

**Unidad Ejecutora:**

Secretaría de Ciencia y Tecnología  
Departamento de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de La Matanza

**Título del proyecto de investigación:**

Administración del trayecto de desarrollo de Tesis de Maestría y Doctorado

Código 055-B182

**Programa de acreditación:**

PROINCE

**Director del proyecto:**

TUTAU, ARMANDO RUFINO

**Integrantes del equipo:****Docentes-investigadores:**

Iribarne, Alba Ester; Cruz Adriana Olga; Latrichano, Juan Carlos; Luna, Miguel Ángel; Blanco, José Ismael; Campagnolo, Julio Cesar Andrés; Gómez, Raúl Alberto

**Fecha de inicio:**

01/01/14

**Fecha de finalización:**

31/12/15

**INFORME FINAL****Sumario**

1. Resumen- Palabras clave .....p. nº 2
2. Memoria Descriptiva, Desarrollo introducción..... p. nº 5
3. Desarrollo, Materiales y métodos .....p. nº 12
4. Resultados, Discusión, Conclusiones..... p. nº 62
5. Anexo III Certificados de participación de integrantes..... p. nº 76
6. Anexo IV Artículos y ponencias presentados ..... p. nº 81
7. Otros Anexos..... p. nº 100



### 1.1. Resumen:

La profesión académica es calificada entre otros parámetros a través de la formación de posgrado, y diferentes investigaciones señalan que en Maestrías y Doctorados, mayoría de estudiantes llega a completar su cursada sin graduarse al no poder resolver la etapa de desarrollo de tesis, constituyéndose así en principal motivo del desgranamiento durante la carrera.

Naturalizar la problemática no sólo sitúa la responsabilidad en el estudiante de posgrado, sino que excluye el tema de la agenda educativa evitando revisar la práctica institucional. Es común caracterizar los factores que inciden en el abandono como: ausencia de experiencia en investigación, pertenencia a diferentes campos disciplinares, imposibilidad de dedicar tiempo completo, dificultades en la relación con el tutor, baja autodisciplina, ausencia de un contexto favorecedor, carencia de habilidad para construir lógicamente, de producir escritos, factores externos y otros.

Sin embargo la continuidad de la problemática en el tiempo hace insuficientes las explicaciones del tipo causa/ efecto, e invita a ahondar en la complejidad de su interacción y composición particular; así como los factores de Administración de la Educación Superior, en sus acciones y la fortaleza/ debilidad del Ambiente de Control que instalan durante el trayecto de tesis; en beneficio del desarrollo de su Capital Humano.

El proyecto pretendió explorar la problemática, bibliográficamente, y a través de las representaciones de participantes y otros actores vinculados; concluyendo que se interpreta como opinión generalizada que *inexperiencia en el género discursivo/ procesos de redacción y corresponsabilidad Institucional* serían principales factores responsables del desgranamiento durante el trayecto de desarrollo de tesis. Respecto al último factor se observó desde la mirada de las Ciencias de la Administración, estilos diferenciados de gestión del trayecto de desarrollo de tesis en el ámbito Iberoamericano, en cuanto a la naturaleza del ambiente de control que propician.

- Palabras clave:

Tesis, Desgranamiento, Ambiente de control, Responsabilidad Social Interna

- Área de conocimiento: Administración

- Código de Área de Conocimiento: 3500

- Disciplina: Administración de la Educación Superior

- Código de Disciplina: 3599

- Campo de Aplicación: Educación

- Código de Campo de Aplicación: 4300

- Otras dependencias de la UNLaM que intervinieron en el Proyecto:

El Director Mg. Tutau, Armando R. junto con el Doctor Perissé, Marcelo Claudio son profesores a cargo, del Servicio de Orientación Tutorial a Tesis de Posgrado (Disp. HCDDCE N° 04/2012 UNLaM) desde Septiembre de 2012.

- Otras instituciones intervinientes en el Proyecto: --



- Otros proyectos con los que se relaciona: El proyecto continúa líneas de investigación relacionadas con la Administración de la Educación Pública y la Responsabilidad Social.
  - Universidad Nacional de la Matanza Departamento de Ciencias Económicas 055-B150- Título del proyecto: *Responsabilidad Social Universitaria. El rol de la universidad en la promoción del desarrollo sostenible de las sociedades. “Propuesta de una cátedra optativa para las carreras de Ciencias Económicas destinada a la formación ética y el compromiso social”* PROINCE, Director Franco, Jorge Amadeo, Integrantes del proyecto Castelli Marcela I; Cruz Adriana; Crocco Carla; De Mendonça Ángel Héctor; Devesa Jorge; Gil Víctor Armando; Galardo Verónica Elisa; Tutau Armando Rufino, Fecha de inicio, Fecha de finalización 1/1/2010 al 31/12/2011
  - y
  - Universidad Nacional de la Matanza Departamento de Ciencias Económicas 055-PICE 002- Título del proyecto: *Propuesta de realización de presentaciones feriales científicas en el ámbito de las Ciencias Económicas.* Director Tutau, Armando R., Integrantes Escalle, Miriam Noemí; Lazzari, Pablo Damián; Oyuela Ramos, María Victoria; Rollé, Pablo Manrique, Fecha de inicio, Fecha de finalización 15/10/2010 – 15/10/2011



## 1.2. INDICE

	Pág.
<b>1. Carátula</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Resumen</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Índice</b>	<b>3</b>
<b>2. Resumen- Memoria Descriptiva, Palabras clave,</b>	<b>4</b>
<b>3. Desarrollo del Informe Final</b>	<b>5</b>
<b>3.1. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>3.1.1. Selección del tema</b>	<b>5</b>
<b>3.1.2. Presentación de la problemática</b>	<b>8</b>
<b>3.1.3. Justificación del Estudio</b>	<b>10</b>
<b>3.1.4. Limitaciones y Alcances del Trabajo</b>	<b>10</b>
<b>3.1.5. Objetivos, Hipótesis</b>	<b>11</b>
<b>3.2. Desarrollo</b>	
<b>3.2.1. Material y Métodos</b>	<b>12</b>
<b>3.2.1.1. Metodología</b>	<b>13</b>
<b>3.2.1.2. Lugar y Tiempo de la Investigación</b>	<b>14</b>
<b>3.2.1.3. Descripción del Objeto de Estudio</b>	<b>14</b>
<b>3.2.1.4. Marco Teórico</b>	<b>15</b>
<b>3.2.1.1.1. Tesis</b>	<b>15</b>
<b>3.2.1.1.2. Responsabilidad Social Interna</b>	<b>19</b>
<b>3.2.1.1.3. Ambiente de control organizacional</b>	<b>21</b>
<b>3.2.1.1.4. Factores que inciden en el Ambiente de Control</b>	<b>23</b>
<b>3.2.1.1.5. Instrumentos de control</b>	<b>26</b>
<b>3.2.1.1.6. Factores que inciden en el desgranamiento durante el desarrollo de Tesis desde la lectura bibliográfica</b>	<b>32</b>
<b>3.2.1.5. Más factores que afectan el desarrollo de tesis</b>	<b>52</b>
<b>3.2.1.6. Factores identificados XVII Encuentro de Tesistas de Posgrado</b>	<b>53</b>
<b>3.2.2. Descripción de Población y Muestra</b>	<b>58</b>
<b>3.2.3. Diseño de la Investigación</b>	<b>58</b>
<b>3.2.4. Instrumentos de Recolección y Medición de Datos</b>	<b>59</b>
<b>3.2.5. Confiabilidad y Validez de la Medición</b>	<b>62</b>
<b>3.2.6. Métodos de Análisis Estadísticos</b>	<b>62</b>
<b>3.2.7. Resultados</b>	
<b>3.2.7.1-Resultados de lectura de bibliografía específica al tema</b>	<b>63</b>
<b>3.2.7.2-Resultados de asistencia a Exposiciones públicas</b>	<b>64</b>
<b>3.2.7.3-Resultados del Relevamiento a actores del Sistema de Posgrado</b>	<b>64</b>
<b>3.2.8. Discusión</b>	<b>67</b>
<b>3.3. Conclusiones</b>	<b>71</b>
<b>3.4. Bibliografía, Agradecimientos</b>	<b>73</b>
<b>4. Anexo I Formulario FPI-015: Rendición de gastos</b>	<b>76</b>
<b>5. Anexo II Documentación de alta/baja de integrantes</b>	<b>78</b>
<b>6. Anexo III Certificados de participación de integrantes</b>	<b>79</b>
<b>7. Anexo IV Artículos y ponencias presentados</b>	<b>84</b>
<b>8. Anexo V Alta patrimonial de los bienes adquiridos</b>	<b>103</b>
<b>9. Otros Anexos</b>	<b>104</b>



## 2. Resumen- Memoria Descriptiva

### *Administración del trayecto de desarrollo de Tesis de Maestría y Doctorado*

La Administración del trayecto de desarrollo de Tesis de Maestría y Doctorado, requiere identificar actividades, responsabilidades y roles ejercidos por sus actores.

Ya que durante el trayecto de desarrollo es mayor el desgranamiento, el proyecto intentó explorar los factores que lo modulan, desde la mirada de los autores de bibliografía específica, así como desde las representaciones de Tesistas, Graduados, Tutores y Administradores de posgrado. Categorizándolos, sin pretensiones relacionales o explicativas.

Se observó además la estructura y marco de reglas relacionadas al acompañamiento del desarrollo de tesis, evaluando la fortaleza o debilidad del ambiente de control que generan.

Se concluye: que diversas fuentes coinciden en que *desconocimiento de la clase textual* y de los *procesos de redacción*, y *corresponsabilidad Institucional* son factores principales en el desgranamiento.

Que la observación de la estructura y marco institucional, exhibe estilos de gestión diferenciados: El clásico de control laxo con el trayecto en manos de tutor y tesista, frecuente en Latinoamérica y de baja motivación extrínseca. Y el de mayor protagonismo institucional capaz de crear y sostener ambiente de control basado en mecanismos de comunicación continua (más sencilla al sumar portales y aplicaciones móviles) con motivación tanto intrínseca como extrínseca, para sus actores.

### **Palabras clave**

Tesis, Desgranamiento, Ambiente de control, Responsabilidad Social Interna

## 3. Desarrollo del Informe Final

### 3.1. Introducción

#### 3.1.1. Selección del Tema

Las instituciones universitarias en Argentina genéricamente estratifican los estudios superiores en Grado y Posgrado, y el posgrado en palabras sencillas, en Especialización, Maestría, y Doctorado.

Para todos, los servicios educativos que prestan abarcan docencia, investigación, extensión e innovación.

Es frecuente que se requiera un trabajo final para lograr la titulación en todos los estratos, aunque el desarrollo de una tesis es un requisito obligatorio corriente en trayectos de maestría y doctorado.

Los trabajos finales de grado y o especialización a veces designados como tesina, suelen orientarse a exploración bibliográfica y monografía. Las tesis de



maestría hacia un aporte novedoso orientado a la producción práctica, y las doctorales exhibir erudición en un campo disciplinar y o lograr un aporte significativo y original a la sociedad.

La realización de un trabajo de Tesis más allá de la profundidad y rigurosidad con que se lo aborda en diferentes estratos de la Educación Superior aparece así como una instancia particularmente útil de aprendizaje aunque absolutamente diferente al realizado al cursar asignaturas, al constituirse en una prueba real de mostrar la competencia desarrollada a través de lo aprendido, así como de las capacidades del estudiante de integrar los contenidos del currículo y el dominio del género discursivo de la tesis [*"La voluntad discursiva de un hablante se plasma siempre en un género, el cual es producto de una praxis social específica"* (Bachtin, M 2005)].

Sin embargo nuestra experiencia personal y la exploración bibliográfica habla de un problema de prolongación de los estudios diferente de lo previsto; 2/3 años para maestría y 4 para doctorado se transforman en promedio 3,5 a 6,5 años para las maestrías y 4,6 a 9,2 en Estudios en Estados Unidos (Valarino, 2000), y con un 88% de abandono; y de ese 88% un 47% que no se gradúa habiendo completado todas las asignaturas y otros requisitos, excepto la Tesis.

Cifras de otros estudios coinciden (Bartolini, 2006), (I.Bricall, 2000) genéricamente.

Y para los que lo logran, les toma entre tres y diez años desarrollar su tesis y graduarse (Carlino 2005).

El número de maestrandos y o doctorandos que no desarrollan su tesis es un numero alto para que se lo naturalice, y una responsabilidad compartida por actores como la institución, la tutoría de tesis y el tesista.

La necesidad de progreso en la profesión académica a través de la acreditación y valuación de instituciones y carreras, la necesidad de certificación que colabore en la movilidad académica desde la demanda u obligación y no siempre desde la vocación, impulsa también masivamente a los actuales estudiantes de posgrado que desean terminar sus tesis lo antes posible y con un mínimo de recursos (Follari, 2005).



Además ya que es probable que el tesista transite su primera experiencia, carecerá de conocimiento sobre las dificultades del desarrollo y la necesidad de dominar artes de estructuración lógica (Vargas 2005) y de producción escrita (Arnoux y otros, 2005);

Los roles, atribuciones y responsabilidades de tutor y tesista (que no siempre son acordados y/o explicitados), las expectativas recíprocas de ambos acerca de la calidad final del desarrollo, o acerca de si será un producto que se conforma con ser correcto en lo metodológico y técnico normativo o sea desde la *forma*,

*“los campos disciplinares establecen su particular género discursivo académico, las reglas para producirlo y los criterios y métodos de valorarlo”* (Boudieu 2005)

O si pretende ser un aporte sustantivo y novedoso, suman factores que conspiran en la prolongación del trayecto.

Asimismo, desde el punto de vista de las Ciencias de la Administración de Organizaciones la institución es responsable del “Ambiente de Control” generado. El Ambiente de Control define al conjunto de acontecimientos que contextualizan las acciones de un ente desde la mirada de los principios de Control Interno, y califica el nivel en que los mencionados principios condicionan las conductas y los procedimientos organizacionales.

Usualmente es consecuencia de políticas gerenciales, que desde allí se extienden hacia la totalidad de los actores, priorizando el control que transforma actividades en logro de objetivos.

La formalización de ambiente de control ejerce influencia y regulación de las acciones del conjunto, habida cuenta de la alta dependencia entre comportamiento humano y contexto, y es altamente dependiente de: estilo de dirección, proyecto estratégico, formalización de procedimientos administrativos atentos a políticas y valores de la organización, asignación de roles, atribuciones y responsabilidades, así como de un sistema de indicadores para su evaluación constante, entre otros factores. (sigen.gov.ar)

Particularmente en Administración de la Educación Superior y para el trayecto de tesis



### 3.1.2. Presentación de la problemática

El ambiente de control, desde la perspectiva del control interno, será tan positivo o negativo como los factores que lo determinan.

Por lo que los mencionados factores deberían ser continuamente optimizados acompañando la dinámica organizacional.

Surge como interesante investigar si el acompañamiento actual que los entes aportan al trayecto de tesis es suficiente como para instaurar ambiente de control, y así no constituirse en uno más, de los factores de desgranamiento.

¿Es posible que muchos actores de las instituciones de Posgrado globalmente consideren que finalizada la cursada de asignaturas su responsabilidad con los tesisistas es meramente administrativa?

¿Es posible que los Tesisistas subestimen o desconozcan el costo que implica el trayecto de desarrollo de su tesis, y al visualizarlo no estén dispuestos a hacer tal inversión?

¿Es dable que actores en las instituciones de Posgrado entiendan que están eximidos de responsabilidad por el desgranamiento, dada la calificación y capacidad de los cursantes?

En un trayecto de Tesis frustrado ¿Se infringe el derecho “*a estar bien dirigido*” propio de la Responsabilidad Social Universitaria hacia sus propios actores?

[“Desde la mirada de la Responsabilidad Social Corporativa Interna, existen *Códigos de Buen Gobierno Corporativo* que suponen una “*nueva frontera*” o ir más allá de los límites del concepto de *Administración de Recursos Humanos* hacia la *Administración de Capital o Talento Humano*, desarrollando derechos tales como igualdad de oportunidades, gestión de la diversidad, no acoso moral, conciliar la vida laboral y familiar... y entre otros el “*derecho a estar bien dirigido*” (Carneiro, 2007)]

Naturalizar la problemática no sólo sitúa la responsabilidad en el estudiante, sino que excluye el tema de la agenda educativa evitando revisar la propia práctica institucional (Abdala Leiva 2008), y hacerlo es aún más difícil considerando que se trata de una población de estudiantes adultos formados en grado, con probadas capacidades de estudio, y hasta voluntad de pago.

Como se dijo, diferentes estudios caracterizan los factores en: ausencia de experiencia en investigación, pertenencia a diferentes campos disciplinares, imposibilidad de dedicar tiempo completo, dificultades en la relación con el tutor,





baja autodisciplina, ausencia de un contexto social favorecedor, etc. La continuidad de la problemática en el tiempo hace insuficiente explicaciones reduccionistas del tipo causa/ efecto, e invita a investigar sobre la complejidad de su interacción y composición particular por lo menos en cada comunidad así como la co-responsabilidad institucional; todo ello en beneficio del desarrollo de su personal.

*“(...) buscar un director con espíritu altruista que pueda y quiera dedicar un tiempo razonable a discutir todos los problemas que surjan en el desarrollo (...) y que tenga la capacidad de entusiasmar al tesinando con su trabajo”<sup>1</sup>*

Si altruista es *“diligencia en procurar el bien ajeno aun a costa del propio”* (Real Academia Española). ¿Cómo aseguran las Instituciones ese deber de *“diligencia”* para la Tutoría? O dicho de otro modo ¿Cuáles son las acciones institucionales para que el Tutor *“quiera dedicar un tiempo razonable a discutir todos los problemas”*?

¿Es posible que *“entusiasmar al tesinando con su trabajo”* sea una labor que requiera capacidades andragógicas que van más allá de lo profesional?

Así también *“buena o mala”* relación con un tutor aparece como una explicación insuficiente, habida cuenta del amplio conocimiento de las Ciencias de la Administración sobre personas que comparten un proyecto;

¿Cuál es la responsabilidad no delegable que asume un tutor frente a la Institución por el desarrollo de Tesis?

Con la masificación del acceso a estudios superiores y la visión de “escollo” en la posibilidad de graduación del estudiante; hoy algunas instituciones tienden a reemplazar el trabajo final de grado o especialización por talleres o incluso suprimirlo; y en las tesis de maestría o doctorado a reforzar la cantidad de talleres de tesis y metodología, aún hasta incluyéndolos desde el inicio mismo de la cursada. Otra estrategia orientada a que “no todo se pierda” es la de ofrecer el título de especialista mediante el cursado de una cantidad de asignaturas de carreras de Maestría o Doctorado a los que no hacen la Tesis.

---

<sup>1</sup> Senra Varela Avelino, Senra Varela Maria (2009) *La Tesis Doctoral De Medicina* , Buenos Aires : Diaz De Santos



### 3.1.3. Justificación del Estudio

Se justifica el presente estudio por contribuir en la elaboración de un corpus teórico de conocimientos sobre la problemática. Se especula que sus resultados podrían ser reutilizados en otros proyectos institucionales.

La Investigación incidió en la formación general de los participantes, especialmente en los colaboradores y tesistas que el director forma como investigadores, así como en los estudiantes que participaron.

Se proyectó difundir los avances de este proyecto en las carreras de grado respectivas de los departamentos y escuelas a los que pertenecen los integrantes del equipo, participar de Jornadas y congresos, y publicar en la revista de investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas (RINCE) de la Universidad Nacional de La Matanza, incorporada al catálogo de excelencia exigido por Latindex, un sistema regional de información en línea para revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

A manera de transferencia de resultados la presente investigación se integra al Servicio de Orientación a Tesistas de Maestría y Doctorado del departamento de Ciencias Económicas de UNLaM en curso desde Septiembre de 2012; del que el Director del Presente Proyecto es uno de los dos Docentes a cargo (Disp. HCDDCE N° 04/2012)

### 3.1.4. Alcances del Trabajo/ Limitaciones

Se estableció un conjunto de categorías conceptuales mínimas que permitieron establecer, de forma consecuente y coherente una propuesta de directrices para el desarrollo de una investigación acotada.

Dado el estado del arte respecto al tema, se inició la investigación como exploratoria, y más allá de especular acerca de posibles explicaciones sobre los fenómenos observados; el marco, los recursos personales, de tiempo de cada investigador, y la ausencia de otros recursos financieros que los solicitados, entre otros aspectos, hicieron imposible intentar un trabajo relacional o explicativo, definir el universo muestral y o aún definir las variables involucradas. Se trabajó con base a las experiencias disponibles, a la colaboración personal y a observaciones realizadas, para luego de analizarlas, y contrastar bibliográficamente, redactar el ensayo.



### 3.1.5. Objetivos

En general:

Ejercer Responsabilidad Social apoyando las iniciativas de las autoridades de la Universidad a través de la investigación, identificando acciones o propuestas que incrementen la formación académica de su capital Humano.

En particular:

Explorar el universo de factores y variables que inciden en la prolongación de estudios de Maestría o Doctorado.

Establecer los factores de mayor incidencia en el desgranamiento.

Relevar entre tesis de posgrado graduados y en tránsito, su visión y o representaciones acerca del paso de la tesis y el grado de habilidad que creen haber desarrollado para atravesarlo.

Identificar el marco de reglas en aplicación relacionadas al acompañamiento del desarrollo de tesis, evaluando la fortaleza o debilidad del ambiente de control que generan.

Determinar el grado de coincidencia entre los objetivos planteados en el diseño curricular de las carreras de posgrado alrededor del desarrollo de tesis, y la visión de los cursantes.

Indagar en tutores de tesis la representación sobre su propia práctica, las razones que esgrimen para aceptar su tarea, y los recursos que vuelcan en ella.

Establecer las condiciones o ambiente de control propicio para la minimización de los principales factores de desgranamiento, tendiendo al logro de un círculo virtuoso.

### ***Hipótesis***

La complejidad de los factores que inciden en la prolongación del desarrollo de tesis de Maestría y o Doctorado, incluye los factores que fundan el Ambiente de Control que la acompaña.

El alto porcentaje de estudiantes de Posgrado que atraviesan con éxito docenas de asignaturas aprobándolas, y luego no logran dar el paso de la Tesis, exponen más allá de su propia responsabilidad por la frustración, la de su tutor y la posible omisión de Responsabilidad Social Interna del ente que los contiene.



La motivación en el estudiante de maestría y doctorado, puede ser de diferente naturaleza durante la cursada de asignaturas, que durante el trayecto de tesis.

La incidencia de un complejo de factores en la prolongación del desarrollo de Tesis de Maestría o Doctorado puede atenuarse a través de un conjunto dinámico de indicadores situacionales del trayecto de Tesis y un continuo de acciones de Control Interno, formadoras de Ambiente de Control.

## 3.2. Desarrollo

### 3.2.1. Material y Métodos

#### **Actividades significativas:**

A fines de mayo de 2014 y 2015 se recibieron informes conteniendo las evaluaciones externas al proyecto. La enriquecedora visión de los pares evaluadores, sumada a nuestro propio aprendizaje a través de la investigación en cada período, impulsó el abordaje de los objetivos propuestos y la definición de categorías conceptuales concernientes tanto a la elaboración del marco teórico como a su tipificación, orientado al relevamiento y contraste de hipótesis.

Se adquirió bibliografía. Culminado el proyecto de investigación será entregada completa en buen estado, para integrar la biblioteca de la UNLaM.

En congruencia con objetivos y resultados, el Director, durante el rastreo bibliográfico solicitó a los integrantes que **no se limitaran a leer e identificar las variables buscadas**; sino **que intentaran condensar las obras** según algún género discursivo -factible para ellos- lo que seguramente redundaría, en su **formación académica**.

La mencionada **tarea -propia de la formación de recursos en investigación-** estuvo dirigida a mejorar sus habilidades de redacción de textos, y de conceptualización de las relaciones que enlazan los elementos en un género discursivo, y **fue actividad complementaria al rastreo de las variables investigadas**.

Así, se efectuaron recensiones bibliográficas de varios ejemplares; y resúmenes de otros, que acompañaron como anexo informes de avance del proyecto.

Durante el proyecto el Director Armando Rufino Tutau continuó su actividad como Profesor a cargo del Servicio Tutorial de Orientación a Tesistas de Posgrado (Disp 04/2012 HCDDCE UNLaM)



### 3.2.1.1. Metodología

En concordancia con el clásico ciclo metodológico de desarrollo de investigaciones el director instituyó una política de reuniones presenciales, en las que se consensuaron tareas así como productos esperados de ellas. Se mantuvo registro de asistentes, fecha, inasistencias, producción individual y temas tratados en notas que proveyeron seguimiento de las actividades de los integrantes del equipo.

Se avanzó en la selección del tema, métodos de trabajo, viabilidad, recursos disponibles, para la redacción del proyecto

Durante 2014 se realizó el rastreo y selección de bibliografía, de la que se consultó o extrajo conceptos teóricos aplicables a la investigación. Se utilizaron ejemplares disponibles y bibliografía propia de los integrantes. También se recurrió a bibliografía digital en WEB y mediante la adhesión de nuestra Universidad Nacional de la Matanza al sistema de Bibliotecas y Repositorios Digitales del Ministerio de Ciencia y Tecnología.

El **criterio de selección** bibliográfica fue el de su **disponibilidad**:

- ejemplares o trabajos en posesión de los investigadores,
- accesibles desde la biblioteca de la Universidad,
- adquiridos para el presente proyecto, específicos sobre el tema, y o disponibles en diferentes librerías.

El **interés temático** estuvo segmentado en:

- textos disponibles sobre los **factores que intervienen en el desgranamiento** durante el desarrollo de tesis.
- textos que describan los **factores que construyen Ambiente de Control** desde la perspectiva del Sistema de **Control Interno** propio de las Ciencias de la Administración.
- textos que se ocupan de dinámicas cercanas a la **Administración de talento humano y responsabilidad social interna**.

**Se procuró establecer contacto con actores** del sistema de Posgrado de diferentes Universidades (Tesisistas, Graduados, Tutores de Maestría o Doctorado, así como vinculados a la Gestión/ Administración Educativa (que no son tesisistas ni tutores)



La técnica de relevamiento de entrevistas y encuestas complementó la de revisión bibliográfica y documental. Fue realizada de manera estructurada, por distintos integrantes y en diferentes momentos.

**Se analizaron reglamentos y portales** de instituciones de Posgrado en la búsqueda de reglas y procedimientos específicos, al trayecto de desarrollo de Tesis.

En nuestro país, al momento actúa como rectora la Resolución 160/2011 del Ministerio de Educación para Educación Superior, conteniendo Estándares y Criterios a considerar en los procesos de acreditación de Carreras de Posgrado.

Se delimitaron características que definen al objeto de estudio y desarrollaron instrumentos de relevamiento de la forma encuesta en cuatro modelos para Tesistas en tránsito, Graduados, Tutores, y actores vinculados a la Gestión/ Administración Educativa de Maestría o Doctorado (ver Instrumentos de Recolección y Medición de Datos)

Luego de validar y volcar valores disponibles de las variables de la encuesta a un sistema de consulta, se realizó el análisis de los datos, contraste de hipótesis y redacción del informe.

La Investigación, inscrita en el marco del programa de incentivos a docentes Investigadores recibió/ recibirá incentivos proporcionales a la categoría y dedicación de cada investigador; también contó con el interés individual en términos de formación profesional y personal de sus integrantes.

La cantidad y calidad de participantes, el período utilizado y las horas semanales declaradas, aparecieron como suficientes recursos para un proyecto exploratorio factible, acotado a esas posibilidades.

### **3.2.1.2. Lugar y Tiempo de la Investigación**

San Justo, provincia de Buenos Aires, Argentina años 2014/ 15

### **3.2.1.3. Descripción del Objeto de Estudio**

El objeto de estudio estuvo centrado en:

- La **Administración de la Educación Superior en el trayecto de tesis** ya que el número de maestrandos y o doctorandos que no desarrollan su tesis aparece como un número alto para que se lo naturalice, y una responsabilidad compartida por la Institución, la tutoría de tesis y el tesista.  
y



- Los **factores** que intervienen en la problemática propia **del desgranamiento durante el trayecto** del desarrollo de Tesis de Maestría y Doctorado.

## Marco Teórico:

### Conceptos involucrados:

#### 3.2.1.1.1. Tesis

#### 3.2.1.1.2. Responsabilidad Social Interna

#### 3.2.1.1.3. Ambiente de control organizacional

#### 3.2.1.1.4. Factores que inciden en el Ambiente de Control

#### 3.2.1.1.5. Instrumentos de control

#### 3.2.1.1.6. Factores que inciden en el desgranamiento durante el desarrollo de Tesis

#### 3.2.1.1.1. Tesis

En la medida de la construcción del marco teórico, y de la identificación de las categorías conceptuales se hizo evidente que el objeto “*tesis*”, aparece para diferentes actores que rodean el proyecto equivalente como supuesto teórico -lo que podría no ser así- por lo que se comenzó la investigación bibliográfica, en la búsqueda de significado común.

### Tesis

Especialidades de la lingüística como la pragmática, a partir de situaciones de comunicación, o de intercambio de conocimientos entre hablantes de una comunidad; establecen la existencia de cierta cantidad de enunciados del lenguaje -que permaneciendo estables en un período largo de tiempo- con base a su similar composición, estilo y temática generan los denominados *géneros discursivos*. (Bajtín, 2005)<sup>2</sup>

Así pues, una “Tesis” es en principio, un **género discursivo académico** escrito. Como también lo son Monografía, Ponencia, Informe, Recensión, y otros de la comunidad de habla, destinados a la comunicación científica académica.

Se caracterizan por la pretensión de **objetividad** a partir de hechos expuestos y de la solidez lógica de la argumentación, del empleo de formas pasivas de redacción ayunas de adjetivación, la **intertextualidad** o trama de relaciones lógicas entre los objetos del texto, así como la abundancia de **cita de autor** entre

---

<sup>2</sup> Bajtín, Mijaíl Mijáilovich (2005) *Estética de la creación verbal*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores



otros rasgos.<sup>3</sup> (Adelstein A., 2005) (Montolío E., 2000) (Ramírez Gelves S., 2007)

Desde los diccionarios (Salvat-RAE) **una tesis es:**

*“Conclusión, **proposición que se mantiene con razonamientos.** / Disertación escrita que presenta a la universidad, el aspirante al título de doctor”.*

Y desde la bibliografía sobre el tema:

*“Una **proposición que puede ser sostenida** mediante **pruebas o razonamientos** apropiados” que domina la materia de estudio y puede aportarle nuevos y sólidos conocimientos (Sabino, 1998)<sup>4</sup>*

Según su rigor, contexto y objetivo, el género origina subgéneros como *Tesina, Tesis de Maestría* y *Tesis de Doctorado*.

*“En la **maestría** se espera que el **estudiante domine un área de contenido...**suele anteceder a la **tesis Doctoral...** que es también un trabajo de investigación... Aunque **de mayor alcance y originalidad con mayor capacidad de síntesis, sentido crítico, e investigación** más detallada de los ejemplos prácticos.*

*Antiguamente la palabra **tesis** se aplicaba a la **empresa de obtener un doctorado (...)** algo que uno desea discutir (...) **una posición que se asume y se defiende (...)** contiene una línea narrativa (...) coherencia que promueve un argumento/ explicación/ inferencia derivada de los datos (...) o un nuevo modo de ver los datos existentes (...) puede estar compuesta por un número de hipótesis cuya validez debe probarse y que es preciso relacionar racionalmente para probar la validez de la postura o idea central” (Pugh, Derek S. Phillips, Estelle M., 2001)<sup>5</sup>*

Una tesis es un: **“Trabajo científico original (...)** de mayor extensión que una monografía” (...) y manteniendo los requisitos metodológicos de investigación. (Botta, M. 2007)

---

<sup>3</sup> Adelstein, A. y Kuguel, I. (2005) *Los textos académicos en el nivel universitario*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento/ Montolío, E. (2000) *Manual práctico de escritura académica*. Tomo III, Barcelona Ariel/ Ramírez Gelves, S. (2007) *Géneros discursivos y tipos de textos en el discurso académico*. Curso virtual para editores de revistas científicas, módulo 3. CAICYT-CONICET.

<sup>4</sup> Sabino Carlos A. 1998 *Como Hacer Una Tesis* Buenos Aires LUMEN

<sup>5</sup> Pugh, Derek S. Phillips, Estelle M. (2001) *Cómo obtener un doctorado*. Barcelona: Gedisa





“...La tesis es **una clase textual** que, entre otras, permite que un **investigador sea reconocido como miembro de la comunidad académico-científica** de su disciplina, previa aceptación de su trabajo de investigación por parte de miembros expertos que forman el jurado. Es esa misma comunidad académico- científica la que establece como debe ser ese texto.”(Cubo de Severino, L y Otros, 2002. Pág. 14-15)<sup>6</sup>

Desde las reglamentaciones:

“La tesis constituye una **adición al conocimiento existente**... el estudiante debe **exhibir habilidad de planteo de un problema** de envergadura... hacer un apropiado análisis (...) aplicar metodología (...) exponer los resultados correctamente” (Reg. Postgraduate Courses in Economics Univ. De Manchester)

“Los trabajos de grado de Maestría y las Tesis Doctorales deben ser **producto de una investigación** o estudio que **represente un aporte valioso** (...) y demostrar autonomía de criterio intelectual y científico.”

(Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad Central de Venezuela)

“La tesis doctoral consistirá en un **trabajo original de investigación** elaborado por el doctorando **sobre una materia relacionada** con el campo científico, técnico, humanístico o artístico del Programa de Doctorado realizado. La **Comisión Académica** de cada uno de los Programas de Doctorado **establecerá**, con el visto bueno de la Escuela Doctoral en la que está adscrito el programa, y de la Comisión de Posgrado, **criterios de calidad mínimos** para que una tesis doctoral pueda iniciar el trámite de evaluación y defensa. Con carácter general, y respetando los modos de operar en las distintas ramas del saber, deberá exigirse que, durante el proceso de elaboración de la tesis doctoral, el doctorando **haya generado aportaciones de calidad** directamente relacionadas con su trabajo de tesis, cuya puntuación total sea igual o superior a 1 punto **según** los criterios utilizados por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (**ANECA**) a la hora de evaluar los Programas de Doctorado con Mención hacia la Excelencia. Estas publicaciones son las que avalan el trabajo de tesis. Se entiende por **aportación de calidad** a aquella publicación o mérito susceptible de ser evaluado con **al menos medio (0.5) punto** según los **criterios utilizados** por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y

---

<sup>6</sup> Cubo de Severino, Liliana; Puiatti, Hilda y Lacon, Nelsi. 2002 *Escribir una tesis: Manual estrategias de producción*. Editorial Comunicarte. ISBN 987-987-602-203-3.



*Acreditación (ANECA) a la hora de evaluar los Programas de Doctorado con Mención hacia la Excelencia (...) En aquellos casos en donde la ANECA no establezca con detalle puntuaciones inferiores a 1 punto, será la Comisión Académica del Programa de Doctorado la que defina las puntuaciones correspondientes a las aportaciones del área, que permitan asignar a cada aportación un valor de 0.0, 0.5, 0.75 ó 1.0 punto. Dichos criterios de evaluación serán públicos y accesibles desde la página Web del Programa de Doctorado*

[Reglamento de los estudios de Doctorado - Universidad De Málaga - Centro Internacional de Posgrado y Escuela de Doctorado]

En Argentina

*“La **Maestría** tiene por objeto proporcionar una formación académica y/o profesional. **Profundiza el conocimiento teórico, metodológico, tecnológico**, de gestión, o artístico, en función del estado de desarrollo correspondiente a **una disciplina**, área interdisciplinaria o campo profesional de una o más profesiones (...) El trabajo final de una Maestría Académica es una **tesis que da cuenta del estado del arte en la temática elegida** y de la implementación de una **metodología de investigación pertinente** a la misma”.*

*“El **Doctorado** tiene por objeto la formación de posgraduados que puedan lograr aportes originales en un área de conocimiento (...) **La tesis debe constituirse como un aporte original** al área del conocimiento de la que se trate, y demostrar **solvencia teórica y metodológica relevante** en el campo de la investigación científica. La tesis **es evaluada por un jurado** que incluye al menos un miembro externo a la institución universitaria”<sup>7</sup>*

(Ministerio de Educación, Resolución 160/2011)

*“La Tesis es el trabajo final que los maestrandos deben presentar para obtener el título de Magíster (...) En todos los casos se tratará de un **texto original y de autoría individual** (...) El tema de la Tesis se ceñirá a los contemplados en las áreas generales de docencia e investigación correspondientes a la Maestría (...) y para presentar el proyecto (...) haber aprobado seis materias del Plan de Estudios (...) presentará este proyecto del*

---

<sup>7</sup> Ministerio de Educación (Resolución 160/2011) Educación Superior - Estándares y Criterios a considerar en los procesos de Acreditación de Carreras de Posgrado. Argentina



*modo más conciso posible, (...) el encuadre teórico y metodológico de la investigación; los recursos que precisará y (...) dispone o dispondrá; la bibliografía (...) y las etapas y los planes (...) procurará **identificar lo más precisamente** el o los **fenómenos que propone investigar** y las **razones que hagan a su importancia**".*

[Maestría en Ciencia Política y Sociología-FLACSO – Sede Argentina. Reglamento de Tesis - Maestría en Ciencia Política y Sociología]

La Tesis nace y se desarrolla en un **proceso educativo que ocurre en una Institución** y con actores que supervisan ese proceso.

### 3.2.1.1.2. Responsabilidad Social Interna

#### Responsabilidad

Del latín *respondere* “*estar obligado*”, la responsabilidad es una exigencia que -pudiendo provenir tanto del exterior como del interior- es virtud de todos los actores. Como **obligación permanente** de individuos y grupos para con ellos y la comunidad, y como **disposición permanente** de cada actor hacia el mejoramiento del conjunto.

Vincula a cada persona con las consecuencias de los actos que realiza, y es cuando proviene del exterior, por ejemplo civil, penal, administrativa, etc.<sup>8</sup> (Ivanega, 2003) y -desde el interior- acude a la llamada de los valores personales.

No es una cualidad o propiedad de personas o instituciones, ni una etiqueta que pueda adquirirse definitivamente. La **responsabilidad es comportamiento** y como tal **puede modificarse** en distintas etapas.

Esta “*capacidad de responder*” es directamente **proporcional** a la **capacidad** de individuos o instituciones **para producir acciones**, y en el caso del presente proyecto es interesante dilucidar **en qué medida cada actor** debe “responder” ante la frustración de un proyecto de tesis.

#### La responsabilidad del tesista

Aparece como evidente ya que es **el que ostenta mayor capacidad de ejercer acciones**, en cuanto a la realización de su **Tesis**.

Es común que se “naturalice” así la problemática, situando la responsabilidad exclusivamente en el estudiante, lo que excluye el tema de la agenda educativa evitando revisar la propia práctica institucional (Abdala Leiva 2008).

---

<sup>8</sup> Ivanega, Miriam M., *Mecanismos de control público y argumentaciones de responsabilidad*, Caps. IV y V, Buenos. Aires, Ed. Ábaco, 2003



Sin embargo asignar la mayor responsabilidad al tesista, es **racionalmente difícil** si se considera que se trata de una población de estudiantes adultos, formados en grado, con probadas capacidades de estudio, y hasta de voluntad de pago. Que al momento de este último paso mayoritaria e inexplicablemente abandonan.

### **La Responsabilidad del tutor**

La **tutoría de tesis** es una **forma personalizada de Educación Superior**, donde estudiante y tutor participan en un proceso creativo, que debe aumentar la habilidad de investigar en el estudiante<sup>9</sup>. (Garritz y López, 1989)

Un tutor es

*“...una persona quien, dentro de un contexto estructurado y supervisado, sostiene una relación de enseñanza y aprendizaje con uno o más de sus semejantes<sup>10</sup>”* (MacDonald, 1996).

*“...el profesor que ejerce el rol de supervisor académico de la tesis, asignado por las autoridades del programa de acuerdo con el estudiante, quien lo acompaña durante todo el proceso de investigación. Este **rol** está **pobremente descrito en los documentos oficiales** y se le denomina de diversas maneras: profesor guía, profesor asesor, profesor consejero y tutor<sup>11</sup>”* (Valarino, 1997).

Más allá de discutir sobre la **magnitud de la responsabilidad del tutor** en un desarrollo de Tesis, puede razonarse que: a través del **compromiso asumido por escrito** -y previsto por la mayoría de los reglamentos de tesis- es el director/ tutor de tesis **co-responsable de los trabajos de Tesis defendidos y aprobados**. Por lo que podría preguntarse por su grado de responsabilidad sobre los **trabajos de tesis inconclusos**.

### **La Responsabilidad de las Instituciones**

El manual de RSU (BID)<sup>12</sup> dice que **se ejerce Responsabilidad Social** Universitaria, procurando que las propias **acciones, no generen impactos negativos**, donde **la omisión es** entendida como **una forma más de acción**.

<sup>9</sup> Garritz, A.López, M.(1989). *Tutoría el perfil del docente en el posgrado*. II Seminario Latinoamericano de estudios de Posgrado. Perú: Univ. de Lima

<sup>10</sup> MacDonald, R. (1996). *El maestro tutor. Guía para una tutoría más efectiva*. New York: Cambridge Stratford

<sup>11</sup> Valarino, E. (1995). *Tesis a tiempo* Barcelona: Carnero

<sup>12</sup> Vallaey François, De la Cruz Cristina y Sasía Pedro M. (2009). *Manual de primeros pasos Responsabilidad social universitaria*: Banco Interamericano de Desarrollo McGraw-Hill Interamericana Editores México



La **Responsabilidad Social Universitaria** es una **política de gestión**, en la que la institución hace internas sus externalidades, en acciones coherentes.

Una **tesis inconclusa** puede ser pensada como una **externalidad** de las Instituciones de Posgrado para la que se requieren acciones -que en las instituciones relevadas- van desde **simple actividades de apoyo** al desarrollo de tesis, hasta la menos frecuente **provisión de infraestructura y gestión específica**, sólo observable en centros internacionales de prestigio.

Y cabe preguntarse si en las instituciones, se viven estos **deberes** hacia el **desarrollo de tesis** como una **actividad de complemento** (deber de caridad) o como un **deber originado en su responsabilidad** como Institución educadora hasta que se completa la carrera.

### 3.2.1.1.3. Ambiente de control organizacional

Se dijo que desde el punto de vista de las **Ciencias de la Administración** de la Educación Superior, el **Ambiente de Control** define al conjunto de acontecimientos que contextualizan las acciones de un ente desde la mirada de los principios de Control Interno, y **califica el nivel** en que los mencionados principios **condicionan las conductas** y los procedimientos organizacionales. **Es común** que diferentes estudios de Administración utilicen estos principios **en organizaciones empresariales**, que es para lo que está más desarrollado el mencionado conocimiento.

Usualmente es consecuencia de **políticas gerenciales** que desde allí se extienden hacia la totalidad de los actores, priorizando el control que transforma las actividades en logro de objetivos.

La formalización de ambiente **de control ejerce influencia y disciplina las acciones del conjunto**, habida cuenta de la **alta dependencia entre comportamiento humano y contexto**, y es altamente dependiente de: estilo de dirección, proyecto estratégico, formalización de procedimientos administrativos atentos a políticas y valores de la organización, asignación de roles, atribuciones y responsabilidades, así como de un **sistema de indicadores para su evaluación constante** entre otros factores. (sigen.gov.ar)

El ambiente de control, desde la perspectiva del Control Interno, será tan positivo o negativo como los factores que lo determinan.



Por lo que los mencionados factores deberían ser continuamente optimizados acompañando la dinámica organizacional.

Desde una perspectiva organizacional sistémica se define al sistema de control interno como:

*“Sistema coordinado de reglas y procedimientos que sirven como marco de referencia a las decisiones atendiendo a los objetivos y valores de la organización y procurando específicamente tres aspectos: La eficiencia de las operaciones...”*

entendida como la capacidad de elegir el camino con el mejor resultado a una misma cantidad de recursos empleados,

*“la confiabilidad de la información”*

En cuanto a la veracidad y exactitud de los datos en sus múltiples registros manteniendo el equilibrio entre la utilidad de la información y el costo de lograrla y *“la protección del patrimonio”* (Gilli, 2000)<sup>13</sup>

Resguardando activos tanto físicos como intangibles. Tales como conocimiento, creatividad, prestigio institucional.

Sin embargo, visiones recientes del tema, encuentran al **Sistema de Control Interno** como un **proceso continuo y preventivo**<sup>14</sup> (Coopers & Lybrand, 1997) Que llevado adelante por las personas de una entidad aporta un **grado de seguridad razonable** a partir de cumplir los siguientes objetivos:

**-Condicionar la conducta de todos los actores** de la organización en la meta del cumplimiento del conjunto de **reglas y procedimientos** que caracterizan al propio sistema.

**-Establecer Roles, atribuciones y responsabilidades** bajo el principio enunciado usualmente como de **separación de funciones** (contraposición de intereses)

**-Mantener la eficiencia operativa, y confiabilidad de lo registrado, en la meta de la Formalización de ambiente de control**, con mecanismos preventivos del tipo rotación, canales de reclamo y otros<sup>15</sup>. (Pungitore, 2013)

Principios generales de Control interno desde la mirada de la Ciencias de la Administración son la **separación de funciones** en **áreas de responsabilidad diferenciada** asegurando la **formalización** por escrito o como **registro**

<sup>13</sup> Gilli, Juan José. (2000) *Diseño y efectividad Organizacional* Buenos Aires MACCHI

<sup>14</sup> COOPERS & LYBRAND, (1997) *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. España: Díaz de Santos.

<sup>15</sup> Pungitore Jose Luis (2013) *Sistemas Administrativos Y Control Interno - Descripción de operaciones básicas en la empresa bajo condiciones de control* Buenos Aires BUYATTI



electrónico de cada una de las **operaciones** (acciones) de un mismo proceso, estableciendo **canales de reclamo** entre otras reglas generales para obtener información necesaria para la gestión. El sistema de control interno así definido provee un **grado de seguridad razonable** en la operatoria cotidiana, y ofrece **motivación extrínseca** (exterior) a todos los actores constituyéndose en **proceso continuo y preventivo** (el ambiente de control condiciona el comportamiento de los participantes y muchos errores no llegan a producirse).

#### 3.2.1.1.4. Factores que inciden en el Ambiente de Control

Siendo que los tesisistas son estudiantes de posgrado con expectativas de aprendizaje y

*“de acuerdo al Modelo de cognición-motivación (Pintrich y Schrauben, 1992) los estudiantes cumplen sus expectativas de aprender, en la medida de la existencia de tres componentes: El **motivacional**” (de expectativa, valor, afectividad), “el **componente cognitivo**” (habilidades relacionadas al conocimiento, estrategias de aprendizaje y de pensamiento) “y el **componente volitivo**” (de compromiso del estudiante con el aprendizaje o cierta fidelidad para con sus elecciones), “para alcanzar el denominado rendimiento académico”<sup>16</sup>”*

Serán los factores,

Personales del tesisista

Motivacional

Por expectativas, valor, afectividad respecto al desarrollo personal a alcanzar, a la utilidad de los conocimientos y habilidades a adquirir, a su aumento de control, movilidad académica ascendente, recursos que implica el desarrollo de Tesis, desafío interno, necesidad de reconocimiento o recompensa social. Todos modulados por la ansiedad, auto estima en cuanto a habilidades y conocimientos, y resistencia por desconocimiento de lo nuevo.

Cognitivo

Estilo cognitivo y de aprendizaje, limitaciones expresivas y semánticas. Saberes previos, Inexperiencia en la expresión mediante texto, desconocimiento/inhabilidad en géneros discursivos académicos particularmente Tesis.

Volitivo

---

<sup>16</sup> Pintrich, P. R., & Schrauben, B. (1992). *Students' motivational beliefs and their cognitive engagement in classroom academic tasks*. In D. Schunk, & J. Meece, *Student perceptions in the classroom* (pp. 149}183). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, en Tutau, Tesis de Maestría.



Baja autodisciplina, problemas con la administración del tiempo, el compromiso con el aprendizaje, y la fidelidad para con sus propias elecciones. Baja Autodeterminación y autoorganización.

En relación a la tutoría:

Más allá de las definiciones, y del marco andragógico de un adulto que aprende, puede ser vista la tutoría como una forma de enseñanza.

Donde hay uno que “sabe” y otro que no, donde alguien evalúa, impone reglas y constituye cierto espacio de poder y autoridad.

Un espacio de dos, con un contenido y habilidad a ser aprendido, así como modos de cooperación, de pensar y de expresarse.

*“(…) la relación con el director de tesis es frecuentemente compleja, asimétrica e intermitente, por lo que en raras ocasiones se ven cumplidas las expectativas del alumno<sup>17</sup>”*

La relación estudiante / Tutor ha sido explorada<sup>18</sup> como elemento principal en el Reino Unido, Canadá y Australia en programas de investigación y educación, Tratando de puntualizar las formas de tutoría eficaz o de calidad por considerarla medular en la pronta resolución del proceso de desarrollo. Documentadas por (Seagram et al. 1998; Lovitts, 2001; Dinham & Scott, 1999). Y desde la mirada de Latona & Browne (2001, pp. 6-7) caracterizando las buenas prácticas de la supervisión según los siguientes factores:

- *retroalimentación oportuna al dirigido*
- *reuniones frecuentes con el estudiante*
- *negociación abierta y dinámica de las expectativas mutuas y responsabilidades*
- *relaciones de apoyo y cooperación con los demás estudiantes*
- *animar a los alumnos a comenzar temprano sobre sus temas*
- *animar a los alumnos a no modificar los temas*
- ***continuidad en la supervisión.***

Sin embargo y más allá que sean los anteriores factores principales para una supervisión positiva, requiere la superación de lo administrativo que hace centro

---

<sup>17</sup> Di Stefano, Mariana (2003). *Escritura y producción de conocimiento en las carreras de posgrado*, en IIº Congreso Internacional Cátedra UNESCO Lectura y Escritura. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

<sup>18</sup> Manathunga Catherine (2002) *Detecting and Dealing with Early Warning Signs in Postgraduate Research Education: A Work-in-Progress*- Manathunga is Academic Consultant in Postgraduate Supervision and Teaching-Teaching and Educational Development Institute (TEDI) and The Graduate School The University of Queensland- AUSTRALIA -In M. Kiley & G. Mullins (Eds.) *Quality in Postgraduate Research: Integrating perspectives*. CELTS, University of Canberra





en los roles y responsabilidades de tutores y estudiantes, invisibilizando cuestiones de poder y control, y sin reconocer aspectos pedagógicos de la tutoría que incluyen afectividad, irracionalidad, cuerpo y deseo, en ese proceso.

En otra investigación de campo, en cinco postgrados de la Universidad Simón Bolívar (Venezuela)<sup>19</sup> los estudiantes caracterizaron las variables importantes que hacen al rol de tutor y su práctica, utilizando indicadores del tipo: desempeño, importancia, discrepancia, criticidad y el grado en que esas variables hacen poner en riesgo el proyecto del estudiante.

Las características elegidas por estudiantes con experiencia, como más importantes en el rol tutorial fueron:

*“experiencia investigativa,  
seguridad en sus habilidades,  
responsabilidad,  
apertura al abordaje de puntos sometidos a discusión,  
experiencia para supervisar investigaciones,  
estabilidad emocional,  
aporte de ideas y sugerencias constructivas,  
información actualizada,  
destrezas en el manejo de información e  
información sobre líneas de investigación factibles.”*

El informe diagnóstico se hizo para contribuir a implementar programas y procedimientos que permitan aumentar el rendimiento académico a partir del mejoramiento de actividad de tutoría.

*“(…) y la evaluación que los estudiantes hacen de sus tutores, sucediendo por lo general este proceso, de manera silenciosa y oculta para los gerentes y administradores académicos e inclusive, para los mismos tutores.”*

En el mismo trabajo se destaca que al existir **expectativas** del Tesisista en cuanto a lo que espera recibir de la tutoría, si estas **no se ven cubiertas** se dan fácilmente **condiciones para el abandono** de la Tesis

Añade que suele ser la tutoría un rol de

*“bajo nivel de desempeño, en vista de que no recibe el entrenamiento adecuado para realizarlo, no es supervisado y además no obtiene ningún tipo de reforzamiento ni reconocimiento”.*

---

<sup>19</sup> Rosas, A Flores, D Valarino, E. *Rol del tutor de tesis: competencias, condiciones personales y funciones* Rev. Investigación y Postgrado. Vol.21, No. 1, 2006 Dialnet



Puntualizando que en la mayoría de los Posgrados **no se hacen evaluación ni de la actividad de los tutores ni al programa institucional**, lo que impide mejores resultados, ya que el desconocimiento de hechos y causas impide que puedan ser corregidos.

Factores institucionales:

En la Institución sucede el trayecto de desarrollo de Tesis como un proceso con etapas y recursos, cuya administración (desde las Ciencias de la Administración) es parte de su responsabilidad.

Su intervención, tanto académico como administrativa, determina contenidos así como procedimientos, y fundamentalmente el “ambiente” con sus formas de interacción y recursos físicos, para que se encuentren sus actores garantizando que “*hacer lo que debe hacerse*” se logre a través de un conjunto normativo que facilite la regulación del comportamiento de la totalidad de los actores que participan.

El conjunto normativo será el protocolo utilizado para sostener **un proceso continuo** que lleven adelante todos los actores con el propósito de condicionar el comportamiento organizacional a la mejora estratégica y cercanía a lo programado, cuidando y proporcionando motivación, ya que **cuando no se proporciona motivación extrínseca**, el proceso **queda librado a la motivación intrínseca de cada uno** de los actores, con por lo menos, disímiles resultados.

*“No es la falta de motivación de los estudiantes lo que los lleva al abandono -pues todos ingresan con el deseo de graduar- (...) sino es lo que encuentran cuando llegan al programa lo que los hace desertar<sup>20</sup>(Lovitts, B.E. , 2001)<sup>21</sup>.”*

### 3.2.1.1.5. Instrumentos de control

Se habló ya de motivación,

El diseño de instrumentos de control aparece segmentado como:

De **motivación extrínseca**

(Mecanismos penalizatorios / mecanismos de estímulo por premio)

Y de **motivación intrínseca**.

<sup>20</sup> Ochoa Sierra, Ligia; Cueva Lobelle, Alberto (2012) *Tesis y deserción: entre el compromiso y el obstáculo*

<sup>21</sup> Lovitts, B.E. (2001) *Leaving the ivory tower: The causes and consequences of departure from doctoral study*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishing



Puede incidirse sobre la conducta de actores individuales u organizacionales a través de la Educación así como del diseño de **actividades** que tiendan a lograr **conocimiento del poder individual para intervenir** en el problema.

Parece más probable que

*“(...) el estudiante **motivado intrínsecamente** seleccione y realice actividades por el interés, curiosidad y desafío que éstas le provocan (...) esté más dispuesto a aplicar un esfuerzo mental significativo durante la realización de la tarea, a comprometerse en procesamientos más ricos y elaborados (...)”*

y

*“(...) parece más probable que un estudiante **motivado extrínsecamente** se comprometa en ciertas actividades **sólo** cuando éstas ofrecen la posibilidad de obtener recompensas más externas (...) es posible que tales estudiantes opten por tareas más fáciles cuya solución les asegure la obtención de la recompensa (...)”* Alonso Tapia (1997)

Ambiente de control en la Educación de Posgrado.

Desde la mirada de la Teoría general de Sistemas ninguna **porción del universo**, que se **mantiene estable** en un **período de tiempo**, carece de **mecanismos de regulación y control**, lo que lo vuelve tema interesante de indagar en algunas instituciones de Posgrado.

En la observación de cómo lo ejercen por ejemplo las Universidades Mexicanas, algunas de sus problemáticas aparecen en el Diagnóstico del Posgrado en México: NACIONAL- COMEPO. Consejo Mexicano de Estudios de Posgrado, A. C. Primera Edición: 2015, donde entre otros factores a mejorar se menciona en relación a la tutoría:

*“**Cargas excesivas de trabajo.** Provocan que se **desatiendan las tutoría de tesis en detrimento de los alumnos**, o que se desatienda la producción del académico en su rol de investigador (lo cual impacta directamente la consecución de los estándares requeridos por el SNI, el PROMEP y las evaluaciones institucionales internas). En parte, estas cargas se vuelven excesivas porque **quienes asumen la responsabilidad de la coordinación académica de una institución no reciben la capacitación especial** que se requiere para cumplir con esa función, **ni cuentan con el apoyo de auxiliares administrativos** que tengan*



*experiencia en los temas que se abordan ni en las labores que se deben realizar.”*

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en su Reglamento General de Estudios de Posgrado dice para los tutores:

*“A todos los alumnos inscritos en un programa de doctorado, el comité académico les asignará un comité tutor, conformado por al menos tres miembros, uno de los cuales fungirá como tutor principal.”*

Y por ejemplo para su Posgrado en Filosofía de la Ciencia, establece *funciones de los tutores responsables de línea Terminal*, tales como que el tutor responsable será durante el primer año el enlace entre los estudiantes de esa línea, el coordinador y el Comité Académico, orientará a los estudiantes hacia seminarios y actividades convenientes y en la elección de tema y Director del trabajo final, informando al Comité Académico (...) el Director *para ser tutor del Posgrado, debe aceptar por escrito, y comenzar a trabajar **cuanto antes** con el estudiante*. Y debe asesorar, emitir opinión sobre el trabajo e informar al Comité académico, y

(...) *“En caso de problemas en la relación **estudiante-director**, y si lo juzgase necesario el **Comité Académico**, podrá designarse otro **director**”.*

Puede notarse que -sólo en estos últimos párrafos- **existen tres áreas de responsabilidad** diferenciada: el **Comité académico**; el/ los **tutor/es**, y el **tesista/** estudiante.

El procedimiento -clásico- hace que **todos registren** y se mantengan **en comunicación** al llevar el proceso **provocando ambiente de control por contraposición de intereses**.

Sin embargo el mencionado ambiente también está condicionado por la naturaleza misma de las instituciones de educación pública, concebidas como un sistema socio técnico complejo, que intercambia información con sistemas estado, empresas, sindicatos, otras instituciones educativas, etc., con una estructura -o disposición de los organismos más estables en el sistema- que presenta una base amplia, bordes porosos, de subsistemas ligados por acoplamientos laxos tensados por diferentes autonomías necesarias para afianzar su identidad.

Un sistema que se construye a medida por medio de un proceso recursivo y de interacción con el afuera, creando relaciones dialógicas (contradictorias y permanentes en el tiempo), generando múltiples estados y procesos no siempre congruentes que le permiten enfrentar situaciones imprevistas, aunque en el



ejercicio de la praxis el ejercicio ciertas autonomías eventualmente le genera situaciones complejas, que aparecen como contradictorias con los objetivos del sistema de educación superior, que lo contiene.

Parte de lo laxo -en el control- suele ser voluntario a partir de cierta generalidad contenida en la mayoría de los reglamentos evaluados que contienen para la función tutorial palabras del tipo de la utilizada “**cuanto antes**” u otras como “**regularmente**” por ejemplo:

*“Obligaciones del tutor y/o director de la tesis (...) Autorizar, supervisar y realizar **con regularidad** el seguimiento de las actividades formativas que desarrolle el doctorando” [Compromiso Documental de Supervisión de la Tesis Doctoral - Universidad Autónoma de Madrid]*

En las que las palabras “*con regularidad*” dejan en manos del comité, y o el tutor, el criterio en cuanto a días, semanas o meses.

Igualmente en el Reglamento de los Estudios de Doctorado por ejemplo de la Universidad de Málaga:

*“Para cada alumno matriculado en un Programa de Doctorado se abrirá un Documento de Actividades que recogerá el registro individualizado de control definido (...) será **regularmente** revisado por el tutor y el director de tesis y evaluado por la Comisión Académica responsable del Programa de Doctorado”*

Lo laxo de un control -en un procedimiento- hace que quede como **decisión gerencial la interpretación** de términos expresados con ambigüedad, lo que puede ser apropiado a la consecución de los objetivos, aunque institucionalmente **podría no** siempre **garantizar** la **continuidad** de un resultado, ni poder sostener un mismo nivel de servicio educativo, dada la alta dependencia del estilo de gestión.

La visita por ejemplo, al portal de la Universidad de Salamanca permite ver su procedimiento con frases del tipo:

*(...) “supervisión, tutela y seguimiento de los doctorandos se reflejarán en un Compromiso de supervisión, firmado por el Director de la Escuela de Doctorado (...) tendrán acceso, para consulta e incorporación de registros, el doctorando, su tutor, su Director de tesis, la Comisión Académica, el órgano académico responsable del Programa de Doctorado y la Comisión Ejecutiva de la Escuela de Doctorado”. (...)*



(...) “especificará la relación académica entre el doctorando y la Universidad, sus derechos y deberes (...) se incluirán también los deberes respectivos del tutor del doctorando y de su Director de tesis, (...) derechos y deberes de los doctorandos, como investigadores en formación, se ajustarán a la Carta Europea del Investigador y al Código de Conducta” (...)[Reglamento de Doctorado de la Universidad de Salamanca]

La **manera clásica de proveer ambiente de control** en sistemas de **procesamiento manual**, caracterizadas también por cierta **pérdida de eficiencia operativa burocrática**, encuentra hoy que compartir datos y procesos entre actores y organismos **puede simplificarse proveyendo transparencia automatizando** por lo menos parte del proceso con base a los mismos principios que provocan ambiente de control organizacional. En ése sentido pudimos apreciar en el mismo ejemplo anterior que a manera de complemento de los clásicos procedimientos -que en más o en menos contiene muchos parecidos con los que utilizamos en Hispanoamérica- el portal de acceso contiene una “*Aplicación Web Doctorado R.D. 99/2011*” que dirigida a **estudiantes, tutores, directores de tesis y coordinadores** de los Programas de Doctorado facilita dinámicamente el **registro, revisión y evaluación** de las **actividades** y el plan de investigación de los diferentes actores.

El **ambiente de control puede ser aumentado vinculando información y actores en un portal** de doctorado, a la manera por ejemplo, de la Universidad de Sevilla donde pueden verse no sólo los básicos principios de contraposición de intereses en áreas de responsabilidad, sino además la provisión de **canales de reclamo** (es norma de control interno), de acceso en tiempos no burocráticos, y hasta de aplicación móvil descargable del sitio.

Por otra parte **se advierten muchas otras medidas** tendientes a **provocar ambiente de control y calidad** de servicio educativo como un Cuadro de



mando Integral (sistema de indicadores) que permite visualizar rápidamente actividades cruzadas de diferentes actores.



