**9.1. Diagnóstico**

Al elaborarse el PEMP 2014-2018 mediante un proceso incluyente, se ha avanzado en la utilización cada vez en mayor grado del Programa Anual de Trabajo (PAT) para la gestión institucional de todas las áreas sustantivas y la administración. En este ejercicio permanente participan los directivos de nivel de dirección de área o equivalente, bajo la coordinación de la Subdirección de Planeación y Seguimiento, cercana a la Dirección General.

A continuación se presentan algunos avances significativos y limitaciones que la institución ha enfrentado en los meses recientes en sus áreas sustantivas, así como en el área adjetiva de la administración.

**9.1.1. Investigación**

Desde 2014 y hacia finales de 2017, ECOSUR será favorecido con la aprobación de 27 investigadores con base en el mecanismo de Cátedras para Jóvenes Investigadores del CONACYT, lo que representa el 16.3% (27/165) del personal académico y su presencia en los seis departamentos académicos de la institución, distribuidos entre las unidades como sigue: tres en Campeche, siete en Chetumal, nueve en San Cristóbal, cinco en Tapachula y tres en Villahermosa, con lo cual se fortalecen las capacidades regionales de manera significativa. Sigue siendo un reto académico y administrativo proporcionar a las cátedras CONACYT condiciones de trabajo similares al resto del personal, así como lograr su integración plena a la vida institucional. Aunque a finales de 2017 se sumarán a la planta académica dos personas mediante concursos para ocupar plazas, persiste una severa limitación en la disponibilidad de plazas para contratar técnicos académicos que fortalezcan los grupos de investigación. La dinámica de jubilaciones o renuncias es muy baja e incierta y no permite una adecuada programación de la atención a las necesidades. Aún más, en lo financiero, la institución no cuenta con los recursos necesarios para cubrir las prestaciones derivadas de las jubilaciones, especialmente si se juntan varias en el año.

La excesiva normatividad que limita la renovación de los vehículos y del equipo científico obsoleto, así como las dificultades climáticas, sociales, políticas y de escaso desarrollo de la infraestructura en la región, son factores que desde hace varios años limitan la ejecución de los proyectos. Sin embargo, la atención de los compromisos se ha realizado cabalmente con la finalización exitosa de más de 180 proyectos de investigación en los últimos cinco años. En 2017 continuaron ejecutándose cinco proyectos multidisciplinarios y transversales (Proyectos MT) financiados con recursos fiscales; durante 2018 se evaluarán los resultados conseguidos hasta ahora y se gestionarán los financiamientos necesarios para que continúen. Estos proyectos promueven el fortalecimiento de la articulación interna y externa, así como la búsqueda de la excelencia operativa y de eficiencia al aprovechar de la mejor manera los recursos humanos y materiales disponibles. El aglutinamiento de varios grupos académicos de distintas unidades centrados en más de un proyecto MT, ha ayudado a proponer iniciativas adicionales para conseguir recursos externos que darán proyección a los proyectos más allá de sus primeros años de ejecución. Sin duda, la iniciativa de los proyectos MT ha propiciado una mayor integración y colaboración de los grupos académicos. Sin embargo, persiste una tendencia al trabajo individual y aislado en gran parte del personal académico.

ECOSUR ha avanzado en ganar un mayor reconocimiento como un aliado académico solidario con muchas organizaciones de base social que acuden a solicitar su apoyo técnico y científico. No obstante, y al conceder que esto debe seguir como una alta prioridad institucional, es cierto que en adelante estas relaciones serán aprovechadas para conseguir mayores recursos de los que actualmente la institución puede poner o conseguir en estas iniciativas bipartitas. Se están iniciando acciones para conseguir el interés de entidades financiadoras nacionales e internacionales que permitan ingresar recursos suficientes, no sólo para sustentar las acciones de un proyecto en particular, sino también para apoyar de alguna manera más amplia el propio desarrollo de las comunidades participantes. En el primer semestre de 2017 el ambiente económico, social y político nacional continuó influyendo de manera poco favorable en las posibilidades de financiamiento a nivel nacional. A su vez, como consecuencia de lo que se inició con la crisis económica mundial de fines de 2008, las variables macroeconómicas globales y la incertidumbre política internacional tampoco han permitido el repunte en el interés de las financiadoras por apoyar trabajos en la región. A todo esto habría que agregar la incertidumbre que provocan las políticas en contra de nuestro país del actual gobierno de Estados Unidos.

