

# PROPUESTA DE PROGRAMA DE TRABAJO 2022-2027

Dra. María del Rosío Barajas Escamilla  
El Colegio de la Frontera Norte  
rbarajas@colef.mx  
[www.rosiobarajas.com](http://www.rosiobarajas.com)

## Presentación

El próximo mes de agosto de 2022 El Colegio de la Frontera Norte (El Colef) cumple 40 años desde su fundación. En estas cuatro décadas, se ha labrado un sólido prestigio basado en el rigor de sus trabajos de investigación, en la excelencia de sus programas de posgrado, y en su fuerte compromiso con la sociedad a nivel regional y nacional. La comunidad académica de El Colef ha adquirido un claro liderazgo en temas cruciales, lo que se expresa en la constante participación de sus académicos en las publicaciones especializadas, así como en la realización de estudios enfocados a generar propuestas de políticas públicas y a la intervención comunitaria.

En la actualidad la planta laboral está conformada por 310 personas (51.94% hombres y 48.06% mujeres) de las cuales 127 son académicos,<sup>1</sup> –incluye a 10 del programa Por México (antes llamados Cátedra), 38 técnicos-académicos,<sup>2</sup> y un total de 145 de administrativos, apoyo y servicios.<sup>3</sup> La organización territorial incluye 7 sedes a lo largo de la frontera norte, con una agenda de estudio estrechamente vinculada a los problemas económicos, sociales, culturales, ambientales y de la salud, tanto de la región fronteriza como la del país en un entorno regional de Norteamérica. A lo largo de esta trayectoria El Colef ha cosechado notables logros, a la vez que ha generado diversas prácticas inequitativas que merecen ser revisadas, sobre todo en el contexto actual –pleno de nuevos desafíos y oportunidades– donde resulta imperante tenerlos presentes y actuar sobre ellos, para continuar siendo un centro caracterizado por ser la referencia más importante en los estudios de la región fronteriza y por la excelencia en sus actividades de investigación y posgrado.

## CONTEXTO

El contexto en el que se desarrollará el cambio de la presidencia en El Colegio de la Frontera Norte es complejo. Presenta desafíos que requieren de una comunidad crítica, participativa, y comprometida con la generación de conocimiento que resulte relevante y pertinente en el marco de las grandes necesidades de la región fronteriza y del país.

---

<sup>1</sup> 78 hombres y 49 mujeres.

<sup>2</sup> 21 hombres y 17 mujeres.

<sup>3</sup> 50 hombres y 95 mujeres.



Una de las principales dificultades que enfrenta la mayoría de los países – incluyendo México–, es una alarmante desigualdad social y económica, producto de la globalización y del neoliberalismo económico que se privilegió en el país, generando mayor pobreza para el grueso de la población, y mayor concentración de la riqueza en unas cuantas familias, fomentando el individualismo, además de una reducción sustancial de la clase media y una falta de movilidad social, debido a los bajos salarios y pérdida de la calidad de la educación, tanto pública como privada.

Bajo la visión de la nueva Ley de Ciencia y Tecnología, debe plantearse la necesidad de que el sistema al que rige contribuya a la solución de los grandes retos nacionales, sin menoscabo de la plena libertad de cátedra e investigación. Se trata de una modificación de fondo a la visión que se tenía del sector, asignando a estos Centros Públicos de Investigación (CPI) la responsabilidad de incursionar en temas emergentes, en nuevos paradigmas y formas de trabajo, para que los estudios que se realicen puedan trascender la etapa de diagnóstico y en la interacción con otros actores de la sociedad, permita proponer soluciones que posteriormente se traduzcan en políticas públicas.

La pandemia de la covid-19 introdujo a la agenda nacional y regional nuevos retos y problemas para indagar y afrontar: el efecto de la pandemia en la educación y la salud –incluyendo la salud mental de los jóvenes, el crecimiento de las adicciones, la salud de las mujeres, y de las familias de escasos recursos–; y también se experimentó la informalidad del mercado laboral y el crecimiento de la pobreza en ciertos sectores, la pérdida de empleos, cierre de pequeñas y medianas empresas, cierre de fronteras y sus impactos en la movilidad de personas, mercancías y en la economía de la región, entre otros. Los nuevos retos por encarar se producen en un contexto virtual de trabajo para el que no estábamos totalmente preparados; no tanto en términos del conocimiento y entendimiento de los modelos virtuales y las nuevas plataformas existentes, ya que El Colef había incursionado en el uso de diversas plataformas, sino en relación con la limitada infraestructura de conectividad y equipamiento de nuestros centros.

El Colef se ha distinguido por su compromiso con el estudio de temas de alta relevancia para la región y el país, pero también por la realización de investigaciones de incidencia dirigidas a mejorar las condiciones de grupos sociales y comunidades vulnerables. Por ello, no será difícil articular nuestras tareas académicas con la visión y objetivos de la nueva Ley de Ciencia y Tecnología y su organismo cabeza de sector: el CONACYT.

Nuestra institución es reconocida nacional e internacionalmente por el rigor y originalidad de sus estudios sobre la migración y la movilidad de personas, los flujos de mercancías, el trabajo, los jóvenes, la salud, la pobreza, la inseguridad, los recursos naturales compartidos, las expresiones culturales en la frontera, las relaciones México-Estados Unidos y los procesos de integración, el voto en el extranjero, así como el desarrollo urbano y económico regional y transfronterizo, entre otros. De igual manera, nuestros estudios contribuyen a explicar el efecto positivo de múltiples dinámicas: la gastronomía, el turismo –incluyendo el médico–, y la existencia de empresas innovadoras que son de gran impacto para la transformación de la región fronteriza.



El Colef debe seguir siendo un líder en estudios de la frontera, porque su planta de investigación cuenta con la madurez suficiente para incursionar en la discusión de los grandes problemas con una visión multiescalar (local, regional, nacional, transfronterizo e internacional), pero se requiere generar los espacios para una reflexión a fondo.

De hecho, nuestros estudios abonan a los temas de origen estructural que ha definido como prioritarios este gobierno: erradicar la pobreza y la desigualdad social y económica de nuestra sociedad, en el caso nuestro, particularmente en la frontera entre México y Estados Unidos, al igual que en la frontera de México con Guatemala. No obstante, sí requerimos definir los mecanismos que nos permitan identificar los temas emergentes que tienen una perspectiva de largo plazo. El principal reto es afianzar la investigación y formación de recursos humanos, que demuestren su beneficio social al articularse con otros actores del sector público, privado y social para crear las herramientas que fortalezcan las políticas públicas que se requieren para contribuir a la solución de los grandes problemas nacionales; por ello el tema de un nuevo esquema de vinculación es fundamental.

