

## ACTA DE LA REUNIÓN DEL COMITÉ EXTERNO DE EVALUACIÓN CELEBRADA EL 7 DE MARZO DE 2012, EN LAS INSTALACIONES DE CIATEQ – UNIDAD BERNARDO QUINTANA.

A las 10:05 a.m. se da inicio a la reunión en la sala de juntas de CIATEQ – Bernardo Quintana, con domicilio en Avenida Manantiales No. 23-A, Parque Industrial Bernardo Quintana, El Marqués, Qro., siendo el día 7 de marzo del año 2012, cuando se reunieron los miembros del Comité Externo de Evaluación de CIATEQ, A.C, en atención a la convocatoria que para este propósito formulara el Director General de la Institución.

El Mtro. Francisco Antón inicia la reunión dando la bienvenida a todos los asistentes, Comento que el único ausente por problema de agenda y por qué se encuentra fuera del país es el Ing Emilio Otero y que como en este momento solo hay 6 miembros en el CEE se cuenta con el quórum requerido.

El Mtro. Francisco Antón informó que para contar con el CEE completo ya se tiene contacto con el Ing. Víctor Meléndez de la empresa Rumpumpehn y con el Ing. Vladimiro de la Mora de CIAT para que formen parte del CEE.

El Mtro. Francisco Antón también hizo referencia que de acuerdo a la reglamentación que se establece para los integrantes del CEE hay límite de fechas, por lo que se deberá revisar el tiempo de cada miembro.

El Mtro. Francisco Antón cedió la palabra al Mtro. Carlos Maroto, Presidente del CEE.

El Mtro. Carlos Maroto comentó que es un gusto estar en CIATEQ y volver a ver a todos junto con la nueva administración que encabeza el Mtro. Antón, comentó que la función del CEE es analizar y evaluar los procesos de cambio. La evaluación debe partir de donde estamos, y a donde queremos llegar, viendo los antecedentes del centro, la circunstancia actual y el futuro al que se quiere llegar. De esta forma se puede realizar una evaluación objetiva con valor para el centro. Él se siente contento de estar nuevamente en CIATEQ y dio la bienvenida al Ing. Homero Garza el nuevo Director Adjunto de Operaciones.

1. Lista de asistencia y declaración del quórum legal

Se procedió a verificar la existencia de quórum legal, y se asentó la presencia de:

Integrantes del Comité Externo de Evaluación:

- Dr. Rodolfo Loyola Vera – Liderazgo y Aprendizaje Organizacional
- Ing. Tristán Ruiz Lang - Instituto Mexicano del Transporte, IMT
- Mtro. Carlos Maroto Cabrera – Centro Estudios Estratégicos para la Competitividad
- Dr. Alejandro Ríos Galván - Aeropuertos y Servicios Auxiliares – ASA
- Ing. Julián Adame Miranda - Instituto de Investigaciones Eléctricas – IIE

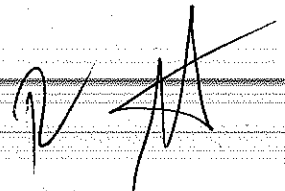
Personal de CIATEQ:

- Mtro. Francisco Antón Gabelich – Director General
- Ing. Homero Garza M. – Director Adjunto de Operaciones
- Ing. Fernando Baquero Herrera – Director Adjunto de Tecnología
- Ing. Alfredo Ramos Aparicio - Director Adjunto de Negocios
- Ing. Fernando Curiel Navarro - Director Adjunto de Finanzas
- Ing. Gerardo Sánchez Cázares – Director de Planeación
- Lic. Jorge Garibay Peralta – Director de Desarrollo Organizacional
- Ing. Sara Burgos Salcedo - Secretaria Particular
- Lic. Eugenia Barrera Sánchez - Coordinadora de Mkt y Relaciones públicas
- Lic. Liliana Hernández Coss – Coordinadora de Imagen Corporativa

3. Atención a recomendaciones de la reunión anterior del CEE

Se da lectura al Orden del Día y se somete a consideración de los miembros del Comité, quedando aprobado de la siguiente manera:

1. Lista de asistencia y declaración de quórum legal.



2. Lectura y aprobación, en su caso, del orden del día.
3. Atención a recomendaciones de la reunión anterior del CEE.
4. Análisis de resultados 2011.
5. Evaluación, opinión cualitativa y cuantitativa, y recomendaciones por parte del Comité.

3. Atención a las recomendaciones para el 2011.

El Mtro. Carlos Maroto cede la palabra al Ing. Antón para que inicie la presentación de la atención a las recomendaciones.

