

---

**Alejandro Posadas**

Director de la División de Estudios Jurídicos; Profesor Investigador Titular; (CIDE). Doctor en derecho por la Universidad de Duke (EEUU). Abogado egresado de la Facultad de Derecho de la UNAM (México). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México.

# La Educación Jurídica en el CIDE (México):

## El adecuado balance entre la innovación y la tradición

### Resumen

Se estudia la educación jurídica en el CIDE, partiendo del hecho de que durante muchos años, la enseñanza del derecho en México, fue impartida bajo un mismo modelo tradicional, el cual se ha centrado principalmente en entender el sistema normativo, con poco o nulo cuestionamiento de cómo aplicar para resolver problemas o cómo instrumentar el derecho a los hechos. Como resultado del proceso de reformas internas así como la internacionalización y apertura que empezaba a generarse en México, en el interior del CIDE se planteó la necesidad de crear un área académica fuerte, independiente y complementaria sobre estudios jurídicos.

## Abstract

It is described the development of the legal education project at CIDE. Legal education in Mexico has long been governed by a traditional model devoted mainly to understanding the normative system, with scarce or no inquiry on how it is used to solve problems and to apply the law to the facts. As a result of internal reform and the internationalization and opening process in Mexico, CIDE discussed and resolved the need to establish an independent, dynamic, strong and complementary area of legal studies.



## Introducción

El Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) es una institución pública de investigación y educación superior localizada en la ciudad de México y fundada en 1975. El CIDE se propone ser una institución de excelencia académica dedicada a las ciencias sociales y al derecho. El CIDE se organiza en cinco divisiones académicas: División de Economía, División de Estudios Políticos, División de Estudios Internacionales, División de Administración Pública, División de Historia y División de Estudios Jurídicos. Estas divisiones agrupan a más de setenta profesores-investigadores de tiempo completo, entre los cuales la mayoría tiene el grado de doctor en su respectiva especialidad. La vocación del CIDE en la investigación está orientada hacia aquella de corte empírica y aplicada, con énfasis en políticas públicas. En docencia, el CIDE cuenta con tres licenciaturas y dos maestrías: a) la licenciatura en Economía; b) la licenciatura en Ciencia Política y Relaciones Internacionales; c) la licenciatura en Derecho; d) la maestría en Economía, y; e) la maestría en Políticas Públicas. En este rubro, la institución se propone formar cuadros de egresados líderes en su ramo bajo los principios rectores de equidad, excelencia y rigor.

La División de Estudios Jurídicos y la licenciatura en Derecho, que depende de la primera, constituyen los dos proyectos académicos más jóvenes de la ins-

titución. La primera se creó a principios del año 2000 y la licenciatura en Derecho inició cursos en el semestre de otoño de 2001. La División y su licenciatura nacieron con una visión reformadora e innovadora para el ámbito académico jurídico de México. Este artículo tiene como objetivo describir la visión y desarrollo de estos proyectos, especialmente en cuanto a educación legal se refiere, así como evaluar sus resultados y proyectar los principales retos a futuro. Los cuatro grandes apartados de este artículo abordarán precisamente el origen, el desarrollo, la evaluación y los retos de lo que hemos denominado el Programa para la Reforma a la Enseñanza del Derecho (PRENDE) de la División de Estudios Jurídicos del CIDE.

## 1. Génesis

Hacia finales de los ochenta, el CIDE se reformó para orientar su labor de investigación hacia una de corte empírica, con énfasis en las políticas públicas. En ese momento llevó a cabo una fuerte renovación de su planta de profesores-investigadores. Una década después, el CIDE se había ya consolidado como una institución líder en México en investigación y docencia en ciencias sociales. El país transitaba en el camino democrático y en el de apertura y liberalización económica. Fue entonces que la División de Administración Pública incorporó a su planta de profesores a dos abogadas, Ana Laura Magaloni y Layda Negrete, para abrir un pequeño campo de especialización en derecho. Desde la División de Administración Pública primero, bajo el impulso de estas dos profesoras, se inició el primer estudio de corte empírico en el CIDE sobre el sistema de justicia mercantil. El estudio constituyó uno de los primeros esfuerzos académicos en México por evaluar y medir el funcionamiento de los tribunales con datos duros. Confirmó el potencial y valor de impulsar una agenda de investigación más aplicada, del derecho en acción, especialmente en un momento nacional en el que el sistema jurídico y sus instituciones cobraban un nuevo rol en el nuevo contexto político, económico y social.<sup>1</sup>

Por un lado, el ocaso del sistema de partido hegemónico en México, la nueva competencia política y la consolidación del sistema electoral mexicano, abrían paso a un nuevo papel del derecho en la mediación y resolución de conflictos políticos. La plura-

lidad y la alternancia en el poder eran ya una realidad a nivel local en el país y en el año 2000 culminó el proceso a nivel federal con el primer presidente electo de un partido distinto al PRI. El Ejecutivo dejaba de ser el árbitro último de los conflictos políticos y la Suprema Corte, con sus nuevas atribuciones y conformación desde 1995, así como los tribunales, empezaban a desempeñar un papel más activo en el equilibrio de poderes. En el ámbito económico, la liberalización, apertura e internacionalización también abrían nuevos campos y retos para el sistema jurídico. Con una ambiciosa política de negociación y adopción de tratados de libre comercio, iniciada con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, y una serie de reformas en la década de los noventa, el Estado mexicano adoptó nuevas figuras e instituciones legales, tales como un fortalecido sistema jurídico de competencia económica, un marco legal favorable a la inversión nacional y extranjera privada, la introducción del arbitraje comercial, la instrumentación de un sistema de prácticas comerciales desleales (*dumping* y subsidios), el rediseño de la regulación de sectores como el de telecomunicaciones y energético, entre otros. Ello generaba mayor competencia y especialidad en el ámbito legal mexicano. Una sociedad más plural y participativa, y un gradual y creciente fortalecimiento del federalismo también suponían nuevos retos para el derecho. La creciente conciencia e invocación de los derechos humanos, la recomposición y tensiones en el sindicalismo, la defensa del medio ambiente y hasta la nueva forma de participación del Estado mexicano en el contexto internacional, entre otros procesos, significaban transformaciones para el sistema jurídico y sus operadores.<sup>2</sup>

Estos nuevos escenarios constituyeron materia de reflexión al interior del CIDE. Se propuso la idea de que una institución abocada al estudio e investigación en ciencias sociales y políticas públicas requiera un área académica fuerte, independiente y complementaria sobre estudios jurídicos. Bajo el liderazgo de la Dra. Blanca Heredia y de la Dra. Ana Laura Magaloni, surgió también la idea fuerza de que esta nueva realidad y la situación de la enseñanza jurídica en el país requerían de una propuesta fresca e innovadora en docencia. ¿Por qué?

La educación legal en México se ha mantenido bajo un mismo modelo durante largo tiempo. Si bien

1/ Véase sobre esta investigación, Ana Laura Magaloni, El impacto en el debate sobre la reforma judicial de los estudios empíricos del sistema judicial: el caso del estudio del Banco Mundial sobre el juicio ejecutivo mercantil, Documento de Trabajo Número 10, División de Estudios Jurídicos, CIDE, 2005.

2/ Véase a Sergio López Ayllón, "Las transformaciones del sistema jurídico mexicano y los significados sociales del derecho en México", UNAM, México, 1997, pág. 59.

han existido diversos esfuerzos de reforma anteriores, como el esfuerzo de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) en los años setenta, y esfuerzos de adecuación de malla curricular diversos, éstos realmente o no habían causado un efecto de discriminación en el modelo pedagógico o se habían limitado a introducir nuevas materias o a reorganizar las existentes bajo el mismo modelo que llamaremos tradicional.<sup>3</sup> Este modelo, que se ha venido reproduciendo constantemente, privilegia el estudio de las normas y la doctrina en forma abstracta, sin ninguna interacción con los hechos y los problemas.<sup>4</sup> El estudio del derecho en México se aboca principalmente a entender el sistema normativo, con poco o nulo cuestionamiento de cómo se aplica para resolver problemas, o cómo se instrumenta el derecho a los hechos. El ejercicio propio de la abogacía, que consiste principalmente en resolver problemas con la utilización de las herramientas jurídicas, se reserva a la práctica profesional. Esto genera costos importantes de re-entrenamiento en los despachos y centros de trabajo. Existen, sin embargo, otros problemas derivados de este modelo pedagógico. Por un lado, el reentrenamiento en centros de trabajo sigue la lógica misma de las necesidades y actividades del centro mismo produciendo una disparidad en niveles de experiencia y calidad según el tipo de centro de que se trate. En este sentido, la educación legal en general no es un instrumento transformador y enriquecedor, sino únicamente reproductor de las propias dinámicas y niveles de calidad y experiencia que pueden proveer los centros de trabajo a los egresados. Así, aquellos estudiantes que pueden acceder a centros de trabajo con altos grados de especialización, como por ejemplo los despachos corporativos o en los que se llevan a cabo transacciones complejas, tenderán a desarrollar habilidades y competencias más complejas, interdisciplinarias en ciertos casos, para la solución de problemas. La gran mayoría de los egresados, sin embargo, no tendrá este privilegio y tendrá pocas herramientas para contribuir a mejorar los niveles de prestación de servicios legales en general, reproduciendo únicamente las prácticas existentes.

3/ Es importante anotar que el proyecto de la UAM no seguía el modelo tradicional, sino que buscó introducir un enfoque sociológico al estudio del derecho.

4/ Para un análisis más abundante sobre los retos de la educación legal de élite en México y las limitaciones que presenta el modelo tradicional, véase Ana Laura Magaloni, "Cuellos de Botella y Ventanas de Oportunidad de la Reforma a la Educación Jurídica en México de Elite", en "Del Gobierno de los Abogados al Imperio de las Leyes. Estudios sociojurídicos sobre educación y profesión jurídicas en el México contemporáneo" (Héctor Fix-Fierro, editor), Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, 2006 (en prensa).

La hipótesis que subyace a este cuestionamiento es que una educación legal excesivamente abstracta y doctrinaria sirve para reproducir un sistema legal excesivamente formalista y alejado de los problemas reales de las personas, de los hechos de un problema, de la realidad misma. Mucho se ha discutido sobre el formalismo jurídico del sistema mexicano y del problema general de la calidad de la profesión e instituciones legales.<sup>5</sup> Adicionalmente, este sistema es poco dinámico y limitado para enfrentar los cambios constantes en la sociedad, la tecnología, los desarrollos políticos, el deterioro del ambiente, el acceso a la justicia, las nuevas formas de organización económica y social, entre otras.

