón fueron alejados de los puestos de esta área por su labor durante la contienda bélica; por lo tanto, el nuevo personal con el que se contaba carecía de formación y experiencia, y se manufacturaron productos de bajísima calidad.¹⁶

Para la resolución del problema se creó el NETL (National Electric Testing Laboratory), que tenía la responsabilidad de controlar la calidad. Sin embargo, poco tiempo después se reconoció que con esa estrategia nunca se podrían alcanzar buenos resultados en el largo plazo, así que se reorientaron los esfuerzos hacia la capacitación de una nueva generación de administradores, programa que realizaron conjuntamente la CCS y la JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros del Japón).¹⁷

Entre los temas de la capacitación a la nueva generación de administradores se incluyó el control estadístico de la calidad (SQC, Statistical Quality Control) y,

¹⁶ Wikipedia. The Free Encyclopedia, http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_calidad.

¹⁷ *Idem*.

especialmente, los aportes en este campo de Walter Shewhart. La JUSE vio en esta temática una razón, tal vez la principal, de la victoria de los Estados Unidos en la guerra y orientó su interés hacia ese campo, solicitando a la CCS que les recomendara a expertos que pudieran profundizar y reforzar el tema.¹⁸

En aquel entonces Shewhart no estaba disponible, así que recomendaron a un profesor de la universidad de Columbia que había estudiado y aplicado los métodos de Shewhart: W. Edwards Deming. Ya en 1947, Deming había estado en Japón como parte de una misión de observación económica, por lo que los japoneses ya lo conocían, lo que facilitó su incorporación como instructor. En 1950, durante dos meses, Deming entrenó a cientos de ingenieros y administradores, así como a ejecutivos de primer nivel, enfocándose principalmente en tres aspectos clave:

- El ciclo Deming PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).
- Las causas de las variaciones.
- El control de procesos con cuadros de control.¹⁹

Con resultados iniciales prometedores, la calidad de la capacitación de los japoneses aumentó, pero debido a la pérdida del interés, se denotaba un estancamiento. Ciertamente, la información recolectada no era exacta y los ejecutivos no mostraban interés en continuar con el SQC.

Con el fin de solucionar este dilema, la JUSE invitó a Joseph M. Juran para que diera conferencias y charlas sobre el rol de la gerencia en la promoción de las actividades de control de calidad. La visita de Juran determinó el salto en Japón hacia la calidad total, al haber definido éste las políticas de calidad y la planificación de la calidad, aspecto que se reforzó con el lanzamiento del libro *The Practice of Management*, de Peter Drucker, en el que se plantea la administración por objetivos.

A este respecto, Joseph M. Juran menciona que:

Después de la Segunda Guerra mundial surgieron dos corrientes importantes que han tenido un profundo impacto en la calidad.

¹⁸ *Idem.*

¹⁹ *Idem.*

La primera es la revolución japonesa de la calidad [en la cual], los japoneses dieron algunos pasos revolucionarios para mejorar la calidad.

1. La alta administración se hizo cargo personalmente de llevar a cabo los cambios.
2. Todos los niveles y funciones recibían entrenamiento en las disciplinas de calidad.
3. Los proyectos de mejoramiento de la calidad se pusieron en marcha como un proceso continuo a paso revolucionario.

La segunda corriente fue el realce que se dio a la calidad del producto en la mente del público.²⁰

Los japoneses fusionaron las enseñanzas de Deming y Juran con la administración por objetivos y dieron los primeros pasos hacia la planeación estratégica de la calidad y hacia la administración de la calidad total (TQM, *Total Quality Management*). En esa época surgió el premio Deming, que se considera, hasta la fecha, el máximo premio a los sistemas de calidad.²¹

En 1957, Kaoru Ishikawa publicó un libro en el que se resalta la importancia de la administración y las políticas operacionales, base de lo que se conoce como el control de calidad en toda la compañía (CWCQ, *Company-Wide Quality Control*), que en términos generales es muy parecido al control de calidad total.²²

En 1986, Deming publicó *Out of the Crisis (Fuera de la crisis)*, donde explica detalladamente su filosofía de calidad, productividad y posición competitiva, y donde incluye sus famosos 14 puntos para la administración (actualmente conocidos como los 14 puntos de Deming).²³

²⁰ Joseph Juran, *Análisis y planeación de la calidad*, México, McGraw-Hill, 1994, Capítulo 1.1: Una visión histórica de la calidad, p. 2.

²¹ Wikipedia. The Free Encyclopedia, http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_calidad.

²² Lourdes Aja Quiroga, *Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones*, en http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/aci04502.htm. El título original del libro de Ishikawa es: *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa* (La Habana, Ciencias Sociales, 1988). Mayor información al respecto en: *Introduction to Quality Control* (1990, E 3A Corporation), Capítulo 1, *What is Quality Control? (Qué es control de la calidad)*; 1.2, *The History and Current Status of Quality Control (La historia y el estatus actual del control de calidad)*, y 1.4, *What is Quality? (¿Qué es calidad?)*.

²³ W. Edwards Deming, *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*, 1986, <http://books.google.com/books?id=LA15eDIOPgoC&dq=out+of+the+crisis&pg=PP1&ots=MqhtzQfIDw&sig=ed1hWoP5d3f64A7kX55Q1blXZQQ&prev=http://www.google.com/search%3Fhl%3Des%26q%3Dout%2Bof%2Bthe%2Bcrisis%26lr%3D&sa=X&oi=print&ct=title#PPP1,M1>.

En 1987 apareció la serie ISO 9000, la cual reúne el trabajo de la ISO en administración y aseguramiento de la calidad desde 1979, dando con ello entrada a los sistemas de calidad.

4. Los inicios de la calidad en la CFE

Para la CFE, el inicio del proceso de calidad fue un poco incierto, debido a la inexperiencia de los directivos y a los conocimientos efímeros relacionados con el tema. Pero, congruente con su responsabilidad nacional, la CFE realizó diferentes esfuerzos para mejorar de los sistemas y procedimientos con los que se contaba en ese momento, aunque no se generaron los resultados suficientes. Surgió entonces el Programa Institucional de Calidad Total (PICT) de la CFE.

En 1991, el director de la CFE envió un oficio a todas las oficinas del país para que aplicaran la primera versión del PICT. El objetivo principal era emprender la estrategia de la calidad total para acelerar los procesos que permitieran a México ampliar el mercado internacional para sus productos, fortalecer la industria, consolidar y acrecentar la economía y, en consecuencia, impulsar el desarrollo de la nación.

El PICT versión 1991, firmado por el director general, Guillermo Guerrero Villalobos, y el Sr. Leonardo Rodríguez Alcaine, está basado en el premio nacional de calidad y tuvo como base el compromiso y responsabilidad de la Dirección General de la CFE y del Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana, de instrumentar las acciones que conllevaran a la ruta de la calidad total. El PICT tenía como fundamento la fortaleza de la colaboración y el compromiso de cada uno de los trabajadores en relación con la empresa.

La CFE comenzó a coordinar los diversos programas de acciones que incentivarán el desarrollo de una cultura de calidad total como una forma de vida corporativa. En ese punto fue cuando se establecieron los principios de calidad que se aplicarían a la empresa:

- Satisfacción al cliente.
- Calidad en el servicio.
- Calidad y armonía en el trabajo.
- Mediciones.
- Mejora continua.

Dichos principios están orientados a que los clientes obtengan y perciban un servicio de calidad excelente. El programa debía ser transmitido a todas las áreas de la empresa y a todos los niveles, por el esfuerzo conjunto que se necesitaba para encaminarlo al éxito.

Sin embargo, por la inexperiencia del personal se necesitaba de consultoría relacionada con el tema. Es por eso que el mismo programa establecía la posibilidad de que los distintos centros de trabajo fuesen apoyados por alguna empresa experta en la calidad; la única condición era que dichos consultores debían cubrir, como mínimo, todos los módulos del Modelo de Calidad Total.

| <i>Módulo</i> | <i>Tema</i> |
|---------------|--|
| 1. | Satisfacción al cliente. |
| 2. | Liderazgo. |
| 3. | Recursos humanos. |
| 4. | Información y análisis. |
| 5. | Planificación estratégica de la calidad. |
| 6. | Aseguramiento de la calidad. |
| 7. | Efectos en el entorno. |
| 8. | Resultados. |

El PICT fue objeto de dos revisiones: la primera en mayo de 1995, cuando se hicieron algunos cambios no relevantes pero congruentes con el avance de la corriente de la calidad, y el segundo en febrero de 1998, cuando se estableció ya el sistema de administración de la calidad, protección ambiental y seguridad industrial.

Como sistema inicial de calidad, el PICT no fue adoptado por todas las áreas, ya que la gente no se identificaba totalmente con él. Los resultados, hasta su segunda revisión, no fueron los esperados, pero el interés por la calidad no disminuyó. Entonces, en 1999 se dio a conocer en la gerencia el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, o

SAC, que se fundamentaba ya en la normatividad ISO 9002-1994 y con el que se obtuvieron excelentes resultados, por lo que evolucionó para convertirse en el Sistema Institucional de Administración de Calidad Total, SIAC. Este último se basaba, como su antecesor, en las normas aplicables a la calidad, pero se agregaba la norma 14000, que hace referencia a la materia ambiental.

Con el paso del tiempo, este sistema se transformó en el Sistema Integral de Gestión (SIG), sistema con el que contamos actualmente y que está basado en la normatividad para la ISO 9000, ISO 14000 y la NMX-SAST-001-IMNC-2000, que hace referencia a la seguridad en el trabajo.

El Sistema Integral de Gestión es el conjunto de procedimientos orientados al cumplimiento y certificación de la normatividad ISO y es pieza fundamental de la calidad total en la CFE.

Cabe decir que, en mi opinión, la calidad en la CFE ha tenido una evolución buena, ya que establece los procedimientos en una empresa de 75,000 empleados para que éstos cumplan con los estándares de calidad internacionales, y ello no es una tarea fácil. El camino de la calidad para la CFE es un camino que no terminará nunca, pues ratifica que el producto de la empresa es competitivo, y que satisface y sobrepasa las necesidades del cliente.

CAPÍTULO III

El conflicto social y su marco de referencia en la CFE

1. Contexto histórico de la CFE

Es claro que uno de los propósitos de la creación de la Comisión Federal de Electricidad durante el gobierno del general Lázaro Cárdenas, fue el de contar con una empresa capaz de construir proyectos eléctricos en todo el país.

Como señalé anteriormente, no sólo las empresas extranjeras no querían invertir en nuestro país, sino que, además, era muy complicado hacerlo por las difíciles condiciones jurídicas existentes en México para la compra y legalización de la tierra, sobre todo de aquellas tierras que se consideraban como propiedad social.

Pero eso no era todo: la gente de nuestro país, en la época del general Cárdenas, no aceptaba de buena gana ceder, rentar o vender sus tierras debido a la permeabilidad del todavía México bronco.

No era fácil, pues, para nadie, arriesgar un determinado capital económico en un proyecto eléctrico o de cualquier otra índole que, de inicio, no ofreciera condiciones seguras para recuperar la inversión no sólo de la tierra, sino también de la obra construida en ella.

En esas condiciones, la CFE siempre tuvo una mejor perspectiva de competencia por su capacidad de construcción frente a las empresas extranjeras, debido, entre otras razones, a:

- Una relación administrativa directa con el gobierno que implicaba menos cuestionamientos en el pago de tierras o indemnizaciones.
- Una mayor facilidad para solicitar y aplicar con éxito el uso de la fuerza pública.
- Un mejor entendimiento de la realidad nacional, y mejor aún, de la regional, para el caso de los lugares donde se desarrollaban los proyectos.
- Condiciones más favorables (marcos de referencia) para negociar en caso de conflictos.

Estas ventajas competitivas permitieron a la CFE igualar en 20 años la capacidad instalada de las empresas extranjeras, que para esas fechas (1959) tenían más de ochenta años de existencia.

Al nacionalizarse la industria, los problemas crecieron debido a la enorme expansión que demandaba el sector eléctrico, y con los cambios legislativos de 1992 en materia de tenencia de la tierra, la problemática, como ya señalé, se incrementó.

Aún más, el profundo cambio de actitud social que el proceso de democratización nacional ha traído a la población, ha hecho que ésta se convierta en una sociedad cada vez más demandante y consciente de sus derechos, lo que ha dificultado seriamente el marco de las negociaciones. Hubo épocas en las que con sólo esgrimir el argumento del progreso nacional, bastaba para que las comunidades dieran anuencia a las obras de infraestructura; pero a partir de la década de los noventa, eso resulta imposible si no media un proceso de negociación.

La población en general demanda con mayor vehemencia no sólo sus derechos de pago, sino también mejoras sociales de todo tipo, como calles, escuelas, sistemas de agua, drenaje, etc., pero, aún más, exige como demanda innegociable que sus condiciones ambientales no sean afectadas; esto en el caso de cualquier obra de infraestructura eléctrica, como líneas de transmisión, subestaciones de transformación o plantas de generación.

En resumen, desde 1937 la CFE ha enfrentado de manera cotidiana la negociación de conflictos sociales como parte de sus actividades sustantivas, y las dificultades de negociación han ido creciendo debido al incremento en la capacidad de negociación de los interlocutores sociales, a la mayor claridad en la tenencia de sus tierras, y a la nueva visión de cuidado y respeto al medio ambiente en las comunidades de nuestro país.

A lo anterior también hay que agregar el surgimiento de nuevas organizaciones intermedias regionales y con características más participativas, lo que deriva, por ejemplo, en que el problema de una planta en Guerrero tenga implicaciones sobre otros proyectos en Chiapas o en Veracruz.

2. Antecedentes de una metodología para la atención de conflictos sociales

Ahora bien, si desde 1937 la empresa enfrentaba con claridad ese proceso, lo cierto es que no existía ninguna normatividad ni metodología para encararlo. Pero en 1988, como una exigencia básica para otorgar los recursos del préstamo para la construcción de las presas de Aguamilpa y Zimapán, el Banco Mundial determinó la creación de una entidad dentro de la CFE que estuviera capacitada para identificar, negociar y resolver los conflictos sociales.

Esa entidad se denominó Gerencia de Desarrollo Social, y aunque de entrada se buscó que fuera tan sólo una entidad normativa, terminó haciéndose cargo de la negociación de conflictos en toda la empresa.

Su incipiente metodología era de carácter totalmente reactivo. Es decir, se resolvían los conflictos como iban surgiendo y de acuerdo con las capacidades que tenía la empresa para cada caso, lo que distraía, la mayoría de las veces, recursos no presupuestados o destinados para otros rubros (tales como la construcción de la obra), en el pago de indemnizaciones de tierra o en el pago de infraestructura de mejoramiento social.

Éste es el marco de referencia general que prevalecía en el año 2002, cuando la empresa decidió certificar sus principales procesos sustantivos, incluyendo el de la negociación y resolución de conflictos sociales en la norma ISO 9000.

Los problemas no eran menores. Sólo en el 2001 tuvimos 134 días de bloqueo, divididos en 67 en la Central Termoeléctrica Plutarco Elías Calles en Petacalco, municipio de la Unión, Guerrero; 34 días en la Central Termoeléctrica Adolfo López Mateos en Tuxpan, Veracruz; 12 días en la Central Termoeléctrica de Altamira, Tamaulipas, y el resto de bloqueos de entre uno y tres días en otras centrales del país.

Pero, además, tuvimos una demora de obra en líneas de transmisión y subestaciones de alrededor de 200 días, principalmente en los estados de Chiapas, Guerrero, Michoacán, Oaxaca y Quintana Roo.

Si se analizan los cálculos de pérdida por día de bloqueo en centrales en operación, pérdida que asciende a alrededor de 750 mil pesos diarios (cálculos presentados en el Capítulo v) y a 220 mil por línea de transmisión en construcción (cálculo presentado en el mismo capítulo), se podrá ver que tan sólo en ese año la CFE tuvo pérdidas por más de 150 millones de pesos, mismas que afectaron significativamente el presupuesto general de construcción de la empresa, que era de aproximadamente tres mil millones de pesos. En consecuencia, la afectación llegó casi a cinco por ciento del presupuesto señalado (no confundir con el presupuesto general de la empresa, que incluye pago de nóminas, mantenimiento de la infraestructura instalada y el resto de los servicios generales que se prestan en la empresa).

Todo lo anterior hacía impostergable el que la empresa contara con una metodología y una normatividad básicas que dieran una salida más rápida a los problemas, para que éstos no entorpecieran el funcionamiento de las obras de la CFE y, mucho menos, la construcción de nuevos proyectos.

3. Metodología para la atención de conflictos sociales

El problema resultaba difícil de resolver. Por un lado, contábamos en la CFE con mucha experiencia, pero, por otro, existía muy poca bibliografía académica básica que nos sirviera de apoyo para comparar metodologías, o que nos proporcionara elementos suficientes para construir una propia.

Quienes desde la academia analizaban el conflicto social, hasta entonces, solamente se quedaban en la descripción de las causas, pero no proponían alguna metodología para la atención del problema en sí. Es decir, podíamos saber en la CFE que los problemas se debían a causas como la pobreza, el arraigo de la gente, la irregularidad en la tenencia de la tierra o la afectación de las actividades productivas, pero no teníamos claro cómo debíamos enfrentar y procesar esas causas sin violentar la incipiente normatividad de la empresa, que sólo permitía pago de indemnizaciones,

pero no la compensación de los impactos sociales causados por las obras de infraestructura.

La lectura de *El príncipe*, de Nicolás Maquiavelo, y de *El arte de la guerra*, de Sun Tzu, me sirvió para medianamente entender algunos aspectos del conflicto social; no obstante, tampoco obtuve de esas lecturas una metodología integral. En ambos textos se reconoce la existencia del contrario y, por lo tanto, de dos partes en una negociación. Asimismo, se analizan en profundidad las condiciones del enfrentamiento que provoca una negociación, pero en un marco filosófico y teórico que no se puede trasladar al caso de la CFE; es decir, no se analiza lo que existe entre el inicio y el final de la negociación, el proceso en sí, que tiene características propias y que requiere de un entendimiento para llegar a mejores resultados.

