ENTRE LA ACADEMIA Y EL MERCADO: EL COLEF*, UN MODELO DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Mario Guillermo González Rubí
Profesor Investigador del Departamento de Sociología de la UAM-A.

Lo duradero es conducta viva, irrepetible en su sentido de origen, fundación y aventura actualizables y dinámicas, cambio en el que no se pierde el sustrato nativo.

Anónimo

Introducción

En un artículo publicado en el diario *Milenio* el jueves 28 de noviembre pasado, el investigador Carlos Pallán (2002) se preguntaba si en México *es posible la existencia de un centro de investigación que produzca nuevos conocimientos, forme personal especializado, sea útil en su zona de influencia y apreciado en la comunidad social de la que forma parte.* En ese caso la respuesta fue positiva para las ciencias naturales. El mismo cuestionamiento ha acompañado nuestro trabajo de investigación en el último lustro para el caso de las ciencias sociales y el resultado fue el mismo. En el Colegio de la Frontera Norte (COLEF) se ha construido un modelo que integra esos cuatro objetivos de la investigación académica, por lo que es interés de esta entrega dar cuenta de las condiciones organizacionales y disciplinares que han contribuido en su consolidación.

A diferencia de las ciencias naturales, el caso del Colegio es doblemente significativo si tomamos en cuenta la debilidad comunitaria de este campo disciplinar (Béjar y Hernández: 1996; Perló: 1994) y el hecho de que la mayor parte de los espacios con que cuenta tienen una historia reciente, ya que su creación respondió más a la expansión general del sistema de educación superior que a un proceso de consolidación de grupos de investigación y/o modelos institucionales. En este sentido, la diferenciación es uno de los rasgos característicos del subsistema científico en nuestro país y su estudio atento es un insumo necesario para comprender sus particularidades y estimular su desarrollo en el mediano y largo plazos.

Con la certeza de que antigüedad no equivale a consolidación, en el trienio que va de 1997 a 1999, y en el marco del proyecto de *Cambio Organizacional y Disciplinario* coordinado por Rollin Kent en el Departamento de Investigaciones Educativas del CINVESTAV, así como de mi propio proceso de formación doctoral, emprendimos la tarea de revisar una serie de casos que nos permitiera, bajo una estrategia de análisis comparativo, encontrar algunas pistas para explicar la raíz de las diferencias[1]. Con esta intención, tuvimos la oportunidad de recorrer los pasillos del Colegio de la Frontera Norte (COLEF), sumergirnos en su historia y su presente a través de testimonios orales y documentales, para con ello reconstruir las columnas de un modelo que, sin soslayar las tensiones propias de su conformación, constituyen una experiencia inédita dentro de la diversidad de los casos

estudiados, en particular por la serie de pautas que han ordenado su desarrollo desde su fundación. Asimismo, la fisonomía institucional descrita por Pallán resulta sugerente para ensayar una "vuelta de tuerca" a la interpretación, esta vez con énfasis en la estructura organizacional más que en la disciplinaria, como observaremos en las páginas siguientes.

1. El COLEF como objeto de estudio

En la actualidad son pocas las instituciones que han alcanzado el nivel de reconocimiento y la presencia social del Colegio de la Frontera Norte. Su propuesta de combinar el modelo propio de la investigación académica con un interés de participación en sectores sociales y económicos más amplios lo colocaron en poco tiempo en un lugar privilegiado, reconocido por su capacidad de respuesta y de penetración en mercados diversos. A casi dos décadas de su creación y sobre la cimiente estructural que representó la experiencia constitutiva del entonces Centro de Estudios Fronterizos del Norte de México (CEFNM), mantiene una tendencia de crecimiento y expansión, tanto en sus dimensiones formales como en aquellos sectores que constituyen su zona de influencia.

Todos los indicadores modernos son una muestra de esta vitalidad: el sostenido crecimiento de su planta académica, el incremento constante en los niveles formativos de sus investigadores, el liderazgo nacional de los mismos en las áreas temáticas de su competencia, una alta proporción de ellos incorporado al Sistema Nacional de Investigadores (SNI); la solidez de su producción editorial y el reconocimiento a sus publicaciones periódicas; el prestigio y eficiencia terminal de sus programas de postgrado (avalado por su registro en el Padrón de Postgrados de Excelencia);[2] la presencia constante de sus integrantes en los medios de comunicación en toda la franja fronteriza con los Estados Unidos; su papel como organismo consultor de políticas regionales, y finalmente la confianza generada en organismos patrocinadores de distinto tipo que se materializa en apoyos permanentes para conservar su capacidad productiva. Todo ello habla de un proceso de construcción institucional que no finca su prestigio en individuos y temáticas aislados, sino que atiende distintos ángulos de la organización y el quehacer académico, cuya experiencia trataremos de rescatar.

2. Origen y destino. Los componentes generativos

a. Los paradigmas del modelo: cooperación, integración e innovación académica

Podemos rastrear los inicios del COLEF a 1982 con la fundación del Centro de Estudios de la Frontera Norte de México, un espacio de investigación que centraba su interés en los estudios de migración y que cambió de nombre y estructura en 1986. Su ubicación inicial fue en la ciudad de Tijuana, Baja California, en la región noroeste del país, a poca distancia de la franja divisoria con los Estados Unidos y a casi 3 mil kilómetros de la Ciudad de México. Hablamos de un organismo descentralizado del gobierno federal cuyos objetivos se definieron en 1979 en el estudio de factibilidad que precedió a su creación (Grediaga, 1989, 141):

- Promover el entendimiento científico de los procesos sociales, económicos, culturales, demográficos, políticos, urbanos y del ambiente, de género y salud, característicos de las regiones de México que colindan con Estados Unidos.
- Transformar este conocimiento en herramientas susceptibles de ser utilizadas en la planeación regional.
- Identificar y definir los fenómenos que puedan convertirse en obstáculos para el progreso de la región fronteriza, la integración al desarrollo nacional y las relaciones entre México y los Estados Unidos.

