

Plan de trabajo que presenta  
**Dr. Antonio Saldívar Moreno**  
Investigador Titular B  
Departamento de Sociedad y cultura  
para postularse como Titular de la Dirección General de  
**El Colegio de la Frontera Sur (2023-2026)**



*Sí, yo creo que existe un pueblo múltiple, un pueblo de mutantes, un pueblo de potencialidades que aparece y desaparece, que se encarna en hechos sociales, en hechos literarios, en hechos musicales. Es común que me acusen de ser exagerado, bestial, estúpidamente optimista, de no ver la miseria de los pueblos. Puedo verla, pero... no sé, tal vez sea delirante, pero pienso que estamos en un período de productividad, de proliferación, de creación, de revoluciones absolutamente fabulosas desde el punto de vista de la emergencia de un pueblo. Es **la revolución molecular**: no es una consigna, un programa, es algo que siento, que vivo, en algunos encuentros, en algunas instituciones, en los afectos, y también a través de algunas reflexiones*  
(Rolnik y Guattari, 2006)

### **Nuestra comunidad, posibilidades para un imaginario**

El Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR) es una institución diversa y multidisciplinaria desde su conformación en 1994. Dos Instituciones fueron la base sobre la cual se crea, el Centro de Investigaciones Ecológicas del Sureste (CIES) y el Centro de Investigaciones de Quintana Roo (CIQROO). Sus cinco Unidades y oficina de enlace le brindan una diversidad de temas y objetivos estratégicos que cada una posee en función de los territorios en los que desarrollan sus actividades. Si bien en todas las Unidades se desarrollan investigaciones en todas las áreas que ECOSUR trabaja, las mismas difieren en función de las culturas, ecosistemas, y conflictos socioambientales del territorio en el que inciden. Por ejemplo, las pesquerías, tanto en el Golfo de México, como las del Caribe Mexicano (Villahermosa, Campeche y Quintana Roo); o entomología tropical, y migración en la Unidad de Tapachula, Chiapas; o el trabajo con las comunidades rurales de los Altos de Chiapas, las zonas cafetaleras, y la salud en la frontera sur en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.

Es importante mencionar que, ECOSUR surge en el contexto del Levantamiento Zapatista de 1994, este acontecimiento marcó la historia de la institución, al tener que reconocer las particularidades de un territorio con grandes rezagos, pero también, con una extraordinaria diversidad biológica, histórica y de identidad cultural sustentada en los pueblos mayas y zoque, que establecieron dos apuestas de transformación: una basada en cómo lograr su inserción al proceso de modernización nacional, y otra que propone construir alternativas basadas en la diversidad biocultural.

En ese contexto, **ECOSUR** mantiene y amplía su apuesta inter y multidisciplinaria en su composición académica, e integra además de la investigación y formación a la vinculación como su tercer eje

sobre el cual estructura su actuar. Esta incorporación ha permitido construir una trayectoria de investigación científica y de formación de posgrado (Saldivar-Moreno, A. y Vera, F., 2017) enriquecida por diferentes formas de colaboración social, institucional, y con las organizaciones productivas de la región.

La creación de la Maestría en Ciencias en Recursos Naturales y Desarrollo Rural, y posteriormente del Doctorado en Ecología y Desarrollo Sustentable, considera diferentes orientaciones que atiende problemas de salud, productivos, de conservación, biotecnología, sociedad y cultura, agroecología, sustentabilidad, entre otros, que se convierten en la base para construir una significativa experiencia en el Sureste del país formando profesionales (mujeres y hombres) que paulatinamente se han insertado en las principales universidades de la región, e instituciones y organizaciones sociales y productivas, aportando nuevos marcos conceptuales y metodológicos en temas tan relevantes como la equidad de género, la salud pública y comunitaria, la conservación y restauración ecológica de zonas forestales y marinas, y los derechos humanos en los procesos de migración por citar solo algunos.

La apertura de las Maestrías Profesionalizantes en Ecología Internacional, Liderazgo para la Conservación (la cual ya no existe), y más recientemente la de Agroecología, se realiza con innovadoras propuestas metodológicas cuyo propósito es tener una mayor colaboración e incidencia en los territorios, enriqueciendo la experiencia colaborativa y la presencia de nuestra institución en la Frontera Sur.

Las unidades de ECOSUR en Chetumal, Campeche, Villahermosa, San Cristóbal de Las Casas y Tapachula, y su oficina de enlace en Mérida desplegadas a lo largo de la Frontera Sur, le han dado al colegio la oportunidad de abordar una diversidad de temas y objetivos estratégicos en función de los territorios en los que desarrollan sus actividades.

### **Una propuesta de imaginario para nuestra institución**

El marco de la nueva Ley General de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación publicada en 2023 facilita transitar en esta coyuntura para consolidar la tradición científica de ECOSUR y ampliar sus posibilidades de trabajo inter, multi y transdisciplinar en los territorios y la población de la Frontera Sur.

