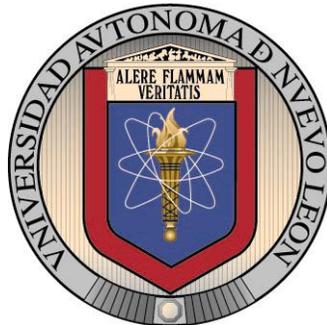


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



TITULO DE LA TESIS

ADMINISTRACIÓN POR POLÍTICA DE CALIDAD

POR

ING. DARIO DE LUNA ENRIQUEZ

CATEDRÁTICO: Dr. MATIAS BOTELLO TREVIÑO

TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE
AMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCIÓN
Y CALIDAD**

San Nicolás de los Garza N. L. 03 de Diciembre del 2007

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



TITULO DE LA TESIS

ADMINISTRACIÓN POR POLÍTICA DE CALIDAD

POR

ING. DARIO DE LUNA ENRIQUEZ

CATEDRÁTICO: Dr. MATIAS BOTELLO TREVIÑO

TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE
AMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCIÓN
Y CALIDAD**

San Nicolás de los Garza N. L. 03 de Diciembre del 2007

INDICE

Dedicatoria	3
Objetivo	4
Prologo	5
Introducción	6
CAPITULOS	
1.0 Liderazgo	8
1.1 Visión, Misión y Valores	9
2.0 Satisfacción del Cliente	14
2.1 Necesidades del Cliente o Usuario	14
2.2 Sistemas para determinar la satisfacción alcanzada	25
2.3 Sistemas para mejorar la satisfacción de los clientes o Usuarios	31
3.0 Planeación de la Organización	39
3.1 Planeación Estratégico de la Organización	40
3.2 Despliegue de la Planeación	46
3.3 Enfoque estratégico comparativo	51
4.0 Desarrollo Integral de la Persona	52
4.1 Plan de desarrollo para las Personas	53
4.2 Involucramiento y Participación	57
4.3 Desempeño y Reconocimiento	60
4.4 Calidad de vida en el Trabajo	61
5.0 Proceso	63
5.1 Introducción o Modificación de un Proceso o Servicios	63

5.2 Control y mejora de los procesos de Operación	65
5.3 Control y Mejora de los Procesos de Administración y Apoyo	68
5.4 Administración de los Proveedores	70
6.0 Información y Análisis	76
6.1 Selección y Uso de la Información	77
6.2 Documentación y Análisis	82
7.0 Impacto en la Sociedad	85
7.1 Conservación del Medio Ambiente	85
7.2 Creación de cultura y Ecología a la Comunidad	89
8.0 Resultados de la Organización	91
8.1 Resultados de Servicios y Producto	91
8.2 Resultados del Proceso y Productividad	94
8.3 Satisfacción del Personal	97
8.4 Resultados financieros y Administrativos de la Organización	101
8.5 Resultados de Satisfacción de los Clientes o Usuarios	106
Glosario	108
Bibliografía	115

DEDICATORIA

En memoria de **mi Padre Sr. Darío de Luna Castañeda**, en virtud de que fue una de sus mayores ilusiones el verme consagrado como profesionista exitoso.

Asimismo agradezco la oportunidad que brindo en haber cursado un nivel académico mayor, gracias padre por darme la fuerza para seguir día con día adelante gracias.....

TE AMO

A mi **Madre Sra. Diana Nereida Enríquez Villarreal**

Señora mía de la cual soy tu sangre, te dedico este nivel de grado y doy gracias a Dios por darme la oportunidad de tenerte hoy en vida y por siempre en mi corazón, gracias madre.

A mi **esposa Maritza Ivett**

Tu mi compañera incansable y tolerante de este soñador, te agradezco el haberme apoyado en cada momento darme el aliento para no declinar y lograr cumplir mis metas trazadas. Te amo ! Por Siempre.

A mis dos Amores

Darío Sabino e Ivett Berenice, hijos míos a ustedes les dedico mi nivel de Postgrado y espero que sea de ejemplo para el día que crezcan y se preparen profesionalmente, sepan que este esfuerzo que realice y que hoy veo consagrado es por ustedes y saber que podré darles a ustedes lo mejor ya que representan para mi lo mas importante de mi vida, hijos Míos una solo palabra los **AMO**.

De su padre Darío de Luna Enríquez
Esposa, nunca dejes de estar a mi lado
Madre siempre serás.

OBJETIVO

Es desarrollar el modelo de Dirección por Calidad dentro del proceso de Comercial y Distribución de la Energía Eléctrica en el ámbito de la Zona Metropolitana Oriente C. F. E

PROLOGO

Elaborar esta tesis por tener un interés en desarrollar el modelo de direcciones por Calidad en la empresa en la cual laboro y estar 4 años desarrollando Sistemas en cada modulo y poder llevar a la excelencia dicha INSTITUCIÓN.

En este reporte se describe un caso Real y llevado a su aplicación, con lo cual muestra la gran mejora al estar desarrollando dicho Modelo.

La tesis tiene como objetivo principal describir los sistemas aplicados en los diferentes elementos del Modelo.

INTRODUCCIÓN

La Comisión Federal de Electricidad de la Zona de Distribución fue creada mediante un convenio de productividad firmado el 19 de septiembre de 1994, entrando en operación el 1 de Marzo de 1995 al desintegrarse en tres, la antigua Zona Metropolitana Monterrey, con el propósito de brindar una atención más eficiente a los usuarios del servicio de energía eléctrica en el área conurbada de la ciudad de Monterrey N.L.

La zona de Distribución Metropolitana Oriente Tiene como función la Distribución y Comercialización del servicio de energía eléctrica, para atender los municipios de:

1. Apodaca
2. Monterrey en su área Sur-Oriente
3. Guadalupe
4. San Nicolás en su área Noreste
5. Marín
6. Zuazua
7. Higuera
8. Dr. González
9. Ciénega de Flores
10. Pesquería
11. Sector poniente de Villa de Juárez

Se cuenta con una extensión geográfica de 4,303 km².

El mercado de la Distribución y Comercialización de la Energía Eléctrica se encuentra segmentado en diversos tipos de Clientes tales como:

De consumos relevantes (alto nivel de consumo) en tarifas HS, HSL y HTL:			
PROMOTEC	A.P.M	KIR ALIMENTOS,	CRYNFRA
ARNES	CONTEC MEXICANA	CONDUCTORES MONTERREY	GUIEDE LIGHTING

CABLES AXXA YAZAKI	METALSA PLANTA APODACA	INDUSTRIAS AXXA	TRIARA
CARPLASTIC	THOMAS AND BETTS	UCAR CARBON,	
KHOLER SANIMEX	KEMET	SARH	

Usuarios clasificados de acuerdo uso de la energía en tarifas de USO GENERAL Y ESPECIFICAS.

La Zona Metropolitana Oriente genera el siguiente orden de ventas, se considera abril por efecto de reporte:

VENTAS	ABR '01	ABR '02	ABR '03
PESOS	225,576,012.53	255,560,046.18	277,607,601.86
KWH	330,085,838	367,053,777	322,764,861
CANTIDAD USUARIOS	369,065	384,306	405,154

Es de relevancia destacar que la zona a mantenido su plantilla de trabajadores a un que el crecimiento de clientes a sido de un orden del 9 % en los dos últimos años .

La zona Metropolitana Oriente forma parte de la División de Distribución Golfo Norte.

Atiende las instalaciones de distribución y subtransmisión del amito de la Zona con una plantilla de 405 trabajadores.

Cuenta como proveedores a:

ACNE

OFICINAS DEIV

SOCIEDAD

PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS

Las Oficinas de Zona se ubican en: Ave. Camino real 1986, col. Camino Real, Guadalupe N.L. C.P. 67170

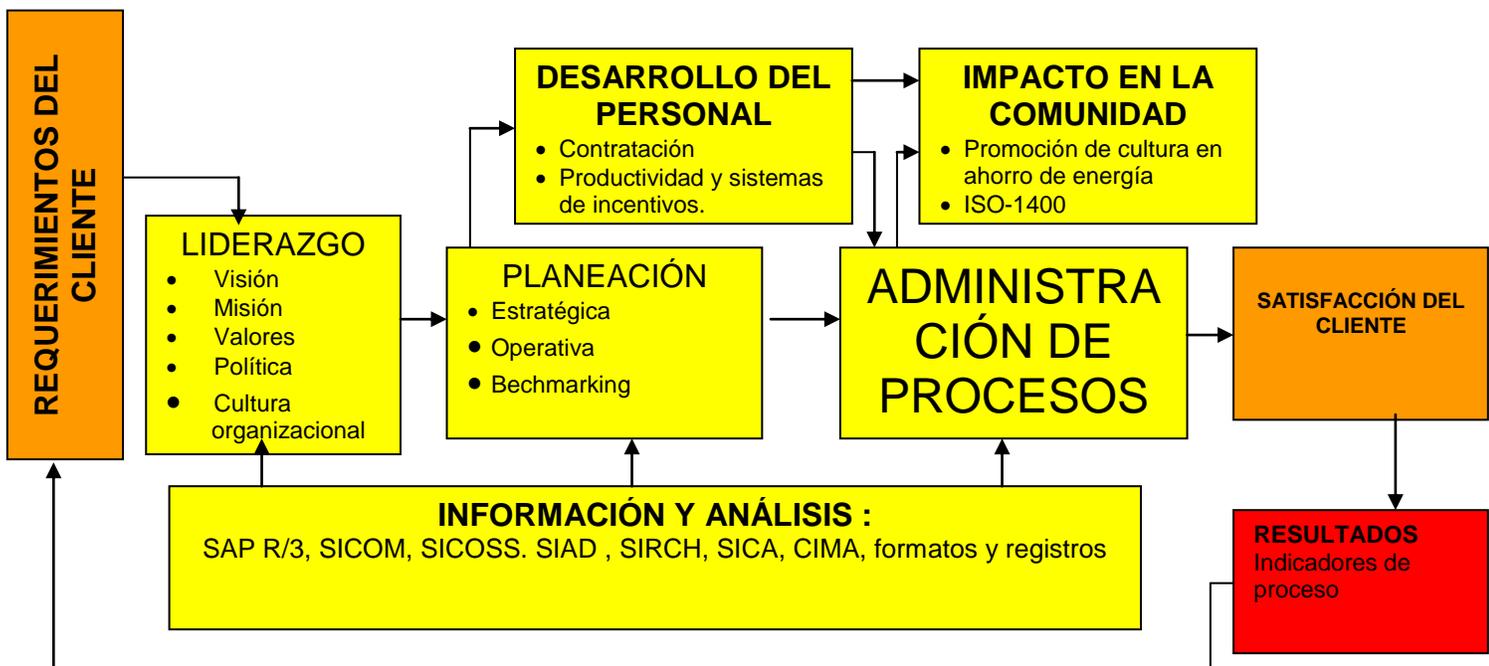
1.0 LIDERAZGO

Este módulo describe la participación que tiene la Superintendencia como responsable de impulsar la cultura de calidad orientada a alcanzar la satisfacción del cliente y promover la mejora continua en la Comisión Federal de Electricidad, Zona de Distribución Metropolitana Oriente.

La Zona Metropolitana Oriente está comprometida con la Calidad, la cual permite atender por medio de métodos implementados que utiliza para desarrollo de Líderes dentro de la organización.

La Superintendencia de Zona y Representación Sindical SUTERM, transmiten y comunican a la Organización la Visión, Misión, Valores y Política de Calidad a través del Procedimiento de difusión de la Política de Calidad y Protección Ambiental CAGS006, definidas a través de la metodología Hoshkanri, estableciendo una cultura de calidad en el desarrollo del modelo de Dirección por calidad.

MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD



Actualmente se aplican dos sistemas para el fomento de los valores y cultura de Calidad, los cuales son:

- Sistema de Liderazgo efectivo
- Sistema de Cultura organizacional

1.1 VISION, MISION Y VALORES

La Zona Metropolitana Oriente, impulsa a través de sus líderes la promoción de la cultura de calidad y servicio al cliente, fortaleciendo el fomento al desarrollo del personal dirigido al cumplimiento de la visión, misión, y presentando una mejora en la redefinición de la Política de Calidad.

Visión:

Ser la mejor Zona de Distribución en satisfacción de clientes, rentabilidad y conservación del medio ambiente.

Misión:

Distribución y Comercialización de la Energía Eléctrica con calidad y eficiencia operativa, atención esmerada a nuestros clientes, excediendo sus expectativas y respeto al medio ambiente.

Política de Calidad y Protección Ambiental:

“DISTRIBUIR Y COMERCIALIZAR LA ENERGÍA ELÉCTRICA SUPERANDO LOS COMPROMISOS ESTABLECIDOS CON LOS CLIENTES, PREVINIENDO Y CONTROLANDO LOS IMPACTOS AMBIENTALES DE NUESTROS PROCESOS, CUMPLIENDO LA NORMATIVIDAD APLICABLE, EN APEGO A UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS MEJORADO CONTINUAMENTE EN SU EFICACIA, SUSTENTADO EN SU PERSONAL Y BASADO EN LAS NORMAS ISO9001:2000 E ISO14001:1996”

Valores:

Servicio al cliente	Brindar al cliente un servicio que rebase sus expectativas de calidad, basado en una atención esmerada e interesada en resolver sus requerimientos.
----------------------------	---

Trabajo en equipo	Anteponer los objetivos grupales a los individuales, aportando nuestros talentos y renunciando a las preferencias individuales en bien del equipo.
Liderazgo	Provocar el cambio y la superación en las personas, a fin de lograr y mantener el involucramiento de toda la organización en la mejora de los resultados.
Creatividad e innovación	Buscar siempre una mejor forma de hacer las cosas, y acogiendo con entusiasmo las nuevas herramientas, sistemas y enfoques de nuestras funciones
Honestidad	Tener congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace, actuando con integridad.
Calidad de vida en el trabajo	Satisfacer las necesidades de desarrollo, salud, moral y economía de los trabajadores.
Conciencia económica	Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros de la institución, tendientes a lograr la adecuada satisfacción del cliente.
Conciencia ecológica	Anteponer el respeto al medio ambiente y ecosistemas existentes al desarrollo de la Organización.

El despliegue de los valores y las expectativas de desempeño se realizan a través de los planes estratégicos desarrollados y planes operativos, de acuerdo a los análisis realizados donde se obtuvo un importante nivel de enfoque, por lo que esperamos mayor concentración de esfuerzos hacia pocos objetivos vitales a través de la Metodología Hoshin Kanri.

Se aplican como principales medios de comunicación tales como:

- El boletín interno “Emisor Golfo Norte”
- Intranet de la División.
 - Cuadros alusivos a la visión, misión y valores, al igual de póster y mantas establecidos en toda la Zona.
 - Se encuentra asentado en el Manual de Gestión de Procesos CAGM001.
 - Se difunde con un tema de Conéctate en cada evento de capacitación.
 - Sistema de Planeación Estratégica 2001-2006 dentro de la página de intranet

El liderazgo definido por el Superintendente de Zona y Representación Sindical, puede incluir un conjunto de competencias, comportamientos, actitudes y valores, para promover en la organización una cultura deseada, orientada a la generación de valor para los clientes, el personal, la comunidad y el medio ambiente con el cual se establecen la aplicación e integración de la **visión, misión, política y valores** a través de un proceso de desarrollo del liderazgo

La zona establece a través del cumplimiento de las metas de los indicadores que son de su responsabilidad en cada proceso mediante la comparación en el cumplimiento de los indicadores DEVO y de los compromisos de servicio que mes a mes se registran los datos básicos en le sistema de información CIM@.

Aclarando que las metas de cada uno de estos indicadores son negociadas con la división de acuerdo a los resultados históricos de las mismas, por lo que existen serias diferencias entre las 12 zonas de la división, así mismo entre las 116 zonas a nivel nacional.

Se establece un esquema de revisión de los resultados a través de las reuniones de seguimiento que se efectúan mensualmente.

Se llevan acabo reuniones de seguridad e higiene mensualmente por departamento.

Se implemento a partir de Enero del presente año como proceso de mejora en la difusión de la política hacer una reunión en los primeros 15 días de cada mes.

En la zona se han realizado las siguientes acciones para mejorar la aplicación e integración de la visión, misión, política y valores en la Organización, enfocados a apoyar las estrategias y prioridades de la misma.

Plan de acciones:

- Planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo, aplicando la Metodología Hoshin Kari.
- Reuniones de Revisión Gerencial y de seguimiento a resultados, mediante el Procedimiento para Revisiones Gerenciales CAGS007.
- Elaboración del programa anual de capacitación del personal en los diferentes procesos.
- Reuniones mensuales de trabajo para la revisión de los avances de los objetivos estratégicos trazados.
- Supervisiones en campo de las actividades.
- Acuerdos de Jefes de Oficina con los Líderes.
- Auto evaluación de los lideres, y se prosigue con este modelo aplicable para los Jefes de Departamento y de Oficina; el seguimiento a la mejora del liderazgo se realiza cada seis meses, para mejorar los estilos de liderazgo del Personal Directivo.
- Los sistemas, programas y prácticas personales del equipo directivo, para impulsar la Cultura de calidad,
- El soporte y congruencia de sus prácticas con los planes estratégicos, la generación de valor para los clientes y usuarios, el personal, los ecosistemas, la comunidad y los accionistas.

Para el ciclo 2003 se estable una reestructuración de acciones establecidas en un programa de trabajo:

ZONA METROPOLITANA ORIENTE															
PROGRAMA DE TRABAJO DEL MODULO DE LIDERAZGO															
fecha: 16-Dic-02															
Acciones	Status	Cuando (2003)												% de Avance	Observaciones
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
1 Evaluacion de resultados Mensuales	P														
	R														
2 Evaluacion de resultados Acum Trimestrales (gerencial)	P														
	R														
3 Sistema de Liderago efectivo (evaluacion)	P														
	R														
4 Curso de los 7 habitos	P														
	R														
5 Curso de La Ruta de calidad	P														
	R														
6 Curso de Trabajo en equipo	P														
	R														
7 Despliegue y difusion de los objetivos y valores	P														
	R														
8 Participacion en el Premio Nuevo Leon a la Calidad ciclo 2003	P														
	R														
9 Auditorias mensuales del sistema de 5 S"	P														
	R														
10 Migracion del ISO-9002:1994 A ISO-9000:2000	P														
	R														
11 Participacion en el segundo congreso divisional	P														
	R														
12 Benchmark con otras zonas de distribucion	P														
	R														
Formulo												Autoriza			
Jefe del depto. Calidad												Superintendente			

La superintendencia establece acciones sistemáticas, las cuales le permiten desarrollar y mantener un liderazgo eficiente a través de:

Liderazgo Efectivo es un sistema diseñado para ayudar a identificar sus áreas de fortaleza, así como las necesidades de desarrollo, con relación al desempeño Gerencial. Este sistema ha sido utilizado por la organización como parte de un programa global de calidad, el cual contempla entre sus diferentes temas un módulo enfocado de manera específica al desarrollo de equipo Directivo. El sistema de liderazgo efectivo se utiliza para la formación de líderes y hacer de la Zona Metropolitana Oriente, una Organización de Alto Desempeño, a través de:

- **Formación de Lideres Visionarios.-** Capacitar y desarrollar líderes, con el objeto de aplicar las mejores prácticas nacionales e internacionales, líderes que participen y apliquen la planeación estratégica y operativa congruente con la visión de esta División.
- **Evaluación de liderazgo.-** Tiene el propósito de conocer el grado de liderazgo de los directivos, su visión y diagnóstico de necesidades en su desarrollo personal y con base en el resultado, elaborar un plan de

acciones. Sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad. La persona descrita únicamente observará resultados promediados, basados en las respuestas de los otros al menos de tres personas. La manera como se responda este inventario determinará la validez y utilidad de los resultados. Si usted responde de manera honesta y objetiva, la persona descrita obtendrá una retroinformación útil.

- **Certificación de líderes.-** Reconoce e impulsa el liderazgo de los directivos que obtienen excelentes resultados de su proceso y una alta calificación en la encuesta de liderazgo.
- **Desarrollo de una cultura organizacional** a través de cursos de preparación para el personal de la Zona.

Los líderes de la Organización realizan diferentes prácticas explícitas planeadas para incrementar la cultura organizacional tales como:

- Capacitar a todo el personal de nuevo ingreso.
- Capacitar a directivos de esta División en el liderazgo efectivo
- Impartir curso de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.
- Capacitación de todo el personal de Trabajo en equipo
- Evaluar anualmente el nivel de liderazgo.
- Adoptar la Cultura de Calidad como forma de trabajo.
- Optimizar el aprovechamiento de los recursos asignados.
- Establecer un sistema proactivo de mejora de resultados, basándose en planeación estratégica.
- Estimular la confianza y abrir la comunicación a todos los niveles
- Aplicar un plan de mejora personal en liderazgo.

Los líderes de la Organización mantienen una disciplina para la conclusión de objetivos estratégicos orientados al cumplimiento de la Visión, Misión, Política y valores.

Construyendo una nueva Cultura Organizacional se establece en la Zona de manera sistemática, con la aplicación de encuesta para saber el nivel de entendimiento de la política y valores organizacionales con frecuencia de dos veces por año.

Este Sistema de cultura organizacional tiene como propósito evaluar el grado de cultura de todo el personal de la Zona, lo cual se obtiene como resultado de las acciones y participación de los líderes.

Los programas y estrategias que los líderes establecen para llevar a cabo y lograr la cultura deseada, pueden incluir:

- Capacitación sobre temas de Calidad Total y Valores Organizacionales.
- Capacitación a todo el personal en el sistema de “5 S”
- Rediseño de la estructura organizacional y reducción de niveles, para hacerla flexible y ligera, orientada al servicio personalizado de los clientes y usuarios finales,
- Facilitar la participación informada del personal y capitalizar su experiencia y conocimientos.
- Eliminar el autoritarismo y la burocracia.

La forma de evaluar los efectos de lo anterior, es a través de conocer el Clima laboral de la Organización, para conocer la percepción de los trabajadores, en el sentido que se cumpla con estos valores reflejados en el medio ambiente.

La organización evalúa establece los procesos de mejora a través de la retroalimentación de las participaciones en los:

Premio Nuevo León a la calidad 2001 Y 2002

Premio a la calidad CFE.

Así como en el seguimiento del Sistema de Gestión de Proceso.

La Zona Metropolitana Oriente del registro de sus resultados en el sistema cim@ se evalúa y se compara a nivel nacional con otras Zonas de Distribución.

Con relación al establecimiento de relaciones de cooperación y comunicación con las industrias más importantes, contamos con el Sistemas para la atención y orientación de CFECTiva Empresarial este sistema es una forma de entrevistas periódicas efectuadas por un ejecutivo de cuenta.

2.0 SATISFACCION DEL CLIENTE

2.1 NECESIDADES DEL CLIENTE O USUARIO

Las necesidades y requerimientos de nuestros clientes las identificamos a través de sistemas internos y externos. Los sistemas internos son aquellos que fueron diseñados por la CFE con el fin de conocer las necesidades y expectativas de los clientes; estos sistemas son:

- Sistema comercial - SICOM
- Sistema de control de solicitudes de servicio - SICOSS
- Programa CFECTiva Empresarial
- Encuestas de servicio
- Portal de CFE

Los sistemas externos son aquellos que no fueron diseñados por la CFE para la recolección de las necesidades de los clientes, pero que a través de un convenio con la institución que los promueve permite que se canalicen las necesidades de los usuarios hacia la CFE; tal es el caso del Programa Línea Directa.

SISTEMAS INTERNOS

Sistema Comercial (SICOM)

El sistema comercial fue implementado por el departamento comercial a partir de 1992 con la finalidad de controlar la totalidad de nuestros clientes y nos permite clasificarlos por: a) tarifa (domestica, industrial, comercial, bombeo agrícola, bombeo de agua potable y servicios temporales), b) tensión de suministro (alta, media y baja), c) sector en que se ubica (publica o de gobierno), d) giro de la actividad y e) la región geográfica.

Usuarios por sector geográfico

Sucursales y Agencias Comerciales	Usuarios
CHURUBUSCO	68,501
GUADALUPE	64,299
LA SILLA	70,640
LA FE	113,776
AGENCIA MARIN	13,734
SANTA MARIA	66,971
CUENTAS ESPECIALES	1,154
TOTAL	399,075

Usuarios por tarifa

Tarifa	Usuarios	Características
1B	4,481	Tarifa para servicio domestico en localidades cuya temperatura media mensual en verano sea de 28°C como mínimo

1C	352,184	Tarifa para servicio domestico en localidades con temperatura media mínima en verano de 30°C.
1J	4,113	Tarifa domestica de alto consumo. Se aplica a los usuarios que al promediarse su consumo de los últimos doce meses registran un consumo promedio superior a 1600 Kw por bimestre.
2	31,467	Clientes que demandan hasta 25 Kw en baja tensión.
03	132	Clientes que demandan más de 25 Kw en baja tensión.
05	1026	Tarifa para el alumbrado público en el DF, Monterrey y Guadalajara.
5A	61	Tarifa para alumbrado público para todo el país, exceptuando las ciudades para las cuales aplica la tarifa 5.
06	125	Bombeo de aguas potables o negras, de servicio público.
07	9	Servicios temporales.
09	297	Bombeo de agua para riego agrícola en baja tensión.
9M	130	Bombeo de agua para riego agrícola en media tensión.
OM	3902	Servicios en media tensión con demanda menor a 100 Kw
HM	1117	Tarifa horaria para servicios en media tensión con 100 Kw o más
HS	18	Tarifa horaria para servicio general en alta tensión.
HSL	10	Tarifa horaria para servicio general en alta tensión, nivel subtransmisión, para larga utilización.
HT	1	Tarifa horaria para servicio general en alta tensión nivel transmisión.
HTL	2	Tarifa horaria para servicio general en alta tensión nivel transmisión para larga utilización.
Total	399,075	

Fuente: Departamento Comercial. Cifras a Enero del 2003

Cada cliente es clasificado en una tarifa dependiendo de las características del servicio que requiera. Cuando el cliente solicita el servicio de energía eléctrica (ya sea en la sucursal o telefónicamente) debe llenar un censo de carga, con el cual se determina la carga y demanda a contratar, además de ser cuestionado sobre el uso que le dará a su suministro de energía eléctrica. Todo lo anterior con el fin de determinar las características del servicio que recibirá el usuario y la tarifa correspondiente.

El SICOM esta enfocado a atender las necesidades de información relacionadas con la facturación, historiales de pagos, historial de consumos. Nos permite conocer los datos generales de cada cliente como son carga instalada, giro (actividad), última lectura tomada.

Además cuenta con seis llaves de acceso que permiten tener acceso a los datos de un cliente aun cuando este no presente su recibo, estas llaves son:

1. Nombre del cliente,
2. Numero de cuenta,
3. Numero de medidor,
4. Numero de registro del cliente,
5. Dirección,
6. Teléfono.

Finalmente el SICOM nos da la opción de predecir consumos y por lo tanto facturaciones, y en caso de no existir lectura emite facturaciones estimadas para las cuales cuenta con tres opciones:

1. Básica, se le factura al usuario el mismo consumo que tuvo en el mismo periodo del año anterior.
2. Consumo inmediato anterior, en caso de ser un usuario que no contaba con servicio el año anterior el consumo se le estima en base al consumo del periodo inmediato anterior.
3. Promedio de los últimos tres consumos, se le estima en base a los últimos tres periodos para los cuales existe lectura.

Sistema de Control de Solicitudes de Servicio (SICOSS).

Es un sistema que fue implementado por el departamento comercial en el año de 1994 para conocer los requerimientos inmediatos de nuestros clientes. Este sistema es mecanizado y nos permite registrar, controlar y asegurar la atención a nuestros clientes en cuanto a conexión de servicios, inconformidades y solicitudes en general.

Las actividades principales de este sistema se desarrollan por medio del registro de solicitudes captadas a través de llamadas telefónicas (CSC) o visitas en nuestras sucursales permitiendo conocer el requerimiento presente del cliente, clasificando y asignando al personal especializado para su ejecución.

La función del empleado de CFE ya sea de ventanilla o de atención es orientar al cliente con el fin de determinar correctamente cual es la necesidad de este. Cada solicitud queda registrada con un número de orden; además de que en tiempo real es recibida por el departamento encargado de su ejecución.

En el momento en que esta es capturada se le da al cliente un plazo dentro del cual será atendida su solicitud; este plazo varía dependiendo de la solicitud en cuestión.

El mecanismo por el cual captamos las necesidades de nuestros clientes posee un alto grado de validez, ya que:

1. Existen canales abiertos a nuestro mercado para que todo aquel cliente que tenga una necesidad la pueda manifestar: Centro de Servicio al Cliente(marcando al 071 cuenta con 42 ejecutivos de servicio que trabajan las 24 horas del día los 365 días de año), seis centros de atención(cinco sucursales, una agencia y la oficina de atención público de zona).
2. Se da una atención personalizada en cada solicitud manifestada.

El cumplimiento de la expectativa que le generamos al usuario al ofrecerle un tiempo de atención a su solicitud se realiza en forma mensual. Al final del mes se evalúa el cumplimiento o no de los compromisos y en caso de no cumplir se

genera una medida correctiva tendiente a revertir tal situación. Existen compromisos de servicio para cada departamento: Distribución, Medición y Comercial.

Programa CFectiva Empresarial

Es un sistema fue creado en 1998 por el departamento comercial para brindar una atención personalizada a un segmento específico de nuestros clientes, los industriales.

Las empresas que se visitan son aquellas que registran una carga mayor a 500 kilowatts; además de las empresas que así lo soliciten. Se habla con el encargado de revisar la facturación de energía eléctrica y/o el jefe de mantenimiento.

Mediante un programa anual de visitas efectuadas por un ejecutivo de cuenta (en la Zona Metropolitana Oriente es efectuada por el Jefe de la oficina de Cuentas Especiales) se aplica un cuestionario consistente en dieciséis puntos; los cuales deben ser ordenados según la prioridad que el usuario le asigne a cada uno de estos. Los puntos que considera el cuestionario son:

1. Explicación sobre su recibo,
2. Asesoría para el ahorro,
3. Calculo de capacitares,
4. Revisión de equipos de medición,
5. Variaciones de voltaje,
6. Interrupciones de servicio,
7. Contratación express,
8. Coordinación y/o calibración,
9. Concentración de recibos,
10. Explicación de tarifas,
11. Asesoría por mantenimiento,
12. Proyección de costos,
13. Cambio de domicilio,
14. Cambio de nombre y/o razón social,
15. Beneficios de tarifas horarias,
16. Instalación de modulo de calculo.

Es en base a este cuestionario que determinamos las necesidades actuales y futuras de estos clientes con relación a nuestro servicio, de acuerdo a lo anterior se efectúa programa de atención y se asigna al área indicada para su ejecución.

Los últimos resultados disponibles de este cuestionario son al mes de julio del 2002 y en ellos se revela las necesidades o aspectos prioritarios del servicio requerido por los clientes de la Oficina de Cuentas Especiales.

Portal de CFE

Es un correo electrónico al cual los usuarios pueden canalizar sus solicitudes, así como explicar ampliamente sus puntos de vista en aspectos relacionados con el servicio que presta la CFE. Existe un administrador del portal en la ciudad de México, este administrador canaliza las solicitudes o sugerencias a la zona de distribución correspondiente, con el fin de garantizar la atención a la solicitud del usuario. La dirección de este portal es: *servicioalcliente@cfe.gob.mx*

SISTEMAS EXTERNOS

Programa Línea Directa

A partir de enero del año pasado se estableció un acuerdo entre la Comisión Federal de Electricidad y el Gobierno del Estado de Nuevo León para incluir a esta en el programa denominado Línea Directa.

