

Plan de trabajo para la dirección del IIES (2023-2027)

Mayra Elena Gavito Pardo

Quisiera empezar diciendo que me considero privilegiada por trabajar en la UNAM y en el IIES y que, como directora o como investigadora, haré siempre mi mejor esfuerzo por mejorarlos a ambos, con profundo agradecimiento por todo lo que he recibido desde que puse el pie por primera vez en la Facultad de Ciencias.

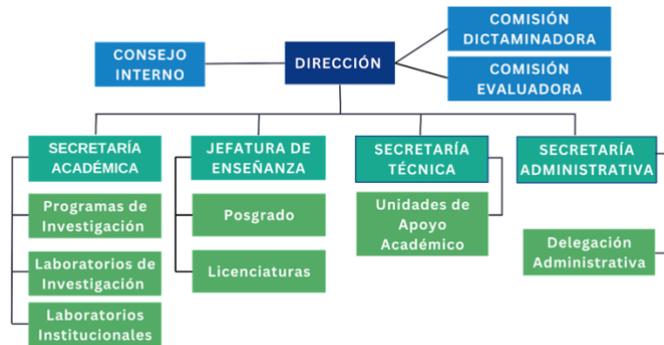
Diagnóstico

La misión del IIES contempla 1) llevar a cabo investigación científica, formación de recursos humanos y vinculación con la sociedad, dirigidas a entender problemas ambientales relacionados con el manejo de sistemas socio-ecológicos, y 2) Contribuir a la construcción de sociedades sustentables capaces de proveer satisfactores materiales y culturales sin afectar la capacidad de renovación de los ecosistemas y respetando los procesos naturales que sustentan la vida en el planeta.

El IIES busca ser 1) una entidad académicamente sólida, reconocida por generar conocimiento científico y herramientas tecnológicas en el campo del manejo de ecosistemas, sistemas socio-ecológicos, ambiente y sustentabilidad, 2) un Instituto destacado por vincularse con distintos sectores y públicos relacionados con temas de ambiente, sistemas socio-ecológicos y sustentabilidad, y 3) una fuente de formación de recursos humanos de nivel licenciatura y de posgrado con perfiles sólidos para el trabajo interdisciplinario y con capacidades para llevar a cabo actividades profesionales o de investigación en temas de manejo de ecosistemas, sistemas socio-ecológicos, ambiente y sustentabilidad.

Sus objetivos son 1) estudiar problemas ambientales a niveles local, regional, nacional y global y analizar su solución, con el objeto de coadyuvar a construir sistemas socio-ecológicos sustentables, 2) promover el estudio integral de los sistemas socio-ecológicos, analizando los ecosistemas, los actores sociales que interactúan con ellos, sus instituciones, así como los medios culturales y técnicos que se utilizan para manejar los recursos y servicios que aportan tales sistemas, y 3) articular armónicamente la investigación científica y tecnológica, la formación de recursos humanos y la vinculación con la sociedad para el entendimiento y la solución de problemas ambientales, en el contexto de contribuir a la construcción de sistemas socio-ecológicos sustentables.

El IIES se organiza de la siguiente manera:



Los puntos más relevantes a resaltar de la organización del IIES son 1) que la secretaría técnica aún no existe porque no se cuenta con el recurso, 2) que la jefatura de enseñanza solía concentrarse en el posgrado y recientemente se incluyó formalmente el nivel licenciatura, 3) que los programas de investigación no son espacios físicos o administrativos separados sino agrupaciones temáticas de participación libre y flexible, 4) que las y los investigadores trabajan en laboratorios de investigación individuales o grupales y 5) que el personal técnico trabaja en laboratorios de investigación e institucionales o en unidades de apoyo académico.

El personal académico consta de 33 investigadores (9 mujeres, 24 hombres), 21 técnicos (7 mujeres, 14 hombres) y 4 becarios CONACYT- Cátedras (1 mujer, 3 hombres). En la dirección trabajan dos secretarías y en la delegación administrativa 5 personas (1 mujer, 4 hombres). Esto muestra que ahora estamos lejos de la paridad de género y que habría que tomar acciones al respecto, ya que en los temas del instituto hay muchas personas formadas de ambos sexos. La comunidad académica es madura en edad, más de la mitad tiene más de 50 años y 7 personas tienen más de 65 años. También lo es en carrera académica, la mayoría son titulares B o C, están en el nivel B o C del PRIDE y en los niveles 2 y 3 del SNI (investigadores principalmente). Es una comunidad muy productiva en todas las áreas y con gran diversificación en sus productos científicos y de comunicación pública, que colabora bastante hacia el interior y hacia el exterior del IIES, la UNAM y el país. Cabe notar que las colaboraciones entre el personal han empezado a repetirse bastante y que las nuevas colaboraciones se están dando sobre todo hacia el exterior del IIES. Los proyectos de investigación individuales se han mantenido en los últimos años, pero los proyectos colectivos e institucionales han ido a la baja, lo mismo que los proyectos que generan recursos extraordinarios.