Ahora bien, hay bibliografía en materia de planeación que nos resultó muy útil en la CFE para la construcción de nuestro proceso. De tal manera que, como se puede observar en este informe académico de práctica profesional, la negociación aplicada en la resolución de los conflictos sociales, las acciones concretas, las funciones de los responsables y las operaciones y registros administrativos, tiene una correspondencia con los planteamientos generales de algunos teóricos de la administración pública.

Por ejemplo, como lo postula Carlos Matus Romo en su libro *Estrategia y plan*, el reconocimiento y la atención de un conflicto social parten de una abstracción en la que de manera dialéctica se hace un diagnóstico de la situación actual del problema, se prevén posibles modificaciones del contexto y se preparan o se anticipan las respuestas correspondientes y adecuadas. Además, se definen los objetivos que la institución y sus representantes pretenden alcanzar. En otras palabras, el punto de partida para solucionar un conflicto social es la realización de una prognosis analítica del escenario.²⁴

De manera similar, Tomás Miklos y María Elena Tello señalan que “la prognosis permite que se establezca cuál es el esfuerzo que debe realizarse para modificar las

²⁴Carlos Matus, *Estrategia y plan*, México, Siglo XXI Editores, 1993, pp. 101-103.

tendencias que se estime no sean adecuadas. En otras palabras se analiza la realidad y, con base en ésta, se elabora una *prognosis* sustentada en proyecciones y tendencias”.²⁵

Una vez establecidas las características de la coyuntura, se define la estrategia que, en los conceptos de Matus, se define como: “un análisis y un propósito de futuro donde se integra lo económico y lo político-social mediante un modelo abstracto del proceso material de desarrollo y donde se supone que ese modelo responde y reacciona como si fuera la realidad misma frente a la simulación de hechos y perturbaciones que el analista desea explorar en sus consecuencias, con objeto de encauzarlas hacia objetivos determinados”.²⁶

Se puede enriquecer la noción de estrategia si se agregan tres elementos constitutivos propuestos por Tomás Miklos, elementos cuya efectividad se ha demostrado en la experiencia de trabajo en la CFE:

- Los recursos que constituyen la base para la acción que se emprenderá.
- Los medios de acción.
- Los propósitos que se tienen como objetivos.

Los funcionarios de la CFE han comprobado, en la realidad, como lo postula Matus, la necesidad de que sus planteamientos sean *viabiles y coherentes*; es decir, que contengan un nexo de continuidad y homogeneidad.²⁷

De otro enfoque teórico, éste desarrollado por Miklos, podemos tomar elementos para explicar la realidad compleja a la que se llegan a enfrentar en la práctica los negociadores de la CFE en el momento de gestionar la solución de un conflicto social.

Tenemos, por ejemplo, lo que Miklos denomina “requerimientos de la planeación”. Con base en éstos, el autor trata de identificar las debilidades del proceso que, en caso de no ser corregidas, se convertirán en obstáculos para la planeación. Entre éstas considera las siguientes:

²⁵ Tomás Miklos y María Elena Tello, *Planeación interactiva; nueva estrategia para el logro empresarial*, México, Limusa-Noriega Editores, 1993, p. 48.

²⁶ Matus, *op. cit.*, p. 104.

²⁷ *Ibid.*, pp. 104-108.

- Insuficiente claridad en los objetivos.
- Ausencia de la jerarquía necesaria que solucione en forma oportuna el esquema de planeación y los compromisos que ello implica.
- Predominio de las actitudes reactivas sobre las de índole proactiva.
- Escasa funcionalidad e inoperatividad de las atribuciones de la planeación frente a las de programación y presupuestación.
- Inexistencia de mecanismos de normatividad necesarios para evaluar y controlar las acciones de planeación.
- Carencia de sistemas de información oportunos y confiables para la toma de decisiones y la instrumentación del proceso.
- Insuficiente consolidación y concertación entre las partes dentro del marco de planeación.²⁸

Por ello, en la búsqueda de que la CFE esté preparada para el futuro, y considerando que los esquemas de calidad y mejora continua pretenden lo mismo, los operadores para la solución de conflictos de la Gerencia de Desarrollo Social de la CFE han postulado ciertas acciones, tal y como lo plantea Miklos:

- Reducción progresiva del distanciamiento planeación-operación.
- Mayor motivación y compromiso.
- Manejo de indicadores de eficiencia, eficacia, equidad, trascendencia y relevancia.
- Aprendizaje institucional y capacidad efectiva de adaptación.
- Formación de cuadros técnico-operativos como elemento básico para una descentralización estratégica.
- Prioridad al alcance más que a la profundidad.
- Interacción más que acciones aisladas o con contactos esporádicos.
- Mayor capacidad de identificación y análisis de las causas de desviaciones cuantitativas y cualitativas.
- Actualización, extensión y corrección permanentes.
- Convergencia de las acciones organizacionales con la planeación y reconocimiento de su labor por parte de la sociedad.²⁹

De la combinación de los conceptos sobre planeación y estrategia, se ha creado el de planeación estratégica, que es más amplio y profundo. En este sentido, la realidad que enfrenta la Subgerencia de Desarrollo Social responde, ciertamente, a la definición propuesta por Miklos.

En ella se establece que la planeación estratégica requiere de cinco elementos importantes:

²⁸ Tomás Miklos (coord.), *Las decisiones políticas; de la planeación a la acción*, México, Siglo XXI Editores-Instituto Federal Electoral, 2000, p. 21.

²⁹ *Idem.*

- Identificar los problemas y las oportunidades.
- Establecer metas y objetivos.
- Diseñar un procedimiento para encontrar soluciones posibles.
- Escoger la mejor solución.
- Crear procedimientos de control y retroalimentación.

En efecto, tal como Tomás Miklos y María Elena Tello lo exponen, durante mi desempeño a cargo de la Subgerencia de Desarrollo Social he verificado que: “la necesidad de preparar planes obliga a generar un *planteamiento físicamente factible, eficiente en el aspecto económico y aceptable en el enfoque social*”.³⁰

Para ello, de acuerdo con Miklos, existe una serie de condiciones para que el sistema de planeación sea “práctico” y nos proporcione herramientas de solución a los obstáculos que surjan:

- *Participación*: dirigir, involucrar y comprometer a todos los implicados (en el caso de la CFE, los esquemas de calidad prescriben que la *alta dirección* asuma el liderazgo –con el ejemplo– de las acciones e incluya activamente al personal de base).
- *Definición de responsabilidades*: claridad de las funciones y la división del trabajo.
- *Satisfacción de necesidades*: comunicación vertical y horizontal efectiva.
- *Adecuación de formatos*: formular reportes concisos y concretos, para la comprensión general.
- *Integridad del sistema*: programación precisa del trabajo.
- *Claridad en la información*: impresión clara de las actividades pasadas, actuales y previstas.
- *Oportunidad en la información*: disposición de la información pertinente para la toma de decisiones y la prevención.
- *Flexibilidad*: existencia de portales para la incorporación de nuevos datos.
- *Modularidad*: capacidad para que las unidades de trabajo funcionen por separado o en etapas sucesivas.
- *Dinamismo*: facultad para adaptarse a los cambios y fomentar las mejoras.
- *Utilidad inmediata*: producir resultados significativos con la mayor brevedad posible.

Finalmente, un aspecto esencial de los planes, los programas y las funciones de la Subgerencia de Desarrollo Social en la solución de conflictos, ha sido, como lo

³⁰ Miklos y Tello, *op. cit.*, p. 53.

manifiesta George Steiner, el trabajo en equipo. Desde su enfoque: “una de las características sobresalientes de la planeación estratégica formal es que mucha gente, tanto de línea (mandos medios y superiores) como del personal (de base), participan en el proceso. Por tanto, es necesario decidir quién participa con quién en qué, la composición de grupos, la correlación entre los mismos, la accesibilidad a información reservada y la delegación de autoridad de planeación al personal”.³¹

Circunstancias y acciones que la Subgerencia a mi cargo ha sorteado con éxito, como se demuestra con el hecho de que los conflictos enfrentados se han reducido sustancialmente y se han registrado, además, otros indicadores positivos; a saber: un mayor número de asuntos atendidos, ahorro sustanciales a la empresa por los días sin bloqueo, mayor tiempo para capacitación del personal y mayor tiempo invertido en planeación de la mejora continua.

Asimismo, es conveniente reseñar algunas experiencias importantes en el área de la negociación privada. Por ejemplo, así como de los procesos de ventas y producción de las empresas y de los procesos financieros de la iniciativa privada internacional surgen los elementos del proceso integrador de los sistemas de calidad, de la misma manera, de las empresas internacionales y de sus ligas con las grandes universidades del mundo, como Harvard y Cambridge, surgió, en la década de los setenta, el Proyecto de Negociación de Harvard, que trataba de estructurar un modelo de negociación que se pudiera aplicar por igual en los procesos de ventas de las empresas norteamericanas (ventas casa por casa, ventas al mayoreo, o incluso ventas internacionales) y que también pudiera aplicarse en otros procesos de negociación cotidianos en el resto de las actividades de la sociedad.

Los integrantes del taller de negociación, dirigidos por el Dr. Roger Fisher, pronto tuvieron un campo propicio donde demostrar que su modelo era también aplicable en una de las negociaciones más difíciles de la historia: el conflicto entre Egipto e Israel, cuyo acuerdo final fue firmado en el Campo David en marzo de 1978 por el presidente

³¹ George Steiner, *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*, tr. L. A. E. Guillermo Enrique Ureña Gutiérrez, México, Continental, 1991, p. 76.

estadounidense James Carter, el presidente egipcio Anwar El Sadat y el primer ministro israelí Menahem Begin.³²

Fisher demostró entonces que la metodología de Harvard diseñada por él, podía aplicarse tanto en la venta de una licuadora en una casa, como en el logro de un acuerdo de paz entre dos naciones, por una sencilla razón, que consistía en que todos los procesos de negociación, pequeños o grandes, tienen más o menos diez características generales similares:

- Hay por los menos dos partes negociadoras.
- Cada una de las partes tiene intereses fijos preestablecidos.
- Los intereses iniciales no siempre son intereses legítimos.
- Toda negociación tiene opciones que se desenvuelven entre el techo y el piso de la misma; hay que buscar conjuntamente cuáles convienen más a las dos partes.
- Cada parte puede ampliar el horizonte de sus intereses, buscando otras opciones que tengan legitimidad.
- Hay factores de compensación; a veces una parte no puede dar lo que requiere la otra, pero puede darle otra cosa que le interese más.
- Existe un proceso de comunicación que ayuda o entorpece la negociación.
- Toda negociación debe buscar llegar a una buena relación; es más fácil llegar al objetivo si las dos partes lo buscan.
- Del proceso de relación derivan compromisos que deben ser honrados a cabalidad para no entorpecer la relación producto de la negociación.
- Toda negociación tiene como producto un resultado; hay que buscar que éste sea el mejor para las partes.

Estas condicionantes generales, descubiertas por Fisher y su taller de negociación en Harvard, resultaron una herramienta básica para que un servidor y mis compañeros de trabajo³³ pudiéramos diseñar el *Plan de calidad para la atención de conflictos sociales que afectan la operación o la construcción de nuevas obras de la Comisión Federal de Electricidad*.

³² Para ahondar en la información sobre los acuerdos del Campo David, véase *Campo David y la paz egipcia-israelí, 1978-1979*, <http://www.monografías.com/trabajos6/comey/comey.shtml>; así como *El conflicto en Oriente Medio*, Hoja núm. 39, 14 de junio de 2002, www.eurosur.org/somosmundo.

³³ Entre ellos destaco, por su particular empeño y colaboración, al Ing. José Luis Hernández Ramírez, al Lic. Juan Manuel Rodríguez Aguilar, al Lic. Joaquín Rodríguez y Medinilla, al Lic. Rogelio Barrios Tadeo, al Lic. Alfonso Lemus Pérez, al Lic. Guillermo Luna Granados, al Lic. Humberto Garamendi Ugalde, a la Dra. Claudia Dorantes Heredia y al Ing. Juan Manuel García Salazar, todos dirigidos por nuestra gerente, la Dra. Margarita Pérez Gavilán.

Para hacerlo, consultamos a muchos de nuestros compañeros de otras áreas a quienes brindábamos nuestros servicios. Estos compañeros, conocidos ahora como nuestros clientes, nos dieron una serie de requerimientos, entre los que destacan tres:

- La necesidad de resolver el problema.
- La necesidad de comentar con ellos las estrategias tomadas para la resolución del problema.
- La necesidad de que nos apegáramos a su suficiencia presupuestal en caso de que el problema se resolviera con el pago de alguna indemnización.

Nosotros, por nuestra parte, teníamos en cuenta otros elementos que siempre han estado presentes en la atención de los conflictos; entre ellos destacan:

- Un demandante.
- Una demanda.
- Un marco de negociación.
- Un techo y un piso de negociación.
- Una propuesta de estrategia.
- Una propuesta de solución.
- Un periodo de negociación.
- Un resultado de la negociación.

El esquema de atención se completó con el análisis de las condiciones de los diferentes entornos donde surgen los problemas.

Debemos considerar que no es lo mismo solucionar un conflicto en Guerrero que en Veracruz, y, dentro de un mismo estado, no es lo mismo el conflicto en un lugar o en otro. Asimismo, los líderes son diferentes según la región o el sector productivo de que se trate (mangueros, horticultores, pescadores, comerciantes, restauranteros, ejidatarios, colonos, etc.).

Todas estas condicionantes nos permitieron diseñar un modelo para la atención de conflictos sociales que pudiera ser de utilidad en la resolución de los mismos; esto se explica con detalle en el siguiente capítulo.

Los resultados han sido sorprendentes. Hemos mejorado en la CFE no sólo en cuanto al número de problemas atendidos al año, sino también en la calidad de la

atención a los mismos, y el logro máximo es que hemos podido sistematizar nuestro trabajo y dedicar más tiempo a las actividades de planeación.

CAPÍTULO IV

Plan de calidad para la atención de conflictos sociales que afectan la operación o la construcción de nuevas obras de la Comisión Federal de Electricidad

El Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 tiene como propósito mejorar el desempeño general del personal en las empresas públicas o privadas para, de esa manera, incrementar los índices de productividad con procesos de mejora continua.

Veamos, los procesos de calidad se enfocan en mejorar la productividad laboral del personal, los procesos y las instituciones.

En la Comisión Federal de Electricidad se implantó el proceso de certificación de calidad, desde la Dirección General hasta el último departamento, para: mejorar los servicios que presta la CFE, incrementar la productividad, y mejorar el trabajo por medio del conocimiento y la sistematización de las actividades que realiza la empresa.

El proceso de certificación tiene como política de calidad que cualquier dependencia interna de la CFE contribuya a hacer de la paraestatal una empresa de “clase mundial”. Dicho con otras palabras, la CFE pretende: brindar un servicio de excelencia que sea altamente productivo, incrementar el nivel académico de sus miembros por medio de la capacitación, asumir una responsabilidad social, competir con las empresas de su ramo en el mundo, y ofrecer transparencia en su gestión.

Para lograr lo anterior se estableció el Sistema Integral de Gestión de Calidad, que se basa en la búsqueda de nuevos valores corporativos mediante los cuales se conduzca a la empresa a lograr objetivos de excelencia en materia de productividad, capital humano y atención al cliente.

Con el propósito de contribuir al éxito de la CFE, la Subgerencia de Desarrollo Social participó en el proceso de certificación, como parte de la Dirección de Administración, con el *Plan de calidad para la atención de conflictos sociales que afectan la operación o la construcción de nuevas obras de la Comisión Federal de Electricidad*, el cual se ubica dentro del Sistema de Gestión de Calidad que se verifica con el cumplimiento de un procedimiento general y cinco procedimientos específicos:



Figura 1

El procedimiento general lleva como título: “Procedimiento general para la atención de los conflictos sociales que afectan la operación de la CFE o la construcción de nuevas obras”, y es el formato con clave: PRO-CM000-001.

Los procedimientos específicos tienen los siguientes títulos y claves:

- Control de correspondencia. PEO-CM000-001.
- Liberación de derechos de vía. PEO-CM000-002.
- Valor de oportunidad. PEO-CM000-003.
- Expropiación. PEO-CM000-004.
- Apoyo administrativo. PEO-CM000-005.

Todos ellos son llevados a cabo mediante diferentes formatos, y deben cumplir el ciclo de proceso para la atención de conflictos sociales:

Error!



Figura 2

Este proceso nos permite atender los requisitos y expectativas de los siguientes clientes:

- *Dirección General:* atiende la resolución de asuntos turnados por la Coordinación de Atención Ciudadana.
- *Dirección de Operación:* atiende la:
 - Negociación de liberación de bloqueos a instalaciones; atención a reclamos por impacto ambiental.
 - Negociación de liberación de bloqueos a oficinas por grupos que reclaman incremento a tarifas; liberación de derechos de vía.
 - Atención a reclamos por afectación de las obras.
- *Dirección de Proyectos de Inversión Financiada:* atiende la negociación de reclamos por posibles afectaciones causadas por la construcción de nuevas obras.
- *Dirección de Administración:* desarrolla el Informe General de Operación.

Cabe destacar que nuestro proceso, para poder funcionar, requiere ser atendido a su vez por algunos proveedores, entre los que destacan:

- Gerencia de Administración y Servicios.