RCE-1-11 - Se da por concluido sin comentarios por parte del CEE

RCE-2-11 - Se da por concluido sin comentarios por parte del CEE

RCE-3-11 - Ing. Julián Adame Miranda preguntó si respecto a este punto TODOS los proyectos fluyen por el filtro del CROAP.

El Mtro. Antón comenta que si y que los presenta el Director Adjunto de Negocios y les muestra la tabla de las propuestas acumuladas. Asimismo, comenta sobre el sistema de administración de proyectos para ir revisando el margen de los proyectos según se van desarrollando.

El Mtro. Carlos Maroto Cabrera comento que si ésta es la forma en la que se puede dar un seguimiento puntual a los proyectos y poder identificar de este modo si hay algún foco rojo.

El Mtro. Francisco Antón explico que sí es lo que se busca, tener una rastreabilidad del proyecto que se está trabajando, se generará un código de identificación de cada proyecto; por esta razón también se está llevando a cabo un proyecto de integración de sistemas, con el cual se podrá tener un seguimiento continuo y en tiempo real de los proyectos contratados y no contratados y así de esta forma evitar que haya duplicidad



de trabajo, de cotizaciones y de costos y quedará registrado lo bueno y lo malo para poder hacer un análisis real de la situación.

Se da por concluída la recomendación.

RCE-4-11 – El Mtro. Antón comenta que respecto a la formación del Grupo de Supervisión y Evaluación Orientado a Mejorar la Productividad (GPR) todavía no está formado porque siente que es el siguiente paso, sin embargo ya tiene gente a su alrededor que está revisando algunos puntos para ahorros, optimizando en costos específicos. Se da por concluído.

RCE-5-11 – Concluído sin comentarios por parte del CEE

RCE-6-11 - Concluído sin comentarios por parte del CEE

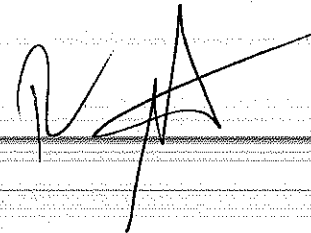
#### 4. Análisis de resultados 2010.

Entrando ya al informe de autoevaluación el Mtro. Francisco Antón comenta que lo primero que les quiere mencionar es que hubo un cambio de imagen. Reflejando el mismo concepto; pero ya unido, en busca de un solo CIATEQ.

El Ing. Julián Adame pregunta por qué no se quitó el CIATEQ, se menciona que el nombre ya es una marca y tiene presencia ante el consumidor.

El segundo punto a tratar es la nueva estructura y la reorganización de CIATEQ, el Mtro. Antón comenta sobre la estructura anterior que era por Unidades de negocios, con la nueva estructura la idea es tener las Direcciones Adjuntas necesarias y Direcciones de Especialidad pertinentes para buscar tener un solo CIATEQ.

En la Dirección Adjunta de Finanzas se centralizaron los servicios internos como computo y comunicaciones, recursos humanos y servicios generales, y se integraron el sistema de gestión de calidad y la Oficina de administración de proyectos; estas dos últimas bajo una misma cabeza con el fin de cuidar más de cerca el tiempo, costo y calidad de los proyectos.



Bajo las Direcciones de Especialidad se agruparon las gerencias pertinentes a dicha Especialidad ya que en muchos casos se mantenían gerencias que realizaban el mismo trabajo.

El Mtro. Carlos Maroto comenta que la nueva estructura la ve en forma de matricial y que las Direcciones Adjuntas son transversales a toda la organización.

El Mtro. Francisco Antón comenta que la Dirección Adjunta de Negocios, Dirección Adjunta de Tecnología y la Dirección Adjunta de Finanzas son facilitadores de la Dirección Adjunta de Operaciones. Explicó cuál es la función de cada Dirección de Especialidad y que gerencias y funciones se integraron dentro de las mismas.

El Ing. Julián Adame comenta que turbomaquinaria es algo por lo que se reconocía a CIATEQ, pregunta que si desaparece, el Mtro. Antón le comenta que no desaparece ya que se encuentra en la Dirección de Sistemas Mecánicos al mismo nivel de gerencia.

El Mtro. Francisco Antón comenta que la nueva estructura ayuda a tener la ocupación real del personal dentro de los proyectos y con esta estructura se identificó que por el momento hay 100 personas desocupadas. Por esta razón se está realizando una optimización de recursos y se solicitó identificar el 10% de la nomina para reducir tiempo ineficiente.

El Mtro. Carlos Maroto comenta que no se puede prescindir de las 100 personas ya que si llega un proyecto ya no se podría responder eficientemente al cliente, propone que se deje un margen de 40 personas para atención de contingencias.