Este programa es este sistema que permite conocer las necesidades, requerimientos e inconformidades de los clientes con la CFE. Las solicitudes manifestadas en este programa tienen el siguiente recorrido:

1. El Gobierno del Estado establece el lugar y la fecha en donde se ubicará el programa,
2. La CFE envía a un ejecutivo de atención al público,
3. El ejecutivo recibe la solicitud del usuario y ofrece una propuesta de solución,
4. Las quejas son enviadas a la Subgerencia Comercial, la cual a su vez envía la queja a la Zona Metropolitana Correspondiente,
5. La Zona Metropolitana da solución a la necesidad del usuario, y elabora un oficio que describe las acciones emprendidas,
6. El usuario firma de conformidad y la Zona envía el oficio a la Subgerencia Comercial,
7. La Subgerencia Comercial elabora oficio con la solución a las quejas manifestadas y lo envía al Gobierno del Estado.

La Comisión Federal de Electricidad estableció un compromiso con el gobierno del estado en virtud del cual se establece un plazo máximo de setenta y dos horas para la atención de cada solicitud aquí manifestada.

De esta manera se garantiza el cumplimiento de las expectativas del cliente en cuanto al tiempo necesario para la atención de su solicitud.

SISTEMAS INTERNOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

ENFOQUE			DESPLIEGUE		RESULTADO
Listado de Sistemas	Propósito del sistema	<i>Indicadores</i>	Fecha de Inicio	Grado de Implantación	Resultados
SICOM (Sistema Comercial)	Mantener la información de los clientes desde su solicitud, facturación, y cobranza. Permite un record completo de los clientes.	Rezago IMU	1992	Proceso clave comercial en toda la organización	Oportunidad y mejora en la facturación, atención al cliente, oportunidad en la cobranza.
SICOSS (Sistema integral de	Dar seguimiento y control inmediato a todo tipo de solicitudes de los clientes.	TPC IMU	1994	Procesos clave, distribución y comercial en	Mejor atención al cliente y productividad en el

control de solicitudes de servicio)				toda la organización	personal.
Afectiva Empresarial	Atención personalizada para conocer requerimientos específicos del sector industrial.	Cumplimiento a programa	1997	Ejecutivos de cuenta	Mejoras en la atención a clientes industriales.

Las Características claves del servicio para nuestros clientes se determinan con la información recabada a través de los mecanismos, así como los indicadores para cuantificar los niveles de satisfacción de nuestros clientes.

Con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes se implemento a nivel nacional un mecanismo **denominado COMPROMISOS DE SERVICIO**. Estos compromisos de servicio establecen tiempos máximos para la atención de solicitudes de servicio. El tiempo comprometido dependerá del tipo de solicitud que se trate, teniendo prioridad aquellas en las que el(los) cliente(s) dejen de recibir el suministro de energía eléctrica.

Los cuales son:

- **Restablecimiento de Suministro Individual**
- **Restablecimiento de Suministro Sector Fuera**
- **Restablecimiento de Suministro en Alimentador de Media Tensión**
- **Máxima Espera en Fila**
- **Atención de Solicitudes de Suministro para Servicios Especiales y Electrificación**
- **Atención de Solicitudes de Servicio de Suministro para Servicios en Media**
- **Tensión y Fraccionamientos.**
- **Conexión de Nuevos Suministros en Tarifas 01 y 02**
- **Conexión de Nuevos Suministros en Tarifas Media Tensión**
- **Atención de Inconformidades por Alto Consumo**
- **Reconexión de Servicios Cortados por Falta de Pago**
- **Construcción de Obras y Conexión de Suministros derivados de Solicitud de Servicio Especial**

Basados en estos indicadores que son las técnicas de medición de los sistemas citados, obtenemos la información de clientes de acuerdo a su segmentación de mercado, de aquí surge información que nos permite identificar las características que el cliente espera de nuestro servicio, sugerencias y quejas, que se captan por diversas vías (atención personalizada y telefónica).

La recolección de información que evidencia las necesidades del cliente que se obtienen de los medios de comunicación, radio, prensa, televisión e Internet se le da atención directamente en cada área especializada según el requerimiento de nuestros clientes.

Otros medios para detectar las necesidades de nuestros clientes son:

Visitas domiciliarias: Mediante el registro de solicitudes en un medio electrónico se visitan los domicilios a petición de nuestros clientes para verificar la calidad de nuestros servicios.

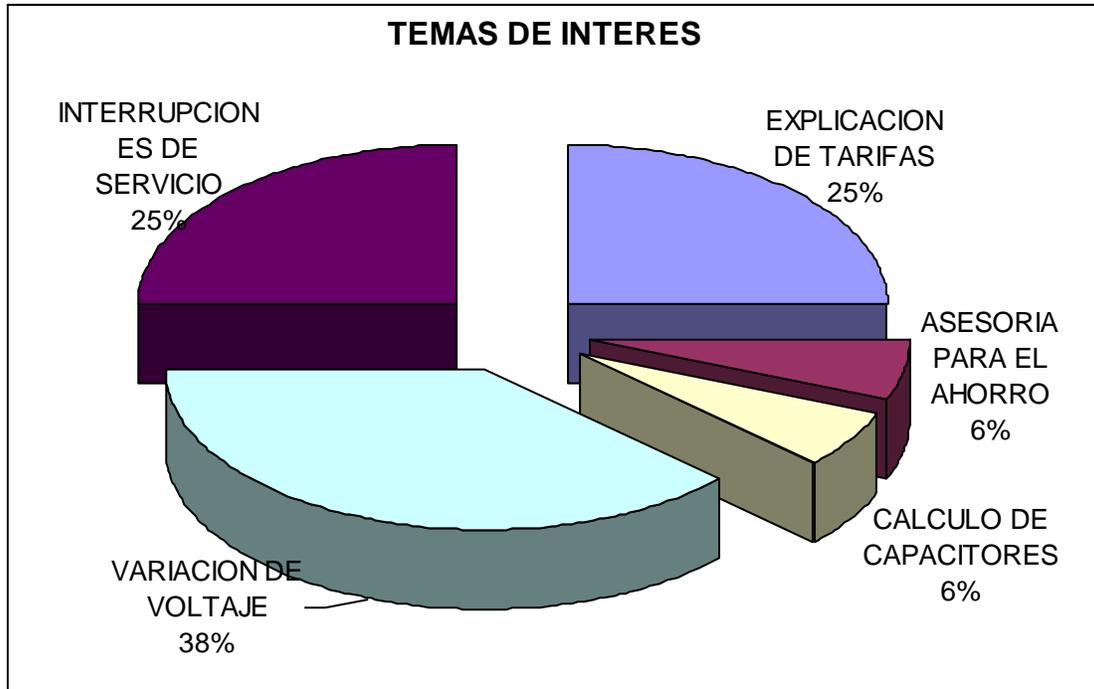
Diagnósticos energéticos: Este es un programa que iniciara en el mes de marzo del presenta año, esta orientado a clientes con un consumo bajo, intermedio y alto con un consumo mayor a los 1000 Kw por bimestre.

Tiene como finalidad visitar domicilios de clientes con el fin de asesorarlos respecto al uso eficiente de la energía eléctrica. Las actividades a realizar serán:

- Realizar pruebas de eficiencia energética en los domicilios que se visiten.
- Revisar el correcto funcionamiento de los equipos de enfriamiento (refrigerador, aire acondicionado, aire lavado).
- Determinar el aislamiento térmico de las viviendas.
- Obtener el índice de eficiencia energética.
- Emitir recomendaciones a los usuarios sobre como reducir su consumo de energía.

Monitoreo de servicio: Selectivamente se verifica que se cumpla con los estándares fijados en nuestro sistema de aseguramiento de calidad.

Programa CFectiva empresarial: Se efectúan visitas a nuestros grandes clientes seleccionados para este programa, detectando sus necesidades mediante encuestas y orientando a sus ejecutivos manteniendo una estrecha relación cliente-proveedor. Los resultados de la última recolección de información se remontan a julio del 2002, en donde los clientes manifestaron como prioridades: variaciones de voltaje, interrupciones de servicio, explicación de tarifas, asesoría para el ahorro y cálculo de capacitores.



Método estadístico de control: Mediante la aplicación de técnicas estadísticas contempladas en el procedimiento específico de nuestro sistema de calidad.

Sistema Integral de Control de Solicitudes de Servicio (SICOSS): Mediante la captura de las solicitudes de requerimientos de nuestros clientes se obtiene información para programar nuestras acciones de mejora en cuanto al servicio se refiere.

La información recibida de nuestros clientes se clasifica en las siguientes actividades:

- Consulta de saldos
- Orientación
- Aclaraciones
- Solicitudes de servicio
- Atención a fallas o Interrupciones del servicio (Provocadas por disturbios meteorológicos y casos fortuitos)
- Trabajos programados (Libranzas, poda de árboles y mantenimiento a redes)

El aseguramiento de la validez y objetividad de la información y recopilación de las necesidades de nuestros clientes queda de manifiesto durante el proceso de atención de las mismas.

La organización obtiene de empresas especializadas en encuestas de opinión, así como de los medios de comunicación, la información que muestra la opinión generalizada de nuestros clientes sobre nuestra institución.

La detección de necesidades futuras de nuestros clientes se obtiene a través del estudio de mercado eléctrico de acuerdo al pronóstico de crecimiento de todos los sectores de la población, como son:

Pronostico de clientes ventas y productos.

El análisis de la información estadística sobre crecimiento de clientes, ventas e ingresos por energía, nos permiten realizar proyectos y programas de mejoramiento a la infraestructura.

Pronostico de Demandas

La medición de energía y demandas de Bancos de potencia y circuitos de distribución permiten estudiar el comportamiento de ventas de energía y demanda de los clientes. El crecimiento del mercado eléctrico se conoce por el análisis de las tendencias de crecimiento de la demanda de energía eléctrica de cada una de las subestaciones de la Zona.

El crecimiento de demandas y clientes esta relacionado con los proyectos de electrificación que la institución realiza en forma conjunta con los gobiernos federales, estatales y municipales, así como obras que solicita la iniciativa privada e inversiones de la propia institución para garantizar el suministro de la energía eléctrica.

Solicitudes de Servicio:

Conocemos a los clientes potenciales a través de las solicitudes de servicio, estas solicitudes muestran las necesidades de crecimiento y ampliación de la infraestructura eléctrica.

La organización participa en reuniones con representantes de los diferentes sectores de la entidad para conocer sus necesidades específicas.

Estas reuniones se realizan con la participación de las siguientes autoridades:

- ◆ Gobernador del Estado
- ◆ Presidentes Municipales de Estado de Nuevo León
- ◆ Representantes de agrupaciones:
- ◆ Obreras, campesinas, populares, industriales, comerciales y de servicios.

La organización evalúa y mejora sus procesos para la determinación de las necesidades de nuestros clientes de la siguiente manera:

Mensualmente se revisan los indicadores que muestran el grado de cumplimiento de cada uno de los compromisos de servicio con la finalidad de asegurar la satisfacción de nuestros clientes.

Las necesidades de nuestros clientes se conocen y se comparan a través de encuestas que se aplican al público en general y que enmarcan entre otros los

servicios que se ofrecen en dependencias del gobierno federal, estatal municipal y empresas privadas.

Encuesta de Servicio al Cliente

La última encuesta sobre la calidad de los servicios de la organización fue realizada en el mes de noviembre del año 2001 a través de la firma Consulta Mitofsky entre los clientes de los sectores doméstico comercial e Industrial, estos indicadores del sondeo fueron publicados para la opinión pública el Lunes 25 de febrero del 2002 como una edición especial por el periódico el Norte de alcance nacional.

La encuesta de Mitofsky permite obtener información para cada segmento de mercado el cual divide en tres grupos:

1. Usuarios industriales,
2. Usuarios comerciales y
3. usuarios domésticos.

Para cada uno de estos grupos se presentan resultados referentes a lo que esperan del servicio y la conformidad que manifiestan con el mismo, con lo que es posible identificar las necesidades por segmentos y/o grupos. La metodología utilizada para el sector comercial e industrial difiere de la utilizada con el servicio doméstico; a continuación se especifica la metodología utilizada para cada segmento.

Para los clientes de servicio **doméstico** la información se recabó utilizando un muestreo aleatorio simple, dentro de cada municipio se ordenaron los clientes en forma consecutiva (en base a un directorio de clientes domésticos de CFE) de manera que cada cliente tuviera las mismas posibilidades de salir seleccionado. En total se seleccionaron 6500 clientes a nivel nacional.

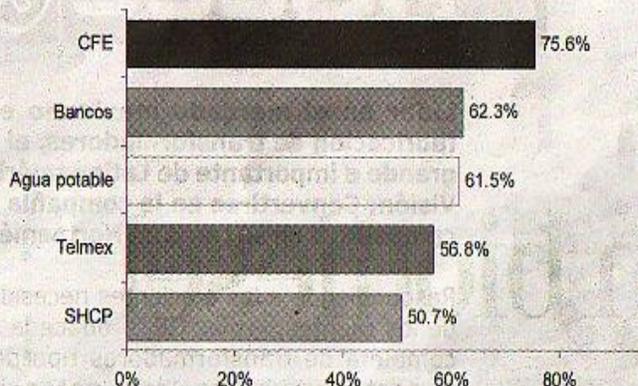
El diseño de la muestra garantiza que al menos 95% de las veces el error no sobrepasa el 3% en datos nacionales.

Para los clientes **comerciales** se usó el directorio de clientes comerciales CFE y los clientes se ordenaron de forma anidada en base a su Estado y tamaño del establecimiento medido por su facturación promedio. Una vez ordenada la muestra se tomaron 1000 establecimientos utilizando un muestreo aleatorio simple de manera que todos los establecimientos tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionados.

Para los **industriales** el proceso fue similar al de los clientes comerciales, solo que en este caso los clientes fueron ordenados por Estado, clave de actividad y tamaño del establecimiento medido por su facturación promedio.

En ambos casos el diseño de la muestra garantiza que el 95% de las veces el error no sobrepasa el 3.5% para cada una de las dos poblaciones medidas (comercial e industrial).

El mejor Servicio Público de México

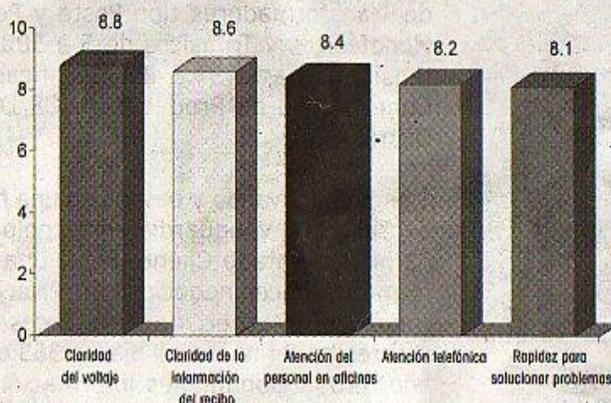
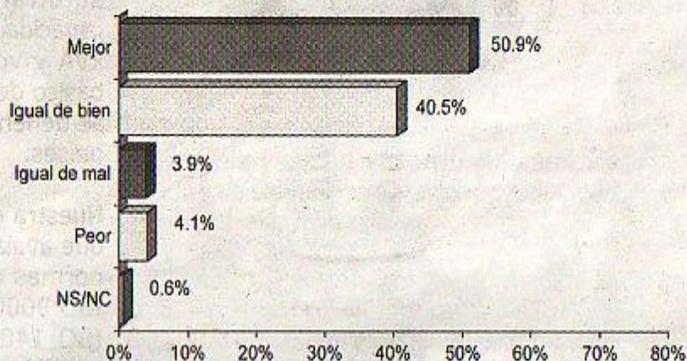


¿Cómo le atienden...?
◀ (%Bien)

A NIVEL NACIONAL

Comparado con el año pasado
¿Usted diría que recibe mejor o peor servicio de la CFE? ▶

DIVISIÓN GOLFO NORTE



Calificaciones
◀ Promedio

DIVISIÓN GOLFO NORTE

¿Cómo evaluaría a los trabajadores de la CFE en cuanto a...
excelente, muy buena, buena, mala, muy mala o pésima? ▶

DIVISIÓN GOLFO NORTE

	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	Pésima	NS/NC	Total
Amabilidad	6.5	18.3	57.7	10.9	1.8	0.5	0.3	4.0	100.0
Capacidad	8.7	22.6	32.8	11.4	0.7	0.2	0.0	3.6	100.0
Rapidez del servicio	8.6	21.3	43.1	20.7	3.3	0.8	0.5	1.7	100.0*
Honestidad	6.9	15.8	46.3	10.7	3.3	0.6	0.7	15.7	100.0
Puntualidad	5.7	19.5	42.2	15.7	5.1	1.0	1.3	9.5	100.0
Comprensión a sus problemas con el servicio	9.1	20.8	41.8	12.2	4.9	1.8	1.7	7.7	100.0

Certificación en atención a clientes

En febrero del 2002 se inicio el proceso de certificación laboral en la norma de atención a clientes, la cual tiene por objeto determinar si el personal de la empresa cumple con los requisitos para brindar una atención de calidad al usuario.

La certificación de nuestros trabajadores fue expedida por CONOCER que es un organismo conformado por representación de la Secretaría de Educación Pública, Secretaría del Trabajo, Sector Obrero y el Sector Empresarial.

En el proceso de certificación existieron tres figuras principales:

1. La Comisión Federal de Electricidad: la cual es el centro evaluador,
2. CLYC: es la empresa que certifico el proceso, emite resultados que son enviados a CONOCER; y
3. CONOCER de acuerdo con los resultados proporcionados por CLIC decide expedir o no el certificado al trabajador.

En este proceso fueron certificados el 93% de los trabajadores que están involucrados con la atención a clientes en el área de ventanillas. Los principales aspectos a evaluar fueron:

- Atención a clientes: aplicación de protocolo de servicio en ventanilla, cuestionar al cliente sobre sus necesidades, satisfacer las necesidades del cliente. También se evaluaba si el empleado elaboraba preguntas con el fin de determinar los requerimientos del cliente.
- Conocimiento de los servicios que presta CFE: proporcionar al cliente papelería de apoyo para solucionar sus necesidades, proporcionar distintas alternativas de solución. Además se evaluaba si canalizaba correctamente al cliente en aquellos casos en que la solución a la problemática estuviera en otra instancia.
- Proceso de cobranza: Verificar el importe y nombre del cliente, facilitar al cliente el pago de su facturación en caso de que este no traiga su recibo.
- Área de trabajo: mantenerla confortable, ordenada, limpia y segura.
- Operación del equipo: operar su equipo con precaución, aplicando normas de seguridad.
- Contratación: preguntar al cliente sobre el uso y características del suministro, con el fin de proporcionarle el servicio adecuado a sus necesidades.
- Registro de servicios especiales: determinar el tipo de servicio mediante la formulación de preguntas, informarle al cliente los requisitos necesarios, capturar la solicitud de acuerdo con la necesidad detectada.

Los primeros tres puntos aquí mencionados son los que recibieron una mayor ponderación en este proceso, los cinco restantes recibieron una ponderación igual. Pero el proceso de certificación es continuo, de tal manera que en febrero de este año se formo un grupo de supervisores los cuales verificaran que el personal certificado cumpla permanentemente con los puntos evaluados en el proceso de certificación.

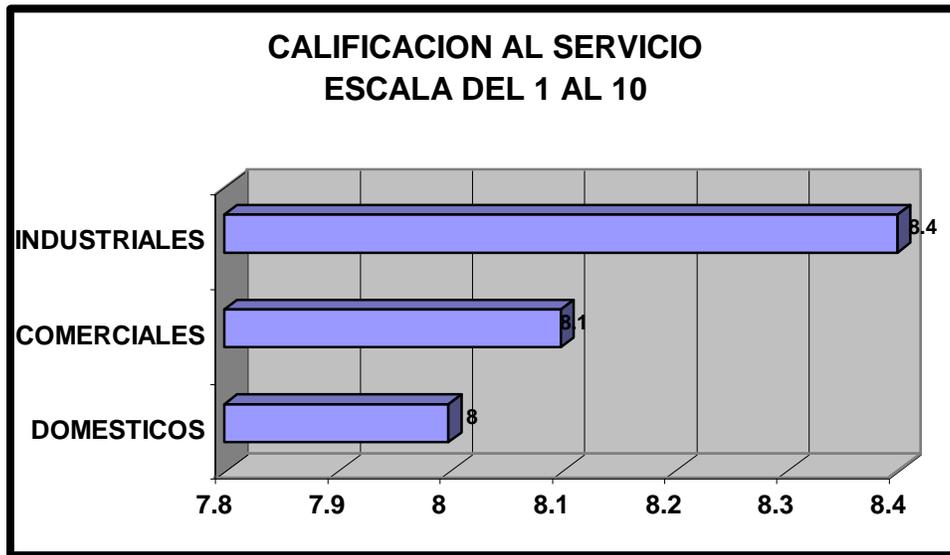
El trabajo de este grupo de supervisores iniciara en el mes de marzo, teniéndose un supervisor por cada sucursal, el cual calificara el desempeño de los empleados

Mensualmente se publicaran las calificaciones obtenidas por cada empleado, en caso de que se detecte que un trabajador presenta desviaciones recurrentes al proceso el trabajador podrá ser sujeto a sanciones administrativas.

2.2 SISTEMAS PARA DETERMINAR LA SATISFACCIÓN ALCANZADA

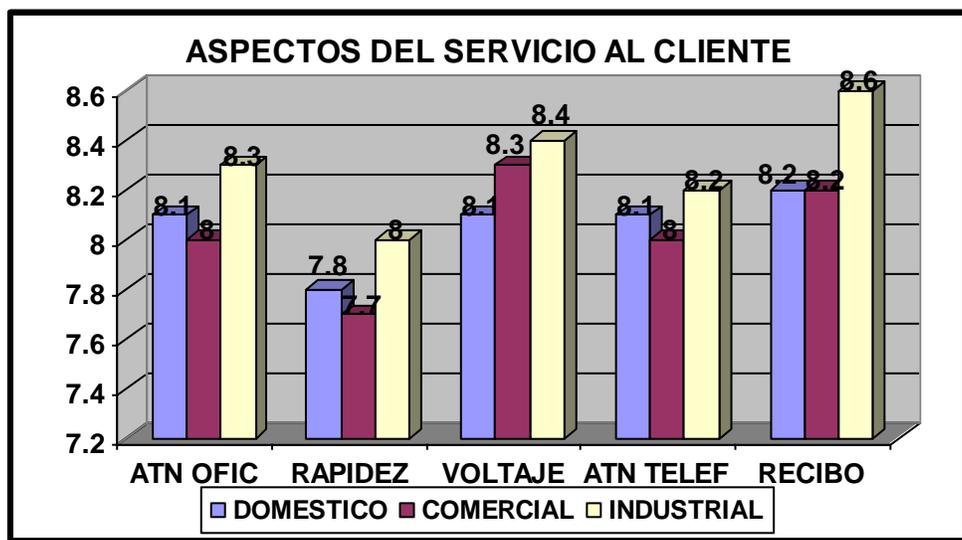
Las encuestas de satisfacción al cliente que se elaboran cada año por la empresa Mitofsky nos permite determinar el grado de satisfacción e insatisfacción alcanzada por los clientes de la CFE; asimismo nos identifica las principales razones por las cuales el cliente muestra satisfacción e insatisfacción.

La encuesta arroja información importante respecto a la buena percepción que el mercado tiene de la empresa, ya que en escala del uno al diez la empresa obtuvo una calificación de 8.2 (la metodología empleada ya fue descrita en el 2.1).



Además se evaluaron cinco aspectos importantes en la atención al cliente, estos aspectos fueron: atención del personal en oficinas, rapidez para solucionar problemas, calidad del voltaje, atención telefónica y claridad de la información en el recibo.

En cada punto el sector industrial es el que nos califica con mejor calificación, lo que refleja efectividad de programas como el CF Ectiva empresarial, además de que en cada Zona de Distribución se cuenta con una oficina de atención orientada a este tipo de clientes.



ATN OFIC.= ATENCIÓN EN OFICINAS
VOLTAJE = VARIACIONES DE VOLTAJE

ATN TELEF = ATENCIÓN TELEFONICA
RECIBO = LLEGADA OPORTUNA DEL RECIBO

Las principales características reveladas por los usuarios son: no interrupción del suministro, llegada oportuna del recibo, tiempo de espera en fila, tiempo para la resolución de tramites, calidad de voltaje, tiempo de conexión de servicios y cobro adecuado en el consumo.

Respecto a la evolución del servicio en relación al año anterior se evaluaron los siguientes aspectos: reestablecimiento de apagones, reparaciones, variación del voltaje, llegada oportuna del recibo y cobro adecuado del consumo.

Los resultados señalan que en la percepción de los clientes los servicios que mejoraron son: reestablecimiento en apagones, reparaciones y llegada oportuna del recibo. Los aspectos en los cuales se empeoro son: variaciones de voltaje y cobro adecuado del consumo.

Los motivos revelados por los clientes son incorporados en nuestros compromisos de servicio, por lo cual el cumplimiento o no de nuestros compromisos reflejara la satisfacción o insatisfacción de los clientes

Mensualmente se evalúa el cumplimiento de los compromisos, en caso de no cumplir deben elaborarse medidas correctivas para evitar que se repita esta situación.

Las medidas correctivas deben ser enviadas al departamento de calidad en los primeros ocho días del mes siguiente al mes en que se presento el incumplimiento. El departamento de calidad se encarga de dar seguimiento y de verificar que verdaderamente las medidas correctivas se estén aplicando.

INDICADORES PARA MEDIR LA SATISFACCION DEL CLIENTE

ENFOQUE		DESPLIEGUE		RESULTADOS
Listado indicadores	Propósito	Ciclo evaluación	Grado implantación	Resultados
Compromisos de servicio	Medir el cumplimiento de los estándares ofrecidos	Mensual	Proceso clave comercial, distribución y medición.	Oportunidad y mejora en la calidad del servicio y suministro.
Cobranza externa	Medir porcentaje de captación por medios externos	Mensual	Comercial	Mejora en la calidad de atención al cliente.
Cobranza cfemático	Medir porcentaje de captación	Mensual	Comercial	Mejora en la calidad de atención al cliente.
IMU	Medir insatisfacción del cliente	Mensual	Proceso clave comercial, distribución y medición.	Oportunidad y mejora en la calidad del servicio y suministro.
Encuestas de Calidad del servicio	Determinar el grado de satisfacción de los clientes	Mensual	Proceso clave Comercial, Distribución y Medición	Sondeo de la opinión de cada sector de nuestros clientes

Así también se utilizan indicadores para cuantificar los niveles de **satisfacción** e **insatisfacción** considerando los siguientes:

- ◆ Inconformidad por cada mil usuarios
- ◆ Tiempo promedio de interrupción por usuario
- ◆ Tiempo promedio de conexión
- ◆ Compromisos de servicio
- ◆ Cobranza externa
- ◆ Cobranza en CFEmáticos
- ◆ Abandono de llamadas

De lo anterior se consideran en forma mensual aplicando unidades de medición en días, horas y porcentajes.

Inconformidad por cada mil usuarios (IMU)

Indicador que mide el nivel de insatisfacción de nuestros clientes con relación a nuestro servicio y suministro.

Es el resultado de multiplicar por mil (1000), al cociente del número total de inconformidades acumuladas presentadas por los usuarios, entre el número

acumulado de usuarios atendidos por el área específica en un período determinado.

- **Objetivo del Índice.**

Conocer el número de las inconformidades que presentan los Usuarios por deficiencias en la realización de las actividades de distribución, comerciales y de medición, y evaluar e identificar las medidas correctivas para reducirlo a fin de mejorar la calidad del servicio.

Las medidas correctivas para adoptar pueden ser relacionadas, entre otros, con los siguientes aspectos.

Selección de materiales

- Campañas de difusión y concientización para el personal y usuarios.
- Capacitación del personal, incluyendo los aspectos de atención al usuario
- Adopción de la Filosofía de calidad total.

- **Cálculos**

Los valores del índice se obtendrán integrados a Nivel Zona y de División, acumulados al período.

La Unidad de expresión es inconformidades/usuarios, y los valores deberán aproximarse a la centésima.

Tiempo promedio de interrupción por usuario (TIU)

Es el cociente que resulta de dividir, a la suma de los productos de la duración en minutos de interrupción por los usuarios afectados en cada interrupción por cualquier causa atribuible al sistema de distribución, entre el número promedio de usuarios de un área específica, en un período determinado.

- **Objetivo Del Índice**

Conocer el tiempo que el Usuario no dispone del servicio, para evaluar e identificar las medidas correctivas por aplicar para reducirlo y mantener la continuidad del suministro de energía eléctrica para mejorar la calidad del servicio de los usuarios. Las medidas correctivas por adoptar pueden estar relacionadas, entre otros, con los siguientes aspectos:

- Las políticas y procedimientos de operación y mantenimiento.
- Programación y ejecución oportuna de los mantenimientos.
- Proyecto y ejecución de obras
- Actualización permanente de las especificaciones de materiales y equipos
- Vigilancia de la oportuna adquisición y recepción de materiales y equipos
- Capacitación del personal.

- **Calculo**

Los valores del índice se obtendrán integrados a Nivel Zona y de División, acumulados al período.

Unidad de expresión es minuto /usuario, y los valores deben aproximarse a la Unidad sin decimales.

Tiempo promedio de conexión (TPC)

Indicador que mide el nivel de satisfacción de nuestros clientes con relación al tiempo de conexión de los servicios contratados.

Para un área específica, es el cociente que resulta de dividir la cantidad acumulada de días transcurridos para la conexión de los servicios, entre el total acumulado de servicios conectados (se incluyen los servicios de localidades urbanas y rurales), en un período determinado

- **Objetivo Del Índice**

Reducir el tiempo que transcurre desde la fecha de la solicitud hasta la fecha de conexión de los servicios y evaluar e identificar las medidas correctivas por aplicar para lograrlo con eficiencia, a fin de mejorar la oportunidad y calidad de atención a los usuarios.

Las medidas correctivas pueden estar relacionadas, entre otros, con los siguientes aspectos:

- Programación y configuración de las rutas de conexión.
- Vigilar la calidad y la oportuna adquisición y recepción de materiales y equipos
- Campañas de Información a los Usuarios sobre los requisitos a cumplir para que pueda ser conectado el servicio.
- Capacitación personal
- Creación de los centros de continuidad y conexión faltantes.

- **Cálculos**

Los valores del índice se obtendrán a nivel Zona y de División, acumulados al período.

La unidad de expresión es días, y los valores deberán aproximarse a la centésima.

Compromisos de servicio

Es un conjunto de once indicadores que nos mide el grado de cumplimiento de los estándares de servicio ofrecidos a los clientes. Mide la efectividad de nuestros sistemas para cumplir con lo comprometido.

Cobranza externa

Mide el porcentaje de la captación de cobranza por instituciones externas e implícitamente el nivel de utilización de esta alternativas para los clientes. La

cobranza externa permite que los clientes tengan acceso a una mayor cantidad de centros de pago.

Cobranza en CFEmaticos

Mide el porcentaje de captación de cobranza en cajeros automáticos e implícitamente el nivel de utilización de esta alternativa para los clientes. Permite a nuestros clientes realizar pagos las 24 horas del día.

Encuestas de Calidad del servicio

Mensualmente se realizan estas encuestas vía telefónica, en donde se mide los niveles de satisfacción manifestados por los clientes en relación a nuestro servicio. Las metas establecidas para el cumplimiento de estos indicadores se detallan en procedimientos e instructivos incluidos en nuestro [Sistema de Aseguramiento de la Calidad](#).

