

No tuvimos que hacer mucha antesala. El Director General nos esperaba a la hora prevista, las 5:30 de una cálida tarde de verano en San Cristóbal de Las Casas.

Lanzamos al Dr. Farías una pregunta muy amplia: Continuatamente tenemos conocimiento de un sinnúmero de actividades dentro de la institución. Visitas de personalidades pertenecientes a instituciones similares a la nuestra a nivel nacional e internacional. Incorporación y movimiento de nuevo personal dentro de las unidades de ECOSUR. Nuevos proyectos de investigación se incorporan a las líneas fundamentales ya establecidas. Se realizan las actividades del Consejo Técnico, de la Junta Directiva y del Comité Académico en donde se evalúa el avance y la línea del programa institucional. Todo ello unido al desarrollo que está realizando el mismo director general de una página en red, en la que invita a participar a todo el personal en la discusión del programa de ECOSUR de cara al nuevo milenio. Este panorama inquietante nos lleva a preguntar si en el fondo se están redefiniendo las fronteras y perspectivas de El Colegio de la Frontera Sur. El Dr. Farías responde:

"La situación actual de ECOSUR es la de enfrentar la necesidad de dar un paso más en el proceso de consolidación de su programa. No enfrentamos actualmente una redefinición o una transformación. Se trata de que hemos dado ya un primer paso a partir de la formación de ECOSUR como tal en octubre de 1994, que implicó durante 1995 y 1996 un proceso de rápido crecimiento, reflejado básicamente en la integración del Centro de Investigaciones de Quintana Roo, en la formación de las unidades en Tabasco y Campeche y en el crecimiento acelerado de los programas en Tapachula y San Cristóbal.

El crecimiento de estos dos años, ha implicado que el tamaño de la institución cambie radicalmente. Es ya una institución distinta, con un número de programas nuevos muy importantes, con una proyección regional y con una vinculación más activa hacia América Central. Pero este rápido crecimiento que nos permite tener ya las bases para cumplir los objetivos de la creación de ECOSUR, requiere ahora que demos el siguiente paso: consolidar las acciones dentro de los programas en esta nueva visión regional. Esto es lo que enfrentamos para 1997 y los años siguientes, un proceso de consolidación institucional.

Este proceso incluye la integración de las líneas de investigación en un programa regional, el fortalecimiento de las capacidades humanas y de la infraestructura para la investigación en las líneas ya existentes, la consolidación del programa de posgrado con el inicio de un programa de doctorado, y la vinculación de la institución de una manera más operativa, más concreta, más fuerte hacia la región de América Central y hacia el resto del país como región de la Frontera Sur.

Para la conformación de este programa regional necesitamos la participación de todos. Por eso hemos planteado entre las áreas académicas, administrativas, de desarrollo institucional, de apoyo y la

dirección general, integrar el programa dentro de cuatro temas centrales que se han definido para la institución:

- El desarrollo de la producción primaria en base a sistemas sustentables y congruentes con las estructuras socioculturales de las comunidades campesinas y los grupos indígenas;

- la atención a la problemática social y de salud de las poblaciones marginadas y los migrantes, considerando las condiciones de género, procesos de urbanización, desarrollo de mercados y dinámica poblacional;

- el uso y conservación de la riqueza biológica de los ecosistemas naturales de la frontera sur, mediante el estudio de las características y valores de la biodiversidad y el ordenamiento territorial y ecológico del desarrollo regional;

- y la conformación socioterritorial e integración regional de la frontera sur, considerando las relaciones étnicas, procesos migratorios, intercambio comercial y vinculación con los países de América Central y el Caribe.

Esos temas deben ser nuestros ejes de integración, teniendo claro que tenemos tres líneas básicas de acción: la creación de conocimientos, la formación de recursos humanos y la vinculación. Esto implica que en los órganos internos y externos de gobierno iniciemos un proceso de discusión de este proceso de consolidación institucional.

En su última reunión el Consejo Técnico se enfocó muy particularmente en la formación de un programa de doctorado para la institución como uno de los puntos más claros de enfoque del esfuerzo de maduración institucional.

El ofrecer un programa de doctorado aglutina los objetivos de consolidación de la institución porque requiere de líneas de investigación más fuertes, requiere de un fortalecimiento de las capacidades

humanas a través del proceso de formación del personal de investigación de la institución y requiere de una mayor vinculación de la institución hacia la región. Este es un eje, un punto de enfoque muy claro.