En este contexto de crisis y transformaciones que vive el país y el mundo, es fundamental honrar la historia y legado de las personas que han contribuido a construir la madurez institucional, así como los aportes de las direcciones anteriores. Para consolidar la transformación institucional que se requiere en este momento de crisis civilizatoria, quiero proponer a la comunidad de ECOSUR este primer imaginario que surge de mi experiencia, y que he recuperado en los recorridos y diálogos con la comunidad de las unidades de nuestra institución desde los primeros meses de mi interinato:

**ECOSUR es una comunidad diversa y creativa que trabaja de manera colaborativa con equidad, respeto y responsabilidad institucional en la innovación y transformación de los territorios, construyendo desde una perspectiva científica y crítica a partir del diálogo de saberes y la articulación con los distintos actores sociales, institucionales y productivos, nuevos conocimientos, tecnologías y alternativas a las problemáticas socioambientales de la Frontera Sur.** ECOSUR es un ejemplo de una institución que se beneficia con el nuevo marco legal al favorecer la investigación con rigor científico, innovación, colaboración e incidencia social, diálogo de saberes,

y derecho humano de las personas a la ciencia; lo cual es claramente una oportunidad para potenciar desde nuestra creatividad, la forma en que hemos desarrollado la actividad científica y poder enriquecer nuestro papel en la investigación científica disciplinar, de frontera y para la transformación social.

Este imaginario también se inspira en una apuesta por construir **la alegría, la belleza, la justicia, el respeto y la responsabilidad** como premisas de vida de las personas que se encuentran en nuestra institución, que conforma junto con la población, un espacio vital donde se interactúa de maneras creativas, continuas y dinámicas.

Es importante mencionar que este documento es producto de un primer ejercicio reflexivo y colectivo realizado el 29 y 30 de agosto de este año, basado en la metodología de la Teoría del Cambio (Retolaza E., I. ;2018 y 2010).

### **El Contexto institucional los desafíos y las oportunidades**

La Frontera Sur y Centroamérica han transitado de espacios marginales en el contexto geopolítico nacional e internacional, a territorios fundamentales de políticas desarrollistas para la integración de su población a la modernidad. Al mismo tiempo, pero no menos importante, son lugares de resistencia de comunidades y construcción de alternativas. Es una región emergente que se muestra con todo su potencial y contradicciones: pueblos originarios en rebeldía, al mismo tiempo que turismo convencional que invade los territorios, milpas mayas junto a áreas de producción agroindustrial de granos para la exportación, mecanismos de comercialización alternativa frente a nuevos centros comerciales, y las migraciones desde las comunidades locales junto a las de poblaciones en tránsito hacia los Estados Unidos y otras regiones del país, por citar algunos ejemplos de estas paradojas.

Una situación cada vez más evidente es el incremento de las violencias en todos sus niveles, la conflictividad social está presente en los territorios de forma continua y preocupante.

Persisten paisajes de alta biodiversidad, centros de diversificación biológica y endemismos, una gran superficie de áreas naturales protegidas, que presenta riesgos por su vulnerabilidad al impacto de las actividades humanas por presiones crecientes de cambio en los usos del suelo. Ciudades desbordadas por el crecimiento urbano desordenado y anárquico (Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de Las Casas, Tapachula, Palenque, Campeche, Ciudad del Carmen, Cancún, Tulum, Playa del Carmen, Chetumal y Villahermosa), con enormes contrastes entre sus centros históricos, comerciales o turísticos y sus periferias precarias y en continua ampliación.

Predominan inequidades históricas y desigualdades económicas en escenarios de crecimiento y modernidad económica principalmente en el sector turístico, al mismo tiempo, desafíos en los sectores primarios que conviven con políticas en ocasiones contradictorias.

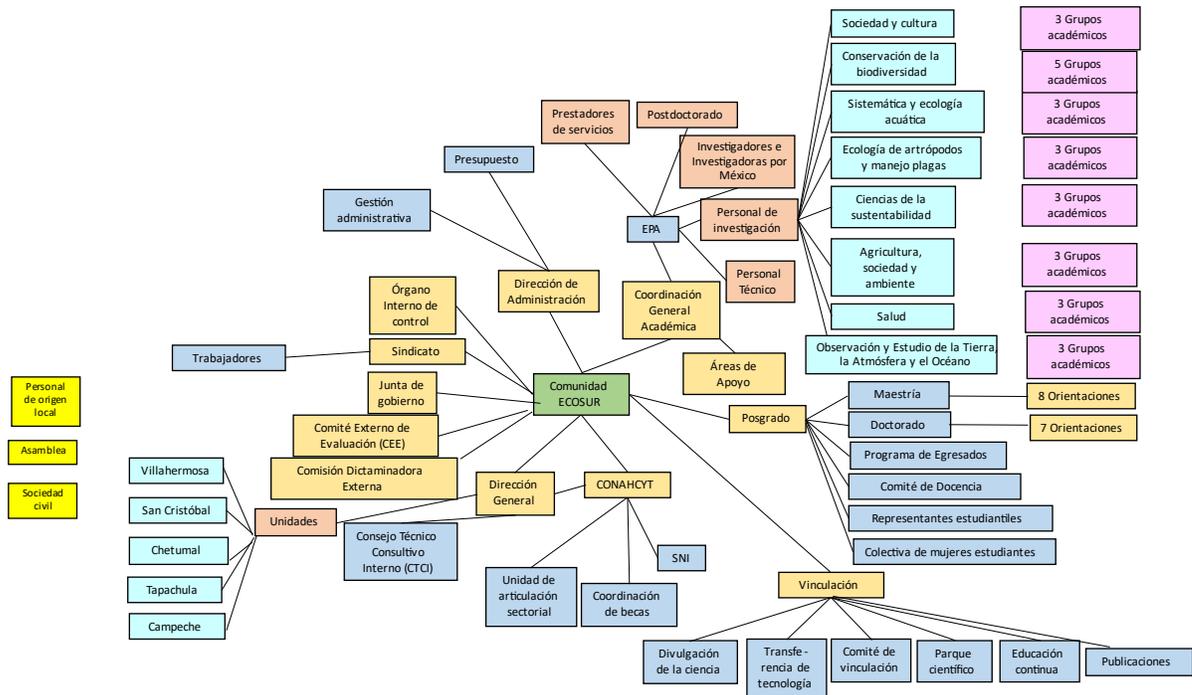
La Frontera Sur es un territorio emergente que se encuentra entre la incertidumbre y la esperanza por construir nuevas formas de estar, pensar, convivir y relacionarse con la naturaleza.