En estos fines es posible apreciar tres componentes clave del naciente modelo institucional: primero, la producción de conocimiento como razón de ser y eje articulador de su estructura y relaciones internas; segundo, un principio sistémico de vinculación con el entorno, basado en un fundamento ecológico de cooperación e intercambio continuos (Perrow, 1991); y por último, la apertura hacia formas de investigación académica poco exploradas o escasamente validadas en esos años, en especial la realización de estudios encaminados a la resolución de problemas (investigación aplicada) o la generación de información relevante como sustento legítimo para la toma de decisiones. En el fondo, la posibilidad de conseguir estas metas dependía de la forma en que se entrelazarán los elementos de la organización. Construir un ambiente de integración institucional se presentó como el reto inmediato de la nueva empresa.

b. Condiciones de factibilidad: entorno de oportunidades y vitalidad interna

Como menciona Lee (1988), distintos factores se combinan y configuran condiciones favorables para crear un clima de vitalidad organizacional. Unos derivan de la existencia de un medio externo propicio y otros de los lazos de interacción interna. En el caso del COLEF, la relación entorno-establecimiento está presente desde su fundación en dos direcciones: por un lado, un sentido permanente que orienta hacia el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno institucional, y por otro la orientación de los esfuerzos con el propósito de acrecentar sus potencialidades relativas.

De las primeras, la concentración de la investigación impulsada por el Colegio en temáticas relacionadas con la vecindad entre México y los Estados Unidos representó una oportunidad plena, actual y de largo aliento para colocarse en un lugar privilegiado dentro de un nicho de mercado emergente, en especial porque las grandes disparidades de carácter económico, político, social y cultural entre ambos países requerían –y requieren– cada vez más de un conocimiento sistemático de sus singularidades (Grediaga, 1989: 142). Ese factor ha funcionado como garantía para el flujo de recursos dado el abanico potencial de demandantes y proveedores financieros, con lo que quedó abierta desde el inicio una posibilidad clara para constituir una relación de menor dependencia respecto del financiamiento federal, mismo que se reducía dramáticamente en la vorágine de la crisis económica que se precipitó en los primeros años de la década de los ochenta.

En cuanto a su vitalidad interna, en estricto sentido, el COLEF representa un proceso de *implantación académica*, dada la evidente la intención de reproducir el modelo de organización ya consolidado y reconocido del Colegio de México (COLMEX), principalmente en lo referente a la cohesión en torno a líderes académicos que representan y transmiten el ethos, la tradición y el rigor propios de la institución que sirve de matriz.

c. El liderazgo personalizado como factor de cohesión

Es imposible disociar la historia del Colegio de la Frontera Norte de la propia historia personal de su fundador, Jorge Bustamante, quien lo presidió hasta principios de 1998. El Dr. Bustamante cursó estudios de sociología y antropología en la Universidad de Notre Dame en los Estados Unidos y construyó su prestigio académico con base en estudios sobre migración internacional, adscrito siempre al COLMEX. Siendo contados los investigadores que hasta los años setenta se interesaron por esta temática y, en contraste, creciente la intensidad de las relaciones entre México y los Estados Unidos, Bustamante se convirtió en un referente obligado de consulta, principalmente para los círculos de la administración pública federal encargados de atender esta temática.

Esta doble vinculación le permitió contar con un tejido de redes de coordinación tendido hacia distintos polos que Clark (1991) reconoce y considera claves para una organización académica: la oligarquía profesional, el Estado y el mercado. En este sentido la presencia de Bustamante permitió crear las condiciones para emprender el nuevo reto en un clima de menor riesgo e incertidumbre.

De acuerdo a la información recabada por distintas vías respecto a las motivaciones que llevaron a Jorge Bustamante a desprenderse del COLMEX, puede afirmarse que se trató de una amalgama de intereses académicos, profesionales y políticos, donde a las limitaciones propias que ofrecía en ese momento dicha institución** se sumó la creciente importancia de su participación personal en el diseño de políticas sobre la frontera y la relación binacional, amén de la relevancia estratégica que se preveía podrían alcanzar los resultados de las investigaciones emprendidas desde el nuevo centro de estudios.

Desde esta óptica puede señalarse que en el plano académico se advirtió desde el inicio que los estudios de migración eran el punto de partida, pero no el tema único y central en la relación entre México y los Estados Unidos. En consecuencia, muy pronto se hizo necesario ampliar las miradas y el espectro de temas de indagación, y por lo tanto era imprescindible impulsar el surgimiento de nuevos especialistas y grupos que dieran cuenta de estos procesos emergentes. Tal coyuntura no fue ajena a la concepción y expectativas de propio Bustamante. La nueva empresa académica no representaba sólo una nueva cobertura institucional, respondía a la necesidad de cambiar un espacio de acción e interacción, su ambiente físico. Era a la vez la oportunidad de abrir un sendero para la investigación en el hasta entonces deshabitado espacio de la frontera norte. Se puede

observar entonces el surgimiento de un modelo institucional con temáticas de investigación definidas y con una inserción directa en el medio estudiado.

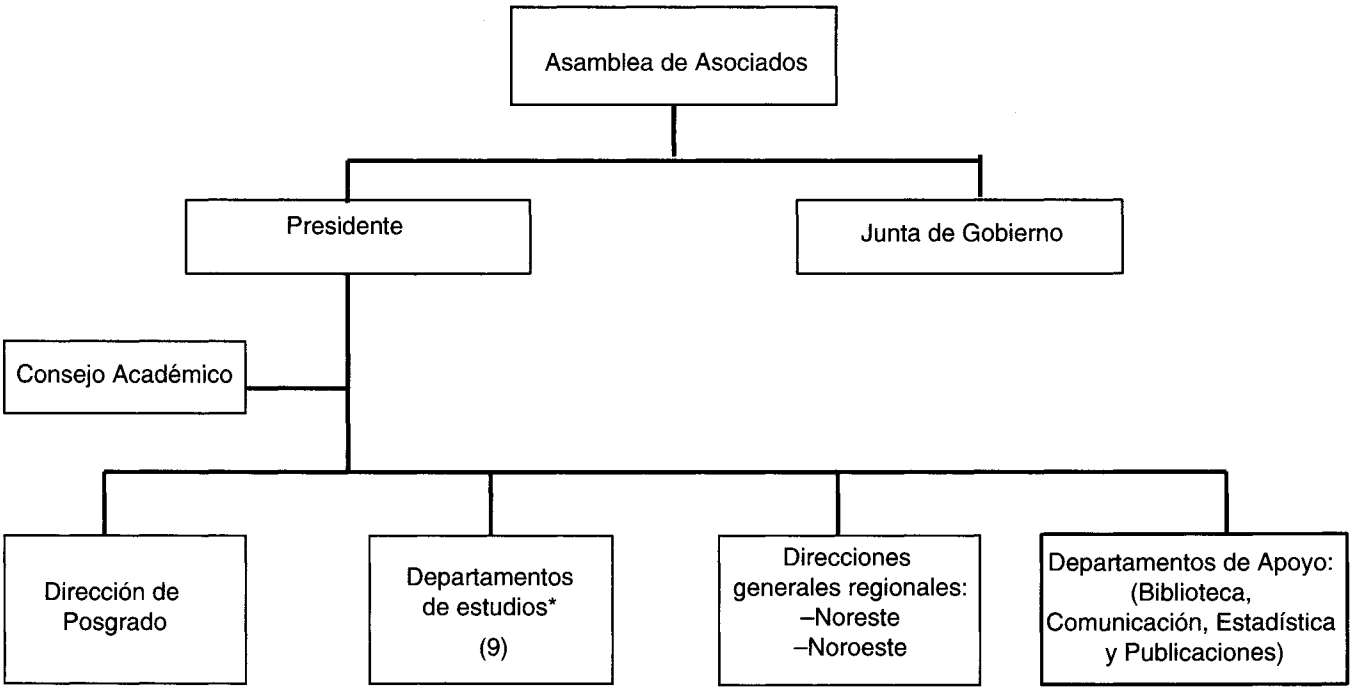
En cuanto a la composición del cuerpo de investigadores que configuraron el grupo inicial del entonces CEFNM, es evidente que el establecimiento no surge con una oferta amplia de servicios. Los llamados *pioneros* (miembros fundadores), integrantes del grupo de estudios de migración del COLMEX, contaban con referentes compartidos propios de las comunidades científicas consolidadas: una formación académica sustentada en el postgrado, experiencia en investigación, reconocimiento del liderazgo y la capacidad de coordinación y gestión de Jorge Bustamante, a los que se suman la tradición de rigor y calidad académica del propio Colegio de México.