Además, dentro de los programas de investigación necesitamos entrar a un proceso muy activo de discusión, de integración de esfuerzos alrededor de la misión institucional. Para ello, la Dirección General está planteando la conformación de un Plan Estratégico a cinco años para el Programa Institucional. Como nuestro interés es la participación amplia de todos los miembros de la institución, se ha estructurado un primer esbozo de este plan estratégico en una hoja Web, en Intranet, a fin de contar con un mecanismo eficiente de comunicación y retroalimentación. La expectativa es poder generar un primer esbozo general de este plan para ser presentado a la Junta Directiva en el mes de junio y, a partir de entonces, trabajarlo durante el resto del año, con el fin de crear un documento de referencia básico para toda la institución en su proceso de maduración, que deberá ser aprobado por la última reunión de la Junta Directiva en este año.

Esto incluye aspectos tan importantes como la política a seguir en cuanto a la incorporación de investigadores, el perfil del personal que queremos tener, las metas del programa de formación de investigadores en que la institución está inmersa, la definición específica de los ejes de integración de los programas de investigación, la definición de la vinculación de estos programas en el plano regional de la frontera sur, con las organizaciones sociales, con los productores, con las instituciones de gobierno, así como su vinculación hacia las regiones de América Central y el Caribe. Además, debemos incluir aspectos financieros, aspectos de organización, de estructura, de mecanismos internos académicos y administrativos.



## **"El Colegio de la Frontera Sur, a diferencia de los otros centros del sistema, tiene aún un perfil joven. Esto implica un reto muy importante".**

La idea es que este proceso nos sirva para replantear y para establecer en conjunto como institución una referencia clara del esfuerzo que desarrollaremos en los próximos años.

Para iniciar este proceso, se contó con un diagnóstico de comunicación institucional realizado por una consultoría del Tec de Monterrey Campus Querétaro, la cual ha permitido contar con una visión general de la situación actual de la organización. Esto nos da una serie de parámetros importantes para el proceso de elaboración de este Plan Estratégico."

### ***¿Hasta dónde este proceso va a redefinir el perfil del personal que requiere la institución?***

"Hay actualmente una definición bastante clara del perfil del personal de investigación. Tenemos una serie de indicadores a los que se les da seguimiento regularmente. Pero hay también una proyección de cara al perfil actual de la misma institución: se trata de la tercera institución más grande dentro del sistema SEP-CONACyT. Pero **El Colegio de la Frontera Sur**, a diferencia de los otros centros del sistema, tiene aún un perfil joven. Esto implica un reto muy importante de participación en el Sistema Nacional de Investigadores y de formación doctoral del personal. Estos dos retos son una parte muy importante de ese plan estratégico, porque consideramos que vamos a llegar a tener en el año 2001 un perfil más maduro no por el aumento considerable en el número de investigadores, sino gracias a un proceso de consolidación y un proceso de reclutamiento más selectivo."

### ***¿Qué significa el que la institución adquiera un perfil más "maduro"?***

"Al decir más maduro me refiero a que el investigador pueda enfocarse más específicamente a líneas de investigación consolidadas. Lo que pasa en este momento es que tenemos casi 35 investigadores en programas de doctorado que tienen que prestar atención a sus comités en la UNAM, en el Colegio de México y en otras instituciones, y tienen que responder a las demandas de ese proceso de formación doctoral. Eso limita, en cierta forma, la maduración de las líneas de trabajo de la institución. Conforme disminuya la proporción de investigadores en ese proceso de formación, se

podrán conformar grupos de trabajo más consolidados, de manera que sean proyectos que aporten elementos prácticos a la resolución de problemas regionales, que formen recursos humanos y que tengan aportaciones de mayor nivel académico.

El proceso de cambio del personal académico es actualmente muy intenso. Los asistentes de investigación se van en breve para continuar su formación, los investigadores con maestría también van a comenzar su doctorado y los investigadores en proceso doctoral están teniendo que responder a las presiones normales de su formación. Este proceso de cambio, que evidentemente es un proceso de maduración, es lo que no permite a los proyectos actualmente abordar la totalidad de su campo de acción dentro de la misión de ECOSUR.

