

# Plan de trabajo

2009  
2014



**Enrique Cabrero Mendoza**

México, D.F. Febrero 2009

## I. INTRODUCCIÓN

Este plan de trabajo expone una visión del CIDE para los años por venir. Identifica retos, oportunidades y perspectivas para nuestra institución, y propone acciones concretas para enfrentarlos. Argumenta también los valores que deben guiar nuestra acción individual y colectiva. La línea fundamental que anima esta reflexión es cómo sostener y acelerar el rumbo del CIDE para consolidarlo como un Centro Público de Investigación (CPI) de excelencia académica y de alto impacto en la discusión y solución de los problemas del país.

El CIDE es ya un centro de investigación de primer nivel nacional. Sin embargo, enfrenta retos en cada una de sus áreas y funciones sustantivas, lo que implica desafíos para romper inercias y crear nuevas vías institucionales que permitan enfrentarlos exitosamente, como ha sido la tradición de CIDE.

Para ello es imprescindible no sólo allegarse de mayores recursos, sino también orientar y construir acciones que recuperen las mejores prácticas de centros de investigación similares de talla mundial, conservar un ambiente de diálogo abierto y constructivo, incentivar el trabajo colectivo e interdisciplinario, favorecer el espíritu autocrítico y mantener una búsqueda permanente de mejora sustantiva en términos de calidad y competitividad.

## I. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El CIDE es un centro de investigación consolidado y con un estupendo reconocimiento nacional y, cada vez más, internacional. Esto se debe en parte a la profunda crisis que vive la educación superior en nuestro país, pero también es cierto que el diseño institucional y organizacional del CIDE ha tenido mucha influencia en este logro. Parte de este diseño ha sido sustentar la calidad de la producción académica en una constante evaluación y en un sistema de incentivos para publicar en las mejores y más rigurosas revistas y editoriales nacionales y extranjeras. También han contribuido sin duda, procesos de selección rigurosos en la admisión de alumnos (la tasa de admisión a licenciaturas es del 19% de los aspirantes y de posgrado menor al 10%), y un alto nivel de exigencia a los estudiantes durante sus estudios. A pesar de lo anterior, el CIDE debe enfrentar un momento de inflexión pues mantener e incrementar los estándares alcanzados no se logrará en forma inercial. Un centro que integre virtuosamente la calidad, la pertinencia y el impacto de investigación y docencia, requiere de mayor trabajo interdisciplinario, de mejores y más adecuados criterios de evaluación, de modelos pedagógico

en constante renovación, de mayor interacción con otras instituciones nacionales y extranjeras. Éstos sólo se alcanzarán a través de un esfuerzo significativo y sistemático.

El CIDE enfrenta varios dilemas cuya solución marcará su futuro. Continuar como ahora y sostener su desempeño en los niveles presentes, o tomar la decisión de dar un salto cualitativo y cuantitativo sustancial, que ubique a la institución en otra posición. Algunas decisiones críticas asociadas a estos dilemas aparecen en el horizonte inmediato: ¿el CIDE debe crecer sustantivamente en su planta de profesores investigadores creando nuevos programas docentes, nuevas divisiones académicas, y ampliando el número de alumnos? ¿debe el CIDE abrir nuevas sedes, en el DF o en otros estados de la república, en esta perspectiva de crecimiento? ¿se debe crear un espacio institucional específico dirigido a la consultoría? ¿hay que hacer una inversión importante y sustantiva para generar una capacidad editorial varias veces mayor a la que tenemos? ¿cuáles son las necesidades presentes y futuras de infraestructura? Estas y otras preguntas requerirán del debate y la discusión colectiva. El plan de trabajo que se propone ofrece elementos para enfrentar retos y avanzar en la toma de decisiones en forma ordenada y con claridad de rumbo.

El siguiente esquema resume algunos de estos retos y perspectivas de la institución.