d. Reclutamiento y posgrado: planear hoy para existir mañana

Si bien el pilar del cuerpo académico lo constituía ese grupo fundador, la tendencia a la diversificación y el crecimiento se hizo presente desde aquellos tiempos. Ya en el *Proyecto de Factibilidad* había quedado impresa esta intención y su respaldo se presenta en el Decreto del 12 de julio de 1982 con el que se fundó El Centro de Estudios Fronterizos del Norte de México. En ese documento se enuncia la conformación de cinco Departamentos que representan y definen los ejes prioritarios de investigación institucional: Estudios Sociales, Culturales, Económicos, en Administración Pública y de Medio Ambiente y Desarrollo Urbano (Grediaga, 1989).

Es notorio cómo este interés por acrecentar los ámbitos de investigación influyó en la coexistencia de al menos dos ritmos para el desarrollo de esta actividad dentro del COLEF: junto a un grupo consolidado tanto en su organización como en sus intereses y estilos de trabajo surgen otros con líneas nuevas y requerimientos de maduración, que iban desde necesidades de información sistemática como base para la realización de estudios de mayor envergadura, hasta la formación de individuos y grupos académicos que se hicieran cargo de estas zonas emergentes del conocimiento. La incorporación con sentido estratégico y el postgrado ocuparon desde entonces una posición clave en la estructura académica del Colegio como se detallará más adelante.

El Colegio de la Frontera Norte
Organigrama



* Los Departamentos de Estudios son la versión más moderna de las Coordinaciones de Estudios y representan las líneas temáticas básicas.

3. La estructura organizacional

a. Entre el liderazgo personalizado y la decisión colegiada: la construcción de una administración estratégica (legítima, horizontal y flexible)

Cuando se miran a contraluz los rasgos del CEFNM en 1982 y las características actuales del COLEF, encontramos diversos signos de continuidad; sin embargo, las formas han cambiado, principalmente porque los vínculos informales sustentados en la relación personalizada ceden paulatinamente su lugar a formas nuevas de mayor sustento institucional; proceso en el que han influido por una parte el crecimiento casi exponencial del establecimiento (con lo que una buena parte de sus integrantes se encuentran en la actualidad distribuidos geográficamente en siete ciudades fronterizas distintas y distantes), y por otra la trayectoria y reconocimiento alcanzado por ellos, con lo que se presentan modificaciones en la composición jerárquica del establecimiento.

Una mirada inicial a la estructura organizativa del COLEF la proporciona su organigrama formal, donde se traslucen sus componentes, actores, posiciones y ámbitos de decisión interna.

En este esquema se observa una estructura simple compuesta de cuatro niveles jerárquicos. El primero, ocupado por la Asamblea de Asociados, cuya integración plasma la diversidad de vínculos, relaciones y apoyos que fueron atraídos para garantizar la viabilidad institucional en el largo plazo. Dependencias como las Secretarías de Educación y Hacienda y Crédito Público, así como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, responsables de buena parte del financiamiento público para la actividad científica en nuestro país; la incorporación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial como puente para la vinculación con el sector privado; y El Colegio de México y la Universidad Autónoma de Baja California, que representan los vínculos de carácter académico tanto en el nivel nacional como regional. No es irrelevante señalar que en esta diversidad se puede reconocer el perfil institucional deseado y la capacidad de gestión de Jorge Bustamante.

Dentro de las atribuciones delineadas para este órgano superior de gobierno en el Reglamento General Académico del COLEF, destaca su papel de guardián del orden institucional, actividad traducida de las tareas que le son asignadas: la vigilancia del cumplimiento de los objetivos de la institución, el nombramiento y remoción del presidente, la ratificación de los miembros de la Junta de Gobierno, considerar y aprobar los informes de estas instancias, en especial los de carácter financiero, que incluyen la aprobación del Programa de Actividades y el Presupuesto de Ingresos y Egresos que le presente la Junta de Gobierno.

Luego de esta primera instancia de supervisión y vigilancia comparten el mismo nivel jerárquico dos órganos complementarios: uno de carácter unipersonal –la presidencia– y otro de participación colegiada –la Junta de Gobierno–. En ambos casos los nombramientos de quienes los ocupan recaen en la propia Asamblea.

En el caso de la Junta de Gobierno, su papel y composición responden a un interés implícito por mantener al COLEF abierto a la evaluación y sanción externas, cualidad básica si consideramos la importancia de este instrumento en las políticas gubernamentales para el sector en los años noventa. Está compuesta por siete miembros: el presidente y seis personas más "de reconocido prestigio en el área de los estudios fronterizos o que se han distinguido por su contribución al bienestar de los habitantes de la región norte de México" (COLEF, 1997: 6). Lo anterior abre la posibilidad de que, a excepción del presidente, no es requisito estar adscrito al Colegio para formar parte de ella. Estos seis miembros se incorporan estatutariamente en función de su lugar de residencia: tres en el Distrito Federal y tres en la zona fronteriza del norte de México en un esquema de división del trabajo: "La Asamblea de Asociados se encarga de obtener y administrar los fondos públicos, mientras que la Junta de Gobierno supervisa los asuntos relacionados con las actividades académicas de la institución" (COLEF, 1997: 6).

