



**COMITÉ EXTERNO DE EVALUACIÓN**  
**Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.**

Acta de la Sesión del 14 al 15 de marzo de 2016

**INFORME ANUAL 2015**

A las 08:30 hrs. del 14 de marzo de 2016, en las instalaciones del Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. (CIDE), se inició la reunión del Comité Externo de Evaluación (CEE) de CIDE, cuyos miembros firman esta acta, para revisar, discutir y evaluar el Informe Anual 2015 presentado por el Director General, Directores de División, Coordinadoras y Coordinadores de Programas Docentes, conforme al siguiente Orden del Día:

**Lunes 14 de marzo**

- 08:30 Bienvenida y exposición de planes de trabajo por el Director General del Centro, el Secretario Académico y el Secretario General
- 10:00 Elección del Secretario Técnico del Comité
- 10:30 Entrevistas con los Directores de División – Administración Pública, Estudios Jurídicos, Historia, Estudios Internacionales y Economía
- 13:00 Sesión de trabajo
- 14:00 Comida de trabajo
- 15:00 Reunión con autoridades
- 16:00 Entrevistas con Director de CIDE – Región Centro
- 16:30 Entrevista con la Coordinadora General de Docencia
- 17:00 Entrevista con Director de Estudios Políticos
- 17:20 Sesión de trabajo
- 18:30 Término de sesiones

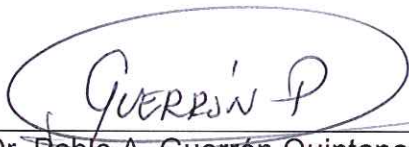
**Martes 15 de marzo**

- 09:00 Entrevista con empleadores
- 10:00 Entrevista con alumnos
- 11:00 Receso
- 11:10 Entrevista con profesores investigadores
- 11:55 Receso
- 12:00 Entrevista con Coordinadores de Programas Docentes de Licenciatura
- 13:00 Entrevista con Coordinadores de Programas Docentes de Posgrado
- 13:40 Sesión de trabajo
- 14:00 Reunión comida con autoridades del CIDE
- 16:00 Sesión de trabajo (elaboración del informe)
- 19:00 Término de sesión de trabajo del CEE

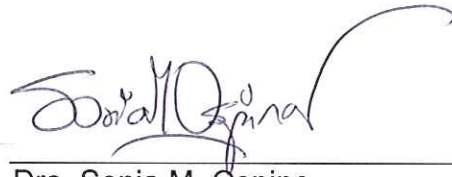
Formaron parte del Comité Externo de Evaluación el *Dr. José Pablo Liedo Fernández*, Investigador de El Colegio de la Frontera Sur - Unidad Tapachula; la *Dra. Sonia M. Ospina*, Professor, Robert F. Wagner Graduate School of Public Service, New York University; el *Dr. Enrique Cárdenas Sánchez*, Director Ejecutivo del Centro de Estudios Espinosa Yglesias, el *Dr. Pablo A. Guerrón Quintana*, Economic Advisor and Economist, Federal Reserve Bank of Philadelphia; el *Dr. Carlos Dávila Ladrón de Guevara*, Profesor titular de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y el *Dr. Pedro Salazar Ugarte*, Director del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

Otros:

La firma del Dr. Carlos Dávila no aparece al calce, dado que, presenció las sesiones por videoconferencia.



Dr. Pablo A. Guerrón Quintana  
Secretario Técnico del Comité



Dra. Sonia M. Ospina



Dr. Enrique Cárdenas Sánchez



Dr. José Pablo Liedo Fernández



Dr. Pedro Salazar Ugarte

## **INFORME QUE PRESENTA EL COMITÉ EXTERNO DE EVALUACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES DEL CIDE EN EL EJERCICIO 2015**

El Comité de Evaluación Externa del CIDE se reunió los días 14 y 15 de marzo de 2016 en las instalaciones del centro en Santa Fe, en la Ciudad de México, con el propósito de examinar las actividades desarrolladas en el año 2015. Asistieron los profesores Dra. Sonia Ospina, Dr. Pablo Guerrón, Dr. José Pablo Liedo, Dr. Enrique Cárdenas y Dr. Pedro Salazar. El Dr. Carlos Dávila participó en las reuniones por videoconferencia. En esta ocasión, el Dr. Pablo Guerrón fue nombrado Secretario Técnico por los miembros del CEE.

Este informe se elaboró a partir del análisis de la carpeta informativa y sus anexos que fueron entregados a los miembros del CEE por la Dirección General del CIDE. Asimismo, se tomaron en cuenta las opiniones vertidas en las diferentes entrevistas que el CEE sostuvo con el Director General, el Secretario General, el Secretario Académico, los Directores de las Divisiones Académicas y los Coordinadores de Programas Docentes, así como con empleadores de egresados del CIDE, estudiantes e investigadores, tanto de la Sede Santa Fe como de la Sede Región Centro, ubicada en la ciudad de Aguascalientes, Ags.

### **1. Evaluación general: reconocimiento de los aspectos positivos y seguimiento a puntos prioritarios del Informe anterior.**

El CEE felicita al CIDE por los resultados alcanzados en términos de producción científica, especialmente en el contexto de la estrategia de internacionalización, la cual, además de la producción científica, alcanza el impulso para que profesores realicen estancias de investigación con pares en universidades extranjeras de prestigio y la colocación de egresados en programas de posgrado en el extranjero. El CEE revisó el seguimiento sobre las recomendaciones propuestas a la Dirección en la sesión de 2015 y reconoce con agrado que, en su mayoría, éstas hayan sido atendidas o están en proceso de ser instrumentadas por las autoridades del centro. En cualquier caso, el CEE agradece las respuestas de la Dirección a las observaciones e inquietudes expuestas durante la sesión.

