

**PRESENTACIÓN DE LA OPINIÓN DEL
COMITÉ EXTERNO DE EVALUACIÓN SOBRE EL
INFORME DE AUTOEVALUACIÓN 2011
PRESENTADO POR EL TITULAR DEL CENTRO**

COMITÉ DE EVALUACIÓN EXTERNA DEL CIDE

INFORME 2012

El CEE del CIDE se reunió los días 12 y 13 de marzo del 2012. Asistieron los profesores Dra. Sonia Ospina, Dr. Carlos Dávila Ladrón de Guevara, Dr. José Pablo Liedo, Dr. Eduardo Zambrano y Mtro. Andrés Albo Márquez. El Dr. Alberto Díaz Cayeros estuvo ausente durante la sesión del 12 de marzo y se incorporó por videoconferencia en la sesión del martes 13 de marzo.

El objetivo de este informe es describir las conclusiones del CEE al término de las reuniones que sostuvo con los principales actores del CIDE: personal directivo, académico, estudiantes y egresados.

Reconocimiento de los aspectos positivos del CIDE

En términos generales el CEE observa que el CIDE funciona como una institución académica exitosa. Se detecta un profundo orgullo institucional compartido basado en la idea de calidad y excelencia, como valores distintivos compartidos por todos los miembros de la comunidad, con los cuales expresan un compromiso abierto. Los profesores investigadores manifiestan amplia satisfacción al pertenecer a la institución y reconocen tanto la calidad profesional de sus colegas como el entusiasmo de los estudiantes. Por otro lado, los estudiantes emitieron opiniones favorables y satisfactorias en torno a la calidad de la educación que reciben y de los profesores que imparten sus cursos.

Se observa que en 2011 hubo un aumento considerable de publicaciones en revistas arbitradas e indexadas, lo cual refleja la calidad y el impacto de la productividad científica. Este es un indicador favorable que merece reconocimiento pues se incrementa considerablemente aún después del 2010, año conmemorativo del bicentenario, el cual resulta coyuntural por la cantidad de publicaciones que surgieron en torno al tema.

Por otro lado, se destaca el avance y consolidación de las primeras acciones institucionales en la sede CIDE Región Centro en Aguascalientes. Se observa con buen ánimo que la planta académica incluye investigadores jóvenes que cumplen con los estándares profesionales de excelencia y promueven la innovación hacia nuevas líneas de investigación. Dos proyectos interdisciplinarios específicos – Economía Regional y Seguridad Pública y Narcotráfico– generan sinergias entre la planta académica y además promueven una perspectiva interdisciplinaria de los problemas sociales. El CEE extiende una felicitación a la Institución por el trabajo

desarrollado y lo invita a mantener esa tendencia, atendiendo oportunamente los riesgos implícitos de la descentralización institucional.

Finalmente, conviene destacar que el CIDE muestra una gran capacidad para diagnosticarse y evaluar los problemas y conflictos a su interior, pero también para encontrar las soluciones a los mismos y eventualmente, implementar los cambios necesarios para mantener la unidad y el liderazgo institucional.

En consecuencia, los comentarios que se desarrollan a continuación sobre temas prioritarios deben entenderse como asuntos inherentes a las instituciones académicas que representan áreas de oportunidad para mejorar aún más el desempeño del Centro.

Temas de Atención Prioritaria

1. Identidad, misión y decisiones estratégicas

La articulación de la identidad del CIDE alrededor de su calidad y excelencia ilumina decisiones estratégicas en todos los niveles. Sin embargo, dos inquietudes surgen al confrontar los objetivos y proyectos estratégicos presentados en el Informe de Autoevaluación (página 14) con la información obtenida durante las entrevistas. Ellas se refieren al nivel de alineamiento entre la identidad y misión del CIDE, las decisiones estratégicas en varios niveles de la institución y la evaluación de sus resultados.

Primero, los proyectos estratégicos no parecen estar suficientemente alineados con los desafíos y las decisiones que cada División Académica enfrenta frente a problemas percibidos como propios de esa instancia. Las divisiones abordan decisiones de carácter estratégico respondiendo prioritariamente a preocupaciones de su nivel, sin aludir a su posible impacto en otras Divisiones, o sin considerar criterios estratégicos relacionados con la identidad y misión de la institución.

