

## PROGRAMA DE TRABAJO CIO 2019 - 2024

### RESUMEN EJECUTIVO

Gonzalo Páez Padilla

Febrero 2019

### Índice temático

- I. **Exposición de motivos**
- II. **Evolución histórica - análisis de estado actual**
- III. **Propuesta de Valor**
- IV. **Conclusiones**

### PROGRAMA DE TRABAJO

#### I. Exposición de motivos

El objetivo de la presente propuesta es dar continuidad a lo esencial y substantivo, revisar a profundidad procesos y políticas, y por supuesto, atender a los nuevos retos. Promover acciones para que el Centro esté preparado para responder a las necesidades prioritarias inmediatas y futuras de la región y de nuestro país en un marco de referencia internacional y que retribuamos a la sociedad (retorno social) a la que debemos nuestra razón de ser y nuestro quehacer. Habrá que fomentar entonces acciones para robustecer a la comunidad CIO de manera integral e integrada, sistematizada y sistémica.

El Centro deberá vigorizarse para contribuir al desarrollo del entorno, marcando como fundamento coadyuvar con acciones que fomenten el mejoramiento social, económico, vocacional y cultural. El CIO deberá contribuir con iniciativas que promuevan la armonía, fomentando la empatía, y el aprecio y respeto por la dignidad de la persona, el interés primario por el desarrollo del individuo, y la convicción del interés general en el desarrollo de nuestra comunidad CIO. Serán clave entonces que observemos acciones que busquen la equidad y fomenten un retorno en base al mérito.

El reto es mantener un CIO que apoye la investigación científica y su aplicación, refuerce con acciones concretas nuestras capacidades tecnológicas, y aliente el fortalecimiento y difusión de

una cultura de la ciencia como motor de la innovación, que aprovechando nuestro nicho de oportunidades, trascienda en beneficio de la comunidad CIO, nuestra región, y de la nación.

Será importante mantener una sensibilización en la comunidad CIO que la razón de nuestro quehacer diario son los objetivos de nuestro Centro, no los indicadores de desempeño, siendo estos últimos asegurados mediante una actividad eficiente y planeada enmarcada por los primeros.

El núcleo para una actividad altamente eficientemente será aprovechar las fortalezas del Centro y compartirlas con otras instituciones a las que podemos complementar en su actividad, y estas mismas instituciones en reciprocidad complementar la nuestra. De manera ordenada y coordinada con otros actores de la actividad académica y de beneficiarios de nuestras capacidades y productos, podemos fortalecer en el mediano y largo plazo nuestros alcances. De aquí, que un tema central en la actividad del Centro será promover una alta articulación con el entorno, alineada con nuestros objetivos estratégicos y sus acciones específicas.

Grandes éxitos del Centro han sido impulsados por el esfuerzo de sus integrantes, esfuerzos que deberán apoyarse institucionalmente para ampliar sus alcances, respaldados con una estructura y soporte para su operación, mediante el fortalecimiento de procesos, desarrollo de políticas y criterios. Este tema será de gran relevancia para potenciar el cúmulo de experiencias, esfuerzos y, relaciones de los individuos que lo integramos.

## **II Evolución histórica – análisis de estado actual**

Desde su fundación en 1980 el Centro de Investigaciones en Óptica ha avanzado notoriamente. Iniciando con media decena de personas, el Centro ya ha alcanzado ahora 61 investigadores, 24 ingenieros, 67 técnicos, se tuvieron 34 posdoctorados- estancias - sabáticos - cátedras, 42 administrativos, 4 mandos medios y 7 honorarios. Casi el 100% pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores (S.N.I.), ubicándose más del 60% de ellos en los Niveles II y III. (Informe ejecutivo). Contamos con 12 cátedras.

De un espacio rentado en el centro de la ciudad hemos alcanzado más de varios edificios construidos. De investigar pruebas ópticas hoy tenemos una veintena de líneas de investigación que abarcan diversas áreas de la óptica clásica y moderna. Contamos con laboratorios de investigación, las capacidades para manufacturar óptica especializada y de alta precisión, mecánica fina, de electrónica, de recubrimientos multicapas, laboratorios de color y de aplicaciones láser, y laboratorios que prestan servicios acreditados en diferentes magnitudes. Tenemos una de las bibliotecas más completas y actualizadas de Latinoamérica en el área de la óptica.