### **Principales propuestas para la próxima gestión de El Colef:**

He decidido participar en el proceso de designación para la presidencia de El Colegio de la Frontera Norte después de un compromiso personal y ético de 35 años con El Colef. Mi principal motivación es conducir un proceso de crecimiento institucional cualitativa en donde seamos capaces de contribuir con la sociedad a través del desarrollo de una investigación sustantiva que tenga su base en un modelo colaborativo entre diversas formaciones académicas, departamentos y otros CPIs que permitan enriquecer el contenido y las propuestas que hacemos, sin privar el derecho a tener un desarrollo académico propio. Para avanzar en ese camino, propongo un ejercicio de reflexión colectiva sobre nuestro papel en la agenda de la ciencia, la tecnología y las humanidades del país, y sobre los diversos mecanismos que se pueden utilizar para impulsar estudios más colaborativos, de carácter interdisciplinario y multidisciplinario.

Estoy convencida de lo fundamental que resulta hacer ese ejercicio que nos permita planear en el mediano plazo –por lo menos hasta el 2050–, para sentar las bases de un nuevo modelo de creación de conocimiento, que nos lleve a ampliar y consolidar el liderazgo que el Colegio de la Frontera Norte ha tenido en los temas que dieron origen a su formación, y en los que ha sido pionero, realizando notables contribuciones a la generación del conocimiento para resolver grandes problemas nacionales y regionales; pero también para incorporar nuevos paradigmas y desarrollar otras propuestas sobre los fenómenos sociales, en comparación con otras fronteras del mundo.

Los coloquios realizados en 2017, 2019 y 2021 arrojaron un conjunto de valiosas reflexiones y propuestas, insumos que serán necesarios de incorporar a la política académica de El Colef, con el fin de mejorar y potenciar nuestras líneas de investigación y docencia. Adicionalmente, es importante insistir en que el momento actual requiere la implementación de un modelo colaborativo, para que los resultados



sean más sólidos y de mayor alcance. Esto debe ser materia de debate, para proponer los mecanismos que se requieren para transitar a esta nueva forma de hacer estudios y en la que varios de nosotros ya participamos.

El fortalecimiento de El Colef implica mejorar y hacer transparente los procesos institucionales lo que incluye la identificación y revisión continua de líneas de investigación y nuevas vertientes, el impulso a proyectos de estudios colectivos de corte interdisciplinario y multidisciplinario en temas medulares para la región fronteriza y para el país, el reforzamiento de la ética de investigación y en la práctica docente, y la articulación sustantiva de nuestros programas de posgrado con las líneas de concentración de conocimiento y los departamentos académicos.

También, las direcciones académicas y administrativas de la institución requieren nuevos enfoques para potenciar sus tareas sustantivas (investigación, docencia y vinculación), erradicando la falta de transparencia en los procesos, y la falta de equidad en nombramientos, asignación de proyectos y asignación de cursos. Por otra parte, el aumento en la edad promedio de los profesores investigadores en nuestro centro representa un reto que debe enfrentarse desde diversos ángulos. Desafortunadamente, la institución no ha logrado concretar un modelo complementario para la jubilación, pero tampoco cuenta con mecanismos de apoyo al personal de mayor edad, y que debiera incorporar cuidados a la salud física y emocional (programa de medicina preventiva, actividades deportivas, entre otras). Me interesa retomar el esfuerzo que iniciamos desde 2010 para la creación de un Fondo de Ahorro Complementario para el Retiro. A pesar de los esfuerzos colectivos, y del trabajo desarrollado para un planteamiento que involucraba nuestra participación económica, y de los recursos propios de la institución, en aquel momento no encontramos en la administración central (Secretaría de Hacienda) la sensibilidad para apoyar la concreción de dicho proyecto. Considero que es necesario insistir en el tema, pero ahora buscando la inclusión de otros CPIs y del propio CONACYT, para generar un proyecto interinstitucional.

En este contexto, El Colef está frente a la necesidad de conducir un relevo generacional, en donde los nuevos académicos hereden una institución más sana, con un desarrollo institucional adecuado y con capacidad de hacer avanzar el conocimiento en sus diversas áreas, con base en valores –como la equidad en el acceso a los recursos y a las oportunidades de participar en proyectos institucionales, el apoyo al desarrollo de trayectorias académicas de acuerdo con los méritos propios e igualdad de oportunidades.

Se requiere avanzar en un programa de acompañamiento a los jóvenes investigadores, que prevenga el aislamiento (como sucede con frecuencia en las sedes regionales), que promueva su participación en proyectos con profesores consolidados y amplios grupos de investigación y un mayor apoyo para facilitar el desarrollo de su trabajo sustantivo. También deben atenderse las necesidades de las investigadoras e investigadores Por México del CONACYT, con acceso igualitario a recursos técnicos y humanos que el resto de los académicos, incorporándose a este nuevo esquema colaborativo que se propone. Un incentivo en la trayectoria académica de los jóvenes es el acceso a un proceso continuo de recategorización, que reduzca los tiempos que se requieren para su promoción.



Es momento de pensar en contar con una Oficina de Enlace, que haga acompañamiento en la búsqueda de recursos externos para la investigación, apoye la preparación y gestión de propuesta fuera y dentro de las convocatorias del CONACYT y sea un facilitador en los procesos de ingreso y permanencia en el SNI. El Colef requiere fortalecer su acercamiento a la comunidad fronteriza para contribuir al análisis de las problemáticas con información confiable, y análisis bien fundamentados, de tal manera que contribuya y apoye las funciones de los diversos sectores incluyendo los gobiernos locales y estatales de la frontera norte. En este sentido, se deben reiniciar las EMIF, encuestas sobre migración en las fronteras norte y sur de México.

Así mismo, debemos trabajar en pro de nuestros trabajos de investigación y publicaciones sean lecturas obligadas en muchos de los programas docentes de la región y del país para entender los fenómenos que se presentan y que tienen vinculación con los fenómenos propios de los Estados Unidos.

Se requiere dar continuidad a diversos proyectos que han existido y a pesar del éxito se han abandonado (cápsulas informativas, visitas de escuelas a Ecoparque y al Centro), para incentivar el interés de niños y jóvenes en la ciencia a través de nuestra producción. De esta manera estaremos contribuyendo en forma directa a la formación de las nuevas generaciones de jóvenes fronterizos, con un mayor entendimiento de los procesos sociales, económicos, culturales, ambientales, entre otros, que se producen en nuestra región.

Resulta imperante potenciar la estructura regional para el desarrollo de las actividades sustantivas que El Colef ha impulsado en las principales ciudades fronterizas del norte de México, y a la que ha correspondido un apoyo desigual, tanto en disponibilidad de recursos humanos y materiales, como en apoyo institucional, lo que ha limitado el desarrollo de la presencia de El Colef en las comunidades donde tenemos sedes (Mexicali, Ciudad Juárez, Nogales, Monterrey, Piedras Negras y Matamoros). Si bien es cierto que la infraestructura de dichas sedes regionales ha mejorado en los últimos años –con la construcción y adecuación de algunas de las instalaciones–, la distribución de recursos (materiales y humanos) sigue siendo desigual entre la sede de Tijuana y las demás.