En la impartición de cursos, los de licenciatura han aumentado y los de posgrado han disminuido. La interacción con las tres carreras afines de la ENES ha mejorado notablemente y cada vez participamos en más cursos, pero en posgrado la matrícula ha ido bajando desde antes de la pandemia y no se ha recuperado. Eso se refleja en el número de cursos y en estudiantes, que se había mantenido muy alto por más de 10 años, aunque hay que considerar en la pandemia las titulaciones fueron muy lentas y complicadas por cuestiones administrativas del posgrado, no de las y los estudiantes.

Participamos en dos posgrados principalmente, el de Ciencias Biológicas y el de Sostenibilidad.

En vinculación se generaron algunas colaboraciones formales con otros actores sociales, sobre todo a través del clúster de biocombustibles sólidos y del laboratorio nacional (LANIES), el cual terminó su etapa básica de construcción y se detonó un proceso de actividad que ha dejado en los últimos años cursos, capacitaciones, servicios y asesorías, entre otros, que han generado un alza notable en ingresos propios y una nutrida interacción con diversos actores sociales. No obstante, no se han concretado los convenios estratégicos que se habían planeado en el plan de desarrollo. Se ha producido en el IIES una gran cantidad y diversidad de productos y actividades de comunicación pública, divulgación y educación ambiental.

La comunidad participa amplia y activamente en el desarrollo y la representación institucional a través de una amplia participación en el consejo interno (2 representantes de investigadores y 2 representantes técnicos electos por votación abierta), y participación como representantes en cuerpos colegiados, comités, comisiones permanentes y comisiones ad hoc. Además, existe de manera constante una participación de liderazgo en algunos ámbitos internacionales y nacionales. Entre los internacionales de gran relevancia destacan el IPBES (Plataforma Intergubernamental de Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos), el IPCC (Plataforma Intergubernamental de Cambio Climático), Programas Nacional y Norteamericano del Carbono y la Asociación de Biología Tropical y Conservación. Entre los nacionales destaca el cargo de Secretario de Medio Ambiente y Recursos Naturales del gobierno federal que tuvo un investigador, dos coordinadores y varios participantes en los PRONACES del Conacyt, participación en el PUAS y el PUEIS de la UNAM y en cargos directivos de la Sociedad Científica Mexicana de Ecología.

Problemáticas y propuestas

Desarrollo académico

Enfocaré el esfuerzo en que el IIES consolide las metas a corto y mediano plazo del plan de desarrollo que se elaboró en el proceso de conversión del centro a instituto, hace ocho años. Las metas de corto plazo (1-4 años) incluían impulsar los proyectos grupales y los programas de investigación, contratar un investigador por año para realizar investigación interdisciplinaria, desarrollar infraestructura para condiciones adecuadas de trabajo, impulsar un nuevo modelo de trabajo basado en los laboratorios institucionales y el laboratorio nacional, y establecer convenios y colaboraciones estratégicas con otras instituciones.

La meta de corto plazo que mejor se ha logrado en los primeros 8 años del IIES es en concretar el modelo de trabajo basado en los laboratorios grupales, institucionales y el laboratorio nacional. A pesar de la resistencia y el escepticismo iniciales, cada vez más investigadores y personal técnico trabajan en laboratorios grupales e institucionales y en el LANIES. Sin embargo, trabajar en el mismo espacio no significa necesariamente trabajar juntos, se ha avanzado poco en el trabajo verdaderamente grupal y no se ha

avanzado lo necesario en concretar la investigación inter y transdisciplinaria que son indispensables para cumplir con la misión del IIES.

No se ha contratado un investigador por año en investigación transdisciplinaria y se han establecido pocos convenios o colaboraciones con otras instituciones. Sin embargo, se ha logrado ir incorporando gradualmente a las cátedras Conacyt y eso ha sido muy bueno para el IIES. Sabemos que existe desde hace años una baja creación de plazas en toda la UNAM y además los dos años de confinamiento por la pandemia contribuyeron bastante a detener dichos avances. No obstante, en el proceso interno de postulación de personas candidatas a la dirección, lejos de olvidar el punto, muchas personas manifestaron la importancia de recuperar el impulso a los proyectos grupales, la consolidación de los programas de investigación (u otra forma de estructuración que planteemos en conjunto explorar) y la investigación participativa, inter- y transdisciplinaria.