Los métodos utilizados para obtener la información se basan en los registros de calidad de eventos reportados y además existe una evidencia objetiva de la atención de los mismos.

Los resultados de desempeño se encuentran en Intranet (red interna de cfe) y se puede tener acceso a estos desde cualquier PC que cuente con este sistema. Además la información puede ser validada mediante explotaciones de reportes emitidos por el Sistema de Control de Solicitudes de Servicio.

La Organización evalúa y mejora los métodos y procesos en la medición de la satisfacción de los clientes, desarrollando los análisis de las causas que ayudan a la identificación de las áreas de oportunidad para mejorar constantemente la atención a nuestros clientes.

En nuestro sistema de aseguramiento de calidad se tienen contemplados dos tipos de acciones de mejora:

Acciones correctivas: Es el conjunto de actividades emprendidas derivadas de quejas de los clientes o fallas de los sistemas para su atención inmediata.

Acciones preventivas: Es el conjunto de actividades emprendidas con la finalidad de detectar las causas de incumplimiento potenciales de nuestros servicios.

[Los aspectos que más valoran nuestros clientes son \(en base a la encuesta de satisfacción al cliente\):](#)

- ◆ [continuidad del suministro de energía eléctrica](#)
- ◆ [veracidad y oportunidad en la facturación](#)
- ◆ [atención a los requerimientos y solicitudes](#)
- ◆ [tiempo de espera en fila](#)

A continuación se presentan resultados los cuales indican los motivos por los cuales los clientes están satisfechos con el servicio que presta la Comisión Federal de Electricidad y los motivos por los cuales están insatisfechos.

Los Motivos de satisfacción se obtienen del porcentaje de clientes que en cada grupo de mercado declararon estar satisfechos con el servicio que presta la CFE; mientras que los motivos de insatisfacción se obtienen del porcentaje de clientes

que en cada grupo de mercado declararon estar insatisfechos con el servicio recibido.

El porcentaje de clientes satisfechos e insatisfechos aparece entre paréntesis.

CLIENTE	MOTIVO DE SATISFACCION	MOTIVO DE INSATISFACCION
Domestico	66% Calidad del Servicio No interrupciones en el suministro Pocas fallas	11.4% Apagones constantes Precio del Servicio Variaciones de Voltaje
Comercial	68.3% Calidad del Servicio No interrupciones en el suministro Pocas fallas	10.1% Precio del servicio Muchas fallas Mala atención al cliente
Industrial	74.3% Es bueno el suministro No hay fallas Rapidez en el suministro	6.8% Muchas fallas Precio del servicio Mala atención al usuario

Se puede observar que el menor porcentaje de satisfacción (el mayor porcentaje de insatisfacción) se encuentra en el sector domestico, de aquí la relevancia de los programas denominados *Diagnósticos energéticos* y *Certificación laboral*(a los cuales ya se hizo referencia en el 2.1) ya que ambos están enfocados principalmente a este sector de mercado.

2.3 SISTEMAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES O USUARIOS

La interacción con nuestros clientes se realiza en forma personal, escrita y telefónica logrando una identificación inmediata de sus necesidades, lo que nos permite brindar en tiempo y forma la atención solicitada.

Así también existe un medio automatizado de atención durante las 24 horas de los 365 días del año, ligado al programa nacional denominado cfemático, el cual realiza la cobranza en línea de las facturaciones por el suministro de energía eléctrica.

Los medios que se practican para difundir a nuestros clientes la forma de interactuar con la Organización, son los siguientes:

- ◆ Publicidad panorámica visual
- ◆ Publicidad estática
- ◆ Publicidad móvil (vehículos oficiales)
- ◆ Prensa, Radio y Televisión
- ◆ Folletería en áreas de atención a clientes

En la Organización contamos con personal capacitado en materia de servicio al cliente, este personal esta facultado para tomar decisiones, informar, asesorar a nuestros clientes.

Se evalúa en forma mensual el cumplimiento de las formas de interacción con los clientes mediante estadísticas de las asistencias de nuestros clientes a nuestras oficinas comerciales y así también se registran las llamadas telefónicas de nuestros clientes al centro de servicio al cliente.

Para dar atención oportuna a nuestros clientes y cumplir con sus expectativas, contamos con lugares adecuados con una infraestructura funcional conformada por:

- ◆ Sucursales y Agencias
- ◆ Centro de servicio al cliente (Comunicación telefónica 24 horas de los 365 días del año)
- ◆ Cfematicos (Cajeros automáticos)
- ◆ Comisionistas para la cobranza en poblaciones rurales
- ◆ Centro de cobranza externa
- ◆ Funcionarios con disponibilidad de horario para la atención a clientes.

Utilizando los medios de comunicación masiva en la ciudad de Monterrey se informa a nuestros clientes de los servicios que brinda la zona metropolitana oriente así como de los trabajos programados que afectaran a algún sector de la población por actividades de mantenimiento o mejora al sistema de distribución.

Así también se distribuye a los clientes que acuden a nuestras oficinas información en Folleteria y trípticos alusivos a los servicios que proporcionamos.

Para efectuar la comunicación con nuestros clientes, contamos con los siguientes sistemas:

ATENCIÓN EN VENTANILLA.- Por medio de nuestras 5 sucursales, 1 agencia y 1 oficina de atención, para atender a nuestros clientes en forma personalizada sus requerimientos de contratos, aclaraciones, pagos y reportes de fallas en los horarios de 8:00 a 15:00 hrs. De lunes a viernes, las ejecutivas de servicio que atienden en ventanilla, cuentan con el facultamiento y capacitación necesaria para dar solución a la gran mayoría de los requerimientos presentados por nuestros clientes.

ATENCIÓN TELEFONICA.- A través del teléfono abreviado 071, ponemos al alcance de nuestros Clientes las 24 horas todo el año un medio para hacernos llegar sus requerimientos de contratación, reporte de fallas, aclaraciones de facturación e información en general, esta actividad se desarrolla en el Centro de Servicio al Cliente en el cual se utilizan los sistemas electrónicos denominados **SICOSS** y **SICOM**. Las ejecutivas de servicio de este centro, cuentan con el facultamiento y capacitación necesaria para dar solución a la gran mayoría de los requerimientos presentados por nuestros Clientes a través de esta vía telefónica

CFEMATICOS.- Para facilitar a nuestros Clientes el acceso a nuestros servicios de contratación, reporte de fallas, información, Pagos de sus recibos, tenemos

geográficamente distribuidos 10 Cajeros automáticos, como un medio disponible las 24 horas de todos los días, ubicados en nuestras sucursales.

CFECTIVA EMPRESARIAL.- Este sistema es una forma de visitar en su domicilio a los Clientes inscritos en este programa, otorgándole la máxima facilidad de comunicación con nosotros.

COBRANZA EXTERNA.- Se tienen convenios con una gran cantidad de cadenas comerciales y pequeños comisionistas que ponen al alcance de nuestros Clientes una alternativa cercana a su domicilio para el pago de sus recibos.

PORTAL DE INTERNET.- En este medio de comunicación vía Internet de C. F. E., los clientes pueden conocer sus consumos, fechas de corte, y consultar información general sobre tarifas, ahorro de energía, y leyes y reglamentos relacionados con la prestación del servicio público de energía eléctrica.

COBRANZA ELECTRÓNICA.- Actualmente se tiene disponible la opción de efectuar pagos por facturaciones de energía eléctrica, a través de pagos electrónicos de cuenta habientes de BBV-Bancomer.

Contamos con personal capacitado en materia de servicio al cliente, este personal esta facultado para tomar decisiones, informar y asesorar a nuestros clientes, ya que cuentan con los procedimientos e instructivos para el desarrollo de sus actividades los cuales están documentados dentro del sistema de aseguramiento de calidad de esta organización, además cuentan con información accesible y oportuna para dar respuesta a las necesidades del cliente.

La capacitación y selección de nuestro personal, se basa primeramente en que cada trabajador cumpla con el perfil del puesto que se le confiere.

Para lograr una capacitación permanente de nuestros trabajadores, se ha establecido una programación anual el cual contempla a todas las áreas de nuestra organización.

Las capacitaciones a todo nuestro personal se desarrollan en los siguientes centros:

- ◆ Centro de capacitación y desarrollo, Monterrey, N. L.
- ◆ Centro de capacitación del Noreste, Piedras Negras Coah.

Mediante la estadística que se obtiene del Sistema integral de control de solicitudes de servicio (SICOSS), el personal involucrado da un puntual seguimiento a todas las solicitudes, clasificándolas por causa y ubicación con lo anterior se implementan programas y o procedimientos de trabajo preventivos para establecer una relación más sólida con nuestros clientes.

Con el fin de incrementar el nivel de interacción existente entre la organización y los clientes en este año se iniciaran dos programas, uno orientado a los nuevos usuarios y otro destinado a los usuarios actuales.

Programa de satisfacción en conexiones de servicios

Este programa inicio en enero de este año, contempla la supervisión del 5% del trabajo efectuada por las cuadrillas de conexiones de servicios. Este programa se desarrolla de la siguiente forma:

1. El supervisor selecciona aleatoriamente la tarea asignada a una cuadrilla durante el mes,
2. El supervisor visita cada uno de los domicilios en los cuales la cuadrilla debió conectar un servicio,
3. Si la conexión se realizó se revisa que haya sido de acuerdo a los estándares de la organización,
4. En caso de que no se haya realizado o no este acorde con los estándares de la organización el supervisor habla con el cliente para conocer su versión de porque no fue conectado,
5. Se recaban las impresiones del cliente y se efectúa una amonestación a la cuadrilla responsable (siempre que se detecten desviaciones),
6. En caso de que por segunda ocasión la misma cuadrilla se vea involucrada en desviaciones esta se hace acreedora a una sanción administrativa.

Este programa persigue tres fines:

1. Incrementar la interacción con el cliente,
2. Reducir el porcentaje de contratos rechazados (Un contrato es rechazado cuando al llegar la cuadrilla de CFE la instalación del cliente no cumple con las normas requeridas, pero puede suceder que la cuadrilla lo rechace aun cuando no existe un motivo para esto),
3. Incrementar la satisfacción de los clientes al recibir una mayor atención por parte de la empresa.

Sistema integral de comunicación continúa

Consiste en recabar los teléfonos de los clientes con el fin de tener mayor facilidad para conocer sus opiniones e interactuar con ellos. Este programa tiene como actividades:

1. Comunicar a los clientes suspensiones temporales en el suministro.
2. Establecer encuestas telefónicas,
3. Comunicar a los clientes cuando su recibo este próximo a vencerse e invitarles a que liquiden su adeudo (y de este manera evitar el corte),
4. Garantizar la entrega de recibos a todos los usuarios.

Con lo anterior se pretende incrementar la satisfacción del cliente a través de una mayor interacción de este con la organización y conocer los motivos por los cuales el usuario no liquida su adeudo antes del vencimiento (motivos diferentes al aspecto económico)

COMPROMISOS DE SERVICIO

El índice para el Contrato-Programa de los Compromisos de Servicio al Cliente, se establece de acuerdo a la calificación que obtenga en el período considerado todos los eventos atendidos. Además, se deberá tomar en cuenta que las metas tanto urbanas como rural son de carácter nacional y que se deben de aplicar los factores de ponderación que se enuncian.

Actualmente la mayor parte de la interacción de la empresa con los clientes se desarrolla mediante los compromisos de servicio. A continuación se describe cada uno de ellos:

Restablecimiento de Suministro Individual

Atención a reporte por falta de suministro que afecta a un solo servicio, inicia al momento de la recepción del reporte hasta la terminación de la orden de trabajo.

Restablecimiento de Suministro Sector Fuera

Atención a reporte por falta de suministro que afecta a más de un servicio de un determinado circuito de la red eléctrica inicia al momento de la recepción del reporte hasta la terminación de la orden de trabajo.

Restablecimiento de Suministro en Circuito de Media Tensión

Atención a reporte por falta de suministro que afecta a un gran número de servicios provocado por protección a nuestro sistema de distribución inicia al momento de la recepción del reporte hasta la terminación de la orden de trabajo.

Máxima Espera en Fila

Nos muestra la productividad y efectividad del personal de ventanillas y el tiempo de atención desde el ingreso a nuestras oficinas hasta el momento de contacto en ventanillas.

Atención de Solicitudes de Suministro para Servicios Especiales y Electrificación

Atención a solicitudes de servicio para proporcionar suministro por requerimientos especiales no contemplados en el proyecto original de electrificación, así como solicitud de áreas rurales o conurbanas para su incorporación al sistema eléctrico. Considera el tiempo desde la realización de la solicitud en medio electrónico hasta la respuesta de la misma.

Atención de Solicitudes de Servicio de Suministro para Servicios en Media Tensión y Fraccionamientos.

Atención a solicitudes para proporcionar suministro por necesidades específicas del cliente, así como para nuevos fraccionamientos. Considera el tiempo desde la realización de la solicitud en medio electrónico hasta la respuesta de la misma.

Conexión de Nuevos Suministros en Tarifas 01 y 02

Atención a conexión de solicitudes de suministro para servicios domésticos y de uso general en baja tensión. Considera el tiempo desde la realización de la solicitud en medio electrónico hasta la terminación de la orden de trabajo.

Conexión de Nuevos Suministros en Tarifas Media Tensión

Atención a conexión de solicitudes de suministro de servicios en media tensión (34 Kilovolt). Considera el tiempo desde la realización de la solicitud en medio electrónico hasta la terminación de la orden de trabajo.

Atención de Inconformidades por Alto Consumo

Atención a solicitud con visita domiciliaria generadas por un incremento +/- 50 % de la facturación normal del servicio. Considera el tiempo desde la realización de

la solicitud en medio electrónico hasta la respuesta de la misma. A partir de septiembre del presente se inicio un programa de monitoreo diario de este tipo de solicitudes, con el fin de revisar y mantener este indicador dentro los compromisos establecidos con el cliente.

Reconexión de Servicios Cortados por Falta de Pago

Atención a restablecimiento de servicio por corte efectuado por falta de pago de recibo a la fecha de su vencimiento. Considera el tiempo desde la realización de la solicitud en medio electrónico hasta la terminación de la orden de trabajo.

Construcción de Obras y Conexión de Suministros derivados de Solicitud de Servicio Especial

Atención a solicitud por servicio especial, se inicia de la fecha de pago de la obra la construcción y termina en la fecha de conexión del servicio.

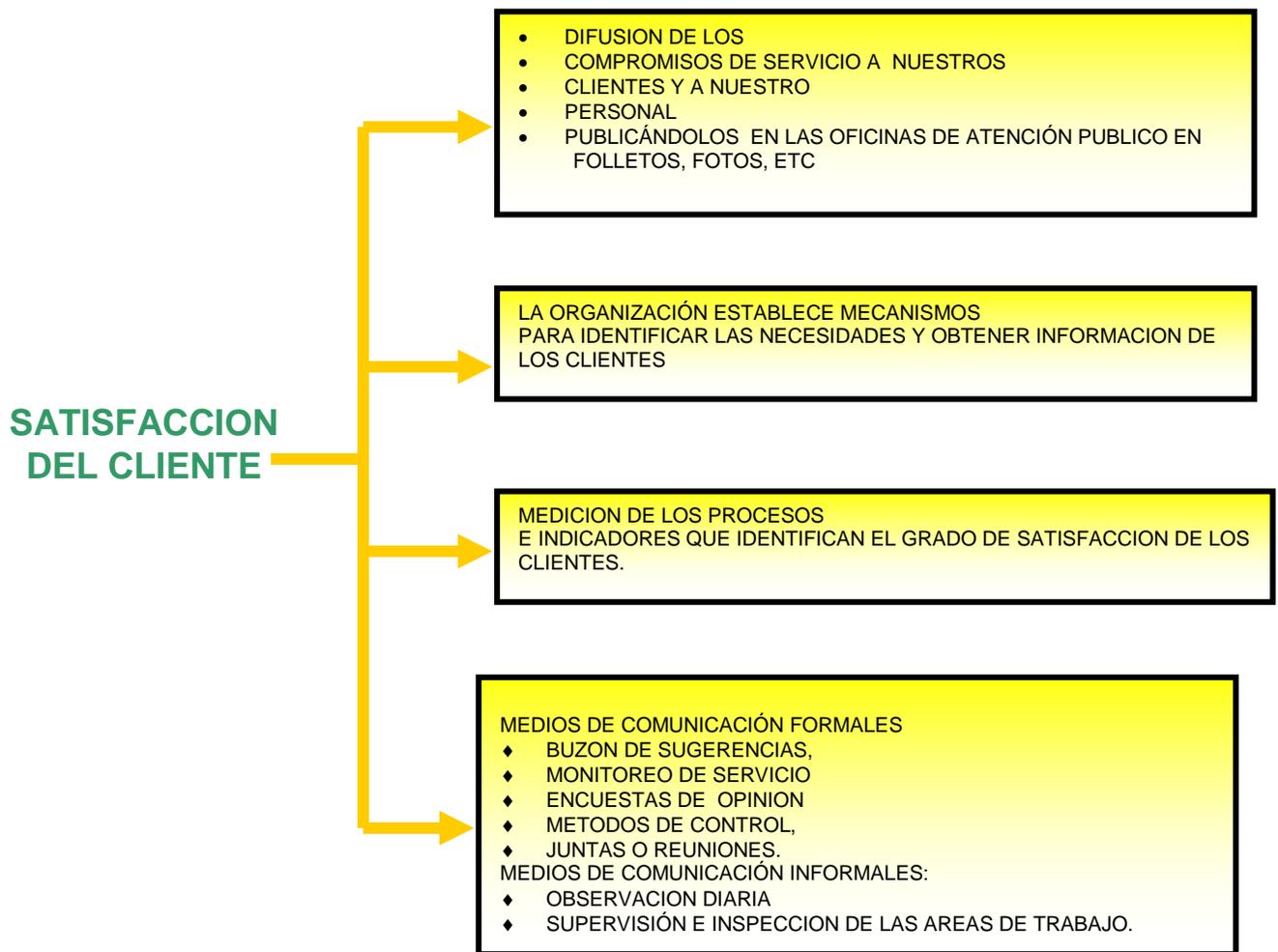
Compromisos de servicio 2002	Unidad	Urbano	Rural
Restablecimiento del suministro individual	Horas	10	30
Restablecimiento del suministro sector fuera	Horas	4	10
Restablecimiento del suministro circuito de media tensión	Horas	2	5
Máxima espera en filas	Min.	15	15
Atención a solicitudes de suministro servicios especiales y electrificación	Días	10	14
Atención a solicitudes de suministro servicios media tensión y fraccionamientos	Días	10	14
Conexión de nuevos servicios tarifas 1 y 2	Días	2	7
Conexión de nuevos servicios tarifas media tensión	Días	3	5
Atención de inconformidades por alto consumo	Días	4	5
Reconexión de servicios cortados por falta de pago	Días	1	3
Construcción de obras y conexión de suministros derivados de solicitudes de servicio especial	Días	30	45

Como se indico en el 2.1 los compromisos de servicio se establecieron en el año 2000; sin embargo estos fueron redefinidos en el 2001, de tal manera que los Alos comparables son el 2001 y el 2002.

En estos dos años los compromisos de servicio para el área urbana se mantuvieron sin cambio, mientras que para el área rural experimentaron reducciones en la mayoría de sus compromisos.

Compromisos de servicio Área Rural	Unidad	2001	2002
Restablecimiento del suministro individual	Horas	30	30
Restablecimiento del suministro sector fuera	Horas	10	10
Restablecimiento del suministro circuito de media tensión	Horas	6	5
Máxima espera en filas	Min.	15	15
Atención a solicitudes de suministro servicios especiales y electrificación	Días	15	14
Atención a solicitudes de suministro servicios media tensión y fraccionamientos	Días	15	14
Conexión de nuevos servicios tarifas 1 y 2	Días	8	7
Conexión de nuevos servicios tarifas media tensión	Días	5	5
Atención de inconformidades por alto consumo	Días	5	5
Reconexión de servicios cortados por falta de pago	Días	3	3
Construcción de obras y conexión de suministros derivados de solicitudes de servicio especial	Días	45	45

Valores comprometidos de cumplimiento de los compromisos de servicio.



-ANALIZANDO LAS ENCUESTAS Y SUGERENCIAS DE NUESTROS CLIENTES.
-EVALUANDO LOS COMPROMISOS DE SERVICIO MENSUALMENTE.

LA ORGANIZACIÓN ASEGURA EL CUMPLIMIENTO EN ATENCIÓN Y SOLUCION, RAPIDA Y EFECTIVA A LAS RECLAMACIONES O QUEJAS

IMPLEMENTANDO INDICADORES PARA CUANTIFICAR LOS NIVELES DE SATISFACCION DENOMINADOS COMPROMISOS DE SERVICIO.

Fig

Los Compromisos de Servicio se difunden a todas las Áreas de Atención al Público a través de póster, trípticos, folletos y también en los diferentes medios de comunicación y contemplan los tiempos en que se deben atender las solicitudes de nuestros clientes.

Se tienen establecidos procedimientos y controles para la recepción, análisis y envío a los departamentos correspondientes, de los apoyos, servicios y

reclamaciones solicitadas por los clientes, de los cuales se cuenta con un control estadístico mensual, que nos asegura la oportuna atención de las mismas.

Estos procedimientos se encuentran detallados dentro del sistema de aseguramiento de la calidad implementado en la organización por medio de los cuales se realiza una evaluación mensual que nos ayuda a detectar desviaciones que afecten la atención de reclamaciones.

También esta integrada una Oficina de Centro de Servicio al Cliente, que tiene a disposición un número telefónico simplificado (071) el cual atiende las 24 horas del día los 365 días del año para la solución rápida y efectiva a las reclamaciones de nuestros clientes.

Se tiene implementado un medio electrónico denominado Sistema de Control de Solicitudes y Servicios (SICOSS), en la cual su dinámica funcional consiste en:

- ◆ Captura de las solicitudes por reclamaciones de nuestros clientes
- ◆ Automáticamente se turna vía red a la área correspondiente para su atención y solución
- ◆ Se registran las acciones tomadas en la resolución de la queja para información al cliente.

Las acciones o proyectos de mejora que surgen del análisis de las quejas y reclamaciones de nuestros clientes, se establecen prioridades de acuerdo a la magnitud de clientes que serán beneficiados.

La Organización compara los resultados mensuales de sus indicadores y los evalúa con las metas que se fijan para cada mes, considerando las desviaciones que resulten aplicando a estas las medidas necesarias para mejorar los procesos y resultados.

Estas evaluaciones se realizan por medio de revisiones gerenciales efectuadas cada mes y declaradas dentro de nuestros sistemas de aseguramiento de la calidad.

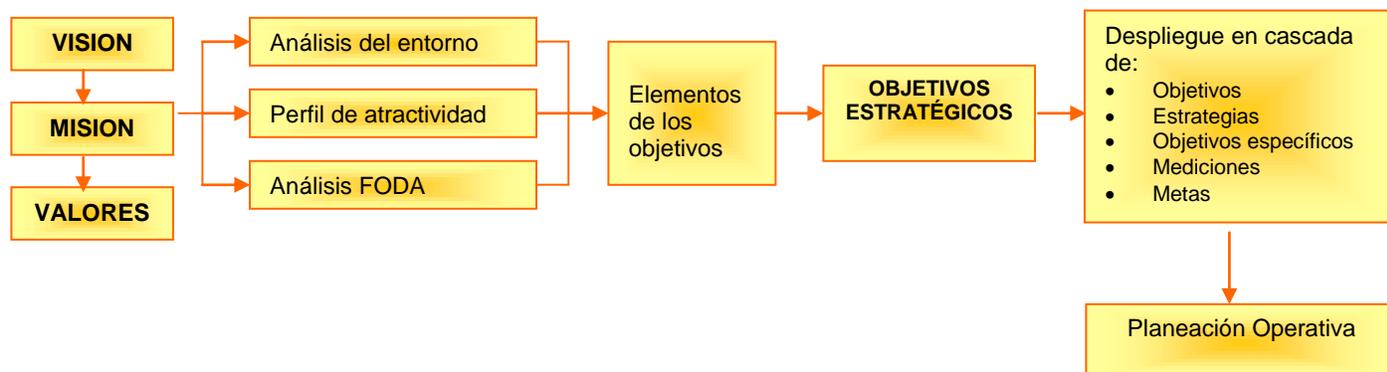
La organización cuenta con la oficina de facturación centralizada la cual se encarga de revisar por medio de procedimientos, establecidos dentro del sistema de aseguramiento de la calidad, la efectividad de la facturación de cada uno de nuestros clientes y además cuenta con un programa integral de trabajo establecido con las diferentes áreas que intervienen en este proceso.

Se da seguimiento a las acciones y proyectos de mejora con la asignación directa a los funcionarios responsables según el área especializada, los cuales se encargan de validar el grado de efectividad y en su caso reorienta con acciones las desviaciones surgidas durante el desarrollo de los mismos.

3.0 PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

El corporativo desarrolla y establece la VISIÓN, MISIÓN, Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS a corto (1 año), mediano (3 años) y largo (5 años) plazo y el Superintendente, Jefes de departamento de la Zona desarrollan las estrategias mediante la Planeación Estratégica a corto plazo como se ilustra en el proceso de planeación la cual se apoya en la Metodología HOSHIN KANRI, para garantizar la distribución y comercialización de la energía eléctrica y también determina como se atenderán las necesidades y expectativas de los clientes.

PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA



Relación de información integrada como insumos al proceso de Planeación:

- ◆ Ultimo estudio sobre satisfacción de clientes de la división
- ◆ Resultados de desempeño de la división (últimos 3 años)
- ◆ Estado de resultados de la división (últimos 3 años)
- ◆ Resultado de los ejercicios presupuestales de gasto e inversión (últimos 3 años)
- ◆ Cobertura de mercado por particulares
- ◆ Nivel de capacidades de reserva en subestaciones eléctricas y redes de distribución
- ◆ Estatus de usos ilícitos masivos
- ◆ Estatus de la planilla laboral de la División
- ◆ Estatus de quejas ante PROFECO y SECODAM
- ◆ Posiciones relativas nacionales de la DGN por indicador de gestión

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN.

Dentro de la definición del desarrollo de los objetivos y estrategias estas se determinan con un enfoque del estado actual y al que se quiere llegar a largo plazo el cual esta apoyado en los siguientes conceptos como son:

- Alcance del producto
- Alcance de mercado
- Alcance geográfico
- Formas de lograr un liderazgo competitivo

Estos conceptos se demuestran aplicados continuación:

DIVISIÓN GOLFO NORTE		FECHA: ENERO 2002	
MISIÓN: Distribuir y comercializar la energía eléctrica con calidad y eficiencia operativa, atención esmerada a nuestros clientes, excediendo sus expectativas y respetando el medio ambiente			
	DESPLIEGUE EN EL TIEMPO		
	ACTUAL	2002	2005
ALCANCE DEL PRODUCTO	Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica, en Alta, Media y Baja Tensión Renta de postes	Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica, en Alta, Media y Baja Tensión Renta de postes	Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica, en Alta, Media y Baja Tensión Renta de postes Servicio de Cable, Servicios de cobranza y publicidad en recibos Derechos de patentes Porteo de energía
ALCANCE DEL MERCADO	Residencial Comercial Servicios Industrial Agrícola	Residencial Comercial Servicios Industrial Agrícola	Residencial Comercial Servicios Industrial (Contratos a largo plazo) Agrícola
ALCANCE GEOGRÁFICO	Nuevo León Coahuila sin la Laguna Frontera de Tamaulipas	Nuevo León Coahuila sin la Laguna Frontera de Tamaulipas	Nuevo León Coahuila sin la Laguna Frontera de Tamaulipas

FORMAS DE LOGRAR UN LIDERAZGO COMPETITIVO	Sistemas de Aseguramiento de Calidad certificados	Dirección por Calidad Total	Ser benchmark en la aplicación del Modelo Dirección por Calidad Total Optimización de infraestructura Competencia del personal
--	--	-----------------------------	---

ANÁLISIS DE ENTORNO

Los elementos que se consideran para el desarrollo dentro de la planeación estratégicas se tienen como un análisis del entorno.

Hacia el interior de nuestra División se busco identificar fortalezas y debilidades en 6 áreas principales: Infraestructura, Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo, Administración y Recursos Humanos e Información. Lo anterior analizando nuestra posición actual en relación a la visión planteada, atendiendo el escenario actual y al 2006.

1- Condición actual

5- Proyectada al 2006

Hacia el exterior de nuestra división se siguió el mismo proceso, identificando oportunidades y amenazas de acuerdo al perfil de atractividad de la industria en los factores de Mercado, Competitivos, Económicos y Gubernamentales, Tecnológicos, Sociales y Ambientales.

Así mismo en cada uno de estos elementos descritos se desglosan en sub-elementos los cuales se determina la realización que existe entre la posición actual de las diferentes áreas de la empresa con respecto a la misión.

ANALISIS DE ENTORNO

Posición Actual Vs. Visión		Alta Debilidad	Mediana Debilidad	Medianamente Fuerte	Altamente Fuerte
Infraestructura	• Redes de distribución			1	5
	• Subestaciones		1		5
	• Automatización del sistema eléctrico			1	5
	• Disponibilidad de Materiales			1	5
	• Disponibilidad de servicios de terceros			1	5
	• Equipo de computo			1	5
	• Equipo de transporte		1	5	
	• Equipo diverso		1	5	
	• Telecomunicaciones		1	5	
Mercadotecnia	• Localización y número de agencias			1	5
	• Medios de cobranza			1	5
	• Conocimiento del mercado				1 5
	• Comunicación con los clientes		1	5	
	• Imagen Corporativa			1	5
Investigación y desarrollo	• Sistemas de planeación		1		5
	• Métodos de trabajo			1	5
	• Inversión en desarrollo	1	5		
	• Tecnología			1	5
	• Patentes	1	5		
Administración y recursos humanos	• Rentabilidad económica		1	5	
	• Autonomía financiera	1		5	
	• Localización y número de oficinas			1	5
	• Estructura Organizacional			1	5
	• Acceso a proveedor de energía			1	5
	• Identidad con la institución			1	5
	• Relaciones sindicales			1	5
	• Capacitación y desarrollo del personal			1	5

información	• Productividad			1	5
	• Sistema de compensaciones			1	5
	• Nivel de facultamiento		1	5	
	• Sistemas de información			1	5
	• Oportunidad de información		1		5
	• Confiabilidad de información			1	5
	• Aprovechamiento de la información		1		5

Para la definición de los objetivos también es de relevancia la consideración que se realice de los elementos que determinan el **perfil de atractividad** con respecto a los factores externos:

1. Factores de Mercado
2. Factores Competitivos
3. Factores Económicos y Gubernamentales
4. Factores Tecnológicos
5. Factores Sociales

Perfil de Atractividad de la Industria Basado en el Análisis de Factores Externos		Altamente No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Medianamente Atractivo	Altamente Atractivo
Factores de Mercado	• Tasa de Crecimiento de mercado				1 5
	• Sensibilidad al precio de media y alta tensión	5	1		
	• Estacionalidad			1 5	
Factores Competitivos	• Intensidad competitiva	5		1	
	• Aprovechamiento de la capacidad instalada				1 5
	• Barreras de entrada				1 5
Factores Económicos y Gubernamentales	• Inflación				1 5
	• Impacto tipo de cambio		1 5		
	• Niveles de Salarios			1 5	
	• Oferta de materias primas				1 5
	• Oferta de mano de obra			1 5	
	• Legislación	1	5		
	• Impuestos	1	5		
	• Subsidios	1	5		
	• Inversión Pública	1 5			
	• Inversión Privada		5	1	
e c	• Madurez y Volatilidad		5	1	

Factores Sociales	• Requerimientos de investigación y desarrollo de productos			5	1
	• Requerimientos de investigación y desarrollo de procesos			1 5	
	• Protección al consumidor		1 5		
	• Asentamientos irregulares	1	5		
	• Impactos ecológicos	5	1		
	• Nivel cultural		1 5		
	• Clima político		1 5		
	• Condiciones ambientales y meteorológicas				1 5

MATRIZ FODA

Ponderando las Fortalezas, Debilidades y Amenazas identificadas, se realizó un arreglo con la matriz FODA focalizando en las intersecciones de mayor prioridad y detectando los elementos con alta correlación, para definir los factores a considerar en el planeamiento de nuestros objetivos.