## Nuestra estructura institucional



ECOSUR se caracteriza por tener una estructura compleja, que implica grandes retos y oportunidades. El gráfico que se muestra a continuación presenta algunos de los elementos que dibujan el paisaje institucional. El elemento central de nuestra institución, somos todas las personas que conformamos la comunidad de ECOSUR. A partir de esta nación, existen por lo menos nueve ejes o subcomunidades principales, cada una de ellas con diferentes grados de articulación. Aunque esta enunciación evidentemente queda corta, permite tener una información base, relevante para buscar una mejor organización institucional.

Figura 1. Elementos del ecosistema ECOSUR.



Fuente: Reflexiones para una Teoría del cambio (Retolaza E., I. ;2018 y 2010) (29 y 30 agosto, 2023)

El eje investigación (académico) descansa sobre 264 personas (diciembre, 2022), distribuidas entre personal de investigación (50 mujeres y 90 hombres), personal técnico (29 mujeres y 69 hombres) e investigadores(as) por México (17 mujeres y 9 hombres). Esta área aún presenta una asimetría masculinizada aunque el cambio generacional perfila un crecimiento del género femenino, además, existen pocos representantes de otros grupos históricamente discriminados como los pueblos originarios.

La investigación no puede entenderse sin la articulación con otras poblaciones de ECOSUR como es el estudiantado, personal contratado por servicios profesionales, posdoctorantes, jóvenes becarios, estudiantes de pregrados, servicios sociales o profesionales, personas voluntarias, entre otras. Este punto es vital al momento de entender los flujos y las dinámicas de trabajo. Relaciona directamente las actividades de investigación con las de docencia, asesoría y vinculación con actores externos.

La figura pone de relieve los temas de investigación generales que ocupa la planta académica a través de su división en ocho departamentos divididos en 26 grupos académicos.

Otro eje es el Posgrado con las ofertas de maestría y doctorado, y las orientaciones que ofrecen cursos más especializados al estudiantado dentro de un tronco común interdisciplinario.

A pesar de la estrecha relación entre investigación, formación y vinculación, cada uno de estos ejes se rige mediante mecanismos propios. Operan múltiples comités y comisiones para ordenar la vida institucional como son el Consejo Técnico Consultivo y los Comités de Docencia, Ética, Becas, Vinculación, Editorial, etc.

La complejidad se eleva con dos nuevas dimensiones. Por un lado, el eje que soporta las funciones sustantivas, representado por la administración *per se*, pero también por los cargos administrativos ocupados por personal académico, así como varias figuras que orientan la nuestra institución a ser una mejor versión de sí misma y avanzar hacia la igualdad y no discriminación, dando los primeros pasos para un ECOSUR transformado. Se incluyen aquí figuras como el Comité de Ética para la Investigación, la Unidad de Igualdad de Género, la colectiva de mujeres estudiantes, entre otras. La vinculación es el otro eje que funciona poniendo diferentes servicios a disposición de los grupos de investigación desde distintas vertientes: educación continua, divulgación de la ciencia, fomento editorial, transferencia de tecnología. Este es también el caso de los laboratorios institucionales, el SIBE y la UTIC. Todas estas actividades toman una gran importancia en el contexto actual de buscar mayor incidencia.

Sin embargo, el panorama es aún muy plano si no incluye las cinco dimensiones territoriales de nuestra institución: sus unidades regionales, los ecosures del ECOSUR. La distribución del personal en cinco unidades articuladas y autónomas permite un entendimiento mayor del territorio del Sureste mexicano y su relación con Centroamérica y El Caribe. Obedece también a un desafío permanente ya que amplía las necesidades de personal administrativo, mantenimiento de edificios y tecnologías, etcétera. A pesar de las distancias, se han mantenido diálogos e intercambios permanentes entre todas las sedes en parte gracias a la presencia de los Departamentos y grupos académicos, las orientaciones de posgrado, y el compartir consejos tutoriales e investigaciones comunes. Las unidades son piezas clave de nuestra institución porque sus características particulares permiten un estudio y una acción territorial mucho más fina y una mejor interacción y colaboración con los actores locales.

ECOSUR es un Centro Público de Investigación y, como tal, subyace un eje más relacionado con los derechos y obligaciones de las personas servidoras públicas, con una Dirección General que opera desde su comunidad, pero que también da cuentas permanentes al CONAHCYT, a la Junta de Gobierno, a la SFP y SHCP, entre los principales.

Esta diversidad estructural y funcional de nuestra institución se potencializa y refleja en la complejidad de nuestras relaciones territoriales.

