

**PRESENTACIÓN DE LA OPINIÓN DEL
COMITÉ EXTERNO DE EVALUACIÓN SOBRE EL
INFORME DEL AUTOEVALUACIÓN 2010**

Comité de Evaluación Externa del CIDE

Informe 2011

El Comité se reunió los días 10 y 11 de Febrero de 2011. Asistieron los Profesores Dr. Carlos Alba, Dr. Alberto Aziz, Dr. José Roldán, Dr. Joan Subirats, Dr. Eduardo Zambrano y el Mtro. Andrés Márquez. El Profesor Alberto Díaz estuvo ausente.

Este informe relata de manera expedita las conclusiones a las que llegó el Comité luego de las reuniones que sostuvo con distintos miembros de la comunidad académica del CIDE durante los días mencionados.

Preámbulo

0. **Éxito.** La impresión general que se lleva el CEE sobre el funcionamiento del CIDE es muy positiva. Los profesores muestran un muy buen nivel de desarrollo profesional en términos de investigación, tanto en cantidad como en calidad. Los estudiantes en general muestran un alto nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de la educación que reciben, y las oportunidades de trabajo que esta educación les proporciona. Los problemas que la institución puede estar teniendo en este momento son inherentes a su propio proceso de maduración. Los comentarios que a continuación se presentan han de leerse en el marco de esta primera observación sobre el favorable funcionamiento de la organización en general.

Recomendación: Atender a las sugerencias que se presentan a continuación, teniendo cuidado de no cambiar políticas que estén funcionando exitosamente.

Cinco Temas Primarios

1. **Comunicación.** El CIDE parece sufrir de problemas de comunicación significativos. Los profesores al unísono revelan que muchas de las políticas de la institución no les son del todo claras, tanto en términos de cómo la organización se maneja desde el punto de vista administrativo y el uso de los recursos financieros de la institución, como de las políticas de recursos humanos (en particular, las políticas de evaluación, retención y promoción). Del mismo modo, los estudiantes revelan que el funcionamiento de la institución es un misterio para ellos, y que en múltiples ocasiones se enteran de cambios de políticas que les afectan directamente en el último minuto. También señalan que cuando un estudiante presenta un problema, la institución es buena escuchando, pero que con frecuencia la institución no hace nada al respecto.

He aquí una lista de ejemplos de temas sobre los cuales los problemas de comunicación parecen ser más severos (en la opinión de estudiantes y profesores):

- Uso de los recursos que generan los ‘overhead’ de investigación y consultoría.
- Cómo van a ser evaluados los profesores en relación a la obtención de la definitividad.
- Cuál es el proceso de determinación de las revistas académicas que serán consideradas nivel “A”, nivel “B”, etc., y cuáles son las revistas, y cuál su importancia.
- Cuáles son los apoyos a la investigación que otorga el CIDE (y otras instancias nacionales).

- Cuáles son los procedimientos y estándares en relación a las tesis y tesinas.
- Cómo se escogen los programas de intercambio a los que los estudiantes pueden optar (Los estudiantes sugieren, por cierto, que es necesario mejorar la calidad de estos programas).

Esta lista no es exhaustiva. Es indispensable que los administradores del CIDE procuren producir una lista completa de temas de interés para profesores y estudiantes, como se explica a continuación.

Recomendación: Hacer una evaluación interna y exhaustiva sobre la política comunicacional de la institución en relación a los profesores y alumnos. La idea es generar un sistema comunicacional, para cada uno de estos grupos (profesores y alumnos), que:

- Identifique *todos* los temas sobre los cuales éstos desean estar informados
- Presente información de manera clara y *sistemática* (es decir, con la periodicidad adecuada).
- Posea un mecanismo de retroalimentación de modo que los miembros del grupo puedan ser escuchados por las autoridades cuando haya problemas, y que los miembros sientan que se hizo algo concreto y efectivo en relación al problema presentado por el miembro.

2. Gobernabilidad. Parece haber algunos problemas importantes de gobernabilidad en varios niveles. Por una parte, existe confusión sobre la asignación de responsabilidades entre las distintas áreas académicas y las coordinaciones de los programas. Un problema similar está por tener lugar con CIDE- Aguascalientes. Distintos profesores tienen opiniones diversas sobre quién está a cargo de qué, *incluyendo a los mismos administradores del CIDE*. Otro problema de gobernabilidad mencionado por los profesores tiene que ver con la pertenencia del Director del CIDE a las CADIs. Es la opinión de varios de los profesores consultados que pesa mucho la opinión del Director en las CADIs, lo cual no es necesariamente lo más conveniente. Otro problema de gobernabilidad es que ni los profesores ni las autoridades tienen claro, muchas veces, cuáles son los estándares que han de aplicarse para la evaluación de las actividades académicas de cada División.

