

Programa de Trabajo 2025 – 2028

Consolidar resultados, potenciar capacidades

Introducción

1. El contexto
2. Objetivos, estrategias y líneas de acción
3. Hacia un enfoque sistémico
4. Mirada en prospectiva

Francisco Fernández de Castro
Tlalpan, CDMX, a 30 de septiembre de 2025

Introducción

Este documento es un esfuerzo inicial por delinear elementos programáticos de planeación interna, fieles a la misión del Centro y orientados a consolidar el esfuerzo invaluable de generaciones y gestiones administrativas que nos anteceden. CIESAS fue fundado con la consigna de ser un referente en antropología social y disciplinas afines. Durante más de 50 años, la institución ha cultivado una tradición por el estudio crítico de la realidad nacional con pertinencia global. En esas cinco décadas, el Centro ha sido un espacio académico plural, que promueve el intercambio epistémico y donde convergen distintas escuelas de pensamiento comprometidas con mejorar la condición humana. Sus programas académicos de vanguardia han contribuido con los esfuerzos de las ciencias sociales y las humanidades por rearticular su compromiso científico para responder a exigencias de una sociedad diversa y compleja en un contexto de cambio permanente e incertidumbre. La presente propuesta de Programa de Trabajo pretende contribuir a la consolidación de esa experiencia y fortalecer a la institución como un centro público de investigación innovador, proactivo y promotor del pensamiento crítico.

Como documento de planeación, esta propuesta tiene tres características. La primera característica es que procura reflejar aspectos sensibles de la institución relacionados con desafíos estructurales y crónicos que afectan nuestro día a día, y diferenciarlos de problemas cotidianos que enfrentamos. Esta distinción es importante porque los problemas operativos cotidianos se administran, mientras que los desafíos estructurales se gobiernan. La segunda característica consiste en que, para continuar con la búsqueda de alternativas ante esos desafíos, se pretende tomar ventaja del aprendizaje institucional acumulado en el transcurso del tiempo. Valorar lo que hicimos bien y aprender de lo que no resultó como esperábamos es un ejercicio de honestidad que agrega valor a un esfuerzo de planeación institucional. La tercera característica es su congruencia con otros documentos rectores, en este caso, el Programa Institucional 2025 – 2030 del CIESAS (en proceso de revisión) y el Programa Sectorial de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación 2025–2030. En general, el Programa de Trabajo que aquí propongo, además de armonizar con los citados documentos rectores, adopta una mirada flexible, crítica y honesta sobre las realidades y posibilidades de la institución.

Para la elaboración de este documento he decidido poner mi atención en los procesos institucionales y su carácter transversal. Esta decisión es resultado de un movimiento analítico desde una lógica de planeación que convencionalmente se enfoca en funciones y unidades administrativas (quién hace qué o islas funcionales) hacia una dinámica que tome en cuenta, además de funciones y oficinas de gestión, los procesos y la manera de hacer las cosas. El documento también destaca la naturaleza sistémica de nuestra vida institucional en dos sentidos. Por un lado, se consideran las características del Sistema Nacional CIESAS, las partes de ese sistema y la manera en que se relacionan esas partes. Por otro lado, en esta propuesta hay un esfuerzo inicial por abordar los distintos problemas en el marco del sistema de problemas al que corresponden y adquieren sentido, o les asignamos determinado sentido.

El documento se organiza en cinco secciones. En la primera se describe el contexto institucional en el cual tienen lugar las acciones un centro público de investigación como el CIESAS. La segunda sección contiene una propuesta de análisis FODA de la institución. Es decir, la descripción de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en los resultados del Centro. En la tercera sección se abordan los distintos procesos y se propone el objetivo, estrategia y líneas de acción por proceso. Se discute la relevancia de ese contenido programático a partir de los elementos de diagnóstico expuestos para cada proceso. La cuarta sección plantea las ideas iniciales que podrían configurar un enfoque sistémico de planeación en el CIESAS. El documento concluye con una mirada en prospectiva que constituye la quinta sección.

1. El contexto

1.1. Entorno nacional

El Sistema Nacional de Centros Públicos de Investigación (SNCP) representa una fortaleza para el desarrollo científico, tecnológico y humanístico del país. Los Centros Públicos de Investigación (CPI) son de naturaleza paraestatal, están intrínsecamente ligados a la Administración Pública Federal y tienen como objetivo la realización de actividades de investigación científica y tecnológica, reconocidas y coordinadas por la actual Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (Secihti). El funcionamiento del SNCP ha sido objeto de una reciente revisión, buscando alinear la producción de conocimiento con las necesidades y prioridades nacionales.

El marco institucional para el SNCP está delineado en la Ley General en Materia de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación (LGMHCTI). En esta Ley se prevé transformar ese ecosistema de centros en un conjunto de instituciones más humanista, enfocado en el bienestar social y la atención de problemáticas nacionales, elevando explícitamente el papel de las ciencias sociales y humanidades (CSH). Sin embargo, la implementación de esta visión se enfrenta a desafíos estructurales significativos, incluyendo el financiamiento insuficiente, rigideces administrativas, sobrerregulación, limitaciones en infraestructura y la precarización de la estructura de personal, entre otros.

La política de austeridad presupuestal en el gobierno federal genera un riesgo latente para los CPI. En un entorno nacional e internacional recesivo, el riesgo de una disminución en el presupuesto en términos reales no puede descartarse. La materialización de ese riesgo podría llevar a la paralización de proyectos, la reducción de personal y el deterioro de la infraestructura. Esta amenaza es particularmente seria si se considera la profundidad de la falla estructural de largo plazo de la hacienda pública mexicana. En ese mismo sentido, la imposibilidad de crear nuevas plazas en los CPI puede llevar a la precarización de sus condiciones laborales, con el consecuente impacto en la continuidad y calidad de la investigación a largo plazo.

En el ámbito de las ciencias sociales y humanidades se percibe una preocupación por otro riesgo latente. El énfasis de la LGMHCTI en alinear la investigación con el "interés público nacional" y abordar "problemáticas nacionales" genera una tensión potencial con el concepto tradicional de libertad académica. Esta tensión surge particularmente si el "interés público" se define de manera restrictiva o si está impulsado por agendas políticas. Esta situación podría llevar a una influencia limitativa en las agendas de investigación, afectando sustancialmente la libertad de investigadoras e investigadores para explorar temas críticos, desafiar certezas establecida y avanzar en el conocimiento de frontera.

1.2. Entorno institucional

El Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropologías Social es un organismo público descentralizado del gobierno federal mexicano. Originalmente conocido como Centro de Investigaciones Superiores del Instituto Nacional de Antropología e Historia (CIS-INAH), creado por decreto presidencial del 26 de septiembre de 1973, adquirió su personalidad jurídica como Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS) por decreto presidencial del 12 de septiembre de 1980. Tiene como objetivos, entre otros, realizar investigación científica en antropología social y disciplinas afines, así como formar especialistas a nivel de maestría y doctorado en esos campos disciplinarios.

A 52 años de trayectoria, el CIESAS se ha consolidado como una institución líder en ciencias sociales y humanidades en México y América Latina. Ese liderazgo proviene de la calidad y pertinencia de su investigación, del rigor académico de sus programas docentes, su producción editorial de calidad y de su capacidad de vinculación social y colaboración institucional. El reconocimiento nacional e internacional del CIESAS también se fundamenta en su presencia regional a través de siete unidades regionales que le permite interactuar con realidades cotidianas locales. Por orden alfabético, las unidades regionales son: Ciudad de México, Golfo, Noreste, Occidente, Pacífico Sur, Peninsular y Sureste.

La presencia regional no es solamente una cuestión geográfica. El diseño descentralizado del Centro es una ventaja competitiva que lo distingue con respecto al resto de CPI y muchas instituciones de educación superior. Es una ventaja que permite al CIESAS ser parte de la realidad cotidiana en las regiones donde tiene presencia, lo cual da pertinencia y relevancia tanto científica como social. Esta estructura descentralizada favorece la generación de conocimiento situado con impacto social significativo, aspecto que garantiza una conexión directa con distintas realidades del país.

En el Cuadro 1 se resume el entorno institucional en términos de fortalezas y debilidades internas, amenazas externas, así como oportunidades del contexto susceptibles de ser aprovechadas. El análisis de esos aspectos permite construir escenarios de planeación y delinear un plan de trabajo para consolidar ese liderazgo, afianzar resultados y potenciar capacidades que permitan abordar en forma proactiva los desafíos futuros.

Cuadro 1. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del CIESAS 2025

Fortalezas (internas) • Prestigio académico • Modelo descentralizado de gestión • Oferta académica de posgrado con nivel de excelencia • Producción y sello editorial • Extensa red de vinculación social y colaboración institucional	Oportunidades (externas) • Creciente demanda de conocimiento especializado sobre problemas apremiantes para el país • Potencial para expandir colaboración internacional y diversificar financiamiento • Inteligencia Artificial • <i>Ethnographic Big Data</i> en las ciencias sociales
Debilidades (internas) • Restricciones presupuestales y de personal • Brecha tecnológica • Brecha de infraestructura • Dificultades en la gestión administrativa y de personal	Amenazas (externas) • Recortes presupuestarios • Política de austeridad presupuestal • Sobre-regulación • Escenario recesivo a nivel mundial e internacional

A continuación, comparto una breve descripción de cada uno de los elementos del cuadro arriba expuesto.

1.2.1. Fortalezas

Prestigio académico

La reputación académica consolidada a lo largo de 52 años de existencia hace del CIESAS una institución líder. Tal reputación se sustenta en una planta académica de 172 profesores(as) – investigadores(as), de los cuales el 96% pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (SIN) y 26% son miembros de la Academia Mexicana de Ciencias.

La diversidad y reputación disciplinaria es otro elemento que explica el prestigio académico. Sus líneas de investigación abordan una amplia gama de temas prioritarios para el país desde la antropología social, historia, etnohistoria y lingüística, así como disciplinas afines entre las que se encuentran la ciencia política, sociología y geografía. La generación de conocimiento de frontera y la investigación aplicada desde estas disciplinas es un sello que distingue a la institución.

La co-producción de conocimiento relevante y pertinente también explica el prestigio académico. Esa pertinencia confirma el papel del CIESAS como un CPI congruente con la política científica delineada por Secihti. La fortaleza académica caracterizada por su incidencia social posiciona al CIESAS como una institución relevante para la comprensión de fenómenos, procesos y realidades sociales.