En relación con dicho seguimiento destacan los siguientes puntos:

## 1.1 Producción científica

Sobre la producción científica, resultante de la investigación como actividad sustantiva en la vida del CIDE, se comprueba que “el compromiso del CIDE está enfocado en la investigación rigurosa y relevante”. Durante 2015 se hicieron avances importantes en el logro de este objetivo del Plan Estratégico de Mediano Plazo del CIDE 2014-2018; a saber: “Generar conocimiento científico de estándares internacionales en ciencias sociales que contribuya a explicar la realidad y resolver problemas”.

En el Informe de Autoevaluación 2015, en particular el numeral 3.1 (“Investigación”) destaca la calidad de la información contenida, así como el rigor y la claridad con la que está presentada. El informe en cuestión contiene información transparente sobre una serie de indicadores relevantes y está adecuadamente desglosada por diversas categorías. Recoge la sugerencia del CEE de la sesión de 2015, en el sentido de comenzar a comparar los productos de investigación a lo largo del tiempo y la de presentar la información diferenciando la producción de los PIT de la del resto del personal académico.

En conjunto el Informe de Autoevaluación 2015 permite observar un favorable desempeño del CIDE en el campo de la investigación en el mencionado período, incluso frente a 2014, a la luz de indicadores de la producción intelectual a nivel institucional, a nivel de división y por tipo de investigador. Entre otras cosas, estos indicadores constituyeron información útil e importante para evaluar a los 21 PITs que rindieron informe ante la Comisión Académica Dictaminadora (CAD).

Durante la reunión del CEE se recogieron las opiniones de varios sectores de la comunidad académica respecto a las actividades de investigación y la producción científica. Llama la atención el énfasis que algunos Directores de División hicieron en los indicadores de productividad científica de la División bajo su dirección; no así del CIDE en conjunto. Este patrón de auto-referenciación, antes que de referenciación institucional, se reflejó también en varias de las entrevistas con los profesores investigadores. Esta situación conlleva un reto importante: que haya mayor conocimiento entre las Divisiones sobre lo que las otras investigan y reforzar el sentido de identificación institucional entre los diversos estamentos del CIDE.

Destaca también el reconocimiento compartido por los PITs sobre el impacto positivo del sistema de asignación de incentivos económicos. Hay que señalar que la clarificación del sistema en cuestión que se enfatizaba como un logro en el Informe de 2014 parece haberse consolidado durante 2015. Asimismo, debe llamarse la atención su repercusión sobre la productividad integral de los PIT (producción científica y/o consultoría). Sin embargo, no puede soslayarse el hecho de que en algunas divisiones, la investigación y consultoría corren el riesgo de volverse opciones disyuntivas por la diferenciación que acarrearán, en términos de retribución económica y de reconocimiento académico.

En cuanto las líneas de investigación el CEE ve con preocupación la falta de convergencia en lo que significan para cada división. Más allá de un asunto meramente

nominal subrayamos el número excesivo de líneas en algunas Divisiones, al punto que varias parecerían ser líneas unipersonales antes que denotar temáticas generales que conciten esfuerzos grupales. En el CIDE existen 62 líneas de investigación institucionales distribuidas de la siguiente manera. En la División de Administración Pública hay 20 líneas, 11 en la División de Estudios Internacionales, 9 en la de Estudios Políticos, 8 en la de Estudios Jurídicos, igual número en la División de Historia y 6 en la de Economía. En los 4 años de existencia, la Sede CIDE Región Centro tiene 9 líneas de investigación. El CEE recomienda una reflexión institucional sobre el significado y la función de las líneas de investigación, y el número de líneas de investigación de las divisiones en relación con su facultad. En particular la relación de estas líneas con la misión investigativa del CIDE.

## **1.2 Logros en el SNI**

En cuanto a la pertenencia de los PIT al SNI, el CEE reconoce el aumento del 68% entre 2014 y 2015, así como el incremento al 88% a enero de 2016, derivado del ingreso al sistema de 16 profesores investigadores como resultado de la convocatoria 2015.

## **1.3 Fondos apoyo a la investigación (FAI) y fondo de fomento internacional (FFI) para impulsar el desarrollo científico**

El Fondo para apoyo a la investigación (FAI) en proyectos estratégicos para el Centro se estableció en 2013. Desde su creación ha brindado apoyo financiero a 35 profesores, 11 de ellos apoyados durante 2015.

## **1.4 Mejoría en la inserción de cátedras a la vida en comunidad académica**

El CEE reconoce los avances que el CIDE ha hecho para mejorar la inserción de los profesores Cátedra Conacyt en la institución. Tanto directores de división, como PIT y los mismos profesores de Cátedra resaltan una mejor incorporación de estos últimos a diferentes actividades académicas de la institución.

## **2. Temas de atención prioritaria**

### **2.1 Fragmentación institucional**

El CEE mira con preocupación el nivel de segmentación que el CIDE viene experimentando en los últimos años. Esta fragmentación es visible en diferentes partes de la institución, tales como nuevos programas de posgrado y la individualización de las divisiones académicas. Si bien cierta fragmentación es normal considerando el agresivo crecimiento que el CIDE ha tenido en los últimos años, es importante tomar acciones oportunas para unificar cada vez más la institución.

### **Proliferación de posgrados**

En los últimos años el CIDE ha experimentado un crecimiento acelerado que se observa en el número de posgrados (maestrías, doctorados, diplomados, y cursos) que la institución ofrece actualmente. Frente a esta coyuntura es necesario que el CIDE consolide los programas existentes antes de emprender nuevos proyectos.

En este sentido, el CEE considera que la creación de una coordinación de posgrado permitiría aprovechar economías de escala entre los diferentes posgrados reduciendo duplicación de esfuerzos administrativos, logísticos, y financieros. Esta coordinación podría encargarse mejor de la promoción de posgrados (esta actividad actualmente la realiza la Oficina de Promoción Académica -OPA- para licenciaturas y posgrado) y de atender el registro en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC). La reciente experiencia con la maestría en Periodismo y la maestría/doctorado en Ciencias Políticas demuestran la necesidad de uniformizar procesos y compartir sinergias entre los diferentes posgrados.