Tenemos también laboratorios de posgrado de electrónica y de procesos de manufactura, adicionales a los varios laboratorios de óptica del posgrado, y los programas académicos de colaboración. Los apoyos del centro a las actividades de pregrado como servicio social, prácticas profesionales, estancias profesionales residencias profesionales, verano de la ciencia, tesis de licenciatura, entre otras. Desde el inicio de la maestría en 1984 y el doctorado en 1987 ha habido preocupación por mejorarla y consolidarlas y en primera instancia en el por la pertenencia al Padrón Nacional de Posgrados, y hoy otorgamos nuestros propios títulos y nuestros tres programas de posgrado, se encuentran en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC).

Se fortaleció atención a las necesidades del país de la región a través del fortalecimiento en los últimos años de la actividad de tecnología e innovación, que ha enfocado nuestro desarrollo científico para abordar proyectos con impacto social. Se ha promovido la certificación de laboratorios y ampliación de alcances. Se ha impulsado en esta área la colaboración con Centros de Investigación y Universidades Nacionales e Internacionales. El Centro sigue atrayendo recursos autogenerados para desarrollo de todas las áreas substantivas con la necesidad de recursos complementarios dentro de los objetivos de la institución. Se mantienen relaciones cercanas con Secretarías como la SEDENA y MARINA.

Se han mantenido tendencias crecientes en el número de publicaciones de artículos arbitrados y su factor de impacto. Hoy existen grandes oportunidades si se fomenta el quehacer colaborativo como es la formación y consolidación de núcleos de trabajo, la incursión en proyectos de mayor alcance, y un incremento en nuestra participación en actividades internacionales.

El CIO pertenece a siete consorcios del cual encabezamos uno de ellos, el Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica de Aguascalientes para el sector Automotriz (CITTAA). Encabezamos el Laboratorio Nacional de Óptica de la Visión (LANOV), y participamos en el Laboratorio Nacional de Ciencia y Tecnología de Terahertz (LANCYTT), el Laboratorio Nacional de Materiales Gráficos (LNMG), el Laboratorio Nacional de Materia Cuántica (LNMC), el Laboratorio Nacional de Micro y Nanofluídica (LNMN), el Laboratorio Nacional de Materiales Ligeros para el Sector Automotriz (LANIAUTO).

## **ANÁLISIS FODA**

Haciendo el análisis de la evolución histórica y de actualidad del CIO, es posible establecer el siguiente resumen de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

### **FORTALEZAS:**

- Contamos con INFRAESTRUCTURA DE VANGUARDIA. Destacan laboratorios acreditados, y los ya mencionados laboratorios nacionales.

- Somos la institución con la mayor infraestructura especializada en óptica en el país, incluso contamos con el acervo bibliográfico de lo más completo en el área de óptica en América Latina
- PERSONAL científico y tecnológico altamente especializado
- Publicamos en revistas indexadas internacionales con factor de impacto cada vez mayor
- Manejamos temáticas de avanzada en Óptica y Fotónica.
- Se han fortalecido relaciones con otros CPIs
- Los procesos normativos y administrativos asignados por nuestras autoridades son cada vez más robustos
- Posgrados del PNPC con competencia internacional

## **DEBILIDADES**

### ADAPTABILIDAD baja al cambio

- PLANEACIÓN financiera débil, así como impericia administrativa
- DISPERSIÓN temática, de esfuerzos y de recursos económicos.
- SUBUTILIZACIÓN de infraestructura, obsolescencia e incluso duplicidad
- COLABORACIÓN e interacción limitada entre personal
- PARTICIPACIÓN a discreción en Posgrado, Desarrollo Tecnológico, Propiedad Intelectual, y Divulgación
- PERFILES CASUALES de órganos colegiados.
- POLITICAS débiles / no publicitadas adecuadamente
- PROCESOS de actividades substantivas incipientes
- INDEFINICIÓN de funciones
- Personal no ACTUALIZADO
- CALIDAD irregular de productos CIO, con una media baja y una dispersión alta
- INDICADORES obsoletos
- COMUNICACIÓN deteriorada, provocando confusiones y malentendidos
- DESARROLLO ORGANIZACIONAL endeble

- **NORMATIVA INTERNA rebasada:** Estatuto de Personal Académico, Reglamento Interior de trabajo, y Lineamiento de Estímulos.