Gestión de la Calidad del Servicio de Doctorado

Cuadro de Mandos > Informe enero

Listado de Indicadores por organización

Indicador	Usuario	Periodic.	Cumplimiento			Eficiencia			Satisfacción		
			Meta	Umbral	Result.	Meta	Umbral	Result.	Meta	Umbral	Result.
UN44-I2GMO-01 Gestión Movilidad Doctorado Estudiantes	vhperera	anual	100	80 - 99	0	0	0 - 0	0	10	7 - 9	0
UN44-I1GMO-01 Gestión Movilidad Doctorado Profesores	vhperera	anual	100	80 - 99	0	0	0 - 0	0	10	7 - 9	0
UN44-I4GMO-01 Gestión Movilidad Máster Oficial Estudiantes	vhperera	anual	100	80 - 99	0	0	0 - 0	0	10	7 - 9	0
UN44-I3GMO-01 Gestión Movilidad Máster Oficial Profesores	vhperera	anual	100	80 - 99	0	0	0 - 0	0	10	7 - 9	0
UN44-I1MCA-01 Mención de Calidad del Ministerio de Educación	vhperera	anual	100	80 - 99	0	0	0 - 0	0	10	7 - 9	0
UN44-I1WEB-01 Mantenimiento/actualización de la Web de Doctorado (VTC)	ezequiel	mensual	100	80 - 99	93,75	0,71	0,51 - 0,7	0,66	10	7 - 9	0
UN44-I2WEB-01 Desarrollos y mejoras en la Web de Doctorado (VTC)	ezequiel	mensual	100	80 - 99	100	0,71	0,51 - 0,7	0,71	10	7 - 9	0
UN44-I3WEB-01 Mantenimiento/actualizaciones de la aplicación G.C.S.	ezequiel	mensual	100	80 - 99	95,83	0,71	0,51 - 0,7	0,68	10	7 - 9	0
UN44-I4WEB-01 Desarrollos y mejoras de la aplicación G.C.S.	ezequiel	mensual	100	80 - 99	100	0,71	0,51 - 0,7	0,71	10	7 - 9	0
UN44-I5WEB-01 Mantenimiento y actualizaciones de la web de MC y AM	ezequiel	mensual	100	80 - 99	90	0,71	0,51 - 0,7	0,64	10	7 - 9	0
UN44-I6WEB-01 Desarrollos y mejoras de la web de MC y AM	ezequiel	mensual	100	80 - 99	100	0,71	0,51 - 0,7	0,71	10	7 - 9	0
UN44-I1ACO-01 Funcionalidades Módulo de Tesis UXXI_Académico	jsecdoc	semestral	100	80 - 99	37,5	0,71	0,51 - 0,7	0,26	10	7 - 9	0
UN44-I1CIN-01 Plan de Comunicación Interna	jsecdoc	mensual	100	80 - 99	75	0,71	0,51 - 0,7	0,54	10	7 - 9	0
UN44-I1GEB-01 Gestión de Buzón de QSA (Quejas)	jsecdoc	trimestral	100	80 - 99	100	0,71	0,51 - 0,7	0,71	10	7 - 9	0
UN44-I2GEB-01 Gestión de Buzón de QSA (Sugerencias)	jsecdoc	trimestral	100	80 - 99	0	0	0 - 0	0	10	7 - 9	0
UN44-I1GEP-01 Gestión de Presupuestos de Doctorado	jsecdoc	anual	100	80 - 99	0	0	0 - 0	0	10	7 - 9	0
UN44-I1GMA-01 Iconos y Mensajes Medioambientales	jsecdoc	semestral	100	80 - 99	0	0	0 - 0	0	10	7 - 9	0
UN44-I1MAT-01 Matrículas Tutela Académica de Tesis	jsecdoc	anual	100	80 - 99	0	0	0 - 0	0	10	7 - 9	0



Gestión de la Calidad del Servicio de Doctorado

Cuadro de Mandos > Informe enero

Listado de Indicadores por periodicidad

Indicador	Usuario	Periodic.	Cumplimiento			Eficiencia			Satisfacción		
			Meta	Umbral	Result.	Meta	Umbral	Result.	Meta	Umbral	Result.
UN44-I1CIN-01 Plan de Comunicación Interna	jsecdoc	mensual	100	80 - 99	75	0,71	0,51 - 0,7	0,54	10	7 - 9	0
UN44-I1ATE-00 Nombramiento del Tribunal de Tesis	tribudoc1	mensual	100	80 - 99	100	0,71	0,51 - 0,7	0,71	10	7 - 9	0
UN44-I1ADT-00 Autorización de Defensa de Tesis Doctoral	tribudoc1	mensual	100	80 - 99	100	0,71	0,51 - 0,7	0,71	10	7 - 9	0
UN44-I1AEL-01 Administración electrónica	convadoc	mensual	100	80 - 99	0	0	0 - 0	0	10	7 - 9	0
UN44-I1ECE-01 Emisión de Certificaciones	convadoc	mensual	100	80 - 99	95,27	0,71	0,57 - 0,7	0,68	10	7 - 9	0
UN44-I1INF-01 Información personal	doc1	mensual	100	80 - 99	93,02	0,71	0,57 - 0,7	0,66	10	8 - 9	0
UN44-I1ENT-01 Entrega / Recogida de documentos	doc1	mensual	100	80 - 99	100	0,71	0,51 - 0,7	0,71	10	7 - 9	0
UN44-I1WEB-01 Mantenimiento/actualización de la Web de Doctorado (VTC)	ezequiel	mensual	100	80 - 99	93,75	0,71	0,51 - 0,7	0,66	10	7 - 9	0
UN44-I2WEB-01 Desarrollos y mejoras en la Web de Doctorado (VTC)	ezequiel	mensual	100	80 - 99	100	0,71	0,51 - 0,7	0,71	10	7 - 9	0
UN44-I3WEB-01 Mantenimiento/actualizaciones de la aplicación G.C.S.	ezequiel	mensual	100	80 - 99	95,83	0,71	0,51 - 0,7	0,68	10	7 - 9	0
UN44-I4WEB-01 Desarrollos y mejoras de la aplicación G.C.S.	ezequiel	mensual	100	80 - 99	100	0,71	0,51 - 0,7	0,71	10	7 - 9	0
UN44-I5WEB-01 Mantenimiento y actualizaciones de la web de MC y AM	ezequiel	mensual	100	80 - 99	90	0,71	0,51 - 0,7	0,64	10	7 - 9	0
UN44-I6WEB-01 Desarrollos y mejoras de la web de MC y AM	ezequiel	mensual	100	80 - 99	100	0,71	0,51 - 0,7	0,71	10	7 - 9	0
UN44-I1TEL-01 Información telefónica	infoposgrado	mensual	100	80 - 99	48	0,71	0,51 - 0,7	0,34	10	7 - 9	0
UN44-I1IPT-01 Inscripción de Proyectos de Tesis doctorales	mvr Ramirez	mensual	100	80 - 99	85,25	0,71	0,51 - 0,7	0,61	10	7 - 9	0
UN44-I1TTE-01 Tramitación de Tesis doctorales	mvr Ramirez	mensual	100	80 - 99	81,48	0,71	0,51 - 0,7	0,58	10	7 - 9	0
UN44-I1GEB-01 Gestión de Buzón de QSA (Quejas)	jsecdoc	trimestral	100	80 - 99	100	0,71	0,51 - 0,7	0,71	10	7 - 9	0



**3.2.1.1.6. Factores que inciden en el desgranamiento** durante el trayecto de tesis, **desde la interpretación sobre bibliografía específica** en desarrollo de tesis:

-Se seleccionó bibliografía específica, en la **conjetura** que -los problemas que los autores describen en estos trabajos- podrían considerarse **factores de desgranamiento** desde su **mirada experta**.

-El **criterio de selección** bibliográfica fue el de su **disponibilidad**:

- ejemplares o trabajos en posesión de los investigadores,
- accesibles desde la biblioteca de la Universidad,
- adquiridos para el presente proyecto, específicos sobre el tema, y o disponibles en diferentes librerías.

A saber:

1. Cubo De Severino (2012) *Escribir Una Tesis - Manual De Estrategias De Producción*
2. Iglesias Gabriela (2013) *Elaboración De Tesis Tesinas Y Trabajos Finales*
3. Eco, Humberto (1995) *Como se hace una Tesis*
4. Mendicoa, Gloria Edel (2003) *Lecciones de Enseñanza y Aprendizaje – Sobre Tesis Y Tesistas*
5. Pugh, Derek S.; Phillips, Estelle M. (2001) *Cómo obtener un doctorado*
6. Sabino, Carlos A. (1998) *Como Hacer Una Tesis*
7. Senra Varela Avelino (2009) *La Tesis Doctoral De Medicina*
8. Valarino, Elizabeth (2000) *Tesis a tiempo*
9. Baena Paz, Guillermina (2010) *Tesis en 30 Días*
10. Botta, Mirta (2007) *Tesis Tesinas Monografías e Informes*
11. Mayoral, Luisa (2013) *Tu Tesis en Administración: el “cómo”, el “qué” y el “para qué”.*
12. Perujo Serrano, Francisco (2009) *El investigador en su laberinto. La tesis, un desafío posible*
13. Rivera Camino, Jaime (2011) *Cómo escribir y publicar una tesis doctoral*
14. Ramírez, Cesar (2001) *Modelo integral para llevar a cabo una tesis en las ciencias sociales*
15. Arias Odón, Fidas G. (2006) *Mitos y errores en la elaboración de Tesis y Proyectos de Investigación*
16. Muñoz Razo, Carlos (1998) *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*
17. Ochoa Sierra, Ligia; Cueva Lobelle, Alberto (2012) *Tesis y deserción: entre el compromiso y el obstáculo*
18. García Córdoba, Fernando (2002) *La tesis y el trabajo de tesis : recomendaciones metodológicas para la elaboración de los trabajos de tesis*
19. Bartolini, Ana María (2014) *Diseño de una tesis doctoral: del proyecto al informe final*
20. Sánchez Jiménez, David, (2012) *La elaboración de la tesis doctoral en las universidades de habla hispana: dificultades y planteamientos de mejora*
21. Di Stefano, Mariana (2003). *Escritura y producción de conocimiento en las carreras de posgrado.*
22. Corina Vainstub, María Gracia Benedetti, Amalia Homar, Laura Leiva, Cecilia Poggio, Claudia Bolzán, Analía Rígoli, Claudio Staffolani (2014) *Departamento de tesis: un espacio de trabajo y reflexión conjunta acerca de la construcción de una cultura de tesis*

-Se elaboraron **recensiones y o resúmenes** de algunos de ellos, en anexo en el informe de avance del proyecto.





-En adelante, se intentó **describir/ clasificar factores** que inciden en el desgranamiento durante el trayecto de tesis, **comunes a diferentes autores**, desde la subjetividad de los lectores investigadores.

**Selección de categorías. Tipificación de factores principales, interpretados desde la lectura de los autores.**

Bajo el **supuesto** que, en la **lectura** de cualquier género, el **emergente primigenio** para el lector, es la **intención del autor**.

Se intentó identificar los factores que para cada autor aparecen (se interpretan) como preponderantes o decisivos en el desgranamiento del trayecto de desarrollo de tesis.

En la **bibliografía** que se ocupa de **problema al desarrollar una tesis, las opiniones aparecen** en casos **nítidamente**, y en otros pueden estar condicionadas a la interpretación de los diferentes lectores/ investigadores.

Así, a partir de la lectura **se generaron** las **categorías** que **arbitrariamente** se usaron para la **comparación y tabulación**.

A saber

- Desconocimiento de la clase textual
- Desconocimiento de los procesos de redacción
- Relaciones interpersonales alumno-tutor o director
- Corresponsabilidad: institucional decisiones que (aun por omisión) toman las Universidades en relación con el tema.
- Corresponsabilidad institucional por ejemplo dando valor únicamente a los resultados, sin importar el camino (proceso) recorrido por cada alumno.
- Corresponsabilidad del tutor en el desarrollo de la tesis.
- Problemas económicos y o familiares/ sociales del postulante.
- Soledad durante el trayecto.
- Ausencia de procedimientos institucionales.
- La tesis es un rito de paso.

En las dos primeras categorías:

- “*Clase textual*” refiere a abordar la Tesis como el género discursivo académico, ya relatado.
- “*Procesos de redacción*” es entendido genéricamente aludiendo desde el conocimiento de artes cercanas a la expresión mediante texto...hasta de la estructura metodológica que caracteriza a las Tesis.

Sin embargo la palabra “*desconocimiento*” utilizada en las dos primeras categorías podría ser desafortunada, ya que no se trata -en esta discusión- de *conocer*, el género discursivo, sino de estar en competencia de utilizarlo, de la misma forma que muchas personas conocen y o aprecian géneros musicales aunque no se encuentran en condiciones de expresarse, utilizándolos.



- La categoría *relaciones interpersonales tutor/ tesista* no requiere definición

Sin embargo la frecuente alusión en la bibliografía de vínculo de “buena” o “mala” relación -en casos aplicable a vínculos personales- surge como insuficiente o por lo menos ingenua, ya que formalmente el vínculo tutor/ tesista es uno más de los **vínculos de trabajo en Administración de la Educación Pública o Privada**, y sobre los que la **especialidad de Recursos Humanos o de Administración del Talento Humano posee conocimiento**.

- La categoría *corresponsabilidad Institucional* alude a la responsabilidad institucional, en el desgranamiento durante el desarrollo, a través de lo que hace, como de lo que no.
- La categoría *corresponsabilidad del Tutor* no requiere definición,
- de la misma forma que la categoría *problemas propios* del contexto vital (extrínsecos) del tesista.
- La categoría *soledad durante el trayecto* refiere a problemas (intrínsecos) psicológicos, así como templanza y habilidad / autonomía social del tesista.
- *Ausencia de procedimientos institucionales* refiere al grado de libertad que la Institución a través de estructura, normas y procedimientos permite a los diferentes actores durante el trayecto de desarrollo de tesis.
- *La tesis es un rito de paso*

Señala cierta mirada antropológica del problema de desarrollo. Ancestralmente, al movimiento social de las personas de un grupo a otro, se lo vive como transición, paso de categoría, de estatus; y simbólicamente interpretado representando la totalidad o partes del ciclo vital. En el caso entendido como uno de los ciclos que lo componen, y que al suponer cambio del rol social del participante requiere de pruebas extremas al que el postulante debe someterse así como de ritos y ceremonias de iniciación al nuevo rol.

- Respecto a la categoría *expectativas de tiempo y esfuerzo...*, expresa la sobre o subestimación que el tesista hace, de los recursos que deberá invertir en el desarrollo.



Se mantiene la ordenación de la lista anterior

**(1)Cubo De Severino (2012) *Escribir Una Tesis - Manual De Estrategias De Producción***

El texto aborda exclusivamente el objeto “tesis” en su definición y proceso de escritura segmentado en:

Introducción, marco teórico, metodología, resultados, y conclusión de la tesis.

Fue escrito para ayudar a tesisistas cuyos problemas son:

Desconocimiento **de la clase textual** y de los **procesos de redacción**.

**Se resume su lectura en ANEXO 5**

**(2)Iglesias, Gabriela; Resala Graciela (Comp) (2013) *Elaboración De Tesis Tesinas Y Trabajos Finales***

A partir de su experiencia como Docentes universitarias las autoras desarrollan la problemática anunciada en el título en introducción y primeros tres capítulos dedicados a esclarecer el objeto de estudio, el proceso de evaluación y las Instituciones como comunidades culturales que comparten géneros discursivos.

Se reproducen frases textuales tomadas de la introducción y los primeros dos capítulos:

Las autoras destacan la complejidad de la situación fundada en la multiplicidad de actores y responsabilidades así como lo poco definido de la producción esperada.

*“Por una parte aparecen los interrogantes del propio alumno que, muchas veces sin el debido entrenamiento, tiene que enfrentar una tarea novedosa: producir. Por otra parte se dan las relaciones interpersonales alumno-tutor o director que implican una modalidad de vinculación particular y única en cada caso. Finalmente, se ponen de manifiesto las decisiones que (aun por omisión) toman las Universidades en relación con el tema”... (Pág. 11- 12)*

*“(...) poca experiencia en la escritura de (...) que siga la lógica interna de un informe científico (Pág. 20) (...) “se establecen puntos de partida y de llegada y así (...) puestos a evaluar el aprendizaje se lo hace dando valor únicamente a los resultados, sin importar el camino recorrido por cada alumno”... (Pág. 27)*

*(...) “¿Podemos afirmar que existió una buena tutoría cuando el trabajo del alumno no fue aprobado?... Se necesita un tutor experto en la temática elegida por el alumno, pero, además con conocimientos metodológicos*



*necesarios para guiar el proceso de diseño y elaboración del trabajo“... (Pág. 28)*

*(...) “No se forma metodológicamente a los docentes universitarios- expertos en sus disciplinas- antes de que intervengan en el proceso de tutoría de trabajo final (...) “(Pág. 28 - 29).*

Las autoras mencionan además la existencia de un Software Cognitivo para la representación de información y conocimiento el cual sirve para brindar diferentes funcionalidades para el tesista, tutor, docente, investigador - denominado KM-Knowledge Master- Gestión del conocimiento. (Establece diagramas o redes semánticas, mapas conceptuales reticulares). (Pág. 198) Y que la gestión del conocimiento aparece como aspecto medular dentro de la cultura investigativa proporcionando una plataforma para su desarrollo y precisando los modelos de comportamiento para todos los actores. (Tissen, Andriessen, y Lekanne, 2002) Y es parte de ideas que desarrolla también Valarino (Valarino, 2000)

### **(3)Eco, Humberto (1995) Como se hace una Tesis**

Siendo la más conocida de las obras a las que los tesistas suelen recurrir, el libro de Eco, **no** se ocupa de los factores que afectan el desarrollo de Tesis, sin embargo hace afirmaciones del tipo,

Que antaño *“las clases eran conferencias prestigiosas”,*

Que **no** hay cursos de pocos estudiantes que *“pagan muy caro”* la exclusividad de profesores, y o de un tutor que dirige muy pocas tesis y las acompaña *día a día.*

Que

*“hay muchos estudiantes que se ven obligados a hacer una tesis para sacar el título a toda prisa, y lograr el ascenso de categoría” (...)* *Víctimas de una ordenación jurídica paradójica que les obliga a Doctorarse para resolver dolorosos problemas económicos”* (pág 22)

Que *“es de mal gusto dar gracias al ponente”* (director). *“Si os ha ayudado no ha hecho más que cumplir con su obligación”* (pág. 218)

Tácitamente exponiendo opinión sobre posibles factores de desgranamiento en el trayecto de tesis.

---

<sup>22</sup> Tissen, Rene. Andriessen, Daniel y Lekanne Lopez, Frank (2000). El valor del conocimiento. Para aumentar el rendimiento de las empresas Méx. Prentice Hall - Alhambra



**(4) Mendicoa, Gloria Edel (2003) *Lecciones de Enseñanza y Aprendizaje – Sobre Tesis Y Tesistas***

Se reproducen frases textuales tomadas de la lectura del libro, como factores identificados en la visión de la autora:

(...) *“situación del postulante, quien generalmente tiene otras obligaciones, como, por ejemplo trabajar, se encuentra limitado en recursos económicos y otras situaciones, llevando todo ello a poner trabas en sus metas...”* (pág. 21)

El (...) *“rol del director es un aspecto importante (...) se encuentran tutores o directores los cuales su responsabilidad y compromiso es sobresaliente, acotando que su trabajo no es rentado...”*

(...) *“la universidad es contradictoria. Les reclama a sus docentes e investigadores contribuir en la formación de recursos”* (...) *“pero, a la vez,”* (...) *“no arbitra medios para que la tarea se cumpla”* (...) dejando *“librado a un “contrato pedagógico” que deberán convenir director y tesista”* (pág. 21)

(...) *“detrás de él (tesista) subyace la inseguridad misma de hacer la tesis, quizás por otros temores”* (...) *“es un transeúnte solitario. (...) No cuenta con un equipo, excepto, claro, el tutor o director”...* (pág. 22)

(...) *“una tesis tendrá que tener una programación de actividades”* (hay casos que no la tiene) (...) *“no suele estar esta exigencia”* (...) *“el postulante”* (pocas veces formaliza) *“un contrato con su director que lo lleve al cumplimiento de las etapas conforme a una calendarización que sirva de control para los involucrados”.* (pág. 81)

**(5) Pugh, Derek S.; Phillips, Estelle M. (2001) *Cómo obtener un doctorado***

Los autores señalan siete razones para NO obtener un doctorado, a manera de factores limitantes.

El primero *“no querer un doctorado”* alude a *“tener que”* hacer un doctorado como parte de los requisitos de una carrera académica, y no como instancia de desarrollo personal/ profesional.

La segunda y tercera aluden a *sobrestimar* o *subestimar* respectivamente los requisitos del doctorado por no entender la naturaleza de la formación pretendida.

La cuarta habla de relacionarse con un tutor, que no entiende los requisitos de la carrera.

La quinta, de las dificultades en la relación con el tutor.



La sexta de “*no tener una tesis*”, una postura, una posición que se desea discutir o probar.

Y la séptima y última por “*aceptar un empleo*” o de dicho de otro modo, no asignar recursos económicos, de tiempo y otros, a el trayecto de tesis.

#### **(6)Sabino, Carlos A. (1998) Como Hacer Una Tesis**

El libro abarca la redacción científica, estructura de los trabajos, lógica, elementos cuerpo y conclusiones; construcción y organización de la tesis. Obstáculos y problemas “*percibir negativamente la tarea de escribir*” “*el propio exceso de material fuese el que nos impide escribir*” “*pobre manejo del idioma*” (pág. 156, 158, 159), actitudes: necesidad de “*autodisciplina*” y “*horarios de trabajo*” de “*tener confianza en si mismo*” (...) y “*clara conciencia de las propias limitaciones*” y “*concentración*” (pág. 168, 169) y errores frecuentes “*trabajo es demasiado amplio, impreciso o escasamente definido*”, marco teórico aislado, confusiones , inconsistencia de título y trabajo, análisis que repite lo que los datos muestran, imprecisiones y citas incorrectas entre otros.

#### **Se resumen su lectura en ANEXO 3**

#### **(7)Senra Varela Avelino (2009) La Tesis Doctoral De Medicina**

Se reproducen frases textuales tomadas de la lectura del libro, como factores identificados en la visión del autor:

*(...) “una de las obligaciones del Profesor Universitario es la disponibilidad para dirigir tesis doctorales, trabajo que ni es remunerado ni muy reconocido; (...) responsabilidad de formarse para cumplir con esta obligación.”*

*“Para realizar una tesis doctoral hay que seguir todo un proceso que requiere experiencia para evitar errores, los cuales suponen la pérdida de mucho tiempo o incluso el fracaso”*

*(...) “buscar un director con espíritu altruista que pueda y quiera dedicar un tiempo razonable a discutir todos los problemas que surjan en el desarrollo (...).*

*“Son “obstáculos” necesidad de emplear técnicas no asequibles..., instrumental no disponible o caro (...) muchos enfermos (...) prolongado tiempo de realización (...) mucho poder para reunir todas las cosas necesarias para su realización.”*



**(8) Valarino, Elizabeth (2000) Tesis a tiempo**

La autora habla de los factores como un síndrome (*fenómenos que colaboran unos con otros caracterizando una determinada situación*) que denomina “*Todo Menos Tesis*”, y cuyos factores determinantes serían:

Carencia de habilidades de investigación

Requisitos y tareas propias de un trabajo de tesis en las expectativas de la universidad y el tiempo aplicado a ese trabajo.

La formación de tutores y la ausencia de incentivos económicos para la tarea

La ausencia de redes de apoyo entre pares, e institucional para el tesista en soledad

La ausencia de investigación transversal y centrada en procesos más que en productos.

Carencias institucionales en cuanto a medulares actividades tendientes a modificar la situación actual del trayecto de tesis.

Por otra parte Ochoa Sierra, Ligia (2009) en *La Lectura y La Escritura en las Tesis de Maestría -Feading and Writing in a Magister Thesis -* Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá interpreta específicamente factores descritos por Valarino,

Se reproducen frases:

(...) “*el trabajo de Elizabeth Valarino (1994, 1997), quien identifica el bloqueo para escribir como una de las variables asociadas a la no terminación de la tesis*”. (1997, p. 224).

(...) “*este bloqueo se produce por diversos motivos: censura del propio escritor, miedo a fallar, perfeccionismo, experiencias tempranas frustrantes, postergación de la tarea (por falta de tiempo, por falta de confianza, por sentirse abrumado, por falta de estructura y hábitos de trabajo), malos hábitos de trabajo, reglas rígidas y no funcionales relacionadas con la escritura, impaciencia, aversión a la escritura, falta de impulso, falta de entrenamiento y dificultad inherente a la propia escritura*” (1997, pp. 228-231).

**(9) Baena Paz, Guillermina (2010) Tesis en 30 Días**

Se reproducen frases textuales tomadas de la lectura del texto, como factores identificados en la visión de la autora:



(...) *“La tesis es un rompimiento de una etapa escolar a otra profesional, de una actitud pasiva a un compromiso, un paso de madurez, un paso a otro estadio de vida” (...)*

(...) *“está exageradamente mitificada (...) ha pasado con la metodología (...) hay quienes hacen como que la enseñan y hay quienes hacen como que la aprenden. (...) profesores que querían imponer su tema de investigación, o escribir sobre el tema que nunca escribieron, o quienes no tienen experiencia en investigación, o tal vez quienes nunca han dirigido una tesis” (...)*

(...) *“casi nadie dirige tesis, algunos no quieren, otros no saben y unos más deben dirigirlas por aquello de que ahora cada tesis cuenta puntos para los informes, para los estímulos económicos (...) Pocos son los que tienen tiempo para ello, (...) “están saturados en trabajo. Y es que dirigir tesis es un trabajo muy arduo. En especial cuando no se sabe hacerlo” (...)*

(...) *“el alumno puede tener graves deficiencias en su formación académica, que no salvará con la tesis” (...)* *“Algunos son tan empeñosos que llegan a terminar un trabajo” (...)* *“sin embargo la ausencia de dirección se refleja en todo el trabajo“ (...)*

#### **(10) Botta, Mirta (2007) Tesis Tesinas Monografías e Informes**

El texto aborda exclusivamente el objeto tesis en su definición y proceso de escritura.

(...) *“la tradicional práctica de la escritura se ha ido multiplicando (...) “ampliación del sistema educativo” (...) “proliferación de maestrías, posgrados y doctorados...” (...)* *“enfrenta al desafío de mostrarse eficaces en el tratamiento por escrito” (...)* *“de acuerdo con normas de presentación fuertemente convencionalizadas”*

De su lectura se interpretó que los principales factores que destaca son, los primeros de las categorías:

Desconocimiento **de la clase textual** y de los **procesos de redacción**

#### **(11) Mayoral, Luisa (2013) Tu Tesis en Administración: el “cómo”, el “qué” y el “para qué”.**

*“No saber cómo hacerlas (...) qué es, y que no es una tesis (...) para qué la harían”*

El desconocimiento de los docentes que lo acompañan, los recursos, no conseguir ser asesorados.





El camino que emprende solo el tesista sin punto de apoyo grupal (pág. 30)

Ausencia de un cronograma, ausencia de técnica de investigación y redacción

Considerar el proceso como unipersonal, ausencia de pasión, una razón para llevarla adelante

La *institución universitaria* a la cual pertenece el tesista, como aquella que provee el marco reglamentario y quien tiene como función articular entre los actores propiciando todos aquellos recursos que considere relevantes para concluir en la titulación esperada

Es necesario establecer dónde comienza y termina la responsabilidad de estos actores, y especialmente cuál debería ser el aporte y la contribución de cada uno de ellos, en el proceso formativo al que se enfrenta el tesista durante el periodo que desarrolla su tesis

Problemáticas no resueltas en torno al trayecto de tesis desde su punto de vista

Factores obstaculizadores: (pág. 29)

- No saber cómo hacerlas
  - Cuáles son sus pasos
  - Cuál es su objetivo
  - para qué la harían
  - desconocimiento de los docentes que lo acompañan.
  - falta de identificación del tema
  - imposibilidad de realizar el planteamiento del problema
  - El tiempo
  - Los recursos
  - No conseguir ser asesorados
  - Abandonar en los primeros pasos
  - Dilatar la tesis
  - Los cambio de ánimo del estudiante
  - Las restricciones en cuanto a que el tesista no conoce ¿qué se debe hacer?, ¿cómo se debe hacer?, ¿que no se debe hacer y que puede requerir de opinión? El camino que emprende solo el tesista sin punto de apoyo grupal (Mayoral , 2013, pág. 30) (Cap. 1)
- En el capítulo 2, la autora menciona
- falta de planificación
  - ausencia de un cronograma
  - ausencia de técnica de investigación y redacción.
  - ausencia de una guía
  - No recurrir a la bibliografía sobre metodología



- No asumir la tarea de revisión que requiere la tesis
- No detectar que generalmente se habla de un problema de alcance general y no particular.

Una de las mayores dificultades son las confusiones que tiene el tesistas es en cuanto a qué es y que no es una tesis, (Mayoral, 2013, págs. 34-35) la autora señala que no es una artículo de divulgación, no es copia o reciclaje de otro trabajo realizado, no es un análisis de casos, no es de alcance particular.

- La forma en que es abordada la temática por el tesista.
- Falta de coherencia entre el tema elegido y la disciplina en la que se formó el tesista.
- Elegir temas propios de otras disciplinas
- Considerar el proceso como unipersonal
- No solicitar asistencia o asesoramiento profesional específico.
- La ausencia de pasión
- Una razón para llevarla adelante
- La generación del tiempo (Mayoral , 2013, págs. 39-40)
- Falta de constancia y rigurosidad a la hora de emprender la tarea.
- Abordar temas generales u obvios, que terminan siendo desechados

la autora menciona Factores que favorecen o contribuyen a la realización del trabajo de la expuesto surge la elaboración de un plan de tesis el que requiere de tiempo en esa planificación

- Establecer el momento en que comienza el desarrollo de la tesis es decir el momento en que se decide escribir.
- La posibilidad de ser flexible para cambiar los argumentos durante el periodo de investigación, ante hechos nuevos o modificación de elementos. (Mayoral , 2013, págs. 51-52)
- Pensar la tesis como un proceso por etapas.
- Modelar el tema de la tesis, animarse a construirlo.
- Acotar el tema de tesis y recordar que motivo a llevarlo adelante.
- Acotar y dejar fuera de alcance aquello que no es propio de esta investigación. (Mayoral , 2013, págs. 61-62)
- Sera siempre necesario el espíritu crítico del tesista, su opinión.
- Hacer que alguien lea nuestro trabaja
- Ser autoexigente en el proceso (capitulo 5 y 6).
- Estar involucrado personalmente, con interés. (Mayoral , 2013, págs. 134-135)



Los disparadores *¿qué?, ¿por qué?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cuánto?, ¿para qué?*

*[Entre las técnicas de producción de texto, “La estrella deriva de la fórmula periodística de la noticia, según la cual para informar de un hecho tiene que especificarse el quien, el qué, el cuando, el donde, el cómo y el por qué. Estos seis puntos, las llamadas 6Q , son los esenciales de cualquier tema aunque pueden ampliarse con otras interrogaciones”*

Cassany, Daniel. (1995) *La cocina de la escritura*, Anagrama, Barcelona (pág. 64)]

Se compendia su lectura en **Recensión del ANEXO 6**

**(12)Perujo Serrano, Francisco (2009) *El investigador en su laberinto. La tesis, un desafío posible***

Se reproducen frases textuales tomadas de la lectura del libro, como factores identificados en la visión del autor:

*(...) “el tesista, infinitamente más que ningún otro investigador, está “solo ante el peligro”. Esta soledad es amplia, aunque no absoluta. Si bien es el firmante de la investigación, el director o tutor dispondrá siempre de un papel de supervisión. Sin embargo, el peso de la investigación recaerá sobre una única espalda: el autor unipersonal de la misma”.*

*“Dicho de otra forma, el doctorando, cuando asume el reto de realizar su tesis doctoral, es la parte y el todo al mismo tiempo. Apenas tiene ayudas. Debe administrarse a sí mismo. Sufre, (...) Tiene que buscar el éxito a su trabajo ímprobo” (...)*

*“Además de investigar en solitario, lo hacemos a contrarreloj. Cuando se hace una tesis, la falta de aliados se complica con la urgencia de acoplarnos a unos periodos de tiempo previstos y tasados de antemano. (...) No sólo tenemos que ajustarnos al rigor y al método que impone la universidad cuando valida sus trabajos, sino también a sus plazos. La exigencia del límite temporal es insoslayable.” (...)*

**(13) Rivera Camino, Jaime (2011) *Cómo escribir y publicar una tesis doctoral***

Se reproducen frases textuales tomadas de la lectura del texto, como factores identificados en la visión del autor:



(...) *“Tipos de Directores de Tesis” (...)* *“ Aunque no existen estudios serios sobre los tipos de directores de tesis doctorales, sin embargo, la experiencia de varios autores nos permite presentar algunas tipologías que pueden orientar a los doctorandos en la elección de su director.”*

*“Una primera tipología está basada en el tipo de supervisión que ejerce el director sobre el trabajo del doctorando, es decir, si va a controlarnos en función del proceso que sigamos (avance de las etapas) o en función de nuestro resultado final (solamente llevar a cabo la evaluación si llegamos al fin)”*.

