



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

Acta de la Sesión del 19 al 20 de marzo de 2015

**INFORME ANUAL 2014**

A las 09:00 hrs. del 19 de marzo de 2015, 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 2014 presentado por el Director General, Directores de División, Coordinadoras y Coordinadores de Programas Docentes, conforme al siguiente Orden del Día:

**Jueves 19 de marzo**

- 09:00 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 Entrevista con la Coordinadora General de Docencia
- 11:15 Receso
- 11:30 Entrevistas con los Directores de División – Administración Pública, Estudios Jurídicos y Estudios Internacionales
- 13:00 Sesión de trabajo
- 14:00 Comida de trabajo
- 16:10 Entrevistas con los Directores de División – Estudios Políticos, Historia y Economía
- 17:25 Entrevistas con Director de CIDE – Región Centro
- 18:00 Sesión de trabajo
- 19:30 Término de sesiones

**Viernes 20 de marzo**

- 09:00 Entrevista con empleadores
- 09:45 Entrevista con alumnos y exalumnos
- 11:10 Entrevista con profesores investigadores
- 12:00 Entrevista con Coordinadores de Programas Docentes de Licenciatura
- 13:00 Entrevista con Coordinadores de Programas Docentes de Posgrado
- 15:00 Comida con autoridades del CIDE
- 17:00 Sesión de trabajo (elaboración del informe)
- 29:00 Término de sesión de trabajo del CEE

*[Handwritten signatures and initials on the right margin, including the word 'SOB' and a large checkmark-like mark.]*



**CIDE**

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 Mtro. Andrés Albo Márquez, Director de Compromiso Social de Grupo Financiero Banamex, el Dr. Pablo A. Guerron Quintana, Economic Advisor and Economist, Federal Reserve Bank of Philadelphia; la Dra. Beatriz Magaloni, Investigadora - Stanford University; y el Dr. Pedro Salazar Ugarte, Director del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

Otros:

La firma de la Dra. Magaloni no aparece al calce, sin embargo, presenció las sesiones mediante videoconferencia.

Dra. Sonia M. Ospina  
Secretaría Técnica del Comité

Dr. José Pablo Liedo Fernández

Mtro. Andrés Albo Márquez

Dr. Pablo A. Guerron Quintana

Dr. Pedro Salazar Ugarte

## **INFORME QUE PRESENTA EL COMITÉ EXTERNO DE EVALUACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A.C. DURANTE EL EJERCICIO 2014**

El Comité Externo de Evaluación (CEE) del CIDE se reunió los días 19 y 20 de marzo del 2015 en las instalaciones del Centro en Santa Fe, en la Ciudad de México, con el propósito de examinar el desempeño de las actividades académicas del CIDE durante el ejercicio 2014. Asistieron los siguientes miembros: Dra. Sonia Ospina, Mtro. Andrés Albo Márquez, Dr. José Pablo Liedo, Dr. Juan Pablo Guerrón y Dr. Pedro Salazar. La Dra. Beatriz Magaloni presenció las reuniones por videoconferencia. La Dra. Sonia Ospina fue nombrada Secretaria Técnica por los miembros del Comité.

Este informe se elaboró a partir del análisis del Informe de Autoevaluación 2014, presentado por el Director General del Centro. En este proceso de evaluación, también se tomaron en cuenta las opiniones vertidas en las diferentes entrevistas que los miembros del Comité sostuvieron 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 investigadores, empleadores de egresados del Centro, estudiantes y exalumnos, tanto de la Sede Santa Fe como de la Sede Región Centro, en Aguascalientes

El informe se divide en tres partes, cuyo contenido está estructurado de lo general a lo particular. En la primera se ofrece una perspectiva global de la evaluación realizada. En la segunda se desarrollan los temas de atención prioritaria identificados a partir de la información analizada. En la tercera parte se ofrecen algunas percepciones y sugerencias representativas de los actores entrevistados, como fuente para la reflexión y el mejoramiento continuo.