Modelo descentralizado de gestión

El diseño descentralizado del CIESAS es un factor que también habla de la relevancia de sus programas. Si bien este diseño descentralizado convive con rasgos de centralización y desconcentración, la fortaleza institucional radica en que las unidades regionales se constituyen como nodos activos que llevan a cabo investigación, formación y vinculación con pertinencia social y territorial. Esa conexión con la realidad local favorece la colaboración y coautoría con grupos comunitarios y sus autoridades, organizaciones indígenas y movimientos sociales, entre otros. El profundo arraigo regional favorece también el enriquecimiento de marcos teóricos y metodológicos, así como el enriquecimiento del diálogo a partir de las experiencias y perspectivas de esos actores sociales. Por lo tanto, la estructura descentralizada del CIESAS propicia una interlocución que hace posible la retroalimentación entre la investigación académica y la realidad social.

Oferta académica de posgrado con nivel de excelencia

El CIESAS se distingue por una oferta académica de posgrado de alto nivel. Esta oferta incluye 12 programas de posgrado (seis maestrías y seis doctorados) y forma parte del Sistema Nacional de Posgrados que coordina la Secihti. El hecho de que todos los posgrados del CIESAS cuenten con beca Secihti facilita la atracción de talento tanto del plano nacional como internacional. La oferta educativa de la institución incluye líneas de especialización que reflejan el compromiso del Centro con el estudio de fenómenos y/o problemas complejos de la realidad social. Este conjunto de programas de posgrado constituye un activo nacional estratégico para la formación de vocaciones científicas y el fomento del pensamiento crítico.

Producción editorial

El CIESAS tiene una prestigiada producción editorial que ha contribuido desde 1975 a la difusión del conocimiento con un acervo histórico que al año de 2023 acumuló poco más de 1,600 títulos. El Centro cuenta con un catálogo amplio de títulos que incluye textos considerados clásicos de la antropología, así como una variada producción de publicaciones especializadas. El acervo editorial del CIESAS se organiza en Colecciones a través de las cuales se agrupan títulos por disciplinas, líneas temáticas o regiones.

Esta capacidad editorial impulsa la influencia y visibilidad académica y social del CIESAS. La presencia de una librería virtual y el fomento de ciencia abierta son ejemplos del compromiso institucional por la diseminación del conocimiento. Sin dejar de reconocer las

oportunidades de mejora, la política editorial sólida y la diversidad de canales de publicación facilitan el acceso del conocimiento por parte de diversas audiencias, haciendo de CIESAS un referente obligado en las ciencias sociales. Este prestigio editorial no se limita a la producción académica, ya que esta fortaleza institucional constituye un propulsor estratégico para la transferencia del conocimiento, el compromiso público y para la consolidación de la reputación institucional.

Extensa red vinculación social y colaboración institucional

El CIESAS es protagonista de una extensa vinculación y colaboración. Estas acciones incluyen lazos con una diversidad de actores, entre los que se encuentran comunidades y autoridades comunitarias, municipios, movimientos sociales, organizaciones indígenas, instituciones académicas, instancias gubernamentales, entre otros. En este espectro de relaciones se priorizan acciones colaborativas y la coautoría con esos actores para generar conocimiento con relevancia social. En este contexto, el diálogo con actores sociales propicia la actualización de marcos teóricos, metodológicos y epistemológicos con base en experiencias y perspectivas del mundo real. En general, la extensa agenda de vinculación social y colaboración institucional del CIESAS refleja el compromiso por la investigación colaborativa socialmente comprometida.

1.2.2. Oportunidades

Creciente demanda del conocimiento especializado que CIESAS genera

Los desafíos nacionales son diversos y complejos. Estos incluyen la inseguridad y violencia, desigualdad y pobreza, corrupción, desempleo, así como crisis ambiental, hídrica, alimentaria y sanitaria, entre otros. Estos desafíos constituyen una oportunidad para el CIESAS, dada su capacidad para enfocar sus esfuerzos en la comprensión de fenómenos y procesos sociales relacionados con prioridades del país, que pueden ser abordadas desde las disciplinas que el Centro cultiva. Las líneas de investigación y los proyectos vigentes de la institución atienden directamente estas problemáticas desde distintos ángulos, aspectos que constituyen un campo fértil para la investigación básica y aplicada que realiza el CIESAS. Se trata de temas urgentes que afectan en mayor medida a sectores vulnerables en contextos locales con los que el Centro interactúa diariamente. Con ello, CIESAS está en condiciones de generar conocimientos únicos que otras instituciones académicas no podrían producir. Aun cuando esos desafíos ponen en riesgo a sectores vulnerables de la sociedad mexicana, para un centro de investigación como CIESAS constituyen oportunidades de acción.

Potencial para expandir colaboración internacional y diversificar financiamiento

En la actualidad el CIESAS tiene una base sólida de colaboración internacional. Con más de 40 convenios de colaboración internacional y 24 proyectos vigentes con financiamiento externo proveniente de organizaciones e instituciones de distintos países, el Centro

mantiene su propósito de internacionalización, impulsando la movilidad académica y fortaleciendo su capacidad de captación de recursos externos. Por su parte, los programas de posgrado se distinguen por su reputación internacional y expanden las oportunidades del CIESAS para propiciar colaboraciones en distintos continentes.

La red internacional de colaboración del Centro es una vía estratégica para la captación de recursos externos, ya que esas colaboraciones internacionales con frecuencia vienen acompañadas de fuentes de financiamiento. El intercambio académico internacional y la cooperación científica son parte del enfoque proactivo de la institución, que no solamente fortalecen lazos internacionales sino también diversifican la base de financiamiento, aspecto central que permite reducir la dependencia del presupuesto fiscal. Con el nivel de internacionalización que el CIESAS ha consolidado, se fomenta la adopción de prácticas académicas de vanguardia y la participación de su planta académica en debates disciplinarios en el plano internacional. Con ese prestigio académico a nivel mundial el CIESAS cuenta con un recurso estratégico que puede favorecer la sustentabilidad financiera institucional, el enriquecimiento intelectual y la consolidación de su ventaja competitiva en un contexto globalizado.

Inteligencia Artificial y *Ethnographic Big Data* en las ciencias sociales

El surgimiento de la Inteligencia Artificial (IA) y la noción de *Ethnographic Big Data* representa una oportunidad para la investigación en ciencias sociales y humanidades. Por un lado, la IA tiene el potencial de asistir en todas las etapas del proceso de investigación desde el planteamiento de un problema hasta la interpretación de resultados y preparación de informes. Por otro lado, el concepto de *Big Ethnographic Data* pone a relieve una discusión epistemológica importante que consiste en cómo integrar datos cuantitativos masivos con la profundidad cualitativa de la etnografía. El CIESAS posee una consolidada tradición etnográfica y eso lo coloca en una posición estratégica para tender puentes entre enfoques cuantitativos y cualitativos que harían posible el análisis de datos a una escala sin precedentes en problemas complejos como patrones migratorios, movimientos sociales, crisis sanitarias, entre otros.

1.2.3. Debilidades

Restricciones presupuestales y de personal

El Centro ha operado en un entorno de ajustes presupuestales constantes que se han materializado en una debilidad estructural. La política de austeridad del gobierno federal en combinación con un entramado de regulaciones para el ejercicio del gasto ha complicado el funcionamiento de la institución, cuya estructura de personal es insuficiente para operar los distintos procesos institucionales. Esa limitada estructura de personal ha obligado a la institución a depender en forma creciente de contrataciones por la vía del capítulo 1000 (honorarios asimilados) y del capítulo 3000 (profesionistas independientes externos) para la realización de tareas sustantivas. La dependencia de este tipo de contratos para tareas

centrales constituye una vulnerabilidad significativa porque dichas contrataciones carecen de estabilidad, y al mismo tiempo, aumentan la fragilidad institucional.

En el plano académico también se registra un déficit estructural de plazas. Ante la insuficiencia de plazas de base para personal académico, la proporción de investigadores(as) provenientes de recursos Secihti, hoy conocidos(as) como investigadores(as) por México, ha crecido significativamente. La misma tendencia se observa en estancias posdoctorales. Esta situación tiende a precarizar la vida académica de la institución y crea incertidumbre.

Finalmente, como resultado de las políticas presupuestales de los últimos años, los fideicomisos de los CPI fueron extinguidos. Con ello se anuló la posibilidad de realizar presupuestos multianuales para proyectos de investigación con la consecuente incertidumbre financiera. Esta situación complica la planeación de mediano plazo y la ejecución de proyectos de gran escala.

Brecha tecnológica

Conforme la mediación tecnológica en procesos académicos avanza, se hace visible la ausencia de un ambiente informático robusto para la enseñanza en línea y para el soporte tecnológico en tareas de investigación.

Brecha de infraestructura

En determinadas unidades regionales el CIESAS aún padece de un déficit de espacios físicos para investigación y docencia, archivos, almacenamiento y gestión de activos. Esto ejerce presión para adquirir o arrendar nuevas instalaciones o remodelar edificios existentes. Paradójicamente, también hay unidades regionales con suficiente infraestructura, pero por diversas razones, están subutilizadas.

Dificultades en la gestión administrativa y de personal

Los desafíos en materia de gestión administrativa y de personal son diversos. En primer lugar, no existen plazas para posiciones importantes como la Dirección Académica, Subdirección de Docencia, direcciones regionales, y posiciones de apoyo operativo en diversos programas y unidades. Como se mencionó anteriormente, tampoco se cuenta con cobertura suficiente de plazas académicas para la atención de programas de investigación y docencia. En segundo lugar, el CIESAS enfrenta el reto de la imposibilidad normativa para crear un sistema complementario de retiro que haga posible una jubilación digna del personal. Ese problema en materia de retiro constituye un desafío que repercute en el proceso del relevo generacional.

1.2.4. Amenazas

La amenaza más significativa para el CIESAS es de carácter presupuestal y normativo. Esta amenaza incluye recortes presupuestarios latentes en el gobierno federal, restricciones para acceso a nuevas plazas académicas y administrativas, así como regulaciones que complican la captación de recursos propios. A juzgar por la evolución de las variables fundamentales de la economía nacional y global, y por la dinámica geopolítica en el plano internacional, es razonable esperar la prolongación del actual escenario recesivo tanto doméstico como en el resto del mundo.