Por eso estamos planteando la necesidad de definir objetivos y metas claras a cinco años, para lograr ampliar los proyectos que ya cuentan con una estructura madura."



### ***Entonces, ¿esta situación no es la generalidad dentro de los proyectos de investigación de ECOSUR?***

"No. No todos los proyectos están en esa situación. Existen proyectos muy consolidados y arraigados, que cuentan con un cuerpo de investigadores muy sólido y que pueden abordar esa diversidad de acciones."

### ***¿Cuáles serían los elementos esenciales para llegar a esa madurez dentro de esa estrategia de cinco años?***

"Existen varios elementos. Un aspecto muy importante, como he mencionado, es la formación de los investigadores a nivel doctoral ya que implica una vinculación con las instituciones académicas en un plano más amplio, y la investigación debe desarrollarse siempre en el contexto de la creación de conocimiento, que es, precisamente, un proceso internacional colegiado. Es muy importante entonces que el investigador esté vinculado a este proceso, y el doctorado es un mecanismo idóneo para ello.

Otro elemento esencial es, sin duda, el proceso de consolidación de la infraestructura científica para la investigación. En los últimos años se ha hecho una inversión muy importante en este campo con apoyo del CONACyT en equipamiento de laboratorios. En particular, durante 1995 y principios de 1996 se contó con un fondo del Programa de Fortalecimiento de la Infraestructura Científica que permitió equipar el laboratorio de microscopía electrónica, los laboratorios de ecología química y las áreas de las colecciones biológicas.

En el último año se ha contado con el importante apoyo de la CONABIO para fortalecer la infraestructura de las colecciones biológicas de la institución, que se encuentran en un proceso de maduración e integración institucional. Más recientemente, en mayo, el CONACyT autorizó un nuevo programa de fortalecimiento que va a permitir equipar los laboratorios de agroecología en la Unidad San Cristóbal, que requieren de un fortalecimiento en su infraestructura para poder avanzar en las líneas de investigación que han venido desarrollando. Este programa incluye también el fortalecimiento del Sistema Bibliotecario y la conclusión de la remodelación de las áreas de la Unidad San Cristóbal. En este año vamos a iniciar, además, la construcción de los nuevos edificios de la Unidad Chetumal.

Estos son elementos esenciales que podemos llamar de capacidades básicas. Pero hay otro aspecto muy importante, que es el proceso de maduración académica en sí de cualquier proyecto, que consiste en lograr avanzar en la información básica y diagnóstica de la problemá-



## **“ El conocimiento y la innovación no se genera sólo localmente, sino que requiere de un proceso de validación científica ”.**

tica de análisis que abordan los proyectos, el lograr consolidar un equipo de trabajo y el lograr generar la información que se requiere para poder realmente plantear preguntas y conocimiento originales.

Este es un proceso prolongado, y con la velocidad de cambio y la formación de nuevas líneas de trabajo, muchos proyectos están abordando problemas nuevos y van a requerir de un proceso de maduración para poder alcanzar el nivel de generación de conocimiento que les permitirá ofrecer respuestas, ofrecer alternativas de estrategias de atención a la problemática del desarrollo o de innovación tecnológica, o de respuesta a preguntas básicas de investigación sobre la problemática que plantea esta región en las ciencias naturales y las ciencias sociales.”

### ***¿Cuáles serían algunas de las líneas de investigación que se encuentran en ese proceso de maduración?***

“Por ejemplo, existe una diversificación muy activa del proceso de investigación sobre el manejo integrado de plagas. En ella existe una línea de largo plazo que es la de broca del café, que ya tiene un alto grado de madurez y que ha aportado innovaciones tecnológicas y cuenta con procesos de vinculación muy activos. Otras líneas, como la de mosca de la fruta, también se encuentran en un estado avanzado de maduración. Pero se han iniciado recientemente nuevas líneas de trabajo sobre insectos plaga del maíz, sobre control de vectores de enfermedades tropicales, que van a llevar tiempo de maduración.

En el caso de los estudios sobre diversidad biológica se tiene una gran variedad de líneas de investigación nuevas, orientadas al análisis del estado de conservación y la dinámica de cambio de uso del suelo en las áreas naturales protegidas de la Zona Maya. Esto implica la creación de conocimiento básico, dado que se carece de la base de información para lograr después generar un análisis que permita establecer los factores determinantes de los procesos de deterioro, con la finalidad de diseñar alternativas y propuestas estratégicas de política de cambio productivo para lograr un desarrollo sustentable.