El Mtro. Francisco Antón comenta que las Especialidades de CIATEQ las tiene que tener cada Estado; por eso se debe trabajar en todas las sedes gracias a los sistemas de comunicación, la idea es fortalecer las sedes de acuerdo a las demandas del sector, debemos llenar las sedes de personal y productividad. Esta es una estructura para fortalecer las sedes de acuerdo a las necesidades y demandas locales y de esta manera crecer CIATEQ en cada sede.

El Ing. Julián Adame comenta que no le queda claro la dirección de procesos especializados y sistemas mecánicos ya que él cree que se refiere a l mismo.

El Ing. Homero Garza comenta que aun se está buscando optimizar direcciones ya que en algunas si hay cierta duplicidad; se iran integrando poco a poco.



El Ing. Julián Adame comenta que le parece excelente la forma de trabajo propuesta.

El Ing. Julián Adame pregunta si esta estructura la debe aprobar Órgano de Gobierno.

El Mtro. Francisco Antón comenta que no, que esta es una estructura que CIATEQ puede pagar que Órgano de Gobierno. Y explica que con esta estructura a él solo le reportan los directores de sede y los adjuntos. Los directores de especialidad reportan al Director Adjunto de Operaciones. Todos los proyectos se van a vender por sede. Todo se va a regionalizar. Y todo en beneficio de la gente que está trabajando

En cuanto a la distribución por regiones se explicó la división de estados para cada sede, ha habido propuestas de abrir nuevas sedes en otros estados; pero para cubrir el mercado se hizo esta división y no pensar en abrir nuevas regiones.

El Dr. Alejandro Ríos preguntó si los niveles salariales los tiene que aprobar alguien, ya que el Gobierno fija los niveles y no sabe si estos niveles salariales tengan que obedecer a la estructura del Gobierno Federal.

El Ing. Fernando Curiel comentó que todo está bajo una estructura orgánica básica aprobada; donde nada más se encuentra el Director General, el Director Administrativo y el Subdirector Administrativo. La parte técnica está regida por un tabulador que va desde técnicos, ingenieros, hasta ingenieros titulares, el ingeniero titular C es el tope máximo. Toda esta estructura adicional se cubre con recurso propio; por ejemplo los Directores Adjuntos tienen la categoría de ingeniero titular C con un tope salarial de \$28,000 y todo lo demás se da a través de compensación con recurso propio.

El Mtro. Francisco Antón comentó que con esta nueva estructura, en el desarrollo de los proyectos, el margen se vuelve más importante que la facturación; se tendrá que cuidar y tener un margen del 15% para poder otorgar un bono del 10% del sueldo cada cuatro meses, esto se llevará a cabo creando un sistema de evaluación individual cuidando el tiempo, costo y calidad de cada proyecto. El promedio de la participación de los proyectos será la calificación y de acuerdo a eso se asignará el bono; si se obtiene una calificación de 10, tendrá el 10%; calificación de 9, tendrá el 9%; calificación de 8, obtendrá el 8% y si tiene calificación de 7 para abajo no obtendrá ningún porcentaje. La idea es que el personal vea el beneficio de preocuparnos por CIATEQ y cuidar lo que se está haciendo; incluso se medirá al personal de administración, finanzas y apoyo.

CIATEQ tiene presencia en siete Estados de la República. Se presenta la distribución por regiones para lograr tener una cobertura nacional y fortalecer cada una de las sedes.

Generación de conocimiento y formación de RH.

Se presentó el estado financiero sin comentarios.

En cuanto a la tabla de generación del conocimiento; se tienen 11 proyectos internos; se explica que el modelo de utilidad se tiene uno desistido, el Ing. Fernando Baquero explica que esto se debe a que no se cubrió el costo que se debió cubrir ante el IMPI.

En la parte de Formación de Recursos Humanos se presentan los datos de titulación de los estudiantes adscritos; pero se enfatiza que el posgrado de manufactura avanzada es el único en su tipo y se tiene interés de que se habrá en Aguascalientes, Guadalajara, Hidalgo, ya está abierta la maestría en Querétaro, San Luis y Estado de México. Arranca este programa y esto hace que próximamente tengamos alrededor de 100 alumnos lo que hace al área de posgrados un área que generara ingresos.

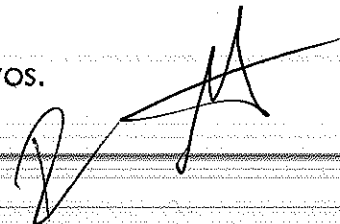
El Ing. Tristán Ruiz pregunta que en cuanto a la impartición de la maestría, en aquellos estados donde no hay una sede de CIATEQ, la maestría se impartiría en colaboración con alguna universidad?