2. Objetivos, estrategias y líneas de acción por proceso

La vida institucional del CIESAS transcurre por distintos procesos. Esos procesos son avenidas sobre las cuales transitan recursos de diferente naturaleza (financieros, mobiliario y equipo, infraestructura, capital social, redes, valores, convicciones, hábitos, acuerdos, etc.). Tales recursos, al combinarse, se transforman en algún tipo de resultado. Por lo tanto, comprender cómo se movilizan esos recursos, cómo se interrelacionan los procesos, los cuellos de botella que se generan, las necesidades de diseño o rediseño en cada tramo de esas avenidas, posibles atajos, etc., es una tarea compleja y ardua, pero necesaria para dar consistencia y certidumbre programática al Sistema Nacional CIESAS. La institución funciona a través de nueve procesos.

- a) Generación de conocimiento
- b) Formación
- c) Difusión y divulgación científica
- d) Soporte bibliotecario
- e) Vinculación social y colaboración institucional
- f) Gestión tecnológica
- g) Soporte administrativo
- h) Gobernanza y ética institucional
- i) Planeación y prospectiva

Para cada uno de estos procesos hay desafíos que pueden ser atendidos de manera sistemática mediante la definición de objetivos (qué hacer), estrategias (cómo lograr los objetivos) y líneas de acción (cómo implementar las estrategias). Nótese que las estrategias y líneas de acción representan una manera de describir los “cómo” del plan de trabajo para dotarle de claridad y viabilidad programática, a partir del alcance propuesto para cada objetivo. La ejecución responsable de un plan de esta naturaleza amerita precisar que las nuevas acciones propuestas con implicaciones presupuestales solo serán viables en la medida en que se aumente el tamaño del presupuesto de la institución. Mientras tanto, los recursos disponibles se canalizarán a atender los compromisos vigentes y consolidar los programas existentes. También es necesario aclarar que las líneas de acción propuestas no anulan la posibilidad de diseñar líneas más específicas que serían aplicables solamente en determinadas Unidades Regionales.

2.1. Generación de conocimiento

El propósito de este proceso es múltiple: contribuir a la comprensión y explicación de la realidad social, aportar al debate de las ideas y fortalecer la capacidad de investigación del Centro. La Tabla 1 contiene la propuesta de objetivo programático, estrategia y líneas de acción para el periodo 2025 – 2028.

Tabla 1. Objetivo, estrategia y línea de acción en materia de generación de conocimiento

Objetivo programático (qué hacer en el periodo 2025-2028)
Consolidar las capacidades de investigación para la generación de conocimiento de frontera, con pertinencia social y perspectiva crítica, fomentando la colaboración entre distintas disciplinas, programas y Unidades Regionales del Sistema Nacional CIESAS y promoviendo el balance y sinergia entre investigación básica y aplicada.
Estrategia (cómo lograr el objetivo)
Diseño de una agenda académica que promueva el balance y sinergia entre investigación básica y aplicada, prevea incentivos para distintas perspectiva teóricas y metodológicas, para el trabajo colaborativo y para la vinculación con actores sociales e institucionales.
Líneas de acción (cómo implementar la estrategia)
• Integrar grupos de trabajo para un diagnóstico integral en materia de investigación y docencia. • Revisar los lineamientos en materia de estímulos al personal académico para diseñar los incentivos necesarios en el marco de las normas aplicables y las posibilidades institucionales. • Promover la conformación de redes internas de investigación y/o grupos de trabajo entre investigadores(as) de distintas unidades regionales incentivando el trabajo colectivo e interdisciplinario. • Explorar mecanismos alternativos de financiamiento para proyectos de investigación, priorizando trabajo de campo de líneas existentes y el estudio de temas emergentes. • Fomentar el reconocimiento de modalidades diversas de investigación, incluyendo la coproducción de conocimiento con actores sociales, el uso de metodologías y herramientas audiovisuales, herramientas asociadas a los sistemas de información geográfica, y en general, estrategias de indagación innovadoras. • Explorar alternativas para el impulso de la producción audiovisual y/o multimedia en apoyo a los programas de investigación y docencia de la institución, así como de iniciativas de la comunidad académica de la institución. • Promover el uso de la inteligencia artificial en un ambiente normado e institucionalizado como herramienta de apoyo a la investigación. • Explorar la participación de CIESAS en innovaciones metodológicas como <i>Ethnographic Big Data</i>. • Gestionar ante las autoridades sectoriales, alternativas para el fomento de la investigación básica en ciencias sociales y humanidades, y proponer temas de investigación aplicada que la comunidad CIESAS considere pertinente. • Definir mecanismos institucionales para fomentar el diálogo entre líneas de investigación y líneas de especialización de los posgrados. • Evaluar con autoridades sectoriales y hacendarias, opciones para el diseño e implementación de un plan gradual que permita convertir posiciones actualmente ocupadas por personal externo bajo

la modalidad de Investigadores por México, en plazas permanentes del CIESAS, con base en criterios y procesos colegiados vigentes en la institución.

- Fortalecer la capacidad operativa del nodo de gestión de proyectos para: a) impulso la procuración de fondos externos, b) formalización de convenios y c) trámites inherentes a estos procesos.
- Avanzar en la homologación de nuestro sistema de información con RIZOMA – CVU de Secihti.

Pertinencia

En materia de investigación o generación de conocimiento, existen varias inquietudes de la comunidad académica de CIESAS, de las cuales sobresalen dos. En primer lugar, está la percepción de que las instancias de financiamiento para la investigación asignan mayor prioridad a la investigación aplicada en detrimento de la investigación básica. En segundo lugar, se perciben reiteradas sugerencias en el sentido de impulsar la investigación colaborativa entre programas y Unidades Regionales, al interior de la institución.

Es fundamental propiciar un diálogo entre investigación básica y aplicada. Resulta comprensible y oportuno el hecho de que las agencias dedicadas al financiamiento de la investigación estén poniendo énfasis en la investigación con mayor impacto y aplicación para la atención de problemas. Los desafíos globales ameritan ese impulso a la investigación aplicada y es entendible que las instancias de financiamiento esperen de las ciencias sociales y humanidades perspectivas y soluciones prácticas. La investigación aplicada constituye un elemento fundamental para la toma de decisiones en los ámbitos público y privado, es valorada por su aplicabilidad inmediata y resulta central para el diseño de intervenciones de política pública debido a las soluciones concretas que provee y sus beneficios tangibles.

Al mismo tiempo es esencial sostener y aumentar el apoyo a la investigación básica. La comprensión profunda de las culturas y transformaciones sociales, los impactos de la globalización en distintos espacios y tiempos, el estudio de cosmovisiones y estructuras sociales de pueblos indígenas, la comprensión profunda de procesos del pasado, así como la conceptualización de fenómenos como la violencia, el poder o la democracia, entre otros ejemplos, constituyen esfuerzos disciplinarios a través de los cuales CIESAS ha contribuido con la investigación básica. Este tipo de investigación (investigación básica) genera conocimiento de frontera, al no limitarse por objetivos prácticos inmediatos y al seguir la curiosidad intelectual y la libertad de exploración. Con esa disposición pueden resultar hallazgos inesperados, nuevos paradigmas y eventualmente nuevos campos de estudio. La investigación básica y aplicada, lejos de ser dominios excluyentes, pueden conectarse en varios sentidos, de los cuales sobresalen dos. La investigación básica a) es la base para la investigación aplicada y b) puede conducir en el largo plazo a soluciones más robustas en el terreno de la investigación aplicada.

Otro aspecto que se identifica en la conversación de la comunidad CIESAS es la necesidad de impulsar investigación colaborativa al interior del Centro, entre programas y entre sus

Unidades Regionales, como alternativa para superar las limitaciones de proyectos individuales. Esta inquietud no es exclusiva de CIESAS, ya que se observan intenciones similares en otras instituciones tanto en el plano nacional como internacional. Por ejemplo, dada la complejidad de determinados fenómenos de estudio, es común ver el diseño de programas o entidades académicas (institutos, laboratorios, redes, etc.) que no están vinculadas a un solo departamento, escuela o programa, sino que hacen converger a investigadores y doctorantes de diferentes disciplinas, facultades o campus, para trabajar en torno a un tema en común. Véanse los casos de la UNAM en México, el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) en España, así como la Universidad de California - Berkeley y Universidad de Harvard, en Estados Unidos de Norteamérica.

También es común encontrar programas o fondos semilla para proyectos colaborativos. Estos fondos suelen ser pequeños, pero permiten iniciar procesos colaborativos y preparar proyectos más robustos para la búsqueda de financiamiento externo mediante herramientas como PIVOT, por ejemplo, disponible para la comunidad CIESAS a través del portal de la Biblioteca. PIVOT es una herramienta de búsqueda de fuentes de financiamiento que conduce a cientos de convocatorias emitidas en distintas partes del mundo. En los últimos años, la comunidad académica de la institución también ha tenido acceso al Boletín de Oportunidades de Financiamiento que incluye, entre otros, alternativas de financiamiento para proyectos colaborativos identificadas tanto mediante la herramienta PIVOT como a través de otras fuentes de acceso abierto.

El efecto combinado del impulso a la investigación colaborativa y el diálogo entre investigación básica y aplicada puede ocurrir de varias formas. Por ejemplo, esa combinación propiciaría condiciones institucionales favorables para estrategias puntuales de financiamiento para investigación. Imaginemos por un momento la derrama de recursos que implica el Plan México del gobierno federal mexicano. Si CIESAS logra poner en la agenda de las autoridades sectoriales y la Presidencia de la República una propuesta resultante de sinergias y capacidades de investigación básica y aplicada, que contribuya con los propósitos de dicho Plan y potencie sus resultados, y al mismo tiempo permita avanzar con la agenda de investigación institucional, se podrían abrir oportunidades para CIESAS susceptibles de ser aprovechadas.

Tal combinación (investigación colaborativa y diálogo entre investigación básica y aplicada) también puede detonar procesos virtuosos que deriven en nuevas herramientas metodológicas para la generación de conocimiento. Tal es el caso del uso de la producción audiovisual y multimedia, los sistemas de información geográfica en apoyo al proceso de investigación, así como el aprovechamiento de la inteligencia artificial como agente facilitador de dicho proceso. La inteligencia artificial es una herramienta para la investigación. No es un sustituto del pensamiento crítico. Como tal, puede complementar y potenciar nuestro trabajo académico.