En el área de salud se están abordando problemas para los que se carece de información básica sobre su distribución en la población y sobre su impacto en la salud. Esto implica que se haya tenido

que realizar estudios poblacionales descriptivos básicos para poder plantear preguntas más específicas y desarrollar conocimiento de mayor relevancia a la problemática regional y proponer alternativas para los sistemas de salud.

Al iniciar nuevas líneas en los aspectos de migración en la frontera sur, que es un tema que no se había tratado dentro de la institución, de nuevo nos encontramos con un vacío prácticamente total de información. No existe una fuente a la que podamos recurrir para saber el número de ingresos al país, el origen de los inmigrantes, las formas de inmigración, la



El Dr. Pablo Farías durante la Reunión Anual de Investigadores

inserción laboral, o los patrones migratorios fronterizos internos, hacia el norte y hacia otros países. Tenemos que comenzar por generar la información básica antes de poder plantear estudios a mayor profundidad.

En todos los casos se trata de procesos largos y necesarios, ya que no se puede abordar directamente un problema de alta relevancia si no se cuenta primero con la información básica descriptiva.”

***Aquí volvemos a plantear la pregunta que se hizo recurrente desde hace un par de años, acerca de los tiempos en que vienen las respuestas a la problemática social. ¿Cómo puede ponerse al día el proceso de investigación en relación a la respuesta requerida por los problemas sociales?***

“Bueno. Hay que entender que siempre hay varios niveles de respuesta. Existe siempre la investigación de “bomberazo” para responder a situaciones coyunturales. Lo importante aquí es que si analizamos los procesos básicos, son procesos de largo plazo, y generar conocimiento relevante para esos procesos es también un proceso de largo plazo, en el que se requiere que la institución madure en sus capacidades y en el que se requiere contar con información confiable.

Hay que tener claro también que como institución académica se tienen distintos niveles de impacto. Uno muy claro es la formación de recursos humanos. Obviamente los estudiantes que cursan sus estudios en la institución son una de las formas más claras de llevar el conocimiento generado en ECOSUR hacia la sociedad en un sentido más amplio. Por eso es tan importante el proceso de maduración de nuestro posgrado.

Por otro lado, se requiere de procesos más ligados a la innovación para el desarrollo regional. Para ello se han diseñado una serie de herramientas que tienen distintos niveles de impacto. Por ejemplo, el establecer un sistema de información regional, como el Sistema de Información Geográfica, que está siendo utilizado por un gran número de instituciones en la región para apoyar la planeación y toma de decisiones, es un mecanismo que da resultados en un plazo relativamente corto. Sin embargo, el objetivo de la investigación no es sólo establecer el sistema de información, sino usarlo como una herramienta de análisis que permita entender a fondo los procesos regionales de cambio y plantear estrategias para que estos sean lo más efectivos posibles. Esto va a tomar más tiempo, pero no quiere decir que tenemos que esperar todo ese tiempo para dar respuestas. En un plazo más corto se empiezan a dar respuestas a través de ese tipo de mecanismos y de otros como la oferta de cursos de capacitación, a través de la formación de recursos humanos muy particularmente y, en cierta medida, a través de las publicaciones.

Acerca de las publicaciones académicas uno podría decir, bueno, seguramente nadie las va a leer aquí, de la gente que padece los problemas, es cierto, pero el conocimiento y la innovación no se genera sólo localmente, sino que requiere de un proceso de validación científica y el



**“Se busca formar recursos humanos, generar conocimientos, que es una función básica de la investigación, y también vincularse en el plano local y regional.”**

conocimiento científico se valida en base a su publicación revisada en la literatura internacional. Pareciera que no, pero este es un proceso muy importante porque cuando se habla de influir en política de organismos internacionales, de tener una influencia de mayor envergadura, se requiere que estas contribuciones estén basadas en conocimientos que tengan validez científica. Entonces, las publicaciones juegan también un papel muy importante, aunque menos directo, menos palpable en el corto plazo.

Ciertamente, el Programa de Vinculación que ha establecido la institución permite también derivar esos conocimientos de una manera más directa hacia los agentes locales involucrados en la resolución de esta problemática.