Recomendación: La Dirección del CIDE deberá

- Identificar, para cada uno de los programas y divisiones de la organización, todas las responsabilidades que deben asignarse para el cabal funcionamiento de las mismas,
- Asignar estas responsabilidades,
- Establecer políticas remunerativas consistentes con esas responsabilidades, y
- Dar a conocer estas responsabilidades entre los miembros de la organización con suficientes claridad y periodicidad.
- Estudiar con exhaustividad las ventajas y desventajas de que el Director del CIDE forme parte de las CADIs.
- Establecer cuáles son los estándares internacionales que aplicarán a cada División y comunicar esos estándares a las Divisiones con claridad. Los reportes anuales de evaluación deben reflejar el progreso de cada División en relación a esos estándares.

3. Financiamiento a la Investigación. En el CIDE existe un debate no resuelto en relación a cuál es la diferencia entre la investigación aplicada y la consultoría. Diferentes profesores tienen distintos puntos de vista sobre el asunto. Por otra parte, la investigación básica no recibe el mismo tipo de financiamiento externo que reciben estos otros dos tipos de trabajo intelectual. Para atender ambos problemas la Administración decidió en el pasado promover la creación de una Unidad de Transferencia de Conocimiento. Esta unidad intenta ser una especie de brazo consultor del CIDE y no ha sido recibida del todo favorablemente por el profesorado en general. El diagnóstico que hacemos del por qué es que esta unidad: (1) Intenta aplicar los mismos criterios evaluativos al trabajo hecho en distintas divisiones, (2) Intenta usar el modelo mercantil de una empresa de consultoría como base para la transferencia de conocimiento de una institución que es, a la vez, (a) del tipo académico y (b) del sector público.

Recomendación: Promover la transferencia de conocimiento a través de mecanismos más adecuados. Así,

- Dejar que cada División establezca sus propios criterios propios en cómo establecer la distinción entre investigación aplicada y consultoría.
- Usar parte de los fondos del 'overhead' generados por las consultorías y los proyectos de investigación aplicada para financiar proyectos de investigación básica. Para que esta idea cumpla su cometido los fondos a ser asignados: (a) deben ser sustanciales, (b) deben ser asignados todos los años, y (c) deben ser asignados a los proyectos más meritorios en términos de su potencial contribución al conocimiento básico de la disciplina correspondiente, a partir de una convocatoria de proyectos de investigación realizada todos los años dentro de la institución y evaluada con transparencia.

4. Calidad de la población estudiantil entrante y tasa de graduación. El CEE ve con cierta preocupación la baja tasa de graduación entre los estudiantes del CIDE. Estas bajas tasas tienen la implicación práctica que los estudiantes que el CIDE gradúa le resultan muy costosos a la sociedad mexicana. Esta baja tasa de graduación también le resulta muy costosa, en términos psicológicos y financieros, a los estudiantes mismos que, por una razón u otra, se tienen que ir de la institución a mitad de carrera. El CIDE ha de hacer lo posible por identificar cuál es la tasa de deserción eficiente para una institución de excelencia de su estilo y en qué momento del recorrido docente es menos perjudicial para el conjunto de la institución. Desviaciones en una u otra dirección de esta tasa resultan costosas y deben ser evitadas. Otros problemas que un bajo número de estudiantes de años superiores conlleva es que no se abren en consecuencia suficientes materias optativas, porque no hay estudiantes suficientes para cursarlas.

De ninguna manera deben interpretarse estas opiniones como una recomendación a bajar los niveles de excelencia académica. El CEE percibe ineficiencias en relación a cómo se manejan tanto el reclutamiento y la deserción dentro de la institución, y resolver esas ineficiencias no tiene por qué resultar en una disminución de la excelencia que caracteriza la enseñanza en el CIDE.

Recomendaciones: He aquí algunas reflexiones que pueden ayudar a la Dirección del CIDE a establecer los correctivos necesarios para resolver este importante problema.

- Una posibilidad es que el CIDE no recibe suficientes postulantes para sus diferentes programas, y termina admitiendo gente que no está lo suficientemente preparada. Esto

puede solventarse mejorando la promoción del CIDE entre grupos estudiantiles en el país que deberían estar haciendo solicitudes al CIDE pero que no lo hacen, o estudiantes que son admitidos pero que escogen otras universidades en lugar del CIDE.

