

# AMBIENTES DEL ÉXITO

Juan Manuel López Oglesby<sup>1</sup>

<sup>1</sup>UPAEP, Vicerrectoría de Investigación y Posgrados (MÉXICO)

## Resumen

Se identificaron 3 factores FUNDAMENTALES en la literatura que han sido demostrados como factores al éxito en universidades de todas las áreas disciplinares y en muchas regiones del mundo: 1. La relación de estudiante/tutor/supervisor/mentor. 2. Tener una comunidad de investigación entre sus pares, profesores, y colegas en otras áreas 3. Financiamiento o el acceso a becas internas (graduate/teaching assistantships).

Estos factores, especialmente los primeros dos, se relacionan directamente al ambiente del aprendizaje. Sin embargo, muchos de los procesos educativos modernos tienen a empujar a los administradores y profesores a un enfoque en indicadores de conocimientos y capacidades del individuo y la devaluación del trabajo de aprendizaje en grupos y ambientes de aprendizaje, tutoría, y colaboración.

La experiencia personal refuerza y confirma estos estudios, donde un proceso de tutoría en grupos de aprendizaje se ha implementado: desde la asignatura introductoria obligatoria (Introducción a la Ingeniería Biomédica, BIO541) donde ya el 100% de los alumnos salen con una relación establecida con un investigador y un plan de trabajo en investigación hasta el quehacer diario y semanal del posgrado (un simposio semanal, y un correo de comunicación a todos los miembros del posgrado – alumnos, docentes, y administrativos) que mantiene a la comunidad de los posgrados activa, informada, e integrada.

En conclusión – el ambiente del posgrado es fundamental al éxito, y es una labor viva, activa, y continua por parte de todos los integrantes de un posgrado. Este ambiente es nuestra responsabilidad y debe ser nuestro enfoque y meta personal como docentes y administrativos para vivir la visión y misión institucional de lleno y con congruencia. Palabras clave: Innovación, tecnología, proyectos de investigación, etc. [Arial, 10 puntos, alineación: texto justificado]

## 1. ¿DE DÓNDE VIENE LA INFORMACIÓN AQUÍ PRESENTADA?

El estudio se hizo para respaldar un trabajo de rediseño curricular del doctorado, y de formar una crítica del proceso de educación doctoral en general en la Institución. Sin embargo, creo que estos resultados son válidos y aplican ampliamente a la educación humanista que esta institución propone.

El presente discurso se realizó después de una búsqueda exhaustiva de la literatura de vanguardia sobre el tema en nuestras bases de dato EBSCO-Academic Search Elite(todas las sub-bases) y en scholar.google.com. Para mantener temas de actualidad, se buscó restringir a los últimos 5 años, aunque artículos referenciados dentro de algunos encontrados debieron ser incluidos, lo que nos llevó a artículos más viejos, el más viejo siendo del 2001.

Se encontraron aproximadamente 15 artículos de revista (review articles) que han sido publicados sobre el tema de la educación doctoral (doctoral [en abstract] AND education[en abstract] AND review [en título]). Se encontraron más de 340 artículos que mencionaban resultados de la doctoral educación y por competencias (doctoral [en abstract] AND education[en abstract] AND outcomes [en abstract]). Se usó la palabra “outcomes” porque también se utiliza esa palabra para describir la educación por competencias (outcomes-based education), y nos daría los resultados mixtos deseados sobre el tema. De estos ~350 artículos, se seleccionaron 51 que parecían tener pertinencia al tema a tratar por título o abstract. Una vez estudiados, se seleccionaron 21 (además de unas 4-5 páginas web por separado) para conformar el respaldo académico a las ideas presentadas aquí.

Aunque el enfoque de muchos de estos estudios es a nivel Doctorado, y en las páginas subsecuentes así lo veremos, es mi firme opinión que estas estrategias se pueden extender a los otros ámbitos educativos institucionales.

## 2. DEFINIENDO EL ÉXITO – ¿TENEMOS UNA IDEA SALUDABLE?

Un problema de preparar a un doctor...y de tener un programa de doctorado...es ¿cómo se define el éxito? ¿Qué es un fracaso? Estas preguntas, de nuevo, no creo que sean limitadas al doctorado. Para muchos, las tasas de egreso son consideradas una excelente medida. Para otros, se tienen que llevar a cabo complejos instrumentos de evaluación para determinar si los alumnos quedaron satisfechos con sus trabajos.