En contrapartida, el presidente representa legalmente a la institución y es su responsabilidad "vigilar el cumplimento de las normatividades aplicables a ella y el cumplimiento de los acuerdos de sus órganos de gobierno" (COLEF, 1997: 6). Esta representatividad y vigilancia permitieron históricamente la concentración de una gran cantidad de poder en una persona, y con ello un cierto grado de discrecionalidad en el ejercicio de actividades de coordinación e integración interna, así como en la selección e integración del cuerpo académico.

No obstante, esta condición se ha reducido por dos vías: primero como resultado de la creación de

un Reglamento General Académico a principios de los noventa, y luego como resultado del primer relevo institucional en la presidencia del COLEF a finales de 1997.

Más restringidos estuvieron durante mucho tiempo los ámbitos de participación del Consejo Académico, cuya función principal al inicio era la asesoría al presidente, y en segundo término, de manera parcial, la atención de controversias de carácter académico. Sin embargo, en los últimos años este órgano colegiado ha alcanzado un papel protagónico en la estructura interna del establecimiento, ya que ha actuado como espacio para la dictaminación académica en el otorgamiento de becas de desempeño.

De igual forma el Consejo Académico ha sido fundamental en la construcción de un modelo de organización flexible ya que su influencia ha permitido dar continuidad a proyectos y, al mismo tiempo, revitalizar periódicamente los objetivos del Colegio, ya que define prioridades académicas diversas para cada año de tal manera que los propios investigadores pueden empatar sus intereses personales con los proyectos de desarrollo institucional.

Luego del Consejo aparecen diversas unidades que separan funciones específicas: por un parte, la Dirección de Postgrado se encarga de coordinar las labores de enseñanza, mientras que las Coordinaciones de Estudios hacen lo propio con la investigación. Un rasgo particular del COLEF es que no ha concentrado su trabajo en un establecimiento o ciudad. Al cabo de pocos años una de sus características ha sido su expansión a lo largo de la frontera, con el surgimiento de direcciones regionales que estudian la diversidad de problemas relacionados con distintos espacios territoriales de la línea divisoria con los Estados Unidos. Actualmente se cuenta con dos Direcciones Generales Regionales que coordinan siete unidades descentralizadas ubicadas en las principales ciudades fronterizas[3] que por su lejanía geográfica requieren estructuras de coordinación y representación propias. A pesar de las dificultades que puede suponer esta organización descentralizada, el COLEF ha encontrado canales de comunicación en un esquema de desarrollo compartido.

b. Academia y mercado: el milagro de la integración

El liderazgo de Jorge Bustamante superó la prueba del tiempo y logró un desarrollo institucional sin turbulencias. No obstante, el cambio en la Dirección del Colegio (obligada por el cumplimiento del periodo máximo que el reglamento contempla para la ocupación del puesto) generó una movilización interna sin precedente cuyo colofón fue el surgimiento del sindicato de académicos (SIPCOLEF), lo cual no deja de llamar la atención, principalmente por el proceso de deterioro constante de las organizaciones gremiales universitarias en los tres últimos lustros causado por las políticas sectoriales de contención salarial y de recompensas individuales vinculadas con evaluación.

La nueva dirección formal recayó en Jorge Santibáñez, miembro fundador y una de las personas más cercanas a Bustamante. El cambio puede interpretarse como una apuesta por la continuidad, pero con la necesidad de nuevos arreglos institucionales. El editorial del primer número del *Órgano Informativo del SIPCOLEF*[4] da cuenta de esta apreciación:

> La nueva organización gremial nace con un espíritu constructivo y consciente de la relevancia del COLEF y de los estudios fronterizos, como aportes que permitan definir políticas apropiadas para la relación entre México y Estados Unidos y para los programas de desarrollo regional. En este sentido no existe conflicto entre los principales objetivos de la institución y los intereses de los trabajadores académicos; todo lo contrario. El SIPCOLEF apunta a constituirse en un recurso adicional que permitirá plantear, analizar y solucionar colectivamente las necesidades de corto y largo plazo que preocupan ahora a los académicos asociados (SIPCOLEF, 1998: 1).

El surgimiento de esta estructura gremial representa la conclusión de un ciclo importante en la estructura del poder institucional: el agotamiento de los últimos vestigios de un liderazgo personalizado y, por ende, el fortalecimiento de un sistema normativo como referente básico de organización.

Dada la cercanía del proceso, y de que el surgimiento del SIPCOLEF coincide con los límites temporales de esta investigación, no es posible dar cuenta de sus efectos en el ambiente institucional, pero es previsible que este organismo jugará un papel determinante para la institución en los próximos años.

Otro elemento que no puede pasar desapercibido para un observador es la ausencia desde los inicios y por casi una década de un reglamento interno que coordinara las actividades, y que aún bajo esa condición no surgieran confrontaciones importantes.

En cuanto al financiamiento, en sus orígenes el COLEF recibía el 80% de su presupuesto directamente del Gobierno Federal y el 20% del gobierno estatal vía un acuerdo con la Secretaría de Educación Pública. Es decir, dependía en su totalidad del financiamiento público directo. Sin embargo, esto ha cambiado radicalmente y se han diversificado con amplitud sus fuentes de financiamiento. Actualmente el financiamiento público regular supera apenas la mitad de los recursos con que cuenta la institución, mientras que el resto proviene de recursos adicionales (CONACYT, gobiernos estatales, universidades norteamericanas y fundaciones). Algunos factores que han contribuido en esta transformación serían los siguientes:

a) La diversidad de modalidades de investigación abrió la puerta al patrocinio externo.
b) El conjunto de políticas para ciencia y tecnología en México de las dos últimas décadas se diseñó en una lógica convergente con las orientaciones básicas de la institución.
c) La creciente red de relaciones académicas interinstitucionales, muchas veces mediadas por los estudios doctorales de los investigadores del Colegio, ha contribuido a la valoración de esquemas patrocinio por competencia (fundaciones).