El CEE escuchó recurrentemente a los directores de División exponer posibles soluciones frente a los desafíos en su división sin hacer esta conexión. Por ejemplo, varios hablaron de crear programas de maestría o doctorado nuevos para poder ofrecer cursos en la División, dada la ausencia de oferta propia o la existencia de más investigadores que estudiantes. Esta propuesta ignora desbalances con relación a la carga docente de los profesores de las varias Divisiones que podrían ser resueltos con el apoyo de aquellas cuyos profesores tienen una carga menor.

Frente a este ejemplo el CEE se pregunta si un nuevo programa representa la solución más efectiva *para el CIDE como institución*, y de ser así, si se han considerado suficientemente criterios institucionales para determinar el nivel de la oferta. Considerar la solución propuesta a nivel de División supone responder a preocupaciones del nivel del CIDE en su conjunto:

- ¿Cuántos programas de doctorado o maestría puede el CIDE ofrecer con éxito en un momento dado? ó
- ¿Cuál es la mezcla óptima de programas de licenciatura y de posgrado que debe mantenerse?
- ¿Cómo pueden investigadores de las varias divisiones apoyarse para generar cargas más equitativas entre las Divisiones?

Estas preguntas estratégicas requieren deliberación colegiada no sólo por los miembros de una División y a la luz de sus aspiraciones, sino en relación con la identidad y la misión del CIDE como centro de investigación y docencia.

La segunda inquietud se refiere a los objetivos y proyectos estratégicos a nivel de CIDE. Estos están formulados para responder a desafíos de desarrollo institucional más que a desafíos académicos o sustantivos, lo cual puede contribuir al problema aludido arriba. Pero más aún, si cada proyecto estratégico refleja una visión de la Dirección que pretende imprimir sinergias y colaboración entre las Divisiones académicas, la evaluación de sus resultados requiere un ejercicio de índole cualitativo para establecer una jerarquía respecto a su importancia relativa.

Por ejemplo, la evaluación del nuevo Campus de la Sede Región Centro Aguascalientes requerirá de un ejercicio multidimensional relativamente más detallado que el proyecto de mejoras administrativas y de sistemas de información. Sin restar importancia a los proyectos "menores", se sugiere que el próximo Informe de Autoevaluación ofrezca una mejor apreciación tanto del peso sustantivo como del grado de avance y éxito de dichos proyectos.

La evaluación de los proyectos estratégicos requerirá tomar en cuenta no sólo los objetivos inicialmente planteados, y la demostración de ciertos resultados concretos, sino tener una más clara idea de aspectos como:

- Orden de magnitud de los recursos financieros y humanos comprometidos;
- Grado de conexión del proyecto con las prioridades de las Divisiones académicas;
- Participación de miembros de la facultad y cuerpo estudiantil;
- Visibilidad del proyecto en la "identidad" del CIDE;

- Criterios para abandonar proyectos que no rindan los frutos esperados.

El CEE, sugiere evaluar detenidamente a la *Unidad de Transferencia de Conocimiento*, el *Laboratorio de Análisis de Políticas Públicas*, la *Campaña de Procuración de Fondos* y la *Unidad México-China* en el informe del año próximo. Así mismo, sugiere evaluar los avances de la Sede Región Centro no sólo como parte de la producción académica y docente de la planta de profesores, sino como modelo innovador para la creación de programas interdisciplinarios.

2. Reclutamiento de estudiantes.

Uno de los compromisos del CIDE es “ofrecer educación superior de alta calidad, competitiva a nivel internacional, para un universo estudiantil lo más amplio y diverso posible en términos tanto geográficos como socioeconómicos”¹.