#### OPORTUNIDADES

- Necesidad de Centros Públicos de Investigación de alta calidad, creíbles y socialmente útiles.
- Sólida tendencia internacional en pos de la integración interdisciplinaria.
- Necesidad de programas de enseñanza de excelencia en el contexto de una sociedad del conocimiento que requiere información, desarrollo tecnológico e innovación.
- Solicitudes de diversas entidades federativas del país por abrir alguna sede del CIDE fuera del DF.
- Usos innovadores de las tecnologías de información para crear y difundir conocimiento.

#### AMENAZAS

- Constantes limitaciones de recursos en un país que necesita impulsar la excelencia más allá de las condiciones socioeconómicas de los estudiantes.
- Contexto social que exige resultados en el corto plazo.
- Creciente competencia con otras instituciones de investigación y educación superior.
- Severas restricciones en el financiamiento público e inflexibilidad en la política salarial que permitan mejorar el ingreso del personal.
- Dificultad para generar un flujo de recursos del sector privado para apoyar a la institución.

#### FORTALEZAS

- Cultura de docencia e investigación socialmente útil y de calidad.
- Comunidad madura de investigadores, en proceso de renovación, orientada a investigación aplicada y con capacidad de atraer financiamiento externo.
- La calidad y la exigencia como valores académicos neurálgicos de la institución.
- Capacidad de hacer investigación interdisciplinaria de alto impacto.
- Cuerpo administrativo y de apoyo comprometido con la institución.
- Democracia, rendición de cuentas y equidad como fuertes valores compartidos por la comunidad.
- Capacidad para atraer nuevos investigadores jóvenes.

#### DEBILIDADES

- Proyecto docente que no ha logrado integrarse con total claridad y que adolece de grandes limitaciones para apoyar a los estudiantes en forma constante durante su trayecto.
- Débil integración interdisciplinaria de la agenda de investigación en torno a temas críticos de la agenda nacional.
- Joven sistema meritocrático de carrera de los profesores, que requiere avanzar hacia la consolidación de sólidas comparaciones y criterios de la más alta exigencia en la escala internacional.
- Esquema salarial limitado para resarcir la pérdida del poder adquisitivo.
- Política editorial limitada en recursos y escala.

### III. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE MEDIANO PLAZO

#### **A. Investigación**

La investigación empírica, aplicada y pertinente constituye el centro del quehacer del CIDE, y toda sus demás actividades se articulan alrededor de ella. En este sentido, existen cuatro ejes que cruzan el proyecto de investigación del CIDE para los próximos años:

1. *Evaluación.* La investigación en el CIDE debe competir en la escala internacional. Realizar esto no es cosa sencilla. Se requiere generar las condiciones para detonar grupos de discusión y trabajo, recursos de investigación empírica, formación de redes, y una visión de largo plazo. Un elemento central para lograr esto es la evaluación, la cual presenta retos importantes.

La consolidación de las CADIS (Comisiones Académicas Dictaminadoras) aparece como un aspecto fundamental. Desde su constitución a partir del nuevo Estatuto de Personal Académico que surgió en años recientes, estas comisiones han desarrollado algunos criterios y han logrado ciertos consensos respecto de la manera en que se toman decisiones. Sin embargo, pasada esta primera fase de su funcionamiento, parecería que ahora las CADIS deberán comenzar a tomar decisiones en forma más precisa y con base en criterios más sólidos de comparación entre académicos y divisiones. El papel de las CADIS es crítico para la formalización de los criterios de alta calidad de investigación que se quiere en el CIDE.

De igual manera resulta crucial mantener la política de publicar en editoriales y revistas especializadas de alto nivel internacional. Lo anterior sin devaluar las publicaciones nacionales, muchas de ellas ya sumamente competitivas, pues resulta fundamental que los resultados de investigación también se difundan ampliamente en la escala nacional. El criterio básico para evaluar la calidad de las publicaciones debe ser el dictamen riguroso (prioritariamente anónimo, detallado, crítico y propositivo).