(...) *“El estilo de supervisión se combina con su orientación o inclinación a trabajar dando importancia a la tarea (hacer lo que se ha pedido), a las relaciones personales, al cumplimiento del método, o, a cuanto el doctorando refuerza su ego.” (...)*

**(14)Ramírez, Cesar (2001)** *Modelo integral para llevar a cabo una tesis en las ciencias sociales*

Se reproducen frases textuales tomadas de la lectura del texto, como factores identificados en la visión del autor:

*“(...) Algunas de estas limitaciones Son: “(...)” Disponibilidad de tiempo que puede ser reconsiderada. Total inaccesibilidad al campo de investigación del que se trata; lo que nos lleva a cambiar o modificar el tema. Conocimiento mediocre del problema lo que obliga a una mayor información sobre el mismo. “(...)*

*“Falta de recursos técnicos, materiales y humanos, los cuales pueden ser superados. “(...)*

*“Inexistencia de un buen asesor de tesis, lo que es bastante grave. Falta de inducción, apoyo y preparación de la Institucion educativa a la que pertenece. (...)”*

(...) *“¿Por qué el asesor de tesis debe ser responsable? (...) Quien acepta una tarea (...) está adquiriendo una responsabilidad ”.*

*“En un medio universitario, el profesional (...) está obligado a ser responsable debido a su cultura y preparación que son mecanismos de valor mucho más profundos para permitir que la responsabilidad brille por su ausencia.”*

*“El asesor tiene doble responsabilidad: con el tesista(...), y consigo mismo porque adquiere un compromiso colateral de trabajo y de resultado para su actividad teórico-práctica de investigación”*



*“No puede haber tesis o trabajo terminado si no existe la dupla alumno-maestro, tesista asesor, (...) en el caso de las tesis profesionales el maestro asesor se encuentra involucrado en una tarea del conocimiento que requiere de su responsabilidad. (...)”*

**(15) Arias Odón, Fidias G. (2006) Mitos y errores en la elaboración de Tesis y Proyectos de Investigación.**

Se reproducen frases textuales tomadas de la lectura del texto, como factores identificados en la visión del autor:

*“(...) la masificación de la enseñanza superior propia de nuestros tiempos impide que obtenga la atención personalizada y constante que es necesaria.”*

*“Muchas veces- y esto es lamentable, pero es una realidad que es preciso reconocer -ni sus preceptores ni sus maestros poseen el conocimiento suficiente para actuar como guías, pues no tienen la experiencia como investigadores que se requiere para orientar al tesista en su empeño. (...)”*

*“De allí que tanto **prolifere los recetarios metodológicos** esquemáticos e inflexibles, las normas que parecen más salidas de los cuarteles que de la academia, las orientaciones dogmáticas que pronto desembocan en un **culto ritual por formas y modelos** muy alejados de la verdadera práctica científica (...)”*

**(16) Muñoz Razo, Carlos (1998) Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis** Prentice Hall Hispanoamericana México

Se reproducen frases textuales tomadas de la lectura del libro, como factores identificados en la visión del autor:

*“(...) En concreto, el estudiante que ya culminó una carrera profesional se enfrenta a una serie de problemas (...) Problemas de carácter económico por presiones familiares o personales (...) Incremento de las responsabilidades del nuevo profesionalista (...) Situaciones de carácter personal (...), un empleo acorde con su preparación académica (...) con su trabajo y actividad profesional” (...)*

*“Temor de confrontar los conocimientos adquiridos con la realidad (...) Con dicha preocupación latente poco o nada se piensa en hacer una tesis, a fin de no exponerse al fracaso al intentar una investigación. (...) Expectativas por descubrir y aprovechar las oportunidades de empleo (...) “Pánico por presentar el examen profesional (...) Desaliento temporal provocado por*



*diversas causas: desinterés por terminar, inseguridad en los estudios, subestimación de la carrera (...) Inestabilidad por el cambio (...) aparente libertad, sin (...) riguroso horario escolar, (...) psicológicas (temor, inestabilidad, desconfianza, inadaptabilidad, etc.). (...) es un fenómeno que se repite constantemente en el nivel de estudios de licenciatura, también se da, aunque con menor intensidad, en situaciones de posgrado y especialidad, pero casi nunca se presenta en el nivel de doctorado. (...)*”

**(17) Ochoa Sierra, Ligia; Cueva Lobelle, Alberto (2012)** Tesis y deserción: entre el *compromiso y el obstáculo*

Se reproducen frases textuales tomadas de la lectura del texto, como factores identificados en la visión de los autores:

*“(...) Los australianos y los norteamericanos (Kiley, 1998; Spear, 1999; Styles y Radloff, 2000) han incursionado (...) en la identificación de factores individuales e institucionales (...) entre los que se encuentran factores académicos y personales.*

*En el ámbito latinoamericano, se destacan las investigaciones de Valarino (1994 y 1997), de Carlino (2005, 2006 y 2008a) y Reisen y Carlino (2009). (...) “Carlino, quien entrevistó a 41 estudiantes —graduados y no graduados—, encontró los siguientes resultados:*

*“Falta de tiempo, que crea discontinuidad en el trabajo (10 magistri y 14 maestrandos ), problemas referidos al director -escasez de tiempo para dedicar al tesista, distancia geográfica”,*

*“carencia de conocimientos específicos, demora o inadecuación en sus respuestas- (9 magistri y 5 maestrandos), soledad- aislamiento (8 magistri, 1 maestrando), inexperiencia y/o falta de referentes (4 magistri, 2 maestrandos), escasez de recursos económicos (2 magistri y 4 maestrandos), problemas para acotar el tema y plantear el problema de investigación (4 magistri), dificultad al escribir (4 magistri, 1 maestrando),”*

*“falta de autoconfianza (1 magistri, 2 maestrandos), dificultad de acceso a bibliografía (3 maestrandos), dificultad en recolección de datos (2 magistri y 1 maestrando), muerte de padre (2 magistri) (2005, p. 417).”*

*“También reconoce Carlino la complejidad de la tesis como una variable determinante, así como la importancia de los soportes institucionales y del director del trabajo: Un soporte institucional tanto como un soporte corporeizado en la experiencia y dedicación del director de tesis. Ambos,*



*institución y director, serían responsables de señalar el camino, indicando qué se espera del trabajo de tesis, para que el tesista pueda representarse el recorrido que le aguarda (ibid., p. 418)”.*

*(...) Sobre la relación deserción-tesis, Lovitts (2001) afirma que son las características del diseño de los programas lo que más contribuye a que los estudiantes abandonen. No es la falta de motivación de los estudiantes lo que los lleva al abandono -pues todos ingresan con el deseo de graduar- (...) sino es lo que encuentran cuando llegan al programa lo que los hace desertar.”*

*“(...). Kohun (2007), en relación con estudios doctorales, muestra que el aislamiento social es el factor que más influye en la decisión de los estudiantes de abandonar sus programas de doctorado”. (...)*

*(...) ha cursado todas las asignaturas, pero que no se ha graduado por no haber terminado su tesis, representa un inmenso gasto social, económico y personal. Significa también la pérdida de un capital humano (...)”*

**(18)García Córdoba, Fernando (2002) La tesis y el trabajo de tesis : recomendaciones metodológicas para la elaboración de los trabajos de tesis**  
Limusa Grupo Noriega México

El texto aborda el objeto “tesis” en su definición y objetivo, y aún lo que no debe ser.

Se reproducen frases textuales tomadas de la lectura del texto, como factores identificados en la visión del autor:

*“(...) En sentido lógico, afirma o niega algo del objeto de estudio. (...) Se hace con el fin de presentarla para su examen, en el que se analizarán, los argumentos que la respaldan y el proceso mediante el cual se obtuvieron éstos. (...) El planteamiento tendrá que ser propio, no una idea o aportación de otro. (...) la propuesta de tesis no debe ser un asunto obvio, (...) el sustentante ofrece una posición —producto de su conocimiento, experiencia, y concepción— particulares respecto del objeto de estudio, haciendo diferente esa tesis de otras, Debe ser discutible y sustentable, no insostenible. (...).”*

De su lectura se interpreta como escrito para ayudar a tesisistas cuyo problema es:

Desconocimiento de la clase textual



**(19)Bartolini, Ana María (2014)** *Diseño de una tesis doctoral: del proyecto al informe final* Facultad de Ciencias de la Gestión, Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER) Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales ISSN 1669-1555 Volumen 12, nº 1

El texto describe problemas

Se reproducen frases textuales tomadas de la lectura del texto, como factores identificados en la visión de la autora:

*“(...) El encuadre teórico reúne diferentes aportes como una forma de reflejar la complejidad de dimensiones y de protagonistas operantes en los procesos doctorales. Dichos aportes se refieren a: las fuerzas de fragmentación e integración que condicionan el nexo entre investigación, enseñanza y aprendizaje (Clark, 1995; 1997); (...) los modeladores disciplinares de las experiencias (Becher, 2001); (...)”*

*“el abandono y la persistencia doctoral (Tinto, 1989; 1993); (...)”*

*“las especificidades del género tesis y los mecanismos de producción grupal (Arnoux at al, 2004; 2009); (...)”*

*“la trama de emociones, en especial, la soledad que caracteriza el proceso (Carotenutto, 2006; Hirigoyen, 2008; Sanutti, 2001) (...)”.*

**(20)Sánchez Jiménez, David (2012)** Profesor visitante, University of Washington, *La elaboración de la tesis doctoral en las universidades de habla hispana: dificultades y planteamientos de mejora* EE.UU. Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 n.º 60/3 – Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI-CAEU)

El texto describe problemas

Se reproducen frases textuales tomadas de la lectura del texto, como factores identificados en la visión del autor:

*“(...) La causa (...) la del bajo número de miembros que concluyen la máxima distinción académica, es múltiple, poliédrica, y afecta de modo desigual a los doctorandos, pues son múltiples y diversas también para cada individuo las dificultades que se encuentran en el proceso de elaborar el escrito final de la tesis (Lundell y Beach 2002; Ahem y Manathinga, 2004).” (...)*





*“estas pueden clasificarse principalmente en dos tipos: las dificultades propias de la complejidad –tanto conceptual como discursiva- que entraña el proceso de redacción del escrito y las generales, referidas al tiempo y al esfuerzo dedicado para llevar a cabo esta empresa. (...) distinguimos entre dificultades internas, para referirnos a las primeras, que tratan de las cuestiones intrínsecas al proceso de construcción de la tesis y externas, para referirnos a los estados emocionales que experimenta el tesista y en cómo estos afectan al proyecto.”*

*(...) “Vargas (2005: 100) remite a esta situación cuando habla del alumno que “llega a la universidad sin tener la capacidad de darle un orden lógico al pensamiento” y la complejidad de todo un nuevo proceso de aprendizaje que esto entraña.”*

*(...)“los escritos de postgrado demandan una extensión, un nivel de conceptualización original, un grado superior de integración de conocimientos y una capacidad de autoorganización y regulación del trabajo autónomo que solo pueden vehiculizarse por medio de un dominio escritor difícilmente obtenido en etapas anteriores”.*

**(21)Di Stefano, Mariana (2003).** *Escritura y producción de conocimiento en las carreras de posgrado*, en IIº Congreso Internacional Cátedra UNESCO Lectura y Escritura. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

El texto describe problemas

Se reproducen frases:

*“ (...) con frecuencia, debido a las obligaciones laborales o familiares de aquellos doctorandos que no cuentan con una beca o que no forman parte de un grupo de investigación (...) los estudiantes se encuentran desarmados ante el reto de escribir en un género discursivo que desconocen (...)*

*“(...)la dirección de tesis es una actividad a la que se brinda poca atención y poco apoyo institucional en el mundo hispanohablante (...) la irregular dedicación de los directores de tesis por la sobrecarga de sus ocupaciones, las demoras en la evaluación de la tesis una vez entregadas por los tesistas (...)*

*“(...) la relación con el director de tesis es frecuentemente compleja, asimétrica e intermitente, por lo que en raras ocasiones se ven cumplidas las expectativas del alumno”*



**(22) Corina Vainstub, María Gracia Benedetti, Amalia Homar, Laura Leiva, Cecilia Poggio, Claudia Bolzán, Analía Rígoli, Claudio Staffolani (2014)**

*Departamento de tesis: un espacio de trabajo y reflexión conjunta acerca de la construcción de una cultura de tesis* Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales Volumen 12, nº 1- ISSN 1669-1555

Se reproducen frases textuales tomadas de la lectura del texto, como factores identificados en la visión de los autores:

*“Paula Carlino (2004) que trabaja con cuatro dificultades identificadas en escritores universitarios “inexpertos”:*

- La dificultad para escribir teniendo en cuenta la perspectiva del lector;*
- El desaprovechamiento del potencial epistémico de la escritura;*
- La propensión a revisar los textos sólo en forma lineal y centrándose en aspectos locales y poco sustantivos;*
- La dilación o postergación del momento de empezar a escribir.”*

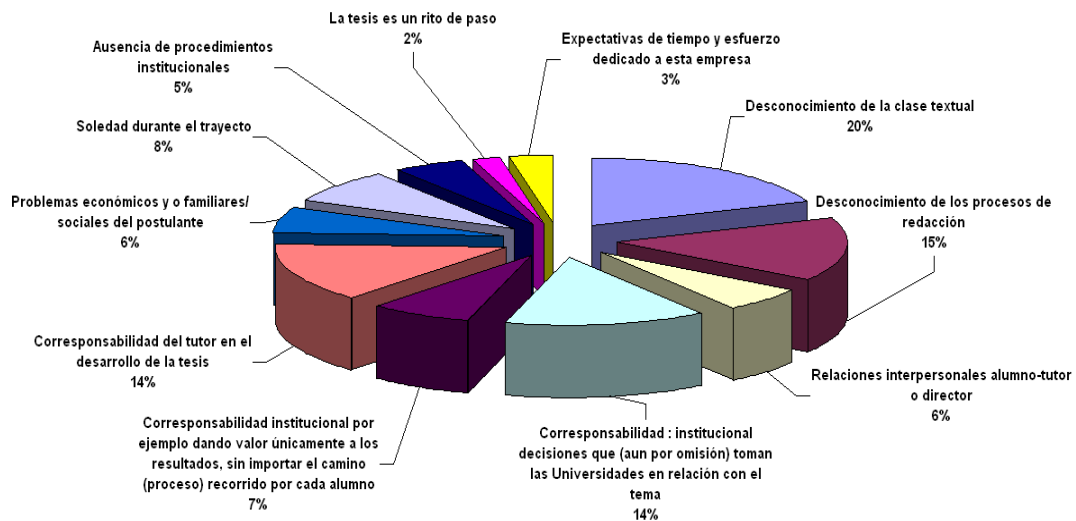
-----



### Tabulación de los factores identificados en la lectura

Factores destacados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	%
Desconocimiento de la clase textual																							19%
Desconocimiento de los procesos de redacción																							15%
Relaciones interpersonales alumno-tutor o director																							6%
Corresponsabilidad : institucional decisiones que (aun por omisión) toman las Universidades en relación con el tema																							14%
Corresponsabilidad institucional por ejemplo dando valor únicamente a los resultados, sin importar el camino (proceso) recorrido por cada alumno																							7%
Corresponsabilidad del tutor en el desarrollo de la tesis																							14%
Problemas económicos y o familiares/ sociales del postulante																							6%
Soledad durante el trayecto																							8%
Ausencia de procedimientos institucionales																							5%
La tesis es un rito de paso																							2%
Expectativas de tiempo y esfuerzo dedicado a esta empresa																							3%

Se graficó Factores que inciden en el desgranamiento durante el trayecto de tesis, desde la interpretación sobre la lectura de bibliografía específica en desarrollo de tesis.





### 3.2.1.5. Más factores que afectan el desarrollo de tesis

Desde el Anuario 2011- Estadísticas Universitarias (ME)

Se dijo **en el resumen** que las investigaciones caracterizan los factores que inciden en el abandono como: ausencia de experiencia en investigación, pertenencia a diferentes campos disciplinares, imposibilidad de dedicar tiempo completo, dificultades en la relación con el tutor, baja autodisciplina, ausencia de contexto social favorecedor, carencia de habilidad para construir lógicamente, de producir escritos, factores externos y otros.

Si se compara las **cifras que surgen del Anuario** Estadístico 2011 que ha construido el Ministerio de Educación (ME) a través de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), es posible advertir la escasa cantidad de graduados en relación a los ingresantes de los distintos tipos de carrera de posgrado.

Tipo de Título	Tipo Institución	Alumnos			Graduados			%			Alumnos			Graduados			%		
		Totales	Estatal	Privado	Internacional	Extranjero	Totales	Estatal	Privado	Internacional	Extranjero	Totales	Estatal	Privado	Internacional	Extranjero	Totales	Estatal	Privado
Total	Total	124.655	93.415	6.973	0,07	25.342	3.206	0,13	5.762	1.587	0,28	136	29	0,21					
	Instituto Universitario	2.763	1.062	172	0,16	1.701	199	0,12	0	1.587		0	0	0					
	Universidad	1.218.892	92.353	5.559	0,06	23.641	1.595	0,07	5.762		0,00	136	0	0					
Doctorado	Total	21.246	17.817	1.476	0,08	3.371	174	0,05	58	24	0,41	0	0	0					
	Instituto Universitario	303	0	0	0,00	303	2	0,01	0	24		0	0	0					
	Universidad	20.943	31.671	1.476	0,05	3.068	172	0,06	58	0	0,00	0	0	0					
Maestría	Total	45.173	312	1.236	3,96	12.677	1.458	0,12	689	84	0,12	136	29	0,21					
	Instituto Universitario	853	31	34	1,10	541	46	0,09		84			0	0,0					
	Universidad	44.320	31.359	1.202	0,04	12.136	1.412	0,12	689	0	0,00	136	29	0,21					
Especialidad	Total	58.236	43.927	4.261	0,10	9.294	1.574	0,17	5.015	1.479	0,29	0	0	0					
	Instituto Universitario	1.607	750	138	0,18	857	151	0,18	0	1.479				0					
	Universidad	56.629	43.177	4.123	0,10	8.437	1.423	0,17	5.015	0	0,00	0	0	0					

Fuente: Construcción propia en base a Anuario 2011- Estadísticas Universitarias (ME)

Si bien la baja tasa de graduación puede obedecer a variados y complejos motivos, existe consenso respecto a que **la exigencia de la tesis** resulta ser “un cuello de botella”. En muchos casos los posgrados simplemente son cursos de actualización por lo que **demasiada exigencia** en el trabajo final, **podría resultar exagerada respecto** de la propuesta de capacitación y también **a la expectativa y esfuerzo que están dispuestos a realizar los estudiantes** que se acercan a este tipo de formación académica. (Marquís Carlos, 2009)

En el cuestionario que realiza a diferentes actores:

-**Estudiantes** que se encontraban o bien cursando sus últimas materias o habiendo terminado la cursada y no presentada la tesis. Cantidad entrevistada 15 alumnos.



- Docentes** que se encuentran en actividad y en la mayoría de los casos habiendo tutorado por lo menos un trabajo. Cantidad entrevistada 12 docentes.
- Institución:** personas entrevistadas en universidades a cargo de las áreas administrativas relacionadas con la atención a alumnos. Cantidad entrevistada 7 personas de distintas instituciones.

Preguntas	Docentes		Institución		Alumnos	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Considera que la presentación de la tesis genera un cuello de botella en el trayecto educativo de las carreras de postgrado?	11	1	4	3	12	3
¿Cree que uno de los motivos de la falta de presentación de la tesis puede ser la falta de acompañamiento al alumno?	4	7	6	1	13	2
¿Cree que uno de los motivos de la falta de presentación de la tesis puede ser la falta de conocimientos metodológicos?	10	2	5	2	10	5
¿Cree que uno de los motivos de la falta de presentación de la tesis radica en el nivel de exigencia al alumno?	3	9	6	1	9	6
¿Han intentado cambiar formalmente las acciones para lograr el objetivo de presentación de tesis?	--	12	3	4	--	--
¿Piensan realizar algún cambio en los próximos años para mejorar la relación entre la finalización de la cursada y tesis presentadas?	5	7	5	2	--	--
¿Tienen algún sistema especial de seguimiento que permita reducir el tiempo de presentación de tesis?	3	9	4	3	1	14

Se observa en todos los **actores** poca autocrítica. Los **alumnos** tienden a cargar la responsabilidad en la **institución** y particularmente en los **docentes**. Las instituciones y los docentes no muestran demasiado entusiasmo en cambiar. Durante las entrevistas se relata haber advertido la queja de los docentes por la falta de compromiso de los alumnos.<sup>23</sup> (Marquís Carlos, 2009)

### 3.2.1.6. Factores identificados en el XVII Encuentro de Tesistas de Posgrado

Relevados en las exposiciones a las que asistimos en el **XVII Encuentro de Tesistas de Posgrado** el 23 de Octubre de 2014 enmarcado en el XX Congreso de Ciencias de la computación 2014, se expusieron factores que inciden en el desgranamiento que los disertantes expresaron como opinión:

<sup>23</sup> Marquís, Carlos (2009) *Posgrados y Políticas Universitarias. Consideraciones sobre el caso argentino* RAES - Revista Argentina de Educación Superior/ Año 1 / Número 1 / Noviembre Página 36 a 56.

Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina (2011) ISSN 1850-7514. Ministerio de Educación. Secretaría de Políticas Universitarias .Sección 3.1 y 3.2. Páginas 143 y 153 [http://www.unlp.edu.ar/articulo/2011/11/17/anuario\\_de\\_indicadores\\_2013](http://www.unlp.edu.ar/articulo/2011/11/17/anuario_de_indicadores_2013)  
[http://www.nytimes.com/2009/04/27/opinion/27taylor.html?pagewanted=all&\\_r=1&](http://www.nytimes.com/2009/04/27/opinion/27taylor.html?pagewanted=all&_r=1&)



Los Panelistas abordan los temas diferencia entre tesis de Especialización, Maestría y Doctorado, luego Asesoría, tutoría y Dirección de tesis, para terminar con “Porqué no se completan las tesis de posgrado”

Disertante A: ¿Porque no se terminan las tesis? Lo desarrolla desde la pregunta ¿Cuál es la situación ideal para llevar a delante una tesis?

Según su opinión, para desarrollar una tesis las mejores condiciones son:

- a-Ser un graduado reciente
- b-Participar en un grupo de investigación, desarrollo o transferencia
- c-Recibir apoyo financiero

Desde las condición ideal para el expositor, se pregunta ¿Qué pasa cuando estas situaciones se degradan?, como deben ser tratadas

a)una persona que no es recién graduado, alguien de mayor edad que ha avanzado en su carrera ya sea profesional como académicamente, es un par del tutor o director -un colega- lo que genera una mayor intención por parte del tesista de llevar sus ideas a la práctica, y en la elección del tema de tesis no es un asunto menor, y esencial para el desarrollo de la tesis.

b)no pertenecer a un grupo de investigación -hacer la tesis solo- no es fácil. No pertenecer a un grupo, es no crear sinergia. No conversar con otro investigador, hacer la tesis desde cerca y compartiendo los problemas con otros, no solo discutir y compartir con otro.

c)el problema de la financiación y financiamiento es en su visión uno de los principales temas en la culminación del trabajo de los tesistas.

El tesista necesita estar al menos subsidiado, en este sentido se espera que un tesista tenga una beca, una dedicación exclusiva o semiexclusiva, que le permita trabajar en su tesis. Aunque cuando no ocurre en muchísimos casos los tesistas trabajan hasta en fines de semana, sábados y domingos.

A su ver es la principal causa de la falta de culminación de las tesis. Por lo que en la mayoría de las instituciones se está procurando dar ayuda al tesista.

Respecto al tema de tesis:

-Un graduado joven o un recién graduado posiblemente elija el tema a través de la confianza en una persona, o tal vez tiene vocación sobre algunos aspectos de la especialidad y busca alguien que tiene experiencia en este aspecto y pueda ayudarlo, pero en definitiva la situación es que el tesista tiene alguien que conoce del tema y lo puede ayudar.

Ahora es clásico encontrar profesores mayores que tiene claro determinados temas y su conocimiento, pero no saben cómo se escribe una tesis, que tienen



grandes dificultades y que quieren un director que prácticamente les preste el nombre ya que no saben cómo explicar su conocimiento. Quieren hacer la tesis sobre lo que ellos saben y al primer conflicto con la tesis el Director no los puede ayudar porque los especialistas en el tema son ellos. Es una dificultad muy grande que acarrea desencanto y abandono.

En el diseño curricular de posgrado hay cursos o talleres de preparación de tesis -de epistemología que encuentra muy importante- que a veces tratan temas de escritura, o sobre marco teórico, hipótesis... ayudan pero poco ya que son abordajes reducidos.

Por último refiere al miedo escénico: Dice haber encontrado con profesores senior que han hechos tesis y se las han revisado mil veces, pero tienen miedo al papelón, a que les rechacen la tesis, y no la presentan empiezan a hacer la cuenta de cuantos años le quedan para jubilarse.

Dice que todos tenemos miedo escénico, que a todos nos ha pasado que nos corrigen, que hay que aceptarlo ya que la actividad de posgrado involucra evaluación, confrontación de ideas, e involucra revisar nuestros documentos.

Concluye diciendo que debe negociarse con cuidado el tema de la tesis, para que el director pueda guiar al tesista, y teniendo en cuenta la experiencia del tesista. Pero si el director esta fuera de la especialidad... esa tesis está destinada al fracaso asegurado.

Disertante B:

Problemas de tesis y tesistas

Dice que en el crecimiento de la oferta de Posgrado el problema a resolver es terminar las tesis.

Es en todo el país y mencionada como (ABD) en castellano “todo menos la tesis”.

Es un problema mundial cuyos principales factores son:

Falta de tiempo. Lleva a que la gente pierda continuidad. Para avanzar debe ir volviendo hacia atrás para poder recordar que era lo que tenía hecho, y cada vez que retoma la tesis debe recordar lo comenzado, en este sentido es muy importante entonces ir paso a paso, continuamente. Dedicarse de alguna forma aún lento y despacio... pero constante.

Directores: Muchos de los estudiantes se quejan que los directores no los apoyan, que no saben mucho del tema, (suele ocurrir cuando el tesista encara una línea del proyecto de investigación) después de investigar un año es probable que sepa más que su propio Director. Que en esta línea se necesita al



director en las formalidades de la línea de investigación. Es mucho más útil uno que enseñe a su tesista a armar sus propios artículos de investigación, a hacer investigaciones, que aquel director que lo pone como coautor en sus artículos o que le da ya los temas resueltos. El director no puede escribir la tesis con ellos, tiene que aportar -y pasando al extremo- hay directores que dejan librado a su suerte a los tesistas, al tener demasiadas direcciones.

Los tesistas deben hacer valer su derecho de tesistas y exigirles a sus directores que les presten atención, no que les regalen la tesis, los resultados sino pedirles que les enseñe que los guíen a llevar su trabajo adelante. Es importante que les enseñe para ser capaces de terminar sus tesis e ir encontrando el camino.

Aislamiento, el trabajo de la tesis no es como el de las carreras, es un trabajo que uno hace solo. Es muy importante para ellos no quedarse solos hacer las reuniones de tesistas, no perder los encuentros, poder llevar adelante un trabajo colaborativo, ir a consulta con pares, participar de congresos es muy importante no quedarse solo. Porque se pierde la referencia, uno no sabe si va avanzando o no. Se pierde el contacto.

Habilidades de escritura: al escribir las tesis pasamos de ser consumidores de contenido a ser productores de nuestro propio producto, tenemos que ser capaces de desarrollar habilidades discursivas, hay gente que las tienen naturalmente y hay otros que no. A los estudiantes nos cuesta redactar, hay que poder decir de manera elegante para que al otro le sea agradable de leer.

Poder acotar el tema y saber cuándo terminar: hay que pensar que la tesis no es la obra cumbre. La tesis es la primera obra es la puerta que se abre a otros caminos, es lo primero que vamos a hacer y no es lo mejor, sino que es una puerta. No hay que demorarse en entregar la tesis.

Recomienda en lugar de pensar en términos de tesis, pensarlo simplemente en términos de escribir un artículo, que es una mini tesis, que requiere los pasos similares a la tesis, para que si uno logra escribir un artículo científico y los pares lo evalúan; de alguna manera el tesista se está acercando a su tesis, puede ser su punto inicial, un artículo publicado y aceptado en un congreso puede promover el impulso necesario para su culminación. Lo que permite madurar y completar este primer artículo científico.

Disertante C:

Señala que antes uno comenzaba cursos de posgrado y culminaba trabajando, incorporado en un grupo de trabajo, después de un año, tenía junto con el Director de la tesis su artículo terminado.





Es el camino donde se formaban sus propios tesis, a través de las grandes obras por ejemplo de Sabato, y la energía atómica, allí en la metalurgia era necesario saber cómo ahora formar parte de un desarrollo para lograr la tesis, Dice que ahora al vivir en la sociedad del conocimiento el mundo se dio cuenta que la sociedad debe seguir estudiando, que el aprendizaje es para toda la vida, que uno debe continuar en este mundo globalizado, ya que ahora una carrera de grado no alcanza. Las carreras de posgrado se crearon con el propósito de que las maestrías demuestren que el aprendizaje debería ser permanente.

Ahora los posgrados deben ser acreditados y se deben realizar un reglamento de maestría y de tesis, esa tesis antes seguía los lineamientos de una tesis doctoral y se discute sobre que las tesis deban seguir este camino. Los cursos estaban fundamentalmente orientados a las ciencias sociales, donde los que habían hecho sus tesis trabajando quedaban fuera de esa metodología.

Dice que hoy el ministerio de Educación se da cuenta que mientras la gente cursa las maestrías, los que son estudiantes (y tienen un menú fijo por donde caminar) está todo bien. Pero que cuando los estudiantes se tienen que convertir en proveedores, se encuentran con que hay cosas que no las aprendieron nunca.

El ministerio hace dos años divide las maestrías en dos tipos de tópicos. Maestrías Profesionales y Maestrías Académicas, porque la formación de la tesis final era hacia un trabajo académico, pero cuando uno está trabajando y hace una maestría de tipo profesional, pone que el trabajo que tiene que hacer es un trabajo que aporta a la profesión en la que hoy está inserto. Entonces este tipo de trabajo con un director culmina más rápidamente; aunque aún no está internalizado.

El trabajo de las tesis es un trabajo académico de carácter inferior al de la tesis doctoral que voy a hacer después. Entonces el primer trabajo de producción propia es aporte que hacen a la profesión y no necesariamente es académico, y que estarán obligados por el Doctorado a continuar aportando a la sociedad del conocimiento.

El primer trabajo escrito es el más difícil, y hoy lo que sucede con los tesis y maestrands genera por ejemplo especializaciones y maestrías de estos dos tipos. Hoy un profesional especialista con capacidad profesional puede no seguir si no lo elige el camino académico de la tesis doctoral. Si puede entonces concluir su trabajo y está previsto y revisado por la ley visto que nadie termina muchas de las maestrías, ya que han derivado en ser una mini tesis doctoral.



La mayor dificultad no se observa en el financiamiento ya que el Ministerio tiene un programa de Becas para Docentes Universitarios (PROFITE). Son seis meses de un apoyo de 3000 pesos mensuales, una tesis de maestría debía llevar una dedicación de 160 horas, eso es un mes intenso de trabajo. Tres semanas sentados alcanzarían desde esta perspectiva para escribir la tesis entera. Por eso el ministerio financia solo 6 meses.

Recomienda escribir. De varios temas. Y que habiendo hecho este primer paso uno debe estar dispuesto a presentarlo y someterlo a jurado y director que son quienes tienen experiencia de saber si puede ser aprobado o no. Perder el miedo de la evaluación y animarse.

### 3.2.2. Descripción de Población y Muestra

Se **encuestó/ entrevistó a participantes** del sistema Universitario de posgrado: Tesistas, graduados de Maestría y Doctorado, Tutores de tesis y Administradores del sistema de posgrado de Universidades. Se trata de una **muestra incidental de personas de diferentes universidades** del área metropolitana a las que se accedió personalmente, y tres provincias del interior del país, junto a las de otros participantes del sistema de posgrado en Universidades de Perú, México, Colombia, Costa Rica y España a los que se encuestó vía correo electrónico.

**No se trata de una muestra representativa** del universo de posgrado por distintas razones entre las de ser sólo del ámbito al que episódicamente pudo accederse; y sus resultados deben ser evaluados con reserva. Sin embargo y dada la enorme disponibilidad de datos sobre la Instituciones en las que participamos, **se ha escogido del total** de datos obtenidos, **una selección** de un total de **70 casos balanceados** de manera **que tampoco caractericen particularmente a ninguna Institución**, por mayoría de muestras.

### 3.2.3. Diseño de la Investigación

La investigación se encuadró en la categoría **exploración** en bien de obtener representaciones desde la bibliografía específica, de ámbitos universitarios de discusión, y encuestando representaciones de diferentes participantes del sistema de posgrado, sobre temas cercanos al desgranamiento en el desarrollo de tesis, sesgada por el tipo de **muestra incidental, no probabilística ni universalmente representativa**.



### 3.2.4. Instrumentos de Recolección y Medición de Datos

Al comienzo del ítem 3.2 (Material y Métodos) se hizo **referencia a la metodología** donde se mencionó el empleo de técnicas de relevamiento como revisión bibliográfica/ documental, entrevistas y observación personal.

#### Relevamiento

Para comunicarnos con un número grande de personas, aplicamos la **técnica de relevamiento por cuestionarios** para la que **se diseñaron formularios/ encuesta**.

Se pretendió en las entrevistas extenderlas a variables que hacen al cumplimiento de la Responsabilidad Social Interna.

Se tomó muestras en distintos ámbitos universitarios de posgrado cuidando que la muestra total **-sin ser representativa del universo de posgrado- tampoco caracterice particularmente a ninguna Institución por mayoría de encuestados.**

#### Encuesta piloto para Tesistas

Encuesta anónima: Si lo desea, puede añadir su nombre y la carrera que cursa, los datos sólo será utilizados en términos anónimos y estadísticos.		Marcar por sí
Ud.se encuentra finalizando un Doctorado		<input checked="" type="checkbox"/>
Ud.se encuentra finalizando una Maestría		<input type="checkbox"/>
Ha aprobado más del 60% de las asignaturas de su cursada		<input type="checkbox"/>
ha evaluado/leído más de 5 trabajos de Tesis		<input type="checkbox"/>
Ha designado Director/ Tutor para su Tesis		<input type="checkbox"/>
¿Ha escrito?	Artículos	<input type="checkbox"/>
	Capítulos	<input type="checkbox"/>
	Libros	<input type="checkbox"/>
	Otros proyectos de Tesis	<input type="checkbox"/>
<b>Valore de 0 a 10 las habilidades que cree poseer para...</b>		
Redactar 100 páginas en sus propias palabras		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aplicar sus conocimientos de metodología de la investigación		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Realizar el actual desarrollo de su Tesis		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Concluir el Desarrollo completo antes de 18 meses		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Valore de 0 a 10 sus conocimientos...</b>		
Respecto al diseño físico, y o formato de las Tesis (Ej. Citas bibl.)		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Relativos a uso de servicios bibliotecarios (búsqueda en la bibl. Leopoldo Marechal-UNLaM, redes de bibliotecas, bibl. digitales, repositorios, entre otros).		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Relativos a uso de aplicaciones, para el manejo de vocabularios controlados (tesauros), para cálculos estadísticos y aplicaciones de edición para estructuración y gestión de la tesis		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>Valore de 0 a 10 sus expectativas...</b>		
Respecto a la asistencia que espera recibir del Tutor que designó.		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Respecto a la asistencia que espera recibir de la Institución durante el trayecto de Tesis		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Se relevan en condición de Tesista (a los fines de este relevamiento) cuando se ha aprobado por lo menos el 60% de materias de la cursada de Maestría o Doctorado, y se ha comenzado a trabajar en el desarrollo de la Tesis.