Así mismo, la institución cuenta con un valioso equipo de apoyo administrativo y de servicios, cuyo trabajo es clave para la realización óptima de las tareas sustantivas en la institución. Por ello, es esencial la adopción de un verdadero proceso de planeación y administración que permitan el adecuado desarrollo organizacional. Para ello se requiere una continua revisión de funciones, cargas de trabajo, y su correspondencia con los recursos humanos y técnicos requeridos y disponibles. Lo anterior deberá ser el sustento de una mejora sustancial en el clima organizacional de El Colef. El programa anual de capacitación para el mejoramiento de destrezas técnicas y comunicativas del personal administrativo y de apoyo académico, no solo debe depender de lo que jefes y trabajadores señalen, sino que dicha capacitación debiera de estar fundada en una revisión profesional periódica de las responsabilidades y actividades que se deben desarrollar en cada área,



considerando que las instituciones evolucionan, al igual que sus necesidades y formas de trabajo.

En el tema de la docencia, es necesario crear una política clara y consistente sobre el acceso equitativo a cursos, direcciones de tesis y lectorías para toda la planta de profesores. Es una causa de molestia frecuente la falta de transparencia en la asignación de estas actividades. Sin duda, lo anterior requiere un mayor esfuerzo de planeación y seguimiento a la actividad general de docencia. Una buena práctica que se ha visto desvanecida es la participación de los profesores en las reuniones de Consejo Técnico donde se discuten y valoran los resultados de cursos, programas, etcétera. Esta actividad debe volver a ser indefectible, ya que es una forma de transparentar y manejar la equidad de las decisiones en este organismo.

El Colef ha sido pionero en proyectos de inclusión y equidad de género como fue la estancia infantil que se fundó con el esfuerzo de la comunidad y ha sido desmantelado, perdiéndose con ellos un apoyo sustantivo para madres y padres trabajadores y estudiantes con hijos en edad inicial, al igual que los campamentos de verano para los hijos adolescentes; Por lo que se propone reactivar y mejorar programas de integración y convivencia institucional.

Para llevar a cabo estas propuestas, es necesario ejercer un liderazgo que promueva el trabajo colectivo del conjunto de la institución, donde cada parte realice las tareas y actividades que le corresponden, priorizando la transparencia de los procesos, la equidad en el uso de recursos humanos y materiales y respetando el principio de especialidad. Mi compromiso es ejercer un liderazgo que priorice formas sanas y transparentes de funcionamiento, y, sobre todo, busque mejorar el clima laboral atendiendo las necesidades del conjunto.

El inicio de una nueva administración constituye una oportunidad para replantear una discusión colectiva, profunda y responsable sobre el futuro de la institución, sobre la misión y visión en las tres áreas sustantivas (investigación, docencia y vinculación) y sobre el papel de El Colef ante los cambios profundos que amerita el momento actual. El Colef ha iniciado un proceso de relevo generacional, donde al menos en los siguientes 10 años, muchos de sus profesores-investigadores (ras) estaremos planteando el retiro, y muchos jóvenes investigadore(a)s estarán sumándose a la institución, por lo que también este es un tiempo valioso para que ellos participen en el diseño del futuro de nuestra institución. Lo anterior es la base de nuestro Programa de trabajo para el periodo 2022-2027.

### **Cualidades personales y profesionales para asumir el cargo:**

En mis 35 años como Profesora-Investigadora de El Colegio de la Frontera Norte he sido testigo de su crecimiento, transformación, conflictos y consolidación, lo que me permite contar con un conocimiento amplio para identificar sus fortalezas y debilidades.

Mi formación inicial como profesional en la administración, reforzada por mis experiencias profesionales previas, me ha brindado una comprensión amplia sobre lo que significa el proceso integral de la gestión y participación institucional, lo que me permitió encabezar diversos procesos al interior de la institución: la primera



Secretaría General del Sindicato de Investigadores y Profesores de El Colef, negociación del primer Contrato Colectivo de Trabajo, el impulso a la creación del Estatuto del Personal Académico, y su revisión posterior; desarrollo de la Estancia Infantil; también he tenido la oportunidad de participar en el Consejo Académico, primero como representante del personal académico y en los últimos cinco años como directora del Departamento de Estudios Sociales; he pertenecido a la Comisión Dictaminadora de la institución y también encabezé la creación del Fondo Complementario para el Retiro, bajo un esquema de participación bipartita, que desafortunadamente no logró materializarse, aún y cuando los profesores mantuvimos por cinco años el proceso de ahorro. Actualmente, funjo como representante de los directores académicos en el Comité de Ética de la institución.

En el área de docencia, he coordinado dos de los programas más antiguos y consolidados de la institución: la Maestría en Desarrollo Regional y el Doctorado en Ciencias Sociales con especialidad en Estudios Regionales. En ambos conduje un proceso de reestructuración, y he participado como docente en estos programas, además de haber impartido clase en la Maestría en Economía Aplicada y en la Maestría en Administración del Medio Ambiente.

Como Profesora-Investigadora he desarrollado una trayectoria académica continua: los primeros once años como parte del Departamento de Estudios Económicos y posteriormente en el Departamento de Estudios Sociales; he coordinado un conjunto de proyectos de investigación tanto de corte regional como internacional, y he logrado mantener una productividad consistente. Por estas razones considero que durante el tiempo laborando en El Colef he contribuido a su fortalecimiento académico, laboral y social, siempre con respeto a la institución pero desde una posición crítica y constructiva, defendiendo mis principios (éticos y axiológicos) y planteando de manera respetuosa, pero firme mis desacuerdos con determinadas acciones y políticas institucionales, pero también apoyando y colaborando cuando reconozco que ciertos procesos contribuirán al desarrollo institucional.

Siempre he sido transparente respecto a mi inclinación política hacia la izquierda. Mi participación inicial fue en el movimiento universitario y social en la década de 1980 y ahí asumí un compromiso social que he mantenido desde entonces donde aprendí a ser congruente con mi postura ideológica y posición crítica. Sin embargo, aun cuando esto me impidió acceder a ciertos puestos de dirección y fui marginada y estigmatizada por mantenerme firme en mis convicciones, considero que he logrado ganarme el respeto de la mayoría de mis colegas e incluso de las distintas autoridades de la institución, lo cual me ha valido para construir una autoridad moral bien cimentada y reconocida.