Pero no sólo se crecieron los vínculos hacia fuera. Quizá la aportación más importante es la estructura de articulación interna producida por el Colegio, cuyos rasgos principales son:

a) La concreción de un modelo que integra investigación y posgrado en una relación dinámica y orientada hacia enfoques de carácter multidisciplinar.
b) Un modelo académico de alta eficiencia terminal que combina modalidades escolarizadas con alternativas tutoriales.
c) Una planta académica amplia, habilitada y de tiempo completo, con responsabilidades docentes y de investigación. Por el número de cursos que se imparten la participación en cursos es limitada; no obstante, hay una involucración permanente tanto en la dirección de tesis como en la revisión continua de la estructura curricular.

En la práctica esta estructura ha favorecido el desarrollo de las funciones sustantivas del Colegio al encontrar vías que propician la comunicación entre los distintos niveles de la organización, como observaremos en los siguientes apartados.

4. Los componentes de la estructura académica

a. La composición de la planta académica

Como se mencionó antes, El COLEF ha mantenido una tendencia de crecimiento. En este proceso es posible identificar pautas definidas de incorporación relacionadas con las distintas épocas y necesidades del Colegio. Algunas de las más sobresalientes serán enunciadas a continuación.

En primer lugar, la conformación del cuerpo académico enfrentó el reto propio de un sistema de educación superior centralizado: la lejanía geográfica de la capital federal. En efecto, en un país donde más de la mitad de sus investigadores nacionales y de su oferta de postgrado se concentra en el Distrito Federal, la pretensión de contar de inicio con una planta altamente profesionalizada representaba una utopía. Ante ello fue necesario el diseño de una estrategia con viabilidad de mediano y largo plazos.

El eje del proyecto se puso entonces por un lado en prestigiar a la nueva institución para hacerla atractiva, y por otro en generar una estrategia de incorporación con un perfil de menor formación pero con expectativas de pronta consolidación. En el primer caso, la presencia constante de Bustamante y su grupo en foros académicos y en los círculos del poder público pronto le dieron visibilidad al nuevo establecimiento y le permitieron manejar los ritmos de su desarrollo.

En el segundo, ante el reducido abanico de aspirantes a un espacio académico en la institución el reclutamiento se orientó hacia los egresados del COMEX: jóvenes, sin compromisos familiares que obligaran al arraigo, con un proceso de formación rigurosa y de calidad, conocedores de las reglas escritas y no escritas de la institución, portadores de un modelo de organización comunitaria y de una forma compartida de percibir el trabajo académico, sin vínculos estrechos con otras instituciones y con deseos de empezar el tránsito hacia el prestigio. Aunado a lo anterior estaba la reducción de las expectativas laborales generadas por la crisis económica que rápidamente se dejo sentir al interior de las instituciones de educación superior.

Se impulsó entonces un proceso de difusión en el COLMEX. Jorge Bustamante y su grupo hicieron invitaciones personales a muchos que después se trasladarían a Tijuana. La oferta era atractiva: tiempo completo, poca docencia, y apoyo para la realización de la tesis que además era registrada como proyecto de investigación del propio COLEF.

Esa primera "generación COMEX" marcó el sentido institucional. Lluego se buscó seguir sumando. La vía fue el primer programa de postgrado de la institución: la Maestría en Desarrollo Regional (1984), cuya primera generación se incorporó pronto a la planta de investigadores. Después, con los otros programas la demanda fue mayor que la oferta y presentó por primera vez la posibilidad de una selección.

En este orden, una estrategia para enfrentar las limitaciones de un proceso de reproducción endógena fue el impulso hacia la formación doctoral de los investigadores fuera del COLEF con prioridad en programas "reconocidos y de alto nivel". Esta decisión abrió las puertas a la internacionalización del Colegio. 21 investigadores con antecedentes formativos en México (alrededor del 20% de toda la planta académica) salieron a cursar estudios doctorales en el extranjero. Estos procesos construyeron una nueva red de relaciones para la institución marcada por la coexistencia de tres grupos: la generación inicial que tiene sus raíces en el COLMEX, los egresados de las maestrías del COLEF, y quienes se inscriben en la etapa de internacionalización del Colegio.

En este último proceso fue notable también el trabajo de Bustamante como "buscador" y "reclutador de talentos". Su continua participación en eventos con sede en ambos lados de la frontera le permitió observar nuevos desarrollos, nuevas propuestas y enfoques, investigadores coincidentes con las líneas de indagación de los Departamentos de Estudios. Los identificaba, invitaba, recomendaba, y finalmente incorporaba al COLEF. Su idea era fortalecer la investigación por distintas vías: la formación doctoral, las aportaciones de otros formados lejos de la tradición del Colegio o del medio mexicano y el impulso de espacios de interacción al interior de la institución. Sobre estos últimos, identificamos dos componentes clave para la integración institucional: la conexión permanente con el postgrado y la realización bianual de los eventos académicos denominados *Simposio COLEF y Simposio COLEF Estudiantil.*

b. El vínculo entre docencia e investigación

La viabilidad de largo plazo involucraba el reto no sólo de consolidar a los grupos y líneas de investigación sino de garantizar la reproducción del grupo de practicantes. En ese sentido el posgrado constituyó la llave para la conformación de estas masas críticas emergentes. Así se tendió un puente entre formación y producción de conocimiento. En este sentido, el postgrado institucional se orientó hacia el fortalecimiento de las líneas de investigación con que contaban los Departamentos. Surgieron así la Maestría en Desarrollo Regional y los Estudios de Población y Administración Integral del Medio Ambiente.

Cabe señalar que los Departamentos no se hicieron cargo de los programas ya que existe una Dirección de Postgrado, sin embargo, se les involucró para generar una oferta de investigación en desarrollo y "seleccionar talentos". En las cuatro maestrías y el doctorado hay una asociación de profesores proveniente de todos Departamentos que confluye en la dirección de tesis, actividad que se ha equiparado a la publicación de un artículo en una revista especializada en un intento por estimular la participación de todos los académicos.