Las evaluaciones anuales de productividad son un instrumento importante pero cuestionable si constituyen el único mecanismo institucional para ello. La investigación de calidad no se puede medir en lapsos anuales y no se incentiva buscando incrementos de productividad *per se*. Es necesario generar mecanismos de evaluación que consideren no sólo el producto final, sino el trabajo y tiempo, los métodos y los recursos que se utilizaron para generarlo. Los incentivos del marco institucional de educación superior en México todavía no maduran hacia

este tipo de visiones que requiere de apoyos de mediano y largo plazo. El CIDE tiene que idear esquemas que respondan a esto.

2. *Pertinencia.* EL CIDE, como centro público, no puede ser ajeno a la realidad nacional. Por ello su investigación ha de ser pertinente, es decir, que tenga calidad e impacto. Como ya se mencionó, la calidad se debe medir con los más altos estándares internacionales. El impacto por su parte, implica la preocupación por atender a la solución de problemas públicos, por influir en la toma de decisiones con base en información empírica sólida que permitan criticar y proponer alternativas de solución. La calidad de la investigación no está reñida con la sensibilidad a la realidad y los problemas nacionales, regionales y locales.

En ocasiones la pertinencia implica realizar actividades adyacentes a la investigación que ocupan tiempo y esfuerzo. La realización de diplomados, seminarios, conferencias, consultorías y la participación en medios, son parte de estas actividades. En la medida que sea la agenda de investigación la que genera y en torno a la cual se articulen estas actividades el equilibrio será el correcto. Así, la búsqueda de pertinencia deberá estar sustentada en el compromiso con la investigación empírica y en la opinión experta y profesional.

La investigación empírica implica la construcción de la “obra negra” de la investigación: la generación de bases de datos. El BIIACS (Banco de Información en Investigación Aplicada en Ciencias Sociales) del CIDE es el primer paso, pero es fundamental para sostenerlo que las bases de datos se multipliquen rápidamente y se utilicen ampliamente por los estudiantes y los investigadores del CIDE. Los incentivos y los apoyos deben considerar estos elementos y requieren ser contruidos con claridad al interior de la institución.

De la misma manera, es necesario generar espacios institucionales que permitan a los investigadores del CIDE ofrecer en forma sistemática sus conocimientos con base en datos y evidencias. La creación del Laboratorio de Análisis de Políticas Públicas (LAPP) tendrá este propósito. Este laboratorio, de alta tecnología, conjuntará a los expertos del CIDE con las bases de datos, con grupos técnicos de trabajo y con técnicas de simulación, con el fin de ofrecer a los decisores mecanismos expertos para el análisis y diseño de políticas. El Laboratorio puede convertirse en una pieza sumamente poderosa para profesionalizar la opinión experta y fortalecer la interacción entre investigadores y tomadores de decisión en una forma más sistemática y seria.

3. *Interdisciplinariedad.* El CIDE es hoy día una red de investigadores formalmente adscritos a divisiones disciplinarias. Este esquema organizacional es una base importante y lógica, pero

insuficiente. Lo es porque para romper las fronteras del conocimiento es cada vez más importante cruzar las fronteras disciplinarias y porque los problemas sociales y políticos que enfrentamos difícilmente encontrarán solución desde una perspectiva disciplinaria.

El CIDE debe favorecer interacciones intensivas entre sus investigadores y sus divisiones. Es importante que estas interacciones enfatizen ciertas ventajas competitivas y comparativas que la institución ha construido durante los últimos años. La ordenación de ciertos clusters o núcleos temáticos es una alternativa que funciona pues permiten amalgamar varias condiciones: temas críticos de la realidad nacional (tanto sectoriales como regionales), abordados desde diversas disciplinas, y orientados a impactar las políticas públicas. Impulsar de manera decidida y enfática este tipo de investigación deberá ser una estrategia central en los próximos años. El CIDE deberá ser claramente identificado como una institución en que la intersección de disciplinas, problemas y conocimientos, generan visiones originales, actuales, y altamente propositivas. Cabe mencionar que en el entorno actual prácticamente ninguna institución académica del país ofrece esta posibilidad.