### **Principios básicos que rigen la propuesta de gestión 2022-2027.**

La construcción del Plan de Desarrollo Institucional que se propone, deberá surgir del análisis y la reflexión colegiada bajo un conjunto de principios éticos y académicos



que guíen el comportamiento de todo el personal de la institución, pero particularmente de sus directivos, considerando las premisas siguientes:

- **Garantizar a la comunidad académica (profesores-investigadores, técnicos académicos y estudiantes) igualdad de oportunidades y apoyo para el desarrollo de sus capacidades y trayectoria profesional.** Mi compromiso es poner al servicio del personal académico y administrativo todos los recursos técnicos, humanos y materiales de que dispongan para responder a las necesidades sustantivas de la institución.
- **Garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en todos los procesos de la institución.** Lo anterior debe expresarse, en un manejo transparente tanto de la distribución y gestión del uso de los recursos como en la rendición de cuentas que deben llevar a cabo los directivos y demás órganos colegiados de que nos hemos dotado para llevar a cabo nuestras actividades sustantivas.
- **Favorecer una administración colaborativa, con altos niveles de coordinación, eficiente e incluyente.** La administración no solo da rumbo a los procesos dentro de la institución, es también un área de servicio que debe funcionar con coordinación y eficiencia, a la vez que se respeten los ámbitos de gestión de los diversos órganos que hemos construido.
- **Hacer uso eficiente y responsable de los recursos, priorizando el beneficio colectivo sobre el individual.** Los recursos humanos, materiales, financieros deben de utilizarse de manera racional, con el mayor ahorro posible y sólo en beneficio de las actividades sustantivas.
- **Garantizar el acceso a la información oportuna, certera y consistente.** La confianza de una administración se construye con base en un manejo claro, pertinente y en tiempo de la información sustantiva para las diversas áreas.

## **EJES ESTRATÉGICOS Y ACCIONES PROPUESTAS EN EL PROYECTO INSTITUCIONAL.**

***I.- Impulsar un ejercicio de análisis y debate sobre el futuro de El Colef, incluyendo una revisión de su misión y visión, para enfrentar los cambios que marca el entorno global, nacional y regional, con un horizonte al año 2050.***

La mejor celebración de los 40 años de la fundación de El Colef será hacer un alto en el camino recorrido y reflexionar sobre nuestros logros y retos para el futuro, el cual se ve afectado por las grandes transformaciones de nuestra época. La institución ha iniciado un relevo generacional en todas sus áreas, que en los próximos años habrá de profundizarse para responder a nuevas exigencias y paradigmas del mundo actual.

Una discusión colectiva sobre las tareas sustantivas permitirá que se fortalezca la misión y visión de El Colef para los siguientes 28 años, y con ello fijar el rumbo que se requiere tomar, de acuerdo a las nuevas condiciones del país, la región



y del propio desarrollo institucional que se ha logrado en estos primeros cuarenta años.

Por tanto, se propone una discusión integral sobre el papel de El Colef en la sociedad mexicana y de la frontera norte. Pasar del diagnóstico sobre la situación actual de las líneas de investigación y su pertinencia, a una discusión sobre nuestra concepción de las tareas de creación y movilización de conocimiento para la transformación, y la forma de transmitir el mismo. En esta reflexión se requiere evaluar –desde una perspectiva crítica– la forma de organización de nuestros posgrados, su vinculación con los departamentos y las sedes regionales; se requiere revisar los mecanismos que garanticen a todos los profesores-investigadores de la institución a no solo ser parte de las plantas núcleo, sino de los cursos, seminarios, direcciones de tesis y lectorías, además de asegurar la rotación de los profesores en las comisiones académicas de los posgrados, y devolver al profesor que imparte cursos un papel más activo en la discusión de los resultados de nuestros posgrados.

Así mismo, estamos frente a la necesidad de revisar las formas de vinculación entre quienes generan el conocimiento y la sociedad a la que debemos nuestro quehacer. Existen múltiples ejemplos de la amplia experiencia de vinculación que se ha desarrollado desde El Colef con diversos grupos de la sociedad (del sector público, privado y social). Sin embargo, y atendiendo a la política del nuevo CONACYT para fortalecer la incidencia de la investigación, es conveniente valorar formas de impacto social que probablemente no han sido debidamente reconocidas, por lo que esta es una oportunidad para demostrar su relevancia y las múltiples formas de incidencia en las que se participan desde El Colef.

Toda esta discusión será la base para la construcción de un nuevo Plan Institucional de Desarrollo de El Colef, donde arribemos a cambios de fondo y no solo de forma. Considero que gracias a la trayectoria y experiencia que he acumulado en diferentes ámbitos institucionales podré encabezar dicho proceso.

## **ACCIONES:**

### **1.1.-Planeación y realización del ejercicio de reflexión colectiva:**

- a) Someter al Consejo Académico las opiniones y sugerencias para elaborar la propuesta a presentar a la comunidad, así como la logística de la reunión referida.
- b) Establecer las formas de incorporación a esta discusión desde los departamentos académicos.
- c) Recuperar las discusiones departamentales para generar una discusión colectiva sobre las grandes temáticas que se incluyeron en la retroalimentación de los departamentos y sobre los cambios propuestos,
- d) Recuperar las propuestas discutidas y presentadas en la(s) plenaria(s) y con ello elaborar un documento final que recupere las principales



discusiones y reflexiones que lograron un mayor consenso, incluyendo una revisión de nuestra visión y misión institucional.

- e) Este documento será la base para el desarrollo de la estrategia institucional para participar activamente en el esfuerzo, promovido por CONACYT, por realizar investigación científica de alta calidad y de alta incidencia.

**1.2.-** Algunos de los temas que se proponen abordar como parte de la discusión colectiva son los siguientes:

- f) Analizar los cambios que se han suscitado en el entorno global, nacional y regional que afectan nuestras tareas sustantivas.
- g) Discutir el papel de El Colef en el desarrollo del país y de la región del norte de México.
- h) Discutir los mecanismos para avanzar en una investigación de tipo colaborativa e interdisciplinaria y multidisciplinaria.
- i) Analizar y ubicar nuestra experiencia de participación en procesos de incidencia.
- j) Establecer las necesidades de apoyo institucional para ampliar nuestra contribución a la generación de conocimiento, y la solución de los grandes problemas regionales y nacionales y establecer formas de visibilizar nuestro trabajo en múltiples ámbitos.

***II.- Fortalecer el balance entre las actividades sustantivas de la institución para contribuir al desarrollo del país en especial de la región fronteriza del norte de México.***

Es necesario generar incentivos para que la comunidad académica contribuya con su trabajo de investigación a la solución de problemas nacionales, regionales y de orden mundial, fomentando un modelo colaborativo interdepartamental e interinstitucional. Estamos obligados a formar recursos humanos con el conocimiento de frontera en sus áreas de especialización, y también con un alto compromiso social.

**ACCIONES:**

**2.1.-** En el ámbito de la investigación y generación de conocimiento científico:

- a) Retomar el balance de los Coloquios de Investigación que se han llevado a cabo en los últimos años e incorporar los cambios necesarios en las diferentes líneas de investigación.