Desde una perspectiva pedagógica, también el modelo educativo tradicional en derecho parece ajeno y desinteresado a los desarrollos y propuestas de esa disciplina. Subyace en el modelo tradicional una contradicción pedagógica central por ausencia de una definición del perfil y objetivo mismo de la educación legal. ¿Qué tipo de abogado se quiere formar y de qué manera se llega a ese objetivo? Por ejemplo, el modelo tradicional utiliza como medio principal la exposición unidireccional del profesor. Los conocimientos, prominentemente de contenidos, son recibidos por el alumno prácticamente sin cuestionamiento y son reproducidos así para su evaluación. En gran medida, aunque por supuesto existen muchos profesores ejemplares que discuten y debaten el derecho con los alumnos, el alumno tiene que reproducir lo que el profesor le indica que es el derecho (entendido como el sistema normativo o la ciencia jurídica). Uno de los mensajes más importantes de este modelo pedagógico es que el derecho está en gran parte definido en abstracto y que si se entienden bien las normas y la doctrina, conforme lo sostiene o transmite el profesor, entonces se entiende el derecho. En forma reiterativa y en gran medida inconsciente, se desincentiva la crítica, las capacidades argumentativas y analíticas que deben ser propias de la profesión legal en un sistema democrático. Por un lado el estudiante no toma plena responsabilidad sobre su formación y eventualmente sobre su profesión, porque depende de lo que está dicho, de lo que otros dicen que es el derecho. Este modelo es adecuado para reproducir ambientes de trabajo legal, en

5/ Véase por ejemplo, Héctor Fix-Fierro. "¿Muchos Abogados pero Poca Profesión? Derecho y profesión jurídicas en el México contemporáneo", en "Del Gobierno de los Abogados al Imperio de las Leyes. Estudios sociojurídicos sobre educación y profesión jurídicas en el México contemporáneo" (Héctor Fix-Fierro, editor), Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, 2006 (en prensa).

donde la creatividad e innovación para resolver problemas y retos nuevos no es premiada. Nuevamente la capacidad transformadora dentro del derecho se sofoca y se limita a aquellos que por formación previa o capacidades personales pueden y quieren realizarla. En otra expresión la enseñanza de actitudes subyacente es que la calidad o forma en que opera el derecho en México no es problema de los abogados y sus operadores, sino del sistema mismo. Éste es así y así hay que operarlo.<sup>6</sup> Por el contrario, considero que en un sistema democrático de Estado de Derecho, éste tiene que servir un doble propósito: ser una herramienta de contención y certeza por un lado, y ser una herramienta de transformación ordenada a través de la deliberación y argumentación, por el otro. La capacidad crítica y especialmente la capacidad crítica de los operadores del derecho es esencial para el sano funcionamiento del sistema democrático.

Así, la idea principal que surgió en esas primeras discusiones en el CIDE fue que una nueva propuesta de modelo pedagógico de enseñanza legal debía por lo menos abordar dos debilidades del modelo tradicional. Primero, debía introducir los hechos al estudio del derecho. Sin éstos no se puede formar egresados con capacidades de solucionar problemas, actividad inherente a la profesión. Segundo, debía introducir capacidades interdisciplinarias para que el abogado pudiera dialogar de mejor manera con otros profesionales y utilizar esas herramientas también en las propuestas de soluciones de corte legal. Esto para abordar el problema del aislamiento de la profesión del diálogo fructífero con otros profesionales y enriquecer la toma de decisiones fundadas en derecho.

Cuando estas ideas iniciales y sugerentes fueron planteadas al director general del CIDE en su momento, éste sugirió una estrategia que posteriormente resultó central para el desarrollo del proyecto del Centro. Carlos Elizondo propuso que si bien la idea era persuasiva, se le planteara a grupos de abogados

postulantes para recabar su sentir en cuanto a ellas y su visión de sí egresados de una Escuela de Derecho que se abocara a introducir esos elementos en forma programada y generalizada tendrían buena recepción en el ámbito laboral.

Así, se inició una serie de reuniones con grupos de abogados practicantes en diversas áreas del derecho para plantearles estas ideas. La recepción fue sumamente positiva y alentadora. Los abogados expresaron preocupaciones muy similares y enriquecieron enormemente el proyecto desde sus orígenes. Más importante, muchos de ellos se entusiasmaron con el proyecto y decidieron colaborar en forma honoraria en el mismo. Una de las preguntas que se hicieron en estas entrevistas fue cuáles eran los criterios que utilizaban para contratar a un estudiante o recién egresado de derecho. La respuesta más reiterada arrojó una luz importante al proyecto. En la opinión de la mayoría de estos abogados, la Escuela de Derecho no era un criterio central para contratar. Era un criterio mucho más importante los antecedentes personales del candidato y el lugar donde había recibido su formación previa a la Escuela de Derecho. Criterios como una buena sociabilidad, experiencias de vida o de viaje y manejo del idioma inglés resultaban principales por encima de la Escuela de Derecho en la que cursaba sus estudios o los cursos y profesores con los que estudiaba. Dentro de un espectro de escuelas de Derecho conocidas y reconocidas, la formación en una o en otra hacía poca o nula diferencia para las decisiones de contratación.<sup>7</sup>

Otra de las observaciones importantes en estas reuniones fue el grado creciente de competencia y especialización que empezaba a enfrentar la profesión legal. Esto era resultado del proceso de internacionalización y apertura del país, por un lado, en el cual despachos extranjeros empezaban a asociarse y a crear despachos en México. El propio crecimiento económico del país también facilitaba el desmembramiento de grandes despachos o simplemente la formación de despachos medios y pequeños por abogados jóvenes. Estos despachos, con menores costos de transacción, han enriquecido la competencia y oferta legal en México.

Desde esta nueva perspectiva, en opinión de muchos de los abogados consultados, el costo de reentrenamiento creció. Gradualmente se iba perdiendo el modelo casi tutorial bajo el cual un abogado experimentado dedicaba un tiempo importante a for-

6/ Al respecto, por ejemplo, el profesor Luis Pásara, al abordar las reformas en materia de justicia en América Latina, escribe:

El cambio conceptual necesario tiene que abandonar una visión del derecho como un conjunto de casilleros, cada uno de los cuales contiene —en un artículo del código o la ley— la única solución posible a un problema dado. El derecho tiene que ser visto por los funcionarios judiciales como un conjunto en el que principios, textos normativos e interpretación deben ser combinados para entregar un resultado socialmente estimable como justo. En la mayor parte de América Latina, esto implica derrotar al culto textualista de la ley. Lo que en otros aspectos del cambio en la justicia, necesita de una transformación radical en las escuelas y facultades de derecho, responsables de reproducir una visión angosta, cuando no falseada, del positivismo kelseniano que ha derivado en el facilismo de "la ley es la ley" y en que jueces y fiscales no son considerados responsables sino de aplicarla en el sentido más textual posible.

Luis Pásara, *Reformas del sistema de justicia en América Latina: cuenta y balance*, Documento de Trabajo Número 7, División de Estudios Jurídicos, CIDE, 2004.

7/ Véase también Magaloni, *op. cit.* pág. 63.

mar jóvenes abogados en el centro de trabajo. La exigencia de productividad y facturación creciente hace cada vez más difícil sostener este sistema de capacitación. En ese sentido, muchos abogados veían con entusiasmo que este entrenamiento pudiera ser adelantado en las aulas, y así contar con egresados con mayores habilidades analíticas, argumentativas, de escritura y con mayor capacidad para entender fenómenos y lenguajes económicos, desarrollos tecnológicos y sociales, que impactan al derecho.

Así, en una primera fase del proyecto se formaron equipos de trabajo por materia con los abogados practicantes que mostraron mayor interés y se empezó a trabajar en una malla curricular. En principio, el énfasis de la propuesta no se encontró en la malla misma, sino en la metodología de enseñanza y aprendizaje. Como estrategia se buscó que la malla reflejara las mismas materias que tradicionalmente se impartían en las principales escuelas de Derecho. Se realizó un estudio de estas mallas curriculares y se propuso una primera lista de materias jurídicas.<sup>8</sup> A esta lista se agregaron propuestas de cursos interdisciplinarios tales como Problemas Jurídicos Contemporáneos, Sociología del Derecho, Métodos Cuantitativos Aplicados al Derecho, Análisis Económico del Derecho, Políticas Públicas y Derecho, y Finanzas Corporativas. Después de intensas discusiones grupales centradas principalmente en la seriación y número de asignaturas para cada materia jurídica se logró una primera propuesta de malla curricular. A ésta se agregaron las materias del tronco común que consisten en materias que cursan los estudiantes de licenciatura de todas las carreras del CIDE, en las que se introducen herramientas metodológicas y contenido de las disciplinas de economía, matemáticas, ciencia política e historia.

El siguiente paso abordaba ya la esencia del proyecto y se presentaba como un reto más grande. ¿Cómo enseñar el derecho mexicano a través de problemas, cuando la gran mayoría de los profesores potenciales (académicos y abogados) habíamos sido formados en la casi o completa ausencia de hechos en el estudio del derecho? Se identificaron así las dos líneas principales del proyecto en su primera fase. Primero había que generar materiales para este tipo de enseñanza, mismos que no existían en el contexto mexicano. Segundo, había que capacitar a los futuros profesores en ese tipo de docencia. ¿Sería posible enseñar el derecho en México de esa forma?

8/ Algunos resultados de este estudio se muestran en Magaloni, id., págs. 63-71.

Los que participábamos en el grupo más cercano del proyecto estábamos convencidos de que sí era factible.<sup>9</sup> Más aún, considerábamos que introducir sistemática y generalizadamente los hechos a la enseñanza del derecho produciría un egresado con mayor capacidad de solución de problemas, estrategia, más sensible y consciente de la realidad social, con mayores capacidades críticas y argumentativas. Subyacente en el proyecto se encontraba el consenso de que el operador del derecho debe ser un pacificador de conflictos, un profesional comprometido con la eficacia no sólo legal, sino política, económica y de justicia, de las soluciones propuestas.

Bajo el liderazgo de la Dra. Blanca Heredia, entonces secretaria académica del CIDE, se presentó el proyecto a la Fundación Hewlett de los Estados Unidos en búsqueda de financiamiento. La propuesta fue bien recibida e inclusive se propuso trabajar con las Facultades de Derecho de la Universidad de Stanford en los Estados Unidos y de la Universidad Diego Portales en Chile. La generosa contribución de Hewlett, así como su visión de acercarnos con estas instituciones, fue fundamental para el desarrollo del proyecto<sup>10</sup>. Así se inició un camino que no sin altibajos resultaría en el desarrollo de una licenciatura en Derecho en el CIDE, con un acercamiento pedagógico innovador, cuyo objetivo de largo alcance consiste en contribuir a la construcción y consolidación del Estado de Derecho en México, a través de la generación de un modelo y filosofía de educación legal, que impacte en el fortalecimiento de la formación de los profesionales y operadores del derecho en México. Pronto este proyecto fue enmarcado bajo el nombre de "Programa para la Reforma a la Enseñanza del Derecho (PRENDE)".