## Actores y gestores para el cambio

Retomando la base analítica que plantea ejes institucionales, se esbozaron diferentes niveles de interacción que mantiene la comunidad de ECOSUR con los actores externos e internos (gestores) involucrados en los procesos de vinculación territorial. Se determinaron varios niveles de interacción: tres niveles en el campo de construcción social o desarrollo, y tres del campo de gestión. La siguiente imagen identifica algunos actores y gestores que interactúan desde ECOSUR con su entorno. Es una enumeración incompleta, plasmada solo con un fin descriptivo. La riqueza de interrelaciones del personal con actores externos es múltiple, y contiene numerosos grados de relaciones que van desde una visita o un acuerdo, hasta un acompañamiento mutuo durante un largo plazo.

En este esquema se consideran las comunidades, cooperativas, familias campesinas, organizaciones de base de varios ámbitos (café, miel, pesca, etc.) y empresas sociales, como los actores directamente relacionados con los grupos de investigación, integrados por personal de investigación, técnico, investigadores (as) por México, estudiantes, posdoctorantes y servicios profesionales.

Una característica relevante para entender el segundo nivel de intervención es que este mismo grupo de investigación es quien se relaciona con organizaciones de segundo nivel, redes, programas de gobierno, institutos especializados, entre otros. Destaca el trabajo que realiza en este caso el eje que corresponde al área de Vinculación institucional.

El tercer nivel involucra las personas directivas en su relación con financiadoras e instituciones del Gobierno municipal, estatal y federal. Este nivel influye en la política institucional y estrategias de acción de forma global.

Figura 2. Actores y gestores del ecosistema ECOSUR

Campo									
Construcción social	Campo potencial Autoridades municipales, estatales, nacionales, internacionales	CONAHCYT	KELLOGG	Consejos de Ciencia y Tecnología	Pequeñas fundaciones	ANUIES			
	Campo próximo Instituciones y Organizaciones	Red de posgrados	Convenios con Universidades	Misión Bahajón	Consortio de investigaciones del Golfo	CONANP	Vía campesina	SADER Mosca med	Observatorio de tuberculosis
	Campo actual Organizaciones de base	Cooperativas de miel	Coordinadora de comercio justo	Apicultores de la Península de Yucatán	Pescadores de la Península de Yucatán	Mujeres productoras de caña de azúcar	Cafetaleros	Magisterio	
Gestión institucional	Campo actual	Investigadores	Técnicos	Estudiantes	Cátedras	Post doctorantes	Prestadores de servicios		
	Campo próximo	Departamentos	Grupos académicos	Sindicato	Vinculación				
	Campo potencial	Coordinadores de sedes	Dirección	CICI					

Fuente: Reflexiones para una Teoría del cambio (agosto, 2023).

Es interesante observar las brechas que existen entre los diferentes niveles, que no permiten identificar claramente las relaciones y roles de las personas e instituciones involucradas.

En síntesis, los esquemas de organización e interrelaciones de ECOSUR, permiten reflexionar sobre la necesidad de establecer mecanismos más claros de toma de decisiones que respeten la complejidad y riqueza del ecosistema que hoy son los ecosures, para dar a los procesos más fuerza y eficiencia.

## Prospectiva sobre nuestros próximos años



ECOSUR se enfrenta a desafíos apremiantes como el incremento de la violencia en las regiones en las que desarrollamos actividades de investigación e incidencia. Los obstáculos obligan a repensar nuestros enfoques para colaborar estrechamente con actores locales para construir comunidades de aprendizaje en donde compartimos conocimientos, saberes y experiencias para abordar aspectos clave. Se han definido cuatro campos estratégicos hacia el futuro, que coinciden con las múltiples metas establecidas a nivel global y nacional hacia finales de la presente década.

### ***Transformación e innovación territorial***

Ante un mayor crecimiento poblacional, rezago socioeconómico, y acentuación de las desigualdades que generan segregación, discriminación, múltiples conflictos en los territorios, y que han provocado en algunos casos, el “*repliegue de ECOSUR*”, o han dificultado la posibilidad de establecer nuevas interacciones y generar procesos de confianza con actores locales, se requerirá de una comunidad fortalecida que reconozca diversas formas de hacer investigación.

Los grupos sociales en el contexto de megadiversidad de la Frontera Sur, al mismo tiempo son producto de inequidades, de globalización o de hegemonía, y consolidarán procesos para su empoderamiento, lo cual posibilitará oportunidades de innovación en los territorios en donde ECOSUR puede tener un papel clave debido a la aplicación de nuevas premisas para la transformación territorial y la construcción de múltiples y diversas comunidades de aprendizaje.

Si bien los esfuerzos del Estado son insuficientes para abatir los rezagos históricos de la región Frontera Sur, la presencia de un ECOSUR consolidado será clave para promover ecosistemas de innovación social y nuevas comunidades y/o emprendimientos sociales que construyan tecnologías y alternativas a las problemáticas socioambientales actuales y futuras.

### ***Transformación institucional***

Insertos en los diversos procesos socioambientales que influyen en nuestra transformación institucional tales como la migración, el trabajo digno, sistemas de producción alternativos como la producción agroecológica, la conservación de la biodiversidad, el papel protagónico de las mujeres, las juventudes y los pueblos originarios, se hará más evidente la construcción de nuevos temas de investigación identificados con las problemáticas socioambientales emergentes y con el diseño de alternativas innovadoras.

Esto apoyará a lograr que la comunidad cuente con mayores elementos de responsabilidad social para construir un espacio vital, donde nuestra cotidianidad se desarrolle hacia una comunidad de vida. La transición generacional que estamos experimentando permite reconocer las trayectorias y entusiasmo de las juventudes, haciendo indispensable asegurar su integración en procesos de toma de decisiones.