## **Oportunidades**

- Unirnos como comunidad CyT para trabajar por el bienestar social y ambiental.
- Conducirnos con mayor eficiencia, transparencia y responsabilidad social
- CONSOLIDARNOS como Sistema de CPIs
- Mejorar los productos CIO, incrementado la calidad media, así como su homogeneidad
- POTENCIAR y dar CONTINUIDAD a áreas promisorias: PICYT, museo, laboratorios, , DO, CR
- FONDEO alternativo de recursos
- ENFOCAR ESFUERZOS gracias a las nuevas políticas públicas de CyT
- Lograr SINERGIA entre el personal y con instancias externas

## **AMENAZAS**

- ENTORNO Dinámico + rápido de lo que el CIO pueda evolucionar
- Ausencia de alternativas ante RECORTES presupuestales
- Falta de capacidad para alinearnos a las nuevas POLITICAS gubernamentales
- REDUCCIÓN de proyección de crecimiento económico
- Falta de capacidad ante los retos de austeridad

## **Conclusión sintética de las FODAS – Retos y directrices**

Tenemos un problema real por un crecimiento disperso y desagregado del Centro, que vistos uno a uno se pudieran pensar como buenas iniciativas pero ya no en su conjunto, son demasiadas áreas sin liderazgos. El tema central es: quien sigue ahí cuando los directores terminan su ciclo, quien consigue el recurso para operación y mantenimiento, quien los hace crecer, quien atrae el talento y forma grupo, quien les da la dirección temática experta de novedad, quien tiene interés que existan, quien se responsabiliza de los éxitos y fracasos, quien hace que suceda. Sin el recurso humano y económico para hacerlos sustentables, sin un mapa de ruta ni de riesgos, sin seguimiento de avance puntual, sin la métrica para determinar progreso o cumplimiento, sin masa crítica para tener grupos de trabajo, sin las redes de colaboración, con semántica desacertada y el disimulo del “uso común” o “nacional”, en general de los eufemismos y disfemismos, con problemáticas que no se previeron o “ya en su momento resolveremos”. Tratar de llevar un

Centro a la grandeza sin los liderazgos, ni atendiendo a la realidad económico-presupuestal, ni a las competencias técnicas y administrativas, ni a la cultura laboral, con mucho entusiasmo pero sin entendimiento de la complejidad de los procesos, la impericia administrativa y la ignorancia de normatividad, operando por intuición, con buenas intenciones pero con desapego a la regulatoria a la que se debe entidad como el CIO.

Lograr regularizar esto será trabajo de largo aliento replantear inercias, cultura laboral y generar distintos paradigmas, pues el CIO no es de alguien que se piensa dueño, sino de su razón de retorno social. La experiencia de estos meses en la administración, ha sido un reto y hasta agotador tratar de regularizar la situación del Centro en un periodo complicado como nunca y con muchas restricciones, imposible llevar esa regularización en corto plazo después de tantos años de prácticas viciadas, de aquellos que en su momento incurrieron en incuria, tal vez abusivos, negligentes o hasta “generosos” con recurso ajeno, y enfrentarse a las inercias de quien quiere seguir operando igual, justificándose con “es que así se ha hecho siempre”. Tenemos un enorme reto para revertir el distanciamiento de la comunidad y la percepción de ésta de falta de transparencia y sensación de la aplicación del recurso para beneficio de unos cuantos, la falta de soporte documental y ahora la molestia cuando se solicita dicho soporte, como si fuera un tema de desconfianza cuando es un tema de legalidad, seguridad y certidumbre.