- b) Identificar las formas de innovación en la investigación y generación de conocimiento a partir del trabajo colaborativo interdepartamental e interinstitucional.
- c) Promover y estimular el trabajo interdisciplinario y multidisciplinario entre la planta académica.
- d) Explorar la posibilidad de crear un fondo permanente de investigación, que permita que grupos de trabajo compitan por fondos institucionales para el inicio de proyectos de investigación.
- e) Fortalecer la relación entre departamentos académicos y programas docentes, para garantizar la participación equitativa con igualdad de oportunidades en los programas de docencia y asegurar la transparencia de los procesos de asignación en los posgrados. Adicionalmente, en esta relación interesa garantizar que las metodologías y hallazgos de las investigaciones más recientes sean transmitidas a los estudiantes de nuestros programas de posgrado.
- f) Fomentar alianzas locales, regionales y binacionales que permitan consolidar redes y grupos de estudio con capacidad de involucrarse en experiencias globales de investigación.

**2.2.-** En el ámbito de la docencia y formación de egresados de los programas de posgrado:

- a) Fortalecer los valores éticos de estudiantes para asegurar un proceso significativo de enseñanza-aprendizaje, que incida en una mayor capacidad de pensamiento crítico y analítico.
- b) Revisar la correspondencia existente entre el perfil de egreso de los diferentes posgrados y el conocimiento teórico-metodológico que se adquiere en los cursos que se ofrecen en los mismos. Se hace necesaria una revisión integral del modelo educativo de El Colef para su adaptación, tanto a la demanda como a la capacidad de la oferta.
- c) El avance de las plataformas virtuales para la enseñanza-aprendizaje requiere de un sostenido esfuerzo de capacitación en las nuevas tecnologías disponibles. La mayoría de nuestros estudiantes son personas jóvenes, que retan nuestras formas tradicionales de enseñanza. Hoy como nunca la capacitación didáctica deja de ser una opción para convertirse en una necesidad.
- d) En el ámbito normativo, es necesario incorporar en el Reglamento General de Docencia (RGD) la obligación de las coordinaciones y comisiones académicas de velar por la participación equitativa e inclusiva de todos los integrantes de las plantas núcleo en impartición de clase, dirección de al menos un estudiante, siguiendo el principio de especialidad, pero reconociendo que dentro de las especialidades hay enfoques y formas de abordaje diferentes para los problemas analizados.

- e) La evaluación de los docentes es un mecanismo que requiere revisión y análisis para que tenga un impacto real en la mejora de la enseñanza. Las comisiones académicas de los programas deberán tener una intervención más directa en estos procesos, plantear y dar seguimiento a los acuerdos tomados, ya que, así como el profesor tiene derecho a impartir clase, el estudiante tiene derecho a recibir una educación de calidad.
- f) Fortalecer el área de Educación Continua, como pieza fundamental en el trabajo docente de los académicos de la institución. Su valoración debe revisarse, con objeto de que sea parte de las alternativas docentes que se deben considerar. El ofrecer programas, diplomados y otras opciones a personas y grupos que por diversas razones no tienen acceso a una formación escolarizada, incide en esta propagación del conocimiento.
- g) A la vez, reforzar el seguimiento que se hace a las trayectorias de la comunidad de egresados de El Colef. Se trata de ver en qué ámbito (académico, gobierno, social e iniciativa privada) tienen presencia e injerencia después de graduarse, además de identificar los tipos de empleo que consiguieron. La información será de gran apoyo para las evaluaciones de la institución, especialmente de sus posgrados. Pero, además, ofrece una base para ir estableciendo una red de egresados con el fin de agilizar intercambios y colaboraciones entre los propios ex alumnos, investigadores y estudiantes de los posgrados.
- h) Establecer las condiciones que permitan multiplicar la creación de programas interinstitucionales, principalmente con universidades públicas, locales, regionales y transfronterizas.

**2.3.-** En el ámbito de la vinculación, se requiere una amplia reflexión y revisión de las diferentes formas de vinculación que se pueden establecer desde un centro de investigación de las Ciencias Sociales:

En la planta de investigación de El Colef coexisten diversas vocaciones y experiencias, que incluyen a académicas y académicos orientados hacia la ciencia de frontera, pero también a un amplio y experimentado grupo que realiza investigación orientada a la incidencia. Estas experiencias deben ser sistematizadas y reflejadas en un modelo propio de vinculación para fortalecer la incidencia.

- a) Se requiere transparentar los procesos y revisar nuestro modelo de vinculación, para mejorar la visibilidad de El Colef en los ámbitos locales, regionales y transfronterizos, que es parte esencial de nuestra misión.
- b) Analizar y convertir al departamento de Vinculación en un área estratégica y no solo de difusión, sino de gestión de proyectos y recursos que contribuya desde su ámbito en la identificación de nichos



de oportunidad para el desarrollo de proyectos con recursos externos, pero también de apoyo a grupos vulnerables, excluidos. Si bien es cierto que existe necesidad de buscar financiamientos fuera de la institución, también podemos proponer proyectos con mayor impacto social que puedan ser apoyados desde la institución.

- c) Crear la Oficina de Enlace que coadyuve a la búsqueda de recursos externos que apoyen la preparación de proyectos, y que dé asesoría a los jóvenes investigación sobre la trayectoria en el SNI.
- d) Robustecer el apoyo de vinculación de las direcciones regionales, para crear enlaces y sinergias con actores locales y regionales y transfronterizos.
- e) Reforzar la vinculación con instancias del gobierno federal para reiniciar el levantamiento de la encuesta de migración en las fronteras norte y sur de México (EMIF).
- f) Definir la importancia del trabajo de difusión del conocimiento producido en el CPI, como mecanismo para mejorar nuestra contribución al país y de manera particular en la región del norte de México, lo cual permitirá definir el apoyo en recursos humanos, técnicos y materiales que se requieren en el mediano plazo. De manera concreta, es necesario revisar que el repositorio institucional dé acceso público a todos los trabajos elaborados en El Colef.
- g) Apoyar con un mayor número de recursos humanos y financieros a diversos tipos de publicaciones, estableciendo un mejor sistema de colocación de nuestras publicaciones para diferentes públicos.
- h) Establecer alianzas de cooperación en investigación, docencia y vinculación con otros CPI, universidades públicas de la región del norte de México y regiones transfronterizas que incluya el fomento de las actividades de arte, cultura y deporte.
- i) Modernizar nuestros modelos de biblioteca para que se conviertan en centros de consulta y trabajo para estudiantes y maestros, mejorando los sistemas informáticos de que se dispone y poniendo a disposición del público en general nuestros acervos bibliográficos y de documentación. Expandir la accesibilidad a bases de datos y publicaciones internacionales, impulsando la colaboración interinstitucional.
- j) Consolidar e incrementar el impacto internacional de las revistas científicas publicadas en El Colef.