## 2. Desarrollo: la primera fase

El evento inicial de la colaboración entre las escuelas de Derecho de Stanford, Diego Portales y la División de Estudios Jurídicos del CIDE consistió en un seminario con el propósito de explorar diversas metodologías de enseñanza del derecho basada en

9/ Una vez elaborada la malla curricular se realizó una reunión con académicos del derecho de otras instituciones que no habían participado hasta el momento en el proyecto. La recepción, a diferencia de la obtenida con abogados practicantes, no fue positiva. Si bien se recibieron algunos comentarios críticos muy útiles, algunos consideraron que el proyecto era poco viable, que no se debía abandonar la tradición e inclusive algunos consideraron que lo que buscábamos era americanizar el derecho en México o que simplemente no sabíamos derecho.

10/ En especial la División de Estudios Jurídicos reconoce y aprecia la visión, aliento y apoyo de la Fundación, "The William and Flora Hewlett Foundation" y en particular de su Presidente, el Sr. Paul Brest, y de la representante de la oficina en México, C.R. Hibbs.

hechos. Participaron profesores de estas instituciones, el entonces decano de la Escuela de Derecho de la Universidad de los Andes en Colombia y abogados mexicanos que participaban activamente en el proyecto. Los participantes prepararon sesiones de clase que se ejecutaron durante el seminario. Este evento marcó en gran medida las pautas centrales de una valiosa colaboración que sirvió de soporte, aliento y legitimación al desarrollo del proyecto.<sup>11</sup>

Sin embargo, es importante señalar el papel que desempeñó en particular el profesor Andrés Cúneo de Chile. ¿Por qué? Andrés había participado en un intento de reforma a la educación legal en Chile en los sesenta, que compartía algunas características importantes con el proyecto que abordaba el CIDE. Desde entonces desarrolló materiales con casos y problemas para la enseñanza del derecho civil y continuó utilizándolos a través de los años. Sin embargo, en los setenta tuvo que dejar su posición de profesor de tiempo completo y dedicarse principalmente a la práctica de la abogacía. Andrés reunía entonces algo de lo que la mayoría de los participantes en el proyecto del CIDE carecíamos. Por un lado, era un abogado practicante experimentado y exitoso. Por otro, había mantenido su actividad docente de tiempo parcial enseñando con casos y problemas la materia toral de la tradición continental: el derecho civil. Andrés representaba, por decirlo de alguna manera, la respuesta más persuasiva a la pregunta de si era posible enseñar las materias centrales de la tradición de derecho continental a través de casos y problemas. No había que especular al respecto. Andrés Cúneo lo había hecho por décadas, y podía modelar el método con soltura, además de abordar preocupaciones, señalar limitaciones y potencialidades. Adicionalmente, con su experiencia profesional, podía hablar en igualdad de circunstancias con el abogado más experimentado. Con su vocación docente y su sabiduría se convirtió en una guía y aliento en la empresa de convencer y sentar las bases para la capacitación de abogados y futuros profesores en el método. El proyecto caminaría más firme entonces.

Es importante resaltar que el proyecto nunca consistió en una propuesta de mera incorporación

del método de enseñanza casuística del derecho anglosajón, basado preferentemente en el estudio de decisiones de tribunales de apelación, adecuado al sistema de *stare decisis*.<sup>12</sup> En contraste consistió verdaderamente en la incorporación a la enseñanza legal de competencias, conocimientos y actitudes que un abogado en la tradición civilista, o en cualquier otra, requiere para formarse en la solución de problemas de corte legal.

Un plan de trabajo pormenorizado y cuidadosamente diseñado guió el trabajo de la División de Estudios Jurídicos del CIDE para el desarrollo del proyecto en los ejes centrales: desarrollo de materiales y capacitación docente. Para avanzar en el primero de los ejes se formaron equipos de trabajo en los que participaron abogados interesados en dar clases en el CIDE bajo esta metodología, un coordinador de la planta docente de tiempo completo del CIDE, y uno o dos asistentes de investigación de la División de Estudios Jurídicos.

Pronto fue claro que una de las ventajas fue iniciar de cero. No había una Facultad de Derecho establecida con profesores acostumbrados ya a dar su cátedra y cursos de una forma tradicional. Lo que existió fue una invitación a aquellos que desde la profesión o la docencia quisieran participar en un proyecto abocado a enseñar el derecho desde otra perspectiva. Para participar en un equipo de trabajo se requería un compromiso de abocarse a la preparación de un curso y sus materiales por lo menos con seis meses de anticipación. Se establecía un calendario de reuniones semanales o quincenales a través de las cuales se trabajaban los materiales. Aunque los formatos y dinámicas de los equipos de trabajo variaban un poco según el caso, los abogados contribuían principalmente con la materia prima —los problemas y casos en los que habían participado en su experiencia profesional— y los miembros de la División se encargaban de dotar al material de sustento pedagógico. Se preparó así un Manual para la Preparación de Materiales Docentes, que partió de una definición del perfil del egresado de derecho del CIDE. Éste se definió de la siguiente forma:

11/ Es imprescindible reconocer la valiosa contribución que en un momento y otro han hecho al proyecto los profesores Tom Heller, Tino Cuellar, Marta Vides, Deborah Hensler, Jonathan Greenberg, Lawrence Friedman, entre otros, por parte de Stanford, Andrés Cúneo, Mauricio Duce, Christian Riego y Andrés Baytelman, entre otros, por parte de Diego Portales, y Andrés Fuentes, por parte de la Universidad de los Andes. Posteriormente se sumaron otros que en forma generosa han también aportado mucho al proyecto, como Martín Bohmer y Carlos Rosenkratz de Argentina, entre muchos más.

12/ El sistema de *stare decisis* consiste principalmente en la política de los tribunales en el derecho anglosajón de apearse a los precedentes y no afectar o modificar cuestiones jurídicas ya resueltas. Los casos subsecuentes deben resolverse aplicando los mismos principios cuando los hechos son sustancialmente los mismos. Un precedente puede modificarse si es necesario confirmar principios de derecho que se revelan patentes y obvios o si es necesario para remediar una injusticia. Un precedente sostenido por largo tiempo y que crea derechos adquiridos no debe modificarse a no ser que existan razones de interés público para hacerlo. Black's Law Dictionary (1990), pág. 1406.

### Formar abogados

- Con sólidos conocimientos jurídicos, capaces de manejar la doctrina, las fuentes, los conceptos y la teoría jurídica.
- Con visión interdisciplinaria del derecho que permita vincular el derecho con la sociedad y con los problemas jurídicos dentro del contexto en donde surgen. Además, que sean capaces de comunicarse efectivamente con profesionales de otras disciplinas y de utilizar sus herramientas en la solución de problemas de contenido legal.
- Que puedan manejarse efectivamente en un contexto social y legal cada vez más internacional.
- Con solidez ética y responsabilidad social en el ejercicio profesional.
- Conscientes de su papel y responsabilidad social en la construcción del Estado de Derecho en México.
- Que posean competencias y habilidades como abogados generadores de soluciones, entre las que destacan:
  - Razonamiento crítico.
  - Capacidad para analizar hechos y aplicar el derecho a situaciones concretas.
  - Capacidad para generar estrategias y soluciones a problemas complejos.
  - Capacidad para argumentar persuasiva, fundada y razonadamente en forma oral y escrita.
  - Capacidad para negociar y conciliar.

Definido el objetivo general de la formación legal en el CIDE, la aspiración o punto de llegada, el Manual para la Preparación de Materiales Docentes, en congruencia con el enfoque pedagógico, inicia solicitando la definición de los objetivos generales del curso en que se trabaja, para pasar a los objetivos específicos de cada sesión y posteriormente la selección de los materiales que permitan el desarrollo de los objetivos planteados. Los objetivos deben ser de tres tipos: objetivos de conocimientos, objetivos de competencias o habilidades, y objetivos de actitudes.

Los objetivos de conocimiento son siempre los más sencillos de definir. En gran medida corresponden a lo que ha conformado el énfasis casi exclusivo de la educación legal tradicional: al cuerpo de conocimientos normativos (entendido en su concepción amplia —reglas, jurisprudencia, principios del derecho) y doctrinales. Sin embargo, aún en el trabajo de estos objetivos, el CIDE enfatiza que la

docencia debe privilegiar el contacto de los estudiantes con las fuentes primarias. Así, por ejemplo, la propuesta no exenta de manera alguna ni del estudio de las leyes y demás normas que componen el corpus fundamental de la disciplina particular del derecho que se enseñe, ni de la lectura y estudio de la doctrina. Al contrario, se busca que los estudiantes las trabajen directamente y se familiaricen desde los primeros semestres con la identificación, manejo e interpretación de la Constitución, legislación, normas secundarias, jurisprudencia, sentencias de tribunales y otros órganos, e instrumentos internacionales. En cuanto a la doctrina, se enfatiza privilegiar también el acercamiento con los autores originales y no con textos que expliquen lo que los autores originales pretendieron decir y sostener. Contrario a lo que a veces se supone erróneamente de la propuesta del CIDE, éste no es únicamente un acercamiento práctico al derecho. Se busca mantener el rigor en la formación técnica, conceptual y doctrinal. Sin embargo, se busca que estos conocimientos cobren relevancia y luz a través de su utilización para la solución de problemas. La formación en el CIDE además contiene cursos sólidos en la filosofía y teoría del derecho, así como de disciplinas tradicionalmente asociadas con la formación legal, como la historia y la ciencia política. Es por ello que con el transcurso del proyecto y la experiencia generada se acuñó la concepción de una educación legal que buscara el adecuado balance entre la tradición y la innovación.

En cuanto a los objetivos de competencias y habilidades se busca trabajar con el hacer propio de la profesión y de las competencias que subyacen este hacer. El desarrollo de pensamiento crítico, la correcta argumentación y expresión escrita y oral, la negociación son sólo algunos ejemplos de ellos. De estos objetivos hablaremos más adelante toda vez que lo que denominamos la segunda fase del proyecto se aboca a la definición de las competencias centrales del modelo, su desarrollo y evaluación. Aquí también encuadran las competencias interdisciplinarias. En esta área, y congruente con la institución del CIDE como centro de investigación y docencia en las ciencias sociales, el proyecto se propuso desarrollar un grupo de cursos en los cuales se conociera y ejercitara el uso de herramientas de otras disciplinas para el trabajo profesional legal. El curso de métodos cuantitativos aplicados al derecho es un ejemplo de ello. Ahí los estudiantes se familiarizan con disciplinas como la

estadística y su utilización para la formulación de políticas en materia legal. Otros cursos que pertenecen a esta categoría abordan la sociología y el derecho, el análisis económico del derecho y las finanzas corporativas.