### **I. Evaluación general**

El CEE reconoce ampliamente la apertura de las autoridades para comunicar la situación de la investigación y la docencia en el CIDE, así como la transparencia de la información ofrecida a lo largo del proceso de evaluación. Reconoce además que las recomendaciones más relevantes presentadas en el informe anterior han sido debidamente atendidas. En relación con dicho seguimiento destacan las siguientes acciones:

- Reflexión sobre el objeto de estudio de la División de Estudios Internacionales (DEI) en el CIDE para precisar su núcleo conceptual y metodológico.
- Modificaciones realizadas a la Licenciatura en Políticas Públicas impartida en la Sede Región Centro.
- Adscripción de la Maestría de Gerencia Pública a la División de Administración Pública.
- Precisión de las reglas para realizar intercambios internacionales, así como de los mecanismos institucionales para coordinar las estancias de estudiantes CIDE en el extranjero.
- Estrategia de comunicación y análisis comparados para mejorar la comprensión por parte de los profesores sobre la estructura salarial y las restricciones institucionales para su modificación.

El Comité felicita a las autoridades del CIDE por los resultados de su gestión y observa que se han realizado las acciones comprometidas en el plan estratégico de mediano plazo para mejorar las capacidades institucionales del Centro y cumplir con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la sociedad desde la generación y difusión de conocimiento científico. En este sentido, las actividades de investigación, docencia y vinculación han generado resultados positivos e importantes en los indicadores propuestos para evaluar el alcance de los objetivos estratégicos, mostrando mejoría en estas tres actividades sustantivas.

Entre los logros alcanzados, el CEE destaca la clarificación del sistema de asignación de incentivos para la producción académica y la institucionalización de la carrera académica para los profesores asociados, dos innovaciones que contribuyen a aumentar la transparencia de la administración del Centro y mejorar la calidad de vida de sus profesores. Igualmente destaca como positivo la implementación de los programas interdisciplinarios con la consecuente colaboración entre profesores investigadores de distintas divisiones académicas, la captación de financiamiento y personal académico, y la generación de productos académicos. El CEE, además, felicita al CIDE por el rápido y efectivo desarrollo de la sede Región Centro, cuyos logros institucionales y académicos sobrepasan las expectativas iniciales habiendo transcurrido sólo cuatro años desde su creación.

Se observa además un proceso de crecimiento sistemático en el CIDE que ha sido manejado con excepcional efectividad. Como es de esperar, este crecimiento continúa generando nuevas demandas cuya atención debe ser inmediata y continua. En este contexto el Comité ofrece y desarrolla abajo los siguientes temas de atención prioritaria: a) gestión de los efectos del crecimiento del CIDE, incluyendo las presiones en la capacidad administrativa y los sistemas de información; b) atención a la continua consolidación de Sede Región Centro en Aguascalientes, y a los cambios en la División de Estudios Internacionales; c) el manejo de las dinámicas asociadas con la creación de los programas interdisciplinarios y las cátedras CONACYT; y d) temas relacionados con la inclusión.

El CEE constata con gran satisfacción, a través de las entrevistas sostenidas con los actores clave, que la calidad y profesionalismo son elementos distintivos de la planta de profesores, de estudiantes y egresados, así como de los administradores del Centro.

## **II. Temas de atención prioritaria**

### **2.1 El crecimiento del CIDE**

El CEE reconoce el buen desempeño del Centro en los últimos años y considera que su crecimiento ha tenido efectos positivos. La revisión de los indicadores relevantes da cuenta de ello, por ejemplo, el incremento en el claustro de profesores investigadores, en la productividad académica, en la matrícula estudiantil y el consecuente incremento en el número de cursos impartidos.

En el ámbito de la investigación, especial reconocimiento merece la puesta en marcha de los programas interdisciplinarios, el proceso de evaluación a través de las

Comisiones Académicas Dictaminadoras, y el diseño y funcionamiento de los nuevos programas académicos. Igualmente, el Comité se suma a la opinión de los docentes y el alumnado al considerar positiva la presencia del Centro en el espacio público y medios de comunicación, en tanto se mantenga la seriedad y respaldo documental y analítico en las posiciones asumidas.

En relación con este proceso de expansión, el CEE agradece y reconoce el uso de la retroalimentación ofrecida al Centro en los últimos años. Ejemplo de ello son los casos relacionados con una mayor claridad en los criterios de asignación de incentivos para los profesores en la producción académica; la mejora en la comunicación de autoridades y personal administrativo con el claustro de profesores; y la modificación al programa de becas para aumentar monto y número de beneficiarios.