El planteamiento original de los programas de investigación no ha estado funcionando, en mi opinión porque los temas propuestos no reflejaban los grandes temas en los que realmente se trabaja. Sin embargo, las asociaciones libres que ya se han ido dando, han mostrado agrupaciones con mucha sinergia, como es el caso de Agroecología y manejo de la agrobiodiversidad y el de Bioenergía, que podrían constituirse en algunos de los nuevos programas. El programa de Manejo de sistemas socioecológicos, ha sido el más funcional de los que se plantearon originalmente. Algunos programas podrían continuar y otros podrían replantearse, incluso hay algunas opiniones a favor de mantener una estructura abierta. Hay un factor importante a considerar para las personas que no conocen a la comunidad del IIES y que explica por qué no ha sido fácil elegir una forma de estructura que convenza a la mayoría y por qué, cuando se propuso, incluso cuando se propusieron 5 programas, algunas personas eran parte de varios programas y los programas se consideraron de naturaleza flexible y cambiante. El IIES es una comunidad dinámica y productiva, pero dispersa en su quehacer, por su mismo carácter multidisciplinario. A diferencia de otras entidades donde el personal tiene líneas de investigación muy definidas y constantes que pueden seguir iguales durante toda su vida académica, gran parte de la comunidad del IIES es muy cambiante y siempre está explorando enfoques y líneas nuevas. No es fácil de encasillar y menos por mucho tiempo, por eso no parece ni viable ni productivo imponer alguna forma de estructura. Por añadidura, varias personas del personal académico prefieren el trabajo individual y eso hasta ahora se ha respetado; yo planeo seguir haciendo lo mismo, sin dejar de incentivar el trabajo grupal. Mi papel sería promover la libre estructuración interna si así se considera pertinente y la realización de grandes y ambiciosos proyectos grupales como cimiento de los nuevos o renovados programas. También buscaría las oportunidades para promover el trabajo con logros colectivos, fomentar la cohesión institucional mediante la interacción y el trabajo grupal y aprovechar las mayores sinergias posibles entre personas o grupos de trabajo. En mi opinión, y en la expresada por varias personas del personal académico, lo más importante en este momento es tomarnos un tiempo para actualizarnos en nuestro quehacer, evaluar, replantear y adaptar lo que se considere necesario para que funcionemos mejor.

En las metas de mediano plazo (4-8 años) teníamos pendiente consolidar los programas de investigación y seguir creciendo a un investigador y un técnico por año,

para al largo plazo lograr la meta de establecer el modelo de investigación interdisciplinario que nos hemos propuesto. Creo que las reflexiones anteriores muestran que, tras ocho años, estamos en un buen momento para replantear, o bien seguir adelante buscando esas consolidaciones que nos faltan con plena conciencia de las circunstancias actuales y de los efectos que nos dejó la pandemia como comunidad académica. Se comentó bastante de la pandemia y de la necesidad de reconectar y revitalizar a la comunidad académica después del periodo de confinamiento.

Propongo algunas acciones concretas para consolidar las metas de corto y mediano plazo e impulsar el desarrollo académico:

1) Hacer un diagnóstico sistemático con toda la comunidad para analizar las inquietudes, necesidades y propuestas que tenga para impulsar tanto su desarrollo individual como el del instituto. Para esto se realizarían encuestas, entrevistas y encerronas para identificar de manera individual y colectiva a partir del diagnóstico las acciones de mayor prioridad y viabilidad para que funcionemos mejor y avancemos en el cumplimiento de las metas del IIES.

2) Promover una reflexión colectiva para generar una autopropuesta de reestructuración (o no estructuración) que mejore el funcionamiento de nuestro trabajo mediante ejercicios de discusión, trabajo en comisiones y dinámicas grupales para la generación de propuestas viables y consensuadas.

3) Organizar reuniones y comisiones para construir colectivamente anteproyectos y propuestas de arranque que nos ayuden a concretar proyectos inter y transdisciplinarios, en temas de sustentabilidad y con metas de incidencia social.

4) Eficientizar el funcionamiento del IIES con la creación de la Secretaría Técnica, plaza prioritaria a gestionar por ser clave para su funcionamiento, porque esta figura coordinará el apoyo técnico y mejorará la gestión de proyectos, convenios, colaboraciones, recursos e infraestructura institucional, lo cual es clave para las metas de corto y mediano plazo.