El tercer grupo de objetivos, de actitudes, es tal vez el más difícil de definir, no por ello menos relevante. Se puede sostener que este tipo de objetivos no se enseñan en forma de transmisión y recepción, pero sí se aprenden a través de su explicitación, toma de conciencia, reflexión y modelo por parte de docentes, miembros de la institución, y la posición y mensajes institucionales. La reflexión sobre la ética y estándares profesionales, el compromiso con el Estado de Derecho y el sistema democrático, la conciencia social, la vocación de servicio de la profesión, el compromiso con el interés público, con aquello que es justo, la empatía con el cliente y adversario, son algunos ejemplos de actitudes que se buscan fomentar a través del modelo docente y el compromiso institucional. El reto es grande porque no basta con que algunos cursos aborden la reflexión de alguno de estos temas. El actuar institucional debe aspirar a vivir las expectativas y reflejar las actitudes que pretende sembrar en los estudiantes. Es en este sentido que la División de Estudios Jurídicos del CIDE alienta y promueve la participación, por ejemplo, de sus profesores en casos pro bono, en temas de interés público y en defensa de causas y principios. Como parte de esta política, pero también con fines pedagógicos más amplios, la División de Estudios Jurídicos lanzó el proyecto de clínica de interés público. A través de la clínica, bajo la supervisión de un profesor y abogado encargado de la misma, los estudiantes, con la colaboración de profesores de la institución, trabajan con una organización de la sociedad civil (la Oficina de Defensoría de la Infancia) en litigios de interés público en materia de derecho de menores. Asimismo, la División alienta y apoya en la extensión de sus capacidades iniciativas lideradas por estudiantes, en las que ellos tomen responsabilidad sobre la definición y ejecución del proyecto. En este tenor se inscribe por ejemplo el proyecto de talleres sobre derechos humanos que los estudiantes de derecho del CIDE realizan los veranos en comunidades indígenas del país.

De esta manera, con trabajo de equipo, que requirió de un gran esfuerzo de coordinación e inversión de horas de recursos humanos, con una definición de la metodología de trabajo, se han

desarrollado en los últimos cinco años, los materiales con los que los estudiantes trabajan en 90% de los cursos de la licenciatura. Adicionalmente, este trabajo de elaboración de materiales se planteó desde un inicio, como el trabajo inicial para la generación de una colección de libros docentes en derecho para su eventual publicación. Esta colección servirá como base para la difusión de la enseñanza legal del modelo PRENDE, con objeto de contribuir al enriquecimiento de la educación legal en el país. La colección denominada "Casos y Problemas para la Enseñanza del Derecho" tiene ya sus primeros productos en la fase final editorial. La eventual publicación de la colección ha tenido retos importantes que han retrasado su lanzamiento. Por un lado, la necesidad de contar primero con manuales y materiales para la docencia en el CIDE y la limitación de recursos humanos no hizo posible que su publicación se produjera antes. Por otro lado, el proyecto requirió de un trabajo muy fuerte en la concepción y adecuación de la colección para que fuera útil no sólo en las aulas del CIDE, sino en otras escuelas de Derecho, como material complementario de enseñanza y estudio para docentes y estudiantes.

En este sentido, existe un rasgo institucional que facilita el desarrollo sistemático de este tipo de enseñanza en el CIDE. Por un lado, el CIDE admite un número limitado de estudiantes por año (un máximo de 30 estudiantes por generación). Ello permite el uso de metodologías activas de enseñanza toda vez que los grupos son reducidos. Por otro lado, los estudiantes del CIDE son estudiantes de tiempo completo, por lo menos hasta el sexto semestre en el caso de derecho. A partir del séptimo semestre realizan prácticas profesionales de medio tiempo a través de las cuales se insertan al mundo laboral. Sin embargo, su práctica constituye un curso curricular que deben aprobar. Esto permite que la práctica sea monitoreada más efectivamente y en la que, en coordinación con el proveedor de la práctica se evalúen cuestiones como la disposición, la puntualidad, el respeto en el ambiente laboral y otros estándares de actuación profesional.

El segundo eje de acción en el desarrollo de la primera fase del proyecto ha sido la capacitación de profesores. Ésta incluyó en una primera instancia la capacitación del equipo interno de trabajo. Por ejemplo, se realizó una visita a la Escuela de Derecho de la Universidad de Stanford, en la cual se observaron diversas clases y se tuvieron discusiones

con la Facultad de Stanford sobre distintos acercamientos y metodologías de enseñanza legal. También se realizó una visita a la Universidad Diego Portales con el mismo fin, toda vez que un grupo de profesores de esa institución han sido pioneros en ese país en el desarrollo de cursos basados en problemas y métodos más activos y participativos de enseñanza. Se realizaron diversos seminarios temáticos en México, en los que se ensayaron clases con casos y problemas, y se exploraron la utilización de simulacros, debates competitivos y otros métodos pedagógicos. Una vez que inició la licenciatura, se diseñó un seminario de capacitación en la que los profesores por impartir clase participaban en sesiones como estudiantes bajo el sistema de enseñanza por casos y problemas. Adicionalmente, cada vez que se formaba un equipo de trabajo para la elaboración de materiales, se realizaban sesiones de capacitación y ejercicio de definición de objetivos, y redacción de casos y materiales docentes. Toda esta empresa, conducida por un grupo pequeño de profesores y asistentes de investigación del CIDE, únicamente fue posible gracias a la dedicación y compromiso de éstos, así como a la generosidad, entrega y disposición de los abogados practicantes que han participado.<sup>13</sup>

### 3. Evaluación de resultados

Desde el inicio del proyecto todos éramos conscientes de que la evaluación real de sus resultados descansaría principalmente en la recepción e inserción exitosa de los estudiantes en el mercado profesional. Ésta es la prueba y objetivo principal de toda escuela de Derecho. Si bien la primera generación de la licenciatura en derecho del CIDE recién se graduó en diciembre de 2005, y todavía es temprano para tener un juicio y evaluación más completa. Hasta ahora los resultados son alentadores.

13/ Es imposible mencionar a todos, pero es importante destacar los años y talento entregados a este proyecto que hicieron suyo y posible, profesores y miembros del CIDE en un momento y otro como Reyes Rodríguez, Layda Negrete, Diego Gáler, Roberto Hernández, Rosario Téllez, Alejandro Madrazo, Catalina Pérez-Correa, María Inés Pazos, Karla Gallo, Gustavo Fondevila, Hugo E. Flores, Marcelo Bergman, Erick Aranda, Ana Dulce Aguilar, Elizabeth Cuellar, Carolina Sánchez, Diego García Ricci, Mónica Sarralde, Gerda Hitz, Basilio Nuñez y abogados como Lourdes Suayfetta, Manuel Groenewold, Rosa María Rojas, Antonio Cervantes, Ricardo Sánchez, Alfonso Pasapera, Juan Cortiñas, Juan Luis G. Alcántara, Adriana Canales, Sergio López Ayllón, Héctor Fix-Fierro, Rodrigo Gutiérrez, Salvador Fonseca, Pablo Jiménez. Sin embargo a todos nuestros profesores actuales les estamos profundamente agradecidos. Para consultar la lista entera de profesores véase [www.cide.edu](http://www.cide.edu). Por supuesto todos nosotros liderados en esa primera fase por Ana Laura Magaloni en la División y Carlos Elizondo, Blanca Heredia y Leo Zuckerman en la dirección del CIDE y más recientemente por los directivos actuales, Enrique Cabrero, director general, Alejandro Villagómez, secretario académico y Jorge Schiavon, secretario general, del CIDE.

La primera generación está compuesta por 14 personas, de las cuales 12 son varones y 2 son mujeres. El total de estudiantes de esta generación realizó una o más prácticas profesionales durante sus últimos tres semestres de licenciatura. El cien por ciento de ellos estaba colocado en un centro de trabajo al salir de la carrera. Actualmente uno de ellos ha decidido continuar estudios de posgrado y ha sido admitido al competitivo programa de maestría en políticas públicas del CIDE. De los trece restantes, once han sido contratados definitivamente y varios de ellos han realizado ya movimientos laterales a otros centros de trabajo en respuesta a ofertas laborales. Dos de ellos se encuentran actualmente en proceso de cambio de trabajo, en un caso con el fin de terminar su tesina profesional y en el otro por haber concluido una estancia en una organización no gubernamental. Todos han continuado su actividad profesional en la rama del derecho y están ubicados en centros de trabajo diverso que van desde despachos corporativos y de litigio, jurídicos de empresa, jurídicos de entidades gubernamentales, hasta jurídicos de organizaciones no gubernamentales y la judicatura. La generación que hoy cursa el noveno semestre esta compuesta por 22 estudiantes; 100% está realizando una práctica profesional en un centro de trabajo jurídico.

La siguiente tabla muestra los indicadores que el PRENDE se fijó en 2003 para evaluar resultados del proyecto en diciembre de 2005, fecha de conclusión de estudios de la primera generación. Los indicadores se refieren a número de egresados y colocación en el ámbito profesional. Es importante señalar que la calificación de centros de trabajo es un tanto artificial, toda vez que existe una diversidad de despachos jurídicos de alto nivel que no están listados en los directorios internacionales referidos. Sin embargo, demuestra un compromiso institucional por establecer ciertas metas que, si bien imperfectas, sirvan para medir progreso. Si bien la evaluación puede diferir de lector a lector, la lista está compuesta en mi opinión de centros de trabajo con reconocimiento en su ámbito. Adicionalmente refleja una completa colocación hasta el momento en actividades jurídicas, especialmente en un país donde una mayoría importante de egresados de escuelas de Derecho no ejercen la profesión ni continúan una carrera profesional en el derecho desde su egreso.<sup>14</sup>

14/ Véase también Fix-Fierro, op. cit., pág. 90.

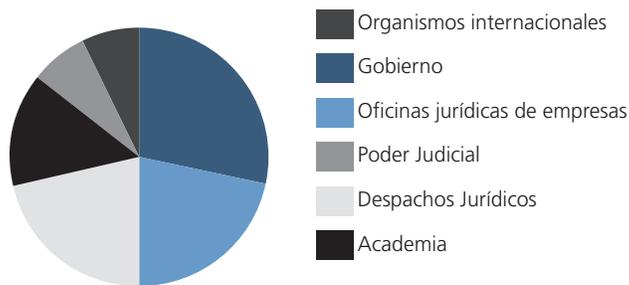
Objetivo de mediano plazo	Indicador	Punto de partida 2003	Meta 2005	Resultados
Licenciatura en Derecho:	Número de estudiantes de derecho del CIDE	39	90	98
Capacitar a alumnos de derecho bajo un nuevo perfil	Número de egresados	0	15 (diciembre 2005)	14 (diciembre 2005)**
	Porcentaje de centros de trabajo de los egresados listados en directorios internacionales	0 %	70% (diciembre 2005)	74%

\*\* Un estudiante que pertenece a ésta generación tuvo que suspender sus estudios por un año debido a cuestiones de salud. Por ello se redujo la meta en este objetivo

Así, las metas propuestas para medir la licenciatura en derecho del CIDE en el mediano plazo (diciembre de 2005) han sido alcanzadas y superadas. En diciembre de 2005 teníamos 9.5% más estudiantes en la licenciatura de los que estimamos tendríamos dos años atrás. En el mismo sentido, teníamos 4% más estudiantes colocados en despachos listados en directorios internacionales que los que nos habíamos propuesto lograr en 2003. Este criterio se fijó únicamente con propósitos de evaluación.