El aumento del número de posgrados también genera traslape en el *pensum* académico de los diferentes programas. Un claro ejemplo son las materias relacionadas a métodos cuantitativos/estadísticos en ciencias sociales. Como consecuencia, existe un riesgo creciente de duplicación de materias dictadas. Aún más, podría estar sucediendo que el crecimiento de ciertos programas se esté dando a expensas del debilitamiento de otros programas.

El CEE cree necesario que el CIDE estudie la posibilidad de ofrecer un solo doctorado que provea diferentes especializaciones, por ejemplo, en Administración Pública, Ciencias Políticas, y Economía. Esta opción invitaría a las diferentes divisiones a planear un *pensum* que reduzca duplicaciones de materias al mismo tiempo de utilizar más eficientemente los espacios físicos durante el tronco común del doctorado.

### **Divisiones Académicas**

En la actualidad, el CIDE cuenta con seis divisiones académicas que funcionan en forma similar a facultades de universidades de mayores dimensiones como la UNAM. Para una institución del tamaño del CIDE, esta estructura por facultades ha derivado en varias ineficiencias y tiende a desperdiciar recursos de diversa índole, similares a las experimentadas con los programas de posgrado.

Desde el punto de vista del CEE, cada división académica está funcionando como una pequeña universidad, que comparte infraestructura administrativa. Esto es evidente en las entrevistas con directores de división y profesores. Es preocupante que las divisiones enfatizen los indicadores de productividad científica de cada división y que no las analicen en el contexto de la institución. También llama la atención que incluso, entre estudiantes se mencione una categorización entre las diferentes licenciaturas. Si bien la autonomía es fundamental en la tarea investigativa, también es necesario que las divisiones internalicen el hecho de que son parte de la comunidad CIDE.

El CEE ve como una tarea prioritaria que la institución fomente activamente la colaboración y comunicación de las divisiones en todos los niveles (docencia, administrativo, e investigativo).

### **Programas interdisciplinarios y Fondos de Investigación**

El CEE ve positivamente la contribución e impacto que los programas interdisciplinarios han tenido en la institución. Es importante que el CIDE continúe fortaleciendo estos programas ya que, más allá de beneficios económicos, permiten mejorar la colaboración entre divisiones y flexibilizar la estructura organizacional de la institución.

En este sentido, los fondos de apoyo a la investigación (FAI) y para el fomento de la internacionalización (FFI) han tenido un efecto positivo. El CEE considera necesario continuar con el fortalecimiento de estos emprendimientos y recomienda que los fondos se utilicen activamente para estimular la colaboración entre divisiones y sedes. Una posibilidad es reservar un porcentaje de los fondos para aquellos proyectos/emprendimientos que incluyan actores de diferentes divisiones académicas y/o sedes.

Del mismo modo, el CEE observó que el Laboratorio Nacional en Políticas Públicas ofrece grandes oportunidades para la colaboración entre divisiones y reconoce el impacto que el laboratorio ha tenido en crear sinergias al interior del CIDE a través de seminarios/cursos de interés para diferentes actores en la institución.

### **Maestría y doctorado en Ciencias Políticas**

En 2016 iniciarán la maestría y el doctorado en Ciencias Políticas con una propuesta curricular novedosa y diferente a la oferta académica existente en México y probablemente en América Latina. Estos nuevos programas docentes son importantes porque permiten a las divisiones involucradas ofrecer a nuevas generaciones herramientas de decisión y análisis necesarias en el ámbito de la Ciencia Política. Sin embargo, estos nuevos programas demandan recursos económicos, logísticos, y administrativos de la institución, en un momento en el cual el CIDE ha sobrepasado su capacidad de crecimiento. Desde el punto de vista académico, los nuevos programas presentan un traslape con los posgrados dictados por las divisiones de Economía y Administración Pública.

En esta coyuntura, el CEE invita al CIDE a evaluar cuidadosamente el impacto de estos nuevos programas en la institución y planear su inserción operativa en los actuales procesos del CIDE. En particular, el CEE recomienda aprovechar estos programas para uniformizar prácticas docentes/logísticas con otros posgrados y discutir la posibilidad de dictar materias comunes entre posgrados para reducir la duplicación innecesaria de esfuerzos docentes.

### **2.2 Crecimiento del CIDE**

El CIDE ha mantenido un crecimiento sostenido. Su planta de profesores-investigadores titulares se ha duplicado en los últimos 10 años. Tasas similares de aumento se han registrado en sus programas docentes, en el número de estudiantes en activo y en número de proyectos de investigación. Este crecimiento demanda una ampliación en la infraestructura y en los servicios administrativos y de apoyo y, en más de una ocasión las capacidades institucionales se han visto rebasadas, en tanto que las inversiones para

atender esta demanda han sido obstaculizadas o limitadas por motivos presupuestales o normativos.

El CEE invita al CIDE a discutir y analizar sobre la conveniencia de mantener esta tendencia, y en su caso, definir la estrategia más adecuada. Deberán considerarse los dilemas que plantea el crecimiento y plantear estrategias para enfrentar los nuevos retos. Por ejemplo, mantener sus fortalezas como la baja relación de estudiantes por profesor, que permite una atención más personalizada o la posibilidad de recibir apoyos para realizar intercambios académicos para todos los estudiantes. Otro dilema es el riesgo de la multiplicación de los programas docentes asociados con el crecimiento de la institución.

Asimismo, el área física de la que dispone el CIDE actualmente en Santa Fe representa una seria limitante para su crecimiento. La creación de la Sede Regional Centro en Aguascalientes ha resultado una experiencia exitosa. Con este antecedente, se plantea como una posibilidad de crecimiento futuro, la descentralización, es decir, la creación de otras sedes regionales. De acuerdo a la información compartida, el CEE considera que una estrategia de crecimiento de este tipo sería congruente con la política vigente del sistema de centros públicos de investigación CONACYT.