***III.- Impulsar una agenda de cooperación académica internacional y transfronteriza, que permita formar redes de investigación y docencia para la formación de comunidades epistémicas y de prácticas globales, amplificando la presencia y el prestigio de nuestra institución.***



El Colef se ha convertido en un punto de referencia internacional para la investigación en diversas temáticas. Nuestro centro goza de especial reconocimiento en las instituciones académicas del sur de los Estados Unidos y de las principales universidades y centros de investigación en América Latina. No obstante, no se ha aprovechado adecuadamente dicha trayectoria para consolidar la presencia de la institución como puente de comunicación entre la comunidad ampliada de los CPIs, la academia mexicana y latinoamericana con la academia estadounidense y el resto del mundo. El tema de la pandemia de la covid-19, nos ha permitido comparar formas diversas de impacto socio-económico, ambiental, de salud, entre otros. Lo anterior estimula la adopción de una agenda de investigación y de colaboración de corte abierta, transfronteriza e internacionalista (de fronteras comparadas) con una perspectiva multidisciplinaria.

### **ACCIONES:**

#### **3.1.- Agenda de cooperación académica internacional y transfronteriza.**

- a) Es necesario brindar mayor apoyo a la consolidación de redes de investigación donde participan los académicos del centro.
- b) Favorecer la capacitación de personal especializado en cooperación internacional para apoyar la concreción de alianzas en investigación y docencia que genere recursos.
- c) Brindar apoyo efectivo a las alianzas con instituciones y académicos, en particular a lo largo de la frontera entre México y Estados Unidos y América Latina. Nuestras relaciones de proximidad y de problemáticas posibilitan la concreción de proyectos de investigación interinstitucional de tipo internacional y de fronteras comparadas.
- d) Fortalecer nuestros vínculos tanto en el ámbito local-transfronterizo como internacional, lo cual robustecerá a todas nuestras sedes, y nos permitirá ampliar los nexos y sinergias con actores locales y regionales.
- e) Fomentar la creación de una bolsa interna de investigación que permita impulsar los estudios interinstitucionales de los jóvenes investigadores de El Colef.
- f) Recuperar el papel de El Colef en la generación de datos fiables y de largo alcance, que permitan el diseño de políticas públicas en temas de alta relevancia social –como es la migración–. Como ejemplo se propone fortalecer la EMIF, una encuesta que por más de 20 años ha sido una fuente de información altamente confiable y robusta, que ha servido tanto a académicos como funcionarios de gobierno, no sólo de México, sino de toda América Central.

#### ***IV.- Fortalecimiento de la integración y adecuada comunicación entre nuestro modelo académico y nuestro modelo organizacional.***

Resulta imprescindible una mejor integración entre el modelo organizacional administrativo y el académico, para que las funciones y responsabilidades del personal converjan en tareas y condiciones de trabajo, acordes con los objetivos de la institución, el desarrollo profesional y personal de todos los que laboren en El Colef, independientemente de la sede de adscripción.

Para fortalecer las actividades sustantivas de nuestro Centro se requiere una adecuada comunicación, coordinación y articulación con las áreas de apoyo. Si bien es cierto la administración es un área de servicio, la academia y la administración van de la mano, es por eso que se requiere encontrar mecanismos para hacer eficiente dicha relación.

#### **ACCIONES:**

- 4.1.- El Plan Estratégico de Mediano Plazo que actualmente está en construcción, deberá de ser revisado entre la administración y la base académica, promoviendo la corresponsabilidad entre los diversos miembros de la institución. Empezar un proceso de reducción (de manera responsable) del peso de la tramitología burocrática interna en materia de gestión académica.
  - a) Otorgar mayor grado de autonomía organizacional y académica a las sedes regionales, que les permita atender de manera más expedita sus propias agendas locales de investigación, docencia y vinculación. La sede de Tijuana debe de fungir como apoyo de las demás.
  - b) Adoptar el principio de transparencia y equidad en los apoyos en recursos humanos, materiales y financieros que reciben los investigadores y sus grupos de trabajo para el desarrollo de sus actividades académicas, independientemente de la sede en la que se encuentren, incluyendo a los denominados mandos medios y superiores tanto académicos y como administrativos.
  - c) Apoyar el desarrollo profesional de los jóvenes investigadores, ya sea producto de nuevas contrataciones o que se incorporan a El Colef vía investigadores(as) Por México CONACYT. Se debe garantizar plenos derechos e igualdad de oportunidades en las actividades sustantivas de la institución entre el personal de nuevo ingreso y personal con más antigüedad.
  - d) Establecer un programa de superación académica con sentido de corresponsabilidad para el personal técnico y de apoyo académico.
  - e) Propiciar mayores espacios de interrelación entre el personal académico y de apoyo, y entre el personal académico y el



administrativo para incidir en los procesos de planeación y gestión administrativa.

- f) Fomentar el análisis periódico de las problemáticas que se presentan entre la administración y el área académica, para prevenir futuros conflictos.

***V. - Promover y garantizar una gestión incluyente, que estimule la formación de capacidades directivas y de liderazgo.***

Es necesario promover y garantizar una administración incluyente que permita mejorar nuestra eficacia y eficiencia, que reconozca la experiencia acumulada en el trabajo, que pueda establecer un modelo de formación de capacidades directivas para todas las áreas, que permita la renovación del liderazgo dentro de la institución, la innovación y la creatividad, y la formación de comunidades basadas en el conocimiento, la confianza y la colaboración. Se requiere generar las condiciones necesarias para hacer de El Colef uno de los mejores espacios para trabajar.

**ACCIONES:**

**5.1.-** Integrar una gestión incluyente para todas las áreas administrativas que esté comprometida con los valores y los objetivos estratégicos de la institución y basada en la revisión de perfiles y capacidades. Incentivar los mecanismos de la comunicación organizacional.

- a) Elaborar un programa de formación continua en varias áreas: liderazgo, cultura laboral, integración de equipos y de grupos de trabajo, entre otros.
- b) Impulsar un proceso de reingeniería organizacional para optimizar el adecuado desarrollo laboral y profesional de los miembros de la institución.
- c) Desarrollar programas de integración entre el personal de investigación, de apoyo y administrativo, que permita mejorar el clima organizacional.
- d) Desarrollar un sistema de atención a las diferentes necesidades de formación profesional que se tienen en El Colef, tanto del cuerpo administrativo como académico.
- e) Poner especial énfasis en dotar de herramientas técnicas al personal de El Colef para el desarrollo de sus actividades de trabajo (desde manejo de programas de software, uso de tecnologías de información, manejo de datos, entre otros).
- f) Crear y dar seguimiento a los indicadores de desempeño para las diferentes áreas de trabajo, basados en trabajo colaborativo.

## **VI.- Promover el desarrollo profesional y la seguridad laboral del personal académico, de apoyo, administrativo y de servicios, y su retiro con dignidad.**

Se propone trabajar en mejorar las condiciones materiales de quienes laboran en aquellas sedes que así lo requieran; lo cual permitirá crear un entorno adecuado al desarrollo. La imagen y la infraestructura física de las oficinas regionales deben ser dignificadas y mejoradas de manera equitativa, de tal forma que dichos espacios puedan ser propicios para ejercer la interacción y vinculación con otros actores. De la misma manera, todo el personal de dichas sedes debe contar con los instrumentos de trabajo necesarios para el desempeño de sus actividades.