Por otra parte, dos temas se suman a los pilares del modelo académico del COLEF: el debate académico y la evaluación. Se trata de una estrategia que busca el acompañamiento permanente de los procesos individuales de investigación que, sin limitar la libertad de cada quien para definir temas, perspectivas analíticas o metodologías, cuenta con un espacio institucionalizado de confluencia.

c. La formalización de lo cotidiano

Otro de los engranes que fortalecieron al modelo académico fue la presencia cotidiana y la interacción constante de los actores de la vida académica. En este sentido se construyeron desde el inicio espacios de intercambio, los denominados *Foros Permanentes de Discusión Académica de los Proyectos de Investigación*, que consistían en reuniones quincenales donde se discutían los avances de cada trabajo. Estos espacios respondían más a iniciativas de los individuos o grupos que a una lógica institucional específica. Sin embargo, a partir de 1990, con la realización del

Simposio COLEF-1, se conforma como un espacio continuo de discusión, con reglas definidas y de participación obligatoria.

Más allá de constituirse en un evento que permite la confluencia de los investigadores del COLEF o que sienta las bases para delinear programas y estrategias de investigación, uno de los elementos que llama la atención es su apertura a la evaluación externa. Es decir, cada trabajo es expuesto (y revisado) tanto por investigadores de mayor nivel del Colegio como por especialistas provenientes de otras instituciones, quienes no sólo participan en un debate oral basado en los aspectos señalados en el párrafo anterior, sino que entregan una evaluación escrita que permite tanto la autoevaluación del trabajo individual como la ubicación del trabajo en un contexto disciplinar. Esta interacción ampliada es uno de los sellos característicos del llamado "modelo COLEF".

Una extensión de esta estrategia la constituye el llamado *COLEF Estudiantil*, organizado por la Dirección de Postgrado, que mantiene las pautas de evaluación interna y externa. En este caso se presentan las tesis (o sus avances) ante académicos de gran prestigio internacional para que, basados en sus recomendaciones y comentarios, se enriquezcan los fundamentos teóricos y metodológicos de los proyectos.

Estos espacios han permitido el desarrollo de diversas formas de organización para enfrentar la investigación académica, si bien durante mucho tiempo en el COLEF se manifestó una tendencia al trabajo colectivo, es decir, grupos pequeños que se aglutinaban alrededor de líderes académicos y sus proyectos, esta tendencia se ha modificado progresivamente. De acuerdo con la información recopilada en el Colegio, el 40% de los proyectos es de carácter colectivo, porcentaje que corresponde a la mitad del registrado en los inicios, aunque se mantiene como una modalidad plena y vigente.

d. La evaluación como estrategia

Un aspecto final para entender las particularidades de la organización académica en el COLEF son las condiciones para el desarrollo de la carrera académica y su vinculación con los programas de evaluación interna (programas de estímulos). Para la incorporación se requiere de un estándar básico de formación (grado de maestría) aunado a un perfil adecuado para las líneas de investigación prioritarias (recomendación del Departamento o del Director Regional correspondiente, la presentación pública de un producto y, en la mayoría de los casos, de un proyecto de investigación). Este perfil se revisa periódicamente a través de la evaluación interna anual utilizando el Registro de Actividades Académicas (RAA), instrumento que asigna puntajes a las actividades desarrolladas en el periodo considerando tres aspectos: productividad, compromiso institucional y calidad en el trabajo. Los resultados de estas evaluaciones son públicos y se presentan ordenados de mayor a menor puntuación.

Si bien hasta este momento la mayoría los investigadores tienen una adscripción temporal se ha abierto una posibilidad de obtener la definitividad: 5 años de antigüedad efectiva, pertenecer al SNI y ser evaluado en tres de los últimos cinco años (incluyendo el último) dentro de los diez primeros lugares en la evaluación anual. Por la juventud de la institución, el nivel formativo de una buena parte de los investigadores (la maestría que los aleja del Sistema Nacional de Investigadores) y porque el RAA data de 1993, los investigadores aspirantes a esta condición son aún pocos en la actualidad.

En el lado opuesto, el mismo reglamento establece una fórmula que imposibilita la renovación una sanción contractual: ocupar durante tres años consecutivos alguno de los tres últimos lugares del escalafón, circunstancia que hasta ahora no se ha presentado y que permite atenuar la presión competitiva.

Los programas de estímulos, si bien incorporan a más del 80% de los investigadores, aun hay desacuerdo sobre los niveles asignados. Esto ha orillado al Consejo Académico a establecer valoraciones fijas relacionadas con la agenda de investigación establecida anualmente.

5. Los componentes de la disciplina

a. El interés por el mercado extraacadémico

El Colegio de la Frontera Norte es un modelo innovador en la medida en que trasciende las formas de desarrollo disciplinar impulsadas en los contextos universitarios y las alternativas que siguen los desarrollos temáticos de los centros de investigación ubicados fuera de las instituciones de educación superior. Al inicio de este el estudio, la pretensión era

trabajar en torno a una disciplina (sociología), pero rápidamente los testimonios dieron cuenta de lo inapropiado de esta diferenciación. El patrón formativo reiterado es: un origen centrado en una disciplina con especialización temática derivada de la formación de posgrado y del ejercicio profesional de la investigación.

b. La producción emergente: información y diagnóstico

Otro aspecto que tiene singular relevancia para las formas de investigación desarrolladas en el COLEF es la dimensión temporal: se trata de investigaciones dinámicas, muy cortas, lejos de un estilo tradicional de largo plazo. Se exigen no sólo resultados, sino resultados *oportunos*.

Este ritmo de trabajo tuvo repercusiones en las formas de organización y los productos generados. Las primeras impulsaron la aglutinación de investigadores en torno a los proyectos:

> Para cumplir con los compromisos había que trabajar con otros. Si uno está acostumbrado a trabajar sólo se hace más difícil obtener los resultados. Hay muchas asociaciones pragmáticas, a cada quien una sección. Estos grupos no son permanentes, cambian de acuerdo a los proyectos registrados (y financiados). Hay otros que se agruparon casi desde el principio y se mantienen. Creo que sí hay un impulso a modalidades de trabajo colectivo. (COLEF-e3)

De la información estadística se desprende que hay una preferencia por la elaboración de diagnósticos, generación de indicadores y artículos sobre la elaboración de libros, producto que en más de la tercera parte también es de carácter colectivo. Cabe señalar que una buena parte de las publicaciones individuales corresponde a tesis doctorales, lo que reduce el número de trabajos resultantes de proyectos de investigación en sentido estricto.

c. La política editorial: el debate entre la academia y el mercado

En cuanto a las publicaciones periódicas, la revista *Frontera Norte* ha resultado un elemento decisivo de la institucionalización del modelo COLEF dado su papel de instrumento de difusión para lo que ahí se realiza. Si bien en la actualidad su nivel es ampliamente reconocido, con un comité editorial experto integrado por especialistas nacionales e internacionales, lo cierto es que en su historia se entreteje una parte de la historia de la institución. En lo que podríamos llamar su primera época (desde 1989 se ha publicado ininterrumpidamente), sirvió como una oportunidad para los investigadores del COLEF que se iniciaban en las *lides* editoriales. Así en ella se aprecia el tránsito de ser un órgano de difusión a un espacio que sanciona la calidad y el rigor académicos.

d. Productos, agendas y referentes: diversidad y participación social

Un tipo de producto poco explorado en la producción académica tradicional son las bases de datos, modalidad asociada a uno de los compromisos importantes del COLEF desde su creación: el monitoreo de los cambios a través de un Sistema de Información Estadística de la Frontera. Aquí los participantes son numerosos y su porcentaje alcanza a más del 75% de los investigadores de Colegio.