El Mtro. Francisco Antón comenta que en el caso de Guadalajara se llevará en la Universidad Autónoma de Guadalajara.

Desarrollo socio económico regional

Se desarrollaron 222 proyectos, 148 de desarrollo tecnológico, 27 de servicios tecnológicos y 47 de proyectos institucionales; se muestra un incremento del 22%. Por eso el tener un área de Mercadotecnia ayuda a los Directores de los Estados a determinar e identificar los clientes y hacia dónde han ido los proyectos.

Se presentaron los proyectos más relevantes y representativos.



Fortalecimiento de la competitividad

El Mtro. Carlos Maroto comentó que con la nueva forma de división del mercado se denota que Querétaro no es el primer eje en el mercado. Es una visualización del centralismo que implicaba que el personal viajara mucho.

Respecto a la facturación por regiones, comenta si no es conveniente separar DF del Estado de México para tener los datos reales de facturación.

El Mtro. Francisco Antón comenta que esta es la razón por la cual la facturación se dirigirá a la región donde se trabajó, la idea de separarlo es poder identificar el mercado.

El Dr. Alejandro Rios comenta que esto puede complicar la administración

El Dr. Rodolfo Loyola propone separar la facturación por público y privado y con eso se determinaría cuanto fue la venta en cada uno de los sectores y en donde quedaron los recursos, de esta forma se alinea con la nueva estructura.

El Ing. Fernando Baquero dice que se puede hacer la separación identificando que sede fue la que opero para hacer la distribución de los recursos.

El Mtro. Francisco Antón comenta que esta sectorización es el principio para poder ser asertivo en las decisiones

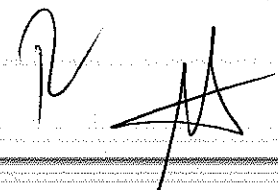
Unidades geográficas

Se muestra la facturación por regiones y por tipo: fiscales, facturación, productos financieros y otros ingresos. Dando un total de \$665 MDP.

El monto de facturación por proyectos contratados ascendió a \$406.28 MDP.

Se cotizaron 90 proyectos y se obtuvieron 29 proyectos apoyados por los Fondos para Estímulos a la Innovación.

Capital humano





El personal de 2010 es de 584 y el 2011 se empieza con 564, por esta razón se está buscando una reducción del 10% de la nómina.

El Mtro. Antón comentó que casi el 20% de personal no es competitivo, porque no se ve su ocupación en proyectos; el 80% del personal se encuentra en Querétaro.

El Mtro. Maroto pregunta si CIATEQ cuenta con la base jurídica para contratar personal en Querétaro.

El Mtro. Antón comentó que se puede contratar personal en cualquier sede; CIATEQ tiene de tres tipos de contratación: Las plazas de Ciencia y Tecnología que no han aumentado, y las plazas eventuales, que son las que muestran el 20% de incremento; que se pagan por CIATEQ, y cuentan con las mismas prestaciones que las plazas de CyT; este incremento se autorizó en la última sesión de Órgano de Gobierno y Outsourcing.


- Presentación: Convenio de Administración por Resultados (CAR).

Se presentan los indicadores.

- Asuntos relevantes.

En Ciudad Sahagún se ocupó el sótano de lo que eran las oficinas corporativas de Dina, el año pasado se buscó obtener recursos de un programa de fortalecimiento de CONACYT; no se obtuvo el apoyo, lo que se busca es hacer un centro de ingeniería y de realidad virtual, para ofrecer la ingeniería a terceros (CAD, CAE, simulación); el capital humano existe para generar un buen grupo de ingeniería y ya hay un plan para crear un Centro de Negocios en ese edificio corporativo, por lo que ya se estaría ocupando el segundo piso además del sótano, con apoyos de 18 MDP que se obtuvieron para remodelar y rehabilitar el edificio, hacer crecer el área de ingeniería, fortalecer los laboratorios, desarrollar el área de ingeniería virtual, desarrollar la escuela de graduados de manufactura avanzada para el Estado y el Centro de Competitividad de Incubación y Transferencia de Tecnología

Se inauguró la sede del Estado de México en el mes de febrero de 2012; sin embargo empezó a funcionar desde el mes de agosto de 2011.



Se propuso realizar una reunión extraordinaria o el siguiente CEE en la sede Edo. Mex para que el comité conozca las instalaciones.

Respecto a la UVTC comenta el Mtro. Antón que lo que se busca es tener una oficina Estatal para conjuntar esfuerzos.