2.2. Formación

El proceso de formación tiene dos propósitos. Primero, el fin de promover la continuidad y la excelencia de investigación en ciencias sociales y humanidades a través de sus programas de formación de nuevos científicos sociales, renovación y diversificación del talento académico y el impulso al pensamiento crítico y reflexivo. Segundo, el fin de propiciar la vinculación con la sociedad a través de su oferta de educación continua orientada a fortalecer capacidades en comunidades, instituciones y, en general, en audiencias con necesidades específicas de aprendizaje. La Tabla 2 contiene el objetivo programático, la estrategia y las líneas de acción aplicables a este proceso.

Tabla 2. Objetivo, estrategia y líneas de acción en materia de formación de vocaciones científicas y fortalecimiento de capacidades

Objetivo programático 1 (qué hacer en el periodo 2025 - 2028)
Consolidar un sistema de posgrado robusto y de alta calidad, que promueva la movilidad inter-sedes, con una gestión ágil y transparente, tanto en posgrados para el fomento de vocaciones científicas como programas despresurizados y duales.
Estrategia (cómo lograr el objetivo)
Propiciar un diálogo transversal inter-sede para compartir la experiencia de cada Unidad Regional en materia de evaluación de sus programas de posgrado, de tal manera que permita identificar aspectos comunes y rasgos diferenciadores. A partir de la información que genere ese diálogo, evaluar la posible implementación de un sistema integrado y descentralizado de mejora continua de los programas de posgrado, con ejes que los articulen, pleno respeto a sus particularidades y mecanismos que fomenten la libertad de cátedra.
Líneas de Acción (cómo implementar la estrategia)
• Con la intervención del Consejo General de Posgrado, integrar un grupo de trabajo con integrantes de las distintas Unidades Regionales, con la misión de identificar y documentar las prácticas de evaluación de posgrados existentes en cada sede. • Compartir con las distintas Unidades Regionales el reporte del grupo de trabajo. • Reflexionar sobre la conveniencia de diseñar un sistema integrado de mejora continua de los programas de posgrado del Sistema Nacional CIESAS, atendiendo las particularidades de cada programa y las posibilidades de enriquecimiento mutuo. • Proponer el diseño pedagógico para programas de posgrado despresurizado y dual. • Explorar alternativas para la creación de un programa de Licenciatura y su eventual vinculación con los programas de posgrado. • Evaluar el proceso y marco normativo de pagos de estímulos a la docencia. • Explorar mecanismos para impulsar la movilidad docente y estudiantil, en forma interna y externa (nacional e internacional) • Explorar la viabilidad de diseñar protocolos de homologación de estudios y esquemas de doble titulación con instituciones académicas en convenio. • Propiciar las condiciones institucionales que favorezcan la docencia en línea.

Pertinencia

Los programas de posgrado en CIESAS se distinguen por su pertinencia regional y prestigio internacional. La pertinencia regional es resultado de varias características que dan identidad a dichos programas y de las cuales sobresalen dos. En primer lugar, la estructura descentralizada de CIESAS permite una interacción directa con las realidades de cada región donde el Centro tiene presencia y genera conocimiento situado. En tal sentido, los procesos de investigación y docencia a menudo ocurren en el marco de una relación cercana con comunidades y actores locales. En segundo lugar, la vocación de la institución por el trabajo con y sobre pueblos indígenas, así como el estudio de la diversidad cultural, se refleja en sus programas de investigación y posgrado. Por su parte, el prestigio internacional está íntimamente ligado con el alto nivel de su planta académica, la generación de conocimiento de frontera y la difusión de ese conocimiento a través de publicaciones especializadas con la calidad que caracteriza al sello editorial CIESAS. Con esos atributos y gracias al excelente desempeño de personal operativo, académico y directivo a cargo de los procesos de docencia, el Centro adquiere un posicionamiento destacado en los ámbitos nacional e internacional, lo que resulta en colaboraciones con redes académicas e institucionales a partir de intereses comunes.

Desde las fortalezas arriba expuestas, la institución ha enfrentado desafíos en materia de docencia y ha alimentado un diálogo fértil con capacidad propositiva. En ese diálogo sobresalen temas como la necesidad de descentralizar determinado tipo de decisiones considerando las particularidades de cada Unidad Regional, la conveniencia de promover la circulación de profesores(as) entre las distintas sedes, la pertinencia de fomentar la docencia en línea y la educación continua, el sentido de inclusión que adquirirían los programas de posgrado si se promueve el acceso a estudiantes de poblaciones indígenas, así como el diálogo entre dichos programas a nivel nacional con la intención de consolidar la calidad, su pertinencia regional y propiciar su vinculación con la investigación. Estos son temas que ameritan una conversación informada. A continuación, se exponen brevemente algunas reflexiones sobre estos retos.

- El tema de la centralización – descentralización pasa por la observancia de determinadas normas externas que rigen la vida interna de la institución, particularmente cuando se trata de decisiones en materia financiera inherentes a la docencia. Este tema también implica la tarea compleja de hacer convivir a) una política académica articuladora coordinada centralmente, con b) las particularidades que dan identidad y sentido a cada una de las Unidades Regionales.
- La docencia en línea y la educación continua, caracterizadas por una mediación tecnológica intensiva, son parte de un fenómeno global de transformación en el ámbito de la educación superior y posgrado, del cual CIESAS ya forma parte. Nuestra incorporación a esta tendencia o modalidad educativa requiere delinear determinados criterios de coordinación e implementación en materia de infraestructura y equipo, capacitación, soporte administrativo y diseño técnico-pedagógico, entre otros.

- El tema de inclusión o acción afirmativa en beneficio de aspirantes provenientes de comunidades indígenas amerita una evaluación cuidadosa a la luz de dos criterios. Por un lado, la necesidad de mantener los estándares de calidad que se aplican en los procesos de admisión de los actuales programas de posgrado. Por otro lado, reconocer la importancia de diseñar un mecanismo de acción afirmativa que ayude a los(las) aspirantes de pueblos indígenas a fortalecer sus capacidades, previo a la solicitud de admisión. En algunas Unidades Regionales ya existe experiencia en ese sentido que conviene documentar y comprender. También se puede aprovechar el aprendizaje institucional logrado a través del Programa de Becas para Estudiantes de Pueblos Indígenas (PROBEPI).

Estos y otros temas podrían encontrar un cause institucional a través de un sistema de mejora académica continua dedicado a evaluar, fortalecer y actualizar los programas de posgrado de la institución.

La reflexión sobre la educación continua en CIESAS tiene un punto de partida diferente. Esta modalidad educativa se ha venido configurando a través de décadas de esfuerzos constantes y resultados progresivos hasta llegar a lo que hoy se conoce como sistema de educación continua, a través del cual, se imparten cursos, talleres y diplomados. Este sistema podría llevarse a un siguiente nivel que consiste en ofrecer posgrados bajo un modelo despresurizado y dual de enseñanza, distinto a los actuales programas de posgrado orientados al fomento de vocaciones científicas. Despresurizado, en el sentido de contar con un diseño curricular y didáctico suficientemente flexible para participantes que no pueden dedicar tiempo completo al programa. Dual, en tanto que el diseño de la actividad de enseñanza-aprendizaje hace posible que las personas participantes se integren a un programa educativo que toma en cuenta su actividad profesional, productiva o comunitaria.

En el ámbito de la docencia existe una iniciativa que, si bien no corresponde a un tema de posgrado, abre oportunidades de acción para el Centro. Se trata de la propuesta para crear una Licenciatura en Lingüística Indoamericana. Esta iniciativa es digna de ser considerada en la agenda institucional, dado el reconocido posicionamiento de CIESAS en esta materia. Si bien el diseño normativo y las capacidades operativas de la institución no están a la altura de un proyecto de esta naturaleza, conviene continuar evaluando posibles escenarios de factibilidad que ayuden a configurar una ruta crítica implementable en el corto, mediano y largo plazo. Existen también sugerencias en el sentido de que ese programa de licenciatura sea general y que tenga diferentes líneas de salida o especialización. Es necesario evaluar todos los escenarios posibles a partir de la pertinencia académica y las posibilidades institucionales.

2.3. Difusión y divulgación científica

El propósito de este proceso es difundir los resultados de la investigación entre audiencias especializadas (difusión científica) y no especializadas (divulgación científica). Ambas tareas, difusión y divulgación, son dos caras de la misma moneda que se conoce como comunicación científica. En la Tabla 3 se describen el objetivo programático, la estrategia y las líneas de acción correspondientes.

Tabla 3. Objetivo, estrategia y línea de acción en materia de difusión y divulgación científica

Objetivo programático (Qué hacer en el periodo 2025 - 2028)
Fortalecer el proceso editorial y diversificar los canales de divulgación científica, garantizando la visibilidad del conocimiento generado por el CIESAS en distintos formatos y para diversas audiencias.
Estrategia (Cómo lograr el objetivo)
Optimizar tiempos y calidad de procesos editoriales, y diseñar mecanismos innovadores de divulgación científica que faciliten el acceso social al conocimiento que genera el CIESAS.
Líneas de acción (Cómo implementar la estrategia)
• Verificar la existencia de un diagnóstico de tiempos y movimientos organizacionales del proceso editorial de CIESAS. • De no existir ese diagnóstico, integrar una comisión <i>Ad Hoc</i> para coordinar la elaboración de dicho diagnóstico. • En caso de que el diagnóstico ya exista, la comisión tendría la misión de actualizarlo. • Con base en el diagnóstico identificar: a) posibles opciones para optimizar tiempos y movimientos, b) requerimientos de recurso financiero y no financieros, c) posibles estrategias para cubrir esos requerimientos de recursos, y d) acciones de re-diseño institucional, de considerarse necesario. • Con base en lo anterior, elaborar una propuesta de fortalecimiento del proceso editorial CIESAS. • Definir la estructura de procesos y subprocesos aplicables a la divulgación científica. • Elaborar los lineamientos que correspondan para el adecuado desarrollo de esos procesos y subprocesos. • Explorar mecanismos de soporte administrativo y tecnológico para la ejecución de las tareas inherentes al proceso de comunicación científica. • Delinear una política y estrategia de comunicación científica que contenga los elementos vertebradores de los procesos de difusión y divulgación científica. • Explorar la viabilidad de crear el espacio TV – CIESAS orientado a difundir resultados de investigación, oferta educativa, y en general, constituirse en un canal informativo vinculado con los objetivos institucionales. • Potenciar el uso del formato e-book para una mayor y más ágil diseminación de resultados de investigación. • Evaluar mecanismos para la producción de publicaciones impresas bajo demanda. • Evaluar la viabilidad de producir publicaciones bilingües.