Sus campos abarcan áreas de “Antecedentes en redacción de textos” “Auto estima en cuanto a Habilidades” y “conocimiento técnico” segmentados en ítems; y **se corresponden con un TESISTA por encuesta.**

Encuesta para **GRADUADOS** de Maestría o Doctorado:

Encuesta anónima para <b>GRADUADOS</b> : los datos sólo será utilizados en términos anónimos y estadísticos.		<b>Marcar por sí</b>
Graduación	Doctorado	<input type="radio"/>
	Maestría	<input type="radio"/>
Se graduó en el año .....		
<hr/>		
Antes de hacer su Tesis... ¿había usted escrito?	Artículos	<input type="radio"/>
	Capítulos	<input type="radio"/>
	Libros	<input type="radio"/>
	Otros proyectos de Tesis	<input type="radio"/>
<hr/>		
<u>su desarrollo de Tesis llevó</u> .....años		
durante el desarrollo de su tesis ... ¿Piensa que recibió suficiente apoyo?	de su tutor	<input type="radio"/>
	de la Institución	<input type="radio"/>
<hr/>		
<u>El desarrollo de su Tesis tomó</u> ..... veces más recursos, (entre 1y10 veces más) que los que Usted pensaba invertir al comienzo de la cursada.		

Se está en situación de Graduado (a los fines de este relevamiento) cuando se posee título de Magíster o Doctor, habilitado por Institución de Posgrado Universitario.

Encuesta para **TUTORES** de tesis de Maestría o Doctorado

Se está en situación de Tutor (a los fines de este relevamiento) cuando se está dirigiendo o dirigió (co-dirigiendo o co-dirigió) Tesis de Maestría o Doctorado habilitado por Institución de Posgrado Universitario.



Encuesta anónima para <b>TUTORES de tesis</b> : (los datos sólo serán utilizados en términos anónimos y estadísticos)	
Cantidad de Tesis que se encuentra <b>dirigiendo</b> actualmente	.....
Cantidad de Tesis que se encuentra <b>co-dirigiendo</b> actualmente	.....
Cantidad de Tesis que ya dirigió/codirigió (concretadas y defendidas)	.....
<b>Marcar por sí</b>	
Ha recibido cursos acerca del rol y responsabilidad del tutor, por parte de la Institución	<input type="checkbox"/>
Recibe consultas de su tesista...	a diario <input type="checkbox"/>
	semanal <input type="checkbox"/>
	mensual <input type="checkbox"/>
	en periodos no regulares <input type="checkbox"/>
Debe informar a su Institución sobre el avance de la Tesis	<input type="checkbox"/>
Si debe informar, lo hace como máximo en periodo...	trimestral <input type="checkbox"/>
	semestral <input type="checkbox"/>
	anual <input type="checkbox"/>
	más <input type="checkbox"/>
Más allá de su compromiso con el Tesista... ¿supone que podría ser perjudicial para su propia carrera -si varias de las tesis que dirige- no se concretan?	<input type="checkbox"/>
¿Recibe como Tutor alguna compensación, incentivo o compensación de horas, por los recursos que invierte, en su trabajo con el tesista?	<input type="checkbox"/>
Hay en la Institución, algún gabinete o servicio permanente...	de ayuda, de apoyo a su actividad de Tutor <input type="checkbox"/>
	de resolución de conflictos Tutor/Tesista <input type="checkbox"/>
	Sobre redacción, metodología, estadística, defensa de tesis y otros temas relacionados al desarrollo <input type="checkbox"/>

### Encuesta para para **ADMINISTRADORES** del Sistema de Posgrado

Se está en condición de Administrador (a los fines de este relevamiento) cuando se trabaja en el nivel ejecutivo o gerencial en organizaciones o Instituciones de Posgrado Universitario que ofrecen carreras de Maestría o Doctorado.

Encuesta anónima para <b>ADMINISTRADORES del Sistema de Posgrado</b> : (los datos sólo serán utilizados en términos anónimos y estadísticos)	
<b>Marcar por sí</b>	
Posee la Institución algún sistema de indicadores...	del desarrollo de las Tesis <input type="checkbox"/>
	de actividad de los tutores <input type="checkbox"/>
	de actividad de los tesistas <input type="checkbox"/>
¿Establece la Institución un cronograma de desarrollo para cada Tesis?	<input type="checkbox"/>
Existen estímulos por cumplimiento del cronograma...	para los tutores <input type="checkbox"/>
	para los tesistas <input type="checkbox"/>
Existen penalizaciones por incumplimiento del cronograma de desarrollo...	para los tutores <input type="checkbox"/>
	para los tesistas <input type="checkbox"/>
Posee la Institución algún lugar físico destinado a la consulta y o resolución de problemas...	para los tutores <input type="checkbox"/>
	para los tesistas <input type="checkbox"/>
Existen cursos de actualización y responsabilidad tutorial...	para los tutores <input type="checkbox"/>
	para los tesistas <input type="checkbox"/>
Se promueve el encuentro de grupos de experiencia en ámbito físico, o como foro virtual...	para los tutores <input type="checkbox"/>
	para los tesistas <input type="checkbox"/>
A más de la publicación -del trabajo de Tesis defendido y aprobado- ¿existen instancias de exposición pública en Jornadas, Ferias, y o algún sistema de reconocimiento a mejores trabajos?	para los tutores <input type="checkbox"/>
	para los tesistas <input type="checkbox"/>



### 3.2.5. Confiabilidad y Validez de la Medición

La confiabilidad de la medición sólo podría ocurrir si la medición pudiera repetirse a voluntad con el mismo resultado. Dado que por ejemplo, existe alta subjetividad y variabilidad temporal en respuestas a preguntas tales como “*Valore de 0 a 10 las habilidades que cree poseer para concluir el desarrollo de tesis completo antes de 18 meses*”; no puede decirse que el instrumento sea confiable.

En cuanto a validez, se intentó en el relevamiento personal que el llenado de la encuesta sea precedido por una breve explicación del problema, y aclaraciones acerca del significado de campos “críticos” a fin de minimizar errores de interpretación, y aumentar la motivación que actúe en beneficio de la calidad de los datos, aunque no puede garantizarse que todos los encuestados hayan dado un mismo sentido a las diferentes preguntas.

### 3.2.6. Métodos de Análisis Estadísticos

Se validaron datos de manera que **no representen una Institución en particular, por mayor numero de encuestados**, ya que por ejemplo **el Director a través de su experiencia** en el Servicio de Orientación Tutorial **dispone de cantidad de muestras, de las que sólo se ha tomado algunos casos representativos, en cantidad equivalente a fuentes de otros ámbitos de Posgrado**, también se excluyó los casos que no cumplieron algún requisito necesario.

Se volcaron los valores así validados de las variables de las encuestas a un sistema de consulta del tipo hoja de cálculo, con cuatro hojas vinculadas en un Libro en formato \*.xls.

La exposición de los datos se hizo de manera sencilla, por carecer de sentido un análisis estadístico profundo de mediciones con variables no definidas y enlazadas complejamente, y en los supuestos y consideraciones precedentes en cuanto la muestra.

### 3.2.7. Resultados

Para los factores que inciden en el desgranamiento, se obtuvieron datos de diferentes fuentes:

#### 3.2.7.1-Rastreo y lectura bibliográfica específica al tema

#### 3.2.7.2-Exposiciones públicas

#### 3.2.7.3-Relevamiento a actores del Sistema de Posgrado

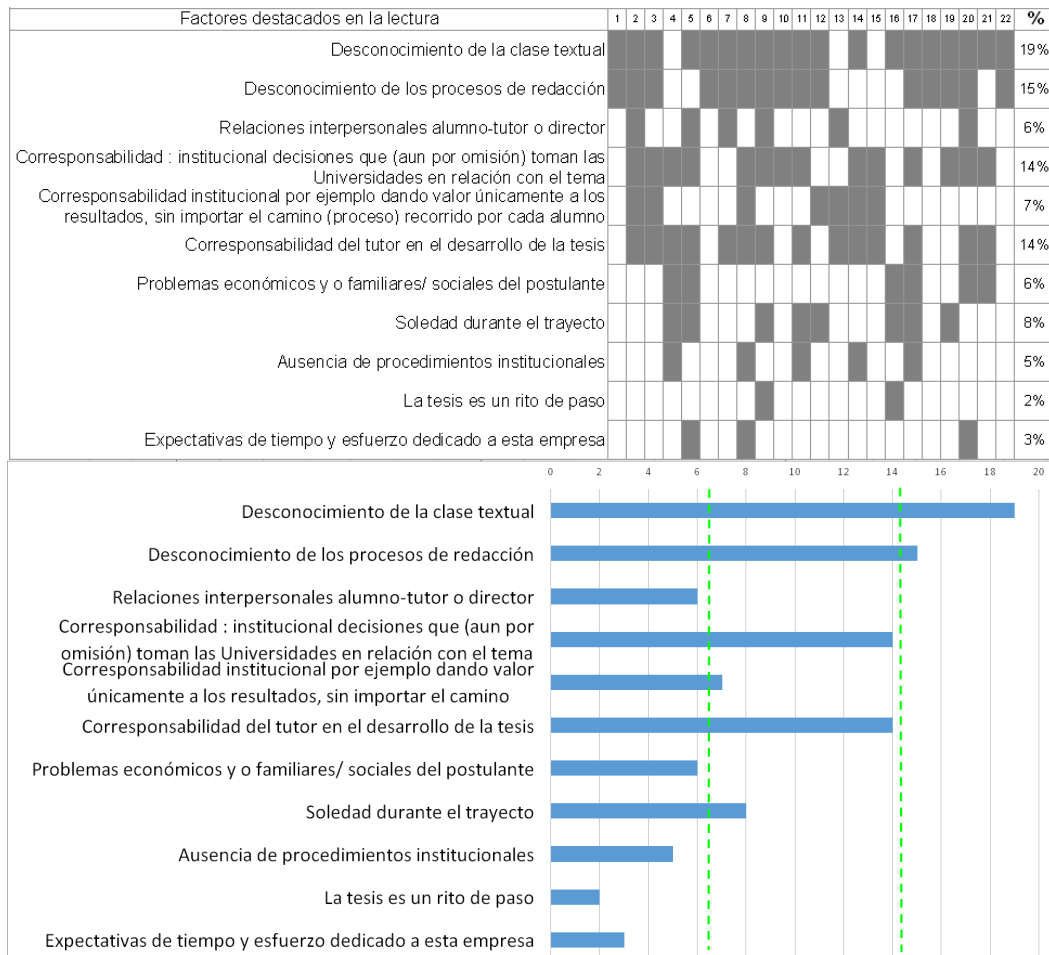


### 3.2.7.1-Resultados del rastreo y lectura de bibliografía específica al tema

Como se dijo se procedió a la selección de categorías para los factores identificados como principales en la opinión de los autores, bajo el supuesto que en la lectura de cualquier género, el emergente primigenio para el lector, es la intención del autor. Se identificaron factores que para cada autor aparecen (o se interpretan) como preponderantes o decisivos en el desgranamiento del trayecto de desarrollo de tesis.

En algunos de ellos, aparecen nítidamente como opinión expresa, y en otros pueden estar condicionados a la interpretación de los diferentes lectores/ investigadores.

Así, a partir de la lectura se generaron las categorías que arbitrariamente (fueron definidas en la conclusión de la lectura y explicadas) se las usaron para la comparación y tabulación.



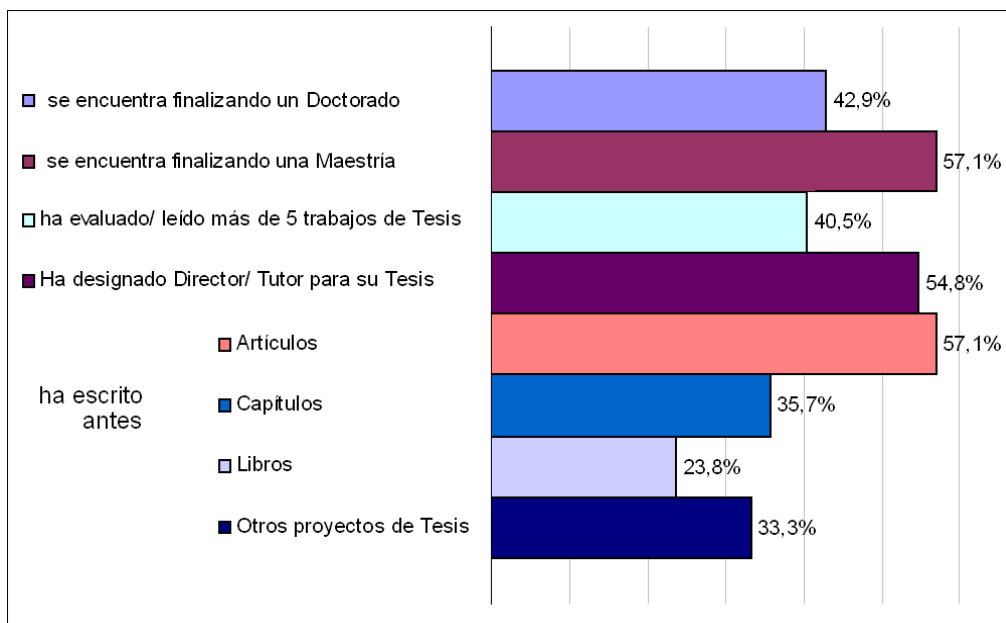


### 3.2.7.2-Resultados de asistencia a Exposiciones públicas

Las opiniones vertidas por tres categorizados disertantes en el **XVII Encuentro de Tesistas de Posgrado** al que asistimos el 23 de Octubre de 2014 enmarcado en el XX Congreso de Ciencias de la computación 2014, **volvieron a repasar el abanico de causas** del tipo de las antes descritas en la bibliografía, aunque la **soledad en el trayecto** y la **necesidad de identificar los recursos necesarios** para desarrollarla aparecieron en varias de las opiniones allí vertidas sin que se las haya explicitado como preponderantes.

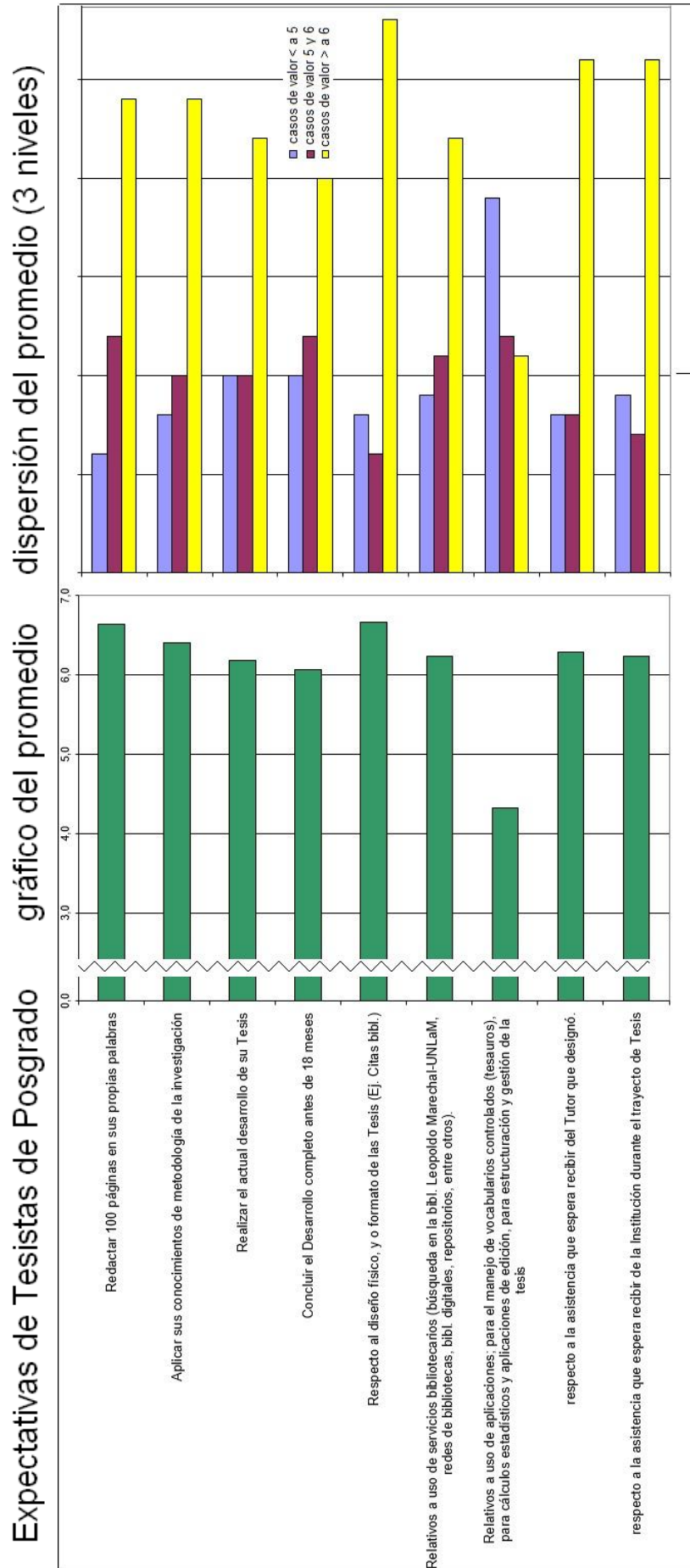
### 3.2.7.3-Resultados del Relevamiento a actores del Sistema de Posgrado

#### Resultados promedio de la encuesta para **TESISTAS** de Posgrado



El resto de las preguntas para **TESISTAS** de Posgrado en el gráfico siguiente







### Resultados promedio para Graduados de Posgrado

Graduado de	Doctorado	40%
	Maestría	60%
Año promedio de graduación		2009
El desarrollo de la Tesis llevó en años (prom)		3 años
El desarrollo de la Tesis tomó en promedio más recursos, (entre 1y10 veces más)		5 veces

Antes de hacer la Tesis, en promedio había escrito	Artículos	67%
	Capítulos	40%
	Libros	33%
	Otros proyectos de Tesis	33%
Durante el desarrollo de la tesis piensa que recibió suficiente apoyo	de su tutor	67%
	de la Institución	33%

### Resultados promedio de la encuesta para TUTORES de Tesis de Posgrado

#### Promedio de tesis dirigidas por los Tutores

Tesis que se encuentra <b>dirigiendo</b> actualmente	3
Tesis que se encuentra <b>co-dirigiendo</b> actualmente	3
Tesis que ya dirigió/codirigió (concretadas y defendidas)	24

#### Porcentaje promedio de respuestas afirmativas

Recibió cursos del rol y responsabilidad del tutor, desde la Institución	10%
recibe consultas a diario	0%
recibe consultas semanal	20%
recibe consultas mensual	20%
recibe consultas en períodos no regulares	40%
Debe informar a la Institución sobre el avance de la Tesis	30%
informa en período trimestral	20%
informa en periodo semestral	20%
informa en periodo anual	0%
informa en periodo... más	0%
¿Supone que podría ser perjudicial para su propia carrera -si varias de las tesis que dirige- no se concretan?	30%
¿Recibe como Tutor alguna compensación, incentivo o compensación de horas, por los recursos que invierte, en su trabajo con el tesista?	20%
Hay algún gabinete o servicio de ayuda, o apoyo a su actividad como Tutor	20%
Hay algún gabinete o servicio de resolución de conflictos Tutor/Tesista	10%
Hay algún gabinete o servicio sobre redacción, metodología, estadística, defensa de tesis y otros temas relacionados	40%

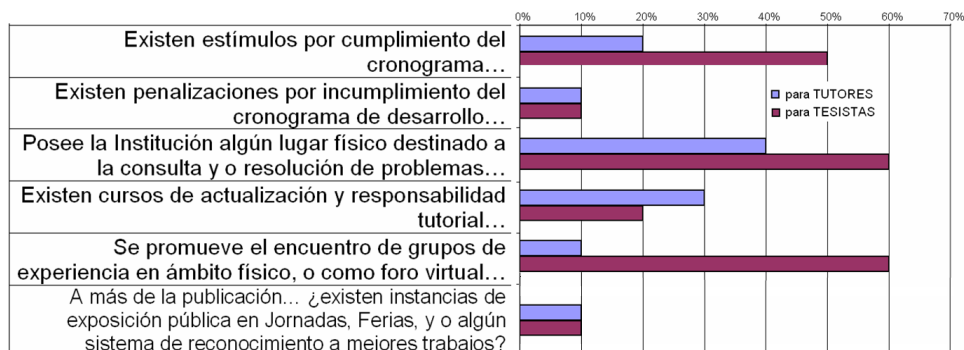


**Resultados** promedio de la encuesta para **ADMINISTRADORES** de Instituciones de Posgrado

Existe sistema de indicadores del desarrollo de las Tesis	30%
Existe sistema de indicadores de actividad de los tutores	10%
Existe sistema de indicadores de actividad de los tesistas	30%
Establece la Institución un cronograma de desarrollo para cada Tesis	50%

Porcentaje promedio de respuestas afirmativas

	para tutores	para tesistas
Existen estímulos por cumplimiento del cronograma...	20%	50%
Existen penalizaciones por incumplimiento del cronograma de desarrollo...	10%	10%
Posee la Institución algún lugar físico destinado a la consulta y o resolución de problemas...	40%	60%
Existen cursos de actualización y responsabilidad tutorial...	30%	20%
Se promueve el encuentro de grupos de experiencia en ámbito físico, o como foro virtual...	10%	60%
A más de la publicación... ¿existen instancias de exposición pública en Jornadas, Ferias, y o algún sistema de reconocimiento a mejores trabajos?	10%	10%



**3.2.8. Discusión**

**3.2.8.1-Respecto a resultados de la lectura bibliográfica específica al tema**

-Se aprecia que en la mayoría de los textos específicos o relacionados directamente al problema de desarrollo de tesis, es opinión generalizada el asignar principal importancia a los factores:

- desconocimiento de la clase textual,
- de procesos de redacción,
- corresponsabilidad Institucional por omisión y
- corresponsabilidad de la tutoría,

como importantes en el desgranamiento durante el trayecto de desarrollo de tesis.



-En **segundo término** aparecen otro grupo de factores:

- la difícil relación con el tutor,
- Institucionalmente ocuparse más del resultado que del proceso,
- problemas económico sociales del tesista, y el de la
- soledad en el trayecto.

-Apareciendo como de menor efecto en el desarrollo de Tesis -desde las opiniones vertidas en los textos- factores del tipo:

- Ausencia de procedimientos institucionales,
- la Tesis como un rito de paso, y las
- expectativas de tiempo y esfuerzo dedicados al desarrollo.

La técnica de rastreo y lectura bibliográfica se encuadra dentro de las de revisión de registros propia de todo relevamiento.

Los registros documentados exhiben características como la de mostrar aspectos posiblemente menos actualizados que los que ofrecen otras técnicas, así como de referirse generalmente a aspectos formales (que pueden ser escritos) y de ofrecer volumen de datos con fuente registrada.

En el caso, la calificación de quienes ofrecen opinión, aparece como desventaja desde su rol de participantes (con intereses) del sistema de Posgrado capaces de modificar el campo observado desde su subjetividad; y como ventaja, desde la amplia experiencia y formación, que su rol de investigadores/ autores cercanos a la problemática, les otorga en el conocimiento del tema estudiado.

### 3.2.8.2-Respecto al Relevamiento a actores del Sistema de Posgrado

**En cuanto a TESISTAS** ofrece a discutir sobre su lectura de resultados, **varias paradojas**:

- Un número de **60%** que **intenta escribir texto** en un **género sobre el que dice no ha leído** antes
- Un 40 % que **no ha designado tutor**.
- Un 24% **no ha escrito antes**, por lo menos en los géneros consultados.
- Por lo menos la mitad de los consultados, **posee bajas expectativas** en cuanto a sus habilidades de redactar 100 páginas, aplicar metodología y o llevar adelante el trayecto, y el número aumenta si imponemos límite temporal.
- El 70% dice poseer **bajas habilidades y conocimientos** relativos a uso de aplicaciones; para el manejo de vocabularios controlados (tesauros), para



cálculos estadísticos y aplicaciones de edición, para estructuración y gestión de la tesis.

Por separado se destaca:

Que los de la muestra, aparentan **sentirse mayoritariamente solventes** en cuanto a **formato** de tesis, **normas de cita bibliográfica**, etc.

Y con **muy buenas expectativas** respecto a la **asistencia** que recibirán **del tutor, y de la Institución**.

Como fuente de datos respecto a la problemática, debe considerarse el hecho que **sólo un 33% de los encuestados dice haber escrito antes otros proyectos de tesis**, y podría estar dando opinión sobre una situación que sólo conocen **superficialmente**.

### **3.2.8.3-En cuanto a los GRADUADOS:**

Los graduados son **tesistas** como los anteriores, pero **que han superado exitosamente el trayecto**, y tienen esa experiencia.

Se destaca

-Que un **70% había escrito antes** por lo menos artículos. Aunque la palabra artículo puede haber sido entendida tanto en el sentido genérico -como de 10 a 20 páginas sobre un tema- hasta el de uno publicable en revista científica como género discursivo académico.

-Que **les tomó en promedio tres años** el desarrollo de Tesis (con dispersión de dos a diez)

-Que sus **expectativas iniciales**, respecto al tiempo y esfuerzo que invertirían en esta empresa, **se vieron superadas en promedio en cinco veces** (con dispersión de 1 a 10)

-Que sus **expectativas en cuanto al apoyo** que recibirían **del tutor y de la Institución**, sólo se cumplieron para el primero de ellos.

Podía pensarse en la comparativa de las respuestas de tesistas en tránsito y de graduados (o ex tesistas) que **muchos tal vez desconocían o subestimaron los recursos a invertir en el desarrollo de Tesis**, así como que **muchos supusieron vivir el desarrollo “asistidos” como en las materias de cursada**, y o que para los que nunca leyeron una tesis, o no designaron tutor o no han escrito nada parecido antes, seguramente el escribir una tesis emerge como una tarea de cumplimiento muy difícil.



#### **3.2.8.4-En cuanto a respuestas de los TUTORES de Tesis de Maestría y Doctorado**

La lectura de las respuestas de los Tutores, también ofrece algunas paradojas:

-En **promedio dirigen y o codirigen tres** (con dispersión de 1 a 9) tesis aunque **sólo el 20 % de ellos recibe como Tutor alguna compensación**, incentivo o compensación de horas, por los recursos que invierte en su trabajo con el tesista;

**Sólo el 30% debe informar** (mayoritariamente son respuestas de México y España) a la Institución sobre sus actividades;

El 60% recibe de sus tesistas consultas en períodos no regulares, o a lo más mensuales (en México la mayoría semanales) y el 30% suponen que podría ser perjudicial para su propia carrera -si varias de las tesis que dirige- no se concretan (Mayoritariamente en respuestas de otros países).

-Sólo el **10 %** dice haber recibido **cursos sobre su tarea pedagógica didáctica** específica (rol) y las **responsabilidades que acepta** (mayormente en respuestas de otros países), y en promedio que es baja o muy baja la disponibilidad/ existencia de gabinetes de apoyo y o servicios de consulta o resolución de conflictos.

Surge como de mayor frecuencia el contacto/ tutor tesista, y ambos con la institución (entre semanal y trimestral) en los tutores de otros países -los que además en promedio dirigen dos tesis, y además suponen que no es bueno para su carrera académica que no se concreten.

#### **3.2.8.5-En cuanto a Encuestas a ADMINISTRADORES de Instituciones de Posgrado**

En el 50% de los encuestados dice que **se establece un cronograma de desarrollo**.

Sólo un 10% dice que **existen penalizaciones por incumplimiento del cronograma** de desarrollo. (Mayoritariamente en respuestas de otros países)

Sistemas de **indicadores del desarrollo de Tesis**, aparece como 30% afirmativo para actividades de los Tesistas, y **sólo 10% para actividades de los tutores**. (Mayoritariamente en respuestas de otros países)



En sólo 10% que existen instancias de exposición pública en Jornadas, Ferias, y o algún sistema de reconocimiento a mejores trabajos (provee ambiente de control por motivación extrínseca).

Casi el 50% afirma disponer de lugares físicos para consulta, y es mediana o baja la existencia de cursos y o grupos de experiencia.

Puede conjeturarse que si las **Instituciones crean procedimientos** de desarrollo de tesis, aunque **después no deciden supervisar su cumplimiento**, tal vez es porque su **estilo de gestión** encuentra la **motivación propia de los actores como suficiente** para mantener el control sin necesidad de motivación externa por premios o penalizaciones. O que encuentran desde la cultura organizacional menos aplicable los mecanismos de motivación extrínseca.

### 3.3. Conclusiones

Se Investigó sobre la administración del trayecto de Tesis de maestría y Doctorado desde la amplia bibliografía de apoyo al trayecto, y desde la realidad a través de la interacción con sus actores.

**Se concluye** que la sola proliferación de bibliografía sobre el trayecto de tesis, sumado a numerosas acciones determinadas a establecer y compensar factores causales, expone la dificultad para comprender un complejo problema que lleva años ocurriendo; sin que las “soluciones” ofrecidas respondiendo a múltiples “causas”, logren resolverlo.

De la **lectura bibliográfica, concluimos** que: mayoría de autores

-enfocando el problema en la visión de causa/ efecto- prioriza cuatro causas:

Desconocimiento de la clase textual,

Desconocimiento/ inhabilidad para procesos de redacción,

Corresponsabilidad Institucional (aún por omisión)

Y corresponsabilidad de la tutoría.

La exploración sobre datos del Anuario 2011 y de una Jornada encuentro de Tesistas arrojó -desde los disertantes- resultados genéricamente análogos.

Aunque **en el relevamiento/ encuesta sobre representaciones de actores:** tesista, graduado, tutor, administrador, las **respuestas promedio difieren en cuanto** al factor corresponsabilidad de la **tutoría** y coinciden en las otras.

Apareció difícil de determinar -Institucionalmente y o en lo curricular “oculto”- si la relación tutor / tesista es un vínculo personal a resolver entre dos, o uno más de los espacios compartidos entre actores Institucionales y por lo tanto bajo la Administración y Responsabilidad Universitaria.



Observando la estructura que provee ambiente de control,  
Se aprecia en la pequeña muestra del **ámbito latinoamericano** explorado un estilo de **gestión distante** en lo institucional y con un trayecto de desarrollo de tesis **fuertemente administrado entre el tutor y el tesista** -y desde lo argumentado- condicionado por las características personales y la motivación interna/ intrínseca de ambos.

Y otro estilo de gestión en **instituciones europeas de posgrado** aparece como dispuesto a reservarse mayor **protagonismo en la administración del trayecto** de tesis y su cumplimiento normativo; a partir de **crear ambiente de control**, capaz de **motivar extrínsecamente** (externamente) por ejemplo a sus actores haciéndoles saber que **conoce el grado de apego** -del comportamiento y actividades de tutor y tesista- **con lo acordado**.

Y lo hace **despegándose de mecanismos burocráticos** de formalización periódica y escrita; al **complementarlos con portales académicos/** de doctorado, **en los que coordinación, tutoría y tesis** se encuentran y **comunican**, así como proveyendo **aplicaciones móviles** que los **relacionan sencilla y continuamente** a todos.

En el **modelo de gestión corriente en Latinoamérica** se advierte la presencia de estructura y ambiente de control, **durante la cursada que provee motivación tanto intrínseca como extrínseca**; para luego **durante la administración del trayecto** de desarrollo de tesis, distanciarse sosteniendo mayormente la administración del trayecto a través de la **motivación intrínseca/** interna **de tutor y tesista**.

La masificación de la Educación Superior que provoca -en las palabras de Ken Robinson- cierta “inflación académica”, promete hacer masiva también la educación de Posgrado con estudiantes empujados tanto por necesidades prácticas de movilidad académica ascendente -que el mismo sistema impone- como por vocación de desarrollo personal/ profesional.

Provocando particularmente en el Sur tensiones a un sistema diseñado para menos -por lo menos en la educación de Posgrado- y que resulta incapaz de darles respuesta a sus necesidades de formación sosteniendo rituales de formación que dejan mayoritariamente la administración del trayecto de tesis, en manos de la tutoría/ los tesisistas y de su motivación personal (interna, intrínseca)





El sistema Educativo, lejos de abandonar las exigencias de la transformación pretendida, deberá cuestionarse sobre maneras innovadoras de proveerla, bajo el soporte disciplinar, que las Ciencias tanto de la Educación Superior de Posgrado proveen, a la formación de sus actores; como en el apoyo que las Ciencias de la Administración ofrecen, para formalizar ambiente de control organizacional. Así como la prioridad que, en su agenda educativa de posgrado, tiene el problema del amplio desgranamiento observado -en el mundo y particularmente en Latinoamérica- durante el trayecto de desarrollo de tesis de Maestría y Doctorado.