### **III. Propuesta de Valor**

#### **A) El retorno social**

En la actividad diaria del Centro generamos valor a través de sus personas y sus procesos. Ese valor se representa en los productos (de investigación, formación de recursos humanos, tecnológicos y de divulgación). Es por eso que entre los elementos de relevancia destacada en el quehacer diario del Centro, tenemos las personas, los procesos y los productos. Para un desempeño mejor orientado y más eficiente, que evite dispersión de esfuerzos, improvisaciones, estancamientos, estos deberán desarrollarse balanceada y armoniosamente. El valor de los productos del Centro tiene un carácter primordialmente cualitativo e intangible. Vale la pena cuestionar y revisar de manera periódica y sistematizada su actualidad y pertinencia, toda vez que constituyen un medio, no un fin, y como parte central de esta propuesta, la finalidad de la actividad del Centro es la orientación al retorno social. La evaluación y diagnóstico de la actualidad y pertinencia de los productos del institucionales es una labor que debe estar alineada con la misión y objetivos institucionales, y retro retroalimentada por la propia comunidad del Centro. De esta forma, los medios para alcanzar el retorno social (productos institucionales) tendrán un valor social provocado por la propia comunidad. La mejora y el fortalecimiento de los procesos vendrá a soportada por las competencias de la comunidad (las personas) mediante productos con valor social.

## **B) El desarrollo organizacional**

El Centro ha crecido en operaciones, en personal, y ha diversificado e incrementado sus productos, y si bien hoy se cuenta con personal de altamente calificado, y especializado, programas con reconocimiento, e infraestructura de vanguardia, en gran medida se debe a esfuerzos de individuos o áreas. Así, encontramos multitud de esfuerzos aislados y no soportados de forma sistémica (armónica) y sistematizada (normalizada) lo cual deriva en disgregación del esfuerzo, la interrelación y sinergias disminuidas, y avances pausados y asíncronos. El tema clave es el desarrollo organizacional, que en el caso del Centro se encuentra defasado con el crecimiento de otros aspectos de la institución. El desarrollo organizacional es un tema prioritario, de revisión profunda, que actualice y refuerce procesos, desarrolle competencias, habilidades suaves, facilite adaptabilidad a los cambios/retos, desarrollo del personal, promoción interna, estrategias de sucesión (i.e. relevo generacional), analizar del sistema retributivo, distribución de cargas entre otros.

Los objetivos estratégicos y las acciones específicas deben enmarcarse con un alcance integral y la participación y el actuar de toda la comunidad del Centro, en un ambiente colaborativo para obtener un desarrollo sostenible e institucionalizado.

Antes que nada, somos orgánicos con una relación sistémica, hay que promover un desarrollo integral y armonioso para tener un sistema más robusto. Nosotros, las personas que conformamos la comunidad del Centro, somos CIO, no los edificios, es vital que funcionemos en sincronía, haciendo lo mismo por la misma razón.

## **C) Alianzas y cadena de valor**

Una articulación efectiva significa que los colaboradores aporten y generen valor que de forma aislada no lo podrían lograr. El potencial de establecer, operar y lograr sinergia en los ámbitos técnico y humanista es vasto y prometedor. Las alianzas con CPIs tecnológicos, CPIs sociales, secretarías de estado, gobiernos locales, ONGs, IP, y otros actores claves de nuestra sociedad son vitales para generar productos sociales que respondan a las complejas demandas de nuestro país.

A través del aprovechamiento de nuestras capacidades y las oportunidades identificadas en el análisis FODA, buscaremos integrar un modelo de trabajo transdisciplinario en donde complementemos infraestructura y conocimiento, validemos prioridades, evitemos dispersión y aseguremos la apropiación de resultados con orientación al bienestar social y ambiental.

Los objetivos estratégicos que presenta esta propuesta de valor y las acciones específicas deben enmarcarse con un alcance integral y la participación y el actuar de toda la comunidad del Centro,

en un ambiente colaborativo para obtener un desarrollo sostenible e institucionalizado. Se presentan entonces objetivos y líneas de acción que podrán permitir mantener la continuación de lo substantivo, la revisión de procesos y políticas, y el crecimiento en respuesta a los nuevos retos del Centro.

## **Líneas de Acción por estrategia**

### **1) Continuidad a lo esencial y Substantivo**

Establecer (o reforzar) núcleos de trabajo, con acciones que fomenten la agregación de intereses comunes, que vuelvan natural la colaboración y el trabajo en equipo. Así quedarían conformados grupos de interés, debidamente facultados y con presupuesto operativo propio.

Mantener y fortalecer las áreas y líneas de investigación consolidadas, impulsar la consolidación de las que están en desarrollo, y explorar la inclusión de las tendencias internacionales en la óptica.