El CONACyT considera que programas consolidados internacionales tienen una tasa de graduación del 75% o más. Esto, ¿es una expectativa que refleja la realidad del mundo? Unos investigadores de la Universidad Libre de Bruselas reportan que a nivel mundial los números oscilan entre un 40-50% de deserción en todos los doctorados. (van der Haert, Arias, Emplit, Halloin, & Dehon, 2011) (Conceptualizing Success in Doctoral Education: Perspectives of Faculty in Seven Disciplines, 2009)

Un artículo en el Chronicle of Higher Education (Smallwood, 2004), referenciado por La Universidad de Texas en Austin menciona varias estadísticas interesantes:

- A nivel Estados Unidos, las estadísticas de abandono en todos los doctorados es de 40-50%
- En un programa ALTAMENTE competitivo para obtener beca nacional doctoral (comparable con ser becario CONACyT) con el NSF Graduate Research Fellows, el 75% completa su doctorado.
- En una universidad con un programa que se considera sale de todos los parámetros, un doctorado en literatura logra graduar al 78% de sus alumnos
- Entre muchos otros factores que se pueden considerar, un factor que aumentó la tasa de graduación por diez puntos porcentuales fue la inclusión de becas por parte de la institución... llevándolos de 37% de deserción a 27%.
- De hecho, la asistencia financiera está vinculado de lo más fuertemente con el éxito en varios otros estudios, aunque hay un par de factores que también son sumamente importantes (ver sección de “Garantizando el Éxito”)

Una excepción a estas estadísticas mundiales es la Medicina, que es un estudio aparte.

¿Mido el éxito por como el enseñar me beneficia a mí? ¿Si llego al SNI? ¿Si gano premios y reconocimientos? ¿Si mi programa tiene algún sello de calidad? ¿Si tengo una retención de alumnos buena? ¿Cómo mido el éxito? Contestar esta pregunta de definir el éxito es fundamental...pero requiere entender cuáles son nuestras prioridades.

## 3. GARANTIZANDO EL ÉXITO - ¿QUÉ HACE EL MUNDO?

A nivel mundial, ¿que se está haciendo para garantizar el éxito en la educación doctoral, o, por lo menos, que se ha identificado como lo que se debe hacer?

Por ejemplo, en las áreas de doctorados en Psicología (Graham & Kim, 2011) se identifica que el mayor éxito viene de estudiantes doctorales que se prepararon en instituciones y programas que se consideran “research-intensive” (fuertemente dedicadas a la investigación). Otros estudios que se encontraron se enfocaron en enfermería, ingeniería biomédica, artes y humanidades, ciencias sociales, y la comparación entre STEM y non-STEM (Science, technology, engineering, and mathematics).

Revisando todos estos artículos, se identifican 3 factores FUNDAMENTALES en la literatura que han sido demostrados como factores al éxito en universidades de todas las áreas disciplinares y en muchas regiones del mundo:

- ❖ **La relación de estudiante/tutor/supervisor/mentor.** (Cleary, Hunt, & Jackson, 2011) (Kniola, Chang, & Olsen, 2012)
  - Se le exhorta al alumno a conocer quiénes pueden supervisar su trabajo. (Cleary, Hunt, & Jackson, 2011)
  - Se considera una diferencia importante en éxito, satisfacción, y deserción entre campos de ciencia/ingeniería y negocios/humanidades el hecho que los estudiantes de ciencias/ingeniería típicamente tienen bien identificados los laboratorios y/o trabajos que estarán desempeñando y los mentores/tutores con los cuales se pueden relacionar mientras que muchos en negocios/humanidades tienden a tener menos bien definidas estas relaciones. (van der Haert, Arias, Emplit, Halloin, & Dehon, 2011) (Lunsford, 2012)