Para completar los elementos de consideración en el planteamiento de los Objetivos Estratégicos, se identificaron los objetivos de los diferentes grupos de interés, se agrupan por afinidad y finalmente se llegó a un consenso aplicando el principio de los pocos vitales.

Dentro de la interacción de las áreas esta aportan dentro de una matriz de foda la relación de fortalezas y debilidades contra las amenazas y oportunidades definiendo de esta forma el nivel de correlación que existe en cada uno de los elementos.

MATRIZ FODA		FUERZAS						DEBILIDADES					
		CONOCIMIENTO DE MERCADO	SUBESTACIONES	REDES DE DISTRIBUCION	CAPACITACION	IDENTIDAD CON CFE	AGENCIAS COMERCIALES	RENTABILIDAD ECONOMICA	NIVEL DE FACULTAMINETO	EQUIPO DE TRANSPORTE	AUTOMATIZACIÓN DE REDES	AUTONOMIA FINANCIERA	
AMENAZAS	COMPETENCIA	+				+	▲	+	+	+	▲		+
	INVERSIÓN PUBLICA	+	+	+	+	▲		+	+	+	+	+	
	INVERSIÓN PRIVADA	+						+					
	PRECIO	+						+					

	LEGISLACION											
	ASENTAMIENTOS IRREGULARES											
OPORTUNIDADES	INFLACIÓN											
	MADUREZ TECNOLÓGICA											
	CAPACIDAD INSTALADA	■	▲	■					■	■	■	
	CRECIMIENTO DE MERCADO	■	▲	■					■	■	■	
	BARRERAS DE ENTRADA	■	▲	■					■	■	■	

 Correlacion fuerte
  correlacion media
  correlacion baja
 sin

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos establecidos para la Zona Metropolitana Oriente que son:

1.- INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES

El cliente es la razón de ser de nuestra empresa, y nuestra mejor alternativa para contar con una ventaja competitiva sostenible en el mediano y largo plazo es la diferenciación de nuestro servicio, con alta calidad en el suministro y en la atención.

Anualmente nuestros clientes son encuestados para conocer el grado de satisfacción que perciben de nuestro servicio, y nuestro objetivo es lograr una calificación de 88.5 en el año 2006.

2.- MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA DIVISIÓN

Este objetivo se establece para mejorar la viabilidad financiera de la empresa, considerando las perspectivas presupuestales y la necesidad de garantizar la calidad de productos y servicios.

Nuestros resultados deben reflejar un balance favorable en las finanzas, de manera que en el año 2006 seamos la división con el menor Costo por KWH vendido, y la mayor Rentabilidad Económica de las Inversiones.

3.- PROMOVER LA CONSERVACION DEL MEDIO AMBIENTE

Por la naturaleza de la empresa, la misión enfatiza la necesidad de respetar el medio ambiente minimizando el impacto de nuestras operaciones en el mismo, es además un importante factor para que la sociedad perciba solo impactos favorables de la existencia de nuestra organización.

Queremos ser reconocidos por la sociedad, como una empresa cuya operación impacta favorablemente el entorno geográfico atendido, conservando el medio ambiente y certificada desde el año 2003 como "Industria Limpia" por la PROFEPA.

3.2 DESPLIEGUE DE LA PLANEACIÓN.

El proceso de despliegue por el cual determinado nivel de la empresa define los objetivos a alcanzar y las maneras de medirlos y los baja al próximo nivel para que el mismo establezca las maneras de lograrlos y las correspondientes mediciones.

A partir de la interacción consultiva se perfeccionan las estrategias y los indicadores, se armonizan los métodos e intereses y se alinean las energías organizacionales.

En el despliegue en cascada de los Objetivos y Estrategias anuales se desglosan planeación operativa para su implementación, plazo para su ejecución y revisión. Para establecer la Planeación de la Organización se lleva cabo a través de un despliegue de objetivos y estrategias de 1 a 5 años.

Así mismo se establecen los Compromisos de Servicio lo cual nos determina el nivel mínimo que la Zona de Distribución otorga a sus clientes el servicio, con los cuales se tiende a cumplir en un periodo de un año e indica el camino hacia la mejora continua.

La Zona Metropolitana Oriente se asegura de adecuar sus estrategias establecidas mediante el proceso de CASH- BOLL ó "*juego de pelota*" se desarrolla inicialmente en los niveles superiores de la empresa, pero a partir que el proceso va madurando, se realiza un proceso de revisión por parte de la superintendencia con una frecuencia de cada dos meses para validar los resultados y avances del los objetivos estratégicos desplegados ya que el despliegue abarca

progresivamente a más personas con el cual garantiza organizar las tácticas originadas por los cambios en los resultados, económicos y entorno con esto se asegura para el cumplimiento de los indicadores.

DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS

Las estrategias identificadas como las necesarias y suficientes para lograr los objetivos estratégicos establecidos, han sido desplegadas a toda la organización siguiendo la metodología Hosin Kanri con las siguientes características:

- Cada Estrategia se convierte en Objetivo de siguiente nivel para el responsable
- Se identifican las estrategias necesarias y suficientes para lograr ese objetivo
- Las nuevas estrategias guardan una relación directa causa-efecto con el objetivo
- Se identifica el responsable de las nuevas estrategias, quien continúa con el despliegue
- Cuando el nuevo objetivo se logrará mediante la ejecución de actividades concretas, se plasma en un Programa Operativo.
- Cuando el despliegue asigna las responsabilidades a las Zonas, se asigna como responsable al Superintendente de la Zona.

Enfoque participativo.

- El responsable de una estrategia tiene total libertad para decidir de acuerdo a su análisis causa-efecto, la forma de cumplir con el objetivo, indicador y meta establecida.
- Durante todas las etapas del despliegue, el responsable de una estrategia tiene la facultad para negociar la meta establecida en caso de detectar que no sea viable.
- Durante todas las sesiones de evaluación, el responsable de una estrategia tiene la facultad de determinar si la estrategia no es adecuada para el objetivo buscado, si el indicador no es adecuado para medir los efectos esperados y si la meta no es adecuada los propósitos del objetivo, y en cualquier caso proponer los ajustes necesarios.

Este proceso en cascada del despliegue de los objetivos y estrategia por niveles de la organización a sí como interactúa el proceso de juego de pelota en cada etapa del despliegue, como ilustra la figura:



Así mismo como los planes operativos los cuales apoyan a la realización de las diferentes estrategias definidas.

Dentro del despliegue se consideran todas las áreas como parte del cumplimiento de los objetivos trazados.

Parte de los resultados de la aplicación de la planeación estratégica durante los últimos tres años ha sido el mejorar el proceso de desarrollo de la planeación estratégica a través de la metodología HOSIN KANRI.

Una vez desplegados los objetivos, estrategias y programas, su control de avances se efectúa a través del sistema instalado en la intranet divisional, donde cada responsable de acuerdo con su cuenta de acceso personal, actualiza las formas de Plan Operativo de manera mensual, y de Evaluación de Objetivos de manera bimestral.

EVALUACION DE PLANES OPERATIVOS

Mensualmente, los Superintendentes de Zona evalúan los avances de los Planes Operativos desarrollados en Zona, asegurando que ante cualquier desviación a las metas acumuladas al mes, se cuente con un análisis de causas de la desviación y programa de acciones para regresar a control la evolución de lo planeado.

Mensualmente los responsables de los Planes Operativos en Oficinas Divisionales, presentan a evaluación al responsable de la estrategia que dio origen al plan, indicando en caso de incumplimiento a la meta acumulada al mes, las causas de la desviación y el programa de acciones para regresar a control la evolución de lo planeado.

EVALUACION DE OBJETIVOS

Cada estrategia de la fase de despliegue se convierte en objetivo para el responsable de esa estrategia, entonces bimestralmente los responsables de objetivos presentan a evaluación al responsable del objetivo de nivel superior en los formatos correspondientes, la evolución de los resultados indicando con el concepto de semáforos contenido en el formato su nivel de cumplimiento.

Objetivos o estrategias fuera de curso deben presentarse con las causas de la desviación y programa de acciones para su corrección.

En el caso del semáforo "Cuidado" se deben presentar acciones preventivas para asegurar el cumplimiento con las metas comprometidas.

EVALUACIONES GERENCIALES

Bimestralmente, el Gerente Divisional evalúa los avances de los Objetivos Estratégicos de la División con los responsables de las estrategias de primer nivel, aplicando los mismos criterios mencionados en los párrafos anteriores.

El nivel directivo de la división Anualmente se reúne en dos sesiones de trabajo para la revisión de los avances en el cumplimiento de la de la Planeación Estratégica y aplica la metodología desarrollada del CASH- BOLL ó "*juego de pelota*" para el efecto de alguna negociación de una estrategia mal especificada o de algún valor de un indicador, por lo que se incluye las siguientes etapas para asegurar a la zona que los objetivos están bien enfocados:

- a) Revisión de los objetivos estratégicos de la visión, misión, de la organización
- b) Revisión y Actualización de los Planes Estratégicos (CASH- BOLL)
- c) Desarrollo y consolidación de Planeación Operativa
- d) Evaluación periódica de avances.

METAS

El logro del primer objetivo contempla mejorar la Confiabilidad de nuestro sistema eléctrico para un suministro mas estable y continuo, mejorar los servicios que ofrecemos al publico y el cumplimiento de nuestros compromisos, cuidar nuestra imagen institucional, y todo esto basado en un clima laboral que propicie el desarrollo y la satisfacción de todo el personal de la división y zonas.

MEDICIÓN: % DE SATISFACCION DE CLIENTES

Plazos					
Corto		Mediano		Largo	
2001	2002	2003	2004	2005	2006

86	86.5	87	87.5	88	88.5
----	------	----	------	----	------

ESTRATEGIAS:

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	MEDICION	2001	2006
1.1 Desarrollar integralmente el sistema eléctrico para mejorar la calidad de suministro	Subgerente de Distribución	COMPROMISOS DE SUMINISTRO TIU	N.I. 103	80 78
1.2 Mejorar la atención al cliente a través de la implementación del módulo de valor superior a clientes del modelo de dirección por calidad	Subgerente Comercial	PUNTOS DEL MODELO		120
1.3 Mejorar LA Imagen institucional	Jefe de Departamento de Comunicación Social	NIVEL DE PERCEPCION DEL PUBLICO	N.I.	88
1.4 Mejorar el desarrollo del personal basado en el modelo de dirección por calidad.	Subgerente de Trabajo	PUNTOS DEL MODELO % DE SATISFACCION DEL PERSONAL	48 72	75 88
1.5 Mejorar el liderazgo en la organización mediante los criterios del M.D.C.	Gerente	PUNTOSN DEL MODELO	20	65

El logro del segundo objetivo se trata principalmente de optimizar el uso de los recursos, trabajando con una clara conciencia económica, mejorar los ingresos y reducir las pérdidas de energía.

MEDICIÓN: COSTO UNITARIO DE DISTRIBUCION-COMERCIALIZACION POR KWH

Plazos					
Corto		Mediano		Largo	
2001	2002	2003	2004	2005	2006
\$0.42	\$0.41	\$0.40	\$0.39	\$0.38	\$0.37

MEDICIÓN: % DE LA RENTABILIDAD ECONOMICA DE LAS INVERSIONES

Plazos		
Corto	Mediano	Largo

2001	2002	2003	2004	2005	2006
11.15	11.25	11.35	11.45	11.55	11.65

ESTRATEGIAS:

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	MEDICION	2001	2006
2.1 Incrementar los ingresos	Subgerente Comercial	% DE INCREMENTO	3	5.2 (78)*
2.2 Optimizar los gastos	Administrador Divisional	COEFICIENTE DE EXPLOTACION	7.4	8.5
2.3 Optimizar el aprovechamiento de las instalaciones y equipos	Subgerente de Distribución	% DE REDUCCION DE ACTIVOS DE REDES	N.I.	1 (5)*
2.4 Reducir Las pérdidas de energía	Jefe del Departamento de Medición Divisional	% DE PERDIDAS SIN ALTA PRESION	9.14	8.19

*Porcentajes acumulados en los 5 años con relación al 2001.

El logro del tercer objetivo se alcanza implementando un Sistema de Protección Ambiental certificado bajo la norma ISO14001, promoviendo una cultura ecológica entre el personal, y una cultura de uso eficiente de la energía eléctrica entre nuestros clientes.

MEDICIÓN: CERTIFICACION DE INDUSTRIA LIMPIA

Plazos					
Corto		Mediano		Largo	
2001	2002	2003	2004	2005	2006
NO	NO	SI	SI	SI	SI

ESTRATEGIAS:

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	MEDICION	2001	2006
3.1 Implementar UN Sistema de protección ambiental bajo ISO14001	Subgerente de Distribución	CERTIFICACION ISO14001	NO	SI
3.2 Promover una cultura ecológica entre el personal	Subgerente de Trabajo	NIVEL DE CONCIENCIA ECOLOGICA	N.I	100
3.3 Promover una cultura de uso eficiente de la energía eléctrica	Subgerente Comercial	% DE AHORRO ENERGETICO	N.I.	11 (37)*

entre los clientes				
--------------------	--	--	--	--

*Porcentajes acumulados en los 5 años con relación al 2001

3.3 ENFOQUE ESTRATÉGICO COMPARATIVO.

La Comisión Federal de Electricidad establece un Modelo de Evaluación utilizado por la subdirección de Distribución para Evaluar a las Divisiones y Zonas (MEDIS) recoge experiencias de otros procedimientos aplicados con anterioridad y agrega elementos nuevos con el propósito de encontrar una manera más equitativa de determinar el desempeño de sus centros de trabajo dicha evaluación se realiza semestralmente de acuerdo al comportamiento de los resultados del DEVO y compromiso de servicio comprometidos con la subdirección y división.

Las calificaciones obtenidas en cada centro de trabajo para cada índice, en los conceptos de efectividad, evolución y constancia así como posición relativa, se multiplican por la ponderación que le corresponde según la tabla anterior.

Así mismo establece un proceso de Comparación referencial (BENCHMARKING), en cualquier etapa del despliegue o seguimiento, se pueden establecer proyectos de comparación referencial, siempre que atienda a los siguientes criterios:

- Se mejore un proceso que impacte directamente a la Satisfacción del Cliente
- Se mejore un proceso que impacte a la reducción de Costos y Rentabilidad
- Se mejore un proceso que impacte a la Conservación del Medio Ambiente

En todos los casos, el proyecto se desarrollará aplicando el Procedimiento para Comparación Referencial.

De acuerdo de los resultados del comportamiento de los indicadores de la zona se estableció que para el año del 2002 que se desarrollara la planeación estratégica a través de la metodología HOSH KANRI con la cual representa una mejora en el mecanismo de operación de las áreas que contemplan los procesos clave y de apoyo de la zona para la realización de su planeación estratégica y operativa derivado que la planeación anterior no mostraba indicadores de evaluación y involucramiento del personal.

4.0 DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA

La Zona Metropolitana Oriente cuenta con una Estructura Organizacional como se muestra en la Fig. 01.1 "ORGANIGRAMA", cuenta con 323 trabajadores sindicalizados, 49 empleados de confianza y 92 temporales.

La C.F.E. tiene celebrado un contrato colectivo de trabajo con el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM), donde se establecen las relaciones laborales y cuyas cláusulas define los derechos y obligaciones para ambas partes.

Es indispensable mencionar que en la cláusula número 25 de nuestro Contrato Colectivo de Trabajo nace el compromiso para capacitar a los trabajadores dentro o fuera de la jornada de trabajo, el pago de incentivos, otorgamiento de constancia de aptitud y demás ordenamientos contractuales. Al respecto contamos con sistemas que permiten reconocer el desempeño y productividad del personal, además de propiciar la participación para la superación de calidad en todos los procesos y de manera individual, para lo cual dentro del proceso laboral se cuenta con los sistemas siguientes:

Sistema Integral de Recursos Humanos (S.I.R.H), el que permite cumplir con la obligación de pagar de una manera justa el trabajo realizado por sus trabajadores, además de cumplir con el pago de las obligaciones ante las autoridades hacendarías y de seguridad social del país.

Sistema Institucional de Capacitación (S.I.C.), el cual involucra el mantenimiento del historial de capacitación del trabajador, desde la detección de necesidades y programación de cursos hasta la impartición de la capacitación, mediante la integración de datos y presentación de reportes sistematizados.

Para que los sistemas S.I.R.H. y S.I.C. den los resultados esperados, sea necesario tener bien controlados los principales elementos que generan resultados óptimos como son:

Grupo orgánico: Conjunto de puestos de las diversas ramas de actividad a los que por requerir igual o similar grado de conocimiento, habilidad, responsabilidad, preparación y experiencia, les corresponden el mismo rango de salario.

Nivel de desempeño: es el que se obtiene como resultado de la evaluación periódica del grado de cumplimiento, responsabilidad, eficiencia, disciplina, iniciativa y actitud del trabajador, demostrados en el desempeño, de las actividades del puesto del cual es titular. El nivel de desempeño adquirido por el trabajador, es personal, permanente e intransferible

Perfil del puesto: es la descripción de los conocimientos, habilidades, experiencia y actividades inherentes a cada uno de los puestos, que deben cubrir los trabajadores que lo ocupen o los aspirantes a ellos.

Plan de carrera: Es el conjunto de puestos que en forma ascendente y por especialidad puede lograr el trabajador dentro de la misma rama de actividad, en cada centro de trabajo.

4.1 PLAN DE DESARROLLO PARA LAS PERSONAS

La División de Distribución Golfo Norte de la cual depende esta Zona de Distribución Metropolitana Oriente establece dentro de su organización acciones para reclutamiento, selección, contratación e inducción aplicables a todos los candidatos para puestos sindicalizado y de confianza, a través de estos procesos se verifica que el personal seleccionado cumpla con los requisitos establecidos en los perfiles de puesto para contar con trabajadores calificados. En términos generales, el proceso abarca desde la propuesta efectuada por el área solicitante, revisión de fuentes de contratación internas o externas, entrevistas y exámenes de conocimientos aplicados por personal de la organización hasta exámenes físico y psicométricos efectuados por organismos externos.

Cada Perfil de Puesto tiene definida claramente su batería de capacitación, por lo que el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso se ofrece inmediatamente a la contratación, así mismo para promisiones de trabajadores, se cuenta con controles que determinan el avance en la capacitación, tanto en su puesto actual como el puesto inmediato superior lo que facilita detectar la capacitación que se deberá impartir.

En la Zona Metropolitana Oriente la Detección de Necesidades de Capacitación es una herramienta utilizada para efectuar el despliegue de los Planes Operativos que realiza nuestra Institución buscando siempre la inversión en el Capital Humano para el mejor desarrollo de las actividades en el trabajo, asegurar la educación del personal ya que es un proceso formal de preparación, y así como la educación nos prepara para la vida, la capacitación nos prepara para el trabajo, ya que todos debemos interesarnos en nuestra propia capacitación, para convertirnos en socios cuyas acciones estén siempre incrementando su valor.

Para lo anterior del Departamento de Trabajo coordina con el resto de los Departamentos de la Zona a través de la Oficina de Seguridad e Higiene y Capacitación realizando las siguientes actividades, para la detección oportuna de necesidades de capacitación:

- a) Como primer paso, se da el mantenimiento de perfiles de puesto y baterías de capacitación por creación de plazas nuevas o modificación de los perfiles: los perfiles de los puestos nos establecen lo que debe ser la función genérica y específica, así como su justificación dentro del contexto organizacional, se detallan funciones y responsabilidades que debe cumplir la persona que lo ocupe, de aquí se genera una batería de capacitación donde se contemplan los cursos necesarios que debe acreditar la persona, a fin de desarrollar las funciones y responsabilidades del puesto.
- b) Como segundo paso, se da mantenimiento a los perfiles de capacitación del trabajador al acreditársele los cursos aprobados de acuerdo a las constancias de acreditación de los cursos correspondientes a la actividad propia del puesto del cual el trabajador es titular, así como su preparación para el puesto

inmediato superior, es decir, es el historial individual de cursos recibidos por cada trabajador.

- c) Tercer paso, la detección anual de necesidades de capacitación, mediante la explotación en el mes de Diciembre del listado de necesidades de capacitación emitidas del SIC que entrega la diferencia entre los cursos necesarios para completar cada batería de capacitación y los cursos acreditados por el trabajador, es decir de la comparación de la batería de capacitación con el perfil de capacitación da como resultado el diagnóstico de necesidades de capacitación y es el origen de dicho programa anual de cursos donde las necesidades detectadas pueden ser:
1. Necesidad General.- Por la adquisición de nuevos equipos, nuevas tecnologías, normas, leyes y reglamentos.
 2. Necesidad Particular.- Cuando se detectan áreas de oportunidad en el desempeño de las funciones de algún trabajador, por falta de conocimientos, habilidades o aptitudes que estén afectando la productividad, seguridad o calidad.
 3. Modificaciones a documentos del Sistema de Aseguramiento de Calidad y la solución a dicha necesidad no requiere un curso de capacitación, sino un evento de capacitación.

El Jefe de la Oficina de Seguridad, Higiene y Capacitación detecta las necesidades de capacitación (DNC) en el mes de Diciembre elaborando el programa de capacitación del siguiente año con la colaboración de las áreas involucradas, así como de la representación sindical bajo los siguientes criterios establecidos:

- Programación de cursos para cubrir la batería de capacitación del puesto actual
- Programación de cursos para cubrir la batería de capacitación del puesto inmediato superior.
- Programación de cursos orientados a la gestión de calidad.
- Programación de cursos orientados hacia la satisfacción del cliente, las relaciones humanas y el liderazgo.

El esquema de aplicación de los cursos es de la siguiente manera:

Duración de los cursos para personal operativo es de 80 horas que incluye: cobertura de tiempo

Alto grado de riesgo de las maniobras efectuadas en dichos puestos

Trabajo en línea viva con capacitación practica en campo del 100 %

Todos los puntos del plan de carrera.

Al personal de nuevo ingreso se selecciona de acuerdo a la rama de actividad y se les otorga una capacitación de acuerdo a los un curso que contempla su batería

de capacitación con una duración aproximada de un mes, con participación de instructores de las diferentes áreas del proceso.

Dicha capacitación incluye diferentes temas correspondientes a los puestos que dependen de cada oficina o departamento.

Los cursos en gestión de calidad, los orientados a la satisfacción del cliente, relaciones humanas y liderazgo se programan en grupos buscando con esto la mayor participación del personal en estas actividades.

La comisión mixta de capacitación aprueba el programa de capacitación y se envía para su visto bueno de la unidad de capacitación y recursos humanos divisional para su trámite correspondiente de registro ante la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, y una vez registrado se envía a las áreas involucradas para su atención y seguimiento.

Para la retroalimentación del curso el instructor aplica la evaluación de reacción a los participantes sobre la calidad de la capacitación recibida así como de los apoyos e instalaciones utilizadas.

Para que un trabajador apruebe un curso debe obtener una calificación mínima de 70, la información contenida en la hoja de evaluación que el instructor entrega en la oficina de capacitación es capturada en el S.I.C. Reflejándose lo anterior en los índices de capacitación y reemplazo mejorados mes a mes por efecto de la acreditación automática de cursos en las baterías de capacitación de cada participante.

Actualmente las metas divisionales establecen índices con valores de 96 en capacitación y 87 en el índice de reemplazo, valores que efectivamente se cumplen con la impartición de capacitación en nuestra empresa.

La metodología de evaluación esta definida en nuestro Sistema de Determinación y Evaluación de Objetivos (DEVO) y esta se realiza por medio de dos indicadores: Capacitación para el puesto y Reemplazo el primero determina el porcentaje entre lo que requiere haber acreditado (batería de capacitación) y los cursos recibidos con evaluación aprobatoria (perfil de capacitación) de su propio puesto el segundo es aplicable para su puesto inmediato superior.

Es importante mencionar que del adecuado cumplimiento de los índices meta relacionados con la impartición de la capacitación depende el tipo de acciones adoptadas para el plan de calidad de capacitación orientadas hacia la mejora continua del proceso.

Para verificar la efectividad de la capacitación se cuenta con un procedimiento que señala que en un periodo entre 3 y 5 meses se deberá entrevistar al jefe del área responsable del proceso para evidenciar a través de un formato si esta fue buena o no, en base al resultado, se podaran tomar acciones en caso de que no fuera efectiva o no cumpliera con la necesidad generada, esta proceso puede

desencadenar una serie de acciones que se tienen contempladas dentro de proceso para la impartición de capacitación.

En la Zona Metropolitana Oriente tiene un elemento primordial y estratégico es lo referente al desarrollo ya que esto significa poder escalar posiciones dentro de la organización, tomar parte en la sucesión continua de los puestos, la debida preparación para los puestos de asenso evitando así estancarse en su trayectoria laboral. Estableciendo criterios adecuados para propiciar el desarrollo personal ofreciendo las oportunidades y asegurando que los puestos clave cuenten con candidatos altamente calificados para la sucesión.

Por lo anterior para el personal sindicalizado existen planes de carrera por ramas de actividad, en donde se identifican los puestos clasificados en grupos orgánicos y niveles de desempeño. Lo anterior posibilita al trabajador a capacitarse permanentemente en la búsqueda del asenso al puesto inmediato superior, lo cual implica una mejor remuneración conforme al desarrollo y desempeño de sus funciones. Es en este punto donde el trabajador se interesa en la detección de sus propias necesidades de capacitación acudiendo a esta oficina solicitando su inclusión en próximas capacitaciones relacionadas con su plan de carrera. La participación de todo el personal en el desarrollo y crecimiento de la institución se contempla en los grupos orgánicos cuya funcionalidad consta de trece grupos integrados cada uno por trece niveles de desempeño.

Cabe destacar que el anterior sistema de promociones aplica a todo el personal y a todos los niveles.

Los planes de carrera se diseñan por rama de actividad, en donde se identifican los puestos clasificados por:

- Grupos orgánicos
- Niveles de desempeño

Dicha clasificación facilita al trabajador a capacitarse permanentemente para promociones al puesto inmediato superior.

La participación de todo el personal en el desarrollo y crecimiento de la institución se contempla en los grupos orgánicos cuya funcionalidad consta de trece grupos integrados cada uno por doce niveles de desempeño.

Mediante los planes de carrera para los diferentes procesos de trabajo, donde cada trabajador sindicalizado puede identificar cual es la línea ascendente para ocupar puestos dentro de su especialidad, esto le permite también saber cuantos cursos requiere tomar en su puesto y de esta manera lograr el 100% de los créditos requeridos. En este punto es donde el trabajador se va interesando en la detección de sus propias necesidades de capacitación y acude a la Oficina de Capacitación, para así solicitar sea incluido en próximas capacitaciones relacionadas con su plan de carrera.

4.2 INVOLUCRAMIENTO Y PARTICIPACION

La Zona metropolitana Oriente establece por la naturaleza del trabajo, que todo el personal operativo y Administrativo toma decisiones en el lugar de trabajo, por esta razón se fortalece el desarrollo del personal y la capacitación al estar diseñados a incrementar su habilidad, destreza, autocontrol y facultamiento en la toma de decisiones. Así mismo se establece lo siguiente:

COMITÉ MIXTO LOCAL DE PRODUCTIVIDAD

La Zona cuenta con un Comité Mixto Local de Productividad (ver anexo 4.2.1 "comité mixto local de productividad") integrado por 7 elementos: 3 de contrato colectivo y 4 empleados, como lo marca la cláusula 24 del Contrato Colectivo en vigor y que son:

Superintendente de la Zona

Jefe de Departamento de Trabajo

Jefe del Departamento de Distribución

Administrador de Zona

Secretario General de la Sección Sindical,

Secretario de Trabajo de Sección Sindical

Secretaria de Estadística Promoción y Control Interno.

El Comité Mixto Local de Productividad se analiza todo lo relativo a la productividad y mejora de los procesos, incluyendo las funciones que realizan cada elemento dado que los perfiles de puestos así como las baterías de capacitación son aprobadas primeramente por este Comité.

FACULTAMIENTO, AUTOCONTROL, INNOVACIÓN Y LIBERTAD PARA LA TOMA DE DECISIONES

Al personal de La Zona Metropolitana Oriente a través de la aplicación de los perfiles de puesto se les asigna el facultamiento a los trabajadores, es importante para el desarrollo de diversas actividades tales como:

- Situación real encontrada en campo al momento de conectar un nuevo servicio
- Toma de lecturas
- Reporte de falla difiere de lo reportado en la orden de trabajo por diversas cuestiones técnicas o de comunicación entre quien recibe el reporte y el usuario

Así como el personal del Centro de Servicio al Cliente esta facultado para obtener del usuario la mayor cantidad de información correcta posible, de igual manera los linieros y lecturitas pueden decidir y actuar cuando las condiciones del servicio así lo requieren.

La efectividad de los equipos de trabajo ya mencionados se verifica y complementa con un despliegue de funciones y recursos que van desde el trabajo de Jefes de Departamentos, Oficinas, Supervisores y Sobrestantes hasta Administrativos que de manera integral se reflejan en los indicadores de resultados de la empresa reportados en el criterio 8.

PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LOS PLANES Y LA OPERACIÓN.

La Zona Metropolitana Oriente existe una diversificación de equipos de trabajo integrados en las funciones de las diferentes áreas de trabajo, los mecanismos de participación son mediante trabajo en equipo.

Los equipos interactúan enfocados al logro de objetivos comunes de la empresa como ejemplos podemos mencionar los siguientes:

En el caso de una solicitud de servicio nuevo ya sea que el usuario acuda a la sucursal o lo solicite mediante el sistema telefónico del Centro del Servicio al Cliente teléfono 071 en este caso, al momento que nuestro telefonista recaba todos los datos que requiere para otorgar el servicio alimenta la información proporcionada por el usuario al sistema SICOSS y automáticamente se transfiere dicha información a una cuadrilla del mismo Departamento asignándole un número consecutivo de solicitud.

Posteriormente el Auxiliar Administrativo con funciones de Despachador en ruta las tareas asignadas a los instaladores quienes una vez habiendo surtido el material necesario tanto del almacén como del laboratorio de medidores, lugar donde son calibrados y verificados su funcionamiento proceden a la instalación en

campo, efectuando este proceso en tiempo y forma cumplimos con la meta establecida en el Tiempo Promedio de Conexión (TPC).

El instalador informa por radio al Auxiliar Administrativo que la orden ha sido conectada informando número de medidor y lectura de instalación que se considera la inicial, el Auxiliar Administrativo a su vez alimenta directamente vía red al Sistema Comercial (SICOM) completando con esta información el ciclo de conexión.

La toma de lectura correcta de un medidor de cualquier servicio tiene efectos positivos ya que la facturación que genera el sistema SICOSS de igual forma será correcta y con entrega oportuna el cliente tiene el tiempo suficiente para programar su pago lo cual nos evita una inconformidad, lo que afectaría directamente en el índice de inconformidades por cada mil usuarios (IMU) ya la vez al pagar a tiempo se refleja en el índice de Rezago.