5) Continuar la buena labor del Dr. Diego Pérez S. en la reorganización del personal técnico con el fin de hacer más funcional su trabajo y más equitativas, tanto la carga de trabajo como la distribución del apoyo técnico, para el buen funcionamiento de todo el instituto. Considero importante alentar la migración libre y voluntaria del esquema de técnico asociado a investigador al técnico de apoyo institucional para poder lograr los objetivos anteriores. Se manifestó en las reuniones la preocupación de aumentar el personal técnico de apoyo institucional, porque el personal actual ya se encuentra muy saturado de responsabilidades. Por ello propongo buscar la contratación de personal técnico en áreas prioritarias pero, con plena conciencia de la carencia de plazas, a la par alentaré la reorganización, la capacitación del personal técnico existente y el fortalecimiento del LANIES como espacio de trabajo multidisciplinario que apoye a todo el instituto. En particular considero estratégico para el desarrollo académico el reforzar el apoyo técnico institucional en análisis cualitativo, cuantitativo y espacial, bioinformática y modelación, así como en la elaboración de contenidos y materiales audiovisuales y la comunicación en medios y redes sociales. También podríamos reconsiderar la pertinencia de la meta del plan de desarrollo de crear las unidades (o secciones) de Apoyo al trabajo experimental y Apoyo a la investigación de campo, o bien crear otras que se consideren

necesarias, y que permitirían que el IIES aprovechara mejor muchas de las competencias del personal técnico existente.

6) Alentar dentro del personal académico, además de la reflexión sobre la estructuración, una revisión del modelo de organización y crecimiento que hemos seguido hasta ahora, basado en laboratorios o cubículos liderados por un investigador y en el desarrollo individual. Este modelo, no solo no es sustentable ni viable económicamente, sino que no propicia la interacción y la sinergia necesarias para lograr las metas de corto y mediano plazo. Reconociendo que cada persona necesita un lugar propio y respetando a quien no quiera hacerlo, creo que se puede encontrar la manera de compartir más recursos, apoyo técnico, infraestructura y espacios y de fomentar la convivencia entre nosotros. Varios laboratorios ya han empezado a funcionar voluntariamente de manera grupal con mucho éxito, lo que ha ido animando a más integrantes del personal académico a intentarlo y se percibe mucha más apertura a estas propuestas en los últimos años.

7) Buscar concretar la secretaría administrativa (hoy delegación) y trabajar para hacerla más eficiente, con énfasis en la eficiencia de procesos y gestión de calidad, la simplificación de trámites y la reducción al mínimo posible del trabajo administrativo que hoy consume gran parte del tiempo del personal académico. También promovería en la delegación administrativa una reflexión sobre la pertinencia de una reestructuración para un funcionamiento más eficiente.

8) Promover con la CIC un esquema de retiro gradual y digno para animar a los investigadores y técnicos que se acercan a la edad de retiro a liberar sus plazas voluntariamente y así permitir la renovación de la planta académica, que claramente se está volviendo una situación más relevante para el IIES.

9) Impulsar la igualdad de género y la inclusión, por convicción personal y por petición explícita de varias personas, a través de a) la acción afirmativa hacia mujeres y otras minorías en todo el quehacer de la comunidad, b) la consideración de condiciones especiales por embarazo, maternidad o paternidad reciente y enfermedad en las evaluaciones anuales, promociones y PRIDE, y c) dar facilidades para horarios flexibles y trabajo desde casa, siempre y cuando se cumpla con las obligaciones laborales, sobre todo a familias con menores de edad. Tenemos una comisión, personas orientadoras, se han dado muy buenos pasos, pero el balance de género actual necesita acciones firmes.

Desarrollo docente

Una de las metas a mediano plazo (4-8 años) era crear áreas de especialización de las carreras de la ENES con temas afines a los que se trabajan en el IIES. Más que crear áreas de especialización parece muy relevante aumentar nuestra participación en las materias optativas de los últimos semestres para atraer más servicios sociales, estancias de investigación y tesistas. En los últimos años hemos observado con beneplácito una recuperación notable de nuestra interacción con las carreras más afines en la ENES (Licenciaturas en ciencias ambientales, ecología y ciencias agroforestales), con amplia participación docente en las tres. Yo promovería la realización de actividades de difusión de proyectos y opciones para venir al IIES y el trabajo constante con los representantes del personal académico en los comités académicos de las tres carreras para recuperar la presencia y la actividad de los estudiantes de licenciatura.

En lo que se refiere al Posgrado, participamos activamente en dos, el de Ciencias Biológicas y el de Ciencias de la Sostenibilidad. La meta planteada originalmente se centra en incrementar las colaboraciones y los convenios con otras instituciones y habría que detectar las más viables y fructíferas para consolidarlas. No obstante, la baja de la matrícula en los últimos semestres, sobretodo en el ingreso al Posgrado en Ciencias Biológicas, donde participa casi todo el instituto, evidencia un problema adicional que valdría la pena explorar y resolver para mantener la notable contribución que ha mantenido el IIES en la formación de recursos humanos.