- En un estudio Australiano, el impacto de la relación con el mentor es tan importante que hasta puede estadísticamente eliminar los efectos del modelo educativo de la institución – teniendo un mucho mayor impacto la relación con el mentor en la preparación doctoral y hasta en la obtención de empleo que en el modelo educativo institucional. (Platow, 2012)
- Un estudio (Ehrenberg, Jakobson, Groen, So, & Price, 2007) que analizó una iniciativa multimillonaria para mejorar educación en las humanidades en 54 programas doctorales a través de 15 generaciones doctorales para la Fundación Andrew W. Mellon concluyó que de los cambios más importantes que un programa podía hacer para mejorar su retención y tiempo a graduación (originalmente 9 años en promedio!) eran:
  - Mejorar el proceso de tutoría y relación con los alumnos por sus supervisores
  - Aclarar las expectativas departamentales de trayectoria académica (también relacionado al seguimiento estudiantil)
  - Y dando expectativas CLARAS sobre la naturaleza de las tesis doctorales a presentar (de nuevo, relacionado al seguimiento y tutoría)
- En un estudio, (Anderson, Cutright, & Anderson, 2013) esta relación se encontró siendo la MAS importante en definir el éxito del alumno doctoral. Reconoce el estudio lo difícil que es esto para una institución, sin embargo exige que las universidades consideren mecanismos para garantizar esto (reduciendo la incentivación o su importancia de indicadores como productividad total y aumentar aquellos que se relacionen con involucramiento directo con los alumnos.
- Los Suecos identifican la importancia de los mentores, sin embargo, al parecer los estudiantes aunque percibieron resultados positivos de tener experiencias con mentores, no llegaron a cumplir todas sus expectativas al tener procesos de mentoría que enfatizaban aprendizajes específicos (competencias) en vez de aprendizajes personal y tener mentores como modelos a seguir. (Lindén, Ohlin, & Brodin, 2013)
- **Debemos preguntarnos... ¿Son efectivas nuestras estrategias de tutoría? ¿Estamos invirtiendo lo necesario para el factor que a nivel mundial tiene el mayor impacto reconocido sobre el éxito estudiantil?**
- ❖ **Tener una comunidad de investigación entre sus pares, profesores, y colegas en otras áreas.** (Anderson, Cutright, & Anderson, 2013) (Kniola, Chang, & Olsen, 2012)
  - Si es importante el tener al mentor para guiar y formar al alumno, lo que lo sigue de importancia en el estudio citado es esta idea de comunidad.
  - Léase: simposios, comunidades informales, asociaciones con trabajos relacionados a la investigación, la presentación de trabajos y sus críticas, etc.
  - Estas comunidades le dan la oportunidad a los estudiantes de refinar su propio trabajo, tener experiencias de crítica científica, y ser expuestos a diferentes metodologías, opiniones, y áreas de pericia.
  - En esta comunidad también se espera que adquieran conocimientos sobre docencia, servicio académico, y gestión académica...cosas que se esperan de profesores en toda institución académica.
  - **¿Estamos proveyendo las oportunidades continuas, consistentes, y profundas de generar comunidades de investigación en nuestros doctores?**
- ❖ **Financiamiento**
  - El acceso a becas internas (graduate/teaching assistantships) es muy significativa en la predicción al éxito de un doctorante. (van der Haert, Arias, Emplit, Halloin, & Dehon, 2011) (Smallwood, 2004) (Conceptualizing Success in Doctoral Education: Perspectives of Faculty in Seven Disciplines, 2009) (Cleary, Hunt, & Jackson, 2011)
  - Aunque sea difícil pensar en esto como un “Ambiente del Éxito”, el ambiente del financiamiento fuerte para las disciplinas que la Universidad considera prioritarias y de crecimiento ofrece un apoyo muy importante del éxito, y por consecuencia es fundamental a un ambiente integrado del éxito.

A continuación presentaré dos casos de conocimiento personal que ejemplifican estas ideas de ambientes del éxito