- Gerencia de Adquisiciones.
- Gerencia de Operación Financiera.
- Gerencia de Informática y Telecomunicaciones.
- Gerencia de Capacitación.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con este proceso son:

- Incrementar la satisfacción de nuestros clientes mediante la atención de sus requerimientos.
- Elevar la certificación y las habilidades de nuestro personal con capacitación y adiestramiento permanentes en cuanto a estándares aceptados internacionalmente.
- Mejorar sistemáticamente los procesos integrales de gestión de calidad.

Todo lo anterior se realiza mediante el cumplimiento de las metas departamentales de la subgerencia, que son:

- Certificar nuestro proceso de atención a los conflictos sociales que afectan la operación de la CFE o la construcción de nuevas obras en noviembre de 2002.
- Resolver 75% de las solicitudes de intervención presentadas por nuestros clientes en un plazo no mayor a tres días a partir de su recepción.
- Cumplir cabalmente nuestro programa de capacitación del año 2002.

1. Procedimiento general

El Procedimiento general realiza la recepción de solicitud de intervención aplicando el Procedimiento específico operativo para el control de correspondencia (véase PEO-CM000-001); el jefe de Unidad o asesor o auxiliar administrativo, solicita a las áreas involucradas, mediante oficio, los antecedentes del asunto planteado en la solicitud.

El jefe de Unidad, asesor o auxiliar jurídico envía la información a los auxiliares técnicos o consultores para su análisis, y ellos a su vez revisan si se cuenta con la

información mínima necesaria,³⁴ de acuerdo con el formato Lista de verificación de información para la atención de problemas sociales (FOR-CM000-002),³⁵ y la analizan según lo establece el *Plan de calidad para la atención de conflictos sociales que afectan la operación o la construcción de nuevas obras de la Comisión Federal de Electricidad* (PLE-CM000-001).

Asimismo, se abre el expediente del asunto, identificándose éste de acuerdo con el Procedimiento de control de registros (PGS-CA000-002), y luego se procede a elaborar la estrategia de atención.

El subgerente de Desarrollo Social es quien hace denotar que la aplicación de la estrategia se debe hacer de acuerdo con lo descrito en los procedimientos operativos específicos siguientes, según sea el caso:

- Procedimiento específico operativo para la liberación de derechos de vía (PEO-CM000-002).
- Procedimiento específico operativo para gestionar la autorización del valor de oportunidad (PEO-CM000-003).
- Procedimiento específico operativo para atender procesos de expropiación (PEO-CM000-004).

El jefe de Unidad elabora la estrategia de atención al asunto planteado e informa al cliente utilizando el formato Nota informativa (FOR-CM000-003), y el cliente, a su vez, aprueba, modifica o rechaza la propuesta.

El subgerente de Desarrollo Social gestiona sobre los recursos humanos y materiales necesarios para atender el asunto, siguiendo el Procedimiento específico operativo de apoyo administrativo a la Gerencia de Desarrollo Social (véase PEO-CM000-005).

El jefe de la Unidad de Apoyo Administrativo autoriza los recursos necesarios, como lo indica su procedimiento PEO-CM000-005, y el jefe de Unidad, asesor o auxiliar jurídico se reúne y negocia con los reclamantes escuchando sus propuestas, y expone

³⁴En caso de no proceder la solicitud, el jefe de Unidad contesta mediante oficio y da por terminado el asunto por medio del Formato para el finiquito de asuntos atendidos (FOR-CM000-005). En caso de proceder, se elabora la estrategia de atención.

³⁵ Todas las claves que empiecen con FOR, PLE o PGS aparecen en el Anexo.

luego el punto de vista de la CFE respecto al problema; esto siguiendo la estrategia de atención diseñada previamente, para después pasar a la elaboración de la propuesta.

El jefe de Unidad, asesor o auxiliar jurídico elabora la propuesta de solución al asunto planteado utilizando el formato Nota informativa (FOR-CM000-003), la cual también hace del conocimiento del cliente.

El cliente aprueba, modifica o rechaza³⁶ la propuesta de solución. Una vez que se acepta la propuesta, el subgerente de Desarrollo Social gestiona sobre los recursos necesarios para negociar la propuesta de solución, utilizando para ello el procedimiento PEO-CM000-0005, y el jefe de la Unidad de Apoyo Administrativo autoriza los recursos necesarios, como lo indica dicho procedimiento.

El jefe de Unidad, asesor o auxiliar jurídico se reúne con los reclamantes para acordar la solución que se propone y suscribir el convenio correspondiente; en caso de no lograrse un acuerdo, se prepara el informe de los puntos específicos de la negociación que no fueron aceptados, utilizándose para ello el formato FOR-CM000-003. Finalmente, se elabora una nueva propuesta de solución.

El jefe de Unidad informa mensualmente al jefe de Unidad de Análisis y Evaluación sobre los avances logrados en la atención del asunto mediante el formato Informe de atención de problemas sociales turnados a la Gerencia de Desarrollo Social (FOR-CM000-007), y éste, a su vez, concentra los informes, quedando éstos a disposición del Comité Técnico Nacional de Evaluación de Incentivos Grupales.

El jefe de Unidad, asesor o auxiliar jurídico solicita al cliente el oficio de fin de la intervención y le pide su opinión sobre el servicio prestado mediante el Formato cuestionario sobre el servicio recibido (FOR-CM000-006); asimismo, llena el Formato para finiquito de asuntos atendidos (FOR-CM000-005).

El subgerente determina, mediante el formato FOR-CM000-006, que la medida para la satisfacción del cliente se lleve a cabo.

³⁶ En caso de que el cliente rechace la propuesta, se elabora otra.

El jefe de la Unidad de Análisis y Evaluación concentra los cuestionarios aplicados, realiza un informe con los datos estadísticos y turna los resultados al gerente de Desarrollo Social para que se emprendan acciones de mejora.

2. Procedimientos específicos

Control de correspondencia (PEO-CM000-001)

Proporciona al usuario la metodología para el control de la correspondencia recibida en la Gerencia de Desarrollo Social. El usuario recibe la documentación, la revisa y la identifica, y captura después el documento mediante el sistema informático Hotware y Lotus Notes.

Posteriormente, le asigna al documento un asunto para su atención y lo distribuye a las áreas que corresponda. Le da seguimiento por medio de un listado impreso en sistema Hotware que emite a fin de cada mes, y luego se comunica, a través de Control Express, con los responsables de cada documento para que informen, por ese medio, de los asuntos que fueron atendidos. Finalmente, informa de los avances.

Liberación de derechos de vía (PEO-CM000-002)

Proporciona al usuario la metodología para la liberación de derechos de vía. El usuario recibe la solicitud de intervención de acuerdo con el procedimiento específico PEO-CM000-001.

Recopila los antecedentes del asunto según el Procedimiento general operativo para la atención a conflictos sociales que afectan la operación de la CFE o la construcción de nuevas obras, solicita la liberación de derechos de vía y prepara la elaboración de estudios preliminares de carácter social y político del área del proyecto de construcción de líneas de transmisión. También tramita los recursos necesarios de acuerdo con el

Procedimiento específico operativo para apoyo administrativo a la Gerencia de Desarrollo Social (PEO-CM000-005).

Elabora el estudio y la evaluación social de las afectaciones en cada alternativa con censos preliminares obtenidos de las publicaciones del Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática (INEGI). Entrega el estudio a las áreas de construcción para su consideración en la selección de la trayectoria de la línea de transmisión.

Interviene en las negociaciones, en caso necesario, de acuerdo con lo establecido en el procedimiento PRO-CM000-001. Si el asunto lo requiere, aplica el Procedimiento específico operativo para gestionar autorización del valor de oportunidad (véase PEO-CM000-003), y le da seguimiento a la obra en forma coordinada con el área de construcción.

Finiquita la intervención solicitándole al cliente un oficio con su opinión sobre el servicio prestado (formato Cuestionario sobre el servicio recibido, FOR-CM000-001). Finalmente, llena el Formato para finiquito de asuntos atendidos (FOR-CM000-005) y cierra el expediente.

Autorización de valor de oportunidad (PEO-CM000-003)

Proporciona al usuario la metodología para gestionar la autorización del valor de oportunidad. El usuario recibe la solicitud de intervención de acuerdo con el Procedimiento específico operativo para el control de correspondencia (véase PEO-CM000-001).

Revisa la documentación del expediente y prepara la presentación del asunto con fundamento en el documento externo Bases para la autorización de pago de valor de oportunidad en la adquisición o uso de inmuebles requeridos por la CFE para la prestación del servicio público de energía eléctrica.

Integra la carpeta de trabajo e incluye el asunto en la agenda de la reunión del Comité de Subdirectores para su dictamen.

Revisa los resultados que obtiene de la Gerencia de Control de Gestión, el acuerdo certificado de la Junta de Gobierno –que contiene el dictamen emitido por el Comité de Subdirectores–, los documentos complementarios del expediente de Valor de oportunidad y el informe de avance del cumplimiento del acuerdo.

Da seguimiento al cumplimiento de los acuerdos por parte de las áreas solicitantes y elabora un informe de avances con el formato Informe de atención a problemas sociales turnados a la Gerencia de Desarrollo Social (FOR-CM000-007).

Solicita al cliente el oficio de fin de la intervención y recaba su opinión utilizando el formato Cuestionario sobre el servicio recibido (FOR-CM000-006), y llena posteriormente el Formato para finiquito de asuntos atendidos (FOR-CM000-005) con el fin de cerrar el expediente.

Proceso de Expropiación (PEO-CM000-004)

Proporciona al usuario la metodología para atender procesos de expropiación. El usuario recibe una solicitud de intervención de acuerdo con el Procedimiento específico operativo para el control de correspondencia (PEO-CM000-001).

Recopila antecedentes del asunto según el procedimiento PRO-CM000-001 y verifica que exista una superficie afectada o por afectar que requiera ser expropiada por causa de utilidad pública. De ser así, solicita información básica a los ejidos o comunidades afectadas por medio de los siguientes documentos: copia de la resolución presidencial de dotación (acta de posesión y deslinde), copia del *Diario Oficial* en donde apareció publicada la resolución, copia del plano definitivo, copia de los certificados de derechos agrarios o certificados parcelarios, acta de la asamblea ejidal en donde consta que se acepta la obra y que se está de acuerdo con el cambio de uso del suelo de la superficie afectada, y fotografías panorámicas de la superficie por expropiar.

Turna la documentación del núcleo ejidal al gerente de Operación o residente de Construcción y le solicita que se programe la realización de los trabajos topográficos

correspondientes, para después informar a las autoridades del núcleo ejidal sobre la fecha de iniciación de esos trabajos.

Para darle seguimiento al proceso, mantiene informados a los afectados y a sus representantes sobre el avance de los trámites realizados por las áreas de Operación o Construcción mediante reuniones ejidales, juntas con los representantes del núcleo agrario o bien por vía telefónica.

También les informa sobre la fecha en la que la CFE, por medio de la Gerencia de Afectaciones, ingresa la solicitud de expropiación ante la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) para los trámites de instauración del procedimiento de expropiación correspondiente, y sobre la fecha en la que depositará el importe de la indemnización ante el Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento Ejidal (Fifonafe), de acuerdo con el avalúo realizado por la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales (Cabin).

Finiquita la intervención y da por cerrado el expediente con los formatos FOR-CM000-006 y FOR-CM000-005, respectivamente.

Apoyo administrativo (PEO-CM000-005)

Proporciona al usuario la metodología para el apoyo administrativo a la Gerencia de Desarrollo Social, para el requerimiento de vehículos.

Para prestar el servicio de transporte, el usuario primero analiza la solicitud, luego la autoriza y, finalmente, otorga el vehículo al solicitante.

El solicitante recibe el vehículo y firma en el formato FOR-CM000-008. Verifica el estado físico de la unidad y realiza la actividad. Una vez terminada ésta, devuelve el vehículo, dando aviso al auxiliar técnico administrativo, quien a su vez recibe la unidad y verifica su estado físico, y después devuelve el contra recibo del formato FOR-CM000-008 al solicitante para cancelar la responsiva.

Informa al jefe de Apoyo Administrativo sobre la devolución del vehículo y archiva el formato FOR-CM000-008 de manera consecutiva, como lo indica el Procedimiento general del sistema para control de registros (PGS-CA000-002).

Para el servicio de viáticos, recibe tanto la solicitud del área que requiere dicho servicio como la copia del oficio de comisión, asignando un consecutivo en el Formato para control de números consecutivos de oficios de comisión (FOR-CM000-010).

Por último, el mejoramiento del sistema se lleva a cabo por medio de auditorías internas y externas para identificar y prevenir las causas potenciales de errores, así como por medio de revisiones periódicas al sistema para la mejora continua del desempeño de la empresa.

Asimismo, el *Plan de calidad para la atención de conflictos sociales que afectan la operación o la construcción de nuevas obras de la Comisión Federal de Electricidad* y los sistemas que se utilizan en los criterios del *Modelo de calidad Intragob*, deben incluir indicadores para la evaluación de su eficiencia y efectividad, así como del análisis costo/beneficio de los recursos empleados. También se deben establecer programas de trabajo para la difusión, la capacitación y la implantación de los sistemas utilizados.

La información derivada de los indicadores utilizados, se analiza para controlar y mejorar los procesos por medio de datos y gráficas que permitan determinar los niveles y tendencias de los resultados obtenidos. El sistema de evaluación debe permitir que los resultados sean comparados con los de las organizaciones líderes regionales, nacionales y mundiales.

Los métodos, procesos, arquitectura tecnológica y sistemas están sujetos a ciclos de mejora continua, como el que se lleva a cabo en la Subgerencia.

CAPÍTULO V

Plan de calidad de la CFE

1. Consideraciones generales

Comencé a trabajar en la Comisión Federal de Electricidad en el año de 1995, en el puesto de asesor de la Gerencia de Desarrollo Social, y en el mismo año obtuve el puesto de subgerente de Desarrollo Social en la ya referida Gerencia.

En ese entonces, los problemas sociales que afectaban la operación o la construcción de nuevas obras en la CFE eran atendidos por un grupo de gente con experiencia en la empresa, pero sin ninguna metodología, lo que derivaba en la multiplicación de los problemas; fue por ello que se tuvo que diseñar un modelo que tiene como características las actividades y servicios presentados anteriormente.

El trabajo que se realizaba se llevaba a cabo sin ninguna estructura metodológica; pero, además, se hacía con un criterio clientelar o con uno político-electoral. Se trabajaba sin un criterio regional, sin método, y, más bien, la guía era la resolución urgente de problemas relativos a la construcción de centrales eléctricas o líneas de transmisión de alta tensión.

Fue en ese contexto que, aprovechando mi experiencia como asesor de la Gerencia y apoyándome en los conocimientos que en ese momento me estaba proporcionando la carrera de Ciencias políticas, decidí elaborar el anteproyecto de un método que fuese capaz de solucionar los conflictos que afectaban a la CFE.

Para poder crear un plan de calidad con capacidad de resolver los conflictos sociales de la CFE, tenía que tomar en cuenta que yo era (y sigo siendo) un servidor público. Y, como responsable de la Subgerencia de Desarrollo Social, debía fungir como un administrador público siguiendo las enseñanzas de autores como Bonnin, quien describe la administración pública como: “una potencia que *arregla, corrige y mejora* cuanto existe y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas”;³⁷ esto, teniendo como base y campo de estudio a la sociedad. Desde esta

³⁷Citado por Omar Guerrero en *Teoría administrativa del Estado*, México, Oxford University Press, Textos Universitarios en Ciencias Sociales, 2000, p. 39.

perspectiva, era imperativo que el plan que quería diseñar estuviera fundamentado en esta definición.

En consecuencia, busqué construir el plan de una manera formal con el doble objetivo de que se resolvieran los problemas y de que las soluciones contribuyeran al desarrollo de las poblaciones, ya que, como funcionario público,³⁸ tengo la misión de procurar la salud, la seguridad, el empleo y todo lo que atañe a la sociedad. Ciertamente, estoy comprometido con la distribución de la ayuda material o económica necesaria para el desarrollo social, como apoyo y fomento ya sea de la agricultura, la industria y el comercio, o bien de aquellas áreas que se relacionan con la infraestructura de la CFE.

Por ello, el Plan de calidad de la Gerencia de Desarrollo Social de la Comisión Federal de Electricidad debía ser un instrumento operativo eficaz para contribuir al objetivo institucional de procurar el bienestar social, pues, como lo describe Omar Guerrero:

La administración pública tiene una función esencial en la sociedad, porque es una capacidad activa en pro de su desarrollo y preservación. [...] Es la materia administrativa relacionada con la sociabilidad humana, en la vida colectiva de los hombres, lo que la administración debe asegurar pues su objeto es el *bienestar social*. Bonnin la llama *moral de la administración*, porque constituye el conjunto de los vínculos no obligatorios que no tienen como base la ley, sino los deberes que impone el bien público y el sentido de la humanidad.³⁹

Se debe entender, sin duda, que para lograr el funcionamiento óptimo de la infraestructura de la CFE es menester hacer uso de todos los recursos y medios (materiales, económicos, políticos, teóricos, prácticos, etc.) posibles, siempre y cuando dichos medios y recursos estén dentro de la ley y sean para el beneficio de las comunidades.

El objetivo será siempre procurar el bienestar social por medio de la CFE. Otras de las funciones que deben desempeñar quienes elaboren el Plan de calidad, son las de mejorar las condiciones de vida de las comunidades afectadas y contribuir, sobre todo, a la conservación de los recursos naturales del entorno de que se trate.

³⁸ *Ibid.*, p. 42.

³⁹ *Ibid.*, p. 41.

Por lo tanto, el método consiste, fundamentalmente, en realizar una *interlocución* válida y eficiente entre las áreas de la CFE, los grupos demandantes y las autoridades involucradas en el problema, utilizándose para ello la negociación y la mediación.