Respecto a la administración exitosa de sedes regionales, el CEE recomienda al CIDE analizar el sistema de expansión implementado por universidades internacionales. Un referente importante corresponde a la Ciudad de Educación (Education City) en Qatar donde varias universidades americanas han establecido campos satélite (Carnegie Mellon, Georgetown, Texas A&M, y Virginia). Así mismo, podría analizar los modelos y experiencias de descentralización de otros centros públicos CONACYT.

### **2.3 CIDE - Región Centro**

Han pasado cinco años de la inauguración de la sede Región Centro del CIDE en Aguascalientes (CIDE-Aguascalientes). Su crecimiento es importante pues actualmente cuenta con 22 profesores investigadores titulares, todos con doctorado, y los programas que ofrece han logrado un aceptable nivel de consolidación. Por ello, el CEE considera que la Institución debería hacer un análisis exhaustivo sobre su valor estratégico, qué papel debe desempeñar, cómo debe organizarse, cuál es la contribución específica que debe aportar al CIDE, a la región y al país.

En particular, el CEE considera que el CIDE-Aguascalientes puede convertirse en una punta de lanza que marque las rutas de crecimiento e influencia de la institución en todo el país. Puede convertirse también en un motor de innovación institucional al convertirse en un modelo educativo distinto al CIDE-Santa Fe, que evite algunos de sus problemas y abone en sus soluciones. El modelo organizacional de la sede Centro podría ser un primer paso en este modelo. Una posibilidad podría ser brindarle cierta autonomía operativa respecto a la sede Santa Fe, de modo que los profesores no estuvieran adscritos a ninguna de las divisiones académicas sino que formaran un Colegio en sí mismo, multidisciplinario, con posibilidades de ligarse con colegas de Santa Fe. Lo anterior, mediante un formato distinto, más libre y de acuerdo con intereses y proyectos



comunes que pueden variar a lo largo del tiempo. Este modelo es ampliamente usado en instituciones grandes justamente para darle valor a la educación multidisciplinaria, atención personalizada a los estudiantes, con altísima eficiencia terminal y calidad de los egresados. Se trataría de un pequeño “college” como los que existen en otras instituciones y que han tenido tanto éxito. Además, es una muy buena manera de lograr “economías de escala” en un medio pequeño.

Por otro lado, también representa una oportunidad para explorar métodos de enseñanza diversos. Por ejemplo, metodologías basadas en la solución de problemas, no en materias tradicionales; enseñanza en pequeños grupos de discusión, no basados en la transmisión de conocimiento; vida estudiantil más rica dado su tamaño y las áreas disponibles de la institución en Aguascalientes.

Finalmente, el CIDE-Aguascalientes debe evitar caer en algunos de los problemas estructurales que enfrenta Santa Fe, como por ejemplo la fragmentación que significa la estructura organizacional en divisiones disciplinarias y, la escasa vida estudiantil.

## **2.4 Internacionalización**

El CEE resalta dos áreas de oportunidad para avanzar la estrategia de internacionalización del CIDE: fortalecer las pasantías al extranjero y empezar a usar estándares internacionales de producción académica, como el índice de citación.

### **Pasantías fuera del país para estudiantes**

Las pasantías contribuyen a avanzar tanto la estrategia de investigación como la estrategia de docencia, ambas estrategias prioritarias del PEMP para atraer estudiantes talentosos de todos los sectores y de todo el país. De hecho, las pasantías son un elemento atractivo de su proceso de reclutamiento. Su importancia se refleja en el esfuerzo exitoso de las autoridades del CIDE por crear un fondo para facilitar, entre otros, el financiamiento de actividades tales como las pasantías y el establecimiento de nuevos convenios. Así mismo, el Informe de Autoevaluación presenta evidencia de los frutos de este trabajo, al mostrar un aumento de los convenios y de la movilidad estudiantil, como respuesta al problema reportado en el informe del 2014.

Los empleadores entrevistados arguyen que las pasantías en el exterior son necesarias para aumentar la empleabilidad de los estudiantes desde dos puntos de vista. Primero, ofrecen a los estudiantes la oportunidad de perfeccionar su inglés, habilidad que varía considerablemente entre los estudiantes contratados. Segundo, ofrecen a los estudiantes nuevas experiencias para desarrollar su capacidad de relacionarse y para abrir sus horizontes a otras dimensiones culturales que complementan el sesgo más bien técnico de la educación que el CIDE ofrece en casa.

Sin embargo, de acuerdo con los estudiantes entrevistados, la promesa del CIDE de facilitar la oportunidad de estudiar en el exterior no se cumple a cabalidad. A pesar del énfasis mencionado durante las sesiones de reclutamiento sobre las oportunidades de

pasantías en el exterior, los estudiantes se encuentran frente a una oferta que no es uniforme y ni estructurada.

El CEE observó que las Divisiones de Administración Pública y de Estudios Políticos logran ofrecerlas de manera más exitosa. Sin embargo, los estudiantes de las otras divisiones indican que es muy difícil, si no imposible, acceder a esta oportunidad. Explicaron, entre otros factores, que la Oficina de Asuntos Académicos Internacionales es débil y poco efectiva; además de obstáculos relacionados con la secuencia de cursos relevantes en el currículo. Estos aspectos desincentivan viajar en los tiempos asignados durante su carrera. Por ejemplo, en la División de Economía, los profesores recomiendan a los estudiantes no saltarse pre-requisitos que afectarían su desempeño en los últimos años y, por otro lado, en Derecho, las pasantías entran en conflicto con cursos relevantes y con las prácticas profesionales.