### 3.1. Ejemplo 1 – Universidad de Twente, Holanda

- ❖ Hay 3 niveles de tutores:
  - El promotor, el campeón...esta persona se responsabiliza por darle el peso y credibilidad académica a la propuesta de investigación...pero es posible que el alumno interactúe con esta persona solo un número contado de veces en su carrera doctoral.
  - El director...esta persona está encargada del área general en donde la investigación se realiza...es la figura del director de tesis que supervisa los avances, requiere reuniones periódicas, y en general tiene acceso a los recursos de investigación.
  - El tutor diario – esta es una persona, típicamente un profesor asociado o postdoc, quien tiene la responsabilidad de estar a la disposición de los alumnos asignados de manera diaria...para guiar, promover, e involucrar a los alumnos.
- ❖ Comunidad
  - Hay simposios y reuniones de comunidad estudiantil de investigación.
  - No solo se les anima a participar en las comunidades estudiantiles, se espera de los alumnos que participen como colegas y corresponsables de TODOS los aspectos de la gobernanza universitaria.
  - En las reuniones de departamento, se espera que los alumnos doctorales y posdoctorales del departamento lleguen y participen (no es obligatorio, pero es mal visto el no participar).
  - En reuniones sobre presupuestos, contrataciones, y procesos administrativos...se espera que participen.
  - Responde al entrenamiento requerido para ser miembros activos de una academia.
  - Impulsando trabajos trans-disciplinarios. Por ejemplo, ciencias sociales se unirá con ingenierías. Esto tiene el propósito de incrementar recursos, y hacer más factible que una tecnología tome en cuenta a la sociedad a quien sirve. Por ejemplo, un estudiante de psicología está estudiando las diferentes maneras que personas de la tercera edad puedan aceptar e interactuar con robots que se puedan encargar de tareas domésticas.
- ❖ Financiamiento
  - El gobierno holandés ofrece una subvención a las universidades de 90,000 euros por alumno doctoral egresado...sin importar la nacionalidad, haciéndolos dispuestos a recibir a alumnos como nuestros alumnos de beca mixta CONACyT.

### 3.2. Ejemplo 2 – Louisiana Tech University

- ❖ Mentores
  - Los alumnos conocen a los diferentes profesores antes de entrar a la universidad o en el primer año en lo que definen su proyecto de investigación.
  - Cada alumno trabajará con un profesor principal bajo supervisión de alumnos avanzados, posdoctorales, y el profesor principal en uno o más laboratorios o áreas específicas a proyectos.
  - Se requiere de 5 sinodales para un doctorado
- ❖ Comunidad
  - El simposio semanal es un requisito para graduación...aplicado en todos los semestres.
  - Las disciplinas tienen sus propios edificios donde alumnos de muchas áreas de investigación pueden colaborar, conocerse, y participar en eventos juntos.
  - Hay edificios dedicados a la intersección entre disciplinas, como el parque de negocios/tecnología que funciona como incubadora de empresas y centro de transferencia de tecnología.
- ❖ Financiamiento
  - Un gran porcentaje de alumnos en las áreas STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) recibe becas que superan el 100% de sus gastos académicos y se convierten

en un sueldo para solventar por lo menos algunos de los gastos de vivienda. (300 de los 400 alumnos, aproximadamente)

- Este trabajo típicamente está atado al proceso de ser un asistente de investigación o docencia...dando al estudiante un incentivo económico por cumplir con los requisitos de docencia y comunidades de investigación
- Los alumnos de las áreas de negocios, artes, y humanidades tienen estas modalidades también, pero generalmente en porcentajes mucho menores
- Hay una expectativa de que los profesores investigadores consigan fondos externos para llegar a la meta de poder pagarles estas becas al 100% de sus alumnos doctorales y un número substancial de sus alumnos de maestría.

#### 4. PROBLEMAS CON EVALUACIONES Y EL ÉXITO

Si uno busca el éxito, rúbricas de evaluación o puntos de comparación o metas definidas se vuelven necesarias. Sin embargo, estos instrumentos, procesos, e indicadores nos generan sus propios problemas.

Como hemos visto en una presentación anterior, puede haber serios problemas al evaluar las competencias y valores de profesores y estudiantes usando herramientas estandarizadas. Es muy posible que estas herramientas no nos estén indicando lo que pensamos que indican. Además, puede ser que estas evaluaciones sean manipuladas por los participantes, o que el ambiente en el salón sea manipulado con tal de elevar las calificaciones. (Negash, 2012)

Hay que tener un cuidado en particular cuando las OPINIONES de los estudiantes impactan directamente en los resultados financieros del profesor. La preparación doctoral no es un concurso de popularidad...es una tarea de seriedad y profundidad y se puede perder algo sagrado y útil al reducirse a simple "indicador-itis". Depender excesivamente de los indicadores mismos pueden llevarnos a problemas de ética e integridad académica. (Jeltsch, 2011) (Vanclay, 2012)

Un artículo impactante sobre lo que significa ser un Investigador y Científico, y los enfoques equivocados que pueden impulsar acciones incorrectas se encuentra en:

How Science Goes Wrong (<http://www.economist.com/news/leaders/21588069-scientific-research-has-changed-world-now-it-needs-change-itself-how-science-goes-wrong?fsrc=scn/tw/te/pe/howsciencegoeswrong>)

A lo que adjunto el siguiente artículo que les presento a mis propios estudiantes en las clases introductorias al posgrado:

Misconduct in Science

(<http://blogs.scientificamerican.com/the-curious-wavefunction/2012/10/02/misconduct-and-not-error-is-the-source-of-most-retracted-papers>)

Misconduct in Science II

(<http://www.pnas.org/content/early/2012/09/27/1212247109.abstract>)

Un resumen importante del mismo abstract del estudio citado:

*"A detailed review of all 2,047 biomedical and life-science research articles indexed by PubMed as retracted on May 3, 2012 revealed that only 21.3% of retractions were attributable to error. In contrast, 67.4% of retractions were attributable to misconduct, including fraud or suspected fraud (43.4%), duplicate publication (14.2%), and plagiarism (9.8%). Incomplete, uninformative or misleading retraction announcements have led to a previous underestimation of the role of fraud in the ongoing retraction epidemic. The percentage of scientific articles retracted because of fraud has increased ~10-fold since 1975. Retractions exhibit distinctive temporal and geographic patterns that may reveal underlying causes."*

Cabe RESALTAR esto...ha habido un aumento de UNA ORDEN DE MAGNITUD en el PORCENTAJE de retracciones (esto ajusta por el grandísimo aumento en publicación en las últimas décadas). Y, 2/3 de estas son POR ACCIONES INAPROPIADAS. La naturaleza humana siendo lo que es, por lo menos a un servidor no le sorprende que cuando uno ve la ciencia como SOLO indicadores y números la presión para generar más de estos indicadores es tremenda. Pero, algo anda MUY MAL

si somos DIEZ VECES más tramposos, mentirosos, y fraudulentos que nuestros profesores (en general, hablando de una generación de diferencia).

Aquí falló la formación, y seguirá fallando si no cambiamos nuestros enfoques y generamos ambientes enfocados el éxito verdadero.

El verdadero ambiente del éxito no se mide por estos indicadores que le quedan cortos a medir la formación de un ser humano...pero definitivamente se puede destruir al enfocarse en las cosas incorrectas. La insistencia en medir, medir, medir no necesariamente nos trae los resultados esperados. Si estamos enfocados incorrectamente en qué es el verdadero éxito, jamás seremos los formadores que debemos ser. Llegar al PNPC, incrementar el SNI, atraer matrícula. Estas cosas son buenas en sí...pero no son ni deben ser la razón de ser de un programa. Esa razón son los alumnos y su formación...especialmente en una institución con el enfoque humanista como la nuestra.

## **5. PROPUESTA PARA EL AMBIENTO DE ÉXITO REAL**

### **5.1. Las competencias que urgen mejorar en todo nivel institucional**

Las competencias que más urgentemente se deben de enfocar en generar una comunidad de calidad mundial en doctorados y demás programas de estudios son nuestras...no de los alumnos. Si no somos los formadores de estos Ambientes del Éxito, no tendremos el éxito adecuado

Si no nos comprometemos a dar y ofrecer el ambiente de éxito de clase mundial, no tendremos a los alumnos que buscamos.

Este compromiso permea todos los niveles institucionales. Es un compromiso individual, es departamental, es institucional - pero también puede fallar a cualquiera de estos niveles. Estas 3 competencias son en las áreas de:

#### ❖ Mentoría

- No hay tiempo...no somos suficientes personas...el CONACyT, el SNI, el CIEES, el CIAC nos andan correteando por entregables...pero...
- A final de cuentas, la labor académica nunca nos dejará en paz
- Y nuestras responsabilidades a los estudiantes tampoco
- Entonces debemos decidir... ¿Quiénes somos? ¿En que nos enfocamos?

Pero, debemos de hacer un análisis a varios niveles institucionales, desde nosotros como profesores, hasta la Junta de Gobierno, sobre cuál es el enfoque central...cual es la de tener un posgrado con doctorado. Si es la búsqueda de la verdad, el generar a los nuevos investigadores, entonces una gran parte de nuestra labor debe de re-enfocarse a generar a todos aquellos que se pararán sobre nuestros hombros y nos dejen atrás. Somos los doctores, los maestros, los docentes...el máximo cohorte de preparación de nuestra generación.