Evidencia recogida del informe citado y de las entrevistas apunta a la dificultad del CIDE para reclutar en sus programas de licenciatura estudiantes de diversas regiones del país, así como de sectores socioeconómicos de bajos ingresos. Esto se refleja en el número de estudiantes de preparatorias que solicitan admisión y en el perfil de los mismos. Por esta razón el CEE señala con preocupación que al ser poco conocidos fuera de la capital (y menos aún en los sectores socioeconómicos de bajos ingresos), el capital intelectual de excelencia y la oferta de docencia de excepcional calidad del CIDE no logren llegar a aquellos.

El CEE recomienda abordar el reclutamiento de estudiantes de licenciatura como un asunto estratégico con miras a aumentar sustancialmente el número de los mejores candidatos de las preparatorias públicas en una amplia gama de regiones geográficas. Ello implica usar los recursos profesionales del CIDE o acceder externamente a otros, para diseñar, ejecutar y evaluar periódicamente un plan de reclutamiento que persiga el objetivo mencionado.

La “marca” del CIDE goza de alta y sólida reputación y esto le permite su amplia difusión en las poblaciones objetivo, con la siguiente pregunta como guía: “¿Cómo llegar a los mejores estudiantes de la preparatoria pública a lo largo y ancho del país y hacer que el CIDE represente un opción de licenciatura atractiva y viable?” Un análisis crítico de la experiencia de otras instituciones universitarias mexicanas (públicas y privadas) para reclutar estudiantes y llegar a sus respectivas poblaciones objetivo puede arrojar luz al problema.

¹ Informe de Autoevaluación Anual del CIDE, CEE, Marzo 2012, pág. 5.

La institución es consciente de que las condiciones económicas, sociales y culturales de los estudiantes vulnerables y de otras regiones del país influyen directamente en su desempeño académico y en las tasas de retención y egreso. Por tanto, la meta de ampliación de cobertura debe ir acompañada de un fortalecimiento de los programas de servicio y apoyo a los estudiantes admitidos ("coaching" o amparo), tanto académico como social, personal y psicológico. Esta recomendación se amplía en la siguiente sección.

3. Eficiencia Terminal y Amparo al Estudiante

El Comité sigue viendo con preocupación la baja tasa de graduación entre los estudiantes del CIDE (tema discutido en su informe de 2011). Aunque el CIDE está muy consciente del problema, éste sigue sin resolverse. Tal problema de ineficiencia es importante, pues implica que el CIDE gradúa muy pocos estudiantes para el número de profesores que tiene. Se trata también de un problema ético: Cada estudiante retirado ocupó un puesto durante años que ha podido ocupar otro u otra, y deberá comenzar "de cero" en otra institución, con los correspondientes costos psicológicos y financieros. Sin embargo, con el debido monitoreo y con reglas de evaluación mejor diseñadas, el mismo estudiante hubiera podido graduarse satisfactoriamente en el CIDE.

El CEE identifica tres posibles causas. La primera se refiere a la heterogeneidad de la calidad de la población entrante, tema discutido en el numeral anterior. La segunda se refiere al requerimiento de mantener un promedio de 7.5 para permanecer en la institución. La tercera tiene que ver la falta de apoyo adecuado para culminar sus estudios e insertarse exitosamente en el mercado de trabajo. Estas dos últimas causas se desarrollan a continuación.

3.1 La nota aprobatoria en el CIDE

Si se pregunta a los profesores cuál es la calificación aprobatoria en el CIDE ellos dirán que es "6," lo cual es erróneo: Un estudiante que obtuviera seis en todas sus materias estaría en violación del reglamento y no podría completar sus estudios en el CIDE. Por tanto, en la práctica la tasa aprobatoria es 7.5 (el promedio necesario para permanecer como alumno del CIDE).

Esto tiene implicaciones sobre cómo los profesores deben asignar calificaciones. Una nota final menor a 7.5 envía el mensaje de que el estudiante sabe menos de lo necesario para permanecer en el CIDE. Los profesores deben considerar esta reflexión al momento de asignar sus calificaciones. De no hacerlo se produce gran diversidad sobre lo que institucionalmente significa remover a un estudiante del CIDE por motivos académicos. Por tanto estudiantes con suficiente conocimiento para permanecer en el CIDE *en la opinión de los profesores* deberán salir porque

el promedio no les da. Es un problema con muchas sutilezas, ampliamente discutido por el CEE, sin encontrar una respuesta obvia y transparente sobre cómo resolverlo.