Revisiones, adecuaciones y actualizaciones para mantener la preparación del alumnado a un nivel de competitividad que permitan dar herramientas al alumnado en las tendencias y la alineación con los objetivos institucionales y la realidad regional, del país e internacional.

Impulsar la participación de miembros del Centro en actividades de relevancia institucional para el desarrollo de la comunidad, como la pertenencia a comités, participación como miembros de comité técnicos, organización de congresos internacionales, entre otros.

Fomentar y reconocer las actividades de divulgación, la consecución y ejecución de proyectos de alto impacto, logros extraordinarios, por mencionar algunos.

Fortalecer los mecanismos de seguimiento a los proyectos de tesis, con el involucramiento de todos los actores, profesores, alumnado, comité académico, entre otros.

Fortalecer las habilidades blandas y temas humanistas en nuestro cuerpo de estudiantes proponiendo diferentes cursos y actividades curriculares, mismas que deberán contar con más recursos y apoyos.

Ampliar los recursos de apoyo institucional al personal y cuerpo estudiantil que promuevan el intercambio y la colaboración, y que favorezcan la creación, continuidad y el fortalecimiento de las colaboraciones en el ámbito nacional e internacional.

Impulsar acciones institucionales para que nuestros miembros tengan más opciones del reconocimiento de sus logros tanto al interior como al exterior.

Mantener una disciplina en la ejecución de procesos administrativos, priorizando la ejecución del presupuesto fiscal en el aseguramiento de la operación básica del centro.

## **2) Fortalecimiento de procesos y políticas**

Crear colegios de personal académico para asegurar la participación de la comunidad en su conjunto de manera activa e involucrada en la tomas de decisiones, análisis de problemáticas, y en las actividades relevantes de la actividad substantiva.

Promover el Desarrollo Organizacional en el Centro en diversos aspectos como desarrollo de la estructura y la dinamización de procesos, con énfasis en el capital humano, promoviendo la participación, el involucramiento y el trabajo armonizado en cada sede del CIO.

Fomentar un clima de receptividad, de análisis habitual de necesidades, fortalecer un clima de confianza, y desarrollar el potencial de los miembros del Centro, elementos que clave que permitirán mejorar de manera integral el desempeño del Centro.

Fortalecer los estatutos y lineamientos, en particular los de promoción, de cara a los nuevos retos, tendencias y objetivos institucionales. Asegurar el relevo generacional oportuno que dé paso a sucesiones planeadas contempladas en planes de carrera. Fortalecimiento en particular del Reglamento Interior de Trabajo para que tenga solidez jurídica, y de manera coordinada con la comunidad y nuestra coordinadora de sector (CONAHCYT) para realizar las gestiones con SHCP para que se ratifiquen las prestaciones de las que se gozando el beneficio y se gestione la instrumentación para homologar personal CyT y administrativo.

Revisar y adecuar del sistema de estímulos al desempeño y la productividad, que se adecúe a nuevos desafíos, y se tornen más extensivos, homologados, simétricos, y sustentables. Fortalecer los mecanismos de reconocimiento al mérito y desempeño, para dar continuidad a otros que ya tenemos desarrollados.

Establecer políticas de género que además del tema de equidad, promuevan y faciliten enriquecer la dinámica del Centro, impulsen mayor participación en los órganos colegiados, y en particular hacer invitaciones periódicas y regulares para comentar y someter a consideración las acciones de la actividad substantiva, reconociendo su importancia como agentes de cambio.

Promover la sistematización y periodicidad de los programas de capacitación y preparación de los miembros del Centro. Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación periódico que apoye y ayude al desarrollo y fortalecimiento de competencias de nuestra gente.

Creación de una coordinación de Planeación y Rendición de Cuentas, con la cual se impulsará acciones para la revisión y evaluación sistemática y continua de los planes y programas del Centro en todas sus áreas.

Rediseñar o mejorar procesos de ejecución de actividades con el propósito de reducir la dispersión de recursos, y eliminar desperdicios.

Metodizar los procesos de iniciación, planeación, ejecución, seguimiento y cierre de proyectos en todos los ámbitos substantivos de nuestra actividad. Promover acciones que permitan determinar

de manera eficiente los recursos humanos, alcances, tiempos, costo, las estrategias de comunicación, y riesgos. Analizar la pertinencia de una oficina de administración de proyectos de la institución.