Dada la importancia de las pasantías para avanzar el plan estratégico del CIDE y para la empleabilidad de los estudiantes, el CEE sugiere continuar prestando atención a esta situación para que el progreso logrado en el 2014 continúe. Ello implica estudiar las razones por las cuales la Oficina de Asuntos Académicos Internacionales no funciona, y flexibilizar los tiempos para las pasantías en relación con las demandas curriculares propias de cada programa y división.

En un tema relacionado, el CEE considera que el CIDE podría impulsar la visita de profesores de instituciones extranjeras, ya sea como parte de sabáticos, colaboración en proyectos con profesores del CIDE, o para dictar seminarios en temas de interés para la institución. Si bien esto demanda uso de recursos, el impacto es directo, ya que permite tanto a profesores y estudiantes del CIDE tener contacto con investigadores líderes en sus campos y abre puertas para pasantías y admisión a programas de posgrado en el extranjero a los estudiantes del CIDE.

### **Índice de Citación**

Entre sus estrategias de internacionalización, el CIDE incentiva a sus profesores a publicar artículos en revistas de primer nivel y de calidad internacional y a posicionar la producción en editoriales de prestigio internacional. Los indicadores usados actualmente incluyen el número de artículos, capítulos de libro y libros dictaminados durante el año para sus PIT, la proporción por división y la comparación con los años anteriores. Aunque útiles, estos indicadores no reflejan el estado del arte internacional. El CEE recomienda que se empiece gradualmente a introducir el uso de los índices de citación, que representan más adecuadamente el estándar internacional.

El índice de citación representa un indicador del impacto de las ideas dentro de la comunidad científica. El índice más conocido es el *Web of Science (WOS)* publicado por el Instituto para la Información Científica (*Institute for Scientific Information, ISI*). Scopus, la base de datos de Elsevier, representa una alternativa al WOS. Existen también medidas alternativas menos rigurosas pero útiles, que consideran el impacto y la difusión a través del internet, tales como Google Scholar.

Cabe anotar que estos indicadores no son perfectos y han generado controversia entre la comunidad académica internacional, por lo que deben usarse con cautela. No son números mágicos y pueden distorsionar los incentivos de producción. Sin embargo, reflejan una tendencia que merece ser considerada por su influencia para evaluar las publicaciones científicas a nivel internacional, puesto que ya se ha generalizado su uso. El CEE recomienda una introducción gradual, considerándolos inicialmente como un indicador adicional a lo que se usan en la actualidad. Para ello, sería conveniente introducir esta discusión entre los investigadores para socializar su uso y encontrar colectivamente su posible contribución para evaluar la producción académica dada la cultura institucional del CIDE.

## **2.5 Cátedras Conacyt**

El nuevo programa de Cátedras de CONACYT ha sido aprovechado de manera exitosa por el CIDE. En dos convocatorias se han incorporado 8 investigadores y 6 investigadoras. Las dudas que se generaron por ser una forma diferente de contratación han sido superadas satisfactoriamente en el aspecto administrativo. El reto ahora es la integración académica. Se discutió sobre si este personal debería estar incorporado a una división desde su ingreso, o permanecer adscritos a los programas interdisciplinarios durante los primeros 5 años para después decidir sobre su incorporación a alguna división. El CEE recomienda que se defina lo que se espera de este personal, y con base en esto se definan los criterios para su adscripción y los mecanismos para su evaluación. Por ejemplo, si se espera que se conviertan en profesores-investigadores titulares con los mismos derechos y obligaciones, se recomienda apoyarlos y acompañarlos en la etapa inicial de su carrera y en el quinto año, con base en su desempeño, decidir sobre su permanencia y adscripción en alguna división con base en los mismos mecanismos y criterios de evaluación que se utilizan para el resto de la facultad.

## **2.6 Salarios, Retención, y Contratación**

Una expresión recurrente por parte de los profesores de planta durante las entrevistas fue su inconformidad con los salarios de la institución. Aunque el CEE reconoce que dichos salarios son establecidos a partir de tabuladores elaborados por la SHCP y aplicables a la planta de investigadores de todos los Centros Públicos de Investigación del CONACYT e instituciones públicas de educación superior, no deja de ser relevante que se trata de una queja generalizada.

Los profesores arguyen que los salarios ya no son competitivos y ello redundaría en problemas de reclutamiento de los mejores candidatos. Esta situación comienza a verse también como un factor que afecta la retención de los profesores existentes, quienes empiezan a buscar oportunidades donde puedan mejorar sus condiciones salariales. Es preocupante que en esta búsqueda de opciones, profesores empiecen a recurrir a trabajos de consultoría que son tangencialmente relacionados a su tarea investigativa.

Se trata entonces de una situación que reduce la competitividad del CIDE en una de sus áreas de mayor excelencia: su planta de investigadores y docentes. Aunque los

profesores reconocen y aprecian las políticas de estímulos que ofrecen las autoridades del CIDE para compensar la situación, estas no alcanzan a sufragar la pérdida real que representa un salario nominal inerte.

El CEE se debatió frente a esta realidad, pues reconoce que rebasa el control de las autoridades del CIDE, y entiende que es, posiblemente, un problema que afecta a una población más amplia de la comunidad científica del país. Pero no puede dejar de documentar la seriedad del problema, al menos como es percibido y expresado por los investigadores de esta institución.

Igualmente el CEE reconoce que para las autoridades del CIDE el problema es aún más complicado, cuando a esta situación se suma una problemática similar para el personal administrativo. Como se indica en el Informe de Autoevaluación 2015, los sueldos son “notoriamente inferiores a los niveles de responsabilidad asociados y sin incrementos en los últimos años” (IAE 2015 pág. 76). Las implicaciones pueden ser dramáticas para el buen funcionamiento de la institución.

El CEE advierte con preocupación que se trata de una combinación peligrosa para la institución y la calidad de su desempeño. Aunque no ofrece alternativas de solución, deja constancia de una problemática importante que no puede ser desconocida.