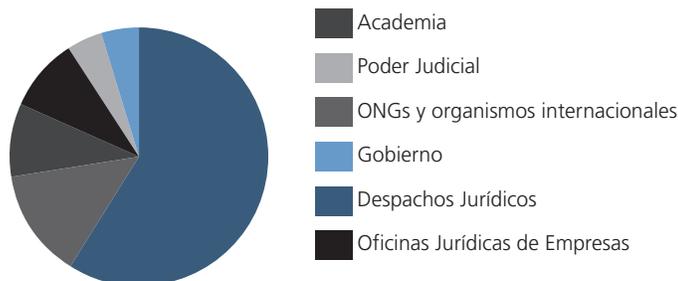
La siguiente tabla muestra la distribución de egresados de la primera generación en enero del 2006 en centros de trabajo:

Centros de trabajo de egresados de la licenciatura en Derecho, enero de 2006



La segunda generación (2002-2006) está integrada por 22 alumnos. Todos los estudiantes están colocados en un centro de trabajo de corte jurídico a través del programa de prácticas profesionales. La siguiente gráfica representa la distribución de los alumnos de la segunda generación en los diferentes centros de trabajo.

Centros de trabajo de alumnos de la segunda generación de la licenciatura en Derecho



La tercera generación (2003-2007) está integrada por 21 alumnos, de los cuales 6 están un semestre de intercambio en una universidad en el extranjero gracias al programa de intercambios internacionales. Los 15 estudiantes restantes están colocados en un centro de trabajo jurídico a través del programa de prácticas profesionales. La siguiente gráfica representa la distribución de los alumnos de la tercera generación en los diferentes centros de trabajo.

Como describí anteriormente, los estudiantes que cursan una práctica profesional son evaluados por los centros de trabajo. La evaluación se enfoca principalmente en aspectos de conducta y estándares profesionales y no de eficacia o dominio técnico. Sin embargo, las evaluaciones muestran en general una tendencia positiva de satisfacción con el programa de prácticas profesionales.

Otros indicadores que son relevantes para medir el progreso del proyecto y en particular de la licenciatura en Derecho del CIDE son el número de aspirantes a ingreso, el nivel de desempeño de los admitidos en el proceso de selección y la tasa de retención. El número de aspirantes a ingreso es relevante toda vez que permite un *pool* más amplio para realizar una selección más cuidadosa conforme al tipo de programa, perfil institucional y perfil de ingreso. En este sentido, la calidad de los aspirantes también es un elemento importante. El aumento de aspirantes también puede reflejar un mejor posicionamiento de la licenciatura en derecho como opción dentro de la oferta de educación legal. Aquí hay que subrayar la fuerte competencia que enfrenta un programa nuevo en un mercado en el que existen múltiples opciones y algunas con larga tradición y permanencia en el mercado de educación legal.

Como licenciatura de reciente creación es alentador que el número de aspirantes se duplicó de la primera promoción a la segunda y siguió creciendo en los años 2003 y 2004. Los años 2005 y 2006 presentan una ligera caída en relación con el 2004, y la demanda de aspirantes se ha estabilizado en los dos

últimos años en el rango de los 140-150.<sup>15</sup> Existen algunos rangos institucionales que influyen en el tipo y número de aspirantes a las licenciaturas del CIDE y que tienen un efecto aún mayor en programas nuevos como el nuestro. Uno de ellos es la política institucional de aplicar el mismo proceso de admisión a todos los aspirantes. Esta política puede desincentivar a un tipo de estudiante que proviene de escuelas privadas y que opta por universidades privadas como el Instituto Tecnológico Autónomo de México, que extienden la opción de admisión sin requisito de examen de admisión a los egresados de ciertas preparatorias privadas con reconocimiento de calidad académica. Sin embargo la política del CIDE es congruente con su compromiso con la equidad y el mérito académico.

La siguiente gráfica muestra el promedio del puntaje obtenido por cada generación admitida en la licenciatura en Derecho en la prueba de aptitudes estandarizada junto con el correspondiente promedio de las primeras cinco generaciones de las licenciaturas de Ciencia Política y Relaciones Internacionales y Economía del CIDE.

La siguiente gráfica muestra el promedio de bachillerato de los estudiantes admitidos a la licenciatura en Derecho del CIDE.

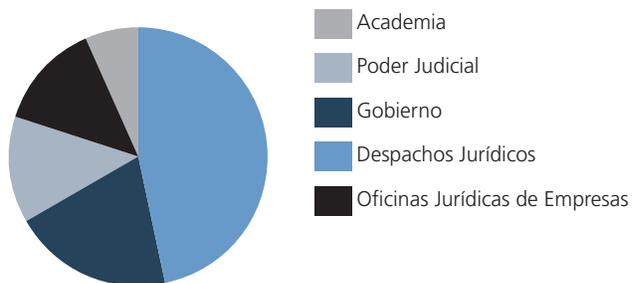
Ninguna generación admitida ha tenido un PAA inferior a 1346 o un promedio general de bachillerato menor a 8.6. Es importante notar que el PAA mínimo requerido es 1300 y el promedio de bachillerato mínimo es 8.0. Hay dos generaciones con un PAA superior en promedio a 1380 y tres con promedios de bachillerato superiores al 8.7.

La siguiente gráfica de esta sección contiene la tasa de retención de la licenciatura en derecho del CIDE por cada generación. Este dato es importante porque uno de los retos del CIDE, como institución pública, es lograr una tasa de retención razonable, para maximizar la inversión pública por estudiante, sin sacrificar los altos estándares académicos que se ha propuesto.

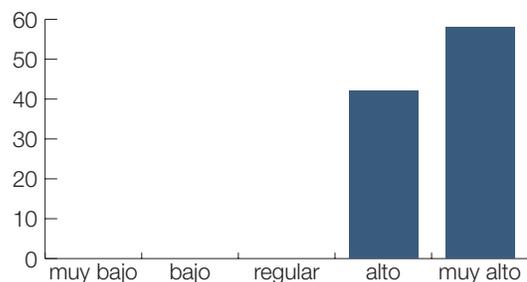
La tasa de retención global promedio de la licenciatura en Derecho hasta el momento es de 68% (sin contar a la generación que acaba de iniciar estudios en agosto de 2006). Existen dos generaciones con tasas de retención muy altas del orden de 85%. Es importante subrayar, sin embargo, que estas cifras son parciales toda vez que sólo hay una generación de egresados y la comparación con las otras licencia-

15/ Es interesante señalar que la caída en el número de aspirantes fue general para todas las licenciaturas del CIDE y que en el país hubo una caída en el número de aspirantes a programas en ciencias sociales y humanidades. La licenciatura en Derecho fue la que presentó una caída más ligera en relación con las demás licenciaturas del CIDE en el año 2005.

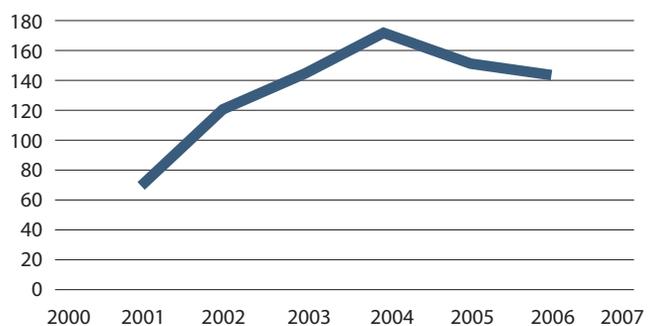
Centros de trabajo de los alumnos de la tercera generación de la licenciatura en Derecho

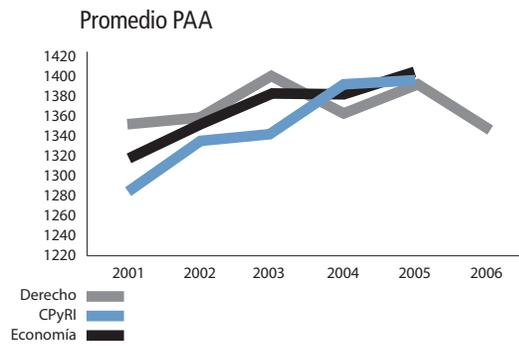


Evaluación global en prácticas profesionales

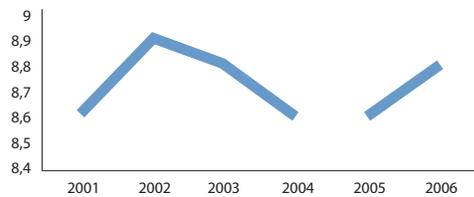


Tendencia en la demanda de aspirantes

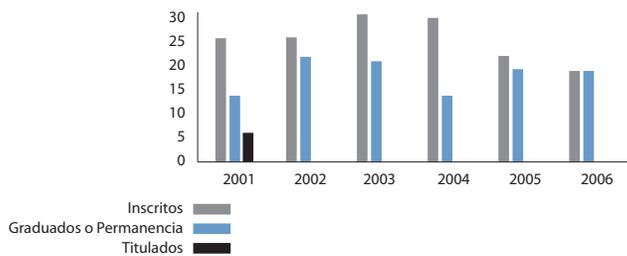




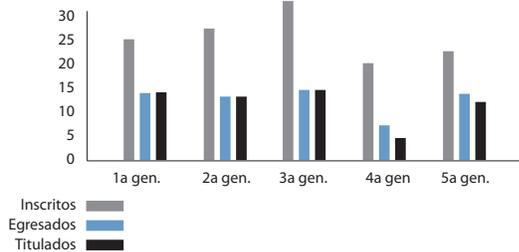
### Promedio del bachillerato



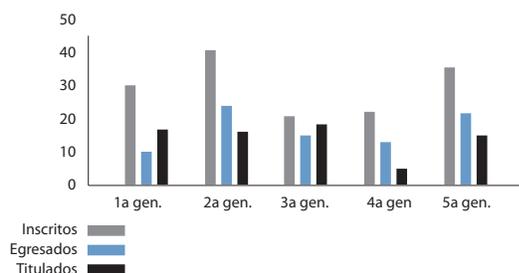
### Tasa de retención licenciatura en Derecho, 68%



### Tasa de retención licenciatura en Economía, primeras cinco generaciones, 47%



### Tasa de retención licenciatura en CP y RI, 56%



turas todavía no puede realizarse cabalmente. Las gráficas comparativas con las licenciaturas de Economía y CP y RI se refieren a las tasas de retención de sus primeras cinco generaciones.