Pertinencia

En materia de difusión científica a partir de publicaciones especializadas, el sello editorial CIESAS tiene reconocido prestigio. Esto obedece a la rigurosidad académica en el proceso editorial, la especialización temática contextualizada y relevante para México y América Latina, además de la trayectoria institucional como Centro líder en ciencias sociales y humanidades. Lo anterior, sin dejar de reconocer el valioso esfuerzo del personal académico, operativo y directivo del área de publicaciones, que a pesar de enfrentar un conjunto de limitaciones que escapan a su control, ha logrado mantener el funcionamiento de esa área con buenos resultados tangibles.

El área de oportunidad más visible es el tiempo del proceso editorial, desde que ingresa un manuscrito para revisión y dictamen, hasta que sale al público en forma de publicación. La comunidad académica ha expresado su preocupación al respecto y ha compartido varias recomendaciones que ameritan ser consideradas en un diagnóstico sistemático de la situación. Para este propósito, habrá de verificarse la existencia de un diagnóstico organizacional de tiempos y movimientos. Si no lo hubiera, su elaboración es recomendable. En el diseño de organizaciones, este tipo de diagnósticos se basa en una metodología de análisis y optimización de procesos, cuyo objetivo es evaluar la cadena de producción a partir de tiempos que implica cada proceso o tramo de proceso y movimientos o pasos que se realizan en esa cadena. Es un trabajo de análisis detallado donde intervienen todos los actores involucrados e interesados en esta actividad, para obtener una propuesta de mejora que permita reducir tiempos de entrega desde la recepción, en este caso del manuscrito, hasta su publicación, sin detrimento de la calidad del producto.

Además de lo anterior, existen áreas de oportunidad que ameritan atención. Por ejemplo, CIESAS ya viene incursionando en el uso de *e-book*. Sin embargo, se ha detectado una demanda persistente de textos clásicos que solamente existen en formato físico. Convendrá establecer una política de conversión de catálogo para que esas obras puedan digitalizarse y convertirse a *e-book* (ePub y PDF accesible). También convendrá explorar la posibilidad de producir formatos digitales más cortos y ágiles bajo la forma de *working papers*, informes de investigación urgentes o compilaciones temáticas que faciliten la difusión rápida de resultados de investigación.

La divulgación científica, por su parte, tiene otro tipo de fortalezas, debilidades y posibilidades de acción en CIESAS. Por el lado de las fortalezas está el hecho de que la comunidad académica de la institución siempre ha realizado algún tipo de divulgación científica de manera personal. La experiencia y noción de cómo llevar a cabo esta tarea constituyen un activo que existe. Desde el lado institucional, también han existido esfuerzos por impulsar la divulgación científica, materializándose en productos multimedia de distinto alcance. Un ejemplo de ello es la revista de divulgación *Ichan Tecolótl*, que recientemente inició su nueva época. Por lo tanto, conviene realinear las capacidades disponibles para diseñar un proceso de divulgación científica que conecte el conocimiento con la sociedad en forma significativa. Para ello, podrían considerarse múltiples formatos:

textos, audiovisuales y formatos interactivos como exposiciones, talleres, juegos, etc. Al igual que la difusión científica, la divulgación es una tarea especializada que requiere determinado nivel de profesionalización. Es decir, un proceso robusto para este propósito implica un equipo especializado en comunicación científica, periodismo científico, diseño gráfico, producción audiovisual, gestión de redes sociales, entre otros. El reto es contar con una estrategia de financiamiento que permita cubrir estos requerimientos.

2.4. Soporte bibliotecario

El soporte bibliotecario es un proceso cuya misión es apoyar y potenciar la investigación, docencia y difusión del conocimiento en ciencias sociales y humanidades, facilitando el acceso oportuno a los recursos documentales por parte de la comunidad CIESAS y usuarios visitantes. La Tabla 4 contiene la propuesta de objetivo programático, estrategia y líneas de acción correspondientes a este proceso.

Tabla 4. Objetivo, estrategia y líneas de acción en materia de soporte bibliotecario

Objetivo (Qué hacer en el periodo 2025 - 2028) Garantizar un servicio bibliotecario de vanguardia que facilite el acceso a los recursos documentales por parte de la comunidad CIESAS y usuarios visitantes.
Estrategia (Cómo lograr el objetivo) Diseñar un plan de fortalecimiento bibliotecario que priorice bibliotecas de Unidades Regionales con mayor desventaja en materia de infraestructura y equipo, estructura de personal y soporte tecnológico.
Líneas de acción (Cómo implementar la estrategia) • Verificar la existencia de un diagnóstico sobre el funcionamiento actual del sistema nacional de bibliotecas CIESAS para identificar obstáculos y alternativas relacionados con: a) La adaptación del sistema de bibliotecas al entorno digital b) Garantizar la sostenibilidad financiera de las bibliotecas y la adquisición oportuna de libros y acceso a bases de datos. c) Promover equidad y acceso abierto a la investigación d) Capacitación al personal de bibliotecas en alfabetización digital, ciencia de datos y curación de información, entre otros. • De no existir ese diagnóstico, realizarlo considerando las necesidades de infraestructura y equipo, personal, soporte tecnológico y calidad de los servicios bibliotecarios en todas las sedes. • Con base en ese diagnóstico, elaborar una propuesta que incluya, entre otros aspectos, mantenimiento preventivo y correctivo en todas las Unidades, mejora de espacios, y la accesibilidad para personas de la tercera edad. • Garantizar la funcionalidad del equipo informático, la conectividad, y herramientas tecnológicas (incluyendo aulas virtuales y plataformas de gestión de investigación) para optimizar las tareas de investigación y docencia.

- Ampliar y actualizar constantemente el acervo digital (libros electrónicos, bases de datos, repositorios especializados), facilitando el acceso remoto y la adquisición ágil de recursos.
- Garantizar que todas las publicaciones CIESAS estén disponibles en las bibliotecas de las Unidades Regionales, y promover su visibilidad a través de plataformas como *Internet Archive*.
- Diseñar un proyecto de inversión para adaptar nuestro sistema de bibliotecas al entorno digital.

Pertinencia

El sistema nacional de bibliotecas CIESAS tiene fortalezas significativas. Destacan, por ejemplo, la especialización de sus colecciones, la disponibilidad de libros y revistas, cobertura geográfica descentralizada en las distintas unidades regionales del Centro, fortalecida, incluso, con el mecanismo de préstamo interbibliotecario entre las sedes. Es un sistema de bibliotecas diseñado para dar soporte directo a las tareas de investigación y docencia. Existen testimonios que hacen referencia al personal especializado y atento de las bibliotecas CIESAS, aludiendo a un equipo dedicado y con conocimiento razonable de las colecciones y necesidades de los(las) usuarios(as). Estas fortalezas han sido resultado de esfuerzos acumulados con el tiempo, la imaginación y la perseverancia institucional. Se reconoce el esfuerzo y dedicación del personal operativo y directivo del sistema nacional de bibliotecas del Centro.

Para potenciar las capacidades del sistema nacional de bibliotecas CIESAS, es recomendable atender las siguientes áreas de oportunidad. En primer lugar, está el desafío de adaptarse al entorno digital y procurar la estabilidad financiera que garantice su operación. Considero que más allá de ser un depósito de libros, las bibliotecas tienen el reto de convertirse en centros dinámicos de aprendizaje e investigación. Para que CIESAS logre esa adaptación a la era digital es necesario invertir en infraestructura y en diseño digital de procesos. Esto implica inversiones significativas en plataformas robustas y un proyecto ambicioso de digitalización. También es necesario un trabajo detallado para organizar el acervo digital en un ecosistema con los metadatos necesarios, que permitan a los motores de búsqueda que operan en internet, identificar el acervo CIESAS. Se trata de un proyecto de inversión de proporciones mayúsculas que, por su tamaño, será conveniente dividirlo en etapas anuales.

En segundo lugar, es necesario verificar el nivel de fragmentación y/o desigualdad entre Unidades Regionales, con el propósito de concentrar esfuerzos en sedes con mayores presiones y/o rezagos. Estos rezagos pueden referirse a infraestructura y equipo, estructura de personal, acceso a recursos digitales, funcionalidad del servicio, etc. En tercer lugar, es conveniente monitorear el grado de actualización y oportunidad en la adquisición de nuevas publicaciones, incluidas las obras bajo autoría de investigadores(as) CIESAS. En cuarto lugar, aun cuando la conectividad por internet del Centro ha mejorado sustancialmente en los últimos años, no podemos descartar deficiencias estructurales que pueden afectar dicha conectividad, a raíz de la ubicación geográfica de la sede y la oferta de servicios de

internet disponibles en determinada región. También pueden interferir las características arquitectónicas del inmueble que podrían dificultar el funcionamiento óptimo del servicio de conectividad, entre otros.

En otro orden de ideas, hay dos tareas en las que la comunidad CIESAS ha puesto énfasis. Estas tareas son la organización de repositorios o bases de datos y la organización de fondos documentales que CIESAS recibe por vía de donaciones. La idea de organizar repositorios o bases de datos surge de múltiples inquietudes de integrantes de la comunidad académica, quienes, a través de sus distintos proyectos de investigación, han acumulado bases de datos de distinta naturaleza y formato que podrían organizarse y alojarse en un espacio digital de la institución para consulta y aprovechamiento de la comunidad académica y estudiantil del CIESAS, así como del público en general. Resulta pertinente explorar esta posibilidad.

En relación con la recepción, organización y alojamiento de fondos documentales recibidos por donación, es necesario identificar las sedes con mayor presión de infraestructura por ese motivo. Estos fondos enriquecen el acervo de las bibliotecas de manera invaluable, dada la naturaleza de materiales únicos y la oportunidad de profundizar en líneas de investigación. Son recursos documentales que pueden ser útiles y atractivos para investigadores(as) y estudiantes internos y externos.