De ninguna manera debe interpretarse esta discusión como una recomendación de bajar los niveles de excelencia académica. Algunos profesores y alumnos hicieron referencia a un número de casos de estudiantes que fueron forzados a retirarse del CIDE por no mantener el promedio reglamentario, quienes fueron subsecuentemente admitidos en instituciones como el ITAM, donde demostraron un desempeño excelente. Es la opinión de los miembros del Comité que la eficiencia terminal de la institución puede elevarse sin sacrificio alguno en términos de calidad.

3.2 Amparo al estudiante

Las entrevistas sugieren que los estudiantes se sienten "desamparados" dentro de la institución. Algunos estudiantes revelaron sentir "la espada de Damocles" encima cada semestre, temiendo que éste será su último en el CIDE. Esto genera mucho estrés entre los estudiantes con los consecuentes efectos negativos sobre su sentido de pertenencia a la institución. Los estudiantes adicionalmente piensan que el CIDE podría hacer mas para fomentar este sentido de pertenencia y la formación de comunidad. La sensación generalizada es que no hay un proceso de acompañamiento de alumnos en los programas. Los estudiantes de todas las disciplinas comparten esta experiencia, tanto en la licenciatura como en el posgrado. Incluso en este último caso, donde hay pocos estudiantes, la sensación es que '*nadie está pendiente*.'

Además, los estudiantes opinan que el apoyo del CIDE al proceso de búsqueda de trabajo es muy frágil, especialmente en comparación con otras instituciones. Se recomienda promover actividades extracurriculares de socialización, la creación de redes de estudiantes y egresados (para generar espacios de apoyo informales), y el establecimiento de mecanismos de seguimiento con participación más directa de profesores.

4. Calidad de la investigación

Uno de los 3 objetivos estratégicos del CIDE es incrementar en forma constante la calidad de la investigación, medida a través de estándares internacionales. El reconocimiento por parte del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) es un parámetro útil para medir ese avance. Aunque el CEE considera que los indicadores actuales se mueven en la dirección adecuada, es de esperarse que un plazo de 2 a 3 años el porcentaje de Profesores Investigadores Titulares (PIT) con

reconocimiento por el SNI sea mayor del 85 o 90%. Se recomienda analizar y planear estrategias para alcanzar esta meta.

La publicación de artículos con arbitraje en revistas científicas de alto impacto es el estándar más ampliamente utilizado internacionalmente para medir la calidad de la investigación. Los esfuerzos del CIDE para promover la publicación de artículos de esta índole están rindiendo resultados, pero aún se requiere aumentar este tipo de publicaciones. Se recomienda seguir estimulando la publicación de artículos en revistas científicas de alto impacto y que la producción científica que se reporta en el informe pueda desglosarse en revistas indizadas y no indizadas y/o en la clasificación ABC que ha desarrollado el propio CIDE, incluyendo información sobre los factores de impacto de las revistas.

5. Comunicación Institucional

En el informe del año 2011 el CEE discutió este tema en detalle. El problema parece continuar en la opinión de profesores y alumnos. Representantes de ambos grupos expresan enterarse de temas de importancia para sus carreras (por ejemplo, cambio de directores de Divisiones, o cambio de currícula en los programas) prácticamente por accidente, en los pasillos, y a última hora. Esto se interpreta como falta de transparencia y genera poca confianza en una toma de decisiones racional y equilibrada dentro de la institución. Especialmente afecta la percepción de equidad con relación a la asignación de responsabilidades y privilegios, situación que desmoraliza tanto a profesores como estudiantes.

La conciencia de la Dirección General frente al problema se evidencia en su respuesta a la sugerencia de mejorar la comunicación institucional creando un Boletín Institucional Informativo de publicación semestral. Pero esto no parece haber sido suficiente. Por tal razón la institución debe seguir buscando mecanismos novedosos para resolver este importante problema, reemplazando formas de comunicación actuales que no funcionan adecuadamente.