Actualmente se trabaja en mejorar aún más el proceso de selección de estudiantes con instrumentos más adecuados y congruentes con el perfil de ingreso y egreso. Consideramos que esto permitirá mejorar las tasas de retención a mediano plazo. También es importante esperar el efecto que pueda tener la inserción de los egresados en la práctica profesional, lo cual puede contribuir a una mejor difusión y conocimiento del programa con efectos en mayor número de aspirantes a ingreso. Los datos de esta gráfica adicionalmente nos ayudan a entender mejor las causas por las cuales ciertas generaciones tienen un menor número de retención. Hasta ahora la única generación en haber terminado sus estudios es la primera. A sólo seis meses de finalizados sus estudios, 6 de los 14 egresados han obtenido el título profesional. Éste se obtiene mediante la preparación y defensa de una tesina o tesis profesional. Todos los estudiantes de esta generación cuentan ya con un trabajo de tesina o tesis en distintos grados de revisión. Se espera alcanzar 100% de titulados dentro de los primeros dieciocho meses posteriores a la conclusión de estudios de esta generación.

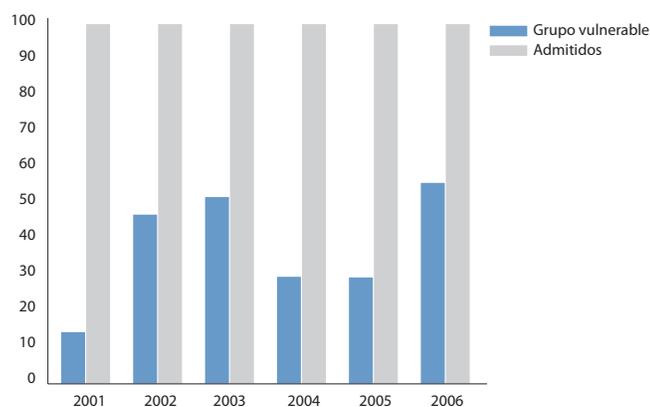
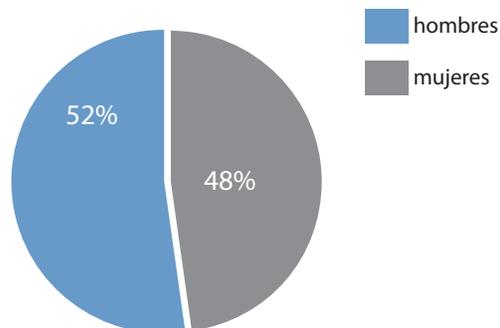
### 3.1 Equidad y diversidad

Adicionalmente, el CIDE es una institución comprometida con la equidad y la diversidad. En cuanto a equidad, el CIDE busca ser un espacio de oportunidad de desarrollo personal para estudiantes con potencial académico que provengan de circunstancias socioeconómicas desfavorables. En este sentido y dentro de sus capacidades, el CIDE persigue ser un espacio de movilidad social a través de méritos académicos y profesionales. En cuanto a diversidad, el CIDE sigue una política de promoción y atracción de estudiantes de regiones diversas del país. El CIDE define su misión de formar profesionales líderes en los campos de las ciencias sociales, necesariamente relacionada con crear un espacio universitario de diversidad socioeconómica y regional. Para balancear el compromiso de diversidad, equidad y rigor académico, y lograr tasas de retención razonables, la institución requiere de una inversión importante en apoyos tanto económicos, como humanos. El CIDE realiza un enorme esfuerzo para proveer un importante número de becas y apoyos económicos para estudiantes de escasos recursos, que van desde becas

y créditos para el pago de colegiatura, becas y créditos para gastos de manutención y vivienda, adquisición de computadora, y apoyo económico para realizar estancias de un semestre en una institución académica en el extranjero. Sin embargo, los apoyos económicos, aun cuando fueran lo abundante que quisiéramos —que no lo es—, no son suficientes para lograr la equidad de oportunidades reales que se persigue. Muchos estudiantes que provienen de circunstancias socioeconómicas difíciles, aun cuando se hayan destacado en sus estudios anteriores, inician su carrera con desventajas que van, desde una menor exposición a libros, ideas y discusiones, escasa o nula exposición con otro idioma, problemas de formación general y habilidades de escritura y expresión, problemas de formación en matemáticas, entre otros. Por ello el compromiso de un gran número de docentes con la aspiración de equidad es imprescindible para guiar a estos estudiantes para que puedan desarrollar las habilidades que no recibieron en su formación previa. El programa de tutorías, por ejemplo, ha sido uno de los vehículos para encauzar estos esfuerzos. A través de éste un grupo de profesores dedican parte importante de su tiempo a trabajar y dar seguimiento personalizado a los estudiantes del CIDE.

Actualmente y derivado del esfuerzo de promoción en todo el país, 44% de los estudiantes de la licenciatura en Derecho son originarios de entidades distintas al Distrito Federal (ciudad de México). Por otra parte, en la licenciatura en Derecho 48% de los estudiantes son mujeres.

En cuanto al compromiso con la equidad socioeconómica, la siguiente gráfica muestra el porcentaje de admitidos que pertenecen a una definición de grupo vulnerable con base en un ingreso familiar modesto.



### Procedencia de los estudiantes de la licenciatura en Derecho del CIDE (2005)

Posición según el IDH PNUD-ONU (2004)	Región *	Clasificación en el índice de desarrollo humano (PNUD-ONU)	Porcentaje aproximado
1	Noroeste (Baja California Sur y Norte, Sonora y Sinaloa)	Alto Desarrollo Humano	0
2	Noreste (Chihuahua, Coahuila, Nuevo León Tamaulipas, y Durango)	Alto Desarrollo Humano	4.5
3	Centro (Distrito Federal)	Alto Desarrollo Humano	56
	Centro (Estado de México, Querétaro, Morelos, Puebla, Tlaxcala)	Alto Desarrollo Humano	18
4	Occidente (Aguascalientes, Colima, Guanajuato, San Luis Potosí, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Zacatecas)	Alto y Medio Desarrollo Humano	4.5
5	Sur (Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán)	Medio Desarrollo Humano	16
	Extranjero		1

La regionalización corresponde a la definida por el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

Actividad (Activity/Output)	Indicador (Indicator)	Punto de partida (Baseline)	Meta (Target)	Resultados
Desarrollo de metodologías y materiales para la enseñanza del Derecho	Número total de materiales elaborados para la enseñanza activa del derecho	12	34	29
	Porcentaje de cursos del plan de estudios CIDE que se enseñan con métodos activos (número de cursos basados en métodos activos/total de cursos del plan de estudios)	62.5% (2003)	80% (2005)	81% (2005)
	Número de ejercicios pedagógicos realizados en los cursos del CIDE con metodologías no contempladas en los materiales o manuales de casos (debates, simulaciones, etc.)	7 debates 1 simulación 1 visita de campo a reclusorios	30 ejercicios	Más de 30 +

+ Las metodologías activas están incorporadas como parte de las metodologías estándar de muchos de los cursos de modo que no se registra individualmente cada ejercicio. Algunos de los registrados son: Concurso de Juicio Penal Oral, Taller de Arbitraje Comercial, CIDEbate, Debate en la materia Derecho Penal I, JESSUP, simulacro CIDEMUN, debate en la materia de Derecho Civil I, debates en Argumentación Jurídica, Simulacro de proceso ante la Corte Interamericana de Derechos Humanos.

### 3.2 Desarrollo de materiales docentes

Otra serie de indicadores importantes para evaluar el desarrollo del proyecto es precisamente el de generación de materiales didácticos. Si bien la publicación de estos materiales es una de las metas importantes por concluir, la generación y utilización de los mismos en las aulas de la licenciatura en Derecho del CIDE es ya una realidad en constante estado de perfeccionamiento. Este esfuerzo se ha desarrollado con un número limitado de profesores y asistentes de investigación internos de la División de Estudios Jurídicos (en los primeros dos años fueron tres profesores y cinco asistentes de investigación, lo cual creció en el tercer y cuarto año a cinco profesores y seis en el quinto año) y un gran número de profesores y abogados externos que han dedicado generosamente y sin retribución económica su tiempo y talento a la empresa. Para reflejar el desarrollo en este sentido se incluye la siguiente tabla conforme a una base de inicio y metas fijadas en 2003 y resultados a diciembre de 2005.

- Actualmente hay 20 equipos de trabajo integrados para el desarrollo de metodologías y materiales.
- Existen 15 manuales con diferentes grados de avance para su eventual publicación y otros 9 en producción o revisión que constituirán la materia de la posible publicación de una colección de casos y materiales para la enseñanza del derecho en México.

- Se elaboraron 29 materiales para la enseñanza activa del derecho.
- En el transcurso de la licenciatura se han efectuado más de 30 ejercicios pedagógicos dentro de los cursos del CIDE con metodologías no contempladas en los materiales o manuales de casos (debates, simulaciones, etcétera).

### 3.3 Capacitación de la planta docente

A continuación se presenta la tabla con los indicadores seleccionados en 2003 para medir el progreso de capacitación de la planta docente para enseñar con métodos activos y sus resultados en 2005.

### 3.4 El Programa de Clínicas de Interés Público

En 2005, la División tomó la decisión, con el apoyo de las autoridades del CIDE, de iniciar el Programa de Clínicas de Interés Público CIDE. La clínica constituye un curso dentro de la malla curricular. A través de este curso, los estudiantes trabajan en un ambiente monitoreado y supervisado en casos reales. En lo docente es una pieza importante de la formación en competencias. Sin embargo, más allá de la experiencia práctica, la clínica es un espacio para vivir y transmitir valores fundamentales sobre los que se basa el proyecto: el valor social de la abogacía, formación en altos estándares de ética profesional y el derecho como bien público y herramienta de transformación social.

Actividad (Activity/Output)	Indicador (Indicator)	Punto de partida (Baseline)	Meta (Target)	Resultados
Capacitación de la planta docente para enseñar con métodos activos	Número de profesores-investigadores CIDE que pueden fungir como capacitadores en métodos activos para la enseñanza del derecho	4	9	6
	Número de profesores CIDE y abogados capacitados para enseñar con métodos activos	25	57	65

La clínica es un espacio idóneo para que el alumno perfeccione destrezas de estrategia y de solución de problemas. El diseño y orientación de la clínica permite incentivar la función transformadora de la abogacía. La primera clínica dentro del programa es un proyecto de colaboración. Se buscó cuidadosamente una alianza con una organización no gubernamental sin intereses de lucro. El socio del CIDE en el proyecto de clínica es la Oficina de Defensoría de la Infancia (ODI), con una trayectoria reconocida en la defensa de derechos de niños y adolescentes. La clínica se pensó con la función de fortalecer la capacidad de representación legal de la ODI, con base en una estrategia de litigio de interés público y de formulación de propuestas de política pública legal para mejorar la infraestructura jurídica de defensa de derechos de niños.