Pero, fallaremos a la historia, al futuro, y a nuestro deber si no dedicamos el tiempo de dar mentoría a la que sigue...y elevarlos e impulsarlos a que nos dejen atrás de ellos...porque sin eso, hay estancamiento. Es muy importante que el alumno descubra su pasión y sobre ello desarrolle su tesis que es lo que básicamente lo conducirá a trascender en su doctorado y ser feliz. En lugar de subirse a lo que a un profesor le apasione y el alumno lo haga por compromiso o necesidad. El director o comité está para apoyar y ayudar a descubrir al propio alumno la riqueza interior que lleva dentro. El proceso de tutoría es un proceso de ayudar a trascender, no de servir a los intereses del SNI o líneas curriculares.

#### ❖ Inclusión

- Debemos de dirigir esto con ejemplo. Y les agradezco este espacio...pues esto es precisamente el tipo de comunidad que debemos estar fomentando.
- Sin embargo...nos queda mucho por hacer.
- El desprecio al conocimiento fuera de nuestra "área"...fuera de nuestro enfoque SNI, PNPC, publicación, universidad extranjera...ese desprecio se lo comunicamos a nuestros alumnos.

- ¿Cómo pensamos en formar a gente con calidad humana...con capacidad de relacionarse con el mundo en su entorno...si nunca nos podemos quitar la ceguera de nuestro propio entendimiento?
- ❖ **Gestión administrativa**
  - Como institución académica...como cuerpo académico que la conforma...debemos de hacer un análisis cuidadoso de cuáles son las prioridades que tenemos, aún en el ámbito financiero
  - Requiere de invertir capital de riesgo para tener grandes resultados.
  - Requiere PERDER ese capital en el proceso de refinar las ideas
  - Requiere de extendernos y obtener fondos externos
  - Requiere invertir en nuestros alumnos de maneras no antes hechas
  - Requiere dejar de depender de solo colegiaturas
  - Requiere de gestionar innovación para generar recursos por invento y consultoría de tantos expertos que tenemos
  - Requiere ser la institución que MAS dinero reinvierta en sus alumnos de posgrado para atraer de manera MUY selectiva y rigurosa a los alumnos que nos impulsarán hacia el siguiente horizonte de lo que es ser los mejores
  - Requiere de ser la institución quien marque la pauta y sea el ejemplo de DIFERENCIA ante las percepciones erróneas de las prioridades financieras que nos acusan de tener

## 5.2. Lo que se está haciendo en Ingeniería Biomédica

- ❖ Se tiene un simposio semanal que se integra en cada fase de la formación del alumno, y se requieren momentos de seguimiento de trayectoria fijos en cada cuatrimestre, empujando por una prioridad en mentoría
- ❖ Se da una materia obligatoria: BIO541 - Introducción a la Ingeniería Biomédica, en la cual el alumno no solo es guiado a desarrollar un plan de investigación, sino también de conocer a los diferentes tutores posibles y decidir con quién colaborar en su tiempo de trabajo y desarrollo
- ❖ Se ha iniciado un rediseño curricular centrado en el éxito del alumno, y no en los falsos indicadores que se describieron anteriormente.
- ❖ Se ha gestionado un laboratorio de dedicación exclusiva a la investigación donde se le da prioridad a la comunidad de investigación que se busca generar en los alumnos.
- ❖ Aún nos falta mucho por consolidar, pero siento que vamos tomando los pasos iniciales correctos.

## 6. CONCLUSIONES

¿Es difícil llegar a hacer todo esto? ¡CLARO!

¿Es doloroso cambiar y buscar un renacimiento que nos lance a la siguiente fase de crecimiento y consolidación? ¡Sin lugar a duda!

¿Hay obstáculos INCREIBLES a los cuales se enfrenta CUALQUIER persona en este país que quiere traer algo realmente bueno, distinto, y transformativo? ¡MUCHOS!

Sin embargo...pocos...pocos obstáculos son realmente imposibles. Es posible que el cambio no lo llegue a ver uno mismo...pero las semillas del cambio se plantan en **fe**...no en una necesidad de gratificación inmediata.

Colegas...amigos. De las cosas que más me duelen. De lo que más me entristezco...es cuando oigo palabras de miedo. Cuando escucho frases como:

*“Que se le va a hacer...así es la situación con el (inserten actor culpable, sea gobierno, instancia, etc.).”*

*“La SEP no nos escuchará.”*

*“Así están las políticas de la universidad...no se pueden cambiar.” Etc., etc., etc.*

En el Evangelio de San Juan, Capítulo 8, Versículo 32, el mismo Señor Jesucristo nos da el aliento que necesitamos:

**...y conoceréis la verdad y la verdad os hará libres.**

¿Nos promete que será fácil? ¿Nos promete éxito garantizado? ¿Nos promete el gusto de todos? De ninguna manera. Pero nos promete algo mucho más dulce...mucho más importante. La libertad de saber que todo aquel quien labora en la verdad...quien la busca hacer parte integral de su ser, tiene la libertad de no vivir esclavo al temor, al mundo, al presente.