En el proceso de evaluación 2014 y siendo coincidente con la renovación del cuerpo directivo, se presentó la visión de crecimiento del CIDE. En su momento el CEE dio su opinión al respecto. Sin embargo, insistimos en la necesidad de discutir con la comunidad algunos aspectos de éste, sobre todo frente al cambio de condiciones presupuestales y maduración de proyectos. En particular consideramos necesario reflexionar sobre aspectos como la orientación del CIDE Región Centro y la creación de programas académicos. Ello parece pertinente para programar aspectos como cargas académicas de profesores, contratación de profesores externos, fortalecimiento de programas ya existentes (como el de la DEI) y exigencias de apoyo administrativo y operativo para el buen funcionamiento de la sede.

Sobre este último punto, el CEE enfáticamente sugiere la necesidad de evaluar si el respaldo administrativo y el apoyo operativo es el más adecuado para el desempeño de las labores docentes y de investigación del Centro en general. A juicio del Comité, el exitoso crecimiento del CIDE no ha sido acompañado de las consiguientes adecuaciones en el área administrativa. Es nuestra impresión que el tamaño y recursos de las áreas de soporte administrativo podrían poner en riesgo el buen desempeño de las áreas sustantivas. Este tema será tratado en detalle en la siguiente sección.

## **2.2 Capacidad administrativa y sistemas de información**

A pesar de los esfuerzos de las autoridades del Centro, el CEE encuentra que la carga administrativa por demandas externas e internas rebasa las capacidades institucionales del CIDE. Esta situación pone en riesgo su gobernabilidad y genera obstáculos para el avance efectivo de las agendas de investigación, docencia y vinculación. El CEE recomienda que se atienda debidamente esta problemática antes de que un potencial escenario de crisis comprometa el desempeño de las áreas sustantivas del Centro.

El informe del CEE sobre el ejercicio 2013, ya mencionaba la necesidad de abordar este tema. El problema se percibía como generalizado, pero en esa ocasión, el Comité enfatizó dos temas claves: los intercambios académicos y la vinculación con ex-alumnos. Aunque las autoridades reportaron cambios importantes en todas las áreas administrativas, en el ejercicio de evaluación de este año se encontró que los dos temas antes mencionados aún siguen vigentes, y que, además, el problema se refleja en muchas otras áreas, afectando su operación y resultados. Es importante destacar que esta situación se presentó como una preocupación constante por parte de todos los actores claves entrevistados.

La información recogida sugiere que el crecimiento del CIDE en lo académico y otros factores (como aumentos notables en las solicitudes de información presentadas a través del IFAI, entre otros) redundan en cargas muy superiores de trabajo para las áreas administrativas. Sin embargo, no existe un aumento proporcional de los recursos humanos e informáticos. El Comité escuchó historias de profesores, estudiantes y administradores cuyo denominador común era confirmar que los sistemas administrativos, más que un apoyo, empezaban a representar un obstáculo importante para la producción de resultados.

Los procesos relacionados con actividades de apoyo a la misión educativa (servicios escolares, admisiones, seguimiento de egresados, intercambios) requieren atención inmediata; asimismo, los sistemas informáticos, como herramientas para lograr mayor eficiencia y eficacia de las áreas, requieren ser adaptados a las nuevas necesidades de la institución. Entre éstos últimos, los sistemas objeto de mayor preocupación son aquellos dedicados a la gestión de la información incluyendo actualización de la página web, servicios escolares, producción y evaluación de profesores, alternativas de acceso a biblioteca, y atención de demandas externas (por ejemplo, las presentadas a través de IFAI); la infraestructura de informática y de telecomunicaciones, en particular la conectividad y la página web; y el uso de tecnologías para la difusión del conocimiento científico generado y actividades académicas, incluyendo TICS y otras más tradicionales.

Los distintos actores coinciden en su diagnóstico: por un lado, el personal administrativo no se da a basto con las demandas y, por el otro, los sistemas que deberían apoyar una gestión eficiente para el buen cumplimiento de la misión, son insuficientes y carecen de un diseño adecuado. En palabras de uno de los entrevistados, mientras el CIDE está en la punta de lanza e incluso, más avanzado que muchas instituciones comparables en el área académica, en el área administrativa sus recursos, procedimientos y sistemas no han llegado aún al Siglo XXI. A pesar de esta situación, el CEE coincide con quienes afirman que, finalmente, el trabajo se realiza y se mantiene el prestigio, pero el costo es muy alto y, sobretodo, el desgaste de la comunidad empieza a adquirir dimensiones preocupantes.

El Comité sugiere que las autoridades del CIDE aborden este problema de una manera directa con las instancias correspondientes y tomen decisiones radicales al respecto para afrontar definitiva y decididamente un cuello de botella en la realización del trabajo sustantivo en el CIDE.