2.5. Vinculación social y colaboración institucional

La razón de ser del proceso de vinculación social y colaboración institucional se explica en dos sentidos. Por un lado, propiciar relaciones de colaboración con diversos actores dentro y fuera de la academia, en los ámbitos nacional e internacional. Por otro lado, trascender los muros académicos para promover el diálogo de saberes y que el conocimiento generado en la institución contribuya al fortalecimiento de capacidades sociales e institucionales. La Tabla 5 contiene la propuesta de objetivo, estrategia y líneas de acción para este proceso.

Tabla 5. Objetivo, estrategia y líneas de acción en materia de vinculación e incidencia

Objetivo (Qué hacer en el periodo 2025 -2028) Potenciar la vinculación del CIESAS con la comunidad, instituciones y organizaciones públicas y privadas en los planos nacional e internacional.
Estrategia (Cómo lograr el objetivo) Diseñar un plan de acción diferenciado en materia de vinculación e incidencia que tome en cuenta oportunidades de colaboración en dos planos: a) con instituciones académicas y b) con actores del ámbito no académico tales como grupos comunitarios, instituciones/organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Lo anterior con una perspectiva interdisciplinaria, intercultural, ambiental y comprometida con la inclusión social.
Líneas de acción (Cómo implementar la estrategia) • Identificar prioridades en materia de vinculación, en las distintas Unidades Regionales y grupos de investigación. • Detectar oportunidades para el fortalecimiento de capacidades de vinculación en cada sede, tomando en consideración sus ventajas y fortalezas en su respectivo entorno local. • Promover el desarrollo de proyectos de investigación e incidencia en regiones estratégicas del país. • Favorecer procesos de coproducción del conocimiento con actores sociales participantes en proyectos institucionales, con pleno reconocimiento de saberes locales. • Deliberar sobre la idea de incidencia con el propósito de obtener un criterio compartido sobre este concepto y sobre la manera de evaluar el desempeño de la institución en esa materia. • Identificar desafíos que enfrentan las Cátedras institucionales y alternativas de solución. • Fortalecer la capacidad de autofinanciamiento de los Programas Especiales de Incidencia. • Promover la vinculación de los Programas Especiales de Incidencia con los programas de investigación y docencia de la institución. • Explorar alternativas digitales y multimedia para visibilizar la vinculación social del CIESAS. • Fortalecer el nodo de gestión de proyectos para garantizar un ágil y oportuno acompañamiento institucional para la participación de la planta académica en convocatorias con financiamiento externo.

Pertinencia

El proceso de vinculación social y colaboración institucional del CIESAS ha ocurrido por dos vías. Una de ellas consiste en los canales de comunicación y colaboración que los integrantes de la planta académica sostienen con actores participantes en sus respectivas agendas de investigación. La otra vía es la que promueve la institución a través de gestiones dirigidas a la formalización de acuerdos y alianzas con distintos actores. Por lo regular, este mecanismo ocurre en estrecha coordinación con integrantes de la comunidad académica, promotores(as) de dichos acuerdos. En el primer caso (vinculación promovida por la planta académica) es necesario fortalecer el acompañamiento institucional que respalde, en la medida de las posibilidades, esfuerzos de esta naturaleza. En el segundo caso (vinculación

promovida desde la institución), resulta necesario fortalecer acciones que apunten no solamente hacia el plano institucional, sino también al plano comunitario.

Cuando se cruzan las intenciones de propiciar relaciones de cooperación con las expectativas de tener algún tipo de incidencia, surge un dilema de conceptualización y entendimiento. En distintos instrumentos de planeación del sector ciencia, humanidades, tecnología e innovación, la idea de incidencia o impacto se menciona con regularidad, a manera de expectativa. Es decir, se refiere a lo que se espera de la investigación que se realiza en los centros públicos de investigación. Sin embargo, en el momento de las auditorías al desempeño, CIESAS enfrenta requerimientos relacionados con evidencias de tal incidencia y la manera de medirla o evaluarla. Afortunadamente se han logrado atender oportunamente tales requerimientos. Sin embargo, el tema de la incidencia prevalece como un motivo para la reflexión y deliberación. Es relevante tener un criterio compartido sobre lo que queremos decir con incidencia y la manera como queremos evaluarla. De esta forma, la estrategia y los mecanismos de vinculación con incidencia podrían ser diseñados con mayor precisión.

CIESAS cuenta con programas caracterizados por su capacidad de vinculación e incidencia. Por un lado, existe un conjunto de cátedras institucionales diseñadas para el fomento de investigación y formación en los campos o temas que trabajaron las personas cuyo nombre se ha asignado a dichas cátedras. La concurrencia de investigadores(as) provenientes de distintas instituciones nacionales e internacionales para participar en los programas de cada cátedra fortalece y diversifica las capacidades de vinculación del Centro. Es necesario evaluar los desafíos que enfrentan estos programas y explorar alternativas responsables para su tratamiento.

Por otro lado, el Centro cuenta con un ecosistema de Programas Especiales de Incidencia (PEI). Estos programas han logrado diseñar agendas participativas para el impulso de proyectos de investigación, formación y comunicación científica con alto grado de vinculación e incidencia institucional y comunitaria. Estos programas enfrentan varios desafíos, de los cuales destacan dos. En primer lugar, está la tarea de vincularse con los programas de investigación y docencia de la institución, en el marco de las políticas académicas vigentes. En segundo lugar, existe el reto de fortalecer sus capacidades de autofinanciamiento para sostener su agenda de actividades. Es imperativo explorar mecanismos institucionales para atender ambos desafíos.

2.6. *Gestión tecnológica*

El propósito de este proceso es garantizar un ecosistema tecnológico seguro, oportuno, flexible y sensible a la naturaleza diferenciada del trabajo académico y administrativo. El proceso de gestión tecnológica incluye a) tecnologías de la información y comunicaciones y b) tecnologías del conocimiento y aprendizaje digital. El objetivo programático, la estrategia y las líneas de acción en materia de gestión tecnológica se describen en la Tabla 6.

Tabla 6. Objetivo, estrategia y líneas de acción para el proceso de gestión tecnológica

Objetivo programático (Qué hacer en el periodo 2025 - 2028) Garantizar soporte tecnológico oportuno, seguro y flexible para los distintos procesos de la institución.
Estrategia (Cómo lograr el objetivo) Favorecer un modelo de gestión tecnológica proactivo que se anticipe a los cambios tecnológicos del entorno y centrado en la naturaleza del trabajo académico y administrativo de la institución.
Líneas de acción (cómo implementar la estrategia) • Elaborar un diagnóstico participativo sobre el desempeño de la gestión tecnológica en CIESAS y detección de necesidades, tanto en la parte de tecnologías de la información y telecomunicaciones, como en tecnologías del conocimiento y aprendizaje digital. • Con base en ese diagnóstico, identificar áreas de oportunidad que permitan diseñar un plan de acción para el corto, mediano y largo plazos, que prevea temas centrales como estructura de personal, mantenimiento y seguridad, soporte y capacitación, detección oportuna de necesidades tecnológicas y nuevos desarrollos, canales de comunicación sistemática y fluida con usuarios(as), entre otros. • Explorar alternativas para retomar el proyecto de visibilidad e impacto digital del CIESAS.

Pertinencia

CIESAS se ha integrado gradualmente a la era digital. Desde el surgimiento de las primeras computadoras en las décadas de los 80 y 90, y el uso de programas informáticos compatibles con esos equipos, CIESAS adquirió su primer lote de computadoras para apoyar las tareas administrativas, y con el tiempo, el soporte informático también se extendió a las actividades académicas en la medida en que profesores(as) investigadores(as) lo solicitaban. En esa coyuntura se creó la primera unidad de informática, y gracias a ella, fue como la tecnología disponible fue permeando en las tareas administrativas y académicas del Centro. Con el surgimiento de internet, la comunicación interna y externa se transformó drásticamente, reduciendo significativamente los tiempos de envío y respuesta de correspondencia, y en general, la transmisión de información institucional.

Con el tiempo, un modelo de gestión tecnológica diseñado inicialmente para tareas administrativas fue adquiriendo gradualmente rasgos de soporte tecnológico para procesos de investigación y docencia inherentes a una institución como CIESAS. Ejemplos de esos rasgos son la adquisición de servidores de alto rendimiento, soluciones de almacenamiento escalable y seguras, computadoras personales con potencia razonable para la actividad académica, ancho de banda que facilita acceder a servicios de internet de alta velocidad,

el trabajo colaborativo en la nube y consultas en línea, entre otros. En la medida en que la mediación tecnológica se expandió en las actividades académicas, CIESAS ha venido incorporando en su arsenal tecnológico, programas para la gestión de contenidos de aprendizaje, instrumentos para la creación de contenido digital, recursos para la creación de bases de datos y repositorios, sin dejar de mencionar la infraestructura y equipamiento para salas de videoconferencia. Entre esas fortalezas es pertinente destacar el desempeño comprometido y responsable del personal técnico-informático en las distintas Unidades Regionales y oficinas centrales, sin cuyo apoyo, la incorporación de CIESAS a la era digital sencillamente no hubiera ocurrido.

Aparte de estas fortalezas, existen desafíos que ameritan atención especial, y de los cuales sobresalen cinco.

- En primer lugar, está la velocidad de los cambios tecnológicos que precipita la obsolescencia de los equipos adquiridos. A esto se suman los costos de licenciamiento de programas especializados, lo que dificulta su adquisición en contextos de restricción presupuestal como el actual. Suele ocurrir con frecuencia en centros públicos de investigación que la falta de recursos humanos y financieros impide el mantenimiento preventivo adecuado, generando de esta manera mayores costos en el largo plazo. Actualmente el mecanismo de arrendamiento de equipos resuelve de algún modo el tema de la obsolescencia; sin embargo, el presupuesto para arrendamiento es finito, mientras que las necesidades de equipamiento son crecientes.
- En segundo lugar, los ciberataques son cada vez más complejos y representan un riesgo latente para el Centro, ya que el personal usuario no siempre está familiarizado con prácticas preventivas de ciberseguridad.
- En tercer lugar, la tarea de preservar grandes volúmenes de datos generados por las investigaciones desarrolladas en el transcurso del tiempo ha estado a cargo del personal académico, y en ocasiones contadas, con el apoyo de la institución. Resulta imperativo explorar alternativas tecnológicas y organizacionales para que la institución, con la asistencia de la comunidad académica, diseñe la infraestructura adecuada para la organización, mantenimiento y acceso abierto de repositorios especializados, nutridos por los proyectos de la misma comunidad académica.
- En cuarto lugar, la digitalización de materiales para la actividad docente no es suficiente en sí misma. Es necesario un diseño pedagógico y un programa de capacitación intensivo, para tomar ventaja de la mediación tecnológica en beneficio de un aprendizaje significativo.
- Finalmente, se destaca la importancia de diseñar en CIESAS un *corpus* normativo sobre propiedad intelectual y derechos de autor, aplicable a materiales generados por personal docente y estudiantes, y el uso de recursos digitales de terceros. Sin duda que esto representa dificultades donde intervienen aspectos jurídicos y tecnológicos que deben abordarse.