**“Managers do things right. Leaders do the right thing.”** – Warren G. Bennis

**“Some men see things as they are and ask why. Others dream things that never were and ask why not.”** – George Bernard Shaw

¿Somos los líderes que debemos ser?

¿Soñamos en el futuro que debemos obtener?

**Crear Corrientes de Pensamiento y Formar Líderes que Transformen a la Sociedad.**

¿Reconocen esta misión?

¿Hay lugar para el miedo en esta declaración?

¿Nos es permitido aceptar el *status quo* de la sociedad solo porque es difícil el promover el cambio?

¡RECORDEMOS! ¡La UPAEP **YA** ha marcado las diferencias a nivel nacional!

- Antes de los esfuerzos por esta institución, no existían los posgrados flexibles.
- Aunque los académicos de nuestro país aún no entienden la flexibilidad real e internacional, por lo menos en los requisitos normativos ¡ya es exigencia!
- Esfuerzos por instituciones como la UPAEP han logrado que la importancia de investigación en TODAS las universidades de México sea reconocida por el gobierno federal, dejando atrás las distinciones entre públicas y privadas.
- La UPAEP ha sido pionera en ofrecer posgrados años antes de que otras universidades entendieran lo estratégico que estos eran para el futuro educativo del país.
- La UPAEP ha generado proyectos como Sintonía que nos proyectan internacionalmente y nos dan posiciones de liderazgo nacional en rubros muy importantes e interesantes.
- Y...la lista es mucho más larga, pero estas son cosas que yo mismo he visto, vivido, y disfrutado.

En sus momentos...todas estas cosas se consideraron imposibles o demasiado difíciles. Pero, se ha logrado. Ahora que se ha lanzado la nueva visión hacia el 50 aniversario...vale la pena preguntar. Como persona preparada, hábil, y líder... ¿cuál es el legado que voy a dejar?

Les puedo contestar sólo mi respuesta...mis alumnos. Mi legado es el trabajar todos los días para asegurarme que la siguiente generación se pueda olvidar de lo maravilloso que fuimos todos nosotros al ver que sus éxitos y su extensión nos dejen a todos en un eclipse total. Ese es el depósito de mi fe en las habilidades de aquellos que estoy entrenando...y me imagino...me animo...al pensar que no avanzo solo por este camino.

## REFERENCIAS

Anderson, B., Cutright, M., & Anderson, S. (2013). Academic Involvement in Doctoral Education: Predictive Value of Faculty Mentorship and Intellectual Community on Doctoral Education Outcomes. *International Journal of Doctoral Studies*, 8, 195-201. Obtenido de <http://ijds.org/Volume8/IJDSv8p195-201Anderson0405.pdf>