### **2.3 Consolidación de Sede Región Centro en Aguascalientes**

El Comité ve con agrado los avances significativos que la sede Aguascalientes ha conseguido desde su fundación y reconoce como exitoso lo logrado en tan corto tiempo.

Ejemplos de esta consolidación son:

- Incremento de la planta académica (actualmente cuenta con: 21 profesores investigadores titulares (PITs), 5 profesores invitados/visitantes, 2 profesores asociados, y 2 coordinadores de programa docente);
- Elevada productividad del Centro (2.5 publicaciones por PIT);

- Programas interdisciplinarios que han sido acogidos con mucho éxito dentro de la sede;
- Egreso de la primera generación de la Licenciatura en Políticas Públicas.

Estos avances se han logrado cuando la sede transita de su etapa formativa inicial hacia una etapa de consolidación. En este contexto el CEE identificó varios retos y oportunidades que deben ser afrontados para su consolidación exitosa.

Uno de estos retos es la limitada integración de las sedes Santa Fe y Aguascalientes. Esto es más evidente para los investigadores de la sede Región Centro puesto que son contenidos en una estructura administrativa matricial: por un lado, responden al Director de la sede, pero simultáneamente están bajo la responsabilidad de los Directores de División de la sede Santa Fe y de los aparatos administrativos que se manejan desde esta sede. El Comité sugiere una definición institucional mas clara sobre las responsabilidades de las varias autoridades y su comunicación explícita al personal, tanto académico como administrativo, de la sede Región Centro.

En relación con el tema administrativo, la sede Región Centro depende de decisiones/acciones tomadas en Santa Fe en aspectos como asignación de cursos entre docentes, promoción de los diferentes programas académicos impartidos en Aguascalientes, procesos de admisión y servicios escolares, incluyendo los procesos de contratación y prestaciones de personal. El CEE cree conveniente que la institución promueva una mayor independencia administrativa para la sede Región Centro respecto de la sede Santa Fe, en tanto que impulsa una mayor integración de las actividades sustantivas entre ambas sedes.

Para incrementar la integración se sugieren iniciativas que profundicen el conocimiento de la filosofía educativa e investigativa del CIDE entre los profesores y estudiantes de la sede Región Centro, y que provoquen acercamientos al trabajo de los profesores de Aguascalientes por parte de los profesores de Santa Fe. Como sugerencias se mencionan las siguientes:

- Intercambios entre los profesores y alumnos de las dos sedes;
- Visitas regulares a la sede Región Centro por parte de los Directores de División y el personal administrativo relevante de la sede Santa Fe;
- Seminarios conjuntos donde participen investigadores de ambas sedes;
- Cortas estancias en la sede Región Centro de profesores *senior* de Santa Fe para compartir sus experiencias con la facultad relativamente más joven.

La juventud de su planta investigadora es una virtud de la sede Región Centro. La rápida adaptación de los programas interdisciplinarios evidencia su apertura para participar en grupos interdisciplinarios que complementen su área de experiencia y conocimiento. Sin embargo, el Comité advierte con preocupación la ausencia de investigadores *senior* en esta sede, los cuales son fundamentales para el proceso de tutoría (*mentoring*, en inglés) de los investigadores jóvenes. El CEE enfatiza la necesidad de fortalecer a la planta existente, creando incentivos para que profesores investigadores de Santa Fe -aquéllos de mayor experiencia en investigación/docencia- realicen visitas de mediana y larga duración en la sede Región Centro.

En relación con la oferta de programas docentes, los actores expresaron inquietudes sobre el bajo número de alumnos, tanto en la Licenciatura en Políticas Públicas, como en la Maestría en Economía Ambiental. El CEE considera que por el momento no debe existir una presión por incrementar la matrícula en esta sede. Esto porque la sede todavía se encuentra en un proceso de consolidación con progreso significativo en el área de investigación, mismo que podría verse afectado ante mayores demandas docentes. El Comité considera que, eventualmente, la estabilización de la matrícula será un indicador que responderá al proceso de maduración del proyecto y al impacto que éste genere en la región.

## **2.4 División estudios internacionales**

El Comité observó que el CIDE tuvo una respuesta proactiva a las recomendaciones sobre las debilidades y retos de la División de Estudios Internacionales en el contexto institucional del CIDE emitidas en el informe 2014 del CEE (definición de su núcleo conceptual y metodológico, definición y consolidación de sus líneas de investigación, definición de agenda de investigación susceptible de ser integrada a la investigación de otras divisiones).