En relación a los temas discutidos en los párrafos anteriores el CEE sugiere que los problemas sean expuestos con claridad al cuerpo profesoral, e invitar a sus miembros a contribuir con ideas prácticas para solucionarlos.

Otros Temas para la Reflexión Institucional

El CEE desea pronunciarse brevemente sobre tres temas adicionales de interés estratégico para consideración de las autoridades del CIDE.

1. Interdisciplinariedad

El origen mismo del CIDE y su trayectoria a lo largo de cuatro décadas de existencia explican cómo a pesar de abordar un área integrada del conocimiento (las Ciencias Sociales), existe una alta especialización dentro de la institución. Es así como las seis Divisiones que conforman el CIDE han constituido objetos de estudio y comunidades alrededor de disciplinas o subdisciplinas con identidad propia, relativamente auto-referenciadas, y poco proclives al trabajo interdisciplinario y a la construcción de conocimiento inter-Divisional. Siendo ésta una característica propia del CIDE, una de las dimensiones de su "marca", el CEE se pregunta si hay condiciones propicias para promover acciones inter-Divisionales.

Una opción es promover proyectos integrales, quizá de carácter institucional, que respondan a un problema estratégico para México, por ejemplo, la seguridad y el narcotráfico, o la inestabilidad institucional en un campo específico de su vida económica y social. Tales proyectos deben surgir de las Divisiones (las "bases") y debe ser su responsabilidad promoverlo, "agenciarlo" y demostrar su viabilidad institucional.

Otra afortunada y promisorio opción ya está en marcha. Se trata de la Sede Regional Centro en Aguascalientes. Las circunstancias *sui-générís* de su arranque afortunado (espacio regional, proximidad local obligada de los investigadores, debut del CIDE en una región donde es desconocido, etc.) merecen un reconocimiento especial a la dirección del CIDE por parte del CEE.

La articulación de las actividades de la sede alrededor de los dos proyectos estratégicos desde su comienzo, la claridad de su naturaleza compartida e inter-Divisional, son elementos que auguran un futuro promisorio y emergen como un "show-case" de trabajo interdisciplinario. El CEE recomienda, en el caso del proyecto de "Estudios sobre lo regional" enfatizar el "Desarrollo regional" (multidisciplinario por sus dimensiones económica, social, cultural y política) como eje temático, en lugar de concebirlo como un asunto de sólo "economía regional", "política regional" o "administración regional". Ello evitaría la potencial "captura" de una u otra disciplina de los temas que involucran a toda la región como unidad de estudio.

2. Política sobre equidad de género

El Cuadro 5 del informe de Autoevaluación indica que la distribución de género de los PITs del CIDE es de 72% de hombres y 28% de mujeres. Esta es una proporción que – opina el CEE – no refleja la realidad de la oferta de mujeres investigadoras preparadas en el país, y mucho menos refleja un mercado internacional del cual el CIDE se ha beneficiado en sus esfuerzos recientes de

contratación de investigadores. El CEE se pregunta qué esfuerzos institucionales realiza el CIDE frente a esta distribución. Igualmente, sugiere articular una política de género que sirva como anclaje para promover una mayor equidad en el acceso y distribución de las posiciones de investigación, dado que ellas representan el corazón del trabajo del Centro.

3. Comisiones Académicas Dictaminadoras (CADIS)

La evaluación individual del personal de investigación por sus pares es una actividad fundamental en la comunidad académica. El CIDE ha desarrollado con éxito el esquema de las Comisiones Académicas Dictaminadoras (CADI) y recientemente se modificó su estructura, aumentando la participación de pares externos a la institución. El CEE sugiere reflexionar sobre la conveniencia de la presencia del Director General en estas comisiones y, eventualmente, considerar una mayor participación de pares externos (e incluso la creación de una comisión totalmente externa).

Conclusión

El CEE reitera que en el balance, el desempeño del CIDE durante el año 2011 fue altamente satisfactorio y merece todo nuestro reconocimiento.



José Pablo Liedo Fernández,
Secretario Técnico del CEE