Quienes ejecuten el Plan deben cumplir las siguientes funciones necesarias para que se alcancen los objetivos señalados:

- Concertar con las diferentes instancias de gobierno los apoyos necesarios que permitan atender las demandas y peticiones que surgen de las inconformidades de las comunidades, poblados y organizaciones que se ven afectados por la operación o la construcción de nuevas obras de la CFE.
- Atender de forma oportuna las solicitudes promovidas por las comunidades, poblados y organizaciones que se ven afectados por la operación o la construcción de nuevas obras de la CFE.
- Atender las peticiones presentadas por las distintas instancias de los gobiernos estatales y municipales en cuyo ámbito territorial se ubican instalaciones de la CFE o se proyectan nuevas obras.
- Coordinar la elaboración, concertación y ejecución de programas para la reubicación de la población afectada por los proyectos de infraestructura de la CFE.
- Promover con las instancias federal, estatal y municipal, la suscripción de convenios de coordinación que posibiliten la conservación de los recursos naturales, el desarrollo de acciones de mejoramiento ambiental, desarrollo social, proyectos productivos sostenibles y diversificación productiva, así como la introducción de servicios que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades ubicadas en las zonas de influencia de las instalaciones de la CFE.
- Impulsar, como parte del proceso de atención a la problemática social en las centrales en operación, acciones que permitan mejorar la calidad de vida de los pobladores asentados en las zonas de influencia de esas centrales.

Por ello, el *Plan de calidad para la atención de conflictos sociales que afectan la operación o la construcción de nuevas obras de la Comisión Federal de Electricidad* que se trabaja en la Subgerencia, tiene como objetivos:

- Desarrollar, instrumentar y ejecutar los criterios, principios y acciones que permitan atender y mitigar el impacto social que se genera con motivo de las actividades que realiza la CFE, a fin de mejorar el entorno social de las áreas de influencia, dando prioridad, en todo momento, a la incorporación de instrumentos normativos y operativos que favorezcan la concertación y

negociación tanto con comunidades y organizaciones sociales como con las diferentes instancias de gobierno.

- Garantizar, con la atención y solución de la problemática social, la operación continua y el funcionamiento óptimo de la Red Eléctrica Nacional, así como la construcción de nueva infraestructura de la CFE.

Y tiene como prospectiva, diseñar y aplicar modelos eficientes de atención y solución a las demandas sociales derivadas de la operación o la construcción de infraestructura de la CFE, por medio de:

- La aplicación de estrategias que privilegien la participación interinstitucional y la corresponsabilidad de la sociedad en el desarrollo regional.
- La optimización de los recursos humanos y materiales.
- La promoción de una cultura de responsabilidad social.

El *Plan de calidad* también tiene como compromisos:

- El cumplimiento de los requisitos del cliente.
- La transparencia en la gestión.
- La oportunidad en la atención.
- La confiabilidad en el servicio.

Del mismo modo, cuenta con los siguientes valores fundamentales en la atención de la problemática social:

- Privilegiar el diálogo y la concertación.
- Promover el enlace interinstitucional.
- Coordinar acciones con los tres niveles de gobierno.
- Erradicar la política del chantaje.

Durante mi gestión en la Subgerencia de Desarrollo Social se estableció el Sistema integral de gestión de la calidad basado en la Norma internacional ISO 9001:2000/NMX-EC-9001, IMNC-2000: ISO-2000. La Gerencia de Desarrollo Social aplica los principios internacionales de la normatividad ISO 9001 en materia de gestión de la calidad en todos los procesos, funciones, responsabilidades, actividades y servicios sustantivos que efectúan las áreas integrales de la Dirección de Administración, para mejorar de manera continua el sistema y cumplir de manera satisfactoria.

Resultado de dicho sistema es la institución, con base en los lineamientos definidos por la Dirección de Administración para todas sus unidades de trabajo, de la misión y la visión del *Plan de calidad*:

- *La misión* consiste en optimizar las políticas y los lineamientos que normen a la CFE en el desarrollo de su capital humano y material y en la modernización organizacional para incrementar la productividad, la competitividad y la transparencia en la operación de la empresa, dentro de un marco jurídico vigente y procurando en todo momento un desarrollo social armónico que apoye la instalación y la operación de la infraestructura.
- *La visión* es la de una estructura organizacional altamente competitiva en la gestión y desarrollo integral del capital humano y en la administración de los recursos materiales, mediante la mejora continua de los procesos estratégicos y el uso de alta tecnología aplicada a la productividad, promoviéndose el respeto a los valores éticos y al marco legal normativo de nuestra institución.

De la misma forma fueron establecidos la política y los objetivos de calidad del Plan:

- *La política* consiste en “Incrementar la satisfacción de nuestros clientes, promoviendo la productividad, competitividad y la mejora continua en la gestión del capital humano, de los recursos materiales y organizacionales, fomentando la transparencia, el cumplimiento del marco jurídico, así como un desarrollo social armónico. Contribuir en la protección del medio ambiente y a la seguridad ocupacional de los trabajadores cumpliendo con los requisitos legales y otros aplicables”.

Y los *objetivos* consisten en:

- Mejorar la eficiencia operativa de la administración del capital humano mediante la simplificación y modernización de los procesos sustantivos, fomentando la seguridad de los trabajadores.
- Mejorar la administración de los recursos materiales y la prestación de servicios generales cumpliendo los requisitos ambientales y otros aplicables, mediante la simplificación y modernización en los procesos sustantivos.
- Mejorar la atención y defensa de los intereses jurídicos mediante la asesoría oportuna y ágil que apoye la legalidad y el desahogo de juicios y procedimientos
- Brindar atención oportuna a los requerimientos de la sociedad derivados de la gestión de la CFE mediante el fortalecimiento de los programas de prevención de

conflictos sociales, de acceso a la información pública y de divulgación de la ciencia.

- Consolidar una administración moderna de los recursos mediante la aplicación de sistemas y programas que promuevan la productividad y la transparencia en la gestión de la empresa.

Lo anterior se lleva a cabo, para cumplir con los ciclos presentados en las figuras 1 y 2 (ambas en el Capítulo IV) y, al mismo tiempo, con la Norma ISO 9001 y con el *Modelo de calidad Intragob*, que tiene como propósito principal: “impulsar la mejora continua de las Organizaciones del Gobierno Federal, para proyectarlas de manera ordenada a niveles competitivos y de clase mundial” por medio de sistemas de calidad o, en este caso, del *Plan de calidad para la atención a conflictos sociales*, como se muestra en la figura siguiente:

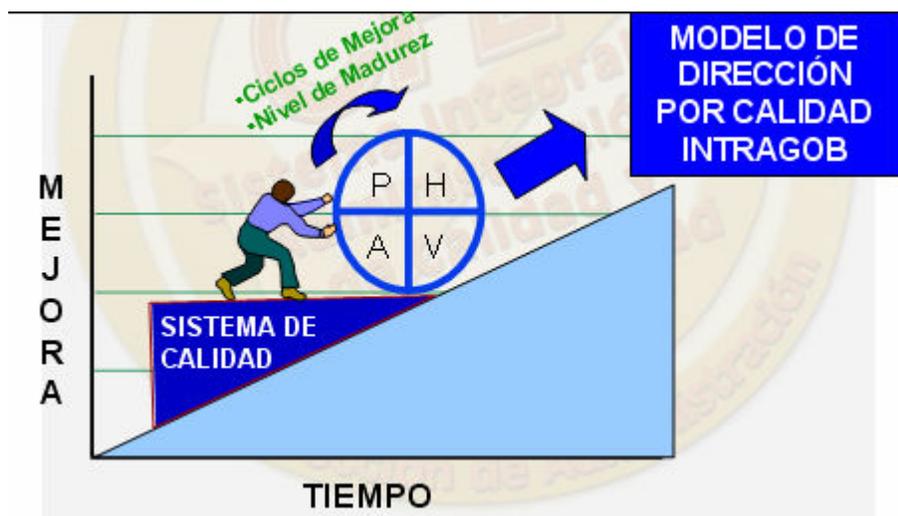


Figura 3

De este modo, el *Plan de calidad* descrito viene a contribuir en la práctica al establecimiento de un equilibrio entre las tendencias neoliberales y la participación estatal en la economía, en la búsqueda de un justo medio que impida que la sociedad civil sea avasallada por las iniciativas gubernamentales y, al mismo tiempo, que éstas cumplan con su objetivo de impulsar el desarrollo económico y el bienestar colectivo.

Hasta cierto punto se trata, como lo plantea Anthony Giddens en *La tercera vía*,⁴⁰ de una equidad que vale, en el caso que nos ocupa, tanto para la CFE como para los usuarios-consumidores.

A continuación describo las acciones más relevantes en las diferentes centrales y proyectos que se realizaron bajo mi mando en la Subgerencia de Desarrollo Social, la que actualmente dirijo; en estas acciones se podrá observar la utilidad del Plan.

2. Asuntos atendidos con el *Plan de calidad*

Recursos gestionados por la Gerencia de Desarrollo Social ante dependencias, en beneficio de la actividad productiva y la mejora de servicios de las zonas de influencia donde se ubica infraestructura de la CFE.

La evolución de la problemática social, la aplicación de nuevas políticas de desarrollo social que promueve la CFE, y el compromiso con los pobladores del área de influencia donde se ubica infraestructura de ésta, han exigido a la Subgerencia de Desarrollo Social generar nuevos mecanismos de atención a las demandas sociales en los que se privilegie el fortalecimiento de colaboraciones interinstitucionales con los tres niveles de gobierno, y que esas colaboraciones favorezcan el desarrollo comunitario de las poblaciones aledañas a las instalaciones eléctricas en el país.

En los años 2003 y 2004, la Subgerencia de Desarrollo Social, como elemento gestor interno de la CFE, estableció vínculos de colaboración interinstitucional con:

- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
- La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep).
- El Fondo de Cultura Económica (FCE).
- El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta).
- El Fondo Nacional de Empresas Sociales (Fonaes).

⁴⁰ Cfr. Anthony Giddens, *La tercera vía: la renovación de la socialdemocracia*, tr. Pedro Cifuentes Huertas, Madrid, Taurus, 1999, *passim*.

- La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa).
- La Comisión Nacional Forestal (Conafort).
- La Comisión Nacional de Pesca (Conapesca).
- La Secretaría de Desarrollo Regional del Estado de Veracruz.

Estas instituciones, por medio de la aplicación de sus distintos programas, han permitido orientar la solución de la problemática social que atañe actualmente a la CFE.

Con las acciones emprendidas se ha logrado ahorrar recursos económicos a la CFE hasta por 150 millones de pesos al año –como explicamos en el Capítulo III–, al canalizarse de manera integral la atención a los reclamos de los grupos afectados y, en consecuencia, al impactarse positivamente las condiciones sociales de las poblaciones.

Meta:

Obtener, por lo menos, un monto de \$500,000.00 por concepto de apoyos sociales y aplicación de programas productivos interinstitucionales gestionados por la Gerencia de Desarrollo Social.

Propuesta de indicador:

- Total de población aledaña a las instalaciones de la CFE atendida por medio de la autorización de apoyos sociales y la instrumentación de programas productivos interinstitucionales gestionados por la Gerencia de Desarrollo Social.
- Total de apoyos sociales y recursos autorizados en colaboración interinstitucional dirigidos a atenuar, concertar, solucionar y prevenir conflictos sociales en las instalaciones de la CFE.

Cláusulas de ajuste:

- Conclusión de los programas de apoyo interinstitucional que favorecen en la actualidad la atenuación, concertación, solución y prevención de conflictos sociales.
- Politización de conflictos sociales.
- Baja participación de los tres niveles de gobierno en la atención a los conflictos sociales.
- Periodos electorales que compliquen la resolución de conflictos y la aplicación de los recursos obtenidos.

Días sin bloqueo en centrales en operación, infraestructura en construcción e instalaciones administrativas de la CFE.

Durante el año 2001, la CFE vio afectadas sus actividades de generación por un periodo de más de 135 días como consecuencia de los bloqueos realizados por las distintas organizaciones sociales asentadas en la periferia de la centrales termoeléctricas Presidente Plutarco Elías Calles y Presidente Adolfo López Mateos, ubicadas en los municipios de La Unión de Isidoro Montes de Oca, Guerrero y Tuxpan, Veracruz, respectivamente.

Entre otras causas estructurales, o simplemente coyunturales, la difícil situación económica que actualmente enfrenta el país ha generado un incremento significativo en el número de protestas por parte de las diferentes organizaciones sociales ubicadas en las zonas de influencia de las centrales generadoras de la CFE, que ven en esas instalaciones un instrumento para canalizar sus demandas hacia los tres niveles de gobierno. Esta situación compromete la operación óptima de la red eléctrica nacional porque existe permanentemente el riesgo de actos de presión que interfieren las actividades de generación, operación, transmisión, transformación, mantenimiento y suministro de combustible; ejemplo de ello son los plantones y bloqueos.

Por lo anterior, en coordinación con las áreas técnicas de la CFE se determinó procedente cuantificar el impacto económico por el paro de una central de generación, mismo que se estimó conforme a la siguiente base de cálculo:

| Costos por paro de una central generadora de acuerdo con su capacidad efectiva actual | |
|--|--|
| <i>Concepto</i> | <i>Fórmula</i> |
| Capacidad efectiva de la central | KW |
| Capacidad total de la central (KWH/día) | KW efectivos X 24 horas |
| Costo unitario de producción (CUP) | \$536.32/MWH = \$0.536/KWH |
| Costo de paro de una central en 24 horas | KWH generados X CUP |
| Costo total del paro de una central generadora | (KWH generados X CUP) (Núm. de días de paro) |

| Costos por paro de una unidad generadora de acuerdo con su capacidad efectiva actual | |
|---|----------------------------|
| <i>Concepto</i> | <i>Fórmula</i> |
| Capacidad efectiva de la unidad | KW |
| Capacidad total de la unidad (KWH) | KW efectivos X 24 horas |
| Costo unitario de producción (CUP) | \$536.32/MWH = \$0.536/KWH |
| Costo de paro de una unidad en 24 horas | KWH generados X CUP |

Nota: por las condiciones del bloqueo, generalmente el acceso del personal operativo a las instalaciones de las centrales se realiza por medios alternativos (helicóptero/lancha), y las jornadas laborales se modifican, siendo necesario adicionar los siguientes conceptos al cálculo anterior:

- Costo de mano de obra extraordinaria durante el bloqueo = (\$200.00) (Núm. de trabajadores) (Núm. de días de bloqueo).
- Costo por el servicio de transportación alternativa del personal operativo = \$185,000/día de bloqueo.

Derivado de este análisis se concluye que el costo total para la CFE por un bloqueo a sus centrales generadoras equivale a:

| |
|--|
| COSTO TOTAL DE BLOQUEO = [(KWH GENERADOS X CUP) + (Núm. de personal operativo) (\$200.00) + (\$185,000.00)] [Núm. de días de bloqueo] |
|--|

Ejemplo 1: costos por paro de una central generadora de acuerdo con su capacidad instalada

| Central Termoeléctrica Presidente Plutarco Elías Calles (CTPPEC) | |
|---|---|
| <i>Características</i> | <i>Descripción</i> |
| Lugar | La Unión de Isidoro Montes de Oca, Gro. |
| Capacidad instalada | 2,100 MW |
| Tipo de central | Dual |
| Núm. de unidades | 6 |
| Combustible | Carbón-combustóleo |
| Destino de la energía generada | Guerrero, Michoacán y Estado de México |

Para cuantificar las pérdidas derivadas de un bloqueo es necesario aplicar la siguiente ecuación para conocer la generación bruta anual de esa instalación:

$$GBA = \frac{(CI)(24)(365)(FP)}{1000}$$

Donde:

GBA = Generación bruta anual (GWH)

CI = Capacidad instalada (MW)

FP = Factor de planta

365 = Núm. de días del año

24 = Núm. de horas de un día

Si para la CTPPEC tenemos que:

CI = 2,100 MWH = 2.1 GWH

FP = 0.753

Entonces tenemos que,

$$GBA = \frac{(2100)(0.753)(24)(365)}{1000} = 13,852.188GW$$

Para calcular las pérdidas por la interrupción al proceso de generación se aplica la siguiente ecuación:

$$PG = \frac{(GBA)(CUP)(1000)}{(365)(24)}$$

Donde:

PG = Pérdidas por interrupción al proceso de generación

GBA = Generación bruta anual (GWH)

CUP = Costo unitario de producción (\$/KWH)

Si para la CTPPEC tenemos que:

GBA = 13,852.188 GWH = 13'852,188.00 MWH

CUP = \$536.32 /MWH

$$PG = \frac{(13,852.188)(\$536.32)(1000)}{(365)(24)} = \$848,082.816$$

Por las condiciones del bloqueo, generalmente el acceso del personal operativo a las instalaciones de la central se realiza por medios alternativos (lancha/helicóptero), y las jornadas laborales se modifican, siendo necesario adicionar los siguientes conceptos al cálculo anterior:

$$\text{Mano de obra extraordinaria } MOE = (NT)(CMO)$$

Donde:

NT = Núm. de trabajadores

CMO = Costo de mano de obra

Para el caso de la CTPPEC tenemos que:

$$NT = 486$$

$$CMO = \$200.00 \text{ (promedio)}$$

$$MOE = (486)(\$200.00) = \$97,200.00$$

Transportación alternativa del personal $TAP = \$50,000.00 / HORA$.

Costo total del bloqueo

Por lo antes expreso, el costo total de un día de bloqueo se determina de la siguiente manera:

$$CTB = PG + MOE + TAP$$

Para la CTPPEC, equivale a:

$$CTB = (\$848,082.00) + (\$97,200.00) + (\$50,000.00)(4)^*$$

$$CTB = \$1'145,282.00$$

(*) El promedio de utilización del helicóptero para transporte de personal es de cuatro horas diarias.