El litigio de interés público tiene dos componentes. Por un lado, una vocación de representación de personas con escasos recursos económicos. Por otro, intentar llevar casos paradigmáticos que permitieran sentar nuevos precedentes y formular reformas legislativas y otro tipo de políticas públicas para fortalecer la situación y capacidad de defensa de la infancia. Se sentaron desde un principio altos estándares profesionales para el trabajo de la clínica. Por ejemplo, si bien es una práctica generalizada en el ámbito del litigio dar pequeños pagos a funcionarios judiciales menores por la tramitación de expedientes, la clínica se apega al principio de que en su práctica no se realiza ningún pago, bajo ningún motivo, que no sea el pago de servicios establecidos en ley. Se fomenta una alta conciencia del conflicto de interés, de la definición del cliente, y se retira la representación de cualquier cliente que decida por iniciativa propia realizar o recibir cualquier pago al margen del derecho. En la clínica los estudiantes participan en un modelo de despacho jurídico con reuniones periódicas para formular estrategias de litigio. Desde un inicio, los estudiantes tienen participación directa en los casos bajo un sistema supervisado y con las protecciones necesarias para su formación y la provisión de un servicio legal de alta calidad.

En 2005, llevamos, a través de la clínica, 50 casos. Algunos de ellos han puesto en la agenda pública temas muy importantes como son las garantías de debido proceso constitucional en casos de niños víctimas de delitos, el estándar de cuidado de las instituciones públicas de asistencia a menores y la política en materia de justicia de infancia. A través de la clínica por ejemplo, se ha logrado introducir el

testimonio de menores en un ambiente protegido y conducido por profesionales psicopedagogos. Otro de los resultados más satisfactorios de los últimos casos fue participar y lograr un pronunciamiento de la Suprema Corte, al resolver una contradicción de tesis, que extendió el derecho de las víctimas de un delito a interponer el juicio de amparo ante la negativa del Ministerio Público de ejercer la acción penal más allá del texto constitucional. También se participó activamente en la formulación del precedente por el cual el amparo procede para forzar al Ministerio Público a resolver la procedencia de la acción penal dentro de un plazo razonable.

### 3.5 Argumentación y escritura legal

Con el fin de consolidar, en el contexto del PRENDE, las habilidades de análisis y argumentación escrita y oral, se puso en marcha un programa que llamamos "argumentación y escritura legal". Su objetivo inmediato respecto del proyecto educativo es formar a los estudiantes de Derecho del CIDE en un alto nivel de análisis, argumentación y escritura en los distintos géneros asociados a su profesión. Tiene también como objetivo de mediano plazo generar las herramientas para extender la reforma educativa en esta área al resto de la comunidad jurídica, y como objetivo de largo plazo promover un cambio sustancial en el lenguaje jurídico con miras a la claridad y la transparencia en la práctica jurídica y la administración de justicia. Este programa incluye componentes de investigación, docencia, sistematización y disseminación.

En investigación pretende precisar cánones de corrección para diferentes géneros de textos y formas de expresión usadas en contextos jurídicos, con el fin de usar esos cánones en la enseñanza del derecho a lo largo de la licenciatura. También se aboca a elevar el nivel de argumentación sustantiva a través de la investigación y discusión de aquellos argumentos extranormativos que dan sustento y contenido a la norma: justicia, principio de deliberación democrática, objetivos de eficiencia, distributivos, morales, etc. Los resultados de esta investigación fortalecerán también el programa de escritura de casos y la elaboración de materiales pedagógicos.

El componente principal de este programa es el docente y tiene dos ejes: uno de argumentación y uno de escritura. El eje argumentativo consiste en una serie de cursos correlativos que ya se están impartiendo y están dirigidos a desarrollar habilidades de análisis y argumentación. El eje de escritura consiste en la in-

corporación de una metodología específica para el aprendizaje de la elaboración de materiales escritos en cualquier género, y en la implementación de esta metodología tanto en cursos específicos de escritura (tales como “Ensayo y exposición” y el “Seminario de titulación”) como a lo largo de otros cursos de la malla curricular, apoyando a los profesores de asignatura y a sus alumnos en el uso de esta metodología. El programa de escritura legal tiene también componentes de sistematización y difusión, al estar inserto en el programa más amplio de sistematizar diferentes cursos desarrollados en el marco del PRENDE con el fin de diseminar sus modalidades de enseñanza legal.

#### 4. Desarrollo actual, programa de trabajo y retos: la segunda fase

En el año 2005 se inició la segunda fase del proyecto con el fin de completar y sistematizar el modelo en todos sus aspectos de gestión pedagógica. Además, resultaba indispensable tener mejores instrumentos de evaluación a lo largo de la carrera que nos permitieran conocer con mayor precisión el desarrollo de nuestros objetivos.

Para atender estos temas, decidimos solicitar ayuda de especialistas en temas de educación. Después de entrevistar a varios expertos, decidimos contratar a la empresa CENTRUM, consultores en temas de formación, pedagogía y desarrollo institucional. Con ellos, la planta docente interna y externa nos hemos propuesto los siguientes objetivos y el desarrollo de los siguientes productos:

##### a) Objetivos:

- La evaluación del perfil de egreso y la definición de las competencias esenciales del PRENDE, así como el desarrollo de las herramientas para evaluarlas mediante actividades observables.
- Contar con estas herramientas para evaluar el potencial de desarrollo del estudiante, así como para anticipar su rendimiento académico.

- Enriquecer la metodología de enseñanza con recursos de aprendizaje para optimizar el aprovechamiento de cada estudiante de acuerdo con su estilo de aprendizaje.
- Incentivar el compromiso del alumno con su desarrollo individual como profesionista.

Partiendo de lo ya realizado, y con base en la definición del perfil de egreso y la filosofía y metodología educativa del PRENDE, se realizó un plan de trabajo que hoy presenta sus primeros productos. A través de un proceso colectivo y deliberativo se definieron aquellas competencias centrales que dan sustento al modelo pedagógico. Simultáneamente, se definieron los roles que se persiga posean los profesionales formados bajo el modelo PRENDE. El paso siguiente fue crear un modelo de apoyo a la enseñanza, y un sistema de evaluación de competencias. Actualmente se capacita a la planta docente interna en la utilización del modelo de apoyo y evaluación, para posteriormente introducir gradualmente estas herramientas a los profesores externos.

La siguiente fase del proyecto consiste en el desarrollo de notas pedagógicas y manuales del docente para la enseñanza PRENDE, así como en un catálogo de recursos de aprendizaje de apoyo para los estudiantes. En esta fase se busca también sistematizar el modelo y la administración de la licenciatura a través del uso de una plataforma educativa LMS. Al mismo tiempo, se trabajó en un rediseño de la malla curricular para incorporar efectivamente la graduación y seriación de la formación en competencias.

Así, el perfil del abogado CIDE se enriquece y complementa con la definición de a) contribuciones estratégicas, b) roles; c) responsabilidades, y d) competencias centrales. Las contribuciones estratégicas corresponden al fin último de la actividad profesional. Nos indican cuáles son los beneficios tangibles esperados del abogado egresado del CIDE. Para que una contribución estratégica sea válida debe estar rela-

Contribución estratégica		Premisas PRENDE / CIDE
1	Crear una nueva práctica en el campo del derecho en México, con mayor transparencia, apertura y efectividad, así como con un enfoque interdisciplinario.	“Impulsar una nueva cultura profesional del abogado en México que impacte positivamente en la construcción de un Estado de derecho.”
2	Generar confiabilidad y credibilidad en toda persona a la que preste sus servicios, a través de solucionar sus problemas reales y logrando en forma efectiva que obtengan un beneficio.	“Generar confianza social en las instituciones y en el derecho como vehículos para prevenir y pacificar conflictos.”
3	Crear a través del servicio a sus clientes, la imagen del derecho como un bien público cuyo fin es proteger y generar un bienestar deseable.	“Generar confianza social en las instituciones y en el derecho como vehículos para prevenir y pacificar conflictos.”
4	Identificar y proponer mejoras en el sistema tradicional de formación de abogados, que enriquezcan la formación de las siguientes generaciones en el país.	“Generar cambios sustantivos en la enseñanza del derecho, en cualquier institución en México en donde se formen los futuros líderes del país.”

cionada directamente con alguna premisa, estrategia o filosofía de la institución y en este caso, del programa (PRENDE).

Los roles nos dicen de qué forma se lograrán las contribuciones estratégicas. Los roles definidos dentro de este perfil amplio son: el abogado CIDE como estrategia, como transformador y como estudioso. Las responsabilidades son los resultados o valores específicos que se generarán al estar desempeñando o ejecutando un rol determinado. Las competencias por último son el conjunto de comportamientos observables y sujetos de medición, que se requieren para poder desempeñar cada uno de los roles definidos. Estos comportamientos se dan como resultado de una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y rasgos de personalidad.

Las competencias constituyen la materia central del proceso de formación. Es aquí donde se implementa el modelo y se aterriza a las aulas y vida académica. El paso importante en el proyecto que deseo enfatizar es que las competencias por sí solas, como ejercicio intuitivo de lo que un abogado requiere para desempeñarse, dejan de ser sólo un catálogo aislado, para pasar a formar parte de un modelo integral. En otras palabras, desarrollar competencias específicas, sustentadas sobre roles y responsabilidades definidas, persigue la formación de profesionales que puedan ser capaces de realizar ciertas contribuciones estratégicas, mismas que a su vez se sustentan en la visión y filosofía de la División de Estudios Jurídicos del CIDE sobre lo que debe ser el papel de la enseñanza del derecho en una sociedad con aspiraciones democráticas y de Estado de Derecho.

Las competencias se dividieron en dos tipos: competencias de efectividad y competencias técnicas. Las competencias técnicas definidas son:

- el uso de fundamentos y herramientas jurídicas, y
- expresión y argumentación jurídica.

Las competencias de efectividad son:

- análisis crítico;
- solución de problemas;
- liderazgo para el cambio, y
- negociación.

El Diccionario de Competencias no sólo define cada una de ellas, sino contiene una serie de actividades observables que componen la competencia, organizadas de menor a mayor complejidad y divididas por categorías de actividades. Esto no quiere decir que no se puedan desarrollar, o de hecho de-

sarrollen otras competencias en la licenciatura del CIDE. Esto quiere decir que existe una definición central de competencias, sobre la cual se organiza el compromiso institucional de la División, y con base en las cuales podremos evaluar y medir el progreso de estudiantes y eventualmente de la licenciatura.

De esta manera, el sistema de evaluación no sólo permitirá contar con información crítica para el fortalecimiento del modelo educativo, sino servirá para alimentar y desarrollar un modelo de capacitación y apoyo más efectivo hacia los docentes. La herramienta de evaluación permitirá al PRENDE ofrecer el modelo educativo legal y sus componentes con una sólida propuesta para su evaluación sistemática.

El plan de trabajo para los siguientes dos años incluye la adecuación de la malla curricular, iniciar el proceso de redacción de notas técnicas de apoyo al docente, desarrollar recursos de aprendizaje de apoyo al estudiante y realizar la aplicación de la evaluación de competencias como un ingrediente indispensable en la evaluación del progreso de los estudiantes y del proyecto en general. Con ello se terminará de consolidar el modelo educativo con una más completa y congruente definición de todos sus elementos.