*4. Política editorial.* La nueva política editorial del CIDE apenas ha comenzado a dibujarse. Sin embargo, los recursos y la ambición de dicho proyecto requieren multiplicarse en los próximos años, con el fin de lanzar una línea editorial académica de alto reconocimiento. El CIDE tiene la madurez necesaria para producir obras que hagan la diferencia y se conviertan en referencia obligada para las ciencias sociales. Algunas divisiones ya han comenzado esta tarea. De igual manera los libros de texto que se están generando son otra oportunidad para lograr este objetivo. Por todo ello será necesario modificar sustantivamente la estructura organizacional y de recursos que sustenta la política editorial actual, con el fin de dar un salto cualitativo indispensable para convertirse en una editorial académica importante.

### ***B. Docencia***

El CIDE tiene como misión ofrecer una docencia de alta calidad al universo más diverso posible de estudiantes. Parte de su razón de existir está en fortalecer las cadenas de integración y movilidad social a través de la formación de personas con una amplia capacidad analítica, con valores sustantivos de cambio social, respeto a la democracia y ética profesional, y con una perspectiva integral que combina elementos provenientes del saber aplicado de carácter técnico, los valores humanistas y el rigor de la ciencia.

El compromiso docente implica una intensidad y una responsabilidad tan grande y compleja como la investigación. Una institución como el CIDE no puede plantearse estas dos actividades

como dicotómicas. Es fundamental comprender que la docencia no puede ni debe construirse paralela o desconectada de la actividad de investigación. Todo lo contrario, el reto es encontrar los puntos de articulación y complementación entre ambas funciones.

Los ejes fundamentales en docencia son:

1. *El modelo pedagógico*: Resulta indispensable repensar y reconstruir el modelo pedagógico de enseñanza del CIDE. Primero porque la enseñanza a nivel licenciatura o a nivel posgrado, contiene diferencias importantes. Segundo porque es claro que la educación no sólo es la transmisión de conocimientos sino la formación de capacidades, actitudes, valores y habilidades. Finalmente porque las nuevas tecnologías de la información están transformando los modos de aprendizaje y la dinámica misma del proceso enseñanza-aprendizaje.

El modelo de enseñanza supone un compromiso institucional y de sus profesores que va mucho más allá del aula. Debe estar basado en instrumentos como intercambios internacionales, prácticas profesionales o intervenciones estratégicas, tutorías personalizadas, debates, modelos de simulación, uso de casos, experimentos, presentación de los resultados de investigación y de consultoría con los estudiantes, entre otros.

2. *La vinculación docencia-investigación*: Es fundamental impulsar la formación de cadenas virtuosas en términos de investigación y docencia. La interacción con los estudiantes es mucho más que dar cátedra. La participación de los estudiantes en la investigación, en los resultados de la misma, es un elemento estratégico de la agenda del CIDE, lo que requiere realinear diversos esquemas de evaluación e incentivos.

3. *El fortalecimiento de recursos para los estudiantes de licenciatura*: El compromiso del CIDE con la equidad debe ser una característica distintiva de la institución. Es indispensable encontrar los recursos y los mecanismos para apoyar de manera eficiente y eficaz a los estudiantes que vienen de estratos económicos poco favorecidos. El CIDE no cuenta hoy ni con los recursos ni con los instrumentos suficientes para lograrlo. Por ello es indispensable incrementar significativamente las becas para apoyar a los estudiantes de menores ingresos y asegurar que tengan las condiciones necesarias para alcanzar un alto rendimiento. Recursos para incrementar significativamente los apoyos de colegiatura, manutención y excelencia. Recursos para apoyar a estudiantes a vivir cerca del CIDE en condiciones decorosas. Recursos para impulsarlos a desarrollar actividades de formación de habilidades y capacidades como las estancias internacionales, las intervenciones organizacionales, las prácticas profesionales, la inserción en el medio profesional, entre otras.