Hacer más eficiente el proceso de planeación y seguimiento de proyectos definiendo una estructura ágil y efectiva, aportando los apoyos materiales, capacitando y certificando personal, con especial énfasis en la administración de proyectos.

Promover acciones que continúen el fortalecimiento y el equipamiento de los laboratorios de investigación, laboratorios de desarrollo de tecnologías, y laboratorios de los programas de posgrado como pilar de los objetivos estratégicos del Centro.

Fomentar una cultura en la comunidad de protección de propiedad intelectual, el establecimiento de políticas al respecto y refuerzo de competencias.

Aprovechar las experiencias de la aplicación de los programas de mejora institucional, las mejoras al marco regulatorio y de las áreas gerenciales, el seguimiento de objetivos estratégicos y de las actividades específicas.

Organizar jornadas de presentación de actividades, avances, problemáticas, casos de éxito con los todos los miembros de la comunidad.

Promover una administración basada en transmisión de confianza y autoconfianza, distribución equilibrada de cargas de trabajo. Fortalecer el facultamiento y la asignación de recursos de las diferentes instancias del Centro. En particular, el establecimiento de presupuestos de operación. Eliminar la microadministración y microgestión que provoca actos discrecionales sesgados a intereses particulares e incluso desalineados de objetivos estratégicos.

Revisión habitual de las disposiciones, los trámites y procedimientos con objeto de mantener su simplicidad, de reducir las cargas administrativas, y más efectividad en el servicio. En general lograr la prestación de servicios con mayor pertinencia y eficiencia.

Reducir la carga administrativa adelgazando la cadena de autorizaciones, de las direcciones de área, coordinaciones y jefaturas.

Mantener y mejorar los espacios de relajación y entretenimiento, y fomentar acciones que favorezcan la integración y el clima propicio para la creatividad y el desempeño de las labores del Centro. Esto incluye la ejecución de un "open-house" que promueva el conocimiento de nuestros familiares de nuestro ámbito de trabajo, lo cual contribuye a la conciliación laboral-familiar.

### **3) Atención a nuevos retos**

Realizar acciones y establecer políticas que promuevan un Centro altamente articulado con su entorno, en un marco de colaboración interinstitucional y complementariedad, que incluya la

exploración de proyectos conjuntos y solidarios. En particular, las oportunidades que ofrece la participación en los ejes de trabajo de la nueva administración de CONAHCYT.

Fomentar una cultura de certificación y acreditación, en el marco de las actuales tendencias, y aprovechar los beneficios que ofrecen los sistemas de gestión de la calidad.

Exploración de proyectos conjuntos y solidarios con aporte humanista. Trabajar con universidades, CPIs de vocación social-económica, ONGs, usuarios y autoridades para establecer, priorizar y resolver problemas relevantes. Parte fundamental de esta asociación es la oportuna validación de las entidades gubernamentales facultadas para orientar los esfuerzos del aparato científico-tecnológico del país.

Promover y aprender a trabajar en equipo con otras instituciones semejantes al CIO. No identificarnos como jugadores individuales sino buscar los mecanismos de intercambio de conocimiento, buenas prácticas y asignación eficiente de actividades. Todo esto en el marco de una rendición de cuentas clara que transparente la aportación de cada actor y evidencie la pertinencia de los esfuerzos colaborativos.

Explorar mecanismos novedosos de apropiación de la ciencia mediante una vinculación cercana con la sociedad, realizando actividades de divulgación que den visibilidad al Centro, contribuya al desarrollo de vocaciones por convicción e inspiración, y contribuyan a promover a la ciencia como respaldo constante de la sociedad.

Contribuir al desarrollo regional como reto fundamental, a través del desarrollo de proyectos establecidos con los gobiernos locales, los nuevos talentos para generación de recursos humanos, impactando en los ámbitos académico, social y ambiental.