Un área que creo importante fortalecer es la internacionalización, para atraer estudiantes de otros países y proyectar el impacto del IIES más allá del nivel nacional. Conozco a la comunidad del IIES y sé que hay mucho potencial y mucho que ofrecer al mundo, porque se trabaja a la vanguardia en muchos temas y existen muchas conexiones internacionales en temas prioritarios donde se puede tener mucho impacto. Ejemplos de ello son los temas de manejo de la biodiversidad y servicios ecosistémicos, agroecología, bioenergía y manejo y gobernanza de sistemas socioecológicos. Para este fin impulsaría la creación de cursos y talleres internacionales en español y en inglés, aprovechando la apertura que generó la pandemia a la formación y capacitación académica en modalidad virtual.

Finalmente considero muy importante también impulsar un proceso de recuperación post-pandemia en la docencia y la formación de recursos humanos. Ha sido evidente el efecto del aislamiento en nuestros estudiantes, ya que muchos de ellos iniciaron y terminaron sus tesis sin convivir con otros estudiantes o con la comunidad del IIES. A un año del regreso a actividades presenciales, muchos estudiantes continúan trabajando mayormente desde casa y se conocen poco entre sí. Aparte de hacer más visible y fortalecer a la comunidad estudiantil con una variedad de estrategias de comunicación, sugiero trabajar con el jefe de enseñanza para planear acciones estratégicas que ayuden a que también esta comunidad se reactualice y se conecte nuevamente con toda la comunidad del IIES y del campus.

Desarrollo en Vinculación

En las metas del IIES se plantea buscar que los proyectos que hacemos incluyan el componente de vinculación con otros actores sociales, y que se promuevan proyectos con productos de comunicación y educación, monitoreo, gestión y ecotecnología para movernos más activamente a vincular nuestro trabajo con la sociedad. Yo considero que esta es un área muy relevante que necesita mayor atención y esfuerzo de nuestra parte, por lo que buscaría la forma de apoyar institucionalmente esta labor y de lograr el reconocimiento adecuado a estos productos y actividades en las evaluaciones. Gran parte de nuestros esfuerzos actuales no van más allá de comunicar nuestro trabajo y hacerlo más accesible al público general o especializado, pero la vinculación exitosa con actores sociales diversos requiere mucho más trabajo. Aunque los indicadores del subsistema de investigación científica mantienen al IIES en los primeros lugares de productividad académica, no sucede lo mismo en los indicadores de impacto en la sociedad, que son fundamentales para un instituto como el nuestro. Considero que ese es un pendiente

importante de atender porque ese compromiso está explícito en la misión del IIES y porque empieza a crecer su relevancia dentro de la CIC.

Para promover el desarrollo en vinculación propongo un programa fuerte y diversificado para aumentar nuestro impacto en la sociedad, que incluye:

- Una plataforma de atención y asistencia a la sociedad que abra la comunicación constante. Actualmente es difícil e intimidante acercarse a nosotros. Sugiero abrir canales de interlocución con personas capacitadas para atender las solicitudes, que puedan además responder en qué sí y en qué no estamos en posibilidades de dar apoyo.
- Crear el comité editorial (que actualmente ya se encuentra en proceso de planeación) y un medio de divulgación continua para público diverso que nos permita tener presencia constante en los medios y redes sociales.
- Aumentar y diversificar los convenios de colaboración, en parte recuperando el trabajo que la pandemia paralizó y en parte buscando convenios nuevos. El LANIES es pivotal para gran parte de esos convenios ya que hay mucho interés de parte de asociaciones civiles, instituciones gubernamentales a varios niveles, instituciones educativas y empresas en colaborar formalmente.
- Ampliar el catálogo de asesorías, cursos y servicios del LANIES y otros grupos como el de Bioenergía y Agroecología porque estos ya los ofrecen y constituyen formas obvias de vinculación que incrementan el impacto y la incidencia del IIES en la sociedad. Sugiero sobre todo diversificar y mejorar este catálogo, con mayor gestión de calidad en lo que se ofrece y más oferta en áreas con mucho potencial que hasta ahora no han participado o han participado poco (manejo forestal y de recursos genéticos, biodiversidad y servicios ecosistémicos, gestión de recursos naturales (agua, suelo, energía), gobernanza, adaptación al cambio climático, conservación de ambientes urbanos y periurbanos, por ejemplo).