El proceso deliberativo realizado en dos frentes para discutir y reflexionar sobre las actividades y el futuro de esta división, ha dado resultados muy positivos. Al interior de la institución se integró un grupo con investigadores de diferentes divisiones académicas y, al exterior, se organizaron discusiones con líderes intelectuales en el ámbito internacional y con académicos de otras instituciones de educación superior, especializados en relaciones internacionales.

El Comité observó que la decisión de contar con una división de estudios internacionales, como resultado del proceso de reflexión, es positiva. Esta decisión se fundamenta en la importancia de analizar la dimensión internacional en las ciencias sociales, destacando que, la especificidad de la DEI del CIDE deviene, precisamente, de la existencia de una agenda de investigación que se fortalece con la diversidad metodológica y la pluralidad de enfoques. Asimismo, el CEE considera acertada la redefinición de las líneas de investigación para dar un sentido a la orientación de la DEI y de los temas prioritarios cuyo desarrollo y consolidación son de importancia nacional. Estas decisiones contribuirán a definir el trabajo institucional de la División en el mediano plazo.

El Comité considera que el CIDE deberá mantener esfuerzos claros para lograr el fortalecimiento de la DEI y apuntalar su liderazgo intelectual en el ámbito de la investigación. En este proceso de autocrítica y revisión se observaron avances importantes en el desempeño de la planta académica. En el ámbito docente, el fortalecimiento de esta División tendrá implicaciones directas en el buen desempeño de la Licenciatura en Ciencia Política y Relaciones Internacionales.

El CEE felicita a la comunidad académica del CIDE por la madurez y la capacidad crítica que distinguieron este ejercicio. Así mismo, ve con beneplácito el compromiso de las autoridades para acompañar a la División en la siguiente etapa y aportar los recursos institucionales para facilitar la ejecución de las decisiones tomadas, mismas que servirán para orientar el trabajo de su facultad. Las autoridades deberán hacer explícito a la comunidad el mensaje de que el periodo de discusión y deliberación ha

concluido para abrir paso a la definición de acciones estratégicas y conseguir los resultados esperados.

## 2.5 Programas Interdisciplinarios y cátedras CONACYT

La implementación de los programas interdisciplinarios a partir del año pasado, como consecuencia del plan estratégico de mediano plazo, ha sido altamente favorable. Se iniciaron 5 programas interdisciplinarios que lograron conjuntar de 8 a 18 profesores investigadores titulares (PIT) de distintas divisiones académicas en cada uno de ellos. Esto ha facilitado la colaboración transversal, rompiendo las barreras que se imponen de manera natural entre las divisiones académicas y complementando el trabajo de estas. Sin duda, su efectividad y pertinencia en este corto tiempo puede observarse en la captación de personal académico, los productos generados y los financiamientos logrados.

Los programas interdisciplinarios son el resultado de la maduración de redes de investigación constituidas en torno a temas que responden a la necesidad de atención de problemas nacionales. La formalización de los programas interinstitucionales coincidió con el lanzamiento de la convocatoria del programa CATEDRAS CONACYT, que permitió la apertura de más de 500 plazas para investigadores e investigadoras jóvenes a nivel nacional. De este modo, los programas interdisciplinarios del CIDE lograron atraer 11 de estas plazas, lo cual, en sí mismo representa un resultado altamente positivo.

La incorporación de personal de investigación a través de este novedoso programa ha generado una serie de dudas y cuestionamientos. En la opinión de este Comité, no existe razón alguna para que los profesores Cátedra CONACYT no tengan los mismos derechos y obligaciones que los PITs del CIDE. Los investigadores *cátedra* deberán someterse a los mismos procedimientos de evaluación para su ingreso, permanencia y promoción que los profesores investigadores del Centro y deberán tener una adscripción en la División Académica que más se acerque a su perfil curricular. Si bien el CIDE modificó su Estatuto de Personal Académico para que esto sucediera, se percibió que en la práctica existe una diferenciación de ambos tipos de profesores. El CEE recomienda que se busquen soluciones y se tomen medidas para que los profesores *cátedra* se incorporen plenamente a la comunidad académica del CIDE, que no haya diferencias en los nivel de exigencia, en los trámites administrativos, en los beneficios y en las prestaciones, más allá del origen de su salario.