4. *El fortalecimiento de los posgrados:* Las maestrías del CIDE son los programas de mayor antigüedad en la institución y son referencia en el mercado laboral y académico. Fortalecer los intercambios internacionales, las prácticas profesionales, las intervenciones organizacionales, así como impulsar el uso de métodos activos de enseñanza implica un reto pedagógico importante, acercándose a la idea de desarrollar habilidades y capacidades personales. Por otra parte, consolidar el doctorado es una prioridad institucional. El proceso de reforma y de construcción en los hechos del programa ha implicado retos importantes. La integración cada vez más clara de la dinámica del doctorado en las divisiones hasta ahora involucradas permitirá establecer el perfil y la identidad básica del doctorado, con lo que las demás divisiones podrán incorporarse en forma más natural. El doctorado está ganando fuerza y pertinencia externa a gran velocidad, la clave es consolidar pronto su identidad propia e involucrar a más colegas de la planta académica en el mismo.

### **C. Vinculación**

1. *El eje vinculación y transmisión del conocimiento.* La reforma que está siendo discutida actualmente por los legisladores a la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación, propuesta que fue elaborada por el CIDE, ha incorporado la idea de flexibilizar los mecanismos organizacionales de los centros públicos de investigación para poder generar estructuras que faciliten la vinculación y transmisión de conocimiento. Esta propuesta, de ser aprobada en este sentido, permitiría la construcción de un mecanismo organizacional más independiente para el desarrollo de los proyectos, lo que abriría la puerta al CIDE para ordenar la agenda interna, estableciendo los apoyos para que las investigaciones del CIDE puedan ser utilizadas en diversos proyectos, sin que esto implique distraer significativamente a la planta de investigadores de sus tareas centrales. Esto a través de un cuerpo de profesionales especializados en proyectos de consultoría que se encargarían de “traducir” y hacer llegar las ideas y propuestas a la práctica instrumental de la toma de decisiones. Por otra parte, esto permitiría que los profesores pudieran ordenar su agenda para participar en proyectos externos hasta donde les sea conveniente en términos de su agenda de investigación y docencia. Un esquema de este tipo, además, muy probablemente multiplicaría las capacidades de la institución para allegarse de recursos propios, que podrían ser utilizados para mejorar las condiciones de ingreso de la planta de investigadores, para la ampliación del programa de becas para estudiantes y para la creación de infraestructura y recursos académicos para la institución.

2. *Diplomados y educación a distancia.* El CIDE ha generado una infraestructura que permite amplificar el impacto de sus diplomados y cursos a todo el país, e incluso en el extranjero. Parece necesario por ello generar las estructuras que faciliten la organización de estos cursos, utilicen de manera creativa, novedosa y eficiente los recursos que ofrece la educación a distancia y las tecnologías de la información (uso de plataformas de educación a distancia, generación de materiales específicos, etc.). Ello permitirá amplificar aun más el impacto de las actividades de extensión del CIDE en todo el país y en países vecinos, y contribuir a la formación de una masa crítica y bien formada en temas específicos derivados de las actividades de investigación en el CIDE, por ejemplo, a través de nuevos diplomados o especialidades que aprovechen las ventajas competitivas del CIDE para incidir en la formación de recursos humanos críticos para el país.

#### ***D. El soporte a las actividades sustantivas***

Las actividades sustantivas del CIDE están soportadas por la administración, la infraestructura, y los recursos financieros. Durante los últimos años se han hecho esfuerzos significativos en todos estos ámbitos, en particular por el compromiso de los trabajadores del CIDE con la institución y sus logros, de los que son una parte integral. Los ejes fundamentales en este sentido son los siguientes:

1. *Mejora de los sistemas de administración.* El CIDE requiere que su administración, académica y administrativa, cuente con un sistema de información integrado, compartido y transparente, que vincule a todas las áreas, genere mayor eficiencia, permita mejor toma de decisiones, facilite la rendición de cuentas y ofrezca un servicio de gran calidad a los usuarios.

2. *Continuar con la mejora e infraestructura.* Durante los últimos años se ha realizado un importante esfuerzo para mejorar la infraestructura, pero es necesario reconocer que todavía resulta insuficiente. Por ello, en los próximos años, deberán realizarse obras significativas cuya magnitud y orientación dependerán de las decisiones críticas que se tomen respecto del desarrollo futuro del CIDE.