Al visibilizar las diversas formas de colaboración, se hace necesario fomentar la inclusión y reconfigurar “cuellos de botella” organizativos internos, es de esperar que operen nuevas colectividades que favorezcan y recreen procesos de gobernanza al interior de nuestra institución.

### ***Participación democrática y convivencia***

En la medida en que se evalúe el papel de las instancias bajo las que se ha organizado históricamente el quehacer de la institución, se contará con mecanismos para motivar y equilibrar la participación, y ampliar los espacios democráticos y de convivencia en la comunidad que integra ECOSUR. Estos espacios, deben fomentar la transparencia y operar para desconcentrar y descentralizar la toma de decisiones.

En las escalas micro y meso, es decir, en los niveles de mayor interactividad de nuestra institución, se articularán diversos mecanismos que contribuyan a lograr que los intereses estratégicos de las diversas comunidades que integran los Ecosures, para que puedan plasmar sus objetivos y modalidades de planes de trabajo.

Es necesario una mayor claridad sobre el funcionamiento e integración de los diversos espacios que existen para el debate, la reflexión y la toma de decisiones, y los mecanismos de representación.

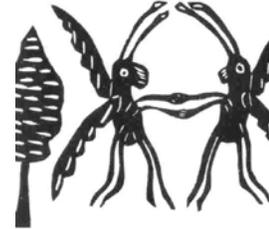
### ***Posgrados para la innovación y acción socioambiental.***

El escalamiento de los diversos modelos de enseñanza que se vislumbran en el corto plazo, integra una interacción social en su apuesta formativa y una transición nacional y regional inspirada en modelos de innovación pedagógica, tecnológica y de inclusión de los saberes sociales locales.

Las comunidades de aprendizaje en diversos temas y bajo temporalidades específicas, son instancias que se están desarrollando a lo largo de toda la Frontera Sur, que facilitan el uso de resultados de investigaciones, consideran la inteligencia artificial y otras tecnologías en su desarrollo. Para ello, las diferentes instancias vinculadas con la formación deberán incrementar una actividad creciente, densificando redes de colaboración a nivel regional, nacional e internacional, donde los nuevos paradigmas educativos y de acceso a los conocimientos, mejoren las actitudes de los estudiantes hacia el aprendizaje colaborativo e incluyente.

## Hacia nuestra teoría de cambio

*Para saber si estamos en el camino correcto,  
primero debemos saber a dónde queremos llegar.*  
Lewis Carroll,  
**Alicia en el país de las maravillas.**



Las hipótesis y cadenas de hitos que a continuación se presentan, son una primera serie de sugerencias de orientación de los cambios en los cuatro campos estratégicos identificados, los cuales nos encaminarán hacia una acción más inclusiva y efectiva en ECOSUR.

### ***Transformación e innovación territorial***

ECOSUR busca soluciones innovadoras en conjunto con las comunidades locales, en donde nuestras acciones pueden marcar la diferencia en la vida de las personas y contribuir a un futuro más sostenible y equitativo.

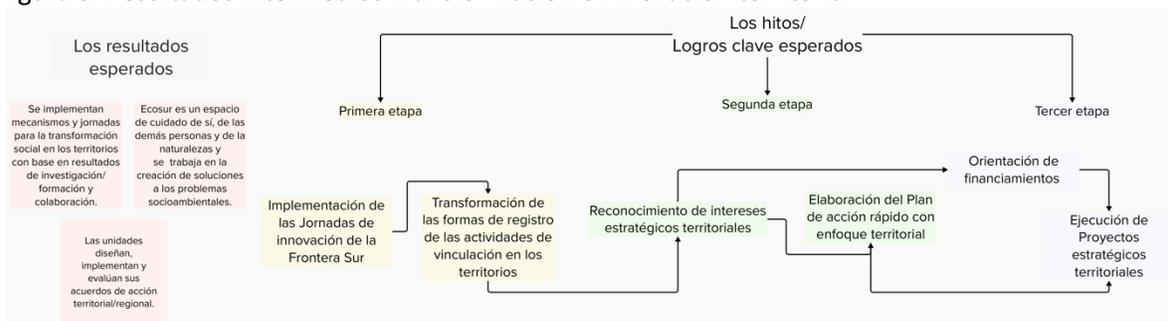
Los retos se sintetizan en diseñar, implementar y evaluar múltiples acuerdos de acción territorial/regional que permitan identificar oportunidades y desafíos específicos en las respectivas áreas de influencia de cada Unidad.

Cuando los departamentos y grupos académicos apliquen una pedagogía territorial creativa, podremos diseñar planes con una perspectiva territorial sólida en donde se precisen la diversa problemática y alternativas socioambientales en juego.

A través de Jornadas de transformación social en la Frontera Sur, promoveremos un profundo reconocimiento de los intereses estratégicos territoriales que permitan alinear nuestros esfuerzos con las comunidades locales.

Estos intereses se traducirán en proyectos de investigación, acción y colaboración estratégica territoriales que no solo buscan la construcción de la sustentabilidad de las regiones, contribuyendo a una sociedad más inclusiva y equitativa. En la figura 3 se esquematizan los resultados intermedios esperados.

Figura 3. Resultados intermedios Transformación e innovación territorial



## Transformación institucional

La incorporación de nuevas colectividades en nuestro enfoque territorial no solo amplía nuestra perspectiva, sino que también favorece la gobernanza participativa y democrática en todas nuestras acciones.