Aquí lo importante es que no se plantea una sola estrategia. No se plantea como estrategia exclusiva el poder producir publicaciones para las revistas internacionales, pero tampoco se plantea como estrategia exclusiva el capacitar agentes locales para la resolución de problemas. Lo que se busca es cubrir todo ese rango, formar recursos humanos, generar conocimientos, que es una función básica de la investigación, y también vincularse en el plano local y regional. Esto se aborda en distinta medida en los distintos proyectos. Algunos de ellos hacen una labor muy enfocada hacia la innovación y el apoyo hacia el proceso de cambio a nivel local y otros hacen un trabajo más enfocado a las publicaciones internacionales. Ambas estrategias son totalmente válidas e igualmente importantes para ECOSUR. Lo importante a final de cuentas es tener un balance.”

**¿Cuáles serían las herramientas de las que estaría careciendo ECOSUR actualmente para esa vinculación?**

“ECOSUR igual que toda institución de investigación en el país enfrenta carencias muy grandes en cuanto a la penetración de la ciencia en la sociedad. La ciencia en México tiene una presencia muy limitada, el número de científicos en México es muy pobre. Realmente todavía se tiene una presencia escasa y una penetración escasa. Eso implica que tenemos que realizar un trabajo de penetración en muchos niveles, incluyendo el generar publicaciones, la difusión y divulgación de la ciencia en estos distintos planos y en formar recursos humanos para lograr ampliar esa presencia.”

Tenemos que hacer que la ciencia se de no sólo en las instituciones académicas, sino que la gente académicamente preparada no sea sólo la gente que esté en las instituciones académicas. El objetivo debe ser que la gente que se forme a nivel posgrado desarrolle presencia en los otros sectores de la sociedad, porque esa es la gente que va a ser más receptiva a las contribuciones de la ciencia, al cambio y a la innovación.

**“El objetivo debe ser que la gente que se forme a nivel posgrado desarrolle presencia en los otros sectores de la sociedad, porque esa es la gente que va a ser más receptiva a las contribuciones de la ciencia, al cambio y a la innovación.”**

En ese sentido, tenemos que trabajar en la formación de recursos humanos, pero también tenemos que generar materiales de difusión, generar presencia a la investigación, apoyar procesos de transferencia para la innovación tecnológica y estratégica para el desarrollo y tenemos también que vincularnos con la formación de capacidades a nivel local.”

**Cuando inició su gestión como Director General de ECOSUR, ¿era ésta ya su perspectiva, o cómo se ha ido modificando en el transcurso de estos años hasta llegar a plantear la discusión amplia del plan estratégico?**

“Bueno, realmente, desde 1992, cuando asumí la dirección, fue muy claro el planteamiento de enfocar a la institución hacia una estrategia de análisis integral de la problemática del desarrollo regional.”

El planteamiento inicial partió de la idea de que la ventaja comparativa de la institución es el estar cercana a las comunidades y a los procesos regionales de desarrollo.

Esta región plantea una problemática que es particular, pero es una problemática que también es de gran importancia a nivel internacional actualmente: se trata de la resolución de la pobreza extrema, del desarrollo productivo en condiciones restrictivas del medio físico, del desarrollo de las comunidades campesinas y los grupos indígenas, y de la conservación de la biodiversidad.

El tener un centro de investigaciones como fue el CIES y ahora es **El Colegio de la Frontera Sur** en medio de una región tan marcada por esta problemática, plantea una ventaja comparativa muy importante. Pero tomar esa ventaja y hacer algo con ella implicaba cambiar la orientación de una investigación que en cierto momento se planteó como fundamentalmente de laboratorio, a una investigación que, partiendo de la presencia regional se enfocara en la posibilidad de hacer un análisis de las interacciones, un análisis más integral de la forma en que la población, el medio físico y los recursos naturales interactúan en un proceso de desarrollo, en el que tenemos que poder considerar el impacto de la producción, del aprovechamiento de los recursos naturales en la conservación de la biodiversidad, y el impacto de la biodiversidad en esos procesos de aprovechamiento y desarrollo productivo y la dinámica poblacional tanto en sus aspectos sociales como de salud y de crecimiento demográfico.

En ese sentido, planteamos la posibilidad de un análisis más integral que estando insertos en la región podemos hacer y que muy pocas instituciones tienen la posibilidad de realizar.