Bloqueo a infraestructura en construcción

(centrales generadoras, líneas de transmisión y subestaciones)

| |
|--|
| Costo total de bloqueo = [(Duración del bloqueo) (Núm. de personal empleado en la construcción) (\$200.00)] + [Costos aplicados a la CFE por parte de la constructora por la demora en la obra] |
|--|

- Duración del bloqueo: horas, días, etc.

- Núm. de personas empleadas en la construcción: personal administrativo u operativo.
- Salario promedio estimado para el personal empleado en la construcción: \$200.00.
- Costos aplicados a la CFE por parte de la constructora por la demora en la obra:
 - Materiales.
 - Recursos humanos.
 - Renta de maquinaria.
 - Otros.

Ejemplo 2: costos por la interrupción en la transmisión de energía eléctrica

| Línea de transmisión (LT) PIT-A3210-DOG | |
|--|-------------------------|
| <i>Características</i> | <i>Descripción</i> |
| Lugar | Cuahuayutla, Guerrero |
| Capacidad | 400 Kv |
| Tipo de línea | Alta tensión |
| Costo de transferencia de energía (CTE) | \$0.787653531014578 KWH |
| Demanda promedio (DP) | 150,500.00 KWH |

Para calcular el costo derivado del paro de una línea de transmisión de 400 KV es necesario realizar las siguientes consideraciones:

Costo de paro de una LT \$ = (CTE) (DP)

Si para la LT PIT-A3210-DOG, CTE = \$0.787653531014578 KWH y DP = 150,500.00 KWH, tenemos que:

Costo de paro de una LT CPLT = (0.787653531014578) (150,500.00) = \$118,541.8564

CPLT por día = \$2'845,004.5536.

- Viáticos V = \$35,600.00 por día
- Mano de obra extraordinaria MOE = \$7,997.04 por día
- Transporte extraordinario TE= \$7,000.00 por día
- Helicóptero H= \$50,000.00 por hora.

Costo total por la interrupción en la transmisión de energía eléctrica

Costo total transmisión CTT= CPLT + V + MOE + TE + H

Para la LT PIT-A3210-DOG, tenemos que:

$$\text{CTT} = \$2'845,004.5536 + \$35,600.00 + \$7,997.04 + 7,000.00 + (\$50,000.00) (12)^*$$

$$\text{CTT} = \$3'495,601.5936 / \text{día}$$

$$\text{CTT} = \$145,650.0664 / \text{hora}$$

(*) El promedio de utilización del helicóptero es de 12 horas diarias.

Los datos de los incisos a), b), c) y d) fueron proporcionados por el área técnica de la Gerencia Regional de Transmisión Occidente de la CFE.

Bloqueo a instalaciones administrativas

| |
|---|
| Costo total de bloqueo = [(Duración del bloqueo) (Núm. de personas empleadas en la instalación) (\$200.00)] + [Costo administrativo de servicio no prestado] |
|---|

- Duración del bloqueo: horas, días, etc.
- Núm. de personas empleadas en la instalación: personal administrativo u operativo.
- Salario promedio estimado para el personal administrativo: \$200.00.
- Costo administrativo de servicio no prestado:
 - Áreas de cobranza inhabilitadas por la problemática social.

Por el impacto económico que representa para la CFE la ejecución de actos de presión de las distintas organizaciones sociales a su infraestructura en operación o en construcción, la Subgerencia de Desarrollo Social realiza la siguiente propuesta:

Objetivos:

- Prevenir y evitar bloqueos por reclamos sociales en centrales generadoras, infraestructura en construcción e instalaciones administrativas.
- Evitar gastos por la interrupción en la operación de centrales generadoras, construcción de infraestructura y funcionamiento de instalaciones administrativas.
- Minimizar los periodos de suspensión de actividades a causa de bloqueos en centrales generadoras, infraestructura en construcción e instalaciones administrativas.
- Ahorrar recursos como resultado de la reducción de la duración de los bloqueos.

Propuesta de indicadores:

- Número de días sin bloqueos.
- Monto ahorrado en función del número de días sin bloqueos.
- Número de días sin bloqueo por debajo del promedio histórico.
- Monto ahorrado por la disminución del número de días por debajo del promedio histórico.

De acuerdo con el objetivo de evitar bloqueos en las instalaciones de la CFE por medio de mecanismos de negociación que privilegien el diálogo y la concertación y que permitan garantizar el funcionamiento óptimo de la Red Eléctrica Nacional, así como el ahorro de recursos económicos empleados en la contención, mitigación y solución de los conflictos sociales, se proponen las siguientes metas:

Metas:

- Incrementar los periodos de operación de las centrales generadoras, garantizar la continuidad en la construcción de infraestructura y el funcionamiento de las instalaciones administrativas.
- Aumentar los ahorros por la prevención de bloqueos.
- Disminuir sistemáticamente la duración de los bloqueos.
- Aumentar los ahorros por la atención y control de bloqueos.

Número de días sin interrupción al proceso de transmisión de energía eléctrica

Como resultado de un proceso de negociación en el bimestre octubre-noviembre de 2004, se superó la oposición por parte de las autoridades del ejido Coahuayutla, municipio del mismo nombre, en el estado de Guerrero, a la ejecución de los programas de mantenimiento preventivo y actividades de mantenimiento correctivo en las líneas de transmisión Pitirera-A3210-Donato Guerra y Pitirera-A3220-Donato Guerra, por supuestas afectaciones a su actividad productiva.

La concertación con los reclamantes y la aplicación oportuna de acciones preventivas y correctivas de mantenimiento, permitieron evitar nuevas irregularidades en la operación de las líneas de transmisión, y, de acuerdo con los cálculos realizados por la Gerencia Regional de Transmisión Occidente se logró ahorrar a la CFE la cantidad de \$144,320.37/hora por la solución de ese conflicto con el ejido Coahuayutla.

Por lo anterior, en coordinación con las áreas técnicas de la CFE se determinó precedente cuantificar el impacto económico por la interferencia al proceso de transmisión de energía eléctrica derivada de la problemática social, el cual se estimó conforme a la siguiente base de cálculo:

| Costos por la interrupción de transmisión de energía eléctrica | |
|---|---|
| <i>Concepto</i> | <i>Fórmula</i> |
| Capacidad efectiva LT | kV |
| CTE = Costo de transmisión de energía/kWh | \$0.787653531014578 / kWh |
| DP = Demanda promedio/mes | kWh |
| Costo de paro de una LT/hora | \$ = (DP) (CTE) (Núm. de horas de interrupción) |

Nota: por las condiciones derivadas de la problemática social, generalmente el acceso del personal operativo para efectuar acciones preventivas y correctivas a la infraestructura de transmisión de CFE se realiza por medios alternativos (helicóptero/lancha), y las jornadas laborales se modifican, siendo necesario adicionar los siguientes conceptos al cálculo anterior:

- Se requiere apoyo de las brigadas de mantenimiento de otras zonas.
- Viáticos = (\$780.00) (Núm. de trabajadores) (Núm. de días de mantenimiento).
- Costo de mano de obra extraordinaria = (\$62.50 promedio) (Núm. de trabajadores) (Núm. de horas extraordinarias).
- Costo por el servicio de transportación alternativa del personal operativo (helicóptero) = (\$40,000.00) (Núm. de horas de mantenimiento correctivo).

Derivado de este análisis se concluye que el costo total para la CFE por un bloqueo a sus centrales generadoras equivale a:

| |
|---|
| Costo total de bloqueo = [(DP) (CTE) (Núm. de horas de interrupción)] + [(\$780.00) (Núm. de trabajadores) (Núm. de días de mantenimiento)] + [(\$62.50 promedio) (Núm. de trabajadores) (Núm. de horas extraordinarias)] + [(\$40,000.00) (Núm. de horas de mantenimiento)] |
|---|

Así, la Subgerencia de Desarrollo Social tiene una propuesta de nuevos indicadores del proceso de atención a conflictos sociales que afectan la operación de la CFE y la construcción de nuevas obras:

| <i>Objetivo</i> | <i>Indicador</i> | <i>Meta</i> | <i>Observaciones</i> |
|--|--|--|---|
| Prevenir y evitar bloqueos por reclamos sociales a las plantas generadoras | Número de días sin bloqueos | Incrementar los periodos de operación sin interrupciones a causa de bloqueos | Se requiere conocer el número de días transcurridos entre los dos últimos bloqueos, ya que este dato será el punto de partida para fijar la meta actual |
| Evitar gastos por la interrupción de la operación de las plantas generadoras | Monto ahorrado (\$) | Aumentar los ahorros por la prevención de bloqueos | Calcular cuánto costó el último bloqueo para estimar los ahorros alcanzados a la fecha |
| Minimizar los periodos de suspensión de actividades a causa de bloqueos | Número de días por debajo del promedio | Disminuir sistemáticamente la duración de los bloqueos | Cuál es el promedio histórico (en días) que han durado los bloqueos |
| Ahorrar recursos como resultado de la reducción de la duración de los bloqueos | Monto ahorrado (\$) | Aumentar los ahorros por la atención y control de bloqueos | |

Nota: este mismo ejercicio de cálculo se puede para el caso de la construcción de líneas de transmisión.

3. Resultados de los asuntos atendidos con el *Plan de calidad*

Seguimiento a los compromisos establecidos en los contratos programa del año 2003

La Subgerencia de Desarrollo Social, con la aplicación del *Plan de calidad para la atención de conflictos sociales que afectan la operación o la construcción de nuevas obras de la Comisión Federal de Electricidad*, generó estrategias que dieron solución tanto a las demandas de los diversos grupos sociales ubicados dentro del área de influencia de las instalaciones de la CFE, como a los distintos requerimientos interinstitucionales presentados ante las áreas de la empresa. Con esas estrategias se garantizó, durante el año 2003, la operación, mantenimiento y suministro de combustible de forma continua en las centrales en

operación, así como también la presentación y desarrollo de proyectos constructivos y de ampliación de infraestructura de esta paraestatal.

Es importante señalar que el esquema de atención está basado en el seguimiento oportuno de las demandas de orden social de los grupos reclamantes, el diálogo y la negociación de acuerdos por medio de la concertación, formulándose siempre una propuesta exenta, tanto de actos de presión en contra de cualquier instalación de la CFE, como de la persecución de intereses particulares por parte de los representantes de los grupos peticionarios.

En el año 2003, la Subgerencia de Desarrollo Social recibió 46 solicitudes de atención, de las que se consideró relevante destacar los siguientes aspectos:

- La atención a las demandas presentadas por la Unión de Campesinos del Sur, AC ante la Secretaría de Gobernación, referentes al pago de afectaciones por la operación de la Central Hidroeléctrica Infiernillo y la Línea de Transmisión Lázaro Cárdenas–Donato Guerra 440 Kv, inicialmente permitió superar las amenazas de bloqueo a las instalaciones de la CFE, y, derivado de ello, la ejecución del proceso indemnizatorio sin actos de presión, situación que se presentó como favorable toda vez que la organización citada tiene una presencia importante en la región, con gran capacidad de movilización y realización de marchas, lo cual incrementaba la posibilidad de nuevas manifestaciones y el escalamiento del conflicto.
- En el mes de febrero, la Subgerencia de Desarrollo Social logró, por medio de la negociación con los municipios de Eduardo Neri y Tepeacoacuilco, Guerrero, superar un bloqueo al proceso constructivo del Nuevo Puente Mezcala, que en 1998 había sufrido daños en su estructura por una avenida extraordinaria, recayendo en la CFE tanto la responsabilidad por la construcción de un nuevo puente como la determinación de una cota de seguridad que evitara pérdidas materiales y humanas en las poblaciones ubicadas en el margen de la presa El Caracol, de la Central Ing. Carlos Ramírez Ulloa. De no haberse dado solución a esa problemática, existía la posibilidad de que, con una nueva avenida como la de 1998, quedara fuera de operación el puente y quedaran en riesgo las viviendas aledañas y, sobre todo, la vida de sus habitantes; además, la CFE habría tenido la obligación de pagar el peaje por desviar la circulación hacia la autopista de cuota México-Acapulco.

El proceso constructivo del Nuevo Puente Mezcala se concluyó, y se fijó también la nueva cota de seguridad en campo, para con ello iniciar el inventario de bienes que serían afectados, mismos que se indemnizaron posteriormente.

Hasta el momento no han existido nuevas manifestaciones en contra de esta paraestatal.

- Resulta de gran importancia resaltar las actividades realizadas en la Central Termoeléctrica Adolfo López Mateos “Tuxpan”, donde el 8 de junio, miembros de la Cooperativa de Pescadores del Puerto de Tuxpan, de Bienes y Servicios, SCL, efectuaron un bloqueo al acceso de la central en demanda de afectaciones a su actividad productiva.

Como resultado de un periodo de negociaciones, tres días después fue levantado el bloqueo y, en coordinación con los gobiernos federal, estatal y municipal, se encausó la solución de las demandas de la Cooperativa con una propuesta que consideró la instrumentación de programas de atención social de las dependencias de orden federal y estatal relacionadas directamente con proyectos productivos en beneficio de los habitantes del área de influencia de dicha central.

- Durante los meses de julio y agosto se dio atención a las demandas sociales presentadas por la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera Brazo Izquierdo del Balsas, SC de RL, la Unión de Cooperativas y Grupos Pesqueros de la Unión, Mesa de Concertación de los 213 Pescadores de la Bahía de Petacalco, y el Sector Pesquero del Río Balsas Brazo Izquierdo San Francisco, que solicitaron apoyo argumentando afectaciones a su actividad productiva por la operación de la Central Termoeléctrica Presidente Plutarco Elías Calles, con la amenaza de bloquear las instalaciones de la central, como efectivamente lo hicieron en el periodo abril-junio del 2002.

Una vez integrada la mesa de negociación, la Subgerencia de Desarrollo Social atendió cada uno de los planteamientos de los grupos y determinó de manera contundente, en las distintas reuniones, la improcedencia de sus demandas, evitando así nuevos actos de presión en contra de las instalaciones de la central termoeléctrica y garantizando la operación continua de la misma.

- En seguimiento a la atención a los grupos sociales del área de influencia de la Central Termoeléctrica Presidente Plutarco Elías Calles, esta Subgerencia, en coordinación con el H. Ayuntamiento de la Unión de Isidoro Montes de Oca y el Gobierno del Estado de Guerrero, respondió a las demandas de los productores de mango de la región del Bajo Balsas, Petacalco, con la instrumentación y ejecución de un Programa de Apoyo a la Productividad que se oficializó en septiembre con la firma del convenio correspondiente y que se inició en diciembre con la asignación de los recursos para los productores.

Las acciones producto de los reclamos de orden social y, principalmente, la atención oportuna a las solicitudes de apoyo, permitieron coordinar, junto con la Subdirección de Proyectos de Inversión Financiada, la presentación de la segunda etapa de la Central Termoeléctrica Presidente Plutarco Elías Calles, denominada Central Carboeléctrica del Pacífico, la cual inicialmente era rechazada por los pobladores de Petacalco, quienes manifestaban que la CFE aún mantenía adeudos de la construcción y operación de la central; sin embargo, con los apoyos

recibidos, la difusión del proyecto y la recepción de sus propuestas, se logró involucrar a los grupos en la ejecución de la carboeléctrica.

- En el marco del Programa de Regularización de Inmuebles de la Gerencia de Producción Central, la Subgerencia de Desarrollo Social participó en las negociaciones e integración de expedientes para la expropiación de los ejidos de Omitlán, La Palma y Tierra Colorada, en el municipio de Juan R. Escudero, y Agua de Perro, en el municipio de Acapulco, por la construcción de la Central Hidroeléctrica General Ambrosio Figueroa y del embalse de la presa La Venta, Guerrero. Esta intervención permitió que los ejidatarios recibieran una atención a sus reclamos y que no realizaran actos de presión, como ya se había hecho con el bloqueo a las instalaciones de la central y de la Autopista del Sol, bloqueo que afectó la generación de energía y que derivó en que se responsabilizara a la CFE por la obstrucción de las líneas de comunicación y las consecuencias de ésta.

Resultados

- La Subgerencia de Desarrollo Social atendió los 46 asuntos que le fueron turnados, y con ello superó la meta establecida en el Contrato Programa 2003, al haber cumplido al cien por ciento con el índice de gestión de solicitudes de atención a problemas sociales.
- De esas 46 solicitudes de atención de conflictos sociales, se han concluido 32, lo cual arroja un porcentaje de 69.56 de eficiencia en la atención a la problemática social, cubriéndose satisfactoriamente la meta establecida para ese efecto en el Contrato Programa 2003.
- Gracias a la intervención oportuna y a la generación de estrategias de atención a los grupos reclamantes, durante el año 2003 sólo hubo un bloqueo, de tres días, en la Central Termoeléctrica Presidente Adolfo López Mateos "Tuxpan", lo que, comparativamente, representó 4.47% del total de días de bloqueo que una instalación de la CFE sufrió durante el año 2002.

Seguimiento a los compromisos establecidos en los contratos programa del año 2004

Índices en relación con los clientes:

- *Índice promedio de días transcurridos en la atención de conflictos sociales.* La Subgerencia de Desarrollo Social atendió 47 solicitudes de intervención en un promedio menor a 19 días, periodo considerado desde la recepción de la solicitud emitida por los clientes de las áreas operativas, cumpliendo con ello la meta establecida en el Contrato Programa 2004.
- *Índice de eficiencia de la atención de conflictos sociales.* De esas 47 solicitudes de intervención, 14 correspondieron al año 2003 y 33 fueron nuevas solicitudes. Se resolvieron 35 en el periodo enero-diciembre de 2004, lo que representa 74.46% de

eficiencia en la atención de conflictos sociales, cumpliéndose satisfactoriamente la meta de 70% establecida para ese efecto en el Contrato Programa 2004.