Este enfoque fomentará la inclusión, dando un papel protagónico a mujeres, jóvenes y pueblos originarios, cuyas voces y perspectivas han sido históricamente marginadas. A través de estas colectividades, buscaremos visibilizar y promover diversas formas de gobernanza que respeten la diversidad cultural y social de las comunidades que integran a los diversos Ecosures.

Al construir un espacio vital para la colaboración y el diálogo, estamos contribuyendo a la reconfiguración del área de vinculación interna.

ECOSUR se ha comprometido en un profundo proceso de transformación y evolución, donde la gobernanza integrada es el núcleo de nuestros esfuerzos. El compromiso será fomentando formaciones que empoderen a cada individuo, promoviendo una cultura de liderazgo colaborativo y participación.

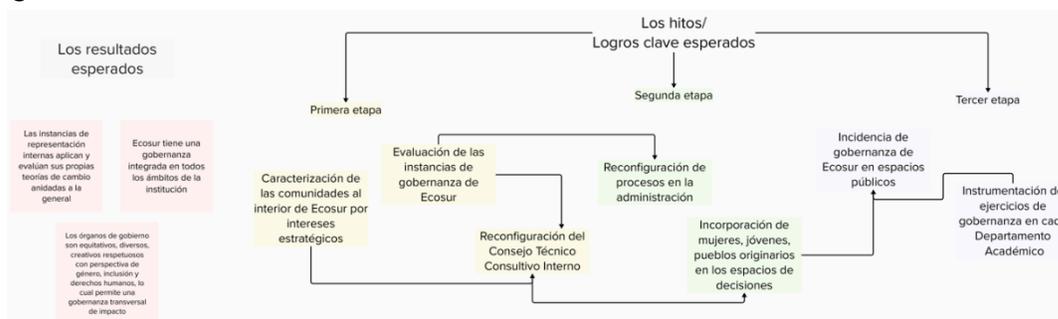
Reconocer las características de las comunidades de nuestra institución por intereses estratégicos, permitirá una reconfiguración administrativa que refleje una mayor adaptabilidad, y enfoque nuestras operaciones cotidianas y estratégicas.

En este camino, las instancias de representación y decisión que aplican y evalúan nuestras acciones deberán de transitar por cambios animados por la nueva visión general de ECOSUR, y para dar pasos que incorporen activamente a mujeres, jóvenes, pueblos originarios y sociedad en general, en los espacios de toma de decisiones.

Nuestra incidencia en la gobernanza de ECOSUR se extiende también a espacios públicos donde promovemos organizaciones equitativas, diversas y creativas, respetando la perspectiva de género, la pertinencia cultural, la inclusión y los derechos humanos.

Deberemos crear mecanismos que permitan a todas las personas, independientemente de su contrato, estudios, edad, participar activamente en la toma de decisiones y la rendición de cuentas. En este contexto es impostergable la reconfiguración de los consejos consultivos. La autonomía de cada departamento en su ejercicio de gobernanza es también un hito significativo en nuestro camino hacia una gobernanza transversal y de impacto institucional. En la figura 4 se esquematizan los resultados intermedios esperados.

Figura 4. Resultados intermedios Transformación institucional



## Participación democrática

En el proceso continuo de transformación y fortalecimiento de ECOSUR, será fundamental tener un conocimiento claro de la función de la Asamblea como un pilar central de nuestra participación democrática. La Asamblea se deberá convertir en un espacio de debate y reflexión, donde se equilibren los diálogos internos y se fomente la transparencia sobre el desempeño en cada Unidad.

La definición de la Asamblea buscará desconcentrar y descentralizar el diálogo para la toma de decisiones, lo que nos llevará a diseñar micro y meso asambleas, y considerar cómo articularlas de manera efectiva desde el nivel de cada unidad, hasta el general, en el marco de nuestro contexto institucional. Para lograrlo, se deberá implementar un proceso de evaluación de instancias con el objetivo de reorganizarlas y ganar claridad en su función, funcionamiento, e integración de sus miembros.

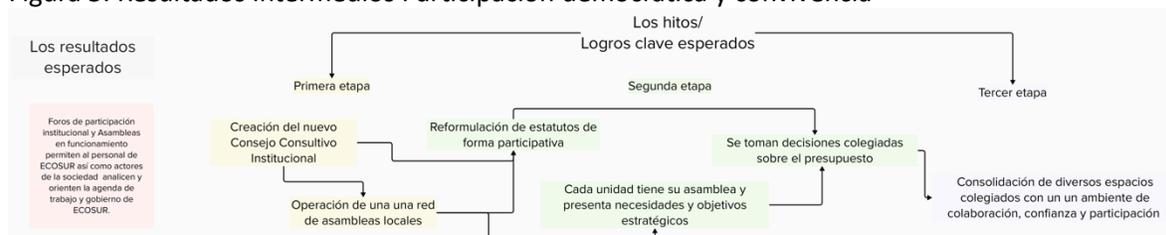
Será esencial que la Asamblea esté organizada por varios actores, todos concentrados en nuestros objetivos estratégicos

En el marco de nuestro proceso de transformación y fortalecimiento institucional, necesitaremos lograr establecer mecanismos que promueven un aprendizaje fundamental en diálogo y respeto de forma colectiva. Debemos reflexionar la construcción colectiva de un nuevo Consejo Consultivo Institucional para garantizar una representación sólida.