Desarrollo institucional

Considero prioritario concretar la aprobación del nuevo reglamento interno e impulsar su avance para lograrlo lo antes posible. Creo que la reorganización espacial es fundamental para impulsar nuestro desarrollo de una manera funcional en la práctica y económicamente viable. Contamos ya con mucho espacio construido que actualmente está mal aprovechado y en algunos casos requiere una fuerte inversión en renovación, como es el caso del edificio más antiguo (Norte) que tiene una instalación eléctrica ya obsoleta que falla continuamente dañando los equipos y ocasionando pérdidas en el trabajo de investigación. Mi propuesta es impulsar la labor que ya ha iniciado el consejo interno para eficientizar y mejorar los espacios a través de una comisión ad hoc que analice y haga propuestas trabajando con la administración y con la comunidad académica. Sugiero que la propuesta de reorganización no solo contemple la eficiencia, sino también la convergencia y la convivencia social adaptando espacios adecuados para ello. Se alentará una reorganización de manera voluntaria y no se impondrá ninguna propuesta.

No obstante, más allá de organizarnos para aprovechar mejor los recursos que tenemos, existen necesidades de infraestructura y operatividad que no son alcanzables sin la generación de apoyos económicos o ingresos. La realidad es que los recursos son

difíciles de conseguir por las vías institucionales y que los proyectos ganados no proporcionan financiamiento para muchas de las necesidades que tenemos. Por eso considero prioritaria la consolidación del LANIES en el IIES como un proyecto institucional y estratégico distinto al de los laboratorios llamados comunes o grupales, que por supuesto también deberíamos seguir promoviendo. A pesar de todos los obstáculos que ha tenido que remontar el LANIES, es actualmente el mayor proyecto de desarrollo institucional que tenemos y cada vez hay más personas trabajando y colaborando en la plataforma del laboratorio nacional, personal asignado y apoyo técnico especializado que están detonando su actividad.

Después de años de espera y construcción, hoy cuenta con instalaciones propias de primera calidad y ha “tomado vuelo” con la buena gestión del responsable técnico actual que ha atraído mucho la participación tanto de investigadores como de técnicos, la vinculación y la prestación de servicios. Lo mismo sucede con el Cluster de Biocombustibles Sólidos (CBS), que hoy opera separadamente, pero es parte de la misma meta de hacer innovación ecotecnológica y brindar servicios internos y externos. El LANIES y el CBS brindan servicios de apoyo tangibles con control de calidad a nuestra propia comunidad y a usuarios externos de varios sectores de la sociedad que nos ayudan a conseguir recursos externos con los cuales mantener nuestras instalaciones y equipamiento funcionando y renovándose. Mi propuesta es promover que el LANIES y el CBS trabajen juntos y hagan sinergia, no solo para generar recursos, sino para realizar los proyectos de innovación ecotecnológica que hemos querido promover. Así podremos pasar del dicho al hecho en la generación de alternativas para un desarrollo sustentable derivadas de nuestras investigaciones y en la transferencia a la sociedad, y la capacitación y educación ambiental que tenemos que hacer para cumplir con la misión del IIES. El contar con más ingresos por servicios internos y externos nos permitiría resolver algunos problemas de mantenimiento de manera local y desahogar algunas de las demandas a la CIC y a la rectoría para concentrarlas (y tener más éxito) en las que realmente no se pueden resolver sin financiamiento de la UNAM.

Otro punto que considero importante son las opciones actuales para el funcionamiento del personal académico. Como ya había comentado, la madurez de la comunidad académica es evidente no solo en logros, sino en edad, y es relevante explorar formas de renovación y optimización viables ante el panorama de escasez de plazas. Una propuesta es platicar con buen tiempo de anticipación con el personal en edad próxima a los 70 años sobre sus percepciones y opciones acerca del retiro. Partiendo de que el retiro es voluntario, se trataría de explorar posibilidades de apoyo o gestión para que el personal pueda seguir dando su mejor contribución al instituto si decide continuar, o pueda planear y gozar de un retiro digno si decide retirarse. Un ejemplo de estas opciones para algunos miembros del personal es el nombramiento de investigadores eméritos en la UNAM o en el SNI (los cuales a la fecha no tenemos) y varios son buenos candidatos para esas opciones. Afortunadamente la percepción del retiro ha ido cambiando recientemente y los fondos de pensiones han ido mejorando, por lo que más integrantes del personal académico han planteado retirarse para continuar con otros proyectos muy interesantes fuera de la vida universitaria.