## **2.7 Ética**

En 2015 se presentó una desafortunada experiencia que sacudió a la comunidad del CIDE y puso a prueba su resiliencia. Afortunadamente, la institución salió fortalecida gracias al manejo acertado de las autoridades y a la madurez de los profesores, docentes y estudiantes. Resultado de este proceso fue la creación de mecanismos institucionales que incluyeron una Comisión de Ética, la cual a su vez, elaboró un Código de Ética para el CIDE. Estos son logros institucionales importantes para el CIDE.

Al mismo tiempo, y a pesar de los esfuerzos de las autoridades por socializar estos mecanismos entre la comunidad, algunos estudiantes expresaron desconocimiento de los mismos durante las entrevistas. Indicaron no saber qué hacer o a quién acudir en caso de vivir situaciones de acoso sexual, abuso de poder, situaciones de plagio u otras conductas inapropiadas.

Ello supone que las autoridades tienen todavía la tarea pendiente de asegurarse que los estudiantes conozcan los mecanismos, los internalicen y los usen cuando lo consideren necesario. La constitución de la Comisión y el Código representa un primer paso en un proceso más largo de fortalecimiento de la comunidad. El CEE sugiere que el siguiente paso sea la inclusión de estudiantes en la Comisión de Ética lo cual ayudaría a acelerar la socialización de la Comisión dentro de la comunidad.

## **2.8 Inclusión: Género y Productividad**

El CEE destaca dos logros que reflejan el esfuerzo intencional de buscar una mayor inclusión y fortalecer la diversidad en el CIDE durante el 2015.

Primero, la creación de la Oficina de Ex Alumnos permite incluir a un grupo importante de la comunidad del CIDE que lleva años clamando una relación más estrecha y orgánica. Se trata de un primer paso que el CEE recomienda continuar profundizando, puesto que un proyecto de tal envergadura requiere atención continua e inversión de recursos constantes para mantenerse vivo.

El segundo logro es el aumento en el número y calidad de los postulantes al CIDE durante el proceso de reclutamiento, y en particular los de provincia. Esto agranda el círculo de oportunidades para una educación de excelencia y posiblemente incluye un mayor número de postulantes de estratos sociales menos favorecidos y con pocas oportunidades de acceder a las oportunidades que brinda una institución como el CIDE.

El CEE también destaca como un desarrollo positivo la preocupación que expresan las autoridades frente a las diferencias de género asociadas con el proceso de reclutamiento y su compromiso expreso por abordar este tema a través de un análisis más sistemático de los datos para explorar avenidas de solución. El CEE sugiere que el CIDE se haga la pregunta de si se trata de un problema asociado con el proceso propio de la institución o si es algo que afecta a otras instituciones y por tanto es más estructural y generalizado. La respuesta a esta pregunta sugeriría caminos de acción diferentes. Para ello sería conveniente hacer “benchmarking” y comparar los datos con instituciones comparables en México. Se recomienda también compararlos con los de la población de estudiantes que toma el mismo examen, pidiendo datos a la institución que presta el servicio al CIDE (College Board).

Por otro lado, el CEE invita a las autoridades a prestar atención a otro tema de inclusión que afecta directamente la experiencia de la comunidad. Se trata de la necesidad de desarrollar una política institucional de inclusión productiva de género en el CIDE. Por sugerencia de varias profesoras y estudiantes, el CEE incluyó esta recomendación en el informe del 2014 y la preocupación vuelve a aparecer en las entrevistas en el presente año.

Los profesores destacan que la distribución demográfica de la planta profesoral del CIDE refleja un alto porcentaje de mujeres jóvenes construyendo familias, lo cual requeriría considerar directamente cómo brindar una infraestructura de apoyo y políticas que redunden en las circunstancias adecuadas para trabajar de manera productiva e integral. Observan además que existen también estudiantes que podrían beneficiarse de la misma infraestructura para facilitar sus estudios, por lo que, de existir, los beneficios deberían extenderse a la población estudiantil.

Igualmente, es conveniente asegurar que los cuerpos colegiados relevantes para el funcionamiento de la comunidad, como los comités de docencia, ética, y evaluación, no sólo tengan representación de género adecuada, sino además se organicen para facilitar la participación, por ejemplo, en términos de horarios.

Una política de género favorece a todo el cuerpo profesoral, no solamente a las mujeres. El CEE sugiere hacer un esfuerzo positivo y deliberado que vaya más allá de ofrecer

respuestas puntuales a situaciones coyunturales o a peticiones puntuales (aunque éstas también deban ser atendidas). Para ello, es necesario hacer un análisis de necesidades y un *benchmarking* para identificar mejores prácticas tanto en el área de gestión del talento humano como en la práctica de instituciones comparables.

El CEE considera que el CIDE no puede seguir posponiendo esta responsabilidad institucional a manera de demostrar su genuina aspiración por ser una institución más inclusiva. De hecho, parte de ser una institución líder es mostrar el camino a seguir en temas cruciales para la sociedad. Un posible primer paso podría ser la constitución de un comité *ad hoc* cuyo mandato sea recolectar información y generar un diálogo interno entre la comunidad que asegure que la política propuesta no se perciba como impuesta sino como el resultado de un proceso consensuado.

## 2.9 Eficiencia terminal ¿Es un problema la deserción estudiantil?

El tema de la eficiencia terminal siempre ha sido difícil para las instituciones de educación superior en el país. No se conocen cifras precisas e incluso el propio Conacyt la mide de manera que podría diferir de la realidad. Por ejemplo, en las licenciaturas del CIDE, la deserción se mide desde el tercer semestre hasta el egreso. Esta definición deja fuera probablemente la etapa más problemática de la deserción, que es el primer año de estudios, e incluso el primer semestre.

Si se mide la eficiencia terminal A NIVEL LICENCIATURA, que compara el número de alumnos inscritos en primer semestre con el número de alumnos titulados de esa generación, la situación del CIDE (y seguramente de muchas otras instituciones) es preocupante. El CEE la estima en alrededor de 40%, es decir, de 10 alumnos que ingresan a primer semestre, solamente 4 logran titularse hasta siete años después<sup>1</sup>.