### 3.4. Bibliografía

Abdala Leiva, Sarife; Castiglione, Ana María e Infante, Leonor Amalia. *La deserción universitaria. Una asignatura pendiente para la gestión institucional*. Cuad. Fac. Humanid. Cienc. Soc., Univ. Nac. Jujuy [online]. 2008, n.34, pp. 173-191.

Adelstein, A. y Kuguel, I. (2005) *Los textos académicos en el nivel universitario*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento/ Montolío, E. (2000) *Manual práctico de escritura académica*. Tomo III, Barcelona Ariel/ Ramírez Gelves, S. (2007) *Géneros discursivos y tipos de textos en el discurso académico*. Curso virtual para editores de revistas científicas, módulo 3. Caicyt-Conicet.

Arias Odón, Fidas G. (2006) *Mitos y errores en la elaboración de Tesis y Proyectos de Investigación*. 3ra. Edición, Caracas: Episteme

Arnoux, E., Borsinger, A., Carlino, P., Di Stefano, C., Pereira, M., & Silvestre, A. (2005). La intervención pedagógica en el proceso de escritura de tesis de posgrado. *Revista de la Maestría en Salud Pública* 3(6). Recuperado de <http://www.escriuraylectura.com.ar/posgrado/articulos.htm>.

Baena Paz, Guillermina *Montero Olivares Sergio* (2010) *Tesis en 30 Días* Editores Mexicanos Unidos.

Bajtín, Mijaíl Mijáilovich (2005) *El problema de los géneros discursivos*, en *Estética de la creación verbal*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores

Bartolini, Ana María (2014) *Diseño de una tesis doctoral: del proyecto al informe final* Facultad de Ciencias de la Gestión, Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER) *Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales* ISSN 1669-1555 Volumen 12, nº 1

Botta, Mirta (2007) *Tesis Tesinas Monografías e Informes* Nuevas normas y técnicas de investigación y redacción Buenos Aires Colección: METODOLOGIAS BIBLOS

Boudieu BORDIEU, P.( 2005), *¿Qué significa hablar ? Economía de los intercambios lingüísticos* .Madrid, Akal.

Bricall Josep M. (2000) Informe Universidad Barcelona, España

Carlino, Paula (2005) *¿Por qué no se completan las tesis en los postgrados? Obstáculos percibidos por maestrandos en curso y magistri exitosos* SABER-ULA, Universidad de Los Andes - Merida - Venezuela: Educere - Año 009 - Número 030

Carneiro Caneda Manuel (2007) *La Responsabilidad Social Corporativa Interna La “ Nueva Frontera” de Los Recursos Humanos* Madrid: ESIC

Cassany, Daniel. (1995) *La cocina de la escritura*, Anagrama, Barcelona

Coopers & Lybrand, (1997) *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. España: Díaz de Santos.

Corina Vainstub, María Gracia Benedetti, Amalia Homar, Laura Leiva, Cecilia Poggio, Claudia Bolzán, Analía Rígoli, Claudio Staffolani (2014) *Departamento de tesis: un espacio de trabajo*



y reflexión conjunta acerca de la construcción de una cultura de tesis Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales Volumen 12, nº 1-

Cubo de Severino, Liliana; Puiatti, Hilda y Lacon, Nelsi. (2012) *Escribir una tesis: Manual estrategias de producción*. Editorial Comunicarte.

Di Stefano, Mariana (2003). *Escritura y producción de conocimiento en las carreras de posgrado* en IIº Congreso Internacional Cátedra UNESCO Lectura y Escritura. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso..

Eco, Humberto (1995) *Como se hace una Tesis* Barcelona Gedisa

Follari, Roberto; "Argentina: el acceso a los posgrados como urgencia reglamentaria". Artículo publicado en la Revista *Contextos de Educación*, Nº V de la Universidad Nacional de Río Cuarto, accedido en: <http://www.unrc.edu.ar/publicar/cde/05/Contexto.htm>

García Córdoba, Fernando (2002) *La tesis y el trabajo de tesis : recomendaciones metodológicas para la elaboración de los trabajos de tesis*. Limusa Grupo Noriega México

Garritz, A.López, M.(1989). *Tutoría el perfil del docente en el posgrado*. II Seminario Latinoamericano de estudios de Posgrado. Perú: Univ. de Lima

Gentile Nelida 2013 *La Tesis De La Inconmensurabilidad* EUDEBA Buenos Aires

Gilli, Juan José. (2000) *Diseño y efectividad Organizacional* Buenos Aires MACCHI

Iglesias Gabriela (2013) *Elaboración De Tesis Tesinas Y Trabajos Finales* Buenos Aires: Novedades Educativas

Ivanega, Miriam M., 2003 *Mecanismos de control público y argumentaciones de responsabilidad*, Caps. IV y V, Buenos. Aires, Ed. Ábaco

Lovitts, B.E. (2001) *Leaving the ivory tower: The causes and consequences of departure from doctoral study*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishing

MacDonald, R. (1996). *El maestro tutor. Guía para una tutoría más efectiva*. New York: Cambridge Stratford

Manathunga Catherine (2002) *Detecting and Dealing with Early Warning Signs in Postgraduate Research Education: A Work-in-Progress*- Manathunga is Academic Consultant in Postgraduate Supervision and Teaching-Teaching and Educational Development Institute (TEDI) and The Graduate School The University of Queensland- AUSTRALIA -In M. Kiley & G. Mullins (Eds.) *Quality in Postgraduate Research: Integrating perspectives*. CELTS, University of Canberra

Marquís, Carlos (2009) *Posgrados y Políticas Universitarias. Consideraciones sobre el caso argentino* RAES - Revista Argentina de Educación Superior/ Año 1 / Número 1 / Noviembre

Mayoral, Luisa (2013) *Tu Tesis en Administración: el "cómo", el "qué" y el "para qué"*. 1º ED Bs. As.: Biblos

Mendicoa, Gloria Edel (2003) *Lecciones de Enseñanza y Aprendizaje – Sobre Tesis Y Tesistas*

Muñoz Razo, Carlos (1998) *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Prentice Hall Hispanoamericana México

Ochoa Sierra, Ligia; Cueva Lobelle, Alberto (2012) *Tesis y deserción: entre el compromiso y el obstáculo*. Editor Univ. Nacional de Colombia

Perujo Serrano, Francisco (2009) *El investigador en su laberinto. La tesis, un desafío posible* España: Comunicación Social Ediciones Y Publicaciones

Pintrich, P. R., & Schrauben, B. (1992). *Students' motivational beliefs and their cognitive engagement in classroom academic tasks*. In D. Schunk, & J. Meece, *Student perceptions in the classroom* (pp. 149)183). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Pugh, Derek S.; Phillips, Estelle M. (2001) *Cómo obtener un doctorado* Barcelona, Gedisa

Pungitore Jose Luis 2013 *Sistemas Administrativos Y Control Interno-Descripción de operaciones básicas en la empresa bajo condiciones de control* Buenos Aires: Buyatti

Ramírez, Cesar (2001) *Modelo integral para llevar a cabo una tesis en las ciencias sociales* LIMUSA Mex.

Rivera Camino, Jaime (2011) *Cómo escribir y publicar una tesis doctoral*. España: Esic Editorial

Sabino, Carlos A. (1998) *Como Hacer Una Tesis* Buenos Aires LUMEN



Sampieri- Collado- Lucio (1992) "Metodología de la Investigación". Mac Graw Hill.

Sánchez Jiménez, David, (2012) *La elaboración de la tesis doctoral en las universidades de habla hispana: dificultades y planteamientos de mejora* EE.UU. Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 n.º 60/3 – Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI-CAEU)

Senra Varela Avelino, Senra Varela María (2009) *La Tesis Doctoral De Medicina*, Buenos Aires: Diaz De Santos

Valarino, Elizabeth (2000) *Tesis a tiempo Caracas: Equinoccio*

Vallaëys François, De la Cruz Cristina y Sasia Pedro M. (2009). *Manual de primeros pasos Responsabilidad social universitaria*: Banco Interamericano de Desarrollo McGraw-Hill Interamericana Editores México

Ministerio de Educación (Resolución 160/2011) Educación Superior - *Estándares y Criterios a considerar en los procesos de Acreditación de Carreras de Posgrado*. Argentina

### **Agradecimientos**

Los integrantes del presente proyecto de Investigación deseamos manifestar nuestro mayor agradecimiento a las Autoridades de la UNLaM en el Sr. Rector Prof. Dr. Daniel Martínez, Decano Dr. Alberto Longo y Decano. Dr. Julio Alejandro Martínez, Vice Decana Mg. Liliana Mallo, Sres. Secretarios, Mg. Silvia M. Rampello, Lic. Ana Belic y Lic. Ricardo Faraldi, Sres. Coordinadores de las Carreras del Departamento de Ciencias Económicas de UNLaM, y a las autoridades de la Escuela de Posgrado en el Sr. Director Dr. Rubén Marx y Tutoría del Doctorado, por la calidez con que recibieron nuestras inquietudes, el apoyo a nuestro trabajo, así como su permanente preocupación por la mejora de la calidad académica y humana de la Universidad Nacional de la Matanza.

Así también va nuestro agradecimiento a Secretarios, Directores de Área, Tutores, Tesistas graduados o en tránsito, y otros notables de Universidades Nacionales e Iberoamericanas que atendieron nuestras consultas y colaboraron haciendo el proyecto posible.



## Anexo III Certificados de participación de integrantes

### 6.

#### 6.1 Producción científico-tecnológica

Se incluirán todas las producciones que se hayan producido en el marco de desarrollo del proyecto de investigación a saber:

#### 6.2 Publicaciones

Presentar originales, copias o certificaciones que avalen la producción. (Se recuerda la importancia de citar en cada publicación a la Universidad Nacional de La Matanza, a la Unidad Académica en donde fue acreditado el proyecto, así como también el Programa de origen de la Investigación -Programa PROINCE-UNLaM- y su código de identificación). Indicar las publicaciones de acuerdo con el orden que a continuación se detalla:

##### a) Artículos

- El artículo de investigación "*Administración del trayecto de desarrollo de Tesis de Maestría y Doctorado*"; fue **remetido a evaluación externa y aprobado para ser expuesto** en la primera **jornada de Innovación Universitaria** de la UNLaM organizada por la Secretarías: Académica, de Ciencia y Tecnología y de Extensión Universitaria, Realizada el 20 de Noviembre de 2014, y Se integró a la **publicación** de la Jornada que produjeron las Secretarías **ISBN 978-987-3806-12-4**.

- Se encuentra **publicada la Recensión Bibliográfica** -Alba Iribarne

Título: Tu Tesis en Administración: el "cómo", el "qué" y el "para qué".

Autor/es: Luisa Mayoral

Editorial: Biblos

Nº de edición: Primera Edición (1º ED)

Año de edición: 2013

Publicado en la Revista Científica Rince del Dpto de Cs. Ecs.UNLaM

RInCE -Nº12 Vol.6 (Diciembre2015) -Recensión Bibliográfica ISSN 1852-3239-

<http://rince.unlam.edu.ar>

<http://rince.unlam.edu.ar/index.php?seccion=5&idArticulo=5>

- Se encuentra **publicada la Recensión Bibliográfica**-Ismael Blanco

Título: Escribir una tesis. Manual de estrategias de producción.

Autor/es: Liliana Cubo de Severino, Hilda Puiatti, y Nelsi Lacon

Editorial: Comunicarte.Colección Lengua y Discurso

Nº de edición: Primera Edición (1º ED)

Año de edición: 2012

Publicado en la Revista Científica Rince del Dpto de Cs. Ecs.UNLaM

RInCE -Nº12 Vol.6 (Diciembre2015) -Recensión Bibliográfica ISSN 1852-3239-

<http://rince.unlam.edu.ar>

<http://rince.unlam.edu.ar/index.php?seccion=5&idArticulo=5>

- **Artículo periodístico a publicar Tutau, Armando y otros (2015) (en ANEXO1) "Administración del trayecto de desarrollo de Tesis de Maestría y Doctorado" - REVISTA AVANCES Universidad, Ciencia y Comunidad- Año V -Universidad Nacional de la Matanza Instituto de Medios de Comunicación. En prensa.**

- **Artículo científico publicado:** en octubre se publicó un Artículo de investigación (Autor) "*Contribuciones a la sustentabilidad desde la Universidad*"; (corresponde a proyecto dirigido





2012/13) en la Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de La Universidad Nacional de la Matanza.  
RINCE–Nº9 Vol. 5 (Octubre 2014) -Artículo de Investigación ISSN 1852-3239- disponible en

[http://rince.unlam.edu.ar/download/publicacion/nro9/vol5/articulo\\_contribuciones.pdf](http://rince.unlam.edu.ar/download/publicacion/nro9/vol5/articulo_contribuciones.pdf)

• **Artículo periodístico publicado** (investigador) "*Calentamiento global: un impuesto/incentivo al ahorro de combustible*" (**corresponde a proyecto dirigido 2012/13**) Publicado en la portada (e interior) de **ARGENTINA INVESTIGA** (<http://argentinainvestiga.edu.ar/>) Divulgación y Noticias Universitarias.

Portal que reúne más de 70 universidades argentinas auspiciado por Ministerio de Educación, SPU, SubSGyCPU, SIU y CIN; El 24 de nov de 2014 -Universidad Nacional de La Matanza-Departamento de Ciencias Económicas (link)[http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=calentamiento\\_global:\\_un\\_impuesto/\\_incentivo\\_al\\_ahorro\\_de\\_combustible&id=2252#.Vlkb7smrGJU](http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=calentamiento_global:_un_impuesto/_incentivo_al_ahorro_de_combustible&id=2252#.Vlkb7smrGJU)

• **Publicación (como audio) en ARUNA** (Asociación de Radios de Universidades Nacionales Argentinas) <http://www.aruna.org.ar/home/> de entrevista radial para el programa *Argentina Investiga* del 16 de diciembre de 2014 Bloque 1 -17.12 Eduardo Urbano (antropólogo social por la Universidad Nacional de Buenos Aires, investigador universitario en la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Trabaja hace diez años sobre identidad nacional. -Armando Tutau (investigador en el Dep. de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Matanza) *En busca de la responsabilidad ambiental: un impuesto / incentivo al ahorro de combustible*. Disponible en <http://www.aruna.org.ar/audios/index.php?cat=1&pr=10>

• **Dossier: Comunicación Científica publicada** Jornada de Investigación Interdepartamental: "25 Años de Desarrollo e innovación en el conocimiento" UNLaM Título de la Ponencia: *Contribuciones a la sustentabilidad desde la Universidad* Área y tema: Línea temática Nº 10: Desarrollos en Medio Ambiente y Biodiversidad UNLaM Argentina, 15 de septiembre de 2014 publicado en RINCE–Nº10 Vol.5.Diciembre 2014– Comunicación Científica Dossier "I Jornada de Investigación Interdepartamental" ISSN 1852-3239-<http://rince.unlam.edu.ar> disponible en

[http://rince.unlam.edu.ar/download/publicacion/nro10/vol5/dossier\\_03.pdf](http://rince.unlam.edu.ar/download/publicacion/nro10/vol5/dossier_03.pdf)

AUTOR (ES): Apellido y nombres, separados por una coma. Incorpore a todos los autores del trabajo. Incorpore a los autores en el orden en que figuran en la publicación.

TÍTULO completo del trabajo tal cual figura en la copia impresa.

FUENTE de la publicación: el título del libro o revista en que fue publicado el trabajo. Nombre completo sin abreviaturas.

VOLUMEN que figura en el trabajo.

TOMO en caso de tenerlo.

NÚMERO según figura en la publicación.

PÁGINAS la primera y última página del trabajo. Ej. : 23-45.

EDITORIAL el responsable de la edición del documento.

LUGAR donde tiene su sede el editor.

FECHA el año en que se publicó el documento. Si no dispone de la fecha de publicación y aparece la de Copyright consigne ésta.

EN PRENSA indicar sólo si ese es el estado de la publicación.

b) Capítulos de libro

AUTOR (ES): Incorpore a todos los autores del trabajo, con su apellido y el nombre separados por una coma. Es importante que ingrese los autores en el orden en que figuran en la publicación. Especifique si es necesario, la función de cada autor entre paréntesis. Ej.: Apellido Nombre. Puede ser autor, editor, compilador.

TÍTULO del trabajo.

FUENTE: el título del libro en que fue publicado el trabajo.

ISBN: Indicar el código de ISBN

PÁGINAS inicial y final del trabajo. Ej. : 18- 25

PÁGINAS totales del documento mayor.

COLECCIÓN: indique si el libro (documento mayor) pertenece a una colección o serie.

EDITORIAL, FECHA, LUGAR DE EDICIÓN, EN PRENSA como se indica para artículos.

c) Libros



AUTOR (ES): Ingrese todos los autores del trabajo como se indicó para capítulos. Es importante que ingrese los autores en el orden en que figuran en la publicación. Especifique si es necesario, la función de cada autor entre paréntesis. Ej. : Apellido Nombre. Puede ser autor, editor, compilador.

TÍTULO del libro.

SUBTÍTULO: en caso de tener subtítulo ingresarlo en este campo.

PÁGINAS totales del libro.

ISBN: Indicar el código de ISBN.

COLECCIÓN: indique si el libro pertenece o forma parte de una colección o serie.

EDITORIAL, FECHA, LUGAR DE EDICIÓN, EN PRENSA como se indica para artículos.

d) Congresos Internacionales, Nacionales, Simposios, Jornadas, otros

AUTOR (ES): Incorpore el apellido y el nombre de todos los autores del trabajo. Es importante que ubique los autores en el orden en que figuran en la publicación. Especifique si es necesario, función de cada autor entre paréntesis. Ej. : Apellido, Nombre (compiladora. Puede ser autor, editor, compilador).

TÍTULO del trabajo.

SUBTÍTULO: en caso de tener subtítulo ingresarlo en este campo.

TIPO: aclare si es una conferencia, simposio / ponencia o una comunicación libre (póster o exposición)

• El Director Armando Tutau **EXPUSO LA PRESENTE INVESTIGACIÓN como artículo de investigación "Administración del trayecto de desarrollo de Tesis de Maestría y Doctorado"; en la PRIMERA JORNADA DE INNOVACIÓN UNIVERSITARIA** de la UNLaM organizada por la Secretarías: Académica, de Ciencia y Tecnología y de Extensión Universitaria. Realizada el 20 de Noviembre de 2014.



• Durante 2014 el Director Armando Tutau **expuso en la 1era Jornada de Investigación Interdepartamental: "25º Años de Desarrollo e Innovación en el Conocimiento"** sobre un trabajo de investigación -de su dirección en 2012/13- y fue designado **Coordinador de la Mesa Nº 17** Línea temática Nº 10: "**Desarrollos en Medio Ambiente y Biodiversidad**": organizada por la Secretaría de Ciencia y Tecnología y los Departamentos Académicos, de la Universidad Nacional de La Matanza. Realizada el lunes 15 de septiembre de 2014.



• **Entrevista para programa radial "Argentina Investiga"** emitida el martes 16 de dic de 2014 por Radio UNLP (Radio Universidad Nacional de la Plata [www.radiouniversidad.unlp.edu.ar/](http://www.radiouniversidad.unlp.edu.ar/), AM 1390) para hablar sobre la temática de su autoría que se publicó en el portal *Argentina Investiga* sobre *calentamiento global*.

• El Investigador Juan Latrichano (UNLaM, Argentina) expuso su ponencia: "*Crisis internacional e impacto en los países periféricos. Periodo 2007-2010*" en la Mesa C: Economía Internacional: "Estudio de Casos" del Congreso de Economía Política Internacional "*Los cambios en la economía mundial. Consecuencias para las estrategias de desarrollo autónomo en la periferia*" organizado por el Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Moreno, el 6 de noviembre de 2014 de 09:30-11:00 hs./ Sector DARACT-Edificio A-Aula: 3 PB



- La Investigadora **Alba Ester Iribarne** participó del XX Congreso Argentino de Ciencias de la Computación - 20 al 24 de Octubre de 2014- San Justo, Buenos Aires, Argentina- en el **XVII Encuentro de Tesistas de Posgrado** realizado el Jueves 23 de Octubre a las 11 horas.



El objetivo del Encuentro fue generar un espacio de intercambio de experiencias y conocimientos entre Tesistas y Directores de Tesis de Posgrado.

Los temas tratados fueron:

1. Diferencias entre las tesis de Especialización, Maestría y Doctorado.
2. En qué consiste la asesoría/tutoría/dirección de tesis de posgrado.
3. Tesistas y asesores/tutores/directores: una relación compleja e irregular.
4. Rol del asesor/tutor/director de tesis de posgrado: competencias, condiciones personales y funcionales.
5. ¿Por qué no se completan las tesis en los posgrados?
6. Tesis de Maestría y/o Doctoral: a) un aporte original a la ciencia; b) una contribución profesional para mejorar la vida de los ciudadanos; c) un aporte profesional a la industria.
7. Ayuda económica para la realización de tesis de posgrado.

- El estudiante investigador Raúl Alberto Gómez recibió su diploma de **graduado** en la Licenciatura en Comercio Internacional. Dpto de Ciencias Económicas UNLaM.

- El Director **Armando Tutau Dirigió** la **Tesis** de Maestría en Educación Superior de la Universidad Nacional de la Matanza de la Lic. Alba Esther Iribarne "*Coaching como técnica de aprendizaje en carreras universitarias de Administración*", Tesis defendida en **marzo de 2015**, y publicada en el repositorio de la Universidad [http://repositoriocyt.unlam.edu.ar/tesis\\_maestria.php](http://repositoriocyt.unlam.edu.ar/tesis_maestria.php)



- El Director **Armando Tutau Codirigió** la Tesis de Maestría en Relaciones Económicas Internacionales de la Universidad Nacional de la Matanza, de la Lic. Adriana Olga Cruz "*Dinámica de las normativas aplicables a exportaciones en consignación y desarrollo exportador*" Tesis defendida en **marzo de 2015**. En proceso de publicación.



- La Investigadora **Alba Ester Iribarne** recibió su diploma de graduada en la Maestría en Educación Superior en Diciembre de 2015 Escuela de Posgrado – UNLaM.

- El Director **Armando Tutau** fue **Jurado designado** para sustanciar el Concurso Ordinario, para cubrir Un (1) cargo de Jefe de Trabajos Prácticos con dedicación simple, en la Universidad Nacional de Lujan. División: ADMINISTRACIÓN; Área: INFORMATICA EMPRESARIAL; Sub Área; TECNOLOGIA Y SOCIEDAD integrado por tres miembros titulares, Profesores: ARMANDO RUFINO TUTAU, Roberto Porevsky y RAIMUNDO SILLITTI. En acuerdo con el Exp-Luj: 0001098/13 el **24 de octubre de 2014**, 9 hs



• **Tribunal de Tesis de Postgrado** : El Director Armando Tutau fue Jurado Titular Designado de la Tesis *Metodología para el Desarrollo de software en Pymes* del Licenciado Marcelo Colombani en el marco de la culminación de sus estudios en la Maestría en Sistemas de Información-Facultad de Ciencias de la Administración-UNER Res. DD Nro. **270/14**.

• A manera de transferencia de resultados la presente investigación se integra al Servicio de Orientación a Tesis de Maestría y Doctorado del departamento de Ciencias Económicas de UNLaM en curso desde Septiembre de 2012; del que el Director del Presente Proyecto es uno de los dos Docentes a cargo (Disp. HCDDCE N° 04/2012)

REUNIÓN: Incorpore el nombre que identifica a la reunión (conferencia, congreso, simposio, workshop, taller, jornadas.) En que se presentó el trabajo que se está cargando.

LUGAR: Ingrese el nombre del lugar geográfico donde se realizó la reunión.

FECHA REUNIÓN: Ingrese la fecha en que se llevó a cabo la reunión.

RESPONSABLE: Indicar nombre de la Institución, Sociedad u Organismo responsable de la reunión.

TIPO DE TRABAJO: Aclare si es un artículo completo, artículo breve o resumen.

FUENTE: Nombre del libro si es diferente del nombre de la Reunión o evento.

EDITORIAL, FECHA, LUGAR DE EDICIÓN, EN PRENSA como se indica para artículos.

### 6.3. Actividades tecnológicas (Presentar certificaciones que avalen las actividades).

#### a) Convenios , Asesorías o Servicios a Terceros

PARTICIPANTE: el nombre del investigador responsable de la transferencia. Si hay más de un participante (a diferencia de las publicaciones) no ingresar los nombres de los otros participantes.

FUNCIÓN: Indicar si es asesor, investigador, técnico, consultor, prestador de un servicio.

TIPO: Indicar el tipo de transferencia: convenio I+D; Asesoría técnica; servicios a terceros.

OBJETO: de la transferencia tecnológica. Si por acuerdos de confidencialidad acordados con la contraparte no se pudieran declarar alguno de los objetos / temas, consignar CONFIDENCIAL

IMPACTO: (Impacto socioeconómico. Estimación personal o institucional del beneficio social y /o económico en la contraparte o destinatario.

CAMPO: (Campo de aplicación) Utilizar código de SPU-ME empleado en la presentación de protocolo.

DESTINATARIO: Persona o Institución a las que se les brindan el servicio o con quien se firma el convenio.

MONTO: Monto percibido por el servicio.

AUTORIZACIÓN: Autorización de la Universidad/Organismo y el número de resolución.

ORGANISMOS: Organismos participantes en la transferencia tecnológica. CONICET, Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT).

#### b) Registro de Propiedad

##### b.1) Patentes o Modelos de Utilidad / Otros TÍTULO: Ingrese el título del trabajo.

AUTOR: Ingresar el apellido y nombre del autor separados por coma. TITULAR: indicar la firma, empresa u organismo. PAÍS: país que otorga el registro de la patente. FECHA SOLICITUD: Fecha en que fue solicitada la patente. (Prioridad - Formato ISO). NÚMERO DE SOLICITUD: Ingresar el número de la solicitud de la patente.

FECHA DISPONIBLE: Ingrese la fecha en que toma estado público. (Formato ISO. NÚMERO: Ingresar el número de la patente otorgado por el INPI. FECHA DE CONCESIÓN: Fecha en que fue concedida la patente. (Formato ISO). PERÍODO: Indicar el período por el que se concedió la patente. IDIOMA: Idioma de la patente. CÓDIGO: (Código sección / clase): Utilizar codificación INPI. PATENTES

RELACIONADAS: (Familia) Mencionar otros números de patentes concedidos o solicitados por el mismo objeto o título en otras jurisdicciones.

PATENTE COMERCIALIZADA: (o licenciada) Especifique la contraparte.

Acompañar todas las referencias documentales, indicando titulares o empresas, fecha de vigencia y demás datos que certifiquen la transferencia.



## Anexo IV Artículos y ponencias presentados

### ANEXO IV - 1

[Artículo periodístico a publicar Tutau, Armando y otros (2015) "Administración del trayecto de desarrollo de Tesis de Maestría y Doctorado" -REVISTA AVANCES Universidad, Ciencia y Comunidad- Año V -Universidad Nacional de la Matanza Instituto de Medios de Comunicación. **En prensa**]

### Administración del trayecto de desarrollo de Tesis, de Maestría y Doctorado.

Informe de Investigación

Proyecto PROINCE- B182, Departamento de Ciencias Económicas, UNLaM.

Director: Mg. **Tutau, Armando Rufino** atutau@gmail.com

Coautores: Cruz Adriana Olga; Iribarne, Alba Esther; Latrichano, Juan Carlos; Luna, Miguel Ángel; Campagnolo, Julio Cesar A.; Crocco, Carla Lorena; Blanco, José Ismael.

#### Resumen

La etapa de desarrollo de tesis constituye el principal motivo del desgranamiento en Maestrías y Doctorados. Diferentes investigaciones señalan que por lo menos un cincuenta por ciento de estudiantes llega a completar su cursada sin graduarse, al no poder resolverla. Y caracterizan los factores que inciden en el abandono como: ausencia de experiencia en investigación, pertenencia a diferentes campos disciplinares, imposibilidad de dedicar tiempo completo, dificultades en la relación con el tutor, baja autodisciplina, ausencia de un contexto social favorecedor, carencia de habilidad para construir lógicamente, de producir escritos, factores externos y otros.





Sin embargo, la continuidad de la problemática en el tiempo, hace insuficientes las explicaciones del tipo causa/ efecto, e invita a ahondar en la complejidad de su interacción y composición particular por lo menos en cada comunidad. Así como la fortaleza o debilidad del Ambiente de Control que acompaña su trayecto.

### **Problemática**

Nuestra experiencia personal y la exploración bibliográfica previa a la redacción del presente proyecto habla de un problema de prolongación de los estudios diferente de lo previsto; 2/3 años para maestría y 4 para doctorado se transforman en promedio 3,5 a 6,5 años para las maestrías y 4,6 a 9,2 en Estudios en Estados Unidos (Valarino,2000), y con un 88% de abandono; y de ese 88% un 47% que no se gradúa habiendo completado todas las asignaturas y otros requisitos, **excepto la Tesis.**

Cifras de otros estudios coinciden (Bartolini, 2006), (I.Bricall, 2000) genéricamente. Y para los que lo logran, les toma entre tres y diez años desarrollar su tesis y graduarse (Carlino 2005).

La necesidad de progreso en la profesión académica a través de la acreditación y valuación de instituciones y carreras, la necesidad de certificación que colabore en la movilidad académica desde la demanda u obligación y no siempre desde la vocación, impulsa también masivamente a los actuales estudiantes de postgrado a "tener que" terminar sus tesis lo antes posible y con un mínimo de recursos (FOLLARI 2005).

Es probable que el tesista transite su primera experiencia, por lo que carecerá de conocimiento sobre las dificultades del desarrollo, y necesidad de dominar artes de estructuración lógica (Vargas 2005) y de producción escrita (Arnoux y otros, 2005);

Los roles, atribuciones y responsabilidades de tutor y tesista no siempre son acordados y o explicitados. Las expectativas recíprocas de ambos acerca de la calidad final del desarrollo, agregan factores que conspiran en la prolongación del trayecto.

Naturalizar la problemática no sólo sitúa la responsabilidad en el estudiante, sino que excluye el tema de la agenda educativa evitando revisar la propia práctica institucional (Abdala Leiva 2008), y hacerlo es aún más difícil considerando que se trata de una población de estudiantes adultos formados en grado, con probadas capacidades de estudio, y hasta voluntad de pago.

### **Tesis**

Situaciones de comunicación, o de intercambio de conocimientos entre hablantes de una comunidad, utilizan enunciados del lenguaje estables en un período de tiempo, con base a su similar composición, estilo y temática creando los denominados *géneros discursivos*. (Bajtín, 2005)

Así pues una "Tesis" -es en principio- un **género discursivo académico** escrito. Como también lo son Monografía, Ponencia, Informe, Recensión, y otros, caracterizados por la pretensión de **objetividad** a partir de hechos expuestos y de la solidez lógica de la argumentación, del empleo de formas pasivas de redacción ayunas de adjetivación, **intertextualidad** o trama de relaciones lógicas entre los objetos del texto, así como la abundancia de **cita de autor** entre otros rasgos. (Adelstein A., 2005) (Montolío E., 2000) (Ramírez Gelves S., 2007)

Bibliográficamente una tesis es "*una **proposición que puede ser sostenida mediante pruebas o razonamientos apropiados** que domina la materia de estudio y puede aportarle nuevos y sólidos conocimientos*" (Sabino, 1998)

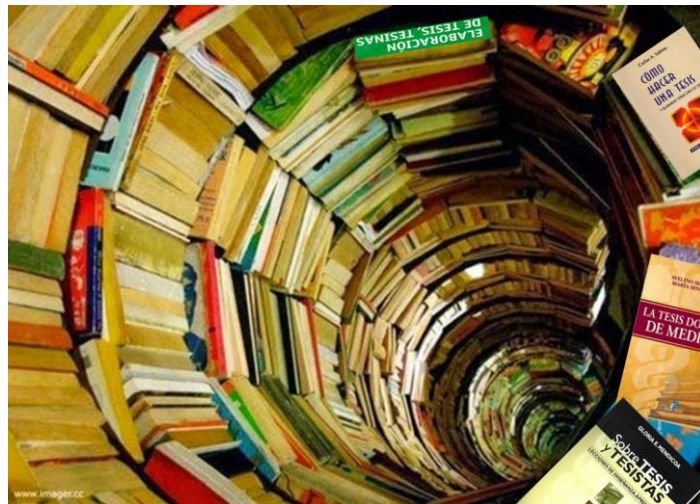


"En la **maestría** se espera que el **estudiante domine un área de contenido...**suele anteceder a la **tesis Doctoral...** que es también un trabajo de investigación... Aunque **de mayor alcance y originalidad con mayor capacidad de síntesis, sentido crítico, e investigación** más detallada de los ejemplos prácticos. (Pugh, Derek S. Phillips, Estelle M., 2001)

"...La tesis es **una clase textual** que, entre otras, permite que un **investigador sea reconocido como miembro de la comunidad académico-científica** de su disciplina, previa aceptación de su trabajo de investigación por parte de miembros expertos que forman el jurado. Es esa misma comunidad académico-científica la que establece como debe ser ese texto."(Cubo de Severino, L y Otros, 2002. Pág. 14-15)

Reglamentariamente, "la tesis constituye una **adición al conocimiento existente...** el estudiante debe **exhibir habilidad de planteo de un problema** de envergadura... hacer un apropiado análisis... aplicar metodología... exponer los resultados correctamente" (Reg. Postgraduate Courses in Economics Univ. De Manchester)

"Los trabajos de grado de Maestría y las Tesis Doctorales deben ser **producto de una investigación** o estudio que **represente un aporte valioso...** y demostrar autonomía de criterio intelectual y científico." (Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad Central de Venezuela)



"... el trabajo final de una Maestría Académica es una **tesis que da cuenta del estado del arte en la temática elegida** y de la implementación de una **metodología de investigación pertinente a la misma**".