Por ultimo en el caso en el que se presenta un reporte de queja por falta de suministro de energía eléctrica contamos con cuadrillas de Distribución Aérea integradas al Liniero L. V. encargado, Jefe de la Cuadrilla, se le asigna un reporte de queja por radio frecuencia el que atiende en coordinación con el operador distribución (Despachador líneas) en donde en forma sistematizada se observa una secuencia de actividades que involucra la transmisión por radio donde el despachador de reportes hace referencia a un número exclusivo para el reporte que esta transmitiendo y en el especifica el tipo de falla reportada por el usuario.

Nuevamente es conveniente mencionar que el personal del Centro de Servicio al Cliente esta facultado para recibir todo tipo de reportes y en particular para este caso analizado al recibir el reporte de queja dicho personal transfiere el reporte a la Zona que le corresponde al Operador Distribución. Lo anterior requiere de una coordinación y trabajo en equipo ya que sin ello los resultados afectarían negativamente el índice del tiempo de interrupción al usuario (TI U), como un ciclo de mejora dentro del sistema de gestión de proceso donde se establece la creación de grupos de mejora a través de procedimientos documentados.

COMPROMISOS DE LA EMPRESA

La participación continua del personal en los planes y operación de la empresa, para el logro de una mayor eficacia en la realización de sus actividades se evalúa mediante diferentes formas, entre las cuales podemos mencionar:

Reunión Mensual del Comité de Seguridad e Higiene de la Zona, con la participación de personal operativo y de Supervisión en el que se plantean y analizan problemas ocurridos al personal operativo y se dictan soluciones relacionadas con la seguridad e higiene del trabajador y se puntualiza el cumplimiento a los índices establecidos, principalmente los que refieren la accidentalidad de nuestros trabajadores. Así mismo dar respuesta a las sugerencias y solicitudes de los trabajadores en lo referente a la seguridad de los procedimientos de trabajo utilizados.

Reunión del Comité Mixto Local de Productividad donde se revisan y evalúan los resultados de los diferentes índices de Productividad, además de presentar diferentes estrategias y/o acciones de mejora para medir la efectividad, involucramiento y compromiso de todos los niveles del personal.

Reunión de Evaluación en la cual los Jefes de Departamento evalúan por grupos de trabajo el personal a certificarse en Competencias Laborales.

Evaluar de acuerdo a programa el Sistema de Gestión de Procesos mediante auditorias internas tanto de la Zona como de otras Zonas que conforman la División Golfo Norte.

Reunión para difusión de la política de calidad y protección ambiental sea comunicada entendida en toda la Zona Metropolitana Oriente.

Los puntos a tratar en cada reunión mensual son los siguientes:

- Difusión de la política de calidad y protección ambiental.
- Difusión de los objetivos de calidad y protección ambiental.
- Difusión de la contribución del área con los objetivos de calidad y protección ambiental.
- Difusión de los Impactos ambientales significativos, reales o potenciales de sus actividades de trabajo y de los beneficios ambientales de un desempeño enfocado a la mejora continúa.
- Difusión de las consecuencias potenciales en una falta de apego a los Procedimientos operativos específicos
- Difusión de las responsabilidades de todo el personal de la DDGN, de acuerdo al manual de gestión de procesos.
- Difusión de sus funciones y responsabilidades en la atención y respuesta a emergencias.
- Difusión de los resultados de los indicadores correspondientes al área y cumplimiento a las metas establecidas.

4.3 DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO.

Para los incentivos individuales se tiene contemplado un método el cual, semestralmente evalúa a los trabajadores permanentes con la finalidad de obtener oportunidades de mejora para su desarrollo personal y profesional, además de seleccionar el porcentaje acordado por las partes (empresa y sindicato) de los cuales serán acreedores a un nivel de desempeño.

Tratándose de incentivos grupales esto se obtienen mediante el cumplimiento de las metas fijadas en el contrato programa ante la gerencia divisional, de esta forma se reconoce el esfuerzo realizado por los centros de trabajo a nivel divisional.

La evaluación del desempeño se lleva a cabo dos veces al año, el personal acreedor al nivel de desempeño se determina del total de plazas cubiertas por personal permanente, los trabajadores deberán obtener un mínimo de 700 puntos para ser candidato a recibir el nivel de desempeño, el trabajador deberá tener un mínimo de 12 meses en el puesto, cumplir con el 96 % de asistencia en el periodo evaluado, los trabajadores que se nieguen a ascender en movimientos transitorios no serán considerados por el comité, para lo anterior se deberá tener evidencia de la negativa, además se fijan como prioridad los criterios que eliminarán el concepto de empate toda vez que esta situación se puede llegar a presentar. El incentivo grupal se logra una vez que se analizan los resultados obtenidos en el semestre por la zona, oficinas divisionales a través de la gerencia divisional los califica y si obtiene menos de 3 incumplimientos en las metas fijadas en el contrato programa, la zona se hará acreedor a dicho incentivo y solo será recibido por el personal permanente de base y confianza que cumpla con el 95 % de las asistencias en el periodo.

La evaluación del desempeño la realiza el jefe directo del trabajador en la cual mediante un registro de preguntas el evaluador califica cada reactivo en presencia del trabajador a fin de que se analicen las respuestas emitidas, cada reactivo que el trabajador tenga un resultado negativo se anota en la bitácora de registro de incumplimientos a conceptos de evaluación, la cual queda como evidencia para futuras evaluaciones a fin de verificar si realmente habrá cambios.

Así mismo una vez analizada la información por el comité de productividad de la zona publicará los resultados de las evaluaciones del desempeño destacando el personal que se hará acreedor al nivel de desempeño así mismo aquellos trabajadores que no reúnan un mínimo de 850 puntos deberán recibir capacitación personalizada. En el caso de los incentivos grupales también se publica el listado del personal que será acreedor a dicho incentivo.

En ambos casos se contempla la posibilidad de que el comité de productividad responda las dudas del personal que así lo considere, de acuerdo a los métodos establecidos, Después de ser presentadas las listas del personal que de acuerdo a la evaluación del desempeño obtuvieron los mejores resultados estos se hacen acreedores a un nivel de desempeño, que representa el 6.7 % de aumento salarial. El procedimiento indica concentrar en un listado a nivel divisional para ser presentado ante oficinas nacionales, una vez autorizado, se emita la orden para modificar los contratos a partir de la fecha que establezca la evaluación. De igual forma el departamento de trabajo recibe las listas del personal que será acreedor al incentivo grupal y mediante una pequeña ceremonia se hace entrega a los trabajadores este incentivo representa 10 días de salario tabulado, considerando el salario para trabajador según su nivel de remuneración.

En virtud de que la evaluación del desempeño es de aplicación general en la organización esta realmente reconoce el esfuerzo realizado por el personal que será acreedor a un nivel de desempeño, esto a través de analizar aspectos como aptitud, actitud y seguridad frente al trabajo y las personas con quien se desarrollan así mismo evalúa la organización, dirección y supervisión en el trabajo y hacia las metas y resultados logrados con calidad, oportunidad y productividad. De igual forma el incentivo grupal contribuye al logro de objetivos en virtud de abatir las incidencias como los permisos, incapacidades y faltas, por mencionar solo algunos factores que afectan de manera sustancial el cumplimiento de las metas comprometidas.

4.4 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La división de distribución golfo norte cuenta con un sistema o método llamado encuesta de satisfacción del personal, este sirve para medir el ambiente laboral existente en la división de distribución, tiene la capacidad de analizar los resultados por zonas de distribución y por departamento o área.

La encuesta evalúa en 103 reactivos en tres enfoques que son: el ambiente en las relaciones laborales, bienestar de los trabajadores y el grado de satisfacción de los trabajadores, bajo el esquema establecido, en el mes de octubre de cada año se inician las labores de la encuesta, la cual posteriormente en el mes de diciembre se captura en la intranet para posteriormente de ahí obtener en el mes de enero los resultados según se comentó previamente. Propiamente, la encuesta contempla la posibilidad de que el encuestado proporcione la respuesta a cada reactivo en un abanico de posibilidades que van desde el grado de excelente, muy bueno, bueno, regular, malo hasta aquellos que por su condición no le apliquen.

Una vez analizados los resultados son emitidos a todos los centros de trabajo, quedando como compromiso el atender aquellos conceptos de la encuesta que por su condición obtuvieron una calificación inferior a 75 puntos, así mismo deberán generar acciones correctivas, aplicarlas y dar seguimiento en busca de una mejora.

Adicionalmente se está contemplando la aplicación de campañas de multidetección de enfermedades con el objeto de detectar en el personal activo en los centros de trabajo la detección oportuna de enfermedades como hipertensión, enfermedades cardiovasculares, de mama, próstata, obesidad, etc. Un complemento importante de la salud es la realización de actividades físicas por lo que se generaran campañas de cultura y deporte con el objeto de promover la convivencia familiar por medio de eventos deportivos y culturales, otro elemento no menos importante que se fomentara será la orientación nutricional y de salud, dirigida por medio de campañas en la que se puedan informar a los trabajadores mediante una literatura sencilla consejos para el auto cuidado de la salud.

Consideramos como un logro de nuestras autoridades el poder otorgar asistencia medica por parte del IMSS en la clínica no 38 la cual atiende únicamente a

trabajadores de esta empresa, de esta forma obtenemos apoyos y asesorías en las campañas que anteriormente comentamos, Fomentar en los trabajadores hábitos saludables y proporcionarles información oportuna ayudara a la organización a mantener su fuerza de trabajo en condiciones favorables para el desarrollo efectivo de nuestros compromisos.

En el periodo de 2002, se llevo a cabo en forma divisional la campaña “vivo seguro”, dirigida a los trabajadores que se encuentran mas expuestos al riesgo, cada centro de trabajo organizo su propio evento, el fundamento básico se que a través del uso de la neuroliguística podamos modificar actitudes en busca del mejoramiento personal y reforzar las enseñanzas a través de imágenes visuales.

Para lo anterior se invito al trabajador con su esposa y sus hijos, en este evento que se llevo a cabo en las instalaciones del deportivo nova se asignaron actividades especificas a cada segmento, durante el evento que duro aproximadamente 8 horas, las actividades se fueron relacionado de tal forma que se fortalecieron las enseñanzas adquiridas para todos los asistentes, ya que no solo se busco modificar las actitudes de los trabajadores sino que también cambiar el enfoque en su propio ámbito familiar hacia el trabajo que realizan.

5.0 PROCESO

La Zona Metropolitana Oriente asegura la eficacia y Calidad de las actividades requeridas del proceso del Servicio de Distribución y Comercialización de la Energía Eléctrica y establece, documenta, implanta y mantiene un Sistema de Gestión de Calidad y Protección Ambiental (SGP) el cual tiene como propósito demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente el servicio público de energía eléctrica satisfaciendo los requisitos establecidos con los clientes así como los legales y reglamentarios aplicables a dichos servicios, buscando mejorar continuamente su eficacia y la satisfacción de sus clientes y de las otras partes interesadas.

5.1 INTRODUCCION O MODIFICACIÓN DE UN PROCESO O SERVICIO

La zona establece un proceso de mejora a partir del 2003 dentro del sistema de gestión de procesos las actividades para el diseño y desarrollo de nuevos servicios, por innovación o para satisfacer expectativas del mercado.

Los responsables de los procesos, cuando identifican la necesidad o conveniencia de nuevos servicios de comercialización, presentan ante la Gerencia divisional la propuesta para su autorización y asignación de un responsable para coordinar el diseño y desarrollo del mismo.

Para el desarrollo de servicios se establece lo siguiente:

Planificación del Diseño y Desarrollo.

El coordinador del proyecto, realiza la planificación del diseño y desarrollo mediante el formato Planificación de Diseño y Desarrollo CAGF019, determinando:

- Las etapas del proyecto
- La revisión, verificación y validación que se requiera en cada etapa
- Los responsables de la ejecución de las actividades establecidas en la Planificación.
- Los aspectos ambientales y sus impactos significativos

El coordinador del proyecto, gestiona la participación del personal de los procesos involucrados para el diseño y desarrollo del servicio, y determina los medios para asegurar una comunicación eficaz entre los mismos.

El coordinador del proyecto, actualiza los resultados de la planificación a medida que progresa el proyecto y de acuerdo a lo programado.

Para el control del diseño y desarrollo, el coordinador del proyecto documenta en el formato Control de Diseño y Desarrollo CAGF030.

Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.

El coordinador del proyecto y el personal involucrado determinan los elementos de entrada con relación a los requisitos del nuevo servicio, incluyendo lo siguiente:

- Los requisitos funcionales y de desempeño.
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al nuevo servicio.
- La información aprovechable de diseños previos o similares.
- Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.
- Los requisitos derivados de los impactos ambientales significativos identificados

El Subgerente Comercial revisa los elementos de entrada para verificar que son adecuados y que estén completos, sin ambigüedades ni contradicciones.

Los elementos de entrada determinados y la revisión por el Subgerente Comercial se documentan en el formato Control de Diseño y Desarrollo CAGF030.

Diseño y Desarrollo del servicio

Los responsables de las actividades de diseño y desarrollo del proyecto de acuerdo a lo planificado, realizan el diseño del nuevo servicio buscando satisfacer los requisitos de entrada.

Salidas del Diseño y Desarrollo

Los responsables del diseño generan los resultados del diseño y desarrollo, se proporcionan de manera que permiten la verificación de los elementos de entrada del diseño y desarrollo del servicio, el coordinador del proyecto aprueba los resultados previos a su liberación si:

- a) Cumplen los requisitos de los elementos de entrada
- b) Proporcionan información apropiada para la compra de los insumos necesarios, implementación y para la prestación del servicio
- c) Contienen o hacen referencia a los criterios de aceptación del nuevo servicio
- d) Especifican las características del servicio que son esenciales para el uso seguro y correcto.
- e) Cumplen con los requisitos derivados de los impactos ambientales identificados y las acciones de prevención de la contaminación real o potencial.

El coordinador del proyecto documenta la aprobación del diseño en el formato Control de Diseño y Desarrollo CAGF030.

Revisión del diseño y desarrollo

El coordinador del proyecto así como el personal de las áreas involucradas, realizan las revisiones determinadas en el formato de Planificación del diseño y desarrollo CAGF019, con el propósito de:

Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos especificados e identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Cada revisión que es realizada, se documenta en una Acta de revisión de Diseño, donde incluya los aspectos revisados, los resultados de la revisión, los acuerdos y compromisos y la lista de participantes. Las actas de revisión se conservan anexas al formato Control de Diseño y Desarrollo CAGF030.

Verificación del diseño y desarrollo.

El subgerente Comercial, realiza las verificaciones determinadas en el formato de Planificación del diseño y desarrollo CAGF019, para asegurarse que los resultados del diseño y desarrollo, cumplen los requisitos de los elementos de entrada.

Las verificaciones se documentan en el formato de Control de Diseño y Desarrollo CAGF030.

Validación del diseño y desarrollo.

La validación del servicio diseñado se realiza a través de su implementación con alcance limitado a manera de prueba piloto monitoreando los resultados para asegurarse que el nuevo servicio es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada,

La validación se documenta en el formato de Control de Diseño y Desarrollo CAGF030.

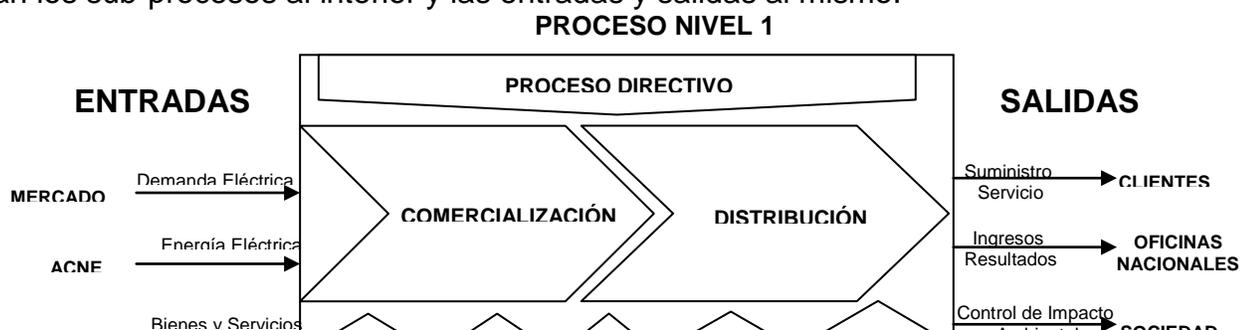
Control de cambios del diseño y desarrollo.

Cuando se presenten cambios en el diseño y desarrollo, estos se registran en el formato de Control de Diseño y Desarrollo CAGF030, y se someten a las revisiones, verificaciones y validaciones de las etapas previas al cambio de acuerdo a la planificación.

5.2 CONTROL Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE OPERACION

Para la realización y control de los servicios de Distribución y Comercialización, se llevan a cabo conforme a los procesos que se describen a continuación:

La Zona Metropolitana Oriente ha identificado en el primer nivel como su proceso la **comercialización y distribución de la energía eléctrica**, que tiene como propósito: **“Distribuir y comercializar la energía eléctrica con calidad y eficiencia operativa, atención esmerada a nuestros clientes, excediendo los requisitos comprometidos y respetando el medio ambiente”**. En la gráfica se muestran los sub-procesos al interior y las entradas y salidas al mismo.



El responsable del proceso es el superintendente de zona y la medición de su eficacia se hace en base a los siguientes indicadores:

- Nivel de Satisfacción de los Clientes.- Calificación otorgada por los clientes de acuerdo a su nivel de satisfacción.
- Eficacia de Resultados.- Medido en el grado de cumplimiento de las metas comprometidas (DEVO) con la Subdirección de Distribución.
- Evolución y Constancia.- Medida en la mejora o permanencia en valores óptimos, de los resultados de los indicadores comprometidos (DEVO) con la Subdirección de Distribución.

Para cumplir el propósito del Proceso, se ha identificado como procesos principales y de apoyo en el segundo nivel los siguientes:

PROCESO	PROPÓSITO	RESPONSABLES	MEDICIÓN DE SU EFICACIA
PROCESO DIRECTIVO ZONA	Asegurar la eficacia del SGP	Superintendentes de Zona	% Eficacia del SGP
COMERCIALIZACIÓN ZONA	Vender la energía y atender a los clientes	Jefes Departamento Comercial Zona	IMU, Pérdidas no técnicas, Rezago, Compromisos de Servicio Global
DISTRIBUCIÓN ZONA	Suministrar la energía a los clientes	Jefes Departamento Distribución Zona	TIU, Índice de Calidad Ambiental, Eficacia de Distribución
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS ZONA	Dotar de recursos financieros a la Zona para su operación	Administradores Zona	% Desviación ejercicio de Gasto, % Desviación ejercicio de Inversiones
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ZONAS Y OFICINAS DIV.	Dotar de personal calificado a la organización y propiciar su desarrollo integral	Jefes Departamento de Trabajo, Jefes Departamento Personal y Subgerente de Trabajo	% Satisfacción del personal ; Desempeño Global de la gestión de Recursos Humanos
ADQUISICIONES ZONA	Atender los requerimientos de bienes y servicios	Administradores Zona	% Satisfacción de Departamentos
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS INFORMÁTICOS	Atender los requerimientos de recursos informáticos y comunicaciones	Jefes Departamento de Sistemas	% Cumplimiento a tiempos de servicios, Tiempo de Interrupción de Red, Índice de Fallas
MANTENIMIENTO A VEHÍCULOS Y EDIFICIOS ZONAS Y OFICINAS DIV.	Mantener en condiciones de operación los vehículos y edificios	Jefes Departamento de Trabajo, Jefes Departamento Personal y Subgerente de Trabajo	% Cumplimiento a Programas de Mantenimiento, % Satisfacción concepto E2 de clima laboral, % Variación de Presupuesto Ejercido

CALIDAD DE LOS PROCESOS

Se aplican los métodos adecuados para monitorear y cuando sea aplicable medir los procesos del SGP. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas aplicando el Procedimiento de Acciones Correctivas CAGS013, para asegurarse de la conformidad del servicio eléctrico.

La Zona cuenta con un Procedimiento para el Monitoreo y Medición de aquellas operaciones y actividades que tienen un impacto significativo en el medio ambiente, MAGS004.

Para asegurar que la operación y el control de estos procesos sean eficaces, se definen responsables e indicadores de eficacia a cada uno, y se establecen y documentan Planes de Calidad que contienen los criterios y los métodos necesarios para ello.

Los planes de calidad hacen referencia a los procedimientos, instructivos de trabajo, e infraestructura crítica necesarios para el cumplimiento de las actividades bajo condiciones controladas.

Se asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y seguimiento de los procesos, a través de los mismos procesos de apoyo identificados anteriormente, que a su vez son controlados en su eficacia.

El seguimiento, medición y análisis de estos procesos se desarrolla en base a lo documentado en los procedimientos del sistema de gestión de procesos (SGP), que aseguran además la implementación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

La Zona Metropolitana Oriente lleva a cabo la gestión de sus procesos en cumplimiento a los requisitos establecidos en las normas ISO9001:2000 e ISO14001:1996.

REVISION, ANÁLISIS Y MEJORA

La Zona Metropolitana Oriente determina para la verificación y control de los procesos clave se elaboran los planes de calidad por parte de los jefes de departamento de Medición, Comercial y Distribución, integrando la siguiente información:

- Los puntos de inspección, las variables y parámetros de control (Unidades de medida)
- La frecuencia con la cual se llevan a cabo las actividades de inspección, medición, prueba y verificación.

Cada uno de los procesos cuenta con puntos de inspección para asegurar que los procesos activados se cumplan como se tienen declarados, además se tienen en

caso de que no se cumplan se deba elaborar solicitud de acciones correctiva y/o preventivas que tengan como objetivo la eliminación de las causa raíz, con aplicación de técnicas estadísticas.

VARIACIONES DEL PROCESO

Auditorias Internas una herramienta de control para verificar nuestro Sistema de Gestión de procesos que determina el comportamiento del mismo y nos da la oportunidad de corregir a tiempo las desviaciones que se detectan elaborando las No conformidades correspondientes para orientarlo a una mejora continua.

Solicitudes de acciones correctivas y/o preventivas en las cuales se registran las variaciones del proceso clave, en principio el responsable del proceso establece el análisis para identificación de las causas y las acciones a seguir y el área de calidad le da seguimiento para la verificación de la efectividad de la acción y posteriormente para su cierre, en caso de que se halle cumplido o prorrogas razonables para su cumplimiento.

VERIFICACIONES EN LOS PROCESOS

Reunión de seguimiento para evaluar el comportamiento y cumplimiento de los indicadores (DEVO) comprometidos ante sus clientes (usuarios), estos indicadores son referentes a los objetivos de calidad.

Esta herramienta nos permite ver un panorama general de los resultados obtenidos en cada uno de los procesos claves. En estas mismas reuniones de seguimiento se establecen los compromisos para corregir desviaciones, Además se le da entrada y seguimiento a inconformidades presentados por usuarios de servicios especiales (Demandas superiores a 1,0000 Kw.)

ESTANDARIZACIÓN Y MEJORAS

La Zona Metropolitana Oriente mejora continuamente la eficacia del SGP mediante el uso de la Política de Calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la Gerencia. Como mecanismo adicional para la mejora, la Zona Metropolitana Oriente aplica el Procedimiento para la Comparación Referencial CAGS010, cuando lo considere conveniente de acuerdo a los objetivos y planes que se establezcan.

5.3 CONTROL Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE ADMINISTRACION Y APOYO

Se tiene definidos los procesos de apoyo:

- Administración de Recursos Financiero

- Administración de Recursos humanos
- Adquisiciones y Almacén
- Administración de recursos Informática
- Mantenimiento de Vehículos y edificios

Se desarrollan actividades por los departamentos de la organización para el control:

- Identificación y planeación
- Administración de los recursos
- Evaluación de los resultados
- Atención a las acciones correctivas, preventivas
- Control de registros de calidad
- Auditorias de calidad

Dichos procesos se les da seguimiento por medio del sistema de gestión de procesos basado en la norma ISO-9001 mediante los documentos, procedimientos o instructivos, que definen las acciones generales, procedimientos, y las acciones a detalle, instructivos.

En dicha estructura documental se describen: los objetivos, el alcance y la aplicación, referencias, definiciones, actividades.

El personal esta capacitado en su puesto dentro del proceso de administración y apoyo. Cuando existe un incumplimiento al procedimiento es fácil detectarlo y corregirlo tomando el sistema de aseguramiento de calidad como un proceso que no lleva a estar mejorando los resultados a través de la aplicación de las acciones correctivas y preventivas.

Los procesos son evaluados mediante auditorias del sistema de aseguramiento de calidad y mediante los resultados sabemos la eficiencia de cada proceso.

Estos resultados son difundidos a todo el personal involucrado, superintendente de zona, jefes de departamento, jefes de oficina y supervisores.

Los procesos de apoyo se enlazan con los procesos centrales a través de las necesidades de estos. Dicho comportamiento se revisa a través de las reuniones de seguimiento y revisiones gerenciales como lo determina el procedimiento de revisiones gerenciales

La Zona Metropolitana Oriente cuenta con un proceso de auditoria internas con las que va verificando el cumplimiento del sistema de gestión de procesos e identificando las posibles desviaciones y productos no conformes que se originen dentro de los procesos de apoyo.

Los indicadores de los resultados de las auditorias son presentados en las juntas de seguimiento de revisiones gerenciales con el objeto de que se tomen las decisiones y acciones preventivas o correctivas necesarias para encausar el proceso hacia un cumplimiento y mejora continua.

5.4 ADMINISTRACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Contar con proveedores con capacidad de producción y/o distribución, con calidad y oportunidad del suministro de los bienes y servicios requeridos para la operación de la organización.

En cuanto a la selección se cuenta con padrón de proveedores en la página de intranet <http://uidgnnt3/organizacion/administracion/abastecimientos/abas/>. (anexo 1) en la que nos indica los proveedores dados de alta por el depto. De abastecimientos divisional por tipo de material a adquirir.

En cuanto al desarrollo se cuenta con amplia información referente a las adquisiciones de C.F.E.. a nivel nacional en la pagina de internet <http://www.cfe.gob.mx/www2/negocios/proveedores.asp>. (anexo 2)

En la cual se da respuesta a preguntas como:

¿Qué requiere CFE en materia de abastecimiento?

- ¿Qué normas regulan el abastecimiento en CFE?
- ¿En dónde compra CFE?
- ¿En dónde puede el proveedor obtener información, registrarse en el directorio de proveedores de CFE, y/u obtener su credencial?
- ¿Cuáles son los procedimientos de contratación que sigue CFE?
- ¿Cómo enterarse sobre los requerimientos de CFE?
- ¿Qué se recomienda para participar en los procesos de compras?
- ¿CFE penaliza el incumplimiento de los proveedores a los términos y condiciones de los contratos?
- ¿De acuerdo a qué condiciones efectúa CFE los pagos a proveedores de bienes, arrendadores de los mismos y prestadores de servicios?
- ¿Los proveedores o prestadores de servicios pueden inconformarse en contra de CFE?

En forma local se promociona la consulta de dicha pagina a los proveedores interesados, así mismo se da atención personalizada hacia los proveedores por parte de los encargados de los diferentes tipos de adquisiciones; bienes, servicios y obra publica.

En cuanto a la calidad de los productos y servicios suministrados por los proveedores se cuenta con los siguientes mecanismos:

- Aproximadamente un ochenta por ciento de los materiales que se adquieren para dar continuidad al servicio de energía eléctrica, corresponden a productos que se requieren se inspeccionen por el laboratorio de pruebas de equipos y materiales de C.F.E. con oficinas en la cd. De Monterrey, Nuevo León como delegación golfo norte ubicada en av. Alfonso reyes 2400 nte. Colonia bella vista.

Dirección Internet del laboratorio de pruebas de equipos y materiales de C.F.E. <http://www.lapem.cfemex.com> (anexo 3).

- Comisión Federal de Electricidad cuenta con un sistema de normalización a nivel empresa, por medio del cual se unifican criterios para establecer y emitir documentos normalizados C.F.E. Como lo son las especificaciones, manuales, guías, procedimientos, etc., y de esta manera se facilite la intercomunicación con organismos y empresas ajenos a la institución el cual se puede consultar en Internet en la pagina <http://www.cfe.gob.mx/lapem/aplicacion/normas/inidocnorm.htm> (anexo 4)
- Los documentos normalizados C.F.E. Son los documentos técnicos en los que se definen las características de los bienes y servicios que adquiere y utiliza la comisión, y son elaborados con la concurrencia de las áreas de C.F.E. Involucradas en cada tema.

- El lapem tiene entre sus funciones normativas la coordinación de la elaboración de los documentos técnicos normalizados y el departamento de normalización del lapem es el encargado de coordinar su elaboración, edición y difusión a todos aquellos que lo requieran.

Actualmente esta organización cuenta con el sistema electrónico sap r/3 para el registro y control de los procesos de adquisición de bienes, servicios y obra pública, mediante el cual se generan invitaciones a cotizar hacia los proveedores en dicho documento se indican los requisitos legales, técnicos (especificaciones, manuales, guías, procedimientos, etc.) Y económicos que deberán cumplir los licitantes participantes en los procesos de adquisición.

Actualmente las compras de bienes muebles, los arrendamientos y los servicios a regionales, representan aproximadamente el 95% del total, por lo que se recomienda a los proveedores que concurren a las áreas desconcentradoras que se indican en la página de Internet <http://www.cfe.gob.mx/www2/negocios/proveedores.asp>.

Los proveedores pueden obtener información, registrarse en el directorio de proveedores de C.F.E. Y/u obtener su credencial en esta área en la división de distribución golfo norte, Ubicada En Av. Alfonso Reyes No. 2400 Nte., Col. Bella Vista, C.P. 64410. Monterrey, Nuevo León, Apdo. Postal 1540 Teléfonos 83290218, 83292900 Ext. 2650.