Logros obtenidos en la atención de conflictos sociales en infraestructura en operación

En este rubro es importante destacar que los esquemas de atención fundamentados en el seguimiento oportuno de las demandas de orden social de los grupos reclamantes y en el diálogo y la negociación de acuerdos por medio de la concertación, permitieron formular alternativas de solución donde se privilegió la no existencia de actos de presión en contra de cualquier instalación de la CFE y el rechazo a la persecución de intereses particulares por parte de los representantes de los grupos peticionarios. Como resultado de esas acciones se obtuvieron los siguientes logros:

- En el periodo enero-diciembre del 2004 no se presentaron bloqueos a instalaciones de generación, con lo que se logró, por primera vez en los últimos siete años, la operación continua de las centrales de la CFE. Cabe señalar que las áreas operativas estiman, por cada día de paro, pérdidas de aproximadamente 700 mil pesos. De acuerdo con la estadística del periodo 2000-2003, cuando hubo bloqueos por 178 días, la Subgerencia de Desarrollo Social ahorró en el año 2004 aproximadamente veintitrés millones cien mil pesos como resultado de la solución de conflictos sociales.

En ese mismo sentido, es de resaltar que la Subgerencia de Desarrollo Social, en participación coordinada con las áreas operativas de la CFE y con instancias de los tres niveles de gobierno, superó cinco manifestaciones sociales susceptibles de convertirse en bloqueos a instalaciones de la empresa (tres en la Central Termoeléctrica Altamira y dos en la Central Termoeléctrica Presidente Plutarco Elías Calles, infraestructura considerada como estratégica por su capacidad de generación instalada y por su importante aportación a la Red Eléctrica Nacional).

- Luego de un proceso de negociación en el bimestre octubre-noviembre de 2004, se superó la oposición por parte de las autoridades del ejido Coahuayutla, municipio del mismo nombre, en el estado de Guerrero, a la ejecución de los programas de mantenimiento preventivo y actividades de mantenimiento correctivo en las líneas de transmisión Pitirera-A3210-Donato Guerra y Pitirera-A3220-Donato Guerra por supuestas afectaciones a su actividad productiva.

La concertación con los reclamantes y la aplicación oportuna de acciones preventivas y correctivas de mantenimiento, permitieron evitar nuevas irregularidades en la operación de las líneas de transmisión. Asimismo, de acuerdo con los cálculos realizados por la Gerencia Regional de Transmisión

Occidente, se logró ahorrar a la CFE la cantidad de \$144,320.37/hora por la solución de ese conflicto.

- Durante el periodo enero-diciembre del 2004, esta Subgerencia negoció con el municipio de Chignautla, Puebla, la demanda de aproximadamente 200 millones de pesos por concepto de pago de impuesto predial de las instalaciones del Campo Geotermoeléctrico Los Humeros. Resultado de las acciones coordinadas con la Gerencia de Proyectos Geotermoeléctricos, se acordó con las autoridades municipales la ejecución de un paquete de obras sociales en beneficio de ese H. Ayuntamiento, como medida compensatoria del pago de impuestos, con un costo de aproximadamente dos millones ochocientos mil pesos, que representan 1.4% del reclamo inicial.
- En el marco del Programa de Regularización de Inmuebles de la Gerencia de Producción Central, la Subgerencia de Desarrollo Social participó en las negociaciones e integración de expedientes para la expropiación de los ejidos de Omitlán, La Palma y Tierra Colorada, en el municipio de Juan R. Escudero, y Agua de Perro, en el municipio de Acapulco, por la construcción de la Central Hidroeléctrica General Ambrosio Figueroa y del embalse de la presa La Venta, Guerrero. Esta intervención permitió la conclusión de 75% del proceso indemnizatorio, y que los ejidatarios no realizaran actos de presión, como ya se había hecho con el bloqueo a las instalaciones de la central y de la Autopista del Sol, bloqueo que afectó la generación de energía y que derivó en que se responsabilizara a la CFE por la obstrucción de las líneas de comunicación y las consecuencias de ésta.

Logros obtenidos por la atención de conflictos sociales en proyectos de construcción de nueva infraestructura de la CFE.

Las acciones emprendidas por esta Subgerencia de Desarrollo Social, en coordinación con su similar de Energías Alternativas, permitieron presentar a las autoridades ejidales de La Venta y del estado de Oaxaca, el Proyecto Eoloeléctrico La Venta-II 101.4 MW, obteniéndose resultados favorables para la CFE porque, luego de un proceso de negociación con las autoridades ejidales y los titulares de derechos parcelarios, se logró en primera instancia la anuencia para la ejecución del proyecto, y posteriormente la aceptación de la propuesta indemnizatoria instrumentada por la CFE para la contratación de aproximadamente dos mil hectáreas para el desarrollo del Proyecto Eoloeléctrico, misma que se oficializó con la firma y notificación de un acta de asamblea en el mes de julio.

Mejora continua

La evolución de la problemática social en nuestro país ha exigido la instrumentación de nuevos esquemas de atención a las demandas de los distintos grupos sociales, que ven en la infraestructura de la CFE un medio para canalizar sus reclamos hacia los tres niveles de gobierno.

En el año 2004, la Subgerencia de Desarrollo Social, como elemento gestor interno de la CFE, estableció vínculos de colaboración interinstitucional con las instancias del gobierno federal responsables de los programas de apoyo a los sectores productivos, obteniendo como resultado de su gestión un monto aproximado de un millón 250 mil pesos en beneficio de la actividad productiva y el equipamiento de las instalaciones educativas en las principales zonas de influencia donde la CFE tiene infraestructura de generación instalada: Tuxpan, Veracruz; Altamira, Tamaulipas, y La Unión, Guerrero.

Actualmente se ejecuta el Proyecto de Mejora Continua, conforme a los lineamientos establecidos en el Sistema Integral de Administración de la Calidad y Competitividad.

Sistema Integral de Administración de la Calidad y Competitividad

- Conforme a los requerimientos institucionales en materia de calidad y competitividad, desde el mes de abril del año 2003 la Subgerencia de Desarrollo Social aplica el *Plan de calidad para la atención de conflictos sociales que afectan la operación o la construcción de nuevas obras de la Comisión Federal de Electricidad*, cumpliendo con la mejora de emigrar de un procedimiento general a un plan de calidad.
- Se atendieron las auditorías internas y externas del Sistema Integral de Administración de la Calidad y Competitividad, obteniéndose resultados favorables en lo que respecta al proceso de atención de conflictos sociales, hecho que permitió cumplir con el objetivo de la Dirección de Administración para el primer semestre de 2004, referente a mantener la certificación de sus procesos sustantivos.

Como consecuencia de la evaluación de los resultados obtenidos en el año 2004, actualmente se ejecuta el Proyecto de Mejora Continua para la inclusión de dos nuevos

indicadores aplicables a nuestro *Plan de Calidad*: “Número de días sin bloqueos en plantas en operación” y “Recursos gestionados ante instancias federales e instituciones para la atención y solución de la problemática”.

Seguimiento de los compromisos establecidos en los contratos programa del año de 2005

En el periodo enero-diciembre se atendieron 95 asuntos. De éstos, 12 correspondieron a asuntos pendientes del periodo anterior y 85 fueron nuevas solicitudes de nuestros clientes. En promedio, se respondió a los requerimientos de servicio en 3.3 días, mejorándose con ello la meta de capacidad de respuesta establecida en 5.5 días. Esta mejora se debió, principalmente, a un uso más intenso del correo electrónico.

De los 95 casos atendidos, se dio solución a 70 en el periodo mencionado. Con ello se logró 73.7% de eficiencia y se superó en 1.2% la meta de eficiencia programada, esto gracias a las gestiones y relaciones que se establecieron con otras instancias oficiales que intervinieron en la atención de la problemática social.

En el siguiente cuadro se muestra cada uno de los asuntos atendidos y finiquitados por la Subgerencia de Desarrollo Social durante el periodo enero-diciembre del 2005, así como los beneficios a los que se llegó gracias a la aplicación del *Plan de calidad*.

Seguimiento de los compromisos establecidos en los contratos programa del año de 2005*

| Núm. | Asunto | Instalación de la CFE | Lugar | Finiquito | Beneficios |
|------|---|---|--|--------------|--|
| 1 | SOLICITUD DE INFORMACIÓN RELATIVA AL PROCESO DE INDEMNIZACIÓN DE UNA SERVIDUMBRE DE PASO DE LA L.T. MACUXPANA II 230 KV. | L.T. MACUXPANA II | MACUXPANA, TABASCO. | FEBRERO 2005 | SE ORIENTO EN TIEMPO Y FORMA LA ATENCIÓN A LOS REQUERIMIENTOS INFORMATIVOS, INDICANDO QUE SE PROCEDERÁ CONFORME A LA NORMATIVIDAD QUE APLICA A LA CFE PARA ESTE PROCESO INDEMNIZATORIO. |
| 2 | MANIFESTACIÓN DE PESCADORES EN EL ACCESO PRINCIPAL DE LA C.T. PRESIDENTE PLUTARCO ELÍAS CALLES. | C.T. PRESIDENTE PLUTARCO ELÍAS CALLES. | MUNICIPIO DE LA UNIÓN DE ISIDORO MONTES DE OCA, GRO. | FEBRERO 2005 | SE RESPONDIERON LAS DEMANDAS DE LOS GRUPOS DE PESCADORES POR EL SUPUESTO INCUMPLIMIENTO A LOS ACUERDOS FIRMADOS CON LA CFE EN EL AÑO DE 1992, EVITANDO EL POSIBLE ESCALAMIENTO DEL CONFLICTO A UN BLOQUEO A LA CTPPEC, QUE REPRESENTARÍA PÉRDIDAS ECONÓMICAS SIGNIFICATIVAS PARA LA CFE. |
| 3 | SOLICITUD DE APOYOS SOCIALES PARA LAS POBLACIONES DE "EMILIANO ZAPATA" Y "NALUA", MUNICIPIO DE TUXPAN, Y "SAN MARCOS", MUNICIPIO DE TAMIAHUA, EN EL ESTADO DE VERACRUZ; ASENTADAS EN EL AREA DE INFLUENCIA DEL COMPLEJO TERMOELECTRICO PRESIDENTE ADOLFO LÓPEZ MATEOS CTPALM. | COMPLEJO TERMOELECTRICO PRESIDENTE ADOLFO LÓPEZ MATEOS. | TUXPAN, VERACRUZ. | MARZO 2005 | LA DIRECCIÓN GENERAL DEL PATRIMONIO UNIVERTARIO-UNAM, COMO RESULTADO DE LA GESTIÓN EFECTUADA POR ESTA GERENCIA, AUTORIZO LA DONACIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO Y MUEBLES ESCOLARES EN BENEFICIO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ALEDAÑAS A LA CTPALM, LOGRANDO CONSOLIDAR EL MODELO DE COLABORACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA ATENCIÓN DE DEMANDAS SOCIALES QUE PROMUEVE LA CFE A TRAVÉS DE LA GDS. |
| 4 | RECLAMO POR TARIFAS ELEVADAS EN EL SUMINISTRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA. | CENTRAL GEOTERMOELECTRICA "LOS AZÚFRES" | CD. HIDALGO, MICH. | MARZO 2005 | CON LAS RECOMENDACIONES TÉCNICAS GESTIONADAS ANTE EL ÁREA OPERATIVA DE LA CFE, SE OPTIMIZÓ EL FUNCIONAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE DEL MUNICIPIO, HECHO QUE REDUNDIRÁ EN UN AHORRO ANUAL DE \$876,000.00 POR SERVICIO DE SUMINISTRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA. |
| 5 | EJIDO LA PALMA. ATENCIÓN A LA SOLICITUD DE LOS EJIDATARIOS PARA EL PAGO DE LAS TIERRAS Y BDT'S, AFECTADOS POR LA CONSTRUCCIÓN DE LA C.H. "LA VENTA, GRO. | C.H. "LA VENTA", MPIO DE JUAN R. ESCUDERO, GRO. | TIERRA COLORADA Y "LA PALMA", MPIO. DE JUAN R. ESCUDERO, GRO. Y "AGUA DE PERRO, MPIO DE ACAPULCO, GRO. | ABRIL 2005 | SE REGULARIZÓ LA SUPERFICIE QUE OCUPAN LAS INSTALACIONES DE LA C.H. GENERAL AMBROSIO FIGUEROA Y EL EMBALSE DE LA PRESA "LA VENTA" GRO., PROPIEDAD DE LA CFE; EVITANDO QUE LOS EJIDATARIOS MANIFIESTEN SUS RECLAMOS A TRAVÉS DE ACTOS DE PRESIÓN EN CONTRA DE LA HIDROELÉCTRICA Y RECURRENTE BLOQUEOS A LAS VÍAS DE COMUNICACIÓN, CON EL PERJUICIO INHERENTE PARA ESTA DESCENTRALIZADA. |
| 6 | EJIDO TIERRA COLORADA. ATENCIÓN A LA SOLICITUD DE LOS EJIDATARIOS PARA EL PAGO DE LAS TIERRAS Y BDT'S, AFECTADOS POR LA CONSTRUCCIÓN DE LA C.H. "LA VENTA, GRO. | C.H. "LA VENTA", MPIO DE JUAN R. ESCUDERO, GRO. | TIERRA COLORADA Y "LA PALMA", MPIO. DE JUAN R. ESCUDERO, GRO. Y "AGUA DE PERRO, MPIO DE ACAPULCO, GRO. | ABRIL 2005 | SE REGULARIZÓ LA SUPERFICIE QUE OCUPAN LAS INSTALACIONES DE LA C.H. GENERAL AMBROSIO FIGUEROA Y EL EMBALSE DE LA PRESA "LA VENTA" GRO., PROPIEDAD DE LA CFE; EVITANDO QUE LOS EJIDATARIOS MANIFIESTEN SUS RECLAMOS A TRAVÉS DE ACTOS DE PRESIÓN EN CONTRA DE LA HIDROELÉCTRICA Y RECURRENTE BLOQUEOS A LAS VÍAS DE COMUNICACIÓN, CON EL PERJUICIO INHERENTE PARA ESTA DESCENTRALIZADA. |
| 7 | ATENCIÓN A LA SOLICITUD DE INFORMACIÓN DEL BANCO MUNDIAL, REFERENTE A LOS ASPECTOS SOCIALES DEL PROYECTO EÓLICO LA VENTA II, PARA LA EVALUACIÓN Y POSIBLE AUTORIZACIÓN DE BONOS DE CARBONO. | PROYECTO EÓLICO 132 CE LA VENTA II-101.4 MW. | JUCHITÁN DE ZARAGOZA, OAX. | ABRIL 2005 | DERIVADO DE LA EVALUACIÓN REALIZADA POR EL BANCO MUNDIAL A LOS ASPECTOS TÉCNICOS, AMBIENTALES Y SOCIALES DEL PROYECTO EÓLICO LA VENTA II-85 MW, DONDE ESTA GERENCIA APOYO EN EL ÚLTIMO RUBRO, SE OBTUVO LA AUTORIZACIÓN DE MAS DE US\$10'000,000.00 POR CONCEPTO DE BONOS VERDES, CONSIDERADOS EN EL PRESUPUESTO ASIGNADO A LA AMPLIACIÓN DE LA C. E. PREVISTA EN EL EJIDO LA VENTA, MUNICIPIO DE JUCHITÁN DE ZARAGOZA, OAX. |
| 8 | GESTIÓN DE RECURSOS PARA LA REGULARIZACIÓN DEL POBLADO LA CONCORDIA, CHIAPAS, REUBICADO POR LA CONSTRUCCIÓN DE LA C.H. BELISARIO DOMÍNGUEZ. | C. H. BELISARIO DOMÍNGUEZ. | LA CONCORDIA, CHIAPAS. | ABRIL 2005 | CON LA AUTORIZACIÓN DE \$1'600,000.00 POR PARTE DE LA H. JUNTA DE GOBIERNO, LA CFE A TRAVÉS DE LA SUBGERENCIA REGIONAL DE GENERACIÓN HIDRO-GRIJALVA DARÁ ATENCIÓN A LA DEMANDA DE REGULARIZACIÓN DE LA TENENCIA DE LA TIERRA Y LEGALIZACIÓN DE LAS CASAS-HABITACIÓN DE ESE POBLADO, REUBICADO POR LA CONSTRUCCIÓN DE LA C.H. BELISARIO DOMÍNGUEZ "LA ANGOSTURA". |

*Presento el seguimiento de los compromisos de 2005 sólo como un ejemplo.