Como ejemplo, en la generación 2011-2015 tenemos los siguientes datos del reporte:

Postulantes	490
PAA > 1300	283
<b>Admitidos</b>	<b>89</b>
Inscritos en 3er semestre	64
Egresados	46
<b>Titulados (estimados<sup>2</sup>)</b>	<b>37</b>

Basados en la comparación de alumnos admitidos versus titulados, la eficiencia terminal es 41%: 37 jóvenes titulados de 89 que entraron. Es una cifra muy baja, lo que resulta muy costoso en recursos económicos y humanos, para las personas involucradas (estudiantes, maestros y administrativos), la institución y el país.

<sup>1</sup> Esta cifra es estimada con base en el comentario de la Directora de Docencia quien dijo que se pierde el 20% de los alumnos de nuevo ingreso en el primer año, y de ellos se pierden la mayoría en las primeras semanas del primer semestre. Los demás datos se encuentran en el reporte del CIDE.

<sup>2</sup> Se utiliza la tasa de titulación más reciente, de la generación 2009-2013, que se encuentra en el reporte, p. 46.

Del informe y de las entrevistas que tuvieron los miembros del CEE, pareciera que la deserción se debe principalmente a factores académicos. Como resultado, se han hecho ajustes a los cursos propedéuticos y se han tomado algunas otras medidas de corte académico, como los cursos de escritura, etcétera. Si bien este componente académico es importante, existen dudas en el CEE de que éste sea la causa principal de la baja eficiencia terminal, más aún, considerando que ha aumentado el número de postulantes (27% respecto del año pasado), ha mejorado sistemáticamente el nivel académico de los aspirantes (67% obtuvieron 1300/1600 puntos en el examen de admisión) y la tasa de aceptación es de solamente 22% de los postulantes. El CEE ve poco probable que las causas académicas sean las más importantes para la eficiencia terminal dado que, como se muestra en el propio Informe de Autoevaluación 2015, cada vez existe un grupo de postulantes más amplio y mejor calificado académicamente que ha permitido ser más selectivo en el proceso de admisión.

### **La importancia de los dos primeros semestres**

El CEE considera que se podría analizar el problema de la deserción en al menos tres momentos en el ciclo de vida estudiantil: De la aceptación del estudiante a que pase a tercer semestre; del tercer semestre al egreso, y del egreso a la titulación.

En la primera etapa, y dada la alta calidad de aspirantes, parece que se trata de problemas no académicos sino más bien emocionales, de actitud, de incorporación a una nueva institución/vida. De acuerdo con el reporte del CIDE, el 58% de los alumnos provienen de bachilleratos de provincia, lo que dificulta aún más la transición para los jóvenes. Por ello, es importante prestar atención especial al estudiante de nuevo ingreso y promover su éxito en el primer año. En este corto periodo, se pierde cerca de la cuarta parte de los alumnos admitidos. Para ello puede haber una serie de estrategias, no costosas, pero que requieren atención especial. Por ejemplo, tener un sistema de monitoreo estrecho con los alumnos de nuevo ingreso para detectar tempranamente cualquier problema que estuviera surgiendo con ellos, sea académico o de tipo personal.

Si el estudiante logra pasar al tercer semestre de forma exitosa, es mucho más probable que su transcurso por los semestres subsecuentes también lo sea. Por ello, será notorio el impacto que tendrá el haber sido exitoso en el primer año, en lugar de apenas haber pasado con mucho esfuerzo. El desempeño en los semestres subsecuentes será mejor y seguramente, la deserción en esa etapa deberá disminuir del 28% que se tiene actualmente.

### **Egresados vs titulados**

Finalmente, es necesario disminuir los costos de titularse y aumentar los incentivos para que los alumnos se titulen rápidamente y se evite perder adicionalmente el 19% de los alumnos que ya llegaron a egresar. De acuerdo con las entrevistas, sería de gran utilidad homogeneizar criterios sobre lo que se espera de una tesis o tesina, pues en algunos casos parece excesivo lo que se demanda de los alumnos, y reconsiderar otras formas de titulación que no detenga innecesariamente a los estudiantes. También sería necesario

generar los incentivos para hacer más equitativa la distribución del trabajo de asesoría de tesis entre los profesores. De acuerdo a las entrevistas que sostuvimos, un bajo número de profesores dirigen muchas tesis, y muchos profesores dirigen pocas o de plano ninguna.

Por el lado de los incentivos, una medida un tanto drástica pero efectiva para aumentar la tasa de titulación, en licenciaturas como las de Derecho, es eliminar la categoría de “pasantes”. Es decir, que el seminario de tesis forme parte del programa de estudios de modo que, si el estudiante no ha concluido la tesis, NO TIENE NADA. Simplemente NO HAY PASANTES. La graduación es sinónimo de titulación. Puede parecer una decisión fuerte, pero es una solución sumamente eficiente en cuanto a sus resultados, como ocurre en otras instituciones.

## **2.10 Fortalecimiento de vida en comunidad**

### **La experiencia universitaria**

Un reto que sigue vigente en la institución es que la vida estudiantil dista mucho todavía de ser una experiencia universitaria. La oferta de programas, talleres, y todo tipo de actividades estudiantiles que vayan más allá de lo académico, aunque ha crecido y es notorio el interés de la institución por expandirla, es todavía claramente insuficiente. Si bien la limitación de espacios físicos constituye un problema serio, existen opciones adicionales que la institución podría hacer accesibles a los estudiantes. Por ejemplo, convenios con otras instituciones para acceder a sus espacios deportivos, a su vida cultural, involucrar más a los estudiantes con otras organizaciones estudiantiles, etcétera. Uno de los empleadores entrevistado consideró que los alumnos del CIDE están demasiado “enclaustrados”.