En lo que se refiere a LABTA explica que no se ha podido construir debido a que el terreno está en comodato, por esta razón se está citando a una reunión extraordinaria de OG para poder definir las acciones a tomar en cuanto a la solución que se busca.

El Mtro. Francisco Antón presenta como se realizara el proyecto de asociación de Big gas, CEPRA y CIATEQ, en este caso, CIATEQ tendrá el 24% de participación y las acciones se reconocerán mediante el trabajo (mano de obra) dentro del proyecto.

El Ing. Julián Adame comenta si la ley de empresas público privadas aplica para este tipo de asociaciones.

Respecto a la sociedad con COSOL, el Ing. Julián Adame comenta que CIATEQ puede patentar la mejora del proceso

Dr. Rodolfo Loyola comenta que estas alianzas pueden ser como un mercado piloto y analizar a futuro este tipo de estrategia.

El Mtro. Francisco Antón mostro las desgracias relevantes:

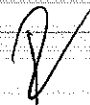
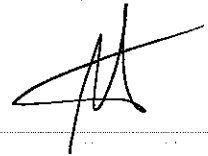
IVA

Se solicitó a CONACYT que hable con hacienda para poder revisar el caso, también se solicitó una ampliación del presupuesto para cubrir este monto.

ROTOPLAS

El Dr. Rodolfo Loyola pregunta cual fue el origen de este problema,

El Mtro. Antón explicó que CIATEQ empezó a trabajar para el ex socio de rotoplas. El acuerdo de confidencialidad es de hace mucho tiempo, solo dice que todo lo de rotomoldeo es propiedad de rotoplas pero no está especificado como se va a marcar todo lo que es confidencial.



El Mtro. Carlos Maroto preguntó si es suficiente apoyarse con el departamento jurídico de CONACYT?

Se tiene un despacho de abogados externos trabajando en el tema.

El CEE comenta que independientemente de estas recaídas que no son de estos años, lo más valioso es que se han estado tomando acciones y se están enfrentando, hay que ver la lección aprendida.

6. Evaluación cualitativa y cuantitativa, y recomendaciones del Comité.

El CEE reconoce al staff y al Mtro. Antón por la iniciativa de los cambios, el impulso con el que los están llevando a cabo y la buena percepción que se tiene de los mismos.

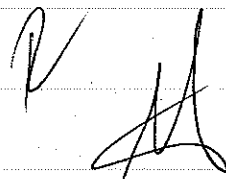
El CEE reconoce el esfuerzo y la nueva orientación que está dando la dirección (Mtro. Antón a CIATEQ)

El CEE felicita a CIATEQ por tomar el reto con la orientación que creen es la mas acertada, la idea es que se siga trabajando.

El CEE comenta que tienen seguridad de que se lograrán los objetivos por que CIATEQ está consolidado.

El CEE comenta que la misión está muy general y que con los indicadores bien enfocados el mercado va a decir cómo está formado CIATEQ y de esa forma la matriz será dinámica. Las estrategias están muy bien trazadas, falta darle continuidad a lo que se inicio. Lo que se debe buscar es la forma de medir los resultados.

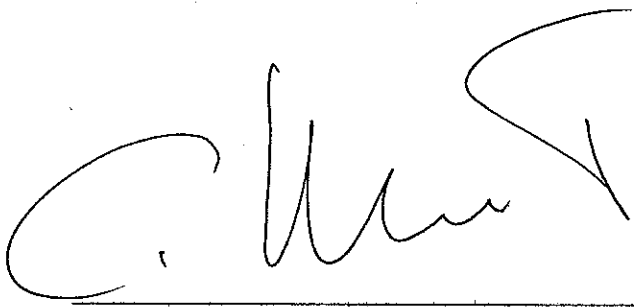
Evaluación cuantitativa: El Comité recomienda que la calificación se obtenga directamente del Balanced Scorecard, como porcentaje de cumplimiento.



**RECOMENDACIONES:**

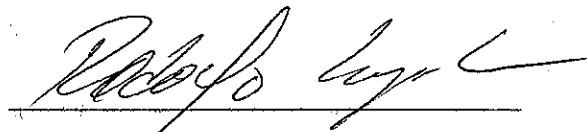
RCE-1-12 Dentro de los enunciados de la misión y visión debe establecerse claramente el enfoque, por ejemplo Manufactura Avanzada, definiendo el negocio central de CIATEQ (Core Business).

RCE-2-12 Una vez cumplida la primera recomendación establecer los objetivos estratégicos que permitirán a CIATEQ el logro de su misión y visión.



Mtro. Carlos Maroto Cabrera

**Presidente**



Dr. Rodolfo Loyola Vera

**Secretario**