| No. | Asunto | Instalación de la CFE | Lugar | Finiquito | Beneficios |
|-----|---|--|--|-----------------|--|
| 9 | EJIDO AGUA DE PERRO. ATENCIÓN A LA SOLICITUD DE LOS EJIDATARIOS PARA EL PAGO DE LAS TIERRAS Y BDT'S, AFECTADOS POR LA CONSTRUCCIÓN DE LA C.H. "LA VENTA. GRO. | C.H. "LA VENTA", MPIO DE JUAN R. ESCUDERO, GRO. | TIERRA COLORADA Y "LA PALMA", MPIO. DE JUAN R. ESCUDERO, GRO. Y "AGUA DE PERRO, MPIO DE ACAPULCO, GRO. | MAYO 2005 | SE REGULARIZÓ LA SUPERFICIE QUE OCUPAN LAS INSTALACIONES DE LA C.H. GENERAL AMBROSIO FIGUEROA Y EL EMBALSE DE LA PRESA "LA VENTA" GRO., PROPIEDAD DE LA CFE; EVITANDO QUE LOS EJIDATARIOS MANIFIESTEN SUS RECLAMOS A TRAVÉS DE ACTOS DE PRESIÓN EN CONTRA DE LA HIDROELÉCTRICA Y RECURRENTES BLOQUEOS A LAS VÍAS DE COMUNICACIÓN, CON EL PERJUICIO INHERENTE PARA ESTA DESCENTRALIZADA. |
| 11 | INVASIÓN AL DERECHO DE VÍA DE LA L.T. DE 230 KV 93030 Y 93090 | L.T. DE 230 KV 93030 Y 93090 | CD. JUÁREZ, MPIO DE LERDO DURANGO EJIDO VILLA JUÁREZ | MAYO 2005 | SE REGULARIZÓ LA OPERACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE LA CFE, POR LAS INTERRUPCIONES CONTINUAS PROVOCADAS POR EL DEPÓSITO DE DESECHOS, QUE REPRESENTABAN UNA REPERCUSIÓN ECONÓMICA PARA ESTA DESCENTRALIZADA POR EL ORDEN APROXIMADO DE \$144,320.37/HORA Y EL RIESGO DE PROVOCAR DAÑOS MAYORES A EQUIPO PRIMARIO. |
| 12 | INVASIÓN AL DERECHO DE VÍA DE LA L.T. DE 230 KV 93020 | L.T. DE 230 KV 93020 S. E. GÓMEZ PALACIOS - S. E. ANDALUCÍA | TORREÓN, COAH. | MAYO 2005 | SE PRESERVO EL DERECHO DE VÍA; EVITANDO PERJUICIOS A LA POBLACIÓN CIRCUNVECINA POR POSIBLES DESCARGAS ELÉCTRICAS Y FENÓMENOS DE INDUCCIÓN, CON RESPONSABILIDAD INHERENTE PARA LA CFE. |
| 13 | "SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN DE CONSTRUCCIÓN DE UN CAMELLÓN PARA AREAS VERDES EN EL D. V. DE LA L.T. 93030 230 KV". | L.T. 93030 DE 230KV. | CD. LERDO, DGO. | MAYO 2005 | REGULARIZACIÓN Y PRESERVACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L.T. 93030, 230 KV. |
| 14 | "INDEMNIZACIÓN SR. LORENZO MARTÍNEZ". | L.T. 93030 DE 230KV. | CD. LERDO, DGO. | MAYO 2005 | REGULARIZACIÓN Y PRESERVACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L.T. 93030, 230 KV. |
| 15 | SOLICITUD DE APOYO PARA ELECTRIFICACIÓN DEL SEMINARIO MAYOR DE TUXPAN. | COMPLEJO TERMOELÉCTRICO PRESIDENTE ADOLFO LÓPEZ MATEOS. | TUXPAN, VER. | JUNIO 2005 | SE AMPLIO LA RED DE ENERGÍA ELÉCTRICA CON LA INSTALACIÓN DE UN TRANSFORMADOR Y POSTERÍA CORRESPONDIENTE, POR UN COSTO APROXIMADO DE \$100,000.00, MISMODOS QUE FUERON APORTADOS POR EL MUNICIPIO. LA CFE ÚNICAMENTE APOYÓ CON LA MANO DE OBRA PARA LA EJECUCIÓN DE ESTOS TRABAJOS. |
| 16 | CT ADOLFO LÓPEZ MATEOS "TUXPAN"; "COMISIÓN DE SEGUIMIENTO DE ACUERDOS". | CT ADOLFO LÓPEZ MATEOS "TUXPAN" | TUXPAN, VERACRUZ. | AGOSTO 2005 | CON EL SEGUIMIENTO A LOS ACUERDOS SE EVITÓ QUE LOS GRUPOS SOCIALES RECLAMANTES DE LA ZONA DE INFLUENCIA DE LA CTPALM, REALIZARAN NUEVOS ACTOS DE PRESIÓN (PLANTONES-BLOQUEOS) EN DEMANDA DE CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS PACTADOS CON LA CFE PARA RETIRAR EL BLOQUEO DE 37 DÍAS EN EL AÑO 2002, EVENTOS QUE REPRESENTAN PÉRDIDAS APROXIMADAS DE \$700,000.00 POR DÍA PARA ESTA DESCENTRALIZADA. |
| 17 | AV. PASEO DE LAS QUINTAS | L.T. DE 230 KV 93020 S. E. GÓMEZ PALACIOS - S. E. ANDALUCÍA | TORREÓN, COAH. | AGOSTO 2005 | SE GARANTIZÓ LA OPERACIÓN CONTINUA DE UNA DE LAS INSTALACIONES ESTRATÉGICAS DE LA CFE. |
| 18 | TESTIMONIOS DE ESCRITURAS | TESTIMONIOS DE ESCRITURA DE SERVIDUMBRES DE PASO | EJIDO DE LERDO. LERDO, DURANGO | AGOSTO 2005 | SE PRESERVO EL DERECHO DE VÍA; EVITANDO PERJUICIOS A LA POBLACIÓN CIRCUNVECINA POR POSIBLES DESCARGAS ELÉCTRICAS Y FENÓMENOS DE INDUCCIÓN, CON RESPONSABILIDAD INHERENTE PARA LA CFE. |
| 19 | "INDEMNIZACIÓN DE L. T.S. 93030, 93040 Y 93080 DE 230KV". | L.T.S. 93030, 93040 Y 93080 DE 230KV. | GÓMEZ PALACIO, DGO. | AGOSTO 2005 | REGULARIZACIÓN DE LA SERVIDUMBRE DE PASO DE LA L. T., HECHO QUE PERMITE CUMPLIR EN TIEMPO Y FORMA CON LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LAS L. T. CIUDADES. |
| 20 | "CAMBIO DE USO DE SUELO". | S.E.S., ANDALUCÍA Y TORREÓN SUR | MATAMOROS, COAHUILA | AGOSTO 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE L. T.'S. 93030, 93040 Y 93080 DE 230KV". |
| 21 | "BLOQUEO DE TRABAJADORES AL PROYECTO TUXPAN V". | TUXPAN V | TUXPAN, VER. | AGOSTO 2005 | EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADE. |
| 22 | SERVIDUMBRE EJIDO DE MAPULA | L.T. DE 230 KV 93260 93110 93210 | EJIDO POTRERO DE MAPULA MUNICIPIO DE CHIHUAHUA. CHIHUAHUA | SEPTIEMBRE 2005 | SE REGULARIZÓ LA SUPERFICIE QUE OCUPAN LA SUBESTACIONES, GARANTIZANDO EL ACCESO, MANTENIMIENTO Y PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA DE ESA INFRAESTRUCTURA. |
| 23 | "APOYOS COMUNIDAD ESTACIÓN COLONIA". | C. T. ALTAMIRA | ALTAMIRA, TAMAULIPAS | SEPTIEMBRE 2005 | CON EL LEVANTAMIENTO DEL BLOQUEO AL PROCESO CONSTRUCTIVO, SE LOGRÓ EVITAR PERDIDAS A LA CFE POR EL ORDEN DE \$3,000,000.00 POR DÍA DE BLOQUEO. |
| 24 | "INDEMNIZACIÓN POR SERVIDUMBRE DE PASO DE LA L.T. DE 93090-SR. JOSÉ MA. FLORES DE LA CRUZ." | L.T. 93090 DE 230 KV. | EJIDO PASAJE MUNICIPIO DE CUENCA MÉ DURANGO | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE L.T. DE 230 KV 93260-93110-93210 EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADE. |

| No. | Asunto | Instalación de la CFE | Lugar | Finiquito | Beneficios |
|-----|---|-----------------------|--|-----------------|---|
| 25 | "INDEMNIZACIÓN POR SERVIDUMBRE DE PASO DE LA L. T. 93090-SR. JORGE LUIS GÓMEZ MARTÍNEZ". | L.T. 93090 DE 230 KV. | EJIDO PASAJE MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DURANGO | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 26 | "INDEMNIZACIÓN POR SERVIDUMBRE DE PASO L.T. 93090-ARTURO PERALTA ÁLVAREZ PARCELA N° 893 P1-1/Z-". | L.T. 93090 DE 230 KV. | EJIDO PASAJE MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DURANGO | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 27 | "INDEMNIZACIÓN POR SERVIDUMBRE DE PASO DE LA L.T. 93090-SRA. CIRILA AYALA FAJARDO". | L.T. 93090 DE 230 KV. | EJIDO PASAJE MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DURANGO | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 28 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L.T. 93090 DE 230KV-SR. RAYMUNDO CASTELLANOS GALVÁN". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 29 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L.T. 93090 DE 230KV-SR. EMILIANO CASTELLANOS GALVÁN". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 30 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L.T. 93090 DE 230KV-SR. FRANCISCO DE SANTIAGO PUGA". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 31 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L.T. 93090 DE 230KV-SR. EMILIANO CASTELLANOS GALVÁN". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 32 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L.T. 93090 DE 230KV-SR. JESÚS MARÍA HERRERA ALVARADO". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 33 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L.T. 93090 DE 230KV-SR. GUSTAVO CASTRO CASTRO". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 34 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L.T. 93090 DE 230KV-SR. HERMENEGILDO CASTELLANOS GALVÁN". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 35 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L.T. 93090 DE 230KV-SR. J. GUADALUPE PERALTA ÁLVAREZ". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |

| No. | Asunto | Instalación de la CFE | Lugar | Finiquito | Beneficios |
|------------|--|------------------------------|--|------------------|--|
| 36 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L.T. 93090 DE 230KV-SR. JESÚS GALLEGOS 'NAVA'". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 37 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L.T. 93090 DE 230KV-SR. JESÚS GALLEGOS NAVA PARCELA 483 P1-1/2-10". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 38 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L.T. 93090 DE 230KV-JOSÉ IGNACIO GALLEGOS NAVA". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 39 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L.T. 93090 DE 230KV-SR. JOSÉ LUIS BONILLA HUERTA". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 40 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L.T. 93080 DE 230KV-SR. RAFAEL MATA GÓMEZ". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO STA. MARÍA DE BERLÍN, MUNICIPIO DE GÓMEZ PALACIO, DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 41 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L.T. 93090 DE 230KV-SR. CATARINO CERVANTES ALMANZA". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PEDRICEÑA, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 42 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L.T. 93090 DE 230KV-SR. PABLO ROSALES LIMÓN". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PEDRICEÑA, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 43 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L.T. 93090 DE 230KV EN TIERRAS DE USO COMÚN DEL EJIDO PEDRICEÑA". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PEDRICEÑA, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 44 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L.T. 93090 DE 230KV-SR. CAMERINO VIEZCA LEYVA". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PEDRICEÑA, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 45 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. DANIEL ABEL BOCANEGRA VARGAS". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PEDRICEÑA, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 46 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. RAÚL CESEÑA ARCINIEGA". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PEDRICEÑA, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 47 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. MANUEL SANTIAGO PUGA". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAME DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |

| Núm. | Asunto | Instalación de la CFE | Lugar | Finiquito | Beneficios |
|-------------|--|---|--|------------------|---|
| 48 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR MARCELINO CASTELLANOS ALBA". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 49 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SRA. MARÍA ALICIA PERALTA NAVA". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 50 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SRA. MARÍA LUISA GALVÁN ALBA". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 51 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. MIGUEL ÁNGEL MURILLO HUERTADO". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 52 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. MIGUEL ÁNGEL MURILLO HUERTADO" PARCELA Nº 537 P1-1/Z-11. | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 53 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. PATROCINIO CASTRO RODRÍGUEZ". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 54 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. PATROCINIO CASTRO RODRÍGUEZ PARCELA No 495 P1-1/Z-10. | L.T. 93090 de 230kv | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 55 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. PEDRO CASTELLANOS GALVAN. | L.T. 93090 de 230kv | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 56 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. PEDRO CASTRO RODRIGUEZ. | L.T. 93090 de 230kv | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉDGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 57 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. PEDRO CASTRO RODRIGUEZ PARCELA Nº 649 P1-1/Z-18". | L.T. 93090 de 230kv | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DGO. | SEPTIEMBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CITADA. |
| 58 | PAGO DE TIERRA Y BDT'S AL EJIDO LA PALMA POR LA CONSTRUCCIÓN DE LA CENTRAL HIDROELÉCTRICA GRAL. AMBROSIO FIGUEROA Y EL EMBALSE DE LA PRESA "LA VENTA. | C.H. "LA VENTA", MPIO DE JUAN R. ESCUDERO, GRO. | "LA PALMA", MPIO. DE JUAN R. ESCUDERO, GRO. | OCTUBRE 2005 | SE REGULARIZÓ LA SUPERFICIE QUE OCUPAN LAS INSTALACIONES DE LA C.H. GENERAL AMBROSIO FIGUEROA Y EL EMBALSE DE LA PRESA "LA VENTA" GRO., PROPIEDAD DE LA CFE; EVITANDO QUE LOS EJIDATARIOS MANIFIESTEN SUS RECLAMOS A TRAVÉS DE ACTOS DE PRESIÓN EN CONTRA DE LA HIDROELÉCTRICA Y RECURRENTES BLOQUEOS A LAS VÍAS DE COMUNICACIÓN, CON EL PERJUICIO INHERENTE PARA ESTA DESCENTRALIZADA. LAS ACCIONES DE NEGOCIACIÓN Y CONCERTACIÓN CON LAS AUTORIDADES DEL NÚCLEO AGRARIO DE "LA PALMA", PERMITIERON QUE ACEPTARAN EL MONTO DE \$811,270.83 COMO INDEMNIZACIÓN TOTAL POR LAS 07-08-12.45 HAS., QUE DE ACUERDO A LAS BASES DE CÁLCULO Y CONCEPTOS ESTABLECIDOS, TAN SOLO REPRESENTA EL 49.28% DE SU DEMANDA INICIAL. |
| 59 | "BLOQUEO DE CAMPESINOS AL PROYECTO TUXPAN V". | TUXPAN V | TUXPAN, VER. | OCTUBRE 2005 | CON EL LEVANTAMIENTO DEL BLOQUEO AL PROCESO CONSTRUCTIVO, SE LOGRÓ EVITAR PERDIDAS A LA CFE POR EL ORDEN DE \$3'000,000.00 POR DÍA DE BLOQUEO. |
| 60 | SOLICITUD DE CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS POR LA SERVIDUMBRE DE PASO DE LAS L.T. CARAPAN II-MORELIA III Y CARAPAN II-URUAPAN POT. EN EL POBLADO DE SANTA MARÍA TACURO. | L.T. CARAPAN II-MORELIA III Y CARAPAN II-URUAPAN POT. | SANTA MARÍA TACURO, MUNICIPIO DE CHILCHÓTA, MICHOACÁN. | OCTUBRE 2005 | REGULARIZACIÓN Y PRESERVACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T'S . SE EFECTUARÁN EN TIEMPO Y FORMA LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA L.T., GARANTIZANDO LA OP3ERACIÓN CONTINUA Y PRESERVACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA CFE. |

| Núm. | Asunto | Instalación de la CFE | Lugar | Finiquito | Beneficios |
|-------------|--|--|---|------------------|--|
| 61 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. MIGUEL GONZÁLEZ ROSAS". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉ, DGO. | OCTUBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 62 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. JOSÉ MARÍA FLORES DE LA CRUZ". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DGO. | OCTUBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 63 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. JUAN GALVÁN ALVAREZ". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DGO. | OCTUBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 64 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. MANUEL DE SANTIAGO PUGA". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DGO. | OCTUBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 65 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. VICENTE MURILLO HURTADO". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DGO. | OCTUBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 66 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. PEDRO CASTELLANOS VIELMA". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DGO. | OCTUBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 67 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. PATROCINIO CASTRO NAVARRETE". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DGO. | OCTUBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 68 | "REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA L. T. 93090 DE 230KV-SR. OCTAVIO ALVAREZ PERALTA". | L.T. 93090 DE 230KV | EJIDO PASAJE, MUNICIPIO DE CUENCAMÉ DGO. | OCTUBRE 2005 | REGULARIZACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T. 93090 230 KV EJECUCIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA CIUDADA. |
| 69 | ATENCIÓN A DEMANDA DE PAGO DE IMPUESTO PREDIAL Y OTROS. | CENTRAL GEOTERMO-ELECTRICA HUIMEROS". | H. AYUNTAMIENTO DE CHIGNAUTLA, PUEBLA. | NOVIEMBRE 2005 | SE SUPERO LA DEMANDA DE APROXIMADAMENTE \$200'000,000.00, INTERPUESTA EN EL AÑO 2002 POR EL MUNICIPIO DE CHIGNAUTLA, PUE., POR CONCEPTO DE PAGO DE IMPUESTO PREDIAL Y OTROS; A TRAVES DE LA NEGOCIACIÓN Y ACEPTACIÓN DE UN PAQUETE DE OBRAS SOCIALES POR EL ORDEN DE \$2'800,000.00., QUE SOLO REPRESENTA EL 1.4% DEL RECLAMO DEL AYUNTAMIENTO. |
| 70 | SOLICITUD DE APOYOS SOCIALES Y PRODUCTIVOS POR LA CONTRUCCIÓN DEL PROYECTO EÓLICO 132 CE LA VENTA II. | PROYECTO EÓLICO 132 CE LA VENTA II. | JUCHITÁN DE ZARAGOZA, OAXACA. | NOVIEMBRE 2005 | SE ATENDIERON LAS DEMANDAS SOCIALES A TRAVÉS DE LA NEGOCIACIÓN DE UN PAQUETE DE OBRAS SOCIALES POR EL ORDEN DE \$7'834,000.00, HECHO QUE OTORGA VIABILIDAD SOCIAL AL PROYECTO EÓLICO 132 CE LA VENTA II CON CAPACIDAD DE 83.3 MW; ADEMÁS DE REPRESENTAR ÚNICAMENTE EL 21.92% DE LA SOLICITUD REALIZADA POR LAS AUTORIDADES EJIDALES PARA APOYAR LA AMPLIACIÓN DE LA EOLIOELÉCTRICA. CON LA ATENCIÓN OPORTUNA A SUS PETICIONES SE EVITÓ QUE LOS GRUPOS SOCIALES AL INTERIOR DEL EJIDO REALIZARAN NUEVOS ACTOS DE PRESIÓN EN CONTRA DE LA C. E. LA VENTA Y DE SU PROYECTO DE AMPLIACIÓN, CON LAS REPERCUSIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES EN CONTRA DE ESTA DESCENTRALIZADA, COMO LO SUCEDIDO DURANTE BLOQUEO DE 29 DÍAS EFECTUADO EN EL AÑO DE 2001. SE FORTALECIERON LOS VÍNCULOS DE COLABORACIÓN Y BUENA VECINDAD PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO CONSTRUCTIVO DE LA C. E. LA VENTA II. |
| 71 | RECLAMOS DEL EJIDO SANTIAGO ZACATULA POR LA OPERACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL PATIO DE GENIZAS DE LA C.TPPEC. | C.T. PRESIDENTE PLUTARCO ELÍAS CALLES. | EJIDO "SANTIAGO ZACATULA", MUNICIPIO DE LA UNIÓN DE ISIDORO MONTES DE OCA, GRO. | NOVIEMBRE 2005 | SE ATENDIERON LAS DEMANDAS DE LOS PRODUCTORES DE MANGO, PRIVILEGIANDO EL DIÁLOGO Y LA CONCERTACIÓN, HECHO QUE PERMITIÓ QUE LOS RECLAMANTES NO EFECTUARAN MANIFESTACIONES EN CONTRA DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA CFE. |
| 72 | GESTIÓN DE INFORMACIÓN RELATIVA A LA ANTIGUA PLANTA HIDROELÉCTRICA DE LUZ Y FUERZA. | CUATLA, MORELOS. | ANTIGUA PLANTA HIDROELÉCTRICA DE LUZ Y FUERZA. | ENERO 2006 | SE ATENDIÓ LA SOLICITUD PRESENTADA A LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA CFE POR PARTE DE LA RED FEDERAL DE SERVICIO A LA CIUDADANÍA. |
| 73 | "INDEMNIZACIÓN POR SERVIDUMBRE DE PASO L.T'S. 93080 Y 93040". | EJIDOS, LAS PLAYAS Y MARIA ANTONIETA, MUNICIPIO DE GÓMEZ PALAGIO, DGO. | L.T'S. 93080 Y 93040 | FEBRERO 2006 | REGULARIZACIÓN Y PRESERVACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LA L. T'S 93080 Y 93040. SE EFECTUARÁN EN TIEMPO Y FORMA LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA L.T., GARANTIZANDO LA OPERACIÓN CONTINUA Y PRESERVACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA CFE. |