- Brightwell, A., & Grant, J. (27 de September de 2013). Competency-based training: who benefits? *Postgraduate Medical Journal*, 89, 107-110. doi:10.1136/postgradmedj-2012-130881
- Cleary, M., Hunt, G. E., & Jackson, D. (October de 2011). Demystifying PhDs: A review of doctorate programs designed to fulfil the needs of the next generation of nursing professionals. *Contemporary Nurse*, 39(2), 273-280.
- Conceptualizing Success in Doctoral Education: Perspectives of Faculty in Seven Disciplines. (2009). *Review of Higher Education*, 32(3), 383-406. Recuperado el 13 de 02 de 2014
- Dutrénit Bielous, G., Zaragoza López, M. L., Saldívar Chávez, M. A., Solano Flores, E., & Zúñiga-Bello, P. (2013). *Ranking Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación: Capacidades y oportunidades de los Sistemas Estatales de CTI*. México, Distrito Federal: Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC.
- Ehrenberg, R. G., Jakubson, G. H., Groen, J. A., So, E., & Price, J. (June de 2007). Inside the Black Box of Doctoral Education: What Program Characteristics Influence Doctoral Students' Attrition and Graduation Possibilities? *EDUCATIONAL EVALUATION AND POLICY ANALYSIS*, 29(2), 134-150. doi:10.3102/0162373707301707
- Golde, C. M., & Dore, T. M. (2001). *At cross purposes: What the experiences of today's doctoral students reveal about doctoral education*. Pew Charitable Trusts. Pew Charitable Trusts. Recuperado el 13 de 02 de 2014
- Graham, J. M., & Kim, Y.-H. (2011). Predictors of Doctoral Student Success in Professional Psychology: Characteristics of Students, Programs, and Universities. *International Journal of Clinical Psychology*, 67(4), 340--354. doi:10.1002/jclp.20767
- Jeltsch, R. (2011). Are Quantitative Research Indicators Good or Bad? *Special Workshop on Industrial and Applied Mathematics*, (pág. 60). Shanghai, P.R.China.
- Kemp, M. W., Newnham, J. P., & Chapman, E. (2012). The biomedical doctorate in the contemporary university: education or training and why it matters. *Higher Education*, 63, 631-644. doi: 10.1007/s10734-011-9464-5
- Kjaer, N. K., Kodal, T., Shaughnessy, A. F., & Qvesel, D. (2011). Introducing competency-based postgraduate medical training: gains and losses. *International Journal of Medical Education*, 2, 110-115. doi:10.5116/ijme.4e78.427f
- Kniola, D., Chang, M., & Olsen, D. (2012). Transformative Graduate Education Programs: an analysis of the impact on STEM and non-STEM Ph.D. completion. *Higher Education*, 63, 473-495. doi: 10.1007/s10734-011-9453-8
- Lee, H. (2003). Outcomes-based Education and the Cult of Educational Efficiency: Using curriculum assessment reforms to drive educational policy and practice. *Education Research and Perspectives*, 30(2), 60-107.
- Leonard, D., Metcalfe, J., Becker, R., & Evans, J. (2006). *Review of literature on the impact of working context and support on the postgraduate research student learning experience*. York, UK: The Higher Education Academy.
- Lindén, J., Ohlin, M., & Brodin, E. M. (Jun de 2013). Mentorship, supervision and learning experience in PhD education. *Studies in Higher Education*, 38(5), 639-662. doi: 10.1080/03075079.2011.596526

- Lunsford, L. (May de 2012). Doctoral Advising or Mentoring? Effects on Student Outcomes. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 20(2), 251-270. doi:10.1080/13611267.2012.678974
- Maher, B. M., Hynes, H., Sweeney, C., Khashan, A. S., O'Rourke, M., Doran, K., . . . O'Flynn, S. (2013). Medical School Attrition-Beyond the Statistics A Ten Year Retrospective Study. *BMC Medical Education*, 13(13). doi:10.1186/1472-6920-13-13
- Negash, M. (2012). Graduate Competency, Teaching Effectiveness and Faculty Performance Evaluation: An International Perspective. (L. R. Sciences, Ed.) *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala (Romanian Journal for Multidimensional Education)*, 4(3), 175-203. Obtenido de <http://revistaromaneasca.ro>
- Park, C. (2007). *Redefining the Doctorate*. York, UK: The Higher Education Academy.
- Platow, M. (February de 2012). PhD experience and subsequent outcomes: a look at self-perceptions of acquired graduate attributes and supervisor support. *Studies in Higher Education*, 37(1), 103-118. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2010.501104>
- Smallwood, S. (16 de January de 2004). *Doctor Dropout*. Recuperado el 13 de 02 de 2014, de The University of Texas at Austin, Intellectual Entrepreneurship, A cross-disciplinary consortium: [https://webpace.utexas.edu/cherwitz/www/ie/s\\_smallwood.html](https://webpace.utexas.edu/cherwitz/www/ie/s_smallwood.html)
- van der Haert, M., Arias, E., Emplit, P., Halloin, V., & Dehon, C. (2011). *Dropout and Degree Completion in Doctoral Study: A Competing Risks Survival Analysis*. Recuperado el 13 de 02 de 2014, de Université Libre de Bruxelles: [https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/102311/1/2011-034-VANDERHAERT\\_ARIAS\\_EMPLIT\\_HALLOIN\\_DEHON-dropout.pdf](https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/102311/1/2011-034-VANDERHAERT_ARIAS_EMPLIT_HALLOIN_DEHON-dropout.pdf)
- Vanclay, J. K. (2012). Impact Factor: outdated artefact or stepping-stone to journal certification? . *Scientometrics*, 1-25. doi:DOI 10.1007/s11192-011-0561-0