## 2.6 La importancia del tema de la inclusión frente a la vocación social del CIDE

La vocación de compromiso social del CIDE ha sido una constante en su operación. En este apartado el CEE llama la atención sobre tres áreas que merecen particular atención en relación con este tema.

**Política Social Afirmativa** – El CIDE es un referente en la práctica de selección de alumnos talentosos y con gran potencial de desarrollo, incluyendo aquellos provenientes de condiciones socioeconómicas desfavorecidas. Esto no debe cambiar e incluso es necesario explicitar un compromiso y definir metas particulares en el tema. Más aún, tratándose del crecimiento del CIDE, el CEE insiste en que es preferible ampliar

espacios para mayor número de estudiantes en los programas ya existentes, antes que generar más programas.

En el contexto de la inclusión de talento con poca oportunidad de ser desarrollado por otras instituciones, y de movilidad, se ha desarrollado un programa de becas, recientemente mejorado, y se han hecho esfuerzos para captar jóvenes de estratos sociales desfavorecidos. El Comité reconoce los esfuerzos que se han hecho para obtener mayor número de candidatos pero, a nuestro juicio, éstos deberían de ser reforzados, no sólo para atraer, sino también para aceptar y retener a jóvenes talentosos que llegan en tales condiciones.

Dado este contexto, la decisión de terminar el propedéutico es un problema para este grupo, puesto que desaparece su oportunidad de empezar con el mismo nivel de aquellos estudiantes cuyas condiciones más privilegiadas redundan en una formación académica excepcional.

**Propedéutico** – El propedéutico formativo se vuelve una condición necesaria de acompañamiento y de inserción, en un contexto donde hay mucho en juego, al ofrecer oportunidades de entrada al CIDE para luego dejar que los estudiantes fracasen por causas ajenas a su voluntad. Dado este contexto el CEE recomienda reflexionar sobre la finalidad del propedéutico y reconsiderar la decisión de su eliminación.

El CEE constató, a través de las entrevistas y reuniones de trabajo, que en el CIDE, el tema de los cursos propedéuticos ha tenido un desarrollo particular. En algunos casos, en los que se pensó que dichos cursos resultaban necesarios –en particular durante la etapa de ingreso a la licenciatura y con beneficio específico para estudiantes con vacíos académicos por razones de contexto social– se han eliminado; y, en otros –concretamente en el caso de la Maestría de Administración y Políticas Públicas– los cursos propedéuticos se han transformado en una etapa más del proceso de selección para la admisión al programa.

Si la eliminación del propedéutico se debió a los cambios en los calendarios escolares de educación media superior, se sugiere entonces analizar la posibilidad de modificar el Programa de Estudios de Licenciaturas para incluir un semestre adicional.

Por lo anterior, se sugiere retomar la iniciativa de ofrecer cursos propedéuticos a los alumnos de nuevo ingreso de nivel licenciatura con el propósito de dotarlos de las herramientas necesarias para mantenerse en la carrera. Pero éste debe ofrecerse cuando los estudiantes ya han sido aceptados y no como prueba adicional de selección. En paralelo, se recomienda cambiar la denominación del curso obligatorio y selectivo que se realiza para el ingreso a la Maestría de Administración y Políticas Públicas, con el propósito de hacer explícito que se trata de una etapa que debe ser acreditada para ser aceptado en el programa.

**Género** – El CEE coincide con los profesores y alumnos que insistieron en la necesidad de desarrollar en el CIDE una política explícita de género para evitar prácticas o situaciones de exclusión de un grupo importante en su comunidad. Aunque las autoridades responden a peticiones puntuales, no parece existir un compromiso institucional para examinar con un lente de género las políticas y decisiones de corto (vgr. planificación de eventos a horas adecuadas) y largo plazo (vgr. permisos de maternidad, procesos de admisión). Otros ejemplos mencionados por los actores

incluyen la falta de apoyo institucional para mujeres que son madres (alumnas y profesoras), la formación de comités que no incluyen profesoras y la organización de eventos durante horas imposibles frente a las exigencias familiares. Esta situación afecta las relaciones intra-departamentales, y en general, la convivencia entre los varios actores de la institución.

### III. Preocupaciones de los actores claves

El CEE ofrece abajo evidencia de las preocupaciones más comunes expresadas por los actores claves durante las entrevistas, en algunos casos seguidas por sugerencias concretas para su resolución. Su lectura ofrece a las autoridades del CIDE la oportunidad de identificar posibles áreas cuya mejora represente una inversión de bajo costo dado su alto impacto en la calidad de vida de los miembros de su comunidad.