Dado el origen de muchos de los estudiantes del CIDE, el CEE considera importante que la Institución provea posibilidades a los alumnos para desarrollar habilidades “suaves” o “soft skills” que, de acuerdo con los empleadores entrevistados, les serían de mucha utilidad en el campo laboral. Además de entrenamiento para hacer el CV, o llevar a cabo una entrevista de trabajo, los alumnos podrían estar más involucrados en ejercicios de debate, en comidas con altos funcionarios que constantemente visitan al CIDE, en trabajo comunitario, entre otros ejercicios o posibilidades de socialización.

### **Organización estudiantil**

La organización estudiantil interna es incipiente y no parece tener una finalidad en sí misma, fuera de que simplemente exista. El CEE considera que la vida estudiantil podría ser impulsada de manera importante si la institución visualizara la participación de los estudiantes como una parte fundamental de su formación integral como universitarios. Es decir, si la organización estudiantil fuera considerada como un instrumento más en la formación de los alumnos CIDE, la organización tendría muchas más finalidades y por tanto sería más significativa para los propios alumnos. Así el CIDE estaría cumpliendo aún mejor su misión educativa.



Concretamente, sería importante que a partir de la sociedad de alumnos que ya existe se desprendiera una serie de “tareas” de representación de los alumnos en los diversos comités de decisión que así lo considerara la Dirección General. Por ejemplo, en el nuevo Comité de Ética sería de gran utilidad que hubiera al menos una representación estudiantil. Lo mismo podría ocurrir en otros comités o grupos de trabajo, como por ejemplo (si los hubiera) de servicios del CIDE como transporte o alimentación o en otras instancias que así lo considerara apropiado la Dirección General.

### **2.11 Sistemas e innovación tecnológica**

El crecimiento de la institución ha resultado en el rebosamiento de sistemas administrativos e informáticos. Un problema donde concuerdan todos los miembros del CIDE que fueron entrevistados es el de las tremendas limitaciones que sistemas administrativos y de tecnología de telecomunicaciones imponen cotidianamente en el desarrollo de actividades de docencia e investigación. Los estudiantes, por ejemplo, lamentan las interminables colas para pagar trámites sencillos como copias o la necesidad de acudir al banco personalmente en lugar de realizar pagos por transferencia bancaria.

El CEE ha notado cómo este problema ha venido presentándose en los últimos años pero ha pasado de ser algo de importancia lateral a ser un tema que debe ser atendido inmediatamente. De lo contrario, el CIDE corre el riesgo que las ganancias en los frentes de docencia e investigación disminuyan o incluso desaparezcan como consecuencia de las ineficiencias creadas por la parte administrativa/informática.

Parte de la solución debe provenir de la digitalización de servicios y procesos administrativos. Por ejemplo, universalizar el pago electrónico de los diferentes servicios que provee la institución, quizá a través del sistema bancario. El CEE recomienda explorar las soluciones que otras instituciones han implementado para agilizar estos procesos.

### **3. Conclusiones**

En este apartado de conclusiones es menestar subrayar algunos aspectos generales de nuestro informe y advertir algunos aspectos que merecen especial reconocimiento y atención hacia el futuro.

En este periodo, el CIDE ha implementado una exitosa política de internacionalización que ha dado resultados interesantes, lo que se puede constatar en las diferentes actividades y políticas institucionales exitosas: estancias internacionales, pasantías en el extranjero, publicaciones internacionales, etc. El CEE considera que sería muy atinado continuar invirtiendo esfuerzos y recursos en esa dirección.

Es evidente que lo anterior ha redundado en la notable producción científica de la institución durante 2015 y en el incremento del porcentaje de profesores investigadores titulares como miembros en el Sistema Nacional de Investigadores.

No obstante, el CEE constató que es necesario revisar las líneas de investigación vigentes para determinar su pertinencia y lograr su convergencia. Esta preocupación refleja un problema de mayor calado que se traduce en una suerte de fragmentación institucional –que se refleja, por ejemplo, en la proliferación de programas de posgrado- y que es necesario remontar en el corto plazo.

Para atender esta dificultad es necesario adoptar medidas de coordinación y de unidad a nivel institucional. En ese sentido, es conveniente realizar acciones que generen un sentido de pertenencia a la institución, mismo que debe venir de la mano de una verdadera experiencia universitaria. Es importante lograr que todos los directivos vean al CIDE como una institución integral. Esto vale, tanto para las divisiones que existen y operan en la sede de Santa Fe como en la Sede Región Centro en Aguascalientes.

En relación con ésta sede, se observa que ha tenido un desarrollo exitoso y un potencial por demás alentador. El CEE felicita al CIDE por ello y recomienda trabajar colectivamente en una reflexión sobre cuál debe ser el modelo futuro de este proyecto, que bien podría convertirse en un motor de innovación institucional a nivel nacional.

Un tema preocupante –que trasciende al ámbito interno de decisión institucional- tiene que ver con el estancamiento salarial. Esta delicada situación afecta tanto al personal académico como al administrativo y pone en riesgo la estabilidad y proyección del CIDE. El tema es relevante y, por lo tanto, es necesario subrayarlo. Sobre todo, porque a pesar de estos rezagos, el CIDE es una institución académica de alta calidad que realiza contribuciones muy relevantes a la sociedad mexicana, tales como el cumplimiento de su compromiso social a través de la oferta de programas de excelencia académica, y el importante liderazgo en la formación de opinión pública en torno a los principales problemas del país.

Por lo anterior, el CEE felicita al CIDE y a su comunidad por los logros alcanzados durante el año 2015. Especialmente, reconoce que sus actividades de investigación redundan en productos académicos de alta calidad con reconocimiento internacional y el claro esfuerzo por vincular la producción del conocimiento científico a la solución de problemas nacionales prioritarios. En particular, el impulso a los programas interdisciplinarios ha contribuido sustancialmente con éste objetivo.