Aspiramos a un ECOSUR con decisiones cotidianas claves, como destinar un porcentaje del presupuesto a acciones producto del diálogo colaborativo que cree un ambiente de confianza participativa y transparencia en la distribución de recursos, incluyendo espacios, tiempos, proyectos e infraestructura.

Las Asambleas deberán convertirse en espacios de convivencia, participación, colaboración y construcción de alternativas, donde la diversidad y los mecanismos colaborativos son esenciales para lograr la responsabilidad institucional. Como parte de este proceso, deberemos reformular nuestros estatutos. En la figura 5 se esquematizan los resultados intermedios esperados.

Figura 5. Resultados intermedios Participación democrática y convivencia



## Posgrados para la innovación y acción socioambiental

Además de los avances en nuestra estructura de gobernanza y participación, ECOSUR también deberá de integrar cambios tecnológicos y educativos en sus posgrados. En este sentido, el Posgrado se reconfigurará teniendo en cuenta el papel creciente de la Inteligencia Artificial (IA) y otras herramientas en la investigación y el aprendizaje. En esta misma línea se ubican los cambios hacia la gobernanza social de la información, el respeto a los derechos de los saberes locales y la emergencia

de nuevas pedagogías críticas y creativas que pone en el centro nuevas formas de acceder, generar y compartir conocimiento.

Esta actualización no solo permitirá estar a la vanguardia en cuanto a tecnología, sino también brindará a nuestros estudiantes herramientas reflexivas y de construcción de conocimientos críticos para su formación.

El Posgrado deberá de experimentar conexiones con las comunidades de aprendizaje en ECOSUR en las que se fortalezca el intercambio de conocimientos y experiencias, como base fundamental para la construcción de la sustentabilidad de las regiones en las que operamos.

Para responder a los desafíos actuales, ECOSUR deberá seguir transitando hacia modelos de enseñanza más actualizados, incorporando métodos pedagógicos innovadores que permiten un aprendizaje más dinámico y participativo. En resumen, nuestra institución deberá de continuar con su constante proceso de cambio y adaptación, asegurando que nuestra gobernanza, investigación y enseñanza estén alineadas con las demandas cambiantes de la sociedad y el mundo actual.

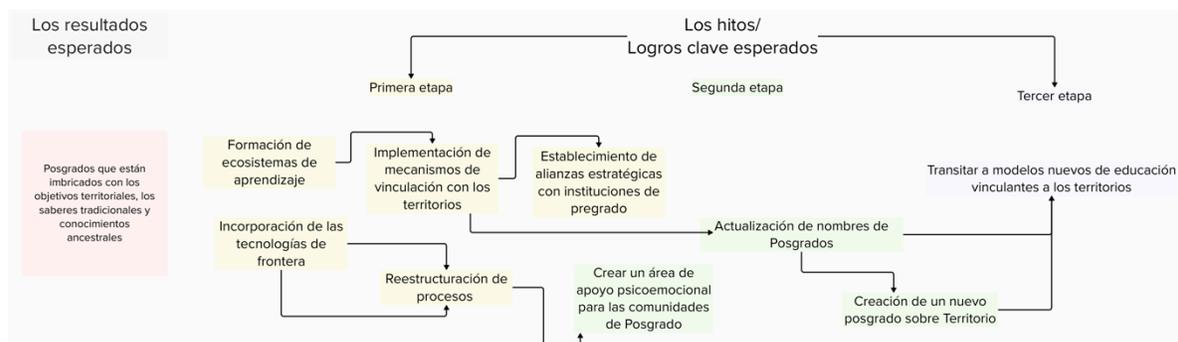
El Posgrado deberá de continuar su enfoque transformador y comprometido con la vinculación efectiva con los territorios que servimos. En este sentido, se continuará con trabajos que enlacen nuestros posgrados con los objetivos territoriales, así como con los saberes tradicionales y conocimientos ancestrales de las comunidades locales. Esto ha permitido formar ecosistemas de aprendizaje que trascienden las aulas, conectando el conocimiento académico con los objetivos estratégicos de las regiones.

Para garantizar un enfoque holístico en la formación, se deben fortalecer las tareas de apoyo psicoemocional que atiendan las necesidades de nuestros estudiantes en su desarrollo personal y académico.

Reconociendo nuestros logros se debe dar paso a la creación de un nuevo Posgrado centrado en el territorio, estableciendo mecanismos sólidos de vinculación con las comunidades locales, así como ajustar la denominación conceptual de algunos de nuestros posgrados para reflejar mejor su enfoque y propósito.

Por último, se continuarán forjando alianzas estratégicas con instituciones de pregrado que ya realizan estas funciones para fortalecer la continuidad educativa y la sinergia entre actores y niveles. En la figura 6 se esquematizan los resultados intermedios esperados.