Un reclamo permanente entre la comunidad es la falta de simetría, tanto en las condiciones de trabajo entre sedes, entre los distintos departamentos y entre personas, por lo que un compromiso general es garantizar igualdad y equidad en el trato a toda la comunidad de El Colef, actuando con transparencia, y procurando las mejores condiciones del trabajo y la estabilidad laboral del personal que labora en la institución.

### **ACCIONES:**

- 6.1.-** Una prioridad será retomar la gestión del Fondo de Ahorro Complementario para el Retiro, pero ahora tratando de involucrar a los diferentes CPIs, para que en conjunto –y de la mano del CONACYT– podamos lograr dicho anhelo y necesidad inminente de nuestros centros, para fortalecer el proceso de relevo generacional.
- 6.2.-** Con el objeto de proteger los recursos humanos de la institución, se requiere respetar y aplicar la normatividad y reglamentación que establezcan las condiciones generales de trabajo del personal administrativo y de su estabilidad laboral; que regule y ordene contrataciones, prestaciones, establezca mecanismos justos de evaluación del trabajo, entre otros.
  - a) Llevar a cabo el proceso de ordenación de plazas académicas y administrativas cuando esto proceda.
  - b) Mejorar la congruencia entre funciones y asignación de plazas, así como establecer criterios de promoción y transparencia, ya sea para acceder a otras plazas o para su ordenamiento.
  - c) Se requiere buscar un principio de proporcionalidad en términos de plazas de apoyo por departamentos y por sedes, tanto en el área académica como administrativa.
  - d) En igualdad de condiciones y capacidades, privilegiar que el personal que ya labora en El Colef tenga preferencia en ocupar un ascenso en el escalafón en lugar de contratar personal de nuevo ingreso.

- e) En el mediano plazo se deberá impulsar una serie de mecanismos que garanticen un retiro digno y con tranquilidad para todos los trabajadores, bajo un principio de corresponsabilidad (esquemas de ahorro para el retiro y esquemas de salud preventiva, entre otros).
- f) Crear un programa de apoyo para el trabajador con la finalidad de incidir en su calidad de vida, particularmente para los adultos mayores. Este programa deberá contemplar acciones de salud preventiva, salud mental y salud física.

**6.3.** - Recuperar la gestión ante las autoridades estatales y federales (Gobiernos y Cámara de Diputados) para buscar la homologación de apoyo al salario por vida cara en las zonas fronterizas.

**6.4.-** Respetar los procedimientos de contratación establecidos en el Estatuto del Personal Académico (EPA), incluyendo los establecidos y pactados en el Contrato Colectivo de Trabajo firmado con el Sindicato de Investigadores y Profesores de El Colegio de la Frontera Norte (SIPCOLEF).

**6.5.-** Trabajar en armonía con SIPCOLEF, reconociendo sus atribuciones y papel como garante del respeto a las condiciones laborales del personal académico y de apoyo, además de la equidad en el uso de los recursos.

**6.6.-** Actualmente en nuestro centro, la jubilación significa además de la pérdida de salario, el desvincularse de la institución y de la comunidad académica, con quién se han desarrollado lazos que han sido sustento intelectual, social y personal para muchos a lo largo de sus vidas. Un aliciente para el personal que desea jubilarse, es el de mantener una relación con la institución, significaría un ajuste del lazo, no una ruptura, y así agilizaría el relevo generacional. No está por demás señalar que lo anterior ayudaría a crear condiciones para una productiva y digna jubilación, lo que colocaría a El Colef al frente de la revaloración de la llamada «tercera edad»; en este caso, de académicos y académicas, como una población que puede seguir siendo propositiva y activa en la sociedad –como personal docente y como fuente de reconocimiento exterior para El Colef. Por un lado, dadas sus largas trayectorias como docentes podrían apoyar los programas de posgrado de la institución y, en particular, a los investigadores más jóvenes quienes, en fases tempranas de sus carreras, se encuentran en etapas de labor intensiva como profesores, directores y administradores. Por otro lado, muchos jubilados siguen realizando proyectos de investigación, publicando en revistas especializadas, dando conferencias, asesorando proyectos de injerencia social, trabajando en ONG; así hacen ver y divulgan la labor de la institución a la vez que siguen participando en diversos sectores de la sociedad.

***VII.- Establecer criterios y mecanismos que aseguren una gestión financiera eficiente, transparente, responsable y equitativa en el uso de recursos confiados a El Colef.***

El compromiso es erradicar la discrecionalidad en la asignación de los recursos materiales como los financieros. El manejo adecuado de esos recursos involucra necesariamente un compromiso claro y ético –tanto del área administrativa como la académica– en los temas de equidad, ahorro, transparencia y rendición de cuentas. La eficiencia no puede estar reñida con dichas premisas.

**ACCIONES:**

- 7.1.-** Incentivar la implementación de mecanismos de toma de decisiones colegiadas y la transparente rendición de cuentas ante el uso de recursos en todos los ámbitos institucionales. Establecer una plataforma de fácil acceso para monitorear procesos de asignación de proyectos, seguimientos de avances, resultados obtenidos y, en su caso, conflictos de interés potenciales entre desempeño de labores directivas y de investigación.
- 7.2.-** Establecer criterios y apoyos para la gestión de recursos internacionales. El acceso a este tipo de recursos requiere de impulsar las redes académicas a las que pertenecen los investigadores, procurar la capacitación de académicos para la elaboración de convocatorias altamente competidas, es decir, de acompañar institucionalmente estos esfuerzos.
- 7.3.-** Introducir criterios y lineamientos estratégicos para incursionar en proyectos de consultoría, con base en capacidades y fortalezas de la comunidad y de su agenda de desarrollo, de manera que este tipo de actividades no interfieran o desvíen los objetivos y metas institucionales.
- 7.4.-** Incorporar al área de Vinculación la tarea de acercamiento con posibles fuentes de financiamiento, y la atención de aspectos como derechos de propiedad intelectual o potenciales conflictos con entidades que financian proyectos.
- 7.5.-** Con excepción de las inversiones en infraestructura incuestionablemente necesarias, se buscará que la mayor inversión se destinará al apoyo para crear espacios que inviten a la interacción académica y social y deportiva, buscando que los mismos sean integrales, en el sentido de generar espacios que conciten la participación de personas que desempeñan funciones diferentes en la comunidad.

**7.6.-** Transparentar el uso de los recursos provenientes del área de Educación Continua y definir de manera colegiada el uso de los mismos.

**7.7.-** Gestionar los recursos necesarios para mantener el proceso de renovación continúa de los equipos de cómputo y licencias de software que se requieren para el desarrollo de las actividades sustantivas en todas las áreas.

**7.8.-** El Colef requiere contar un sistema de Internet con la velocidad (ancho de banda) y eficiencia que se demanda en un centro de investigación como el nuestro.