| Núm. | Asunto | Instalación de la CFE | Lugar | Finiquito | Beneficios |
|------|--|--|---|------------|---|
| 74 | PROYECTO DE DESARROLLO EN LA REGIÓN DE LÁZARO CÁRDENAS. | LÁZARO CÁRDENAS, MICHOACÁN. | C. T. PRESIDENTE PLUTARCO ELÍAS CALLES C.H. LA VILLITA | MARZO 2006 | SE ATENDIERON LAS DEMANDAS DE APOYO AL SECTOR PESQUERO DE LÁZARO CÁRDENAS, IMPACTANDO SUSTANCIALMENTE SUS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN; ASPECTOS QUE SON CONSIDERADOS COMO PRIORITARIOS PARA IMPULSAR LOS PROGRAMAS ESTATALES DE APOYO A LA ACUICULTURA; Y PARALELAMENTE SE EVITÓ EL POSIBLE ESCALAMIENTO DEL CONFLICTO Y QUE LOS PESCADORES RECURRIERAN A TRADICIONALES ACTOS DE PRESIÓN EN CONTRA DE LA CTPPEC, QUE REPRESENTARÍAN PÉRDIDAS ECONÓMICAS SIGNIFICATIVAS PARA LA CFE. |
| 75 | SOLICITUD DE ELECTRIFICACIÓN DEL POBLADO EL "PINZÁN", MUNICIPIO DE LA UNIÓN DE ISIDORO MONTES DE OCA, GRO. | LA UNIÓN DE ISIDORO MONTES DE OCA, GRO. | C.T. PRESIDENTE PLUTARCO ELÍAS CALLES. | MARZO 2006 | SE DIO SOLUCIÓN A UNA DE LAS DEMANDAS MÁS SENTIDAS DE LOS POBLADORES DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN, GRO., EVITANDO EL CUESTIONAMIENTO DE NO DISPONER DEL SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y CONTAR EN SU MUNICIPIO CON UNA CENTRAL GENERADORA; HECHO QUE GENERALMENTE REDUNDA EN ACCIONES EN CONTRA DE LAS INSTALACIONES DE LA CFE. |
| 76 | DEMANDA INDEMNIZATORIA DE LA SERVIDUMBRE DE PASO DE LA L.T. C46. 73600-JRN 115 KW, COYUCA DE BENÍTEZ - SAN JERÓNIMO. | EJIDOS DE "EL ZAPOTE" Y "ESPINILLO", MUNICIPIO DE COYUCA DE BENÍTEZ, GUERRERO. | L.T. C46 73600-JRN 115 KW, COYUCA DE BENÍTEZ-SAN JERÓNIMO | MARZO 2006 | SE FORTALECE LA IMAGEN DE LA CFE. AL PROCURAR LA ATENCIÓN OPORTUNA DE LAS DEMANDAS DE LOS POBLACIONES ALEDAÑAS AL ÁREA DE INFLUENCIA DEL PROYECTO CENTRAL CARBO ELÉCTRICA DEL PACÍFICO. |
| 77 | EJIDATARIOS DE "LOS KILOMETROS" DEMANDAN LA REFORESTACIÓN. | TUXPAN Y CAZONES, VERACRUZ. | CENTRALES TERMOELÉCTRICAS | MARZO 2006 | REGULARIZACIÓN Y PRESERVACIÓN DEL DERECHO DE VÍA DE LAS L.T. C46 73600-JRN 115 KW, COYUCA DE BENÍTEZ-SAN JERÓNIMO. SE EFECTUARÁN EN TIEMPO Y FORMA LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LA L.T., GARANTIZANDO LA OPERACIÓN CONTINUA Y LA PRESERVACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA CFE. |

CONCLUSIONES

La Comisión Federal de Electricidad nació en el sexenio del general Lázaro Cárdenas, ante la necesidad de contar con una empresa al servicio del Estado que fuera capaz de afrontar la dura realidad nacional en la construcción de infraestructura eléctrica.

Entre 1937 y 1960 incrementó su capacidad instalada con base en el beneplácito popular de contar con una empresa pública de energía. Entre 1960 y 1990 continuó expandiendo su infraestructura eléctrica mediante el uso indiscriminado de recursos económicos no auditables o bien, mediante el uso, también indiscriminado, de la fuerza pública. En 1990 nació la Gerencia de Desarrollo Social y, de 1990 al 2002, la CFE incrementó su capacidad instalada en cumplimiento de las nuevas normas legales creadas en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari para tal efecto.

En el año 2002, la CFE decidió incorporarse a los sistemas de Gestión de Calidad internacionales (ISO), y de 2003 a la fecha, ha incrementado su capacidad instalada atendiendo los conflictos sociales con base en el *Plan de calidad para la atención de conflictos sociales que afectan la operación o la construcción de nuevas obras de la Comisión Federal de Electricidad*.

Asumí el cargo de subgerente de Desarrollo Social de la CFE en el año 1995, por lo que me tocó afrontar los últimos dos estilos en el sistema de expansión de infraestructura eléctrica que tiene la empresa y operar la transición para la creación de un sistema de atención a los conflictos sociales.

Haber estudiado la carrera de Ciencias Políticas y Administración Pública me permitió afrontar uno de los retos más importantes de mi trabajo como subgerente de Desarrollo Social. Sin la base teórica y metodológica otorgada por el diseño curricular de la carrera, me habría sido muy difícil dirigir a un equipo de trabajo profesional en la construcción de un sistema metodológico para la atención de conflictos sociales. Aún más, me habría sido sumamente arduo aportar elementos que fuesen de utilidad en el diseño del sistema ya descrito, mucho más cuando las ideas de los sistemas de calidad provienen de la iniciativa privada, y su adaptación, primero a los contextos de la

empresa pública y luego a los contextos sociales nacionales y regionales, resulta complicada. Lo más fácil para cualquier funcionario habría sido copiar el contexto de calidad de la iniciativa privada para la CFE, pero con ello se habrían negado 70 años de historia de la empresa en la búsqueda del beneficio social con la prestación del servicio de energía eléctrica.

Sin embargo, no debemos olvidar que los sistemas de gestión de calidad provienen de una corriente norteamericana que tomó mucha fuerza en el periodo de la posguerra y que buscaba incidir en el mejoramiento de las líneas de producción; en la contratación, capacitación y adiestramiento del personal, y en el incremento de las ventas de las empresas. Esto era así porque el concepto permanente de calidad era entendido como aquella característica del producto o servicio que genera una ventaja competitiva respecto a la confrontación con otras unidades productivas similares en el mercado, y la calidad es ahora considerada como un factor cada vez más importante en las empresas, debido a que las conduce al éxito organizacional y a su crecimiento en los mercados nacionales e internacionales, características, todas, buscadas por una empresa tan importante como la CFE.

Diseñar un sistema para la atención de conflictos sociales con elementos propios de la realidad mexicana y, más aún, con elementos de la realidad de la CFE, resultó ser un esfuerzo extraordinario por la necesidad de que un mismo sistema sirviera para atender todos los problemas y sus particularidades, que implican la participación de muchos elementos heterogéneos.

No obstante lo anterior, logramos establecer, en primer término, un sistema general para la atención de problemas y, en segundo, un sistema de evidencias que dieran peso a la evaluación del mismo, lo que nos llevó a establecer mecanismos para integrar, medir y evaluar, por medio de determinados indicadores, la eficiencia y efectividad del *Plan de calidad*. Con ello fue posible, además, determinar y evaluar la contribución de valor hacia los procesos de la CFE y hacia el usuario final del servicio de energía eléctrica, que es el principal beneficiado con la calidad del servicio.

Por otra parte, pudimos consolidar el sistema de evaluación de la satisfacción de nuestros clientes, sistematizar nuestras acciones de mejora y, en general, consolidar el sistema de gestión de calidad, además de superar las auditorías permanentes que los organismos externos evaluadores hacen a nuestro sistema y a nuestro *Plan de calidad*.

Lo más importante, sin embargo, fue que el *Plan de calidad* consolidó las prácticas de desarrollo social en la CFE, prácticas que eran un mero elemento alternativo en los usos y costumbres de la empresa y que ahora constituyen un proceso sustantivo del Sistema Integral de Gestión de Calidad.

Esta dinámica ha mejorado significativamente las relaciones entre la CFE y las comunidades ubicadas en los terrenos aledaños a sus plantas, líneas de transmisión, subestaciones e incluso oficinas administrativas. Ha servido también para establecer un criterio de equilibrio en el que el lineamiento fundamental es el respeto a la cultura y el mejoramiento de las condiciones de vida de los núcleos de población afectados, y, sobre todo, para implantar también la sostenibilidad como elemento constitutivo básico de los planes y acciones del organismo.

El *Plan de calidad para la atención de conflictos sociales que afectan la operación o la construcción de nuevas obras de la Comisión Federal de Electricidad* ha sido pues un instrumento valioso para la empresa.

La atención sistemática de los problemas, con la metodología que nos ofrece el *Plan de calidad*, nos ha permitido:

- No tener ningún día de bloqueo en nuestras instalaciones en operación entre los años 2003 y 2005.
- No tener ningún día de bloqueo en las obras en construcción que atiende la Gerencia de Desarrollo Social entre los años 2003 y 2005.
- No tener ningún día de bloqueo en las oficinas administrativas de la CFE entre los años 2003 y 2005.
- Lograr ahorros anuales para la empresa de aproximadamente 150 millones de pesos.
- Alcanzar, para los trabajadores de la Subgerencia de Desarrollo Social, los días de capacitación promedio requeridos por la empresa (8.5 días al año o 68 horas anuales).

- Dedicar mayor tiempo a la planeación para la atención de los problemas, y ya no sacrificar lo importante por la urgente.
- Elevar el número de asuntos atendidos por la Subgerencia de Desarrollo Social en 50%.
- Resolver, anualmente, 75% de los problemas sociales atendidos por la Subgerencia.
- Proporcionar a todos los trabajadores de la Subgerencia de Desarrollo Social y a los compañeros de otras áreas de la CFE que atienden problemas sociales, una metodología común para la resolución de los mismos.
- Transformar las prácticas de desarrollo social en la CFE, de un mero elemento alternativo en la atención de los problemas sociales, en un proceso sustantivo del Sistema Integral de Gestión de Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Bono, Edward de, *Conflictos: cómo resolverlos de la mejor manera*, Barcelona, Plaza & Janés, 1993.
- Cabanellas, Guillermo y Mozart Víctor Russomano, *Los conflictos colectivos de trabajo y su solución*, Buenos Aires, Heliasta, 1979.
- Cámara de Diputados, *Los presidentes de México ante la nación 1821-1966*, t. IV: *Informes de 1934 a 1966*, México, H. Cámara de Diputados, 1966.
- Canetti, Elías, *Masa y poder*, Madrid, Alianza, 1987.
- Código Civil para el Distrito Federal*, Título Sexto, De las servidumbres, Capítulo I, Disposiciones generales: Artículo 1057, México, Ediciones Luciana, 2002.
- Colunga Dávila, Carlos, *La calidad en el servicio*, México, Panorama, 1995.
- Comisión Federal de Electricidad, *Historia*, <http://www.cfe.gob.mx/es/LaEmpresa/queescfe/historia/>.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Título Primero, Capítulo I, De las garantías individuales, Artículo 27, 8ª ed. actualizada, México, Editorial McGraw-Hill, Serie Jurídica, 2002.
- Deming, W. Edwards, *Out of the Crisis: Quality, Productivity, and Competitive Position*, 1986, <http://books.google.com/books?id=LA15eDIOPgoC&dq=out+of+the+crisis&pg=PP1&ots=MqhtzQfIDw&sig=ed1hWoP5d3f64A7kX55Q1bIXZQQ&prev=http://www.google.com/search%3Fhl%3Des%26q%3Dout%2Bof%2Bthe%2Bcrisis%26lr%3D&sa=X&oi=print&ct=title#PPP1,M1>.
- Farré Salvá, Sergi, *Gestión de conflictos, taller de mediación: un enfoque socioafectivo*, Barcelona, Ariel, 2004.
- Feigenbaum, Armand V., *Total Quality Control*, Nueva York, McGraw-Hill, 1951.
- Giddens, Anthony, *La tercera vía: la renovación de la socialdemocracia*, tr. Pedro Cifuentes Huertas, Madrid, Taurus, 1999.
- Guerrero, Omar, *Teoría administrativa del Estado*, México, Oxford University Press, Textos Universitarios en Ciencias Sociales, 2000.

Harris Ehrlich, Betsi, *Transactional Six Sigma and Lean Servicing: Leveraging manufacturing concepts to achieve world class service*,
http://books.google.com/books?vid=ISBN1574443259&id=zOXZUZjwHa4C&pg=RA5-PA14&lpg=RA5-PA14&ots=n8OEFcfAz3&dq=Walter+Shewhart,+%22Economic+control+of+quality+of+manufactured+products%22&hl=es&sig=b-1ce_p4GcU8Q2u5MmUdZOQpbSM.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, AC (IMNC), *Sistemas de gestión de calidad. Recomendaciones para la mejora del desempeño*, México, Dirección General de Normas, 2001.

Juran, Joseph, *Análisis y planeación de la calidad*, 1ª ed. en español, México, McGraw-Hill, 1994.

Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, Artículo 3º, <http://www.cfe.gob.mx/es/LaEmpresa/marconormativo/leyes/leyspee/>.

Lorenzo Cadarso, Pedro Luis, *Fundamentos teóricos del conflicto social*, Madrid, Siglo XXI Editores, 2001.

Matus, Carlos, *Estrategia y plan*, México, Siglo XXI Editores, 1993.

Miklos, Tomás (coord.), *Las decisiones políticas; de la planeación a la acción*, México, Siglo XXI Editores-Instituto Federal Electoral, 2000.

Miklos, Tomás y María Elena Tello, *Planeación interactiva; nueva estrategia para el logro empresarial*, México, Limusa-Noriega Editores, 1993.

Omachonu, Vincent K., *Principios de calidad total*, tr. Carlos González Ruiz, México, Diana, 1995.

Pequeña y mediana empresa, http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/calidad_en_el_servicio.htm.

Pola Maseda, Ángel, *Gestión de la calidad*, México, Alfaomega, 1999.

Popper, Karl Raimund, *La lógica de la investigación científica*, Madrid, Tecnos, 1991.

Presidencia de la República, Agenda Presidencial del Buen Gobierno, *Modelo Nacional para la Calidad Total*, <http://www.presidencia.gob.mx>.

Quijano, Víctor Manuel, *Calidad en el servicio*, México, Gasca Sicco, 2003.

Quiroga, Lourdes Aja, *Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones*, http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/aci04502.htm.

Sandoval Serrano, René Mauricio, *Calidad y desarrollo organizacional a través de la certificación ISO 9000*, <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpVAAyVpFyuezdTkjp.php>.

Sartori, Giovanni, *La política: lógica y método en las ciencias sociales*, tr. Marcos Lara, México, Fondo de Cultura Económica, 1984.

Secretaría de Gobernación, *Modelo de calidad Intragob*, México, Red de Calidad del Gobierno Federal, Innovación y Calidad Gubernamental, 2004.

Steiner, Geroge, *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*, tr. L. A .E. Guillermo Enrique Ureña Gutiérrez, México, Continental, 1991.

Vinyamata, Eduard, *Conflictología: teoría y práctica en resolución de conflictos*, Barcelona, Ariel, 2001.

Wikipedia. The Free Encyclopedia, *Historia de la calidad. Calidad total*, http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_calidad.

ANEXOS