2.7. Soporte administrativo

El proceso de soporte administrativo tiene el fin de crear las condiciones óptimas para que las tareas de los nueve procesos del Centro cumplan sus objetivos. El soporte administrativo constituye un recurso institucional de tal importancia que, en su ausencia, esas tareas no serían posibles. En la Tabla 7 se describen el objetivo programático, la estrategia y las líneas de acción para este proceso.

Tabla 7. Objetivo, estrategia y líneas de acción para el proceso de soporte administrativo

Objetivo programático (Qué hacer en el periodo 2025 - 2028)
Consolidar las tareas de soporte administrativo induciendo acciones de mejora en materia de procesos, estructura normativa, competencias y habilidades, infraestructura y equipo, y vinculación diferenciada con distintos programas, Unidades Regionales y procesos organizacionales.
Estrategia (Cómo lograr el objetivo)
Implementar un plan de acción multifacético en materia administrativa para inducir acuerdos intra e inter-institucionales.
Líneas de acción (Cómo implementar la estrategia)
• Elaboración de diagnóstico y diseño del plan de acción. • Establecer canales de comunicación con autoridades sectoriales y hacendarias para la negociación e implementación de dicho plan.

Pertinencia

El proceso de soporte administrativo es un engrane esencial en el funcionamiento del Sistema Nacional CIESAS que se rige por reglas institucionalizadas. La gestión oportuna y transparente de los recursos humanos, financieros y materiales hace posible el desarrollo del resto de actividades en la institución, y dado el carácter transversal del soporte administrativo, una falla en este engrane afecta al resto del sistema. Por la naturaleza pública del CIESAS, las tareas administrativas funcionan a partir de normas externas, en su mayoría hacendarias, que se combinan con normas diseñadas internamente. Gracias a que el Centro cuenta con personal operativo y de mando capacitado, y con dominio de estándares razonables de desempeño, la complejidad y dinámica del soporte administrativo son conducidas adecuadamente, si consideramos la cantidad de obstáculos que enfrentan. Se reconoce la dedicación y diligencia del personal operativo y directivo a cargo del soporte administrativo tanto en Unidades Regionales como en oficinas centrales.

Los dilemas más graves que enfrenta el proceso de soporte administrativo son de carácter externo y terminan por materializarse como padecimientos internos en la institución. El

marco normativo externo y otras restricciones (también externas) dificultan la operación administrativa y terminan por afectar a la actividad académica del Centro. Por ejemplo:

- Impedimentos para contratar al personal que necesitan los distintos programas.
- Normas hacendarias para el ejercicio del gasto que, en repetidas ocasiones, resultan incompatibles con la naturaleza de las actividades de investigación y docencia.
- Candados permanentes para gasto en infraestructura, lo cual ha puesto en evidencia la falta de un inmueble propio en la Unidad Noreste, dificultades para ampliar las instalaciones en la Unidad Golfo y las complicaciones en la Unidad Ciudad de México y oficinas centrales, al operar en inmuebles dispersos, entre otros.
- Rigideces normativas para diseñar un esquema complementario que promueva un retiro digno del personal CIESAS y del conjunto de centros públicos de investigación.
- Constreñimientos normativos para reorganizar oportunamente el gasto ante cambios en el entorno.
- Imposibilidad de diseñar presupuestos multianuales para proyectos de investigación e iniciativas a gran escala.
- Nula posibilidad normativa para crear reservas técnicas que permitan enfrentar choques externos y escenarios de incertidumbre.

Estos ejemplos describen solo una parte del nivel de complejidad en la operación administrativa de un centro público de investigación como el CIESAS. Lo anterior conduce a un plan de acción multifacético con al menos nueve características.

Primera. Consolidar un equipo administrativo eficiente que permita capitalizar experiencia y especialización.

Segunda. Llevar el área de soporte administrativo a un siguiente nivel de mejora, caracterizado por: a) el dominio de pensamiento estratégico, b) funcionamiento de equipos de alto desempeño, c) simplificación de procesos y gestiones, y d) conductas de calidad compatibles con un enfoque dialógico para la solución de conflictos y construcción de acuerdos.

Tercera. Revisión de flujos operativos y mecanismos de coordinación con Unidades Regionales para identificar cuellos de botella y posibles alternativas de descentralización y simplificación con la debita atención a los niveles de estrés laboral y organizacional.

Cuarta. En coordinación con el Sistema Nacional de Centros Públicos de Investigación y las autoridades sectoriales, promover adecuaciones al marco normativo para reconocer la naturaleza de la actividad científica en la definición de políticas presupuestales aplicables al sector ciencia, humanidades, tecnología e innovación.

Quinta. Poner a consideración de las autoridades sectoriales y hacendarias, un esquema de simplificación administrativa para la ejecución de proyectos de investigación financiados con fondos federales.

Sexta. Promover la conformación de un equipo especializado en el que participen autoridades hacendarias, sectoriales y de los centros públicos de investigación, para

diseñar un programa de mejora en materia de recursos humanos. Este programa incluiría, entre otras cosas:

- Acciones para resolver las vulnerabilidades asociadas a los esquemas de contratación por la vía de los capítulos de gasto 1000 y 3000.
- Proyecto de sistema de profesionalización del personal administrativo con el correspondiente esquema de incentivos.
- Promover y negociar un proyecto de diseño normativo que haga posible la implementación de un esquema complementario para el retiro en beneficio del personal de CIESAS.
- Propuesta y negociación de un esquema de simplificación normativa para la ocupación oportuna de plazas vacantes.

Séptima. Promover con autoridades sectoriales y hacendarias un acuerdo interinstitucional en materia de infraestructura para los Centros Públicos de Investigación.

Octava. Intensificar acciones de diálogo y gestión con autoridades sectoriales, hacendarias y actores del ámbito legislativo, para el tratamiento de los desafíos crónicos en materia presupuestal, personal, infraestructura y normativa.

Novena. Revisar la estrategia de captación de recursos propios que incluya, entre otros aspectos:

- Redoblar esfuerzos para la gestión de recursos fiscales.
- Fortalecer capacidades internas de autosuficiencia financiera.
- Promover convenios con autoridades de gobiernos estatales para la concurrencia de recursos en temas de interés común, sobre todo en regiones donde CIESAS tiene presencia.
- Promover la conversación interna sobre la creación de lo que podría constituirse como la *Fundación CIESAS*.

2.8. *Gobernanza y ética institucional*

El proceso de gobernanza y ética institucional consiste en garantizar el marco institucional del Centro para la toma de decisiones, así como la coordinación y seguimiento a través de la participación de las distintas instancias académicas y administrativas de la institución. En materia de ética institucional, este proceso se nutre de normas internas y externas, mecanismos de gestión y prácticas institucionales, orientadas a propiciar las condiciones para que las actividades del CIESAS se realicen de manera responsable, íntegra y respetuosa, congruente con prácticas internacionales. En la Tabla 8 se describen el objetivo programático, la estrategia y las líneas de acción para este proceso.

Tabla 8. Objetivo, estrategia y líneas de acción en materia de gobernanza y ética institucional

Objetivo (Qué hacer en el periodo 2025 - 2028) Consolidar el proyecto académico del CIESAS fortaleciendo el funcionamiento de cuerpos colegiados, la participación de su comunidad, así como su autonomía en el quehacer científico y la transparencia de sus procesos. Lo anterior, en el marco de las políticas internas vigentes en materia de ética institucional.
Estrategia (Cómo lograr el objetivo) Continuar fortaleciendo la comunicación interna, consolidar el funcionamiento de espacios colegiados y participativos, y continuar ejerciendo la autonomía técnica prevista en la legislación vigente.
Líneas de acción (Cómo implementar la estrategia) • Mantener los canales de comunicación interna existentes y crear otros (canales) según las necesidades institucionales. • Apoyar el funcionamiento óptimo de cuerpos colegiados existentes y propiciar espacios colegiados adicionales en temas que lo ameriten. • En materia de ética en investigación científica, promover la conversación académica dentro del Centro orientada a la creación de un Comité de Ética para Investigación Científica o su equivalente.

Pertinencia

El modelo de gestión colegiada y participativa del CIESAS es un método eficaz de gobernanza institucional. Actualmente existen diversas comisiones, comités o consejos de naturaleza académica. También existen comités de naturaleza administrativa coordinados por la Dirección de Administración. En las Unidades Regionales el funcionamiento de los plenos académicos constituye el principal espacio deliberativo y de expresión que facilita el intercambio de ideas y la construcción de acuerdos. Además de este universo de cuerpos colegiados que contribuye con la conducción transparente y coordinada de la institución, existe un órgano máximo de autoridad conocido como Junta de Gobierno, que opera conforme a las atribuciones que la legislación vigente le confiere.

En el ámbito de la ética institucional, CIESAS ha avanzado en dos sentidos. Por un lado, cuenta con un Comité de Ética que funciona conforme a lo dispuesto en la Ley General de Responsabilidades Administrativas del gobierno federal mexicano y es de carácter obligatorio y vinculante. Por otro lado, y de manera independiente de este Comité, la institución ya tiene valiosas experiencias como el funcionamiento del Subcomité de Ética en Salud y la operación de la oficina técnica de proyectos y revisión institucional coordinada a través de la Dirección de Vinculación. Sin embargo, es necesario avanzar hacia la creación del Comité de Ética en Investigación Científica de carácter general para toda la institución. Es decir, la planta académica podrá turnar de manera voluntaria para revisión y dictamen, protocolos de investigación, según sus necesidades. Será un espacio colegiado de apoyo a

los programas sustantivos del CIESAS que impulsará la mejor comprensión y aplicación de los principios de la ética en la investigación científica, orientados a proteger a las personas participantes en la investigación, promover la honestidad y transparencia, y en general, adoptar las mejores prácticas internacionales en materia de ética en la investigación científica que se realizan en las ciencias sociales y humanidades.