Ese es el planteamiento inicial. De él parte el esfuerzo hacia una definición no disciplinaria de las áreas académicas, sino una definición orientada por los ejes de la problemática regional del desarrollo, buscando una interacción entre las distintas disciplinas, una conformación multidisciplinaria de los grupos de trabajo, la conformación de un programa de posgrado multidisciplinario con esta orientación hacia un análisis integral de la problemática del desarrollo rural en la región. Esta ha sido una constante.

La implementación de este planteamiento se da en el contexto de una modificación importante en el enfoque regional de la institución. Partimos de un enfoque



restringido a la región de Chiapas y las áreas predominantemente indígenas del estado, hacia una visión más amplia de la frontera sur. Esa visión, nos ha dado la gran oportunidad de diversificar las líneas de investigación, pero también de analizar la problemática común que existe en la frontera sur de México y en los países vecinos con los que se comparten aspectos muy importantes que van, desde las condiciones de pobreza extrema, las dificultades de desarrollo de las comunidades rurales y los grupos indígenas, las limitaciones de la innovación tecnológica para la producción, hasta la degradación de los recursos y la gran riqueza biológica de las áreas que se comparten."

**¿A esa ventaja de la ubicación habría que agregar entonces la ventaja de la desatención a la región por parte de las instituciones de investigación?**

"No. Por el contrario, resulta irónico ver que en el estado de Chiapas el número de investigadores y el número de instituciones de investigación es mucho mayor que en otros estados de la república. Lo que pasa es que hay un rezago que rebasa con mucho a las instituciones científicas y académicas de investigación, es el rezago del desarrollo económico de la región. Comparando incluso con estados más grandes y de gran potencial, e incluso comparando con estados del centro del país, estos estados han tenido menor presencia de las instituciones de investigación. Es decir, que en cierta forma Chiapas ha sido un tema importante de investigación y ha tenido una presencia importante de instituciones académicas.

La frontera sur en su conjunto sí es un tema mucho más nuevo y emergente, que tiene que ver también con el Tratado de Libre Comercio, con la redefinición de los límites de Norteamérica, con la importancia de analizar este proceso de vinculación hacia una región que ha tenido una escasa vinculación económica con nuestro país, pero con la que se comparten problemas muy importantes.

Hay un proceso de cambio en América Central, que está transitando de haber vivido dos o tres décadas de conflicto, con un grave deterioro de las condiciones económicas y una situación de militarización, a un proceso en el que actualmente se han establecido gobiernos democráticos con un proceso de apertura

**“ La frontera sur en su conjunto, sí es un tema mucho más nuevo y emergente, que tiene que ver también con el Tratado de Libre Comercio, con la redefinición de los límites de Norteamérica, con la importancia de analizar este proceso de vinculación hacia una región que ha tenido una escasa vinculación económica con nuestro país, pero con la que se comparten problemas muy importantes. ”**

mucho mayor y con una perspectiva mucho más amplia de interacción con nuestro país que hace necesario retomar esta visión de la frontera sur."

***Hasta aquí resulta evidente el perfil actual y futuro de ECOSUR, así como el perfil que su proceso de maduración exige del personal académico. Pero quisiéramos retomar el punto para referirnos al perfil que toda esta situación está exigiendo del personal administrativo y de apoyo que forma una buena parte de la institución.***

"Sin duda ECOSUR enfrenta ahora un papel distinto, en el que se espera de nosotros una mucho mayor presencia regional y acciones de impacto no sólo a nivel de los estados en que estamos situados sino a nivel nacional y a nivel de las regiones vecinas. Esto implica que todo el personal en todas las áreas debe retomar una visión estratégica del papel de la institución.

Nuestro papel como institución académica es generar publicaciones que requieran de todo un proceso de trabajo de las áreas de apoyo para que los productos sean de calidad, con los contenidos apropiados, y que puedan producirse, distribuirse y difundirse aprovechando los nuevos medios de comunicación para dar presencia a la institución en la región. Necesitamos que los programas de la institución sean conocidos y se vinculen y cuenten con los mecanismos de apoyo para poder fomentar la interacción mediante reuniones, talleres y publicaciones, de manera que pueda atraerse personal

de la región a participar en nuestro programa como estudiantes o mediante intercambio.