"... **La tesis debe constituirse como un aporte original** al área del conocimiento de la que se trate, y demostrar **solvencia teórica y metodológica relevante** en el campo de la investigación científica. La tesis **es evaluada por un jurado** que incluye al menos un miembro externo a la institución universitaria" (Ministerio de Educación, Resolución 160/2011)

En las **cifras que surgen del Anuario** Estadístico 2011 que ha logrado construir el Ministerio de Educación (ME) a través de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), es posible advertir la escasa cantidad de graduados en relación a los ingresantes de los distintos tipos de carrera.

Existe consenso respecto a que **la exigencia de la tesis** está resultando ser un "cuello de botella" ya que un trabajo final exigente puede exceder la propuesta de capacitación y también **la expectativa y esfuerzo que están dispuestos a realizar los estudiantes** que se acercan a este tipo de formación académica.

Se observa en los **actores** poca autocrítica. Los **estudiantes** tienden a cargar la responsabilidad en la **institución** y particularmente en los **docentes**. Las



instituciones y los docentes no muestran demasiado entusiasmo en cambiar sus procedimientos. Durante las entrevistas se relata haber advertido la queja de los docentes por la falta de compromiso de los alumnos. (Marquís Carlos, 2009)

### **Responsabilidad**

Vincula a cada uno, con las consecuencias de los actos que realiza. No es cualidad o propiedad de personas o instituciones, ni etiqueta. **Es comportamiento** y como tal **puede modificarse** en distintas etapas.

Es directamente **proporcional** a la **capacidad** de individuos o instituciones **para producir acciones**, y en el caso del presente proyecto es interesante dilucidar **quién y en qué medida** debería "responder" ante la **frustración de un proyecto de tesis**.

### **Maestrandos y Doctorandos**

Los Tesisistas ostentan la **mayor capacidad de ejercer acciones**, en cuanto a la realización de su trabajo. Aunque también asignar la mayor responsabilidad al tesisista, es **racionalmente difícil** si se considera que se trata de una población de estudiantes **adultos, formados** en grado, con probadas **capacidades de estudio**, y hasta de **voluntad de pago**... Que al momento de este último paso, mayoritaria e **inexplicablemente abandonan**.

### **Tutores**

La **tutoría de tesis** es una **forma personalizada de Educación Superior**, donde estudiante y tutor participan en un proceso creativo, que debe aumentar la habilidad de investigar en el estudiante. (Garritz y López, 1989)

Un tutor es *"...el profesor que ejerce el rol de supervisor académico de la tesis, asignado por las autoridades del programa de acuerdo con el estudiante, quien lo acompaña durante todo el proceso de investigación. Este rol está **pobremente descrito en los documentos oficiales**"* (Valarino, 1997).

Más allá de discutir sobre la **magnitud de la responsabilidad del tutor** en un desarrollo de Tesis, puede razonarse que a través del **compromiso asumido por escrito** -y previsto por la mayoría de los reglamentos de tesis- es el director/ tutor de tesis **co-responsable** de los trabajos de Tesis defendidos y aprobados, por lo que podría preguntarse por su **grado** de responsabilidad sobre los **trabajos de tesis inconclusos**.

### **Instituciones**

El manual de RSU (BID) dice que la **Responsabilidad Social Universitaria** es una **política de gestión**, en la que la institución hace internas sus externalidades, en acciones coherentes.

Una **tesis inconclusa** puede ser pensada como una **externalidad** de las Instituciones de Posgrado para la que se requieren acciones -que en las instituciones relevadas- van desde **simple actividades de apoyo** al desarrollo de tesis, hasta la menos frecuente **provisión de infraestructura y gestión específica**, sólo observable en centros internacionales de prestigio.

Y cabe preguntarse si en las instituciones, se viven estos **deberes** hacia el **desarrollo de tesis** como una **actividad de complemento** (deber de caridad) o como un **deber originado en su responsabilidad** como Institución educadora **hasta que se completa la carrera**.

### **Ambiente de Control**



Desde el punto de vista de las **Ciencias de la Administración** de la Educación Superior, el **Ambiente de Control** define al conjunto de acontecimientos que contextualizan las acciones de un ente desde la mirada de los principios de Control Interno, y **califica el nivel** en que los mencionados principios **condicionan las conductas** y los procedimientos organizacionales.

Usualmente es consecuencia de políticas gerenciales que desde allí se extienden hacia la totalidad de los actores, priorizando el control que transforma las actividades en logro de objetivos.

La formalización de ambiente **de control ejerce influencia y disciplina las acciones del conjunto**, habida cuenta de la **alta dependencia entre comportamiento humano y contexto**, y es altamente dependiente de: estilo de dirección, proyecto estratégico, formalización de procedimientos administrativos atentos a políticas y valores de la organización, asignación de roles, atribuciones y responsabilidades, así como de un **sistema de indicadores para su evaluación constante** entre otros factores. (sigen.gov.ar)

Por lo que los mencionados factores deberían ser continuamente optimizados acompañando la dinámica organizacional.



El **proyecto PROINCE B182** del Dpto. de Ciencias Económicas.

El **interés** del proyecto de investigación estuvo centrado en el **desgranamiento durante el trayecto de desarrollo** de las Tesis, en el supuesto que el número de maestrandos y o doctorandos que no desarrollan su tesis **en Latinoamérica** es alto para que se lo naturalice, y una **responsabilidad compartida por la institución, la tutoría de tesis y el tesista**.

Nucleado en:

- La **problemática del desarrollo de Tesis de Maestría y Doctorado** y
- La **Administración de la Educación Superior** en el mismo trayecto,

A partir de las responsabilidades enunciadas

El proyecto se propuso ejercer Responsabilidad Social apoyando las iniciativas de las autoridades de la Universidad a través de la investigación, identificando acciones o propuestas que incrementen la formación académica de su capital Humano.

- Explorando el **universo de factores y variables** que inciden en la prolongación de estudios de Maestría o Doctorado.
- Identificando el **marco de reglas en aplicación** relacionadas al acompañamiento del desarrollo de tesis, y evaluando la fortaleza o debilidad del ambiente de control que generan.
- Relevando entre tesistas de postgrado de **diferentes Instituciones y o graduados o en tránsito**; su visión y o representaciones acerca del paso de la tesis y el grado de habilidad que creen haber desarrollado para atravesarlo.
- Indagando en tutores de tesis la representación sobre su propia práctica, las razones que esgrimen para aceptar su tarea, y los recursos que vuelcan en ella.
- E Identificando las condiciones o **ambiente de control propicio** para la minimización de los principales factores de desgranamiento, tendiendo al logro de un círculo virtuoso.



Las actividades del equipo de investigadores han seguido el clásico ciclo metodológico, dentro del que han desarrollado encuestas y entrevistas a Tesis, Graduados del sistema de Posgrado, Tutores de Tesis, y Administradores del Sistema de Posgrado.

### **Bibliografía del artículo**

- Adelstein, A. y Kuguel, I. (2005) Los textos académicos en el nivel universitario. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento/ Montolío, E. (2000) Manual práctico de escritura académica. Tomo III, Barcelona Ariel
- Bajtín, Mijail Mijáilovich (2005) Estética de la creación verbal. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores
- Cubo de Severino, Liliana; Puiatti, Hilda y Lacon, Nelsi. 2002 Escribir una tesis: Manual estrategias de producción. Editorial Comunicarte.
- Garriz, A.López, M.(1989). Tutoría el perfil del docente en el posgrado. II Seminario Latinoamericano de estudios de Posgrado. Perú: Univ. de Lima
- Marquís Carlos (2009) Posgrados y Políticas Universitarias. Consideraciones sobre el caso argentino RAES - Revista Argentina de Educación Superior/ Año 1 / Número 1 / Noviembre Página 36 a 56.
- Pugh, Derek S. Phillips, Estelle M. (2001) Cómo obtener un doctorado. Barcelona: Gedisa
- Ramírez Gelves, S. (2007) -Géneros discursivos y tipos de textos en el discurso académico. Curso virtual para editores de revistas científicas, módulo 3. CAICYT-CONICET.
- Sabino Carlos A. 1998 Como Hacer Una Tesis Buenos Aires LUMEN
- Ministerio de Educación (Resolución 160/2011) Educación Superior - Estándares y Criterios a considerar en los procesos de Acreditación de Carreras de Posgrado. Argentina
- Valarino,E. (1995) . Tesis a tiempo Barcelona: Carnero
- Vallaes François, De la Cruz Cristina y Sasia Pedro M. (2009). Manual de primeros pasos Responsabilidad social universitaria: BID McGraw-Hill México Int. Edit.
  
- Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina (2011) ISSN 1850-7514. Ministerio de Educación. Secretaría de Políticas Universitarias .Sección 3.1 y 3.2. Páginas 143 y 153 [http://www.unlp.edu.ar/articulo/2011/11/17/anuario\\_de\\_indicadores\\_2013](http://www.unlp.edu.ar/articulo/2011/11/17/anuario_de_indicadores_2013)

.....

## **ANEXO IV - 2**

### **TRABAJO EVALUADO, APROBADO, Y EXPUESTO en la**

**I JORNADA DE INNOVACIÓN UNIVERSITARIA** de la UNLaM organizada por la Secretarías: Académica, de Ciencia y Tecnología y de Extensión Universitaria, Realizada el 20 de noviembre de 2014 - En proceso de impresión ISBN 978-987-3806-12-4

En nuestra universidad en consonancia con las acciones desarrolladas en la Escuela de Posgrado, y mediante la iniciativa del Director Decano y la Secretaria de investigaciones del departamento de Ciencias Económicas, el HCD CE aprobó la instauración de un *servicio de orientación a tesis de maestría y doctorado*, del que el Director Armando Tutau es uno de los dos Docentes, en curso desde 2012 que consiste en un servicio de entrevistas individuales cuyo particular éxito y **su naturaleza de innovación pedagógica**, motivó al gremio docente a proponerlo como *taller de producción* para tesis de la universidad en 2015.

---

1) Título: Administración del trayecto de desarrollo de Tesis de Maestría y Doctorado.

2) Informe de Investigación

3) Eje temático:

**EJE 1 Formación Docente y prácticas pedagógicas innovadoras**

4) Expositor: Tutau, Armando Rufino [atutau@gmail.com](mailto:atutau@gmail.com)

5) Coautores: Iribarne, Alba Ester; Cruz Adriana Olga; Latrichano, Juan Carlos; Luna, Miguel Ángel; Campagnolo, Julio Cesar A.



6) Colaboradores: Crocco, Carla Lorena; Blanco, José Ismael; Gómez, Raúl Alberto

Centro de trabajo de todos: UNLaM, Departamento de Ciencias Económicas

## 7) Resumen

La etapa de desarrollo de tesis parece constituir el principal motivo del desgranamiento en Maestrías y Doctorados según diferentes investigaciones, que señalan que por lo menos un cincuenta por ciento de estudiantes llega a completar su cursada sin graduarse, al no poder resolverla.

Distintas investigaciones caracterizan los factores que inciden en el abandono como: ausencia de experiencia en investigación, pertenencia a diferentes campos disciplinares, imposibilidad de dedicar tiempo completo, dificultades en la relación con el tutor, baja autodisciplina, ausencia de un contexto social favorecedor, carencia de habilidad para construir lógicamente, de producir escritos, factores externos y otros.

Sin embargo la continuidad de la problemática en el tiempo hace insuficientes las explicaciones del tipo causa/ efecto, e invita a ahondar en la complejidad de su interacción -y composición particular por lo menos en cada comunidad- así como la fortaleza o debilidad del Ambiente de Control que generan, durante el trayecto de tesis.

El proyecto pretende explorar la problemática y sus representaciones, a través de la experiencia de participantes y otros actores vinculados. Y también los Factores de Administración de la Educación Superior capaces de generar un Ambiente de Control Interno, que intervenga en el actual desgranamiento -a través de la regulación y estímulo del trayecto de desarrollo de tesis- en atención a la responsabilidad social universitaria hacia actores propios, y en beneficio del desarrollo de su Capital Humano.

Especificaciones:

a) Situación o problema que originó la experiencia / investigación.

La realización de un trabajo de Tesis más allá de la profundidad y rigurosidad con que se lo aborda en diferentes estratos de la Educación Superior aparece como una instancia particularmente útil de aprendizaje aunque absolutamente diferente al realizado al cursar asignaturas, por constituirse en una prueba real de mostrar la competencia desarrollada a través de lo aprendido, así como de las capacidades del estudiante de integrar los contenidos del currículo, y aún el dominio del género discursivo tesis [*"La voluntad discursiva de un hablante se plasma siempre en un género, el cual es producto de una praxis social específica"* (Bachtin, M 1997)].

Sin embargo nuestra experiencia personal y la exploración bibliográfica previa a la redacción del presente proyecto habla de un problema de prolongación de los estudios diferente de lo previsto; 2/3 años para maestría y 4 para doctorado se transforman en promedio 3,5 a 6,5 años para las maestrías y 4,6 a 9,2 en Estudios en Estados Unidos (Valarino, 2000), y con un 88% de abandono; y de ese 88% un 47% que no se gradúa habiendo completado todas las asignaturas y otros requisitos, excepto la Tesis.

Cifras de otros estudios coinciden (Bartolini, 2006), (I. Bricall, 2000) genéricamente.

Y para los que lo logran, les toma entre tres y diez años desarrollar su tesis y graduarse (Carlino 2005).

En el mundo distintas instituciones adoptan estrategias para apoyar este tránsito:

-en el extremo- llegan a cuestionar la necesidad del desarrollo de la tesis o de la necesidad de su pública defensa (KILEY 2003).

La necesidad de progreso en la profesión académica a través de la acreditación y valuación de instituciones y carreras, la necesidad de certificación que colabore en la movilidad académica desde la demanda u obligación y no siempre desde la vocación, impulsa también masivamente a los actuales estudiantes de posgrado a "tener que" terminar sus tesis lo antes posible y con un mínimo de recursos (FOLLARI 2005).



Además ya que es probable que el tesista transite su primera experiencia, carecerá de conocimiento sobre las dificultades del desarrollo y la necesidad de dominar artes de estructuración lógica (Vargas 2005) y de producción escrita (Arnoux y otros, 2005);

Tampoco los roles, atribuciones y responsabilidades de tutor y tesista son siempre acordados y/o explicitados.

Las expectativas recíprocas de ambos acerca de la calidad final del desarrollo, o acerca de si será un producto que se conforma en ser correcto en lo metodológico y/o técnico normativo, o sea desde la forma; o si pretende ser un aporte sustantivo y novedoso, suman factores que conspiran en la prolongación del trayecto.

Genéricamente, también se aplican sistemas de becas o incentivos destinados a liberar recursos financieros, de tiempo, o de trabajo del tesista para aplicarlos al aumento de la eficacia o por lo menos a la disminución en el tiempo de concreción.

Otra estrategia es la de dividir el trayecto en capítulos para los que se asigna individual tutoría y se imponen plazos de entrega, como una manera de estructurar el trayecto con especialistas que mantienen la producción por demanda, que sustituye o acompaña la motivación individual.

Los más, mantienen un espacio de asistencia o de apoyo, con personal de guardia para solventar dudas en torno a temas académicos a más de los administrativos y/o cursos sobre técnicas metodológicas, de escritura, o de normas y estilos de redacción.

Naturalizar la problemática, no sólo sitúa la responsabilidad exclusivamente en el estudiante, sino que excluye el tema de la agenda educativa evitando revisar la propia práctica institucional (Abdala Leiva 2008), y hacerlo es racionalmente aún más difícil considerando que se trata de una población de estudiantes adultos formados en grado, con probadas capacidades de estudio, y hasta de voluntad de pago.

En nuestra universidad mediante el apoyo de la Secretaría de investigaciones y el Director Decano del departamento de Ciencias Económicas, el HCD CE aprobó la instauración de un servicio de orientación a tesistas de maestría y doctorado, en curso desde 2012 que consiste en un servicio de entrevistas individuales cuyo particular éxito y su naturaleza de innovación pedagógica, motivó al gremio docente a proponerlo como *taller de producción* para tesistas de todos los departamentos y carreras de la universidad en 2014.

El ambiente de control, desde la perspectiva del control interno, será tan positivo o negativo como los factores que lo determinan. Por lo que los mencionados factores deberían ser continuamente optimizados acompañando la dinámica organizacional.

¿Varía, según el contexto cultural institucional, el impacto de factores que inciden en la prolongación del desarrollo de Tesis?

Aparece como interesante investigar si el acompañamiento actual que los entes aportan al trayecto de tesis es suficiente como para instaurar ambiente de control, y así no constituirse en uno más, de los factores de desgranamiento.

b) Propósitos de la experiencia u objetivos de investigación.

En general:

Ejercer Responsabilidad Social apoyando las iniciativas de las autoridades de la Universidad a través de la investigación, identificando acciones o propuestas que incrementen la formación académica de su capital Humano.

En particular:

Explorar el universo de factores y variables que inciden en la prolongación de estudios de Maestría o Doctorado.





Identificar el marco de reglas en aplicación relacionadas al acompañamiento del desarrollo de tesis, evaluando la fortaleza o debilidad del ambiente de control que generan.

Relevar entre tesis de posgrado de diferentes Instituciones y o graduados o en tránsito; su visión y o representaciones acerca del paso de la tesis y el grado de habilidad que creen haber desarrollado para atravesarlo.

Indagar con los tutores de tesis su representación sobre la propia práctica, las razones que esgrimen para aceptar su tarea, y los recursos que vuelcan en ella.

Identificar las condiciones o ambiente de control propicio para la minimización de los principales factores de desgranamiento, tendiendo al logro de un círculo virtuoso.

c) Metodología o estrategias utilizadas.

El abordaje del problema se comenzó ya desde la revisión bibliográfica sobre el tema y la situación en que se encuentra la temática, así como la identificación de especialistas con el fin de entrevistarlos, y el acercamiento a Instituciones de posgrado.

En el cumplimiento de los objetivos planteados se recorre un ciclo metodológico clásico de actividades (Sampieri-Collado-Lucio,1992), que eventualmente se superponen, definiendo el problema, estudiando el contexto, requisitos y alternativas, investigando sobre el impacto del proyecto en cuanto al costo-beneficio social, económico y científico a obtener, qué productos podrían generarse así como la administración de recursos temporales, financieros y humanos.

Se asignaron roles y consensuaron métodos de trabajo, se procedió a la recopilación, revisión, selección, e interpretación de información bibliográfica y general, que se compartió través de medios virtuales y en reuniones presenciales para las que el director estableció un cronograma de reuniones, indicadores de producción y control de ejecución para el equipo de investigadores.

Se trabaja en la construcción del marco teórico alrededor de la problemática del desarrollo de Tesis de Maestría y Doctorado en diferentes instituciones de Posgrado; así como de Administración de la Educación Superior, en esas Instituciones, y en el mismo trayecto.

Como esquema de trabajo se extiende el método de la revisión bibliográfica y contenida en Repositorios Digitales, a observación personal, y de entrevistas a actores clave.

Se utilizará la experiencia durante 2014 en el Servicio de Orientación a Tesis de Posgrado del Director Armando R. Tutau, así como la de participantes de trayectos de Tesis en otras Universidades.

Se establece un conjunto de categorías conceptuales mínimas, que permiten establecer de forma consecuente y coherente, una propuesta de directrices para el desarrollo de una investigación acotada.

Se diseña una encuesta / instrumento de relevamiento operacionalizando las variables relevantes tendientes al cumplimiento de los objetivos planteados y a la elucidación o refutación de hipótesis.

Dado el estado del arte respecto al tema, se inicia la investigación como exploratoria. Y más allá de especular acerca de posibles explicaciones sobre los fenómenos observados; el marco, los recursos personales, de tiempo de cada investigador, y la ausencia de otros recursos financieros que los solicitados, entre otros aspectos; parecen hacer -a la fecha- imposible intentar un trabajo relacional o explicativo, definir el universo muestral y o aún definir las variables involucradas.

Se realizará el análisis de los datos, contrastará bibliográficamente, y redactará el ensayo.

d) Logros obtenidos que serán objeto de la comunicación.



Se proyecta avanzar en la elaboración de un corpus teórico de conocimientos sobre la problemática, e intentar propuestas viables de implementar.

Se especula que en la medida de la factibilidad de cumplimiento de las hipótesis, proyectos institucionales, tomen la producción de conocimiento para su implementación.

La Investigación incidirá en la formación general de los participantes, especialmente en los colaboradores y tesistas que el director forma como investigadores, así como en los estudiantes que participen en categoría de becarios de investigación.

El resultado de la presente investigación se integrará al Servicio de Orientación a Tesistas de Maestría y Doctorado del departamento de Ciencias Económicas de UNLaM en curso desde septiembre de 2012; del que el Director del Presente Proyecto es uno de los Docentes a cargo junto al Dr. Marcel Perissé. (Disp. HCDDCE N° 04/2012)

8) Palabras clave: Tesis - Ambiente de control - Desgranamiento - Educación Superior – Posgrado

#### Bibliografía de referencia de la presentación:

Abdala Leiva, Sarife; Castiglione, Ana María e Infante, Leonor Amalia. *La deserción universitaria. Una asignatura pendiente para la gestión institucional*. Cuad. Fac. Humanid. Cienc. Soc., Univ. Nac. Jujuy [online]. 2008, n.34, pp. 173-191. ISSN 1668-8104.

Arnoux, Elvira (2008) *Escritura y producción de conocimiento en las carreras de posgrado* Buenos Aires: Santiago-Arcos

Arnoux, Elvira Narvaja de, Borsinger, Ann., Carlino, Paula., Di Stefano, Mariana, Pereira, Cecilia Y Silvestre, Adriana (2005) *La intervención pedagógica en el proceso de escritura de tesis de posgrado* Revista de la Maestría en Salud Pública, 3 (6). Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires P 1-18

Bartolini, A., D'angelo Gallino, V., Vivas, D. (2012) *Representaciones sociales de profesores universitarios afectados por un proceso de fusión académico-administrativo. Caso Universidad Autónoma de Entre Ríos*. Universitas Humanística (ISSN 0120-4807), Norteamérica, 70. En:

<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/univhumanistica/article/view/2093/1352> Fecha de acceso: 22 Nov. 2013.

Bachtin, M (1997) *El problema de los géneros discursivos*, en Estética de la Creación Verbal Buenos Aires, Siglo XXI

Bourdieu, P. (2005) *El mercado de los bienes simbólicos Las reglas del arte: Génesis y estructura del campo literario* Barcelona: Anagrama

Bricall Informe (2000) "en torno al 87% de los doctorandos abandona sin concluir su tesis doctoral" cap. IV, p.253- Informe Universidad [en línea] <http://www.campus-oei.org/oeivirt/bricall.htm>

Carlino, Paula; 2005 *¿Por qué no se completan las tesis en los posgrados? Obstáculos percibidos por maestrandos en curso y Magistri exitosos*, Artículo publicado en Educere Año 9, N° 30. 415- 420.

Carneiro Caneda Manuel (2007) *La Responsabilidad Social Corporativa Interna - La "Nueva Frontera" de Los Recursos Humanos* Madrid: ESIC ISBN: 9788473563819

Follari, Roberto (2005) *Argentina: el acceso a los posgrados como urgencia reglamentaria* Art. Public. en la Revista Contextos de Educación, N° V de la Universidad Nacional de Río Cuarto, <http://www.unrc.edu.ar/publicar/cde/05/Contexto.htm>

Ivanega Miriam M. (2003) *Mecanismos de Control Público y Argumentaciones de Responsabilidad*, Buenos Aires, Editorial ABACO ISBN 950-569-185-8

Kiley, M. (2003) *Developments in postgraduate education in Australia over the last decade. Actas de la Conferencia anual de la Higher Education Research and Development Society of Australasia Learning for an uncertain future*, University of Canterbury, Christchurch, NZ, 6-9 Julio/ 2003.

Rosas, Karina Ana. Flores, Daniela. Valarino, Elizabeth. (2006) *Rol del tutor de tesis: competencias personales y funciones* Rev. Investigación y Posgrado. Vol. 21 N° 1 pp. 153 DIALNET 2309849.pdf

Sampieri- Collado- Lucio (1992) "Metodología de la Investigación". Mac Graw Hill.

Sánchez Jiménez, David. (2012) *La elaboración de la tesis doctoral en las universidades de habla hispana: dificultades y planteamientos de mejora*. University of Washington, EE.UU. Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-americana de Educação ISSN: 1681-5653 n.º 60/3 15/11/12

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI-CAEU) disponible en [www.rieoei.org/deloslectores/5089Schez.pdf](http://www.rieoei.org/deloslectores/5089Schez.pdf) Dic/ 2013

Valarino, Elizabeth (2000) *Tesis a tiempo* Madrid Colección Enfoque Edicomunicación ISBN 978-84-8461-011-3

Vargas, Alfonso (2005). *Escribir en la universidad: reflexiones sobre el proceso de composición escrita de textos académico*". Revista Lenguaje, 33. Cali, Colombia: Universidad del Valle. Pp. 97-125. *La vida académica exige una intensa actividad intelectual en relación con la cultura escrita. Así, la escritura deviene en principio articulador de una tradición de construcción de saber e investigación en el desarrollo del espíritu humano de la cual la universidad es su expresión más destacada* (Vargas, 2005: 101)

<http://www.sigcn.gov.ar/documentacion/ngci04.asp> (Ambiente de Control)



## ANEXO IV - 3

Revista RInCE. Departamento de Ciencias Económicas. UNLaM. San Justo. Bs. As. Argentina. FR3  
*Tu Tesis En Administración: el "cómo", el "que" y el "para qué" por Luisa Mayoral*  
Alba Ester Iribarne

**RInCE**

**Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de La  
Universidad Nacional de la Matanza**

**Recensión Bibliográfica**

***Tu Tesis En Administración: el "cómo", el "que" y el "para qué"***

Alba Ester Iribarne<sup>1</sup>

**Presentación de la obra**

**Título de la obra reseñada:** *Tu Tesis En Administración: el "cómo", el "que" y el "para qué"*

**Nombre y apellido de los autores de la obra:** Luisa Mayoral

**Editorial:** Biblos.

**Número de edición:** primera edición

**Año de edición:** 2013

**Lugar de edición:** Buenos Aires. Argentina.

**Número de ISBN:** 978-987-691-067-5

**Desarrollo de la recensión de la obra**

El presente texto invita a reflexionar sobre aquellos elementos que la autora considera conveniente tener en cuenta al proponerse elaborar una tesis en el campo disciplinar de la Administración. Cuando describe esta área especialmente enuncia que la misma hace referencia a la Administración considerándola como un campo del conocimiento que se ocupa de la práctica de la administración en las organizaciones. (Mayoral , 2013. Pag. 25). Adscribiendo a esta definición, la autora destaca que, en su opinión las organizaciones requieren de un conocimiento interdisciplinario.

---

<sup>1</sup> Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza. San Justo. Buenos Aires. República Argentina.



Revista RInCE. Departamento de Ciencias Económicas. UNLaM. San Justo. Bs. As. Argentina. FR3  
*Tu Tesis En Administración: el "cómo", el "que" y el "para qué" por Luisa Mayoral*  
Alba Ester Iribarne

Continúa su descripción haciendo foco en quienes son los actores que interactúan en el proceso de elaboración de una tesis, y sus roles.

Describe las características de actores tales como el *orientador*, tutor, u acompañante, cuyo rol no es dirigir, sino desde su perspectiva es asesorar, encausar, impulsar, contener y facilitar creando las condiciones que este considere necesarias para que el tesista pueda llevar adelante su trabajo.

Otro de los actores mencionados cuya función será no solo valorar el resultado del proceso, sino verificar que el tesista haya cumplido a con los requisitos formales, es el *jurado*. El tercer actor al que hace referencia es la *institución universitaria* a la cual pertenece el tesista, como aquella que provee el marco reglamentario y quien tiene como función articular entre los actores propiciando todos aquellos recursos que considere relevantes para concluir en la titulación esperada. Con respecto al *tesista* considera que es el protagonista de la construcción, el desarrollo y la planificación, describiéndolo como el guionista y director de su propio proceso. (Mayoral , 2013. Pág. 39).

Respecto a estas caracterizaciones sobre los roles de los participantes, considera que de alguna manera existen tareas, descripciones o reglamentaciones en las que resulta necesario establecer dónde comienza y termina la responsabilidad de estos actores, y especialmente cuál debería ser el aporte y la contribución de cada uno de ellos, en el proceso formativo al que se enfrenta el tesista durante el periodo que desarrolla su tesis. Además de contemplar cuáles son los tiempos que estos actores ofrecen para llevar adelante su tarea y lograr la efectividad en el proceso que guíe al tesista en su proyecto final. Entendiendo en este sentido que la tesis es un trabajo donde existen competencias concurrentes, y que todos los actores son responsables a la hora de publicar una tesis como producto final.

Continuando con la importancia del rol del tesista como protagonista, la autora pone especial relevancia en las actitudes y aptitudes que el tesista, debe asumir frente al proceso de creación en la elaboración de la tesis. Destaca una serie de emociones que favorezcan su disposición hacia este trabajo como aquellas que responden a sus intereses como el entusiasmo por el tema elegido y su pasión por investigar respecto a este tema. Así también desde el punto de vista académico compartimos que el tesista requiere llevar adelante un trabajo intelectual donde resulta necesaria para la elaboración de su tesis, el involucramiento personal, la asignación del tiempo, la lógica y

2



Revista RInCE. Departamento de Ciencias Económicas. UNLaM. San Justo. Bs. As. Argentina. FR3  
*Tu Tesis En Administración: el "cómo", el "que" y el "para qué" por Luisa Mayoral*  
Alba Ester Iribarne

el análisis. Ante la necesidad de estas competencias y el comportamiento que este proceso genera por parte de los tesisistas, la autora enuncia que estas condiciones, emociones y momentos de ansiedad e incertidumbre a los que se enfrentará el tesisista pueden ser anticipadas, y previstas mediante una herramienta que le permitiera pronosticar los problemas y las dificultades que en su obra llama "Plan de tesis", y que según ella, se constituye en aquel instrumento que anticipa los pasos, los tiempos, los posibles problemas y alternativas de solución y tomado por el tesisista como una hoja de ruta, permitirá que lleve adelante su trabajo -o al menos el comienzo- de una manera efectiva.

Mayoral sostiene que el plan de tesis implica que el tesisista se detenga a planear y responder anticipadamente a una serie de preguntas, las que enuncia expresamente: ¿qué?, ¿por qué?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cuánto?, ¿para qué?. Y a través de dar respuesta a estas, y elaborar su plan de tesis, el tesisista lograría encontrar la sinergia necesaria para transitar este proceso de una manera cierta. (Mayoral, 2013. Pág. 41-42). Con respecto a este punto coincidimos con la exponente en cuanto a que resulta necesario por parte del tesisista la descripción de un esquema que le permita abordar el camino elegido indicando de alguna manera desde donde parte y hacia donde quiere llegar.

Además resume que solo en el momento en que él se encuentre en la situación de elaboración de su trabajo, solo allí, se ponen en juego sus conocimientos, sus destrezas, su capacidad de diagnóstico, ante la situación la autora se refiere a la serie de emociones y sensaciones que no discriminan en cuanto a la posición del tesisista ya sea al realizar una tesis de grado, posgrado o doctorado.

A lo largo de la obra la autora enuncia además una serie de pasos formales para llevar adelante el proceso de elaboración de una tesis en Administración haciendo principal énfasis en los pasos que resultan fundamentales y están descriptos en cualquier libro de metodología, sin embargo el valor agregado del escrito desde el punto de vista del lector, se observa en la sencillez en la forma en que se abordan los temas, la especificidad de la disciplina descripta y el interés que la autora pone en las dificultades y oportunidades que tiene el alumno al decidir comenzar este camino profesional.