En cuanto a la determinación de la agenda de investigación, existe lo que podríamos llamar *libertad acotada*, esto es, cada investigador puede determinar libremente su tema de investigación, alcances, metodología de trabajo y tipo de productos, siempre y cuando estas decisiones sean convergentes con el interés por la resolución de problemas descrita en la misión general del COLEF.

Resulta claro que para estas decisiones el peso del patrocinio externo es importante. Modifica la definición académica de la institución y la coloca frente a un nuevo referente: el mercado. El COLEF no sólo se mira a través de CONACYT y sus políticas, ni sólo en relación con desarrollo histórico del Colegio de México. Nació y ha caminado en paralelo a otros sectores sociales que demandan el conocimiento específico que allí se produce.

Quizá un rasgo final que muestra tal apertura hacia la sociedad sean las funciones mismas del Departamento de Comunicación del COLEF, que se ha planteado como uno de sus principales objetivos la información periódica y permanente de los resultados a través de uno de los medios de difusión más efectivos en la región fronteriza: la radio. *Todos en la*

línea y *La voz del Colegio* son programas que se transmiten en ambos lados de la frontera.

Conclusiones

El COLEF representa una experiencia inédita en el desarrollo de la educación superior mexicana, particularmente en el campo de las ciencias sociales. Las tradiciones de improvisación, intercambio político o la ausencia de una estrategia para el desarrollo, cedieron su lugar a la planeación, el liderazgo académico y a una visión de largo plazo.

Se trata de una experiencia donde la marca genética de la institución permanece y se recrea para adaptarse a nuevas circunstancias y procesos derivados más de dinámicas internas que de acomodos temporales a un entorno cambiante.[5] En este sentido, también destacan otros rasgos particulares del modelo estudiado, entre ellos, la definición de una misión institucional respaldada en un estudio de factibilidad, la implantación de un modelo institucional consolidado (el del colegio de México), el énfasis en los estudios aplicados que implica una modificación en los tiempos de producción del conocimiento, la institucionalización de formas de trabajo que combinan las necesidades de la academia y el mercado extrauniversitario y, finalmente, la importancia central un liderazgo personalizado fuerte como vía de consolidación organizativa.

El COLEF es la institución que proporcionalmente ha tenido el mayor crecimiento en las dos últimas décadas. En un sistema donde esta tendencia ha sido mencionada reiteradamente como una causal de deterioro en el largo plazo, es una muestra de su fortaleza ya que expresa la coherencia integradora de su modelo: no hay prácticamente ninguna decisión que no tenga una estrategia que la conduzca.

Para el reclutamiento, sobresale la formación de alto nivel y la preferencia por un modelo de profesionalización: la preexistencia de un *ethos* que impulse la colegialidad de las relaciones interpersonales. En este proceso se privilegió la constitución de una masa crítica local con el objeto de alcanzar en breve tiempo un modelo para la investigación de *frontera.*

En el postgrado, el crecimiento es el resultado de consolidación del trabajo individual y colectivo de los Departamentos (líneas de investigación). La reproducción se presenta como garantía de fortaleza en el largo plazo. Ahí, el acompañamiento personal aparece como eje de los procesos formativos, y la evaluación (interna y externa) como mecanismo de incorporación (y sanción) a los circuitos de reconocimiento.

En cuanto a las formas de trabajo y tipos de productos se presenta una clara diversificación. En las primeras el trabajo individual se combina con estrategias colectivas, líneas de largo aliento se desarrollan en paralelo a trabajos de corta duración que implican posibilidades de cambio temático. Identificamos dos hechos como impulsores de la integración: por un lado, la existencia de espacios de interacción institucionalizados (*Simposios COLEF y COLEF Estudiantil* o los seminarios departamentales), y por otro la confianza respecto a la rigurosidad y la calidad del trabajo que desarrollan los colegas.

Con respecto a los productos, en la medida en que se atienden problemáticas que requieren de respuestas rápidas, los tiempos se han acortado y la productividad va en aumento. No obstante, los referentes de cada uno son distintos: hay un número importante de investigaciones cuyo referente es el medio científico (SNI) y otro, igualmente significativo, cuyo trabajo está destinado a satisfacer necesidades de otros sectores sociales, es decir, se atienden públicos distintos y la distinción se reconoce en los procesos de evaluación.

Asimismo, fue importante rescatar la importancia de un liderazgo personalizado de carácter académico en las distintas etapas del modelo, aunque se registran sus limitaciones cuando disminuye la densidad de la interacción. Hoy se apela a las reglas más que a las personas, el sindicato representa un elemento central de esa transición. Es previsible que su participación generará nuevos escenarios cuya dirección no podríamos adelantar, pero es notorio que esta situación no ha sido generadora de incertidumbre.

Finalmente, cabe señalar que en un medio nacional desgastado por la falta de recursos y las inercias provenientes de un sistema de educación superior que se distingue por su carácter reactivo a los impulsos derivados de la oferta formativa en el nivel licenciatura y de espacios universitarios guiados por lógicas políticas que generan realidades institucionales fragmentadas, el COLEF se presenta como la antítesis de ese fenómeno: una estrategia que permite desdoblar el modelo académico plasmado en su organigrama formal y convertirlo en un conjunto de referentes que dan pie a pautas específicas para el desarrollo institucional.

Notas

* Colegio de la Frontera Norte.

[1] El producto de este trabajo fue publicado recientemente como Kent, Álvarez, González, Ramírez y de Vries (2003). *Cambio Organizacional y Disciplinario en las Ciencias Sociales en México.* México, DIE-Plaza y Valdés, 255 p.