Además de la madurez de la comunidad es importante considerar que hay cinco académicos laborando en otras entidades de la universidad, parcialmente o de tiempo completo, y también considero pertinente explorar con ellos la definición de su adscripción para que tanto ellos como el IIES pueden continuar desarrollándose académicamente de la mejor manera para ambas partes. En el IIES entusiasmo la idea de ser generadores de polos de desarrollo y semillero de nuevos centros de trabajo, ya que el mismo IIES surgió de uno de estos proyectos, y ese a su vez de otro gran proyecto. La perspectiva de nuevos polos de desarrollo en la Unidad de Oaxaca, la ENES-Morelia y la ENES-Mérida nos complace y enorgullece y creo que cuenta con mucho apoyo. Sin embargo, no puede dejar de observarse que una institución que exporta más personal del que importa, terminará en una situación de déficit y una participación académica mermada, por lo que es muy pertinente el contemplar las mejores opciones y la compensación de plazas para el buen funcionamiento del IIES. Una buena estrategia de organización de las plazas actuales nos permitiría crear las condiciones para continuar como hasta ahora, incorporando gradualmente a las personas becarias del Conacyt y con suerte alguno(a)s jóvenes más.

Participación en la toma de decisiones

Creo firmemente que la comunicación continua y abierta es fundamental para la salud del IIES y para facilitar la participación de todos en la toma de decisiones. Por eso me comprometo a citar mensualmente a una reunión a todo el personal del IIES para informar los mensajes más relevantes del periodo y dialogar los puntos que así lo requieran, escuchar las opiniones que se quieran manifestar en público (además del derecho a hacerlo en privado) y rendir cuentas breves pero claras de nuestra situación financiera. Adicionalmente, se promoverá la realización de reuniones quincenales de planeación y trabajo en comisiones, que permitirán establecer un diálogo constante y darle un seguimiento puntual al trabajo de las comisiones. También comprometo la realización de al menos una encerrona al año para trabajar temas críticos estructurales que requieren participación amplia e intercambio de opiniones. Promoveré y respetaré las formas de comunicación y participación colectiva en las que guste agruparse el personal académico para transmitir sus mensajes a la dirección.

Logros esperados

La meta principal es consolidar las metas de corto y mediano plazo del plan de desarrollo, sobre todo atendiendo las más rezagadas, que son impulsar los proyectos grupales y los programas de investigación, desarrollar infraestructura para condiciones adecuadas de trabajo, y establecer convenios y colaboraciones estratégicas con otras instituciones para al largo plazo lograr la meta de establecer el modelo de investigación interdisciplinario. A través de la revisión del plan de desarrollo, buscaré que ajustemos las metas que no parecen viables ni realistas en el escenario actual, como 1) la de seguir creciendo a un investigador y un técnico por año, especialmente en la contratación de personal técnico y 2) la de consolidar los programas de investigación tal cual existen, con una propuesta

nueva que salga del mismo personal. En este sentido los logros esperados concretos en **desarrollo académico** son:

- proyectos colectivos de enfoque inter- y transdisciplinario,
- infraestructura, no necesariamente nueva, sino adecuada para mayor funcionalidad,
- más desarrollo en laboratorios grupales e institucionales,
- mayor comunicación e interacción del personal académico en reuniones y comisiones de trabajo
- nueva propuesta de organización interna consensuada
- nombramientos de investigadores eméritos
- apoyo en gestión para el retiro
- gestión de plazas para compensar cambios de adscripción o comisiones largas en polos de desarrollo
- contratación gradual de las personas becarias Conacyt,
- incorporación de nuevas personas becarias Conacyt estratégicas
- reorganización y capacitación voluntaria del personal técnico para poder brindar más apoyo institucional, sobre todo en capacidades analíticas diversas
- más mujeres participando en toda la comunidad

En **desarrollo docente** los logros esperados son:

- más cursos optativos de especialización en las tres carreras afines de la ENES
- más estudiantes de licenciatura participando en el IIES
- cursos internacionales
- recuperación de estudiantes de posgrado
- comunidad estudiantil visible y activa en el IIES

En **vinculación** los logros esperados son:

- convenios firmados con diferentes actores sociales
- proyectos conjuntos con diferentes actores sociales
- plataforma de comunicación con la sociedad
- comité editorial y medio de divulgación continua
- generación de recursos extraordinarios con diferentes actores sociales
- catálogo extendido de servicios internos y externos

En **desarrollo institucional** los logros esperados son:

- aprobación del nuevo reglamento interno
- fortalecimiento del LANIES e integración funcional con grupo de Bioenergía y Unidad de Ecotecnologías
- finalización de cuartos de crecimiento, en proceso en LANIES
- creación de la secretaría técnica
- avance hacia la secretaría administrativa y la simplificación de trámites
- integración funcional de los espacios de trabajo y el personal académico
- apoyo a los polos de desarrollo sin demeritar el avance del IIES