En otros temas, se continuará el esfuerzo por socializar y promover entre la comunidad académica, la participación en acciones correspondientes a los Programas de Investigación de Largo Aliento (PILA), las Estrategias de Centros para la Atención Tecnológica a la Industria (ECATIs), y en la propuesta, desarrollo y consolidación de consorcios de CPI del sistema CONACYT. A la fecha, el personal académico ha mostrado en general una escasa respuesta, debido a que se ha considerado que sostiene cargas de trabajo muy altas que le impiden involucrarse en nuevas iniciativas que lo obligarían a transitar por nuevas temáticas y en otras regiones geográficas para las que no se dispone de antecedentes. Sin embargo, se ha mantenido el tema en la agenda de las interacciones de los directivos con la planta académica, y es posible que en 2018 se concreten algunas acciones relevantes.

**9.1.2. Formación de recursos humanos (Posgrado)**

Actualmente los cuatro programas de posgrado en ECOSUR pertenecen al PNPC. En 2017 la Maestría en Manejo de Recursos y Desarrollo Rural alcanzó el nivel de Competencia internacional, el Doctorado en Ecología y Desarrollo Sustentable se mantuvo en el nivel Consolidado, y los dos programas restantes (maestrías profesionalizantes) en el nivel en Desarrollo. En 2018, tres de nuestros programas deberán ser evaluados. Aunque vemos con optimismo esta situación, se tiene claro que las condiciones económicas y sociales de los últimos años han mermado la operación de los programas, representando así un reto lograr mantenerlos en el PNPC. El Doctorado en Ecología y Desarrollo Sustentable necesita elevar el indicador de eficiencia terminal para asegurar la permanencia y, de ser posible, subir al nivel de Competencia internacional. La Maestría en Ecología Internacional actualmente en el nivel en desarrollo, será también evaluada el próximo año, y será objeto de una remodelación para cubrir las necesidades de personal de alta calidad en el tema de ecología y conservación con una visión más holística. Se han tenido reuniones con nuestra contraparte, la Universidad de Sherbrooke, Canadá, para diseñar estrategias y mecanismos que nos permitan permanecer dentro del PNPC. Es muy posible que podamos llevar este programa al nivel Consolidado. El Programa de Maestría en Liderazgo para la Conservación mediante el Aprendizaje se encuentra reconocido también en un nivel en Desarrollo. Sin embargo, actualmente no está operando en virtud de implicaciones legales, y se está analizando la posibilidad de ajustarlo a un nuevo programa para que permanezca como una maestría en desarrollo, o bien, decidir cancelarlo y proponer uno nuevo en el mediano plazo. Es necesario trabajar conjuntamente con la Dirección General y la Dirección Académica para constituir los cuerpos académicos que participan en nuestros programas y que cumplan con los requerimientos que establece el PNPC.

En 2018, en función de la disponibilidad presupuestal y su tendencia, se revisará la pertinencia de proponer nuevos programas de posgrado. Para ello será importante la participación de los grupos académicos en el diseño curricular. Sin duda un reto mayor representará la interacción de la Dirección de Posgrado con la Coordinación III, en donde otros siete centros públicos interactuarán y diseñarán mecanismos de colaboración en materia de formación de recursos humanos, aprovechando la infraestructura física y humana de los centros para generar programas de posgrado compartidos y de ser posible de doble titulación.

**9.1.3. Vinculación**

ECOSUR es una institución en la que se realiza investigación de alto valor estratégico para el desarrollo sustentable. Concomitantemente, en la etapa actual de desarrollo institucional también se asume el compromiso y el reto inherente de mejorar la valoración del impacto social de nuestras acciones.

Las acciones de vinculación, consideradas en un sentido amplio, incluyen la apropiación del conocimiento, difusión y divulgación, así como la gestión de fondos propios. Las acciones que en esta materia se han efectuado y se prevé desarrollar en los próximos años se definieron en el PEMP 2014-2018 en el contexto de los enunciados del PECITI para el mismo periodo. Se identificaron varias etapas, no necesariamente excluyentes: (1) fortalecer y coordinar las capacidades regionales de ciencia, tecnología e innovación (CTI) para apoyar el bienestar de la población a través de la incidencia en políticas públicas y la toma de decisiones informadas por parte de la sociedad, (2) contribuir a orientar las capacidades de CTI hacia los sectores estratégicos y orientar la investigación hacia los grandes problemas nacionales y regionales, a la vez que se mejora las posibilidades de la institución para acercarse fondos para este tipo de proyectos de investigación con impacto social (3) afianzar el financiamiento de los sectores social y empresarial y su apoyo en el uso del conocimiento para consolidar su capacidad competitiva, y (4) lograr que los sectores social y empresarial lleguen a ser financiadores importantes de la CTI. De 2014 a 2017 se han impulsado acciones en tres grandes estrategias para incidir en las cuatro etapas mencionadas: (1) interacción de ECOSUR con los medios de comunicación masivos e incremento de la divulgación de la ciencia, (2) interacción con entidades estatales de la región sur-sureste, nacionales e internacionales, con énfasis en Centroamérica y El Caribe; así como con grupos de la sociedad para contribuir al diseño de políticas públicas informadas, (3) desarrollo y transferencia de tecnología hacia los sectores social, privado y gubernamental para lograr un mejoramiento en su actuación y (4) evaluación e incremento del impacto social de las acciones con pertinencia sociocultural.