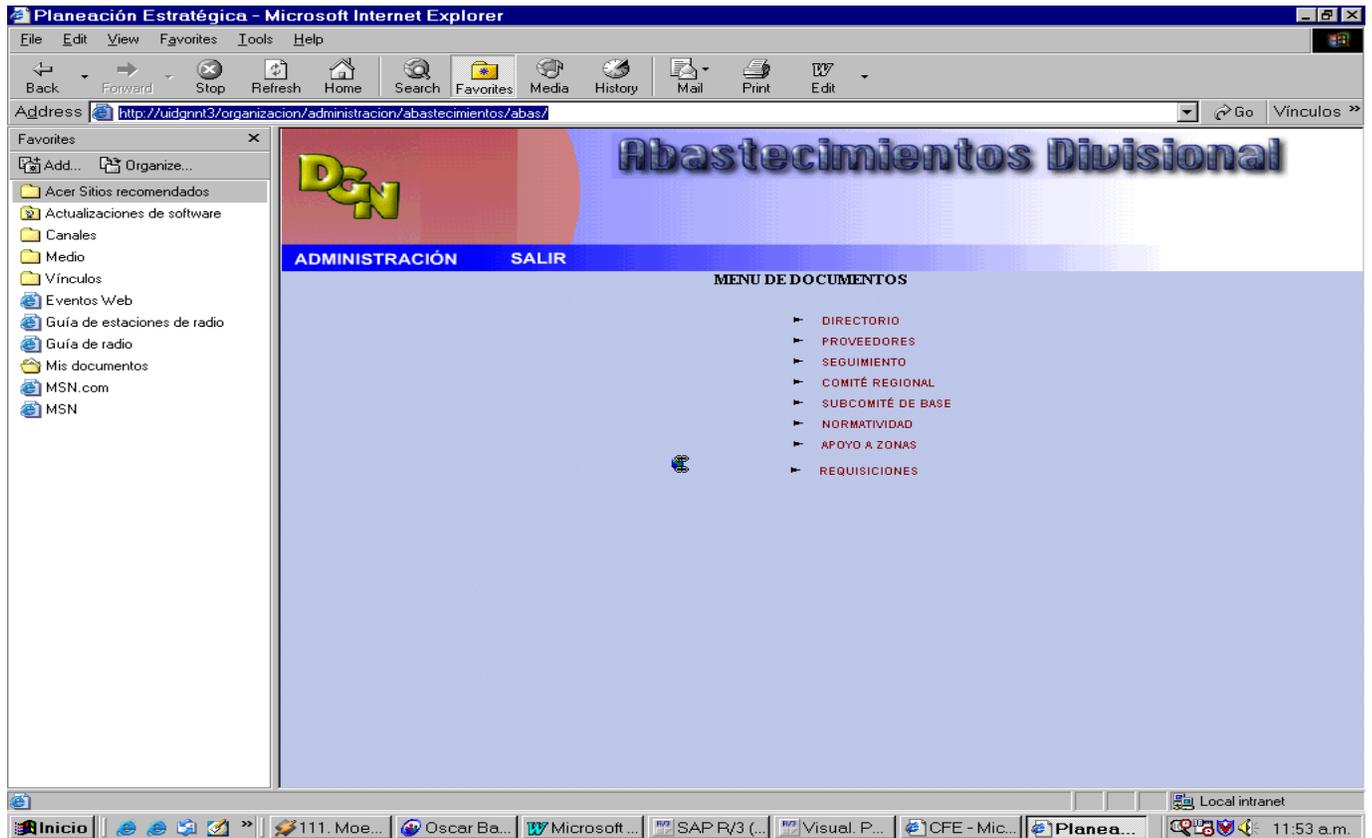
Para la evaluación y para mejorar la administración de los proveedores se aplican los mecanismos siguientes:

- En cada contratación que efectúa C.F.E. Para la adquisición de bienes, servicios y obra pública se vigila el cumplimiento de los compromisos enmarcados en los contratos firmados con los proveedores, supervisando la realización de los trabajos, inspeccionando físicamente los productos adquiridos, como las siguientes evaluaciones:
- Supervisión en campo por personal de C.F.E. De obras y servicios revisando se cumplan especificaciones y materiales contratados.
- Revisión física de los bienes adquiridos en la recepción en el almacén de la zona metropolitana oriente.
- Imponiendo sanciones administrativas y económicas al incumplimiento de los compromisos contractuales para ambas partes, en apego a lo dispuesto por la ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público.
- Aplicando estadísticas sobre calidad a proveedores contratados a partir del año 2003, evaluando induces como:
 1. De cumplimiento

2. De reclamos por contrato

- A nivel local se evalúa periódicamente a los proveedores para determinar su confiabilidad aplicando cuestionario de evaluación.

Anexo 1



ANEXO 2

CFE - Proveedores - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favoritos Tools Help

Back Forward Stop Refresh Home Search Favoritos Media History Mail Print Edit

Address <http://www.cfe.gob.mx/www2/negocios/proveedores.asp> Go Vínculos »

Favorites

Acercar Sitios recomendados

Actualizaciones de software

Canales

Medio

Vínculos

Eventos Web

Guía de estaciones de radio

Guía de radio

Mis documentos

MSN.com

MSN

CFE *Comisión Federal de Electricidad*

Servicio al cliente | **Negocios con CFE** | Sala de prensa | Qué es CFE

17-Febrero-2003 | **Proveedores** | Inversionistas | Venta de bienes y servicios | Licitaciones

CENTRO METEOROLOGICO

Proveedores

servicios

- Invitación a revisión de bases de licitación en materia de adquisiciones
- Opiniones, sugerencias o quejas de los servicios en materia de adquisiciones
- Financiamiento y desarrollo empresarial
- Laboratorio de Pruebas de Equipos y Materiales
- Cursos para proveedores que ofrece CFE

información

- Proveedores
- Licitaciones de CFE
- Estadísticas
- Principales centros compradores

conocimiento

- Políticas, bases y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios
- Políticas, bases y lineamientos en materia de obras públicas

Noticias:

- Firman CFE y Conalep convenio de colaboración para la capacitación laboral
- Inicia CFE estudios de factibilidad del proyecto hidroeléctrico Copalar, en Nicaragua
- Martens: Existe capacidad de inversión suficiente para que sea el Sector Energético el

Cursos	Licitaciones	Inversión	Venta de bienes
Cursos para proveedores que ofrece CFE	Conoce las licitaciones de CFE	Próximas licitaciones de inversión financiada	Venta de bienes muebles e inmuebles

http://www.cfe.gob.mx/www2/Licitaciones/Licitacion.asp?seccion=canal+licitaciones&seccion_id=2211&seccion_nombre=Licitaciones+d Internet

Inicio | 56. K. U. ... | Oscar Ba... | Microsoft ... | SAP R/3 (... | Visual. P... | CFE - P... | 11:56 a.m.

Favorites

Add... Organize...

- Acer Sitios recomendados
- Actualizaciones de software
- Canales
- Medio
- Vínculos
- Eventos Web
- Guía de estaciones de radio
- Guía de radio
- Mis documentos
- MSN.com
- MSN



COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD

DIRECCIÓN DE OPERACIÓN

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA

Servicios Calidad Tecnología Seguridad Industrial Protección Ambiental Normalización Directorio

LAPEM

Nuestra historia
Misión
Estructura
Ubicación
Directorio
Áreas que lo conforman

Servicios:
Generación
Transmisión y distribución
Procesos de Calidad
Planeación y desarrollo
Tecnologías de Información

Rict
Revista Tecnolab
Capacitación
Tecnología
Proveedores CFE
Competencias Laborales
Premio Salvador Cisneros

Áreas que lo conforman:

- Jefatura de la gerencia
- Generación
- Transmisión y distribución
- Gestión de la calidad
- Administración y finanzas
- Planeación y desarrollo
- Informática y telecomunicaciones



Organismo acreditados

Noticias:

023388

Visitantes desde Julio del 2001

• Su comentario hacia estas

ANEXO 4

http://www.cfe.gob.mx/lapem/aplicacion/normas/inidocnorm.htm - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites Media History Mail Print Edit

Address http://www.cfe.gob.mx/lapem/aplicacion/normas/inidocnorm.htm Go Vínculos >>

Favorites

- Acér Sitios recomendados
- Actualizaciones de software
- Canales
- Medio
- Vínculos
- Eventos Web
- Guía de estaciones de radio
- Guía de radio
- Mis documentos
- MSN.com
- MSN

Laboratorio de pruebas de equipos y materiales

Normalización Institucional de CFE

- [Consulta las especificaciones CFE](#)
- [Consulta las normas de referencia CFE](#)
- Si requieres descargar las especificaciones o normas, necesitarás registrarte en nuestra [forma de registro](#)

regresar

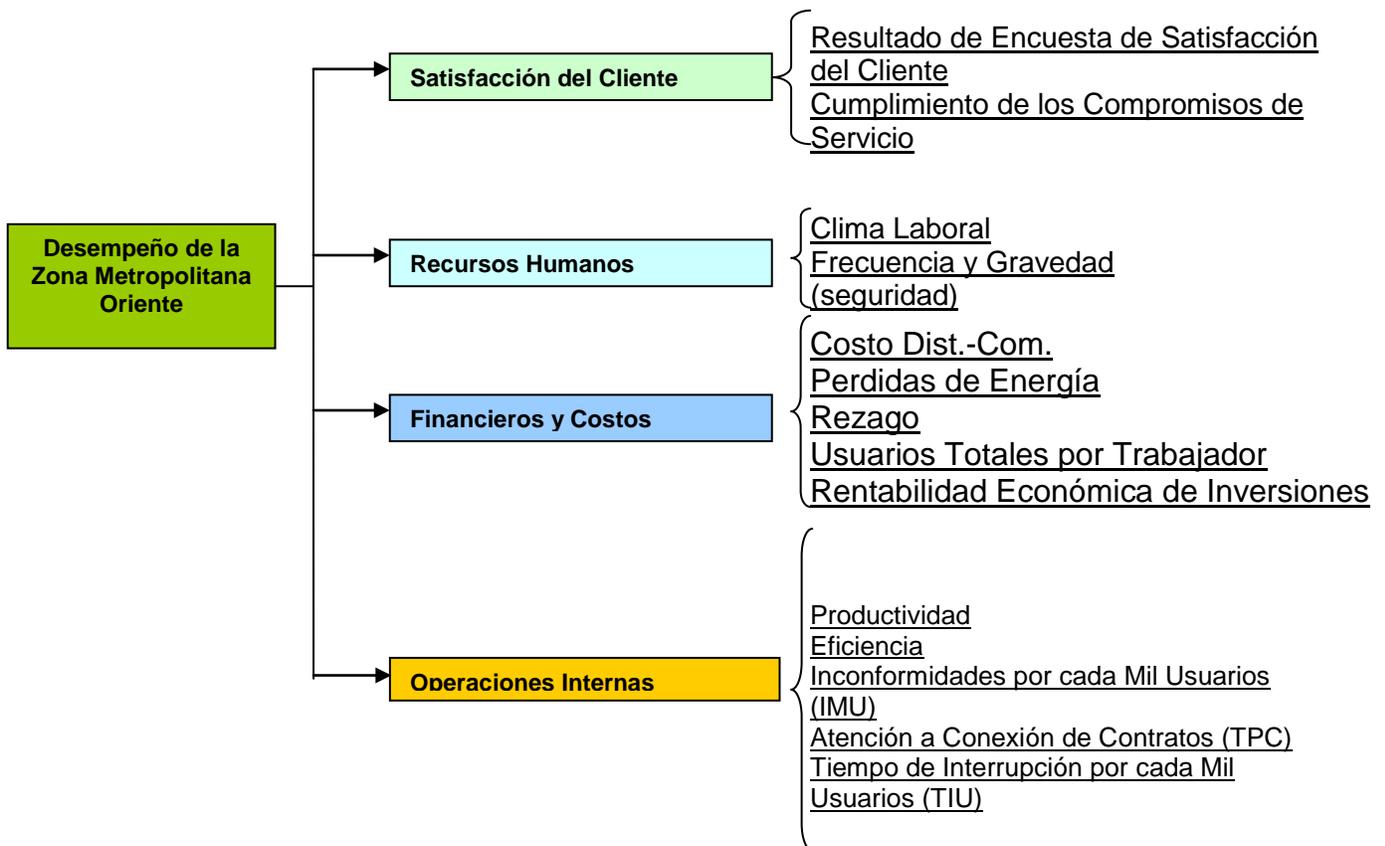
Done Internet

Inicio 70. Laura Pausi... Oscar Badillo Al... Microsoft Word -... SAP R/3 (1) PR1 http://www.cf... 03:23 p.m.

6.0 INFORMACION Y ANALISIS

La Zona Metropolitana Oriente cuenta con Sistemas de Información, que maneja gran cantidad de la misma la cual es utilizada para analizar los indicadores del DEVO, y satisfacción de nuestros clientes mediante los indicadores de compromisos de Servicios, tendencia del comportamiento de la operación de la Zona, así como calificación de nuestro personal para garantizar el cumplimiento de los niveles de calidad definidos.

Se tienen definidos y documentados los indicadores del DEVO para evaluar el desempeño de la Zona los cuales se integran en las Revisiones Gerenciales.



6.1 SELECCIÓN Y USO DE LA INFORMACION

Para determinar los criterios de las bases de datos y sistemas de información utilizados para la operación de la Zona Metropolitana Oriente de una manera segura, que se pueda mantener en los mejores estándares de productividad, calidad y competitividad llevándolo a una toma de decisión oportuna, es en la atención de los objetivos estratégicos trazados en la planeación estratégica 3.1, teniendo en cuenta como soporte las bases de datos con información diseñada para los procesos centrales como son: Distribución, Comercial, Medición, así como para los procesos de apoyo Almacén, Administración, Trabajo, Sistemas.

Así mismo se determinan las siguientes fuentes de las bases de datos:

Satisfacción del Cliente: Con las bases de datos y la infraestructura de telecomunicaciones con que contamos, le brindamos a nuestros clientes un servicio de atención cumpliendo con nuestros parámetros de atención y cumpliendo con las exigencias de nuestros clientes, ya que estas bases de datos se encuentran enlazadas en red desde las sucursales en las que los clientes acuden a realizar sus pagos de facturación, a consultar saldos, realizar alguna contratación nueva o realizar una observación acerca de su facturación; dos de éstas bases de datos que son principales para la atención del cliente se encuentran disponibles las 24 horas del día los 365 días del año que son:

- **SICOM: (SISTEMA COMERCIAL)** Por medio de este sistema se realizan los cobros a los clientes en ventanilla de las diferentes sucursales de la Zona, así como la facturación de los ciclos incluyendo a los clientes especiales (tarifas para la industria), consultas para aclaraciones o información que se requiera de nuestros clientes, rastreabilidad de clientes ya sea por las diferentes llaves que se tienen como son: números de cuenta, nombre, dirección, número de medidor y R.P.U, aportando mejoras tales como Centralización de las bases de datos del SICOM, impresión de recibos en impresora láser, CFEmáticos en operación.
- **SICOSS: (Sistema de Control de Solicitudes de Servicio)** Se utiliza para el registro de las solicitudes de contratación, reportes de falla, ordenes de corte, en caso de reclamación de aparatos dañados se checa que haya habido algún reporte de falla en el suministro de energía eléctrica en la oficina de Operación Ciudad, así como también recibir solicitudes de libranza por parte del cliente, dentro de éste servicio se ha mejorado implementando la interfase con SICOM.

Se tiene un servicio para el cliente cuando este desea realizar un pago o una consulta de su facturación después del horario de cobro de las sucursales lo puede efectuar por medio de los cajeros automáticos (CFEmáticos) y si desea

hacer algún reporte o aclaración la puede efectuar por teléfono comunicándose al CSC (Centro de Servicio al Cliente)

Competidores: La competencia con la que contamos son las Zonas de distribución a nivel nacional que pertenecen a la Comisión Federal de Electricidad, para evaluar los resultados estadísticos de la Zona y compararlos con las otras nos apoyamos por medio del sistema:

SIGGNO: (Sistemas de Índice de Gestión Golfo Norte). El cual contiene la información de cada uno de los índices que les corresponden a cada departamento de la Zona Metropolitana Oriente. Estos resultados se ven gráficamente en reuniones mensuales en la Zona de cada competidor para verificar que se este cumpliendo con la meta establecida; la meta es establecida por la Oficinas Divisionales y mientras la meta no sea rebasada se tiene un buen resultado, estos resultados se comparan con el resto de las Zonas para ver quien ha tenido el mejor desempeño del mes, este sistema se encuentra instalado para su ejecución en el intranet de cada PC de los Jefes de Departamento, las cuales se conectan por medio de red hacia el servidor que se encuentra instalado en Oficinas Divisionales.

Desempeño del Producto y/o Servicio: El desempeño del producto se analiza a través del Sistema Oreja, por medio de este sistema se vigila y administra el sistema eléctrico que comprende la Zona e identifica los problemas de suministro de energía en los elementos que componen el sistema eléctrico y las características y especificaciones de los clientes, con las bases de datos y la infraestructura de telecomunicaciones con que contamos, le brindamos un servicio de atención y cumplimos los requerimientos de nuestros clientes, así mismo presenta mejoras tales como el comportamiento real de la Red Eléctrica, el momento exacto en el cual se disparan los circuitos de la Zona, de los que provocan los problemas de suministro de energía, únicamente en caso de ser a gran escala el problema se pone en coordinación con la oficina de operación ciudad de la Zona Metropolitana Norte, para atender en el menor tiempo posible la falla.

El desempeño del Servicio que ofrece el personal adscrito a la Zona Metropolitana Oriente para brindar un servicio al cliente, se basa principalmente en la satisfacción del cliente. Y esta se logra gracias a los sistemas con los que cuenta la Zona ya que la mayor parte de ellos esta dirigido hacia el cliente.

Operaciones internas y procesos: Dentro de la Zona Metropolitana Oriente se lleva una gran cantidad de procesos internos como:

- Toma de Lecturas para la Facturación del Cliente
- Programar Trabajos a las Cuadrillas
- Analizar las Interrupciones de las Subestaciones de Distribución
- Llevar la Ejecución del Presupuesto y la Capacitación de nuestro Personal
- Proceso de Nómina

- Entradas y Salidas de Materiales
- Control de Transformadores
- Impresión de Recibos de Facturación del Cliente
- Mantenimiento a Vehículos de Servicio
- Operaciones de Movimientos Contables
- Levantamientos de Inventario

El conjunto de todas estas operaciones hace que la Zona trabaje en forma correcta.

Desempeño de proveedores: Los proveedores de Comisión Federal de Electricidad de la Zona Metropolitana Oriente están sujetos al cumplimiento de requisitos para que se consideren como tal, se evalúan y se evalúa su comportamiento de acuerdo al cumplimiento de las adjudicaciones que hayan sido acreedores; esta información de desempeño se registra en el SAP R/3 y el Jefe de Oficina de Almacén y Abastecimiento la valida. Así como también lleva el control de los costos y finanzas de la Zona que permite controlar los gastos, todas las autorizaciones son validadas y registradas en el SAP R/3

La confiabilidad y consistencia de la información de las bases de datos de la Zona Metropolitana Oriente se encuentra almacenada en servidores de gran capacidad, los cuales el Departamento de Sistemas se encarga de administrarlos y verificar su correctos y adecuado funcionamiento, su capacidad y su conexión en red sea la correcta; el acceso a la información es a través de terminales remotas o PC's cada usuario que vaya a operar algún sistema tiene un propietario y una clave de entrada que le permita poder trabajar con el sistema que se vaya utilizar; por lo tanto ninguna persona ajena al sistema podrá hacer uso de la información. Cada servidor cuenta con una unidad de respaldo, el cual permite que en una caída de energía eléctrica, éste no se apague y permita terminar la operación que esta en proceso para que no se llegue a dañar o perder la información que se encuentra almacenada, además de los programas de mantenimiento y de respaldo de las bases de datos utilizadas y para asegurar estas con realizadas a través de procedimiento y registros integrados en el SAC.

La información que se maneja desde cualquier terminal o PC's esta en tiempo real esto significa que desde que se esta capturando los datos y se confirma su actualización ya se registro en la base de datos la información que se estaba procesando esto hace que la información con que se trabaja sea veraz y oportuna.

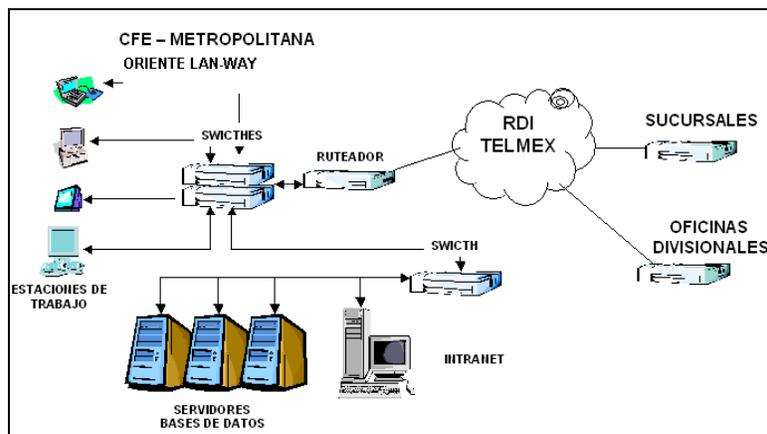
Se tiene Red de Datos de Estructurada cumpliendo las Normas EIA/TIA 568A. Con enlaces departamentales de fibra óptica, tecnología switch y hacia los

usuarios cableado UTP Categoría 5E para mayor confiabilidad en la transmisión de datos y software instalado que evita errores en la transferencia de datos.

El tiempo que tarda la recolección de información es mínimo ya que la información de la mayor parte de nuestras bases de datos esta en red y puede ser accesada desde cualquier parte de la Zona que cuente con una terminal o PC's.

El acceso oportuno a la información que se encuentra en la Zona de cualquier Departamento, Oficina y Sucursal, esta disponible las 24 horas los 365 días del año y pueden acceder a ella por medio de su cuenta y su clave las bases de datos internas se lleva a cabo por medio de interconexiones, contando con tecnologías de vanguardia para la confiabilidad y seguridad que existe en la infraestructura de red de voz y datos tanto en LAN's y WAN's.

Cada una de la PC's que se encuentran en la Zona que todas las áreas que se integran, se encuentran interconectadas y esta interconexión se extiende a todas las Zonas que integran la División y a nivel nacional, aunado a este cuenta con la herramienta de correo electrónico colaborativo y la Intranet Divisional para asegurar el acceso a la información estratégica de la empresa. Ver diagrama



CFE a través su portal www.cfe.gob.mx proporciona información acerca de la institución desde su creación hasta sus servicios que proporciona.

Información a las Organizaciones

A través de Auditorías de diferente naturaleza de acuerdo al punto 5.3, se proporcionan la información de diferentes organizaciones, cuyos resultados sirven de informe para instituciones externas tales como SECODAM, LAPEM, SHCP y a la Zona que de dichas auditorías se determinan las acciones correctivas en Reuniones de trabajo.

La Revisión y Actualizar de la Información

Se hacen Revisiones a la Organización soportadas con los datos e información de las bases de datos mencionadas. En el punto 3.2 se describe el proceso

Alineación de la Información

La alineación de la información esta basada en:

- El modelo de dirección por calidad descrito en el 1.0
- El despliegue de la Planeación Estratégica descrito en el punto 3.2

- c) Las actualizaciones en los sistemas y bases de datos da soporte a ambos puntos

Evaluación y Mejoras a los Métodos y Mecanismos para el acceso de Información

En la Planeación Estratégica se evalúan las necesidades para cumplir con los objetivos establecidos de acuerdo a la funcionalidad de los sistemas o rendimiento de la red de voz y datos.

La información que se maneja en la Zona esta en red y en tiempo real esto significa que al momento de consultarla o querer escribirla debe de tener un tiempo de respuesta demasiado rápido en caso contrario se podría decir que la red no esta cumpliendo lo establecido y se buscaría otros medios de comunicación más factibles para la Zona.

Los equipos de hardware como los software, Oficinas Divisionales se encarga de hacer concursos para la compra de hardware en los cuales al proveedor se le piden los requisitos que se requieren que tengan los equipos que se van a adquirir para que puedan operar en la Zona con gran calidad y una vida útil; el software que se adquiere tiene que se el que este a la vanguardia y que sea compatible con nuestros clientes ya que en algunas ocasiones es necesario presentar alguna información que nos este requiriendo el cliente (empresa) para la toma de alguna decisión.

6.2 DOCUMENTACIÓN Y ANÁLISIS

Documentación, Integración y Análisis

Se tiene documentado e integrada la información de todas las áreas bajo un Sistema de Gestión de Procesos en proceso de certificación bajo la norma ISO-9001:2000 con sus políticas de actualización de los documentos.

La información es analizada en las revisiones gerenciales mensuales establecidas en el mismo Sistema de Aseguramiento de Calidad.

Revisión de la Información

Mensualmente hacen un concentrado de las actividades y análisis, que son compilados, analizados por el Jefe de cada uno de los departamentos quien tiene la capacidad y la experiencia para poder llevar a cabo un análisis global de todos los indicadores utilizados en la Zona, posteriormente una vez compilados dichos indicadores el Superintendente de la Zona analiza los indicadores que lleven una tendencia no deseada dentro del rango de control establecido, en forma conjunta con los Jefes de Departamento correspondientes, con el fin de tomar acciones preventivas, esta revisión se lleva a cabo como parte de las Revisiones Gerenciales y en las Reuniones de Seguimiento a la Planeación Estratégica, además de que esta información es también revisada por lo menos dos veces al año con la Gerencia Divisional.

ENTENDIMIENTO DE LOS CLIENTES Y EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

El uso de la información para el entendimiento de los usuarios es en relación a los indicadores enfocados al cliente, en base a las encuestas, disminución de inconformidades con apoyos sistematizados de procesos para el análisis de las facturaciones, herramientas de aclaraciones de servicios requeridos por los clientes, oportunidad y efectividad en la entrega de su aviso-recibo y la atención que se le proporciona en ventanilla, el tiempo de restablecimiento de interrupciones.

El Sistema SIGGNO-DEVO se registra el comportamiento de los indicadores mensual para determinar el desempeño de la organización y anualmente y con esto la capacidad de cumplimiento en la redefinición de metas, así mismo muestra el desempeño competitivo con respecto a las zonas que conforman la División Golfo Norte.

En las Revisiones mensuales de indicadores se analizan cada uno de los indicadores y se observa su comportamiento, y de acuerdo a la tendencia que refleje se aplican acciones preventivas o correctivas con el fin de controlar el comportamiento. En estas se definen planes de acción.

DESEMPEÑO OPERATIVO CONTRA RESULTADOS FINANCIEROS GLOBALES

Se tienen definidos y documentados los indicadores DEVO para evaluar el desempeño de la Zona para determinar la Asignación de Recursos

- Presupuesto de Gastos de Explotación.
- Presupuestos de Inversiones
- Recursos Humanos

En el DEVO se tienen definidas metas anuales que se redefinen con relación al comportamiento y necesidades de nuestros clientes u operatividad de la empresa esto es en base a:

- Resultados anuales del DEVO
- Presupuesto de Inversiones por Departamento
- Resultados Financieros (Costo Dist.-Com., Presupuesto de Inversiones, Rezago, Rentabilidad Económica de Inversiones)con respecto al Año anterior
- Programas de Trabajos
- Proyectos Anuales

En base a lo anterior existe se hace un estudio de resultados y asignación de recursos a la Zona, esta el cliente como prioridad número uno, las inconformidades o ideas de mejoras que él plasme en sus encuestas son estudiadas en las juntas que se llevan a cabo mensualmente para poder tomar nuestras acciones correctivas, las cuales serán aplicadas una vez que se tome la mejora más adecuada.

Para dar respuesta a cada uno de los enfoques definidos en la administración de nuestro sistema se tienen definidos los siguientes indicadores así como su adaptación el los sistemas de información.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	SISTEMA	RESPONSABLE
Resultado de Encuesta de Satisfacción del Cliente	Formatos y registros	Depto. Comercial Depto Medición
Cumplimiento de los Compromisos de Servicio	CIM@	Depto. Comercial Depto. Distribución Depto Medición

Recursos Humanos	Sistema	Responsable
Clima Laboral	Formatos y registros	Depto Trabajo
Capacitación	SICM	Depto Trabajo
Reemplazo	SICM	Depto Trabajo
Frecuencia	SIRCH	Depto Trabajo
Gravedad	SIRCH	Depto Trabajo
Financieros y costos	Sistema	Responsable
Costo Dist.-Com.	CIM@	Administración
Perdidas de Energía	CIM@	Depto Medición
Rezago	SICOM	Depto Comercial
Usuarios Totales por Trabajador	CIM@	Depto Trabajo
Rentabilidad Económica de Inversiones	CIM@	Administración
Operaciones Internas	Sistema	Responsable
Productividad	SIAD	Depto Distribución
Eficiencia	SIAD	Depto Distribución
Inconformidades por cada Mil Usuarios (IMU)	SICOS	Depto Comercial
Atención a Conexión de Contratos (TPC)	SICOSS	Depto. Medición
Tiempo de Interrupción por cada Mil Usuarios (TIU)	SIAD	Depto Distribución

El uso de la información para el entendimiento de los usuarios es con relación a los indicadores enfocados a la satisfacción del cliente, basándose en la aplicación de una encuesta a nivel nacional.

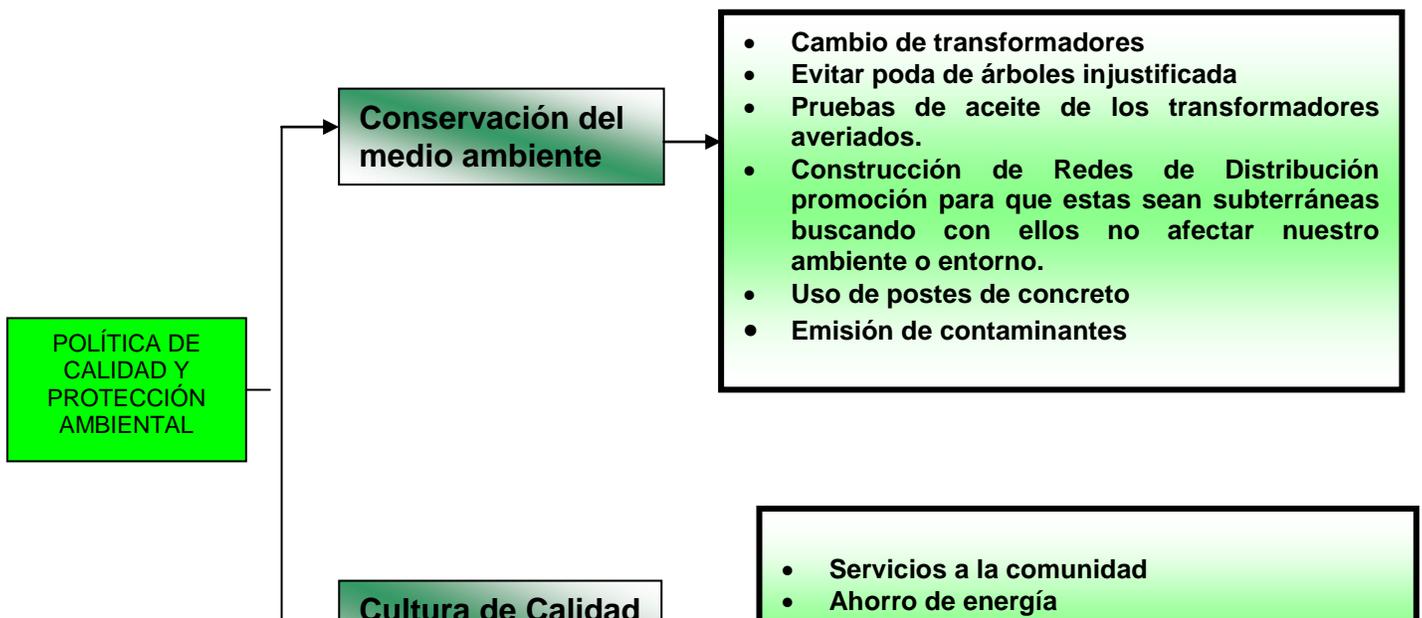
En las revisiones mensuales de indicadores se analizan cada uno de los indicadores y se observa su comportamiento, y de acuerdo a la tendencia que refleje se aplican acciones preventivas o correctivas con el fin de controlar el comportamiento.

Con la integración de la información para análisis mediante el Sistema SIGGNO-DEVO se visualiza el comportamiento de los indicadores, en el que se tiene definidos los criterios de evaluación de los resultados de operatividad como financieros con respecto a la meta y su comportamiento histórico.

7.0 IMPACTO EN LA SOCIEDAD

La Zona Metropolitana Oriente promueve la protección del medio ambiente adoptando este compromiso estableciéndolo a través en la planeación estratégica en la determinación de los objetivos, buscando siempre la mejora continua y respetando el medio ambiente.

La Zona Metropolitana Oriente establece un ciclo de mejora al establecer su registro como entidad generadora de residuos tóxicos ante la SEMARNAP a partir de noviembre del 2002.



7.1 CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Se tiene considerados en la Zona Metropolitana Oriente como residuos tóxicos los Bifenilos Policlorados (Askarel) de alto riesgo, tanto para el personal que labora en esta organización, como para sociedad.

A partir del año 2000 se realizó un programa para retirar todos aquellos equipos que contienen Bifenilos Policlorados, como los capacitores que representaban un alto riesgo tanto para el trabajador como para el personal que estuviera cerca de estos equipos, en su lugar se instalaron capacitores Clase III (Combustible mínimo de inflamación 291°C que contiene liquido dielectrol).