[2] Instrumento utilizado por la administración federal en la década de los noventa (a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología –CONACYT–), para diferenciar los postgrados a nivel nacional. Dicho reconocimiento permitió a las instituciones contar con becas para el total de los estudiantes incorporados a los programas y recibir apoyos económicos complementarios para enriquecer acervos bibliográficos, modernizar servicios de cómputo, y organizar eventos académicos complementarios (seminarios, mesas redondas, conferencias, entre otros).

** En este punto me refiero fundamentalmente al hecho de las dificultades que se generan en una institución de las dimensiones del Colegio de México donde coexisten distintos grupos y líneas de investigación con alto nivel de reconocimiento para definir prioridades o tomar decisiones.

[3] Las Direcciones Regionales que componen la Dirección General del Noroeste se encuentran ubicadas en Ciudad Juárez, Mexicali y Nogales. Y las correspondientes a la Dirección General del Noreste se sitúan en: Matamoros, Monterrey, Nuevo Laredo y Piedras Negras.

[4] Sindicato de Investigadores y Profesores de El Colegio de La Frontera Norte.

[5] Aunque debemos señalar que esos cambios –derivados de las políticas para la ciencia en los últimos años y de la creciente demanda de conocimientos específicos proveniente de otras sectores– le han sido favorables en tal medida que podríamos hablar de una interacción densa entre la institución y el medio en el que se inserta y actúa.

Fuentes bibliográficas

Alvarez, Germán (1999a), "Tradiciones científicas y cambio organizacional en las Ciencias Sociales". Documento presentado en el I Congreso Nacional de Ciencias Sociales, México, D.F., 19-23 de abril de 1999.

Alvarez, Germán y Mario González (1998), "Las políticas de educación superior y el cambio institucional". *Sociológica 13* (36) 55-87. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco.

Becher, Tony (1989), *Academic Tribes and Territories. Intellectual Enquiry and the Cultures of Disciplines.* Gran Bretaña: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.

Béjar Navarro, Raúl y Héctor Hernández Bringas (1996), *La investigación en Ciencias Sociales y Humanidades en México.* México: Porrúa/CRIM–UNAM.

Bess, James L. (1990). "Collegiality: Toward a clarification of meaning and function". *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (8), 1-36.

Crane, Diana (1972), *Invisible Colleges: Diffusion of Knowledge in Scientific Communities.* Chicago: University of Chicago Press.

Clark, Burton C. (1990), *El sistema de educación superior: una visión comparativa internacional.* México: Nueva Imagen/Universidad Futura.

Clark, Burton R. (1993), *The Research Foundations of Graduate Education: Germany, Britain, the United States, France and Japan.* Berkeley: University of California Press.

Clark, Burton R. (1995), *Places of Inquiry: Research and Advanced Education in Modern Universities.* Berkeley: University of California Press.

De Vries, Wietse (2000), "La evaluación en México: una década de avances y paradojas" en *Pensamiento Universitario 90.* México: Centro de Estudios sobre la Universidad. Pp.79-106.

Dogan, Matei y Robert Parhe (1993), *Las nuevas ciencias sociales. La marginalidad creadora.* México: Grijalbo.

Gibbons, M., C. Limoges, H., Nowotny, H., S. Schwarztman, P. Scott y M. Trow (1994), *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies.* London: Sage Publications.

Grediaga Kuri, Pilar (1989), "El Colegio de la Frontera Norte" ponencia en *Encuentro Historia, Identidad y crisis de las ciencias sociales en México.* México: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,UNAM, 19 de enero.

Hackett, Edward (1993), La ciencia como vocación en los noventa" en *Universidad Futura 13.* México: Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, invierno. pp. 2-46.

Hall, Richard H. (1996), *Organizations, structures, processes and outcomes.* Nueva York: Prentice Hall.

Ham Chande, Roberto (1990), "Editorial" en *El Correo Fronterizo. 5(4).* Tijuana: COLEF, septiembre-octubre. p.5.

Kent, Rollin (1995), "Notes on Institutions and Institutional Change". Documento de Trabajo, Latin American Fellows Program on Higher Education, Harvard University Graduate School of Education, inédito.

Merton, Robert (1973), *Sociology of Science.* Chicago: University of Chicago Press.

Morín, Edgar (1999), "Enfoque de sistemas y cambio organizacional", en *Nuevos paradigmas en administración.* México, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco.

Muñoz García, Humberto (coord.) (2000), *La investigación humanística y social en la UNAM. Organización, cambios y políticas académicas.* México: Universidad Nacional Autónoma de México/ Porrúa.

Muñoz Garcia, Humberto y Herlinda Suárez (coords.). *Investigación social y política académica.* México: Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias.

Pacheco Méndez, Teresa y Angel Díaz Barriga (coords.) (1997), *La profesión. Su condición social e institucional.* México: Centro de Estudios sobre la Universidad/Porrúa.

Perló, Manuel (comp.) (1994), *Las Ciencias Sociales en México.* México: COMECSO–CONACYT.

Perrow, Charles (1991), *Sociología de las Organizaciones.* Madrid, McGraw Hill.

Powell, W. W. & P. J. DiMaggio (eds.) (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis.* Chicago: University of Chicago Press.

Scott, W. R. (1992), *Organizations: Rational, Natural, Open Systems.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Torres Albero, Cristóbal (1994), *Sociología política de la ciencia.* Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Valenti, Giovanna (1990), "Tendencias de las institucionalización y la profesionalización de las ciencias sociales en México". En Paoli, Francisco (coord.), *Desarrollo y organización de las ciencias sociales en México.* México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades-UNAM/Miguel Angel Porrúa.

Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods* (Applied Social Research Methods Series 5). London: Sage Publications.

Publicaciones periódicas

Gil Antón, Manuel. "Un siglo buscando doctores" en *Revista de la Educación Superior 113*. México: Asociación de Universidades e Instituciones de Educación Superior. pp. 23-42.

Otras fuentes

COLEF (1997a), *Catálogo de publicaciones*. Tijuana.
COLEF (1992), *El Colegio de la Frontera Norte*. Tijuana.
COLEF (1997b), *El Colegio de la Frontera Norte*. Tijuana.
COLEF (1997c), *Registro de Actividades Académicas*. Tijuana.
COLEF (1997d), *Reglamento General Académico*. Tijuana.
SIPCOLEF (1998), "SIP–COLEF", en SIP *Informa*. Tijuana: Sindicato de Investigadores y Profesores del Colegio de la Frontera Norte p. 6.