En la actualidad, se identifica un panorama favorable para incrementar las acciones relacionadas con la estrategia de divulgación de la ciencia, sobre todo en los estados de Campeche, Quintana Roo y Tabasco, donde algunas instancias gubernamentales, así como de la sociedad civil han impulsado acciones favorables a esta actividad. La interacción con los medios masivos de comunicación permanece como un área de oportunidad a ser abordada en el PAT 2018. Debido a los cambios gubernamentales en Campeche y Quintana Roo en 2017, así como a la consolidación de relaciones de trabajo con el gobierno de Tabasco, se ha mantenido un acercamiento con estas instancias, lo que abre posibilidades para que en 2018 se consolide una estrategia de colaboración. Por otro lado, se ha avanzado en la construcción de espacios de diálogo donde participen diversos sectores de la sociedad para debatir y dialogar sobre problemas públicos, de tal manera que se generen consensos en torno a las políticas públicas que se requiere impulsar. Se espera que en 2018 se consoliden estas relaciones y propuestas, incrementando con ello la pertinencia social de la institución.

Por lo que respecta al desarrollo y transferencia de tecnología, se ha logrado generar un sistema de gestión de los desarrollos tecnológicos para que se lleve a cabo de mejor manera el proceso que va de la identificación de una tecnología hasta su comercialización, pasando por su maduración y protección de la propiedad intelectual. Hasta la fecha se han identificado 14 tecnologías que integran el catálogo de proyectos de desarrollo tecnológico de la institución. Se espera que este proceso se consolide en 2018 para incrementar las aportaciones tecnológicas de ECOSUR al sector productivo nacional y local. Además, se identifica una coyuntura favorable para estas acciones en la integración de las Coordinaciones de los centros públicos de investigación de CONACYT y en los programas que diversas dependencias mantienen para incrementar los procesos de transferencia tecnológica del sector académico al sector productivo. Por otra parte, el diseño y puesta en práctica de una metodología para valorar el impacto social de la ciencia y la tecnología en 2017 permitirá caracterizar y valorar en 2018 los impactos sociales de ECOSUR, información fundamental para mejorar e incrementar sus relaciones de colaboración a nivel local, estatal, nacional e internacional.

**9.1.4. Administración**

Durante el período 2014-2017, el área administrativa ha enfrentado una doble tarea que ha tomado más tiempo de lo originalmente previsto: por una parte, recomponer un funcionamiento que se había atrasado en sus procedimientos por varios años; por otra, implementar medidas largamente desatendidas para dar cuenta de compromisos requeridos por la Secretaría de la Función Pública, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el propio CONACYT, además de otras instancias.

La excesiva y creciente normatividad, los continuos requerimientos de información, la insuficiencia presupuestal para atender las necesidades institucionales (servicios generales, mantenimiento de muebles, inmuebles y parque vehicular, mobiliario, equipo informáticos y científicos) incluyendo el capítulo 1000 de servicios personales, y el congelamiento de sueldos y falta de incentivos o estímulos para el personal de mandos medios, destacan como obstáculos que han dificultado el desempeño eficiente del área administrativa.

A pesar de las condiciones adversas, se ha logrado la atención de temas trascendentes como la actualización del marco normativo en diferentes documentos (Estatuto Orgánico; Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, entre otros), el posicionamiento del Fondo de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico de El Colegio de la Frontera Sur como un mecanismo útil de apoyo para financiar proyectos específicos, la descentralización de trámites, la construcción de nuevos espacios académicos, la implementación del Sistema de Control Interno Institucional como una herramienta de apoyo al cumplimiento de las metas y objetivos, y la instalación voluntaria del Comité de Control y Desempeño Institucional.

Cabe destacar el reconocimiento por parte de CONACYT y la SHCP del manejo y control administrativo como “fondos en administración” de los recursos provenientes de los Fondos constituidos de conformidad con lo establecido por la Ley de Ciencia y Tecnología, logrando obtener una mayor flexibilidad en los procesos administrativos para la ejecución de los proyectos de investigación.