Esto nos indica que en estos campos hay también un nivel de desarrollo y de actividad que ha cambiado radicalmente. A esta exigencia se ha respondido en parte con cambios en la estructura de la institución que, a partir de 1996 cuenta con una Dirección de Desarrollo que tiene a su cargo la integración de todas las áreas de apoyo, cuya presencia y actividad es un complemento básico de la actividad de la investigación. Esa estructura propia también está en un proceso muy activo de consolidación, de fortalecimiento en su equipamiento y en la conformación de sus grupos de trabajo.

Podemos observar, por ejemplo, un proceso de cambio muy importante en áreas como el Sistema Bibliotecario, que cuenta con una estructura nueva, con personal nuevo y con recursos nuevos muy importantes, que van desde la construcción de la biblioteca hasta la compra de un acervo más rico, la adquisición de una gran cantidad de libros, el análisis de las revistas a las que se tiene suscripción y la integración a las redes de comunicación digital para el acceso a la información.

Un proceso similar se observa en la estructuración de las áreas de informática, que han tenido gran importancia para establecer los sistemas de cómputo, las redes locales y la presencia institucional en Internet, así como en los mecanismos de comunicación entre las unidades.

El Departamento de Difusión, por otra parte, se ha estructurado como un departa-



tamento con distintas áreas de trabajo y personal que cubren tanto el aspecto de difusión en sí como la producción editorial, la producción en medios múltiples y la producción de vídeo.

En el mismo caso se encuentra la estructuración de un programa de vinculación específico con personal asignado directamente para cubrir esa función y, obviamente, la maduración del programa de posgrado que también tiene un programa de reciente inicio, que muestra ya un proceso de maduración muy activa de presencia en las distintas unidades, de un número creciente de estudiantes y que ha requerido de una estructura propia para desarrollarse.

Este es un proceso que ha cambiado radicalmente en los últimos años y que da como resultado una estructura de acción de mucho mayor impacto.

El crecimiento de ECOSUR y la exigencia de una mayor presencia a todo nivel ha traído consigo una enorme presión sobre todo el personal de apoyo, no solamente sobre el personal académico. No está de más reconocer nuevamente la eficacia con que todos han sabido responder a un ritmo de cambio tan acelerado.

Sin embargo, mientras que el personal académico cuenta con sistemas y programas ya establecidos y reconocidos que

facilitan su formación y crecimiento, el personal administrativo y las áreas de apoyo adolecen de un sistema de capacitación y formación suficientemente estructurado y sistematizado. Todos, sin excepción se han ido capacitando en la marcha en el manejo de nuevos equipos, programas y sistemas que se han incorporado y han logrado responder con eficacia a las demandas del crecimiento de ECOSUR, pero este es sin duda un campo en el que cada departamento, cada dirección y la institución en su conjunto deben trabajar ampliamente, porque sin duda, el perfil del personal que requiere actualmente la institución es el de un personal con una capacitación básica creciente que le posibilite una mayor respuesta a las crecientes exigencias del perfil institucional.

La consolidación de la institución va muy de la mano con su integración, y en este campo juegan un papel fundamental los mecanismos de comunicación. Herramientas como la gaceta deben de servir para comunicar realmente a toda la gente de la institución, de manera que todos se sientan parte de ECOSUR, porque la institución no es nada más lo académico.

El proceso de consolidación es un proceso global que nos implica a todos. Hay que ver que estamos desarrollando todo un nuevo sistema administrativo, que

**“ Sin duda ECOSUR enfrenta ahora un papel distinto, en el que se espera de nosotros una mucho mayor presencia regional y acciones de impacto no sólo a nivel de los estados en que estamos situados sino a nivel nacional y a nivel de las regiones vecinas. Esto implica que todo el personal en todas las áreas debe retomar una visión estratégica del papel de la institución. ”**



se está implantando en todas las unidades para facilitar la integración contable y descentralizar los procesos administrativos; se está viendo todo lo referente al campo de los servicios de apoyo; se está viendo la comunicación, que no es nada más para lo académico, sino que es para todos. Es un proceso de conjunto de integración institucional, que implica la formación de un compromiso con la excelencia tanto en lo académico como en lo administrativo, para la consolidación de los mecanismos institucionales internos y externos de desarrollo.

Fernando Soto Tock  
Carolina Roitman Genoud