La siguiente tabla, preparada por CENTRUM para el PRENDE refleja el modelo a través de los diversos componentes de la gestión pedagógica.

Componentes de la gestión pedagógica					
Proyecto Curricular (Estratégico)	Finalidades	Contenidos	Secuencia Didáctica	Metodología	Evaluación
	Para qué	Qué	Cuándo	Cómo	Para qué Cuándo Cómo
	Perfil PRENDE (de Ingreso y Egreso)		Diccionario de Composición	Temporalización de competencias en la currícula	Notas Pedagógicas
		Método del caso			Portafolio de Evidencias
Programación (Operativa)	Objetivos por cada asignatura	Contenidos por cada asignatura	Secuencia de las unidades didácticas	Actividades y materiales para la formación	Indicadores de evaluación por contenidos para cada asignatura

Así, del importante esfuerzo inicial en introducir los hechos al estudio del derecho y en capacitar profesores, se cuenta hoy con un modelo integral que podría ser compartido en todo o en partes. El modelo consta de cinco elementos principales:

- Objetivos (¿para qué?): constituyen las finalidades de la educación legal PRENDE a partir de una base de inicio. Busca la formación de abogados con sólidos conocimientos jurídicos, con competencias para la solución de problemas y

con conciencia de los más altos estándares profesionales y del compromiso con el interés público, y la construcción y fortalecimiento del Estado de Derecho.

- Contenidos (¿qué?): se componen por los conocimientos jurídicos fundamentales, las competencias profesionales estratégicas y las actitudes ante la práctica profesional.
- Secuencia Didáctica (¿en qué momento?): se refiere a la seriación de materias, al lugar en la malla en el que se desarrollarán gradual y progresivamente las competencias y abordarán las actitudes.
- Metodología (¿cómo?): se articula como una metodología basada en problemas y participativa que utiliza una diversidad de técnicas pedagógicas lógicamente relacionadas con los tres elementos anteriores.
- Evaluación: se compone de las diversas herramientas de evaluación necesarias para fortalecer y dar seguimiento al progreso en el desarrollo de la actividad de aprendizaje y formación.

Actualmente se ha concluido el perfil de egreso y el perfil de ingreso relacionados con competencias, que constituyen los dos productos principales del elemento "Objetivos". Esta actividad involucró la participación de todos los profesores de tiempo completo de la División de Estudios Jurídicos y un grupo de profesores externos.

El elemento de contenidos se compone por los cursos y materiales desarrollados ya en la malla curricular de la licenciatura en Derecho del CIDE. Sin embargo, es importante destacar la generación de cursos interdisciplinarios basados en la metodología PRENDE. Esta línea constituyó un esfuerzo estratégico institucional por desarrollar cursos con la participación de otras Divisiones del CIDE. Se han desarrollado los siguientes cursos:

- Seminario Revolución y Legalidad, con la División de Historia.
- Seminario de Competencia Económica, con la División de Economía.
- Derecho y Políticas Públicas, con la División de Administración Pública.

Es importante destacar estos cursos porque un efecto importante logrado es involucrar a otras divisiones del CIDE en la metodología PRENDE. Consideramos que esta línea de acción es importante para la consolidación del proyecto en el CIDE. Los resultados han sido muy satisfactorios y podemos repor-

tar que la metodología se discute ya en forma preliminar a nivel del CIDE por sus posibles contribuciones al fortalecimiento docente de la institución.

El elemento de secuencia didáctica también fue trabajado. Como producto de un proceso de reflexión y reforma de las mallas curriculares de las licenciaturas del CIDE, en el que participó la División de Estudios Jurídicos en forma relevante, se propuso y aceptó una nueva malla curricular para la licenciatura en Derecho. Esta malla integra de mejor manera las ventajas interdisciplinarias que presenta la institución, y fue pensada estratégicamente para fortalecer la programación gradual y progresiva del trabajo en habilidades profesionales que el PRENDE ha definido como estratégicas. En lo particular cabe destacar que se incluyó en esta malla, que entrará en vigor en agosto de 2007, una serie de talleres de competencias que corren junto a ciertos cursos en los que se enfatizará el desarrollo de habilidades en la solución de problemas.

En el elemento de metodología un paso importante fue la culminación del Diccionario de Competencias. Este diccionario define las competencias profesionales estratégicas en la formación jurídica PRENDE. El diccionario describe estas competencias y su desarrollo gradual en cuatro etapas en forma de conductas visibles y evaluables. El diccionario constituye así un eje central del proyecto docente imprescindible para la capacitación de profesores, la formación en aulas y la evaluación del progreso de los alumnos.

El elemento de evaluación se compone de tres herramientas principales:

- a) el *assessment center*;
- b) portafolio de evidencias por estudiantes;
- c) evaluaciones por materia de conocimientos y habilidades. El *assessment center* es un método para evaluar competencias con base en el diccionario. Se llevaron a cabo dos seminarios de capacitación a la planta docente interna en esta herramienta de evaluación, la cual se empezará a aplicar en el semestre de primavera de 2007. Se llevó a cabo también un seminario de capacitación en la herramienta de portafolio de evidencias, la cual se contempla se iniciará su aplicación sistemática en el otoño del 2007. Actualmente también se trabaja en la evaluación por materias en el que se sistematizará aplicaciones del *assessment center* por cursos y desarrollará un repositorio de conocimientos fundamentales por materia.

En otras palabras, el modelo está basado en un perfil PRENDE, que se compone del perfil de egreso u objetivo último en la formación de profesionales y un perfil de ingreso que auxilia en la selección de candidatos (con mayor disposición a formarse bajo la filosofía pedagógica e institucional del PRENDE): Este objetivo se articula a través de la programación por cada asignatura. Cada asignatura contiene objetivos y contenidos como elementos del perfil PRENDE. El Diccionario de Competencias es un instrumento para desarrollar y evaluar sistemáticamente las competencias estratégicas. La secuencia de las asignaturas está organizada en forma tal que las competencias se ejerciten con un orden creciente de complejidad, con las necesarias repeticiones a lo largo de la currícula y de forma interconectada. Para desarrollar las competencias es necesario utilizar métodos activos, como el método de caso o educación basada en problemas. Se han desarrollado actividades y materiales para tal propósito. Actualmente se trabaja en notas pedagógicas que fortalezcan la utilización de las actividades y materiales con los que se trabaja en aulas, así como materiales de apoyo a estudiantes independientemente del trabajo en clase. La evaluación debe estar basada no sólo en los objetivos de contenidos, sino en la evaluación del desarrollo de competencias. Para ello los exámenes de conocimientos deben ser sólo una parte de la calificación y las competencias se evaluarán a través de herramientas diseñadas para tal propósito, entre ellas se encuentran las evaluaciones a través de la solución de casos, el portafolio de evidencias y la técnica de observación *assessment center*.

Si bien se han definido todos los elementos del modelo, cada uno de ellos se encuentra en distinta fase de instrumentación. Por ejemplo, en los próximos dos años se trabajarán las notas pedagógicas, así como la capacitación a docentes para el empleo del Diccionario de Competencias, tanto para la docencia en clase, como para la evaluación. Independientemente de la socialización y difusión del modelo, existirá una serie de cursos a lo largo de la malla en donde a través de talleres o intervenciones más específicas se busca el desarrollo de las competencias centrales. El proceso de ajuste, perfeccionamiento y revisión es permanente. La crítica y la reflexión son ingredientes cosustanciales a la propuesta misma. Uno de los rasgos definitorios de la División de Estudios Jurídicos del CIDE es el nivel de compromiso y dedicación a pensar, reflexionar, evaluar e implementar en educación legal.

## Conclusiones y reflexión final

Desde su inicio, el proyecto se definió como de innovación. La insatisfacción propia con la educación legal recibida, el cúmulo de evidencia de abogados que desde la profesión veían carencias importantes en la formación, y la falta de proyectos comprensivos en la esfera de la educación legal nacional nos llevaron a plantear la introducción de ingredientes innovadores. La hipótesis central del proyecto fue que había necesidad de formar abogados que pudieran actuar como pacificadores, con capacidades para resolver problemas, en un ambiente crecientemente democrático, en una economía abierta e internacional, y en donde la necesidad de construcción del Estado de Derecho requería tanto capacidad de transformación, como de compromiso y altos estándares profesionales.

Si bien subyace a la propuesta un enriquecedor debate académico sobre el papel del derecho y sus operadores, tanto con influencias realistas, como de la democracia deliberativa, entre otros, no fue este debate el hilo conductor del proyecto. Se buscó basarlo en una coherencia pedagógica, en la que se pudieran definir objetivos últimos, intermedios e inmediatos de la formación en un proceso colectivo entre academia y profesión. Esto para posteriormente iniciar el desarrollo de los materiales y actividades que constituirían las herramientas para alcanzar los objetivos. Todo ello basado en consensos mínimos del para qué: compromiso con el Estado de Derecho, con soluciones más justas y eficaces, respeto al rol del abogado como representante de intereses (competente, celoso), sin sacrificar su compromiso con el interés público, el sistema jurídico y sus aspiraciones más altas. El balance no es —ni la empresa— sencillo. El proyecto sigue en construcción y para su mayor maduración deberá trabajarse en él por entre cinco y diez años más. Tal vez el reto más grande está por delante. Su lanzamiento representó un gran esfuerzo de persuasión y de suma de esfuerzos. Pero una vez pasado el ánimo inicial por innovar y construir, su permanencia, consolidación, profundización e impacto son retos igual de mayúsculos.

Ciertos factores han sido claves en mi opinión para lo que se ha logrado. Por un lado un claro liderazgo de las autoridades institucionales, una gran entrega de los impulsores del proyecto y de aquellos que lo trabajan y construyen en el día a día. Imprescindible ha sido la colaboración entre abogados practicantes, jueces y otros profesionales del derecho, con los académicos del CIDE y otras instituciones

para su desarrollo. Esto no sólo constituyó una fuerza de legitimación importante, sino que permitió generar un modelo realizable, con una enseñanza más conectada a la realidad de la profesión y a sus problemas, y nos permitió encontrar los caminos para el adecuado balance entre innovación y tradición.

El proyecto del CIDE es enormemente respetuoso del lugar de la tradición y el rigor doctrinario en la formación jurídica. Porque lo es tanto, es que era importante innovar para revitalizarla, para demandar que fuera bien abordada. Sin abandonar la tradición, se busca que ésta cobre relevancia como componente de las competencias propias del abogado. Que sean tuyas las herramientas, con plena conciencia de las responsabilidades de su utilización. Asimismo, que la tradición sea cuestionada críticamente, para ser capaz, en la mejor tradición del derecho, de dar respuestas a nuevos retos, de ser instrumental para avanzar los objetivos del derecho: seguridad, paz, justicia. Es el abogado uno de los profesionales llamados a contribuir y liderar el adecuado balance entre el orden, la libertad, la equidad y la justicia en sociedad. Tan grande empresa no puede más que producir grandes compromisos.