Justificación personal

Estoy por segunda ocasión en el proceso de elección porque me interesa contribuir al desarrollo de mi instituto. Creo que puedo en este momento particular tener el tiempo para dedicarle a esta demandante tarea y aportar una visión que a mí y a muchos colegas del personal académico nos parecen cruciales para que el instituto no pierda su excelencia, su vanguardia y su liderazgo. Como ya quedó expuesto, somos una comunidad muy productiva en todas las áreas y eso es algo que yo nunca dejaría de promover, enhorabuena. Sin embargo, alta productividad no se traduce necesariamente en alto impacto y liderazgo; en los últimos años la comunidad ha empezado a repetirse y ha dejado de innovar en su quehacer, fijándose más en la cantidad que en la calidad de lo que produce y en multiplicar números más que en aportar o en impactar. La dinámica de los estímulos a la productividad alimenta estas tendencias. Por esta razón, a pesar de la gran productividad, el IIES ha estado perdiendo liderazgo y vanguardia. Solíamos encontrarnos entre las instituciones más innovadoras a nivel mundial en los temas que planteamos cubrir, pero hoy esos temas se trabajan ya en muchas instituciones que están logrando concretar proyectos muy ambiciosos de transformación socioecológica. Hemos sido rebasados por instituciones que se crearon posteriormente y que están situando la sustentabilidad, la resiliencia socioecológica, la funcionalidad ecosistémica, por citar algunos ejemplos, en las agendas nacionales e internacionales con mayor fuerza e incidencia que nosotros.

Por eso resulta particularmente actual y relevante el que se retome el trabajo colectivo y los enfoques de sustentabilidad, inter- y transdisciplinarios y la vinculación con otros actores sociales que se nos han quedado pendientes. Si se analiza en qué radica el éxito y el empuje de las instituciones que están a la vanguardia en los temas que propusimos, se puede apreciar que es porque han hecho las cosas de manera diferente, cambiando enfoques, abordando las preguntas y los problemas de otra manera. Sin eso, seguiremos siendo muy productivos pero iremos perdiendo liderazgo y presencia internacional. Lo más fácil es no intentar cambiar las cosas y a algunas personas de la comunidad les incomoda la sola sugerencia de hacer algo diferente, pero creo que somos más los que queremos ver liderazgo y vanguardia, además de buenos números. Las personas que se han acercado a apoyarme no son pocas y lo que me han manifestado de manera recurrente es que creen que yo soy capaz de impulsar esas dos cosas sin dejar de lado la alta productividad. Creo que en este momento soy la persona idónea para dirigir el IIES principalmente por eso, porque a mí me gusta impulsar el cambio y no me desanimo con nada. En el periodo del Dr. Diego Pérez Salicrup hemos visto con gusto que la comunidad académica se ha relajado y despolarizado bastante, meta que yo también contemplé en mi postulación anterior y me alegra mucho el progreso que se ha conseguido. Yo cuidaría mucho ese aspecto y trataría de incentivar una integración todavía mayor, respetando siempre el que a algunas personas no les interese. Afortunadamente, tengo la certeza de que la mayor parte de nuestra comunidad es muy entusiasta y participativa cuando se le anima y se le proponen retos interesantes. Contamos con personas excepcionales que pueden dar realmente mucho y hacer sonar a

todo nuestro instituto, no solo a sus propias personas, con el ambiente propicio para la colaboración.

Soy consciente de que a todos nos resulta más fácil continuar haciendo lo mismo y de que yo también a ratos me resisto a cambiar algunas cosas, pero creo que es lo que toca hacer en este momento, detonar cosas nuevas y yo estoy puesta para hacerlo. Lo más sencillo sería seguir por donde vamos, pero eso no nos va a ayudar a cumplir con nuestra misión y nuestras metas. El logro transversal que espero concretar es promover una cultura de innovación que permee en todo nuestro quehacer y que posicione al IIES en la vanguardia de excelencia académica y la incidencia social cuestionando viejos esquemas y rompiendo moldes. Con el equipo humano que tenemos, no me queda duda de que podemos lograrlo.

Otra razón por la que creo yo podría contribuir de manera especial al IIES como directora en este momento es porque tengo valores de honestidad y ética muy arraigados que puede constatar mi comunidad académica. La UNAM se encuentra bajo una presión política excepcional y sabemos que estamos bajo la lupa. Yo conduciría al IIES siempre con estos valores al frente para lograr el desarrollo, el liderazgo y la vanguardia siempre apegada a la normativa, a la transparencia y a la legalidad. Con esto no quiero decir de ninguna manera que alguna de las otras personas candidatas no tiene estos valores, lo manifiesto porque considero que en este momento es particularmente importante a considerar y en mi caso son valores muy firmes. Yo seré además, desde cualquier trinchera, una activa defensora de la UNAM y su autonomía, porque la considero uno de los grandes tesoros de este país.