Se establece para su control un área específica para el manejo del residuo ubicada en la en la subestación Santo Domingo y posterior envió al almacén divisional para sus concentración y confinamiento.

Para el manejo este residuo tóxico la Zona Metropolitana Oriente se apega a la utilización de una norma vigente para el almacenaje previo al destino final de los Bifenilos Policlorados CFE/SHT num. II-1.4.1, dando cumplimiento al capitulo VI de la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección Ambiental en los artículos que competen.

Actualmente se encuentran en proceso de identificación y control de los Bifenilos Policlorados para su posterior confinamiento.

Dentro del control de los procesos se establece la certificación de la norma ISO-14001 estableciendo la política de calidad y protección ambiental descrita en el criterio de liderazgo establecida en el Sistema de Gestión de Procesos.

La Superintendencia a través de la aplicación del sistema de gestión de procesos se asegura de identificar los aspectos ambientales de sus actividades, productos o servicios, que puede controlar o influenciar, esto mediante el establecimiento del Procedimiento para la Identificación de Aspectos Ambientales MAGS001.

Así mismo, los registros sobre los aspectos ambientales y sus impactos son actualizados anualmente y se asegura de la identificación y acceso a

los requisitos legales y de otro tipo que son aplicables a las actividades, productos o servicios que se realizan en el ámbito de la División de Distribución Golfo Norte, mediante la documentación e implementación del Procedimiento para la Identificación y Acceso a los Requisitos Legales Aplicables MAGS002.

ASPECTOS ECOLÓGICOS DERIVADOS DE LA OPERACION

Cambios de transformadores

Se cuenta con un programa para realizar los cambios de transformadores que tiran aceite por sobrecarga o por empaques dañados, siendo detectados estos mediante reportes generados por nuestros clientes y atendidos por el departamento de fallas los cuales son turnados al Departamento de líneas para su atención, cambiando y trasladando los transformadores a la Zona donde se tiene un área asignada.

Poda de árboles en forma injustificada

Para evitar la poda de árboles en forma injustificada la cual cuenta con un programa anual de la misma tanto en circuitos primarios como secundarios. Dicha poda se realiza con la línea energizada y bajo estrictas medidas de seguridad como son:

- Solicitar libranza al Departamento de Operación Ciudad
- Retirar recierre
- Equipo aislado, mangas, guantes aislados a 20 000 volts,
- Sierras no conductoras
- Vehículos aislados y aterrizados en su carrocería, para con ello evitar un shock eléctrico en caso de tener un contacto con la línea energizada.

Con esto evitamos quejas de nuestros clientes por interrupción del servicio, así como la poda inmoderada en áreas urbanas o suburbanas. En éstas áreas es muy importante la conservación de los árboles, por lo que solo se poda lo indispensable ya que se debe respetar en lo posible la vida y forma simétrica del árbol.

En las áreas rurales la vegetación es más abundante y de más rápido crecimiento por lo que es necesario buscar las distancias máximas de libramiento haciendo los cortes en las ramas que crecen en dirección a la línea.

PRUEBAS DE ACEITE A LOS TRANSFORMADORES AVERIADOS

De acuerdo a las pruebas técnicas ecológicas, los aceites deben considerarse como residuo peligroso solo si excede de 50 p.p.m de Bifenilos Policlorados . La Z.M.O. cuenta con un programa anual para analizar el aceite deteriorado de los transformadores con la finalidad de reciclar aquel que no se llegue a los 50 p.p.m Bifenilos Policlorados deberán ser identificados con una leyenda que diga “aceite dieléctrico para regeneración” y aquellos que se rebasen los de 50 p.p.m de

Bifenilos Policlorados deberán ser identificados con una leyenda que diga “Peligro Contiene ASKAREL”

Aquel aceite aislado que valla a ser regenerado deberá enviarse al laboratorio de regeneración de aceite en la subestación Santo Domingo, identificándolo con el número de lote y número de tambo original. Los tambos que rebasaron los 50 p.p.m., se gestionara su entrada al Almacén Divisional en el Almacenamiento Temporal de Residuos Peligrosos, identificándolo con el número de lote y número de tambo.

USO DE POSTES DE CONCRETO

Como un apoyo a la conservación del medio ambiente por la tala inmoderada de árboles, se implementó un programa para utilizar postes de concreto en lugar de los de madera en la construcción de fraccionamientos, líneas primarias y secundarias.

EMISIÓN DE CONTAMINANTES

Se cuenta con parque vehicular de 182 unidades, por lo que la oficina de Servicios Generales contempla un programa anual de mantenimiento preventivo del parque vehicular. Para realizar dichas tareas cuenta con personal especializado dentro de las instalaciones y talleres externos autorizados mediante una licitación previa. Con esto se le da seguimiento en forma oportuna al programa evitando la emisión de contaminantes al medio ambiente.

RECICLAJE DE MATERIALES

Se cuenta a nivel Zona cuenta con un departamento de recuperación de materiales, en donde se deposita todo el material retirado de las instalaciones, seleccionándose y rehabilitándose aquel que puede ser reutilizado, haciendo un dictamen técnico y una devolución de los materiales de desecho.

Proceso que utilizan las áreas usuarias mandan a almacén los materiales de desecho:

1. Se elabora su respectivo dictamen técnico
2. El almacén procede a darle entrada como chatarra quedando en stock
3. Se contrata a una compañía de fletes para que traslade y pese el material de desecho que se va a entregar al Almacén Divisional.
4. Cuando ya se tiene la boleta de pasaje y ésta se entrega en la División,
5. Se elabora el pedido de traslado, este nos llega vía correo y se procede a hacer el traspaso por la cantidad de chatarra que se indica.
6. Con esto evitamos contaminar el medio ambiente, dejando materiales dañados en el área de trabajo y contribuimos a la buena imagen de C.F.E. ante la comunidad.

EVALUACIÓN Y MEJORA

Para la conservación y evaluación del medio ambiente se cuenta con programas establecidos a través de la planeación estratégica a contribuir a mejora el impacto ambiental que pueda ocasionar la operación del proceso, así mismo se establecen

objetivos de aspecto ambiental dentro del Sistema de Gestión de procesos basados en la norma ISO- 14001:1996 la cual se tiene en proceso de certificación.

Se establece un programa en el establece tener un área controlada para el manejo de residuos tóxicos dentro de la Z.M.O., y posteriormente se envió al Almacén Divisional para confinamiento.

METODOS

Construcción de Redes de Distribución a través de promoción para que estas sean subterráneas, buscando con ello no afectar nuestro ambiente o entorno.

La Zona cuenta con un programa anual para la construcción de subestaciones y líneas de distribución y Subtransmisión buscándose que sean subterráneas, en principal en las cabeceras municipales para con ellos darle estética y belleza a las plantas y lugares históricos.

La Zona ha realizado gestiones con los diferentes fraccionadores para que los nuevos fraccionamientos que se construyan cuenten con líneas subterráneas o híbridos.

Como un proceso de mejora continua, se estableció un programa para realizar cambios de calibre secundario tanto de calibre como de desnudo a forrado evitando con ello fallas por corto circuito, quejas de nuestros clientes y la poda inmoderada de árboles que afectan la red eléctrica.

El establecimiento de la metodología de las 5s dentro de sus instalaciones.

MEJORA

Como ciclo de mejora la Zona Metropolitana Oriente documenta para asegurarse del cumplimiento de los objetivos y metas ambientales el Programa Ambiental, el cual es revisado trimestralmente en el Comité Divisional de Gestión de la Calidad y Protección Ambiental. Los Comités Locales de Gestión de Calidad y Protección Ambiental dan seguimiento mensual a los avances de sus programas.

El Programa Ambiental es revisado al momento de realizar alguna modificación a los procesos, productos o servicios, y la implementación de nuevos productos o servicios, con el fin de asegurar que la Gestión Ambiental aplica a dichas modificaciones

La organización no a recibido ha la fecha sanciones en materia ecológica por parte de entidades federales y estatales, solamente una revisión por parte de la SEMARNAP la cual se atendieron satisfactoriamente sus recomendaciones.

7.2 CREACION DE CULTURA DE CALIDAD Y ECOLOGIA EN LA COMUNIDAD.

La Zona Metropolitana Oriente se compromete para compartir con la comunidad sus valores, su cultura de calidad, de mejora continua y de ecología, mediante su política de calidad y Protección Ambiental, la cual es establecida a partir de Diciembre del 2002 y puesta al la vista del los clientes en cada centro de trabajo.

Dentro de las estrategias que establece la zona para la creación e cultura de calidad y ecología en la comunidad realiza un proceso de educación en ahorro de energía con pláticas efectuadas en diferentes instituciones educativas.

FECHA	ESCUELA	COLONIA	MUNICIPIO	ASISTENCIA
17/12/02	PRIM. MARIANO DE LA GARZA	PUEBLO NUEVO	APODACA	28
18/12/02	PRIM. SALVADOR DE APODACA	PUEBLO NUEVO	APODACA	25
13/1/03	PRIM. ROGELIO VENEGAS CABRERA	PUEBLO NUEVO	APODACA	20
14/1/03	PRIM. FERNANDO TREJO CARRILLO	PUBLO NUEVO	APODACA	21
17/1/03	PRIM. FAUSTINO HDZ. CHAIRES	LOS INDEPENDIENTES	GUADALUPE	11
20/1/03	PRIM. ADOLFO RUIZ CORTINEZ	VALLES DEL SOL	GUADALUPE	8
28/1/03	PRIM. ALBERTO GARZA GONZALEZ	PUEBLO NUEVO	APODACA	10
ASISTENCIA TOTAL				123

Otra de las actividades que realiza la zona la apertura a las diferentes instituciones educativas para la realización de servicio social y prácticas profesiones por parte de sus alumnos.

Las estrategias que utiliza para hacer la difusión con la comunidad son a través de:

- revistas
- carteles
- folletos
- mantas (establece la política)

Los cuales son editados en Oficinas Divisionales y están al alcance de nuestros clientes en los diferentes centros de trabajo.

Acciones Sistemáticas que tienen los máximos responsables fuera de la Organización para compartir su cultura de calidad y ecología con la comunidad.

Caso específico es de CF Efectiva Empresarial, donde el Superintendente y Jefes de Departamentos dan seguimiento y asesoría a los usuarios con un demanda contratada de 1000 o más kwh, a los cuales se les visita por lo menos una vez al año y se les explica la forma en que se les cobra y como pueden bajar sus consumos.

El interés del personal se fomenta a través de actividades de capacitación que no llevan al cumplimiento de los valores:

Satisfacción al Cliente

Trabajo en Equipo

Liderazgo

Honestidad

Innovación

Calidad de Vida

Conciencia Ecológica

Conciencia Económica

Así como diferentes cursos personalizados como Herramientas para el Cambio, CF Eamigo I y II, Liderazgo Efectivo.

Los niveles y tendencias de los indicadores que miden la relación de la organización con la comunidad se muestra en el criterio de Satisfacción del Cliente

Actualmente se está llevando a cabo la implementación de los grupos de mejora en los cuales se basan en la experiencia del trabajador se busca diseñar nuevos procedimientos de trabajo, así como la innovación para satisfacer las experiencias de los clientes, como parte del proceso de implementación se tiene contemplado la realización de concursos para personal de campo, en donde se comparten experiencias y demuestran sus habilidades personales, procedimientos de trabajo, uso de herramientas estadísticas y normas de seguridad.

8.0 RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

Las tendencias de los últimos tres años de los indicadores DEVO y Compromisos de Servicio manifiestan el desempeño de las áreas administrativas. Operativas y de apoyo; así como del desarrollo del personal y del nivel de satisfacción de clientes, marca un crecimiento que se puede apreciar en la tabulación de los Índices que a continuación se mencionan:

8.1 RESULTADOS DE SERVICIO Y PRODUCTO

TIEMPO DE INTERRUPCIÓN POR USUARIO (TIU)

El objetivo del Índice es evaluar la continuidad del servicio eléctrico que se le proporciona a los usuarios en los sistemas primarios de distribución para optimizar la toma de decisiones respecto a las políticas y procedimientos de operación y mantenimiento correctivos y preventivos, la justificación, proyectos y programación de obras de inversión, las políticas de adquisición por calidad de equipos y materiales y la actualización e implementación de métodos de trabajo modernos apoyados con la utilización de recursos humanos capacitados.

TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO DEL TIU EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS

CARACTERISTICA/AÑOS	2000	2001	2002	2003	DIVISIONAL 2002	COMPORTAMINETO
META (minutos)	94	94	91	87*	100	El indicador es de reduccion, se considera cumplido por debajo de la meta.
REAL (minutos)	98	91	87	4**	92	
EFICACIA	2.72	8	8	8	8	
EVOLUCION PONDERADA	-.326	.639	.392	.382	.914	
T ENDENCIA (porciento)	0	96.8	95.6	4.59	10.4	

*meta anual, ** del mes.

El comportamiento de este indicador durante los 3 años, establece un proceso de mejora de un 11.22 % a partir de 2000 y hasta el año 2002 de los resultados reales de la zona.

Se tiene en la tabala la meta y datos reales del comportamiento del TIU, se considera cumplida la meta cuando el valor del dato real es menor ó igual. En el año 2000 se obtuvo un valor por arriba de la meta la cual fue ocasionado por la siguiente causa:

En el mes de Septiembre del 2000, de acuerdo a análisis efectuado a los circuitos que mayor TIU aportaron fueron:

APO-4120 Motores US con 1.59 minutos
PEM-4120 San Sebastián con 0.79 minutos
ACP-4150 Noria con 0.77 minutos
LOL-4340 Mina con 0.75 minutos

Las acciones correctivas que se tomaron de acuerdo al procedimiento de acciones correctivas y preventivas se determinó lo siguiente:

- **CORRECTIVA:**

Se cortaron árboles pegadas en línea primaria, se corrigieron cruceros primarios aéreos en línea troncal, se retiró retenida primaria floja.

- **PREVENTIVA:**

Se asignó un Supervisor para revisión de mantenimiento de los circuitos arriba mencionados y posteriormente la ejecución de los trabajos requeridos, mejoras de mantenimiento preventivo, balanceo de cargas.

- **ACCIONES CORRECTIVAS:**

Se reparó líneas de subtrasmisión de 115 kV PEM-NOG dañado por personal de construcción del puente al hacer contacto con una varilla de 2" con el conductor, provocando una interrupción de 8 circuitos de distribución.

Cambio de postes chocados por terceras personas que provocaron disturbios en circuitos troncales en doble nivel.

- **PREVENTIVA:**

Se reemplazó tramo de línea de 115 kV dañado y se dejó en libranza para evitar nuevas interrupciones.

Para el análisis de las causas se utiliza el procedimiento para técnica estadística de nuestro Sistema de Aseguramiento de Calidad.

A continuación se desglosa el comportamiento del indicador por año y mes.

Como ciclo de mejora en los resultados del 2002 se efectuó una reestructuración del departamento de distribución, aportando con esto una mejor atención a las fallas que se presenten en las 24 hrs del día, así como una mayor cobertura al mantenimiento preventivo en los circuitos de distribución.

INCONFORMIDADES POR CADA 1000 USUARIOS (IMU)

El objetivo del Índice es evaluar en forma completa las actividades realizadas por nuestro personal, para atender reportes de queja, los cuales son motivo de inconformidad por parte de los usuarios y que así mismo impacta en la calidad del servicio que proporcionamos, considerando que este indicador tiene un comportamiento satisfactorio a la baja.

TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO DEL IMU EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS

CARACTERISTICA/AÑOS	2000	2001	2002	2003	DIVISIONAL 2002	COMPORTAMINETO
META (absoluto)	4.06	2.83	2.73	4.49*	3.44	El indicador es de reduccion, se concidera cumplido por debajo de la meta.
REAL (adsoluto)	4.15	2.83	2.63	3.24**	3.41	
EFICACIA	.002	1	1	8	1	
EVOLUCION PONDERADA	.024	.466	.076	-1.98	.044	
T ENDENCIA (porciento)	-2.2	100	96.4	72.16	99.12	

*meta anual, ** del mes.

Se puede observar un retroceso en la meta fijada para el año 2003 pero en el 2001 y 2002 se tiene una meta baja considerablemente debido a las detección de causas e implantación de las acciones planteadas en el índice del rezago, ya que este es un proceso integral y las acciones fueron enfocadas a atender integralmente las necesidades del área para cumplir con las expectativas de nuestros clientes al realizar estas actividades mejoramos nuestros índices y se pudo realizar un buen trabajo en equipo.

Al igual que el rezago se muestra una notable mejoría en el año 2001 y 2002 lo cual nos da la pauta para seguir trabajando en forma conjunta, de cualquier modo la zona tiene un crecimiento notorio en cantidad de clientes lo que nos solicita analizar esta problemática.

Se describe a continuación el comportamiento mensual del indicador.
Descripción de las gráficas mensuales del IMU.

TIEMPO PROMEDIO DE CONEXIÓN (TPC)

El objetivo del Índice es el de evaluar el tiempo promedio de atención de las solicitudes de contrato eléctrico elaboradas por nuestros usuarios en un período de tiempo (mensual) y este se contabiliza desde que se elabora la solicitud telefónicamente o en Sucursal hasta que es atendida por nuestro personal de campo.

TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO DEL TPC EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS

CARACTERISTICA/AÑOS	2000	2001	2002	2003	DIVISIONAL 2002	COMPORTAMINETO
META (días)	1.19	1.15	1.2	1.2*	1.22	El indicador es de reduccion, se concidera cumplido por debajo de la
REAL (días)	1.41	1.16	1.24	1.57**	1.26	
EFICACIA	.184	1.98	.97	1.62	2	
EVOLUCION PONDERADA	-2.05	-.017	-.065	-.535	.086	

T ENDENCIA (porciento)	-18.4	-.869	-3.33	-30.83	-3.27	meta.
-------------------------------	--------------	--------------	--------------	---------------	--------------	--------------

***meta anual, ** del mes.**

Como se puede observar en la grafica con historial de tres años, el tiempo promedio de conexión ha tenido durante este periodo un incumplimineto respecto a la metas fijadas, sin envargo no revasa el optimo nacional que es el de 1.5 .

En el año 2000 se determino una meta ambisiosa, tomando en cuenta la tendencia del año pasado, solo que en este año no existio un crecimiento de fraccionamientos, a un asi la tendencia fue del -18.4 % y un valor inferior al optimo divisional.

Las cauas raiza de los incumplimineto es la falta de recurso humano y parque vehicular.

Para el año 2001 se mantuvo de una forma consistente en al tendencia, para conseguir esto se realizaron alguna acciones tales como:

- Hacer roles de turnos del personal
- Cubrir con cuadrillas los sabados y domingos
- Organización de tares del sistema SICOSS
- Selección de rutas mediante planos.

En el año del 2002 se llevaron acabo las acciones correctivas tales como:

- Formación de un nuevo departamento “Centro de Servicio al Cliente” (CSC)
- Asignación de nuevo parque vehicular
- Formación de roles de jornadas laborales para contar con personal las 24 hrs.
- Capacitación del personal
- Asignación de equipos y herramientas.

La metodología utilizada para detección de las causa raíz es a través de lo documentado en al Sistema de Gestión de procesos en la aplicación de sus procedimientos de acciones correctivas y preventivas y mejora continua.

8.2 RESULTADOS DE PROCESO Y PRODUCTIVIDAD

PRODUCTIVIDAD EN DISTRIBUCION

El objetivo de este Indice es evaluar la productividad del personal de campo en distribución para la toma de decisiones respecto a optimizar los métodos y procedimientos que coadyuven a elevar la productividad, revisar y adecuar las estructuras de organización de los grupos de trabajo, definir especificaciones de equipo y herramienta de trabajo que propicien la productividad, actualización y capacitación en la aplicación de las técnicas de trabajo.

La fórmula para la determinación de índice es: **Productividad = Tiempo Acreditables/tiempo Efectivos Reales** en donde el tiempo acreditable es igual a las horas cuadrilla óptimas acreditadas para la ejecución de los trabajos desarrollados en el período y el tiempo efectivo real son las horas cuadrilla reales reportadas por las cuadrillas en la ejecución de obras mejoras y preventivos sin incluir traslado, despacho de materiales, carga de gas ni tiempos muertos.

TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO DEL PRODUCTIVIDAD EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS

CARACTERISTICA/AÑOS	2000	2001	2002	2003	DIVISIONAL 2002	COMPORTAMINETO
META	97	98	100	103*	100	El indicsador es de incremento, se concidera cumplido por arriba de la meta.
REAL	98.9	102.2	102.7	102.7**	117.2	
EFICACIA	1.01	1	1	.99	1.17	
EVOLUCION PONDERADA	0	.034	.049	0	2.66	
T ENDENCIA (porciento)	101.95	104.28	102.7	99.7	100	

*meta anual, ** del mes.

En la tabla se puede observar que las mediciones de este indicador es en porcentaje (%) y entre mayor sea el prcentage conrespecto a la meta fijada, es mejor el resultado obtenido.

En los años 2000, 2001 y 2002 , se logró obtener un mejor resultado que la meta fijada, esto debido a que se logró consolidar satisfactoriamente las capacitaciones llevadas a cabo durante el año 1999, por lo que se programó mejorar la meta para el año 2002 a 100% de productividad.

Así mismo, observamos denntro de las actividades que se tomaron par allevar este indicador a tendencia favorables es que a partir del mes de julio del 2002 se reestructura el depto. De distribucion modificando cuadrillas de 3 a 2 con esto se incrementa el numero de caudrillas arrojando con esta medida el resultado obtenido en el año de 2002 fue de acuerdo a los resultados, podemos notar que la tendencia es a la mejora continua.

EFICIENCIA EN DISTRIBUCION

El objetivo de este indicador es el de evaluar la eficiencia del personal de campo en distribución para la toma de decisiones respecto a: definir políticas y criterios para la elaboración de programas de trabajo para la operación mantenimiento y construcción del sistema de distribución con optimización de costos.

Para la obtención de datos es directamente de la explotación del reporte de eficiencia por cuadrilla en el sistema electrónico SIAD.

La fórmula para la determinación del índice usada es **Eficiencia = Tiempo Efectivos/Tiempos Disponibles**.

TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO DEL EFICIENCIA EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS

CARACTERISTICA/AÑOS	2000	2001	2002	2003	DIVISIONAL 2002	COMPORTAMINETO
META	88.9	85	75	80*	75	El indicsador es de incremento, se concidera cumplido por arriba de la meta.
REAL	87.9	85.8	79.5	83.8	80.3	
EFICACIA	.98	1	1	1.04	1.07	
EVOLUCION PONDERADA	0	-.024	-.074	.054	.03	
T ENDENCIA (porciento)	98.8	100.9	106	104.7	107.6	

*meta anual, ** del mes.

En la tabla anterior se observa que las mediciones de este indicador es en porcentaje (%), y entre mayor sea el porcentaje con respecto a la meta fijada, es mejor el resultado obtenido.

Así mismo, observamos que durante los años 2000 se logró cumplir la meta, esto debido a que las metas fijadas eran bastante ambiciosas por parte de nuestra Subgerencia de Distribución y en el año 2001 fue reconsiderada esta meta fijándose 85% de meta, la cual se logró cumplir, por lo que para este año 2003, en acuerdo con nuestra Subgerencia de Distribución se fijó una meta de 80% debido a la nueva estructura organizacional de cuadrillas; así como la implantación de un nuevo sistema de trabajo (Sistema Electrónico SIAD).

En el año 2002 se llevaron acabo los profgramnas de mantenimiento de lineas en los circuitos de mator incidencia de falla .

De acuerdo a los resultados, podemos notar que la tendencia es a la mejora.

LIBRAMIENTO DE EVENTOS

El objetivo de este indicador es reducir el numero de eventos incorrectos de eventos debido a falla de los equipos, sistemas o ersonal relacionado con las subestaciones de distribucion, evaluando el grado de efcicacia en su operación Y Manteniminto para identificar las medidas correctivas por adoptar para minimizar los efectos de las fallas que ocurran en el sistema electrico, aumnetar la continuidad del servicio con calidad hacia los usuarios y proporcionar maxima seguridad al personal propio y ageno e instalaiones.

El indice se optiene de la relacion porcentual entre el numero acumulado de libraminetos correctos y la suma de estos con el numero acumulado de los siguientes libraminetos incorrectos de eventos:

- Protecciones
- Comunicaciones
- Control
- Por equipo auxiliar
- Por interruptores

- Accidentales

Cuando dichos eventos se presntan en el sistema de distribucion con tensiones desde 13.8 kv hasta 138 kv, acargo de una area especifica en un periodo determinado.

TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO DEL LIBRAMIENTO DE EVENTOS EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS

CARACTERISTICA/AÑOS	2000	2001	2002	2003	DIVISIONAL 2002	COMPORTAMINETO
META	99.3	99.5	99.5	100*	99.49	El indicador es de incremento, se considera cumplido por arriba de la meta.
REAL	99.3	99.8	99.6	98.7**	99.76	
EFICACIA	5	5.01	5	4.93	5	
EVOLUCION PONDERADA	0	.025	-.010	-.095	.0045	
TENDENCIA (porciento)	100	100.3	100.1	98.7	100.2	

*meta anual, ** del mes.

Acciones correctivas adaptadas son:

- Programacion y ejecucion oportuna de los mantenimientos
- Revision y actualizacion permanente de estudios calculos y politicas para oinstalacion y mantenimiento de los equipos en lass subestaciones de duistribucion.
- Actualizacion pèrmante de las especificaciones de materiales y equipos
- Sustitucion de equipo con caracteristicas limitadas y obsoleto, por equipo de nueva tecnologia.
- Bigilancia de la oportuna adquisicion y recepcion de materiales y equipos.
- Capacitacion del personal.

8.3 SATISFACCION DEL PERSONAL

INDICE DE CAPACITACIÓN

El objetivo del índice es determinar el nivel de capacitación del personal sindicalizado permanente en su puesto tabulado, a través de vigilar el registro de las actividades de capacitación en el SISTEMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN MECANIZADO (SICM), el índice se obtiene de dividir el valor que refleja el total de los cursos obligatorios aprobados por el personal sindicalizado permanente (cursos aprobados) entre el valor que refleja el total de los cursos de capacitación obligatorios de este mismo personal (cursos necesarios) establecidos en la batería del puesto en que se encuentra tabulado cada trabajador permanente.

TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO DEL CAPACITACION EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS

CARACTERISTICA/AÑOS	2000	2001	2002	2003	DIVISIONAL 2002	COMPORTAMINETO
META	96.01	96	97.14	75.02*	97.09	El indicador es de incremento, se concidera cumplido por arriba de la meta.
REAL	96.23	96.28	97.14	90.39**	97.19	
EFICACIA	0	2	2	2	2	
EVOLUCION PONDERADA	0	.001	.018	-.114	.007	
TENDENCIA (porciento)	96.23	96.28	100	120.48	100	

*meta anual, ** del mes.

En la tabla se contemplan los valores meta señalados por oficinas divisionales META y los valores REAL obtenidos por cada periodo de 2000 al 2001, en los que podemos observar que los valores reales superan a los valores meta comprometidos con la división. El comportamiento de este indicador TENDENCIA durante los 3 últimos años, establece un proceso de mejora en relación al periodo anterior, esto indica un proceso de mejora sostenido en relación a sus propios indicadores.

Entre los valores comparativos consideramos los obtenidos por la División de Distribución Golfo Norte, en virtud de ser considerada como líder, las variaciones consideradas en los resultados se establecen en un rango de décimas por debajo de los valores alcanzados.

INDICE DE REEMPLAZO.

El objetivo del índice es determinar el nivel de capacitación del personal sindicalizado permanente en el puesto inmediato superior, a través de vigilar el registro de las actividades de capacitación en el SISTEMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN MECANIZADO (SICM), el índice se obtiene de dividir el valor que refleja el total de los cursos obligatorios aprobados por el personal sindicalizado permanente (cursos aprobados) entre el valor que refleja el total de los cursos de capacitación obligatorios de este mismo personal (cursos necesarios) establecidos en la batería del puesto inmediato superior que le corresponde a cada trabajador permanente según su plan de carrera.

TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO DEL REEMPLAZO EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS

CARACTERISTICA/AÑOS	2000	2001	2002	2003	DIVISIONAL 2002	COMPORTAMINETO
META	82.99	86.04	86.02	65.02*	84.85	El indicador es de incremento, se concidera cumplido por arriba de la meta.
REAL	83.74	84.05	86.55	77.73**	85.49	
EFICACIA	0	2.95	3	3	3	
EVOLUCION PONDERADA	.0162	.027	.073	-.229	.032	
TENDENCIA (porciento)	100	97.68	100	119	100	

***meta anual, ** del mes.**

En la gráfica, se contemplan los valores meta señalados por oficinas divisionales META y los valores REAL obtenidos por cada periodo de 2000 al 2002, en los que podemos observar que los valores reales superan a los valores meta comprometidos con la división en los periodos de 2000 y 2001, no así en el periodo de 2002. El comportamiento de este indicador TENDENCIA durante los 3 últimos años, establece un proceso de mejora en relación al periodo anterior, esto indica un proceso de mejora sostenido en relación a sus propios indicadores.

Entre los valores comparativos consideramos los obtenidos por la División de Distribución Golfo Norte en virtud de ser considerada como líder, las variaciones consideradas en los resultados se establecen en un rango por arriba de los valores divisionales en los periodos de 2000 y 2002, no así en el periodo 2002 en el cual establece una diferencia de décimas contar la meta obtenida por oficinas divisionales.

Se efectúan reportes mensuales para la supervisión y control de este indicador, los cuales son emitidos por este sistema institucional de capacitación mecanizado (SICM).

INDICE DE FRECUENCIA

El objetivo del índice es determinar el comportamiento a través del tiempo de los accidentes que ocasionaron incapacidad por el IMSS a trabajadores expuestos al riesgo a fin de determinar el grado de seguridad existente El índice se obtiene de dividir el número de accidentes por un valor ponderado (1000000) entre el valor del promedio de trabajadores por el numero del mes en vigor por un factor constante (170)

TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO DEL FRECUENCIA EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS

CARACTERISTICA/AÑOS	2000	2001	2002	2003	DIVISIONAL 2002	COMPORTAMINETO
META	3.81	2.55	3.74	26.81	3.8	El indicador es de reduccion, se concidera cumplido por debajo de la meta.
REAL	1.29	2.57	7.24	100.6	3.51	
EFICACIA	0	5.95	0	.39	6	
EVOLUCION PONDERADA	.6	-2.98	-.6	-3.87	.6	
T TENDENCIA (porciento)	133.14	100	-72.99	-275.53	92	

***meta anual, ** del mes.**

En la tabla se contemplan los valores meta señalados por oficinas divisionales y los valores reales obtenidos en cada periodo de 2000 al 2002, en los que se puede observar que a partir del año 2000 y2001 este indicador se encuentra bajo control en relación a las metas establecidas por oficinas divisionales. El comportamiento de la TENDENCIA durante estos dos años refleja una tendencia hacia la disminución de los accidentes.

CAUSA RAIZ

Se observa que en el año 2002 se sale de meta el indicador dado que se presentaron una serie de accidentes de trabajo por

Durante los años de 2000 y 2001 se tuvieron accidentes generados por malas aplicaciones de los procedimientos de trabajo, que dieron como origen a menos accidentes que en años anteriores.

En el año 2000, se tuvieron accidentes en maniobras, que fueron generados por malas aplicaciones de los procedimientos de trabajo,.

ACCIONES

Se establece la difusión del reglamento de seguridad capítulo 100 para el área de distribución, así como la verificación continua del personal de campo sobre el cumplimiento de la reglamentación existente como una acción preventiva.