Figura 6. Resultados intermedios Posgrados para la innovación y acción socioambiental



### Algunas acciones prioritarias sobre las cuales se debe trabajar:

1. Consolidar el proceso de transformación institucional que permita visibilizar y fortalecer las formas de **colaboración y articulación** con los diferentes actores sociales, productivos e institucionales de los territorios, desde los procesos de investigación, formación y vinculación que construyan conocimientos, tecnologías y alternativas a las diferentes problemáticas socioambientales de la región.
2. Promover una nueva organización institucional que reconozca **la historia** de las unidades en **los territorios** y fortalezca los grupos académicos y las colaboraciones con base en su **identidad** y problemáticas específicas que atienden.
3. Establecer mecanismos que faciliten la **transición generacional** en la institución, que reconozca las trayectorias y apoye la integración entusiasta y comprometida de las juventudes diversas.
4. Ampliar espacios de **participación democrática** y de **convivencia** en la comunidad que integra ECOSUR, bajo el principio de **respeto**, el **reconocimiento de la diversidad**, y la construcción de nuevos mecanismos y espacios de diálogo.
5. Promover **comunidades de vida** donde se privilegie el **cuidado de sí, de las demás personas y de la naturaleza** como principio fundamental en nuestra vida cotidiana institucional.
6. **Reconocer** las diversas **formas de hacer investigación** e impulso de nuevos mecanismos para la **inter, multi y transdisciplina**.
7. Construirnos como un **espacio vital** donde se promueve la **inclusión**, respeto a la diferencia, y donde se vive la **igualdad**.
8. **Gestionar** ante las instancias correspondientes, e **innovar** los **procesos administrativos** internos para atender los graves rezagos en equipos, vehículos e infraestructura en las diferentes unidades de ECOSUR.
9. Fortalecer y visibilizar tanto al interior como al exterior de las unidades: **el Sistema de Información Bibliotecario, la Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación, los Laboratorios y las Colecciones Biológicas**.
10. Crear **espacios de aprendizaje** e innovaciones en los procesos de formación e investigación en nuestros posgrados e integrar la **retribución social** como apuesta formativa.

*La alcachofa  
de tierno corazón  
se vistió de guerrero...*



Este documento plantea apenas unas ideas iniciales que espero que juntos podamos construir y desarrollar de manera más amplia con su participación. Es importante escuchar a la comunidad estudiantil, a las personas que trabajan en la administración y en las diferentes áreas, a las personas sindicalizadas, además del personal académico. Estoy convencido de que el trabajo en equipo, su colaboración aportaciones, son indispensables para lograr los objetivos que en común nos propongamos.

Imagino como "Una flor en el pantano"<sup>1</sup> (Un espacio de esperanza, como lo propone Harvey; 2003) representa la labor de ECOSUR y su compromiso de trabajar en colaboración con comunidades locales en entornos difíciles y desafiantes, donde se busca promover y construir alternativas y mejorar las situaciones y condiciones de vida de las personas, a pesar de los obstáculos que se puedan enfrentar.

Trabajar en ECOSUR, me hace muy feliz, le debo demasiado, y por ello quiero retribuirle con mi esfuerzo y dedicación parte de lo que me ha dado. Confirmando que como institución hemos logrado mucho y que también tenemos retos importantes, pero con sus aportes tendremos un centro de investigación más armonioso, inclusivo, equitativo, igualitario y sostenible. Un centro en el que se valore aún más la vida humana, y la naturaleza. Un centro en el que todas las personas que integran esta gran comunidad tengan la oportunidad de desarrollar su potencial al máximo.

Me entusiasma pensar en ECOSUR como un lugar de encuentro y diálogo entre personas de diferentes culturas ancestrales, nacionales e internacionales. Nuestra institución tiene todo el potencial para ser un referente de interculturalidad en la vida académica, también para ser un espacio en el que todas las personas, independientemente de su sexo, color, género, origen, grado académico o categoría laboral, son respetadas y tratadas con dignidad.

---

<sup>1</sup> "Una flor en el pantano" es una metáfora que intenta describir algo valioso, hermoso o positivo, que se encuentra en un entorno o situación desafiante, difícil o adversa. Es una imagen que sugiere que incluso en circunstancias adversas o en medio de problemas y dificultades, todavía es posible encontrar algo de belleza y esperanza".

Por ello, les invito a construir conjuntamente el ECOSUR que soñamos. Un lugar al que acudamos con gusto para estudiar, investigar, trabajar o estar. Porque sabemos que lo que aquí hacemos es significativo, porque aquí podemos sentirnos bien.

Confío en que podamos enriquecer estas primeras ideas de manera colectiva, muchas gracias.

Antonio

## Referencias

- ECOSUR, 2004.** ECOSUR 1974-2004, El reto de treinta años. ECOFRONTERAS, No.23.
- ECOSUR, 2014.** ECOSUR 1974-2004, Desafíos humanitarios en la frontera sur. Aportes desde ECOSUR. ECOFRONTERAS, Vol. 18, No. 52.
- Harvey, D.** (2003), Espacios de esperanza, Madrid, Akal. *LiminaR*, 5(2), 193-199.
- Retolaza, E., I.** (2018). Teoría de cambio. Una brújula para orientarte en el camino. En: <https://docplayer.es/80499020-Teoria-de-cambio-una-brujula-para-orientarte-en-el-camino.html>
- Retolaza, E., I.** (2010). Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)/ Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo (Hivos). 62 pág.
- Rolnik, S. y Guattari, F.** (2006). *Micropolítica. Cartografías del deseo*. Madrid: Traficantes de sueño.
- Saldívar-Moreno, A., y Vera, F.** (2017) Análisis de la experiencia de conformación del posgrado en Ecosur hacia la construcción de nuevos paradigmas de formación basados en la interdisciplina, la vinculación y la sustentabilidad. Políticas gubernamentales y universidades públicas mexicanas: desafíos a la homogeneidad, 2017, México, D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco. División de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco. División de Ciencias Sociales y Humanidades, 197-211.