3. *Uso e incremento de los recursos financieros.* El CIDE depende mayormente del financiamiento público para su operación. Durante los últimos años, los recursos para gasto corriente prácticamente se han mantenido sin modificaciones y no se espera que esta situación mejore en el futuro inmediato. Ello nos obliga a hacer más eficiente su uso y buscar fuentes alternas que permitan mantener una operación óptima. En particular preocupa el deterioro de la capacidad adquisitiva de los ingresos del personal académico y administrativo

del CIDE. Este será uno de los retos más importantes que se deberá enfrentar en los años por venir. Algunas de las ideas expresadas previamente están orientadas a generar estos recursos adicionales que deberán ser manejados a través de programas transparentes de incentivos orientados a la productividad y la innovación.

### ***Mensaje final***

Estimados colegas y comunidad del CIDE en general:

El CIDE no es sólo un centro de trabajo e investigación, sino es una comunidad comprometida con una serie de valores: la democracia, la rendición de cuentas y la equidad, entre otros. La democracia como forma de vida, basada en el respeto a la pluralidad y al debate y la deliberación como formas sociales y políticas para dirimir conflictos y construir soluciones. Rendición de cuentas como principio de acción: se es responsable por sus actos y decisiones y se es transparente como principio para la construcción de confianza y reciprocidad. Equidad, no como abstracto utópico, sino como guía en una sociedad altamente atomizada que busca construir una verdadera sociedad plural con igualdad de oportunidades.

Nuestra institución ha venido destacándose como un Centro Público de Investigación de alta productividad, de calidad sobresaliente en su quehacer, y muy pertinente en su agenda y en su preocupación por los problemas graves que atraviesa nuestro país. No cabe duda, es un muy buen momento para el CIDE. Sin embargo los retos son muchos, quizá lo más difícil para una institución que se desempeña bien, es reconocer la necesidad de lograr mejoras, es atender nuevos retos, y desarrollar una mayor amplitud de visión. El CIDE ha sido una institución exitosa, es indudable, pero debe dar un paso más allá de la situación actual. Debe luchar contra la autocomplacencia, contra la inercia, y contra la comodidad del reconocimiento externo.

Como centro que aspira a la excelencia, debemos afinar sus mecanismos de evaluación interna, emprender una profunda reforma en sus sistemas de enseñanza, animar de manera más intensa el trabajo colectivo de investigación y ampliar y consolidar su impacto en el entorno nacional e internacional. Lo anterior no será fácil en un contexto de carencia de recursos públicos, de creciente competencia entre instituciones nacionales y extranjeras por los mejores alumnos y por los mejores profesores, y en un entorno de mayor exigencia por ofrecer resultados y rendir cuentas a la sociedad de las actividades y de la pertinencia del trabajo de la institución.

Sin embargo, hasta ahora nuestra institución ha logrado superar los obstáculos que se han presentado. Hoy el CIDE cuenta con mejores indicadores de desempeño, con mejor infraestructura, con un mejor marco normativo interno, con mejores redes de cooperación interinstitucional, y con una muy importante capacidad de captar recursos financieros alternativos para atender las necesidades del desarrollo institucional. Es indudable que la comunidad académica y de trabajadores del CIDE se ha comprometido en hacer crecer a la institución y en mejorarla día con día. Este compromiso es un gran activo de nuestro Centro, y nos permitirá continuar mejorando y siendo más fuertes para enfrentar el futuro.

En este plan se presentaron algunas líneas para continuar en la vía institucional que nos ha dado resultado. Pero queda claro, que como ha sido hasta ahora, los futuros pasos que dé la institución requieren de una reflexión colectiva. Este plan solo dibuja algunos de los dilemas institucionales y los posibles cursos de acción a emprender, pero indudablemente será la comunidad del CIDE la que acabará dando el sentido final y definiendo las tareas y los compromisos a asumir para los próximos años. No hay duda alguna, el CIDE puede llegar todavía más lejos, tiene un largo camino por recorrer, puede brillar más como institución y generar todavía un mayor impacto en la academia, en la sociedad, y en el bienestar de nuestro país. Están dadas las condiciones, no hay duda que avanzaremos hacia allá.