Cabe anotar que los comentarios sobre áreas susceptibles de mejora fueron siempre precedidos por afirmaciones extremadamente positivas sobre la institución. Los participantes expresaron que el CIDE ofrece una experiencia de calidad a sus estudiantes, condiciones de excelencia a sus investigadores profesores, y recurso humano altamente calificado a los empleadores.

#### 3.1 Preocupaciones transversales y recurrentes

Expresados por todos los actores en conversaciones separadas, tres temas emergen como preocupaciones generalizadas en la comunidad.

- **Vida en comunidad** – En las nuevas generaciones entrevistadas sigue siendo motivo de preocupación la falta de tiempo, actividades y espacios para desarrollar una vida comunitaria en el CIDE que vaya más allá del trabajo en el aula: más espacios para interacción, más actividades extracurriculares, más vida estudiantil, más contacto entre las generaciones y con los exalumnos, son peticiones recurrentes. Dado que la experiencia académica en el CIDE es estresante, los estudiantes, los coordinadores de área y algunos profesores e investigadores consideran necesario mejorar las condiciones para promover bienestar, relajación y equilibrio, redundando positivamente en el rendimiento académico. Se insistió en la falta de actividades al aire libre y en la necesidad de más áreas verdes, así como, mesas y sillas en exteriores. Se comentó que ha habido esfuerzos por ofrecer actividades como yoga y otras cosas, pero son esporádicos y con pocas alternativas de horario. Varios actores insistieron que este tipo de acciones no se solicitan sólo como amenidad, sino en un esfuerzo integral de construir comunidad.
- **Exalumnos y *networking*** – Otra preocupación generalizada es la falta de un compromiso institucional para impulsar una red permanente entre exalumnos y estudiantes, y de utilizar a los exalumnos como un recurso institucional valioso. Varios actores consideran que la falta de información sobre los exalumnos evidencia un problema real y requiere atención inmediata. Anotaron que los exalumnos representan un activo innegable que está siendo desaprovechado, y si bien su estímulo puede potenciar el prestigio de la institución, no parece existir intención de maximizar este potencial.

Retomando una sugerencia del informe anterior, el Comité Externo de Evaluación coincide con esta preocupación e insiste en la necesidad de hacer un esfuerzo explícito de creación y gestión de redes, incluyendo la actualización de la información pertinente, la creación de mecanismos para la vinculación a la red y el desarrollo de actividades y espacios de encuentro para enriquecer la experiencia de los estudiantes. El objetivo es maximizar el capital social existente en provecho de los alumnos que egresan y el prestigio institucional.

- **Intercambios internacionales** – A pesar de los esfuerzos realizados a partir de las sugerencias del CEE, y dado que los cambios realizados requieren un tiempo más largo de maduración, los estudiantes y profesores manifestaron inconformidad y preocupación frente a lo que pareciera ser la pérdida de lazos institucionales y la finalización de acuerdos formales con instituciones importantes que permiten a los estudiantes realizar estancias de calidad en las instituciones de educación superior en el extranjero. Los estudiantes afirman que ésta es una promesa que hace el CIDE al reclutarlos. Las historias compartidas sugieren que, en muchos casos, dicha promesa no está siendo cumplida a cabalidad. El Comité coincide con la afirmación de algunos actores de que ésta es un área clave para que el CIDE pueda cumplir su objetivo estratégico de internacionalización; siendo ésta una razón más para su atención inmediata.

### 3.2 Percepciones y preocupaciones de los empleadores

- Los estudiantes y egresados del CIDE tienden a ser los más calificados y se desempeñan muy bien en el trabajo. En particular destaca su capacidad analítica y crítica (y fortaleza con los números), espíritu y ética de trabajo, excelente nivel académico, creatividad e innovación en sus ideas, curiosidad intelectual, capacidad de argumentación y redacción excelentes, capacidad para desempeñarse en situaciones de estrés y formación metodológica sólida.
- Los estudiantes y egresados se caracterizan por una mezcla de timidez social, individualismo y arrogancia académica (a veces con expectativas infladas) que redundan en sus capacidades interpersonales y de liderazgo. Se recomienda al CIDE ofrecer oportunidades para practicar relaciones interpersonales y desarrollar capacidad de relaciones sociales y madurez, como estrategia para potencializar sus fortalezas personales.
- El CIDE prepara y empodera a sus estudiantes para atender tareas complejas, pero a veces a éstos les cuesta trabajo hacer cosas sencillas, escribir corto y en lenguaje ejecutivo, y tener la disponibilidad o la habilidad para ejecutar tareas prácticas. Participar en prácticas desde los primeros semestres puede ser útil.
- La bolsa de trabajo del CIDE no funciona y no existen mecanismos directos para que el empleador pueda rápidamente acceder a los recursos que busca.
- En ocasiones, los horarios de los estudiantes hace difícil su reclutamiento como pasantes, esto los pone en desventaja frente a pasantes de otras universidades.