2.9. Planeación y prospectiva

El proceso de planeación y prospectiva tiene el fin de promover un pensamiento estratégico para horizontes de corto, mediano y largo plazo. Este proceso permite realizar ejercicios de balance y prospectiva sobre los resultados obtenidos y la manera en que el CIESAS puede evolucionar y responder a desafíos y oportunidades del entorno. En la Tabla 8 se describen el objetivo programático, la estrategia y las líneas de acción inherentes a este proceso.

Tabla 8. Objetivo, estrategia y líneas de acción para el proceso de planeación y prospectiva

Objetivo (Qué hacer en el periodo 2025 - 2028) Diseñar e implementar un proceso de planeación y prospectiva que permita a CIESAS anticipar desafíos y oportunidades futuras, así como diseñar estrategias de respuesta rápida ante cambios en el entorno.
Estrategia (Cómo lograr el objetivo) Adoptar un modelo participativo de planeación sistémica y adaptativa que integre visiones de corto, mediano y largo plazo.
Líneas de acción (Cómo implementar la estrategia) • Integrar un equipo de planeación y prospectiva con personas internas y externas. • Encomendar al equipo la evaluación de fortalezas y debilidades institucionales, así como el monitoreo del entorno externo para tomar el pulso de tendencias nacionales y globales en materia de gestión científica, así como en investigación y docencia en las ciencias sociales y humanidades. Lo anterior, con el fin de identificar factores críticos de cambio que puedan influir en el futuro del CIESAS. • El equipo de planeación y prospectiva proporcionará asistencia técnica al equipo directivo y a la comunidad CIESAS en la elaboración del planes y programas institucionales.

Pertinencia

Las tareas de planeación y prospectiva existen en CIESAS como parte de una práctica habitual. Con distintos nombres y metodologías, la persona titular en turno de la Dirección General se apoya en el equipo directivo y la comunidad académica y administrativa para desarrollar estas actividades de carácter técnico. El resultado ha sido la generación de planes y programas de distinta naturaleza para inducir un determinado curso de acción al interior de la institución.

Un paso interesante por concretar consiste en imprimir un enfoque de planeación sistémico y adaptativo. Sistémico en tanto tome en cuenta la naturaleza y el funcionamiento del Sistema Nacional CIESAS y el tratamiento de problemas desde el sistema de problemas al que corresponden. Adaptativo, por la posibilidad y necesidad de actualizar planes y metas institucionales conforme evoluciona el entorno.

3. Hacia un enfoque sistémico

En esta sección se presentan ideas preliminares de lo que puede ser un enfoque sistémico para atender los desafíos de un centro de investigación como el CIESAS. La manera convencional de abordar los problemas organizacionales consiste en identificar las particularidades de cada problema y sus consecuencias, y definir algún tipo de alternativa, en congruencia con determinada política y propósito institucional. Esa manera convencional es adecuada. Sin embargo, hay situaciones en la vida organizada de una institución académica en las que el tratamiento de un problema de manera individual no es suficiente. Es necesario evaluar ese problema a partir del sistema de problemas al que corresponde, identificando en lo posible la manera en que se relacionan los elementos de ese sistema y diferenciando los problemas ordinarios de tipo operativo de los desafíos estructurales y crónicos.

El Diagrama 1 es un primer ejercicio que ilustra una manera de inducir un enfoque sistémico para abordar los problemas del CIESAS. Este ejercicio no es exhaustivo ni conclusivo. Es una tarea preliminar que retoma algunos de los retos mencionados en la discusión de páginas precedentes, para colocarlos de tal forma que se obtenga una representación visual de las posibles relaciones entre esos retos. El diagrama recupera la noción de árbol de problemas contenida en el marco lógico del sistema de evaluación del desempeño del gobierno federal mexicano. Sin embargo, la presente propuesta pretende enriquecer esa metodología de dos maneras.

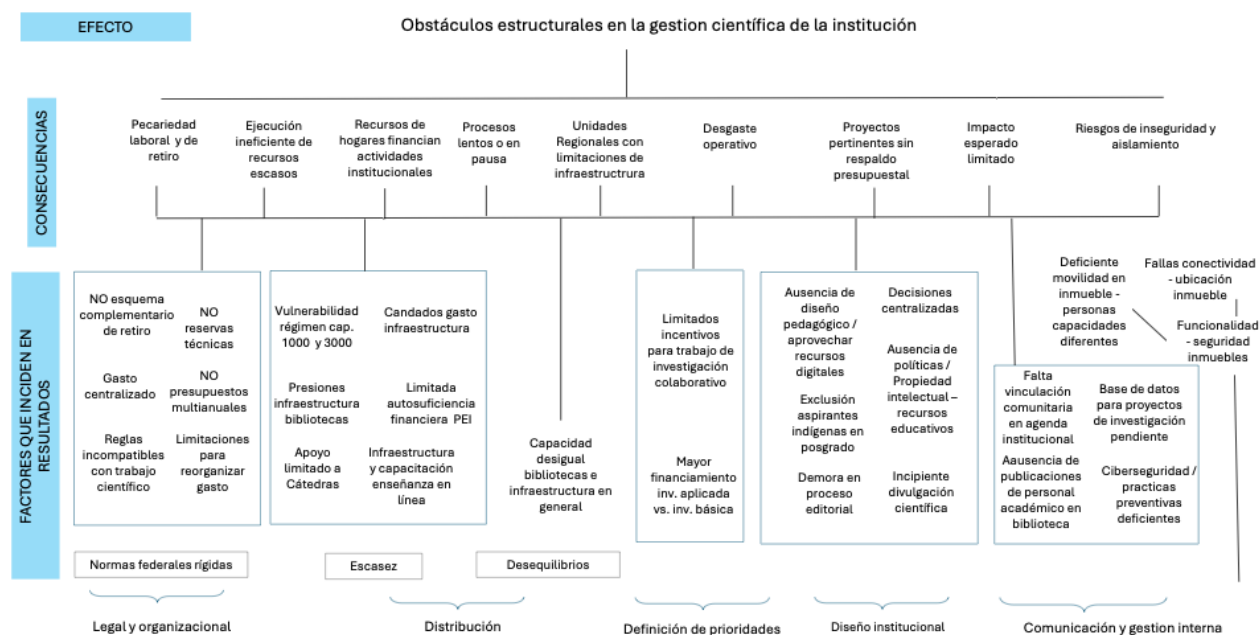
En primer lugar, la herramienta del árbol de problemas (y el marco lógico) asume una relación causal entre uno y otro problema. En cambio, esta propuesta reconoce la existencia de múltiples tipos de relación, incluyendo la de causa-efecto. Por ejemplo, entre cada pieza del Diagrama 1 pueden existir relaciones de complementariedad, subordinación, mutua determinación, contradicción, etc. Esta idea de reconocer múltiples

tipos de relación en la realidad social y organizacional proviene del texto *The Ethnographic Interview*, de James Spradley, publicado en 1979.

En segundo lugar, el marco lógico propone que para cada problema (de un árbol de problemas) es necesario identificar un objetivo. Esa idea es razonable y congruente. Sin embargo, dada la complejidad de un sistema, como el Sistema Nacional CIESAS, además de identificar esos objetivos, conviene ir un poco más allá y delinear una posible teoría del cambio, a la cual habrá de asociarse un presupuesto. Con un enfoque sistémico, la elaboración del presupuesto dejaría de ser inercial o incremental, como ocurre hasta hoy. Se obtendría un programa presupuesto derivado de un enfoque sistémico y vinculado a una teoría del cambio. Es algo que debe conversarse con las autoridades sectoriales y hacendarias para actualizar su marco normativo. El presente documento no incluye la propuesta de teoría del cambio, pero puede ser un ejercicio para realizarse próximamente.

El Diagrama 1 se lee de abajo hacia arriba. La parte inferior del diagrama refleja un conjunto de factores que inciden en los resultados de la gestión científica en CIESAS, mismos que fueron discutidos en páginas previas. En la parte media se presentan las consecuencias de ello. En la parte superior del diagrama se indica el efecto final. Este diagrama podrá variar en la medida en que vayamos haciendo contrastes iterativos entre las distintas piezas. Esto permitirá hacer posibles reacomodos y ayudará a identificar errores de origen.

Diagrama 1. Sistema de problemas en CIESAS



4. Mirada en prospectiva

Para mirar hacia adelante se propone considerar las oportunidades. En las ciencias sociales y humanidades hay una necesidad de renovar enfoques y perspectivas que permitan superar la fragmentación del conocimiento y avanzar hacia una mayor interdisciplinariedad. En el caso mexicano, habrá un creciente énfasis en a) vincular esa interdisciplinariedad con los desafíos sociales y ambientales, b) el reto que significa la integración de la tecnología a la práctica cotidiana de investigación y docencia, c) el acceso abierto a la ciencia y d) la participación de actores sociales en la generación de conocimiento, entre otros. El Programa de Trabajo que aquí se propone propiciará condiciones institucionales para sumar en esa dirección y consolidar el posicionamiento de los programas académicos de la institución. El fortalecimiento del Sistema Nacional CIESAS permitirá mayor sinergia entre sus partes y permitirá afianzar un modelo de gestión científica participativo, transparente y eficiente.

En un entorno de incertidumbre y complejidad como el que se anticipa para el futuro próximo, permanecerán factores externos que no podremos controlar, pero también fortalezas internas que podemos consolidar. Ante esa realidad, habremos de enfocarnos en continuar vigorizando al CIESAS hacia adentro para poder incidir hacia afuera, mediante la generación de conocimiento relevante que ayude a abordar los dilemas de los sectores más vulnerables, sin descuidar el desarrollo de investigación básica y de frontera. Lo anterior, con el compromiso de continuar en correspondencia con la transformación civilizatoria en curso. Han sido cuantiosos los recursos y esfuerzos que la comunidad CIESAS ha invertido durante las últimas cinco décadas para lograr la institución que hoy existe. Pensemos ahora, como lo sugería nuestra querida Lucía Bazán, en el CIESAS que imaginamos para los siguientes cincuenta años.