- Parte del problema puede ser que el sistema de estudios del CIDE sea muy rígido. Los estudiantes entrevistados en febrero sostienen que el sistema ofrece muchos peligros para el estudiante de “quedarse en el camino” y que han visto numerosos casos de estudiantes talentosos, responsables y relativamente bien preparados que han tenido que irse porque el promedio les bajó del nivel requerido para permanecer en el programa correspondiente. El CIDE actualmente mantiene dos ‘filtros’ dentro de su sistema de estudios: (a) es difícil obtener la nota aprobatoria en muchos cursos, y (b) es difícil mantener un promedio de notas elevado. No está clara la lógica del segundo filtro (éste sólo se justifica si mantener notas altas en ciertas materias compensan en términos académicos el mantener notas bajas –aunque aprobatorias– en otras). Es una lógica que puede ser cuestionada. Una alternativa a considerar es la de fortalecer el filtro (a) y eliminar el (b). Otra posibilidad estriba en mantener el filtro (b) pero permitir que el promedio baje del nivel requerido en más de una oportunidad. Una tercera posibilidad es cambiar los niveles por debajo del cual los promedios no deben bajar. Éstas son sólo tres de muchas ideas sobre cómo atacar el problema.
- El cambio de 9 a 8 semestres no parece haber sido bien recibido por los estudiantes. Éstos aducen que ese cambio añade rigideces adicionales (y stress) al sistema de estudios, pero deben tenerse en cuenta otros elementos referentes al sistema general de duración de los estudios en instituciones similares al CIDE para actuar en consecuencia.

5. **Salarios.** Algunos profesores sostienen que los salarios base son bajos en la institución. De ser cierto, esto puede resultar peligroso para el mantenimiento de la calidad de la institución.

Recomendación: El CIDE ha de comisionar un estudio de competitividad de los salarios profesoriales de todos los niveles y para todas las divisiones. Para evitar conflicto de intereses, este estudio debe naturalmente comisionarse a alguien fuera del CIDE.

Otros Temas de Importancia

6. **Maestrías interinstitucionales.** Un modelo académico que está siendo explotado con éxito en muchos países (especialmente en Europa) es el de maestrías conjuntas entre distintas universidades de una misma región. El CIDE puede ser un pionero en este tema en México, para beneficio de sus estudiantes.

7. **Aguascalientes.** No sólo no está claro el tema de gobernabilidad en relación a cómo va a ser manejado el CIDE-Aguascalientes sino que hay mucha desinformación entre los profesores sobre los beneficios que esta iniciativa tiene para la institución. Recomendamos que se redacte un documento con la posición institucional de la Administración del CIDE en relación a ambos temas (visión estratégica y gobernabilidad), y que este documento se promocióne suficientemente dentro de la institución.

8. **Tesis y tesinas.** Existe un debate dentro de la organización sobre si todas las disciplinas deben requerir tesis, o si deben requerir tesinas. Nuestra recomendación es que se deje esta decisión a discreción de cada una de las respectivas Divisiones, pero con tendencia a unificar criterios. Los

estudiantes de la MAP sugieren que, adicionalmente, la materia *Seminario de Investigación* sea colocada en el semestre inmediatamente anterior al semestre en el cual la materia se da actualmente.

9. Interdisciplinaria. Varios profesores mencionaron que hay poca comunicación y colaboración entre profesores de distintas divisiones. Si bien el trabajo interdisciplinario no puede ser decretado, puede ser fomentado de manera informal. El CIDE puede promover la interdisciplinaria ofreciendo espacios para el dialogo entre profesores y estudiantes de diferentes Divisiones. Por ejemplo, pueden tenerse coloquios sobre temas de interés general cuyo formato permita amplios períodos de preguntas y respuestas. En el peor de los casos, estos coloquios fomentarán la comunicación entre Divisiones. En el mejor de los casos, serán el punto de partida de investigación interdisciplinaria.

10. Egresados y Empleadores. Cada año el CEE se reúne con administradores, profesores y estudiantes del CIDE. Es igualmente importante que tanto egresados del CIDE como algunos de los empleadores típicos de los egresados del CIDE sean consultados como parte de este proceso evaluativo.

A modo de conclusión

Reiteramos para concluir nuestra percepción general en relación a la buena marcha del CIDE. Los miembros más antiguos del CEE dan cuenta del progreso de la institución con el paso de los años tanto en términos de logros de investigación como de docencia y difusión. Las propuestas mismas que el CEE presenta en este informe reflejan muchas de las mejoras transcurridas a lo largo de los últimos años e intentan promover un CIDE todavía más vigoroso y excelente. Les deseamos el mayor de los éxitos.



Eduardo Zambrano, Secretario Técnico del CEE