En caso de accidente de trabajo, esta se atiende realizando el informe de investigación del accidente, la informática de accidente de trabajo y el formato para el control de medidas preventivo correctivo (formato 13), además de difundir en el área de trabajo los resultados así como informar a oficinas divisionales para su difusión en otros centros de trabajo. Además de dar seguimiento a la atención del accidentado por parte del asesor médico de zona hasta su recuperación.

El resultado de este indicador se revisa mensualmente en las reuniones del comité de seguridad de la zona, y los resultados de esta reunión se plasman en el acta de seguridad e higiene, la cual se envía a oficinas divisionales para su revisión.

Como aspecto de mejora en esta actividad se puede destacar el uso de una hoja de chequeo de la planeación de maniobras, la cual ayuda a confirmar que se cumplen con los puntos de seguridad relacionados con la maniobra que van a desarrollarse.

INDICE DE GRAVEDAD

El objetivo del índice es determinar el comportamiento a través del tiempo de los días de incapacidad otorgados por el IMSS debido a la gravedad de las lesiones originadas por un accidentes de trabajo a fin de determinar el grado de seguridad

existente El índice se obtiene de dividir el valor de días perdidos por un valor ponderado (1000) entre el valor del promedio de trabajadores por el número del mes en vigor por un factor constante (170).

TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO DE GRAVEDAD EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS

CARACTERÍSTICA/AÑOS	2000	2001	2002	2003	DIVISIONAL 2002	COMPORTAMIENTO
META	1.40	1.08	.77	1.25	.51	El indicador es de reducción, se considera cumplido por debajo de la meta.
REAL	1.09	.48	1.19	1.57	.82	
EFICACIA	0	4	2.98	1.82	1.57	
EVOLUCION PONDERADA	.4	-2.239	.4	.4	.4	
TENDENCIA (porcentaje)	77	44	-154	-125	160	

*meta anual, ** del mes.

En la tabla, se contemplan los valores metas señaladas por oficinas divisionales y los valores reales obtenidos en cada periodo de 2000 al 2002, en los que se puede observar que a partir del año 2000 este indicador se encuentra bajo control en relación a las metas establecidas por oficinas divisionales. El comportamiento de la TENDENCIA durante estos tres años refleja una tendencia hacia la disminución de los días perdidos por accidentes de trabajo.

Entre los valores comparativos consideramos los obtenidos por la División de Distribución Golfo Norte en virtud de ser considerado como líder, las variaciones en las tendencias reflejan que estamos muy por debajo del promedio divisional.

Durante los años de 2000 y 2001 se tuvieron accidentes que dieron como origen menos días de incapacidad (570 días) en virtud de que los accidentes fueron menos severos que en años anteriores.

En el año del 2002 se registro una incapacidad parcial permanente que afecto con 859 días.

El resultado de este indicador se revisa mensualmente en las reuniones del comité de seguridad de la zona, y los resultados de esta reunión se plasman en el acta de seguridad e higiene, la cual se envía a oficinas divisionales para su revisión.

8.4 RESULTADOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS DE LA ORGANIZACION

ÍNDICE DE REZAGO

El objetivo de este índice es el de evaluar la energía facturada contra la energía vendida pendiente de pago por nuestros usuarios en un período de tiempo determinado, considerando que este indicador tiene un comportamiento satisfactorio a la baja.

TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO DEL REZAGO EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS

CARACTERISTICA/AÑOS	2000	2001	2002	2003	DIVISIONAL 2002	COMPORTAMINETO
META	1.5	1.5	1	.80*	1.39	El indicador es de reduccion, se concidera cumplido por debajo de la meta.
REAL	1.56	1.22	.82	.60**	1.3	
EFICACIA	0	8	8	8	8	
EVOLUCION PONDERADA	2.56	2.23	.533	3.902	1.846	
T ENDENCIA (porciento)	-4	81.33	82	75	93	

*meta anual, ** del mes.

De acuerdo a los resultados de la gráfica el comportamiento del indicado rezago es el siguiente:

Se puede observar que la tendencia del rezago en la Zona Metropolitana Oriente durante los últimos tres años se encuentra en una mejora continua, los resultados reales obtenidos respecto a la meta se han cumplido, como se observa en la gráfica, apoyados en la comparación contra los resultados de la División Golfo Norte, el comportamiento de la zona a evolucionado a la par con la tendencia de la División durante el año 2000 sin embargo se detectaron algunas causa las cuales se mencionan a continuación:

CAUSAS:

1. Falta de personal para cubrir plazas por motivos de, faltas injustificadas, permisos, vacaciones, incapacidades.
2. Falta de capacitación al personal.
3. Falta de medios de cobranza.
4. Falta de difusión sobre la utilización de los CFEmáticos.
5. Falta de monitoreo en la captura de quejas de atención publico.
6. Falta de reestructuración de ciclos.
7. El cambio de ciclos es complicado y tardado.
8. Falta de monitoreo en la toma de lecturas, reparto de recibos y cortes.
9. Se cuenta con un calendario de facturación inadecuado a las necesidades de la Zona.

Se aplico un programa de atención de esta causa para el año 2001 el cual muestra un repunte de la tendencia respecto a la divisional.

Acciones tomadas para mejorar el índice del rezago:

1. Contratación del personal de nuevo ingreso.
2. Cursos de capacitación al personal.
3. Renunciación de plaza de Churubusco a La Fe.
4. Adquisición de 5 CFEmaticos.

5. Difusión de cobranza en CFEmaticos.
6. Capacitación en la utilización de los CFEmaticos.
7. Análisis para hacer más eficiente el proceso de refoleo.
8. Coordinación con Sistemas Zona para realizar programa de refoleo.
9. Reestructuración y refoleo de Ciclos.
10. Implementación de control de supervisión en campo.
11. Control de proceso de toma de lecturas de acuerdo a calendario.
12. Reparto de recibos con tiempo mayor a 10 días.
13. Reestructuración de calendario de facturación.
14. Control de proceso de facturación según calendario.
15. Entrega oportuna de recibos de facturación.
16. Reubicación de ciclos mensuales.

Descripción de las gráficas mensuales de rezago

De acuerdo a lo comentado anteriormente la tendencia hacia la baja se muestra en estas gráficas.

También se ve un seguimiento en el cambio del año 2001 al 2002 ya que anteriormente el cambio de año hacia que se disparara el índice ya que el mes de diciembre contempla muchas dificultades que se atendieron en las acciones antes descritas.

INDICE DE PERDIDAS DE ENERGÍA

El objetivo del índice es que mediante éste se evaluará el comportamiento integral de las Instalaciones de Distribución (Distribución, Comercial y Medición), en cuanto a su eficiencia

para suministrar el Servicio de Energía Eléctrica con un mínimo de pérdidas; sin considerar las ventas de alta tensión, dado que las pérdidas por este motivo son muy bajas.

Además, este índice se evalúa sobre ventas en media y baja tensión, por ser las de mayor impacto con respecto a su propio volumen de ventas, y prácticamente las instalaciones que la Zona puede mejorar mediante la aplicación de programas adecuados de operación e inversión a fin de reducir el porcentaje de pérdidas.

TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO DEL PERDIDAS DE ENERGÍA EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS

CARACTERISTICA/AÑOS	2000	2001	2002	2003	DIVISIONAL 2002	COMPORTAMINETO
META	6.79	6.92	6.61	6.62	8.07	El indicsador es de

REAL	6.62	6.38	6.37	6.61	7.53	reduccion, se conclidera cumplido por debajo de la meta.
EFICACIA	1	1	1	1	1	
EVOLUCION PONDERADA	.040	.039	.038	-.035	.072	
TENDENCIA (porciento)	97	92	96	99	93	

*meta anual, ** del mes.

El comportamiento de la tendencia con respecto a nuestra meta, durante este periodo ha sido a la mejora, y nos hemos mantenido por debajo de la media divisional.

Para mantener estos resultados nuestra zona ha implementado año con año una planeación estratégica encaminada a asegurar un buen funcionamiento de los equipos de medición, para lo cual se plantearon dos proyectos, que son los siguientes:

1.- Atención del programa cuida y el de prueba, el cual va encaminado principalmente a atender los reportes del personal de campo por fallas de medición y a revisar el 25% de los servicios activos, además de probar los equipos de medición de los nuevos servicios y las modificaciones de los existentes.

2.- Probar una vez al año los equipos de medición de los puntos de entrega de la zona y los puntos de intercambio de energía con otras zonas. Lo anterior es con la finalidad de asegurar la correcta integración de la energía recibida y entregada para nuestro balance de energía.

Como resultado del trabajo anteriormente descrito, la recuperación de energía en el año de 2000 fue de 19.938 Mwh, para el 2001 se recuperaron 15.780 Mwh y para el año 2002 la recuperación fue de 22.120 Mwh.

ÍNDICE DE COSTO UNITARIO DISTRIBUCION-COMERCIAL

El objetivo de este índice es el conocer el costo promedio total en que incurre un área específica para atender a cada usuario, evaluar e identificar las medidas correctivas por aplicar para reducirlo; y así mejorar los resultados y la productividad.

En el resultado de este indicador se encuentra considerando las tres zona metropolitanas por lo cual solamente se analiza lo referente a los gastos y activos de la zona metropolitana oriente sin reflejar un comportamiento directo del índice ya que gran parte del resultado son por el valor de las perdidas de energía que contribuyen y son globales en el indicador.

Resultados de comportamiento de indicador costo de distribución comercialización en los últimos tres años:

	1999	2000	2001	2002
Meta	\$412.42	\$415.55	\$428.51	\$441.29

Real	\$405.57	\$392.39	\$416.13	\$412.03
Tendencias	98.22	94.42	97.17	93.36

El comportamiento del indicador se refiere a que el resultado real no sea superior a la meta establecida para que se considere cumplido la cual se va ajustando mes a mes de acuerdo al valor del kwh por lo cual no se establece la meta con anticipación.

Dado el comportamiento se observa que a existido una consistencia en los resultados del 1999,2000,2001 y 2002 ya que en todos los casos la meta se cumple.

Dentro de los resultados del indicador contribuye en gran proporción el costo de las perdidas de energía eléctrica de las tres zonas metropolitanas.

Para mantener la consistencia de cumplimiento del indicador se realizan las siguientes acciones:

Análisis mensual de los gastos de explotación para identificación de los conceptos excedidos para efectuar la reubicación en la cuenta correcta por ejemplo:

- ◆ Equipos con cargo al presupuesto de inversión que por error se registraron como gastos
- ◆ Traspaso a las áreas de generación y transmisión de la energía de usos propios y de empleados.

RENTABILIDAD ECONÓMICA DE INVERSIONES (REI)

Es la relación porcentual existente entre los resultados anuales obtenidos por un área específica y el activo fijo bruto a su cargo al final del ejercicio.

Aumentar el beneficio obtenido por cada peso registrado en el activo fijo y evaluar e identificar las medidas correctivas por aplicar para lograrlo.

Como forma de mejora a partir del año 2000 se estableció llevar el índice a nivel zona con el objeto de revisar e ir validando mensualmente este indicador.

Este índice se obtiene considerando los productos (ventas) menos los gastos obteniendo un remanente el cual se divide entre el valor de los activos y dando la rentabilidad de la zona.

Al igual que el costo de distribución este índice refleja cifras de las tres zonas metropolitanas.

Los resultados se especifican a continuación en términos de miles de pesos deflactados a 1990:

AÑO	PRODUCTOS	GASTOS	REMANENTE	ACTIVOS	REI
2002	\$2,042,620.00	\$1,813,830.67	\$228,789.69	\$1,959,627.00	11.68%
2001	\$2,018,015.96	\$1,795,333.27	\$222,772.68	\$1,665,722.80	13.37 %

2000	\$1,970,578.27	\$1,781,682.55	\$188,895.72	\$1,649,733.80	11.56 %
-------------	-----------------------	-----------------------	---------------------	-----------------------	----------------

Formula de calculo: **REI=(Productos-Gastos)/ Activos**

Se incremento en el año 2002 los activos por puesta en operación de subestaciones en el área metropolitana .

Se sigue con acciones de control presupuestal de los gastos de explotación e inversiones mensualmente.

No se refleja un incremento significativo en los productos debido a las restricciones tarifarias de la energía eléctrica.

INDICE DE USUARIOS TOTALES POR TRABAJADOR

El objetivo del índice es determinar la cantidad de usuarios totales (dato proporcionado por el departamento comercial) que son atendidos por parte de los trabajadores activos (dato proporcionado por el departamento de trabajo) de los procesos centrales, distribución, comercial, medición y servicios y sus procesos de apoyo administración, trabajo y sistemas.

TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO DEL USUARIOS TOTALES POR TRABAJADOR DE ENERGÍA EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS

CARACTERISTICA/AÑOS	2000	2001	2002	2003	DIVISIONAL 2002	COMPORTAMINETO
META	828.2	850.28	877.52	831.88*	484.98	El indicador es de incremento, se concidera cumplido por arriba de la meta.
REAL	845.59	912.2	874.08	872.46**	502.96	
EFICACIA	5	5	4.98	5	5	
EVOLUCION PONDERADA	0	.394	-.209	.061	-2.92	
T ENDENCIA (porciento)	102.09	107.90	99.60	104.87	103.7	

*meta anual, ** del mes.

En la tabla, se contemplan los valores metas señaladas por oficinas divisionales y los valores reales obtenidos por cada periodo, del 2000 al 2002, en los que podemos observar que los valores reales superan por mucho a los valores meta comprometidos con la división. El comportamiento de este indicador (TENDENCIA) durante los 3 últimos años, establece un proceso de crecimiento con relación a cada uno de los periodos anteriores.

Entre los valores comparativos consideramos los obtenidos por la División de Distribución Golfo Norte en virtud de ser considerado como líder, las variaciones consideradas con los resultados obtenidos por esta zona reflejan que estamos muy por encima del promedio divisional.

En la tabla muestra la cantidad de usuarios que atiende la Div. de Distribución Golfo Norte (DIV), y la cantidad de usuarios que atiende la zona oriente. En el periodo de 2000 al 2002, así mismo se destaca de esta gráfica el incremento constante de usuarios. Así mismo se destaca la aportación que realiza la zona la cual supera promedio que aportan las Zonas a la División Golfo Norte.

8.5 RESULTADOS DE SATISFACCION DE LOS CLIENTE O USUARIOS

COMPROMISOS DE SERVICIO

El objetivo de estos Compromisos de Servicio al Cliente es evaluar el cumplimiento a las especificaciones de los requisitos de calidad acordados o convenidos entre la Zona Metropolitana Oriente y la Gerencia Divisional de Distribución Golfo Norte.

COMPROMISOS DE SERVICIOS	URBANO	RURAL	2000	2001	2002
Restablecimiento de suministro individual	10	30	97.93	97.35	98.62
Restablecimiento de Sector Fuera	4	10	100	98.92	96.31
Restablecimiento de Circuito en media tensión	2	5	87.64	100	96.36
Máxima espera en fila	15	15	100	93.14	93.84
Atención a solicitudes de suministro para servicios especiales y de electrificación.	10	14	97.14	94.78	98.22
Atención a solicitudes de suministro para servicios en media tensión y fraccionamientos	10	14	94.64	91.55	97.37
Conexión de nuevos suministros en	2	7	98.01	100	95.20

tarifa 1 y 2					
Conexión de nuevos suministros en tarifa de media tensión	3	5	97.05	95.97	95.68
Atención a inconformidades por alto consumo	4	5	99.07	97.87	100
Reconexión des servicios cortados por falta de pago	1	3	97.05	100	100
Construcción de obras y conexión de suministros derivados de solicitud de servicios especiales	30	45	85.71	100	100
Global	30	45	98.28	97.38	96.43

Se considera cumplido el indicador si la calificación, entendida con el numero de eventos cumplido contra el total registrado y considerando las ponderaciones correspondientes, es igual o mayor al 94 % y si cumple con una meta individual mayor o igual al 90% en al menos nueve de los compromisos de servicio.

Se han establecido acciones de mejora dentro de los procesos de distribución zona para el abatimiento del Restablecimiento de Circuito en media tensión.

RESULTADO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO

El sistema de Información de Encuestas fue diseñado para evaluar el grado de satisfacción o insatisfacción y cuyo propósito es conocer los resultados de los siguientes atributos: Servicio, Interrupciones de Energía Eléctrica, Conexión de Servicio, Facturación, Tramites, Comparación con otros servicios, Personal de la CFE, Apertura del Sector Eléctrico, y Ecología
Se muestra tabla de resultado en el criterio 2.

CONSIDERACIONES ESPECIALES.

En el presente ejercicio se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

- ◆ Los valores de los indicadores fueron tomados de los archivos del Cim@ de cada División, tomando en cuenta el compromiso de ellas de contar con la información de 2000 y 2001 debidamente validada. Solamente en los casos de los índices CUDC y Compromisos de Servicio al Cliente la fuente correspondió a los registros de la propia Subdirección de Distribución.
- ◆ Por no contar con la información de Compromisos de servicio a nivel de Zona, se otorgó el valor de 94 tanto en meta 2002 como en reales 2000 y 2001,

- ◆ Para las Zonas Metropolitanas de Monterrey se contó con los valores reales de índices CUDC y REI del 2002 es el mismo valor.
- ◆ Para las tres Zonas Metropolitanas de Monterrey, se utilizó el mismo valor de pérdidas eléctricas.

GLOSARIO

C.F.E. Comisión Federal de Electricidad.

Administración del conocimiento Es el conjunto de prácticas utilizadas para identificar,

Desarrollar y aplicar de manera integral y sistemática los conocimientos de una organización, que incluye su tecnología, políticas, procedimientos, bases de datos y documentos, así como la experiencia y habilidades no mencionadas explícitamente por el personal.

Alta Dirección Se refiere al equipo directivo de la organización, integrado por el Director General y aquellas personas que le reportan directamente.

Alto desempeño Es la actuación capaz de generar el mayor valor, conocimiento y aprendizaje posibles, a través del ejercicio y mejoramiento de los sistemas de trabajo y hábitos de mejora continua, innovación y creatividad en el personal, con un modelo de trabajo que muestre características de efectividad de clase

mundial en sus resultados. Lo anterior como consecuencia de la participación inteligente e informada del personal.

Análisis Consiste en la interpretación del desempeño de los procesos para su control y mejora. De esta actividad derivada del conocimiento y aprendizaje organizacional.

Auditoria de Calidad Consiste en la verificación del cumplimiento de las normas, metodología y procedimientos de los sistemas y procesos de calidad.

Autocontrol Control interno y personal, independiente del exterior. Capacidad de evaluar el comportamiento propio y de tomar acciones.

Cadena de valor Es el conjunto de personas o grupos, insumos y metodología que participa en un proceso de transformación. En una organización la integran los proveedores, los procesos de la organización y los clientes/usuarios finales.

Calidad Es la creación de valor para los clientes y usuarios.

Calidad de vida en el trabajo Dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre.

Calidad Total Es una forma de ser orientada a la mejora continua de los productos, bienes o servicios, sistemas y procesos de una organización, con el propósito de crear valor para sus clientes o usuarios.

Ciclo de Operación Período de tiempo que transcurre desde que inicia hasta que termina una operación.

Ciclo de vida del producto o servicio. Período de tiempo que transcurre desde que se construye el producto o servicio, hasta que es transformado, consumido o desechado. Punto en el que se requiere nuevamente el uso de dicho producto o servicio.

Clientes Son todos los usuarios de los productos y servicios que genera una organización.

Comparación referencial Se refiere a las actividades sistemáticas de estudio y análisis que la organización realiza sobre procesos, productos y servicios de la competencia y/o de las mejores prácticas.

Compensación y Reconocimiento Son los estímulos económicos y psicosociales que promueven el alto desempeño, los principios y valores de calidad.

Competitividad Capacidad para competir o soportar la competencia de manera equiparable.

Comunidad Grupo social con costumbres afines o que habitan en una misma localidad. Puede referirse a un grupo de personas relacionadas por un interés común.

Conocimientos Internos y Externos Los internos son aquellos generados en la organización, mientras que los "externos" están relacionados con aquellos captados de alguna entidad o institución ajena como proveedores de tecnología, publicaciones, universidades, etc.

Conocimiento para la administración de los procesos Se refiere a la tecnología y/o procedimientos utilizados para planear, organizar, controlar y mejorar los procesos clave y de apoyo.

Cultura deseada Es el conjunto de signos, rasgos y características conductuales que describen lo que la organización quiere ser.

Cultura Organizacional Conjunto de comportamientos, lenguaje, símbolos y actividades, que representan la forma de ser de una organización de tal manera que se facilite el bienestar y motivación del personal.

Cultura Organizacional compartida. Son los signos de la operación cotidiana y comportamientos de todos los que integran la organización que reflejan la cultura deseada.

Desarrollo social Es el conjunto de actividades o acciones encaminadas a desarrollar características deseadas en la dinámica social, definidas o aceptadas por el propio grupo social, y que no alteran o afectan sus rasgos culturales, tradicionales o de identidad.

Desarrollo Sostenido Es el resultado del esfuerzo permanente de una organización por crear valor a los clientes y usuarios, personal, comunidad, medio ambiente, accionistas y organización, y de la mejora continua de sus productos, procesos y sistemas de trabajo.

Desarrollo sustentable Mejora continua de la calidad de vida de la comunidad y las formas de producción, con impactos mínimos controlados del medio ambiente, y acciones de mitigación, conservación y recuperación de los recursos naturales, de tal manera que permite la permanencia a largo plazo de los grupos sociales y los ecosistemas.

Documentación Es el registro cotidiano del desempeño de los procesos y sistemas. Constituye el acervo de conocimientos de la organización y permite evaluar y mantener vigente la tecnología operativa.

Ecoeficiencia Aprovechamiento óptimo de la energía y recursos necesarios para producir un bien o un servicio, generando el mínimo de residuos y/o el menor desperdicio de energía bajo esquemas de desarrollo sustentable.

Ecología Es la ciencia que estudia las relaciones entre los organismos y su medio, la estructura y función de la naturaleza de la que el hombre forma parte.

Ecosistema Es el conjunto de elementos orgánicos e inorgánicos que mantienen una relación de interdependencia continua y estable para formar un todo unificado.

Efectividad Se refiere a la capacidad para entregar resultados planeados.

Eficiencia Se refiere al logro de objetivos y al aprovechamiento de los recursos disponibles.

Estándar Norma, medida de desempeño esperado, utilizado para evaluar o comparar acciones realizadas.

Estandarización Es la acción de instalar o implantar procesos o sistemas, nuevos o modificados, y un sistema de medición, para lograr un desempeño consistente, controlado, con características similares, independientemente de las personas que lo operen, con el fin de garantizar el desempeño esperado y generar valor superior para clientes, usuarios y mercados.

Estructura Forma como la organización establece interrelaciones y responsabilidades operacionales y administrativas sobre individuos y grupos de trabajo, relacionado con niveles, procesos y sistemas.

Evaluación de la calidad Es la metodología que se emplea para asignar un valor cuantitativo a la madurez de los sistemas y procesos de una organización de acuerdo con los principios y valores de calidad.

Facultamiento Es la acción de asumir y promover la propiedad y compromiso personal, propio y de los demás, para elegir que hacer, cómo vivir y manejar el destino que está en nuestras manos. En una organización, significa saber que se tiene el poder y la responsabilidad para tomar una decisión y hacer lo que se requiera para satisfacer o exceder las necesidades de los clientes.

Factibilidad técnica y económica del producto y/o servicio La factibilidad técnica debe incluir aspectos relacionados con eficiencia, ecología, productividad que se genera con dicho diseño y la factibilidad económica tiene que ver con la rentabilidad y ventajas competitivas generadas.

Garantía en el Servicio Se refiere a la responsabilidad asumida por los servicios ofrecidos, de acuerdo con las necesidades de los clientes y usuarios, así como a la respuesta satisfactoria o restitución en caso de incumplimiento.

Impacto Ambiental Es un cambio físico, químico o biológico que afecta la dinámica de un ecosistema, con repercusiones nocivas en el presente o futuro, de manera directa o indirecta en las condiciones de vida humana.

Ejemplos:

Algunas acciones que contribuyen a la reducción del impacto ambiental fuera de las instalaciones de la organización pueden ser:

- ◆ Programas de reforestación con especies nativas,
- ◆ Pozos de absorción pluvial para alimentación de mantos acuíferos,
- ◆ Substitución de pavimento cemento por materiales porosos (adoquines, etc.),
- ◆ Control de desechos sólidos (no generar basura) y líquidos sin químicos (cloro, solventes, grasas, medicamentos, etc.),
- ◆ Elaboración de composta aeróbica como mejorado de suelos y abono natural.

Indicador Es un signo o medición de un fenómeno.

Indicador clave Son las relaciones que existen entre elementos medibles de un sistema, que describen sus características de operación más importantes o críticas.

Indicador clave de negocio/organización Se refieren a la información que permite administrar y mejorar la organización y la toma oportuna de decisiones estratégicas, por ejemplo los relacionados con ventas, utilidades inversiones, participación de mercado, retención de clientes, entre otros.

Indicador de Efectividad Mide el grado en que el sistema contribuye al logro de los fines para los cuales fue diseñado, así como al desempeño del servicio de las tareas realizadas.

Indicador de Eficiencia Es la cifra resultante de la relación entre un buen servicio y su costo. También puede ser sinónimo de productividad. Generalmente se emplea para describir la relación de los resultados obtenidos y la utilización de los recursos disponibles.

Indicador de Resultado Son los indicadores que muestran los resultados de los procesos.

Índice Es la relación cuantitativa entre dos cantidades relacionadas con un mismo fenómeno.

Información Significativa Se refiere a los datos con importancia estadística o relevante por su trascendencia en la operación de un sistema o proceso.

Liderazgo Se refiere a los comportamientos y acciones que toma el líder para inspirar, convencer o impulsar al personal y a la organización hacia el logro de la visión.

Mercado Conjunto de consumidores potenciales de un producto o servicio.

Modelo de Calidad Es una descripción de la interacción de los componentes de los principales elementos del sistema de administración de la organización. Se refiere al esquema predeterminado de referencia que define los sistemas y prácticas de la calidad de la organización, congruentes con los Principios y Valores de Calidad.

Nivel Grado alcanzado por una magnitud en comparación con un valor que se toma como referencia. Para el caso del Modelo, se refiere a los resultados obtenidos en relación con los resultados de los líderes, los objetivos y las metas fijadas.

Objetivos Estratégicos Son aquellos que tienen en cuenta a todos los grupos de interés definidos por la organización considerando sus recursos, prioridades y circunstancias.

Organización como Sistema Es la concepción del funcionamiento de la organización como un ente interdependiente que requiere retroalimentación para optimizar su desempeño. Su descripción abarca el funcionamiento de los procesos y sistemas de la organización y su interacción con los proveedores, distribuidores, clientes y usuarios.

Principio Máxima orientadora de conducta o fórmula aceptada por su aplicación general. Verdad o idea que sirve de fundamento a otras o a un razonamiento. Fundamento del comportamiento de los individuos, sustentado en las creencias culturales, desarrolladas en la familia, la sociedad y la escuela.

Proactivo Capacidad de tomar la iniciativa para anticiparse a los hechos con acciones preventivas.

Proceso Es un conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de materiales, maquinaria, gente, métodos, y medio ambiente, para convertir insumos en productos con valor agregado.

Procesos clave Son los procesos relacionados con la misión de la organización. Son aquellos que generan las características de producto o servicio que son apreciadas por el cliente.

Procesos de Apoyo Son todos aquellos procesos clave, proporcionan productos o servicios sin los cuales un proceso clave no podría operar, o sería deficiente. Su aportación a la creación de valor a los clientes, es indirecta, sin embargo su importancia en el desempeño y logro de los objetivos de la organización es similar a la que tienen los procesos clave.

Procesos Se refiere al inicio y termino de un determinado proceso. (Fronteras)

Protección de los recursos Es el conjunto de acciones encaminadas a preservar y asegurar el rendimiento continuo de los elementos

Proveedor Son todas las organizaciones o personas, internas o externas a la organización (públicas o privadas) que proporcionan bienes o servicios durante cualquier etapa de los procesos. Se refieren a quienes aportan productos y/o servicios durante cualquier etapa de operación de su organización.

Rastreabilidad Se refiere al sistema que permite la detección del origen y todas las acciones ocurridas en un proceso.

Relaciones Laborales Se refiere a alentar la cooperación entre todo el personal de las organizaciones y/o instituciones, para la valorización y enriquecimiento del trabajo, el cumplimiento de las expectativas de los clientes y mercados, el aumento de la productividad, y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus familias.

Responsabilidad Social Deber de la personas de la organización hacia su y los ecosistemas. Se refiere a los planes y programas dirigidos al bienestar de la comunidad en la que está ubicada la organización, la conservación y/o recuperación de los ecosistemas nativos.

Salud financiera Es el estado que guardan los recursos de una organización, cuya operación no pone en riesgo su existencia, y que se representa por su valor económico.

Satisfacción del Personal Se refiere al grado de bienestar en el trabajo de todo el personal de la organización en aspectos como: ambiente de trabajo, capacitación, compensación, comunicación, credibilidad y congruencia, desarrollo social, enriquecimiento personal por el trabajo, facultamiento, herramientas de trabajo, liderazgo movilidad, participación, reconocimiento, respeto, retroalimentación, salud ocupacional, seguridad e higiene, seguridad en el empleo, tiempo libre, trabajo en equipo.

Segmentos de Clientes y usuarios Finales Son los grupos de clientes y usuarios que comparten ciertas características y rasgos comunes y que sirven para que la organización enfoque en forma más precisa sus productos y servicios.

Servicio Son todas las actividades desarrolladas por un apersona o una institución, para satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios. Según Joseph M. Juran, "Es el trabajo realizado por otra persona". El servicio es un intangible que se genera como resultado de la interacción entre personas.

Sistema Es un conjunto de elementos con un fin común, que se interrelacionan entre sí, formando un todo dinámico.

Sistema de Medición Es el medio a través del cual se obtiene información sobre el desempeño de la organización, sus productos y servicios. Se integra por diversos elementos, entre los que se incluyen:

- ◆ Indicadores de control, efectividad, eficiencia, adaptabilidad/flexibilidad y de predicción,
- ◆ Métodos de muestreo, frecuencias y responsables,
- ◆ Métodos de medición,
- ◆ Métodos de calibración.

Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño Son las condiciones y estructuras de trabajo que proporcionan el desarrollo y la participación de los individuos y los grupos de la organización para generar el mayor valor posible a los clientes y la organización. Incluyen:

- ◆ Acuerdos y cooperación entre los diferentes niveles y procesos,
- ◆ Autocontrol, facultamiento del personal y toma de decisiones cercanas a la línea,
- ◆ Desarrollo de multihabilidades y aprendizaje individual y organizacional,
- ◆ Flexibilidad en el trabajo y el desempeño de funciones.

Técnica Aplicación de la ciencia en la obtención de objetos y resultados.

BIBLIOGRAFÍAS

Criterios del Premio Nuevo León a la calidad
Autor: Centro de Productividad Monterrey
Edición: 2003.

Libro: Administración y control de la calidad
Cuarta edición
Autor: James R., Evans- William Linday
Editorial: Soluciones empresariales

Libro: Calidad, Productividad y Competitividad
Autor: W. Edwards Deming
Editorial: Díaz de Santos

Libro: Equipos de Trabajo
Autor: Fran Rees
Editorial: Person Educación

Libro: Calidad Total
Autor: Luis Alberto Bellon
Editorial: Panorama

Libro: Administra para la calidad
Autor: Dr. Mario Gutiérrez
Editorial: Limusa

Libro: Administra por Calidad
Autor: MANUAL Aburto Jiménez
Editorial: CECSA