### 3.3 Percepciones y preocupaciones de los estudiantes y ex-alumnos

- La experiencia en el CIDE como institución académica es excelente. En particular se destacan el rigor académico, la excelencia de los profesores y su disponibilidad para ayudar a los estudiantes.
- Los trámites burocráticos son lentísimos y se agrava ante el incremento de la matrícula.
- La reciente práctica de asignar cohortes a un solo salón durante todo el día produce resultados negativos para los estudiantes en términos de convivencia y movilidad.
- Con los cambios en el sistema de becas, existen estudiantes que no recibieron beca en el primer año y tenían expectativa de conseguirla en el siguiente. Al saber que no la obtendrán se sienten defraudados.
- El calendario del CIDE dificulta hacer pasantías internacionales en organizaciones multilaterales; hay menos oportunidades de intercambios.
- Falta entrenamiento en preparación para la vida profesional: cómo hacer un CV, prepararse para entrevistas, saberse *vender*, aprender a relacionarse con otros en el trabajo.
- En relación con el profesorado, los estudiantes señalaron que existen muchos cursos con múltiples titulares docentes y cursos impartidos por profesores externos. Ambas situaciones les resultan muy incómodas pues observan ausencia de comunicación entre profesores y desconexión entre objetivos del programa de materia y el contenido curricular; y observan también falta de conexión entre profesores y laboratoristas.

### 3.4 Percepciones y preocupaciones de los profesores y coordinadores

- El CIDE es una institución excelente para hacer investigación y docencia en el país. La mayoría de los profesores manifestaron gran satisfacción por formar parte de su cuerpo académico.
- Reconocen que existen avances en comunicación de los procedimientos y que hay mayor claridad de las reglas.
- En algunos integrantes de la comunidad persiste la percepción de un rezago en el aspecto salarial, al comparar con otras instituciones en México, y otros países como Chile y Colombia e incluso Europa. Se afirma que los incrementos salariales están por debajo de la inflación. Esto continúa representando un riesgo para el reclutamiento y retención de profesores.
- Existe preocupación sobre la distribución de la carga docente en todo el CIDE. Se sugiere realizar la asignación con transparencia, explicitando porqué unos dan más clases que otros. Es importante atender este problema pues podría complicarse aún más con la apertura de nuevos programas docentes. Algunos

profesores de la División de Estudios Políticos manifestaron inquietud sobre el impacto de las nuevas responsabilidades docentes en la capacidad de producir investigación de alta calidad cuando empieza el doctorado en Ciencia Política.

- El apoyo para investigación ha mejorado sustancialmente y se aprecia el esfuerzo y los resultados del trabajo de las autoridades en esta área.
- Existe la percepción de que la docencia es poco valorada en el CIDE. En el momento de la evaluación académica, la docencia tiene una ponderación marginal, particularmente con la clarificación de programa de estímulos a las publicaciones.

## **Conclusión**

El CEE felicita al CIDE y a su comunidad académica por los logros alcanzados durante el año 2014. Sus actividades de investigación redundan en productos académicos de alta calidad con reconocimiento internacional y se observa un claro esfuerzo por vincular la producción del conocimiento científico a la solución de problemas nacionales prioritarios, especialmente con el impulso a los programas interdisciplinarios. En términos de docencia, el CIDE mantiene su compromiso social a través de la oferta de programas de excelencia académica. Finalmente, se percibe con beneplácito que esta institución ha alcanzado un importante liderazgo en la formación de opinión pública en torno a los principales problemas del país.

Aceptando que toda institución es susceptible de mejoramiento continuo, el Comité concluye nuevamente este año que el CIDE representa un recurso excepcional para la sociedad mexicana y merece todo nuestro respaldo y admiración como institución de excelencia en investigación, docencia y vinculación.