En general, es imperioso actualizar la normatividad que regula nuestra actividad substantiva, misma que se encuentra rebasada después de varios años de su última revisión, y adecuarla a los nuevos retos de realidad país, el beneficio social y ambiental. En ese mismo tenor, fortalecer los procesos internos, llevando a cabo revisiones periódicas de los mismos y adoptar las mejores prácticas, a fin de incrementar la eficiencia y la eficacia, y en particular, mejorar el manejo y control de riesgos. Ligado a esta temática, los principales temas que representan retos y dificultades primordialmente administrativas (para el cumplimiento oportuno de objetivos y metas, la mejora del SCII y el análisis y seguimiento de control de riesgos) se revisan y están reportados en el Comité de Control y Desempeño Institucional; en particular, el personal participante en el COCODI por parte del Centro cobra mayor experiencia y conciencia de la importancia que reviste. Finalmente, la comunicación efectiva, clima laboral, publicitar, mérito, grupos de interés, apego normativo, fortalecimiento de políticas y claridad de criterios son temas que deberán tenerse en la agenda de cara a la mejora institucional y a los retos actuales.

#### IV Conclusiones

Es tiempo de cambios de fondo en el entorno Federal y local, y deberemos actuar en consecuencia en el Centro para adaptarlo a las nuevas condiciones y retos, y desafortunadamente no está pasando por “motu proprio”, no por prevención sino por reacción, y urge reducir la vulnerabilidad del centro, siendo es prioritario identificar la causa de las problemáticas, dejarlas documentadas, tomar medidas correctivas y preventivas dentro de la esfera de competencias. Es tiempo de pasar de las “obras faraónicas” a darle orden y sustentabilidad a lo que tenemos.

El Centro no es un sistema lineal, ni es un sistema de línea de producción (ni tesis, ni de artículos, ni de ningún otro de los productos de nuestra actividad substantiva). Así que hay que determinar un ambiente que favorezca la creatividad y la productividad, con las condiciones adecuadas en nuestro ecosistema de trabajo, fortaleciendo las condiciones locales que faciliten la actividad diaria y la consecución de objetivos.

El grado de desarrollo del Centro lo ha llevado a ser un referente nacional en muchos de los nichos de su actividad, en particular por tener la mayor infraestructura dedicada a la óptica y su incidencia en el ámbito internacional ha mostrado un crecimiento tangible, siendo el reto actual *consolidar* esta tendencia con el planteamiento de políticas y estrategias que institucionalicen los esfuerzos de aquellas acciones que han puesto al Centro en el mapa internacional.

Es claro que tenemos la oportunidad de orientar y enfocar nuestra actividad para que sus consecuencias no vengan dadas por la fuerza de las circunstancias, del quehacer diario, o del esfuerzo de la persona sin el respaldo institucional, sino de manera mejor planeada y dirigida. Es decir, podemos alinear nuestras capacidades y actividades, y aprovechar las inercias que nos apoyan en la dirección de los objetivos del Centro fortaleciéndolas e institucionalizándolas.

Podemos mantener de manera habitual acciones que contemplen la mejora y el desarrollo de los miembros del Centro. En particular el tema de la solidez jurídica del RIT y consolidación de las prestaciones. Si queremos un desarrollo sostenido y equilibrado de la institución, que la vigoricen para alcanzar nuestros objetivos, tenemos que desarrollar todos sus componentes, es decir desarrollar la comunidad CIO, planteando soluciones integrales e integradas, sistematizadas y sistémicas.

Es importante fortalecer y enriquecer la dinámica del Centro mediante el involucramiento y la inclusión de la comunidad a través de la 1) creación de colegios del personal académico, 2) establecimiento de políticas de género, 3) creación de una Coordinación de Planeación y Rendición de Cuentas, 4) fortalecer los canales de comunicación y la socialización de la acciones que influyen en la vida del Centro.

El núcleo de esta propuesta será encauzar nuestra actividad hacia al retorno social soportada en 1) la vocación del Centro, 2) el desarrollo y fortalecimiento de competencias por diseño y orientadas al bienestar social y ambiental y 3) fuerte la articulación con el entorno para lograr una actividad

más eficiente y con impacto. Todo esto en un marco de uso eficiente y racional, del recurso, atendiendo los retos para la transformación nacional que emana del proyecto de nación del gobierno federal, en coordinación con las políticas públicas científico-tecnológicas de CONAHCYT.

En síntesis, la propuesta de valor estará orientada y motivada por el valor social de nuestra actividad.