**7.9.-** Garantizar que el acceso a proyectos externos solicitados u obtenidos por El Colef sigan un principio de especialidad y equidad, que sean incluyentes y que participen el mayor número posible de investigadores y de departamentos, pues esto impacta en los resultados del trabajo y el prestigio de la institución, y resulta una condición necesaria para que los proyectos externos se incrementen.

***VIII.- Consolidar la normatividad que rige la vida académica y crear reglas y procedimientos justos, eficientes y equitativos en las áreas donde sea necesario.***

Se requiere establecer un principio básico en torno al respeto a las normas, como una condición necesaria para fortalecer la institucionalidad tanto de los procesos académicos como de los administrativos. Es necesario recuperar el respeto a los mecanismos de pares y a la creación de reglas que surjan de un consenso entre trabajadores y autoridades, ya que solo el desarrollo de una normatividad establecida desde abajo y con suficiente claridad sobre los mecanismos de acción, constituyen el marco bajo el cual todos nos podemos sentir representados, incluidos, respetados, reconocidos y atendidos.

**ACCIONES:**

**8.1.-** En el ámbito del personal académico:

- a) Apego irrestricto a lo establecido en el Estatuto del Personal Académico (EPA), el cual regula las condiciones de contratación, promoción, evaluación y permanencia del personal académico. Se requiere estipular periodicidad razonable de revisión del estatuto y confirmación del procedimiento para tal actividad, basada en la constitución de órganos colegiados.
- b) Las comisiones evaluadoras y dictaminadoras deberán funcionar bajo un esquema de independencia de la autoridad, con estricto apego al EPA. Es indispensable la transparencia para evitar suspicacia y



desconfianza sobre la imparcialidad de las tareas realizadas por dichas comisiones.

- c) Apego irrestricto a lo establecido en el Estatuto del Personal de Técnicos Académicos (PTA), el cual norma las condiciones de contratación, evaluación y permanencia del personal de técnicos académicos.
- d) Restablecer al Consejo Académico su papel como verdadero órgano de deliberación sobre la política académica de la institución; lo cual significa que los directores de departamento y sedes deben de extender y alimentar dicha política a partir del ejercicio pleno de sus funciones como líderes académicos de sus respectivos departamentos, sedes y/o grupos de investigación.
- e) Velar por el respeto irrestricto al Código de Ética que rige nuestra institución apegándonos a los principios y lineamientos que en el mismo documento se establece.

**8.2.-** En el ámbito de la docencia:

- a) Respetar y apegarse al modelo de docencia de El Colef y a las normas establecidas en el Reglamento General de Docencia (RGD); no obstante, se requiere establecer con claridad la periodicidad de revisión del mismo, así como su procedimiento, el cual tiene necesariamente que incluir a los diversos órganos colegiados que conforman la docencia.
- b) Ampliar la participación colectiva en las decisiones del área de docencia, particularmente en aspectos como: un mayor involucramiento de las plantas núcleo en las decisiones trascendentales de los programas, participación de las plantas de profesores en las reuniones semestrales de Consejo Técnico; integración equilibrada de las comisiones académicas, y valoración de la conveniencia de adscribir los programas docentes a departamentos académicos, entre otros.

**8.3.-** En el ámbito de la gestión administrativa:

- a) Mantener actualizada la normatividad para el personal administrativo y establecer períodos de revisión, la cual deberá contener procedimientos de contratación, de modificación de plaza, de promoción, mecanismos de evaluación y de retiro, entre otros.
- b) Apego absoluto a dicha normatividad, con objeto de contribuir a la institucionalización de los procesos administrativos.

**8.4.-** En el ámbito de la no discriminación y derechos de género:

- a) Fortalecer la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, tanto para el desarrollo de sus actividades sustantivas como para su participación en cargos de dirección.
- b) Ejercicio de un respeto irrestricto al código de ética de la institución y a sus órganos colegiados, bajo el precepto de no tolerar acosos de ningún tipo.

## **REFLEXIÓN FINAL:**

La nueva administración debe encontrar formas adecuadas para responder a este complejo entorno que se ha planteado en la primera parte de este programa y con ello, procurar contribuir a un mayor avance del sector de Ciencia y Tecnología en México, y en particular en la región fronteriza del norte. El Colef puede lograr una mayor incidencia en su trabajo de investigación mediante el desarrollo de un modelo de investigación científica de calidad, pero comprometida con las mejores causas del país, que priorice el trabajo colaborativo sobre el trabajo individual y aislado y con carácter innovador, pues solo de esta forma podemos arribar a un conocimiento de frontera. El Colef ha llegado a un punto de madurez intelectual que nos sitúa en la necesidad de realizar una investigación comprensiva de los fenómenos que cruzan no sólo la frontera México- Estados Unidos, sino otras fronteras y el resto del país. Estoy convencida que este es un momento clave para el país en donde se requiere el compromiso de sus científicos sociales para analizar de manera adecuada los fenómenos sociales, educativos, económicos, ambientales, de salud, aportando información veraz y oportuna para el diseño de políticas públicas con alto valor social y con capacidad de incidir en la resolución de los grandes problemas del país y de nuestra región.

Debe reconocerse que la comunidad de El Colef no solo está integrada por su personal académico, sino también y de manera importante por su personal administrativo y de servicios, ya que todos en sus diversos ámbitos de responsabilidad contribuyen a que la institución cumpla con las actividades sustantivas con las que se ha comprometido. Por lo anterior resulta vital generar una correcta sincronía y correspondencia en el trabajo de ambos grupos. Para lograr lo anterior deberá trabajarse en una revisión y actualización de los principales procesos con objeto de lograr una mejora en los mismos, y que ello facilite el trabajo de las personas sin que ello signifique una vulnerabilidad a sus derechos.

Reconozco que enfrentamos retos derivados de prácticas inequitativas, discrecionales e individualistas en muchas de las áreas de nuestra institución, lo que ha llevado a toma de decisiones en donde se ponen por encima del derecho colectivo personal o de grupo. Sin embargo, considero que podemos terminar con esas prácticas si todos contribuimos con nuestro esfuerzo para llevar a cabo los cambios que nos requiere el momento histórico que nos ha tocado vivir.

Es crucial refrendar la formación de jóvenes investigadore(a)s con clara ética académica y sensibilidad social. Así mismo, como institución científica que recibe fondos públicos, estamos obligados a retornar a la sociedad en forma valiosa en forma



útil para incidir en las condiciones de vida y trabajo. Por tanto, es indispensable visibilizar y reforzar los mecanismos para transmitir el conocimiento científico de manera sencilla, y vincularnos con amplios sectores de nuestra comunidad a través de diversas y creativas formas de incidencia.

El ejercicio de reflexión que se ha propuesto en este programa de trabajo, deberá redundar en un fortalecimiento de nuestros objetivos institucionales, de nuestros compromisos con el país y nuestra región el norte de México, así como de la comunidad de quienes conformamos El Colegio de la Frontera Norte.