Asimismo la didáctica y simple representación que la autora hace a través de el diagrama de Venn (Mayoral, 2013., pág 64) donde se observa la intersección entre los elementos que constituyen los objetivos, el marco teórico y la metodología aplicada en la

3



## ANEXO IV - 4

Revista RInCE. Departamento de Ciencias Económicas. UNLaM. San Justo. Bs. As. Argentina. FR3  
"Escribir una tesis. Manual de estrategias de producción." por Liliana Cubo de Severino, Hilda  
Puiatti, y Nelsi Lacon  
José Ismael Blanco

RInCE

**Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de La  
Universidad Nacional de la Matanza**

**Recensión Bibliográfica**

**"Escribir una tesis. Manual de estrategias de producción"**

José Ismael Blanco<sup>1</sup>

**Presentación de la obra**

**Título de la obra reseñada:** *Escribir una tesis. Manual de estrategias de producción.*

**Nombre y apellido de los autores de la obra:** Liliana Cubo de Severino, Hilda Puiatti,  
y Nelsi Lacon

**Editorial:** Comunicarte. Colección Lengua y Discurso.

**Año de edición:** 2012

**Lugar de edición:** Córdoba. Argentina.

**Número de ISBN:** 987-987-602-203-3

**Desarrollo de la recensión de la obra**

En este libro los objetivos respecto de facilitar escribir una tesis, son también los factores que se pueden identificar como incidentes en la prolongación de los estudios de maestría y doctorado, sobre todo en lo referido a la conclusión de trabajos de tesis.

Cabe aclarar, que luego de una de introducción general en el primer capítulo, se dedica específicamente a la escritura de la tesis, por lo cual sería interesante estudiar los factores referidos a la preparación de la tesis, etapa en la que probablemente haya un importante porcentaje de deserciones.

---

<sup>1</sup> Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza. San Justo. Buenos Aires. República Argentina.



Revista RInCE. Departamento de Ciencias Económicas. UNLaM. San Justo. Bs. As. Argentina. FR3  
"Escribir una tesis. Manual de estrategias de producción." por Liliana Cubo de Severino, Hilda  
Puiatti, y Nelsi Lacon  
José Ismael Blanco

Estructura general de la recensión: Se identificaron dos grupos de factores principales y subfactores, y luego las citas que hacen referencia a dichos factores. Al final se agrega un tercer posible factor, mencionado indirectamente en un párrafo del libro.

#### **Factores:**

##### **1. El Ingreso a la comunidad de discurso:**

La comunidad académica (investigación) a la que el tesista aspira a ingresar, (a veces inconscientemente) al completar sus estudios de posgrado, tiene normas implícitas y explícitas, con las que debe aprender a lidiar. Todo esto lleva implícito:

- o Nuevo rol social
- o Nuevas habilidades y comportamientos sociales.

Ambos factores no están del todo explícitos, ya que en general el tesista ya pertenece a una comunidad académico científica, sea por profesión y/ o docencia, a la que ingresó paulatinamente durante la formación de grado, y en su inserción en el ámbito de su profesión, y habitualmente muy acompañado durante esas etapas. En cambio en las etapas de la tesis se encuentra en general con una expectativa de resolución, sea personal o institucional, bastante breve en comparación con la cantidad de procesos, etapas, trabajos, etc. a resolver en el tiempo disponible, según cada situación individual; comparativamente con poco acompañamiento, y con poco entrenamiento en las habilidades sociales necesarias.

El ingreso y pertenencia a la nueva comunidad de investigadores, además implica un nuevo rol social no habitual para el tesista, con las resistencias y dificultades que esto implica para la comunidad y el individuo.

También podrían considerarse los conflictos psicológicos que surgen en el proceso de inserción en un nuevo grupo, y de las resistencias conscientes o inconscientes, tanto por parte de los tesistas, como de los directores, codirectores, e inclusive del jurado. Muchos de estos conflictos, no son siempre evidentes para los que participan en estos procesos, y en general no hay herramientas directas para solucionarlos.



Revista RInCE. Departamento de Ciencias Económicas. UNLaM. San Justo. Bs. As. Argentina. FR3  
"Escribir una tesis. Manual de estrategias de producción." por Liliana Cubo de Severino, Hilda  
Puiatti, y Nelsi Lacon  
José Ismael Blanco

## 2. El discurso Académico-Científico:

De manera similar al párrafo referido al grupo de factores anteriores, el tesista ha desarrollado en su formación previa, habilidades y manejo del lenguaje académico para implementar los artículos, trabajos y presentaciones que fue presentando en las primeras etapas de sus estudios, necesarias para llegar a la instancia previa de finalizar su posgrado, pero el desarrollo de una tesis, en cada una de sus etapas, implica una profundización de esas habilidades, y la promoción de nuevas, que a lo sumo estudió, pero que debe, en general, ir desarrollando, en grado óptimo, (puesto que es necesario para la "aprobación" de su tesis), mientras prepara cada etapa de la misma.

**Nota:** Éstos factores podrían ser contenidos con una profundización o implementación del "**Ámbito de Control**" para esas instancias de la investigación desde la o las instituciones en las que se desarrolle la misma, en el caso de los investigadores que están terminando sus estudios de posgrado, además de generar y/o mejorar ámbitos y herramientas sociales que acompañen estas instancias (aunque éstos podrían considerarse parte del ámbito de control, en sentido más amplio).

Las tareas de comunicación en el ámbito de la investigación "responden a un tipo de discurso especializado: el discurso académico-científico. Estas tareas exigen un proceso de enseñanza-aprendizaje especial, por lo que, en la comunidad investigadores, los que tienen más experiencia en investigación y en escritura académica orientan este aprendizaje y controlan el recorrido que comienza con una idea y, luego de un largo proceso, finaliza con la comunicación de los resultados de una investigación." (pág. 11); "la tarea de *escribir una tesis*, "último trabajo escolar" según Graciela Reyes (1998), supone un esfuerzo mayor, un desafío que nos plantea nuestra vida académica y profesional." (Página 11)

El uso del lenguaje escrito especializado exige un entrenamiento de alta complejidad"... para... "abordar la clase textual más compleja que es la tesis" (pág. 12)... Entrenamiento en actividades que en la tesis, "se desarrollan en situaciones comunicativas nuevas y más exigentes. Intervienen lectores y o evaluadores expertos, diferentes contextos institucionales y, por lo tanto, los escritos que reflejan estas tareas científicas deben corresponder a lo que la comunidad este discurso de la disciplina en la que se escribe la investigación ha establecido." (Página 13).

3





Revista RInCE. Departamento de Ciencias Económicas. UNLaM. San Justo. Bs. As. Argentina. FR3  
"Escribir una tesis. Manual de estrategias de producción." por Liliana Cubo de Severino, Hilda  
Puiatti, y Nelsi Lacon  
José Ismael Blanco

"(...) La tesis es una clase textual que, entre otras, permite que un investigador de reconocido como miembro de la comunidad académico-científica de su disciplina, previa aceptación de su trabajo de investigación por parte de miembros expertos que forman el jurado, es esa misma comunidad académico- científica la que establece como debe ser ese texto."(Página 14-15)

**Nota:** Para diseñar una guía de herramientas para compensar estos factores, podría colaborar considerar las características generales en las comunidades científicas, descritas en las páginas 15 y 16, basadas en desarrollos de otros autores. No se desarrollan aquí con considerarse demasiado específico, pero proponemos un ejemplo con la primera opción.

Por ejemplo: "Están formadas por un grupo de personas que use el lenguaje como una forma especial de conducta social, y cuyo objetivo es mantener y extender el conocimiento del grupo e iniciar a nuevos miembros. Por ello, su discurso es epistémico o constitutivo del conocimiento del grupo. Son ejemplos de comunidades científicas tanto los centros de investigación general..., como las distintas sociedades científicas específicas de cada disciplina..." (Página 15).

Si bien los motores de búsqueda, en las áreas de investigación son cada vez más amigables, se podrían buscar y diseñar de herramientas que optimiza el uso y alcance de estos, capacitar y poner a disposición personal de bibliotecas o área que brinde ese servicio, Formalizar esas actividades reformular la estructura organizativa para incluirlas, hacerlas visibles y comunicarlas. Etc. Implementar, facilitar y optimizar vínculos y redes, con los centros de búsqueda, bibliotecas, bibliotecas virtuales, etc, como también con los distintos centros de investigación, sociedades científicas y sus órganos de difusión, poniéndolos claramente a disposición de los tesisistas. Etc.

Un trabajo similar se podría ser con cada uno de los puntos referidos a las características antedichas. El resto de la primera parte del capítulo, define y aclara las clases textuales o géneros, relacionados con la tesis: **proyecto de tesis, tesis y defensa de la tesis**, características, similitudes, y diferencias, presentando luego un modelo de producción de **tesis**" como andamiaje para mejorar la escritura de una tesis" (página 28) que desarrollará en el resto del libro. En forma similar al párrafo anterior, podría ser útil para facilitar el trabajo del tesisista y también para adecuar las herramientas de corrección de los factores, no tanto para mostrar algún factor nuevo.

4



Revista RInCE. Departamento de Ciencias Económicas. UNLaM. San Justo. Bs. As. Argentina. FR3  
"Escribir una tesis. Manual de estrategias de producción." por Liliana Cubo de Severino, Hilda  
Fuiatti, y Nelsi Lacon  
José Ismael Blanco

A modo de ejemplo en la página 29: " El modelo considera que un escritor, durante la elaboración de su escrito, construye la representación mental de los tres tipos de modelos cognitivos son mencionados: uno modelo de situación comunicativa (de tipo pragmático, es decir, relacionado con el contexto y la situación en que escribe), un modelo de evento (de tipo semántico, es decir, relacionado con el significado y contenido de la investigación) y un modelo textual (de tipo discursivo, es decir, relacionado con la estructura del texto que escribe). Como hemos visto, los tres tipos de representaciones mentales son construidas por el investigador en forma simultánea mientras planifica, escribe y revisa su escrito, etapas recursivas que se repiten a lo largo de todo el proceso." El párrafo muestra, por ejemplo, procesos y representaciones mentales, no siempre tan evidentes tanto para los tesisistas como para los directores de tesis.

Agregaremos aquí un factor, que quizás podría considerarse más una consecuencia de los anteriores, pero dado que los factores son también recursivos entre ellos, también lo agregaremos: los factores anteriores puede generar que el tesisista, termine intentando escribir una tesis, sobre un tema que no sea de su interés, perdiendo una de las herramientas principales con qué debe contar, que es la propia motivación. Esta aparece indirectamente mencionada, en este libro: " terminamos el capítulo con un pensamiento de Umberto Eco (1977) en su libro *Cómo se hace una tesis*, en el que dice que hay que escribir la tesis que *se pueda* y *se sepa* hacer, a lo que nosotros agregamos que *se quiera* hacer. El camino a transitar ese largo y se recorre más fácilmente si lo hacemos con entusiasmo."(página 33).

Se percibe entonces que la aparición del libro cubre una posible deficiencia basada en que, en general la formación de los tesisistas, les permite saber cómo es una tesis, sus elementos partes etc., y no tanto sobre cómo construir un proyecto de tesis, que sirva de base a la misma, la que le permita escribir y lograr a su vez una defensa de su tesis, para aprobarla y terminar su posgrado, siendo bastante común que no haya logrado plenamente el desarrollo de las habilidades necesarias para cumplimentar cada etapa de este o estos procesos, sino más bien que, en el mejor de los casos, como dijimos, las vaya obteniendo y desarrollando a medida que avanza, evidenciando a su vez que en general los elementos y procesos institucionales, suelen ser pocos y dadas las deserciones en estas etapas, por lo menos poco eficientes .

5



Revista RInCE. Departamento de Ciencias Económicas. UNLaM. San Justo. Bs. As. Argentina. FR3  
*"Escribir una tesis. Manual de estrategias de producción."* por Lilita Cubo de Severino, Hilda  
Puiatti, y Nelsi Lacon  
José Ismael Blanco

Si bien este mismo proceso (la tesis), lleva implícito, repetir y reeditar pasos, reformular, revisar, reescribir etc., los defectos de formación, la falta de elementos, herramientas y mecanismos del entorno del tesista, hacen que el desgaste de energía, en muchos casos, pueda ser excesivo, cuando no un abandono del proceso o los procesos que deberían llevar a la culminación de la tesis.



## OTROS ANEXOS

**Resumen Bibliográfico** - Campagnolo, Julio Cesar Andrés - Estudiante UNLaM Cs. Ecs.

Libro: **COMO HACER UNA TESIS**

Sabino Carlos A. 1998 *Como Hacer Una Tesis* Buenos Aires  
LUMEN ISBN: 9789507247576

### EL TRABAJO CIENTIFICO

#### La composición científica.

Se llega a escribir **un trabajo científico** teniendo una buena concentración y organización del mensaje que queremos transmitir, esta escritura logra una estabilidad en el tiempo, posibilitando que el mismo llegue a distintos usuarios.

Al mensaje escrito se lo podrá analizar, discutir, debatir de una manera más objetiva debido a que el mismo está plasmado, inamovible. A diferencia de la oralidad que está sujeta a desviaciones propias de la memoria o interpretación subjetiva. La objetividad en la escritura resultara fundamental para el conocimiento científico, y de esta se desprenderá su simplicidad en la discusión, la crítica y revisión de la misma, de allí que el manejo de la escritura resultara esencial para un investigador, profesional o estudiante.

Los objetivos de la ciencia enmarcaran la distinción de los trabajos científicos en lo que respecta a su escritura, por ende, esta deberá tener una estructura lógica, logrando unidad en las partes componentes y estableciendo un sentido, todo ello direccionado hacia la correcta interpretación de lo que se quiere comunicar.

#### El trabajo científico

El fundamento de un trabajo científico ha de ser transmitir algo concreto, con fines específicos, tratando de despojarse de las subjetividades (estados de ánimos, prejuicios u opiniones), y a su vez en la redacción, la estructura expositiva tendrá que ser lo más lógica posible, logrando los fines del trabajo, precisando oraciones unívocas, sencillas y utilizando las palabras en su sentido aceptado y conocido.

Un escrito científico estará caracterizado por una exposición ordenada de un esfuerzo de investigación previo. De no ser así estaríamos hablando de otra clase literaria. Además este escrito no solo deberá tener que cumplir con los requisitos formales mencionados anteriormente sino que también deberá cumplir con los requisitos institucionales de presentación. Estos estarán diferenciados según las normas de cada institución o costumbres de cada país.

Podemos encontrar diferentes clases de trabajos científicos: Informe de investigación, papel de trabajo, monografía, ponencia, tesina, tesis, trabajo de grado, trabajo de ascenso, anteproyecto.

*..."Una tesis sirve como conclusión a varios años de estudio, demostrando las actitudes del aspirante en el campo de la investigación y dándole oportunidad a este para realizar por si solo una indagación significativa..." (pág. 27).*

#### Composición del Trabajo Científico



Modelo básico del trabajo científico y sus tres elementos: La introducción situara al lector a lo que se dispone examinar en la investigación, con sus diferentes elementos (portada, prologo o prefacio, dedicatorias, notas de agradecimiento, introducción e índice). El desarrollo o cuerpo del trabajo donde se estructuraran sus contenidos sustantivos deberá tener una planificación, coordinación y organización interna del conjunto de sus temas y sub temas, estableciendo así una metódica exposición y mejor comprensión general, con sus elementos (Marco teórico, metodología y análisis de datos). Y la tercera serán las conclusiones, necesarias para el manejo y comprensión del trabajo que contendrá la bibliografía utilizada e índices.

### **Estructura decisiva**

La estructura decisiva serán los aportes bibliográficos en los cuales se sustenta el trabajo científico, a través de dos recursos técnicos; las citas textuales y las referencias a obras existentes. De igual importancia será la elección de títulos concretos y genéricos, subtítulos y la numeración del trabajo.

## **EL PROCESO DE ELABORACION Y REDACCION**

### **Elaboración General**

El registro del informe estará representado por tres tareas indispensables: El Planteamiento, el Desarrollo y la Presentación de la Investigación, las cuales cada una tendrá actividades particulares.

El planteamiento de la Investigación definirá en forma concreta las indagaciones, por ende todo aquello que desconocemos e intentamos explicar, y lo subdividiremos en la elección del área temática, el planteamiento del problema, la elaboración del anteproyecto y la elaboración del proyecto. Esto nos permitirá comenzar la investigación, donde será preciso establecer un marco teórico, y el diseño de los medios que nos ayude a relevar, ordenar y estudiar datos, dando lugar al proceso de redacción culminando con la presentación de la Investigación.

El proceso de redacción comenzara con la **elaboración del esquema**, representado así por los objetivos concretos que contengan una conexión, la cual nos permita ir ordenando y estructurando lo que se quiera transmitir. Gracias a estos objetivos concretos se comenzara la redacción general del trabajo, llamado **borrador**, que se ira moldeando con las **correcciones** ulteriores logrando el resultado final. Por ultimo será expuesto a una **revisión final**, donde se examinaran todos los detalles del trabajo para la entrega al público, dejándolo libre de cualquier error.

### **La elección del tema.**

La elección de un tema va a estar definido primero por designar un área temática, donde se determinara un campo de estudio particular, definiendo problemas específicos. Y en segundo lugar por plantearse un problema de investigación, compuesto por interrogaciones relacionados con la realidad, ya que hay saberes no confiables. De aquí que un problema es desarrollado en base a un deseo de conocer, en tanto un área temática existirá como producto del conocimiento ya acumulado.

Para el tesista le es frustrante comenzar una tesis si no tiene una recomendación certera o muy evaluada sobre el tema a escoger. Generalmente las instituciones no dejan esta tarea al gusto del tesista, y se trata de buscar un equilibrio entre orientar el uso de los recursos existentes y facilitar la acumulación de conocimientos en cierta área temática, dejando la elaboración del planteo del problema al tesista, ya que se requerirá de su motivación y creatividad para el desarrollo científico. Propuestas para elegir el área temática y el problema de investigación (ver. Pág. 85).



### **El planteo del problema.**

Plantear un problema no es una tarea sencilla porque presenta una oposición mental ya que hay una disposición psicológica hacia la elección de áreas demasiado grandes. El tesista formula interrogantes amplios, que son difíciles de responder a través de la actividad científica normal. De esto se desprende que un asesoramiento metodológico podría ser más eficiente en las primeras etapas de la investigación.

El planteo del problema también está ligado a la elección del tipo de investigación que se realizará. Establecer el problema de conocimiento conducirá a determinar los objetivos para el trabajo, y los mismos serán los componentes que nos indicarán el tipo de investigación a realizar (exploratorias, descriptivas, explicativas, puras, aplicadas, bibliográficas, de campo, etc.).

Estos tipos de investigaciones no son más que modelos abstractos que nos permiten entender mejor los objetivos circunstanciales de una investigación. Lo ideal es que no se tomen estos diseños rígidos y de que el tesista defina un problema que esté al alcance de sus recursos, que lo motive y que tenga un apoyo institucional indispensable. De esa manera irá escribiendo, logrando un anteproyecto, avanzando en su investigación, aunque sea en esta instancia con el fin de ir adentrándose con la tarea que ha comenzado.

### **Proyectando la investigación.**

Las primeras etapas en una investigación son las más complejas de realizar, son las que necesitan de más experiencia metodológica y mejor comprensión del tema a indagar, mientras que las fases finales predominantemente técnicas son más fáciles de terminar.

Creemos que lo más conveniente en el aprendizaje de un tesista es primero darle un conjunto de combinaciones didácticas para asentar las bases del conocimiento temático que se quiere trabajar y luego desarrollar las actividades de planteamiento de la investigación. Allí se los preparará en las materias metodológicas, transmitiéndoles en semestres previos técnicas e instrumentos que luego necesitaran. Esta secuencia nos parece más eficiente que una presentación metodológica en forma lineal, o sea ejecutar un programa desarrollando las diferentes etapas de un proceso de investigación a medida que teóricamente ellas se presentan.

El pre-proyecto tiene como objetivo prevenir algunos de los elementos esenciales que habrá de tener la investigación. Estos serán: plantearse el problema (parte esencial del anteproyecto), los objetivos, tanto general como los específicos y dependiendo del tipo de investigación la elaboración de una hipótesis (posible solución que satisfaga las primeras indagaciones).

El propósito es que el lector este informado sobre las bases conceptuales de las que empezamos a tratar, de los autores, teorías o proposiciones de las cuales está asentado nuestro trabajo.

En un anteproyecto lo que interesa es su concisión, su rigurosidad de expresión y su poder de síntesis las cuales nos acercara al hilo conductor principal.

Secuencia del anteproyecto:

1- Justificación y antecedentes. 2- Formulación del problema. 3- Elementos teóricos que fundamenten la investigación. 4-Objetivos generales y específicos. 5- Hipótesis o fundamentos teóricos. 6- Metodología. 7- Plan de trabajo y/o cronograma de actividades. 8- Bibliografía.



El proyecto de investigación es la idea definida y concreta de una interrogación a realizar, y se ejecuta de una manera más precisa y abarcativa que el anteproyecto. Por lo tanto tendrá además de las secciones del anteproyecto otras más, como ser los elementos del marco teórico, metodologías a desarrollar, recursos necesarios, presupuesto, plan de trabajo y cronograma.

Ir realizando las actividades del proceso de indagación (la lectura, búsqueda de datos, consultas y reflexiones) nos permitirá conducir el anteproyecto a un proyecto de investigación.

### **Narración**

Es imprescindible la obtención de datos en su sentido más amplio, para elaborar una teoría original en conocimientos y así confrontar ideas formuladas con observaciones externas que provee la realidad, organizando y analizando dicha información. Esto requiere de una continua lectura bibliográfica pero de manera más rigurosa, perfeccionando el marco teórico, elaborando instrumentos de recolección y preparando el trabajo de campo.

La organización de los datos podrá dividirse en dos formas que no son excluyentes sino que se complementan. La primera es la inducción, partiendo de los datos particulares hasta alcanzar un conjunto general de los mismos, la segunda es el opuesto, partiendo de lo general para llegar a datos específicos. Esta organización será de gran importancia ya que representará parte del análisis y pre configuración de las conclusiones y una vez procesado adquirirá gran significación. A su vez, éste proceso tendrá su aprovechamiento íntegro gracias a la utilización del esquema expositivo, el cual nos concederá ordenar los contenidos a expresar, estableciendo una conexión de los diferentes temas.

También los datos recogidos suelen dividirse en dos clases: numéricos (apropiados para realizar estadísticas) y verbales (agrupados según tipo o tema que podrán convertirse en información numérica, mediante la codificación de los mismos). Estos deberán ser analizados para determinar pensamientos iniciales.

Resulta beneficioso analizar el proyecto de investigación previo para observar la estructura básica del esquema, como también otras investigaciones similares..."Para realizar un esquema se necesitará un nivel de abstracción y generalización de cada aspecto a transmitir"... (pág. 137). Así los datos previos a la investigación que se recogen serán de utilidad para el marco teórico, luego los elementos más específicos generarán un nivel global y los temas generales que se desprendan de lo analizado se desarrollarán en las conclusiones. Podrán considerarse en algunos casos elementos antecedentes que sean consecuencia del primero para datos con las mismas capacidades de abstracción, obteniendo una diferenciación en elementos que tengan una secuencia cronológica y permitiendo organizarla de una manera más entendible. Combinar estos modos de organizar la información lo llevara al tesista a lograr un perfecto esquema expositivo.

### **El documento a realizar.**

Es difícil empezar la tarea de escribir cuando no se tiene gran experiencia en dicha materia. Habrá que solucionar problemas psicológicos, conocerse y empezar a ir entiendo este nuevo trabajo llamado escribir, para el cual los avances dependerán de cada persona.

Se sugiere empezar a redactar lo más accesible, sin importar que parte del trabajo sea. Esto permitirá reducir las dificultades subjetivas. Será importante considerar y acatar las formas de obtener información y de haber realizado un esquema expositivo.

Un método de redacción resultaría la de representar un capítulo anticipadamente sobre lo que queremos explicar. Redactar es complejo. Ya que actúan facultades del comportamiento



humano será necesario que el tesista se sitúe en buena aptitud espiritual y material, que este muy predispuesto y que logre un equilibrio entre la libertad de creatividad y los procedimientos metodológicos que condicionan dicha libertad.

*..."Perspectiva de Redacción: concebir la redacción de un trabajo como algo continuo, que se va haciendo poco a poco, y que sólo se puede aspirar a la excelencia después de sucesivas modificaciones"...* (pág. 150).

Volcar o escribir todo lo que se piensa o se conoce es muy difícil o imposible. Por este motivo un manuscrito será una síntesis de un tema.

Al empezar la redacción será fundamental encontrar hilos conductores entre las ideas, para realizar la escritura de una forma natural. Lo que pueda resurgir cuando se redacte es que ciertas ideas pre conscientes aparezcan al tratar otros temas ligados, los cuales nos llevarán a entender mejor lo que queremos transmitir. Normas para una ágil redacción: concordancia gramatical, puntuación, oraciones claras, vocabulario preciso y no repetitivo.

Un problema se presenta cuando el tesista no ha clarificado sus ideas, entonces se hace imposible escribir. Para esto será necesario que el mismo estudie más, se informe, realice esquemas, adopte terminologías, etc. Otro problema surge cuando hay un exceso de información y no ejecutamos la tarea de empezar. Se tendrá que tener un buen esquema expositivo e hilos conductores que nos estructuren la explicación. La falta de eficiencia es otro problema para los tesistas, donde los esfuerzos son mayores que los resultados. Esto puede ocurrir por un nivel bajo del lenguaje, por una actitud perfeccionista (verificación sobre la misma redacción), los cuales produce inacción. Se resolverá no desistir en la escritura, animándose a más, consiguiendo confianza en lo que se hace. Ya habrá tiempo para realizar las revisiones correspondientes.

Como desarrollar una escritura de tesis comprenderá una tarea larga en el tiempo, entonces será fundamental tener conocimiento de uno mismo para obtener una eficiente autodisciplina, estableciendo nuestros horarios para dicha actividad, horarios en los cuales estaremos más concentrados, más lúcidos, logrando perseverancia y que nos permita realizar esta labor con más soltura, teniendo conciencia de nuestras limitaciones y que nos quite "fatiga intelectual".

Recomendaciones generales (pág. 163). Restricciones generales (pág. 168).

### **La verificación y la entrega.**

La correcta expresión en los escritos serán producto de un preciso y minucioso trabajo previo y será necesaria la labor de revisión del escrito. Sucede frecuentemente, que a la hora de dicha revisión, nos encontremos con una reticencia debido a lo tedioso de la tarea. Por esto, se necesitará adoptar una posición objetiva y sincera de autocrítica ante la obra. Teniendo en cuenta que éste trabajo no es tarea fácil, puede surgir un rechazo a la misma y que nos encontremos en la búsqueda de ayuda. Esto nos llevaría a un error, puesto que la otra persona, puede no tener tanto conocimiento del tema, no prestarle la suficiente atención o pasando por alto fallas y afectando el trabajo con sus opiniones subjetivas.

Se acusará también por parte del tesista la falta de tiempo para realizar la tarea de verificación. Este tiempo se deberá tener en cuenta a la hora de programarlo ya que será de suma importancia asumir la responsabilidad de hacerlo nosotros mismos. Nos será de gran ayuda al momento de la verificación, realizar una revisión del contenido, la cual nos permitirá observar errores estructurales por medio de una lectura general.

Al revisar un trabajo, estamos realizando en conjunto una serie de actividades mentales que tienen como objetivo lograr el diseño esperado. Estas tendrán que ver con: el estilo, la forma de





expresión, la concordancia gramatical, el uso apropiado de las palabras, la ortografía y la sintaxis.

Y por último será importante luego de las actividades anteriores realizar distintas operaciones con el fin de desarrollar una buena presentación, que básicamente tendrán que ver con la forma para que la investigación sea aprobada. Estas actividades estarán direccionadas al aparato crítico, la bibliografía, los títulos y la correcta paginación.

### La Tesis

Finalizada la escritura habrá que comenzar a planear la exposición oral del trabajo, este proceso lo tendremos que afrontar primeramente desde una buena disposición anímica, tener autoconfianza. Combinándolo con aprender y manejar ciertas técnicas expositivas, dejando de lado cualquier improvisación al respecto. Requerirá para ello anticiparse a tal preparación en temas como el lenguaje, la duración, el contenido y las ayudas audiovisuales.

Este gran empeño que se ha desarrollado podría resultar el comienzo de una especialización para el tesista, brindando...“posibilidades de trabajo profesional o académico”... (pág. 211).

Para fomentar el trabajo a una mayor audiencia, será necesario comentar el contenido básico del mismo realizando un resumen, puesto que una tesis, solo es beneficiosa para algunos entendidos. Se lograra teniendo una gran concentración y atención en esta labor porque es muy común que se rechace la idea de que un tema no es esencial en el trabajo propio que se está examinando. Gracias a consejos de personas con vasta experiencia se podrá suprimir dicho problema.

Campagnolo, Julio Cesar Andrés  
Estudiante UNLaM Cs. Ecs.

---

## OTROS ANEXOS RESUMEN

**Blanco, José Ismael - Departamento de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de la Matanza**

### Libro ***Sistema De Control Interno*** (2013)

**Consideraciones para el diseño de estructuras organizativas y sistemas administrativos**

Autor: Pungitore, José Luis. Buenos Aires: Buyatti.

#### Introducción

El libro presenta el sistema de control interno, aplicado básicamente al diseño de estructuras organizativas, sistemas administrativos, y como consecuencia de los sistemas contables, no considerando directamente las áreas de producción, mantenimiento, o controles de bienes de uso, pero sin su reflejo administrativo.

Está dividido en tres partes. La primera describe las operaciones básicas de una organización, las funciones asociadas, la necesidad de la separación de esas funciones y las estructuras para configurar un sistema de control interno.

La segunda parte hace referencia a la participación del computador en las distintas funciones de la empresa, y de las características y arquitectura de concepto administrativo más usuales en el mercado de software.

La tercera parte, describe las técnicas de diseño y control de los circuitos administrativos mediante la técnica de cursogramas y generalidades de los manuales de procedimientos.

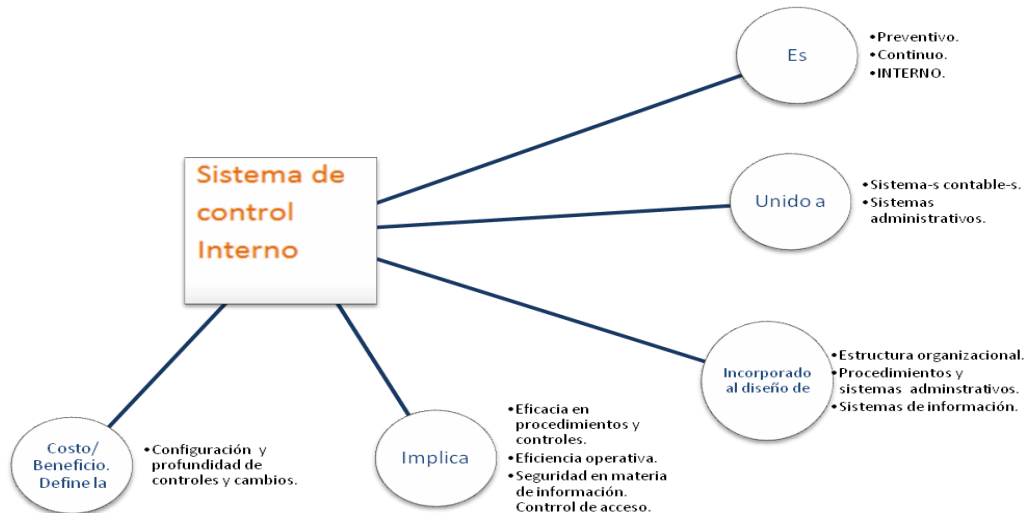
¿Qué es el Sistema de Control Interno?

- Conjunto de normas.
- Controles.
- Consideraciones y aspectos:



Objetivos:

- Evitar y prevenir:
  - Errores.
  - Fraudes.
  - Anomalías.
  - Situaciones que los favorezcan.
- Ganar Seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización.
  - Mantener la eficacia y eficiencia administrativa y operativa.



Características de la construcción del Sistema De Control Interno:

- Bases dinámicas, que permitan ajustes periódicos a los CAMBIOS de los distintos aspectos de la realidad.
- Apuntar siempre a brindar el APOYO a los fines y desarrollo de la/s actividad/ es principales que controla.
- Generar un marco de SEGURIDAD MÍNIMA para la continuidad y desarrollo de la organización.

La realidad cambiante y el Sistema De Control Interno deben modelar la **silueta administrativa** de la organización.

**Modelización de la Silueta Administrativa:**

Esta consta de:

- Normas y procedimientos definidos y/o instalados.
- Estructura organizativa:
  - Organigrama.
  - Manual de procedimientos de la organización.
- Calidad de los sistemas administrativos y de información en operación:
  - Personal.
  - Hardware.
  - Software.
  - Telecomunicaciones.

Cada uno de estos ítems puede tener normas definidas formalmente, que no coincidan con el modo operacional concreto de la organización. De ahí que el Sistema de control interno debe **estudiar y modelar:**

- Formalización, mediante las normas establecidas y/o corregidas de los:
  - Flujos de información.
  - Flujos de bienes.
  - Flujos de fondos.
  - Los canales por los que se movilizan.
  - **Separación de funciones** (Estructura organizativa).



- Formularios adecuados que registran las anteriores operaciones.
- Mecanismos de control:
  - Cruzados.
  - Por oposición de intereses, en concordancia con la separación de funciones.
  - Contabilización correcta:
    - Completa
    - Oportuna.
    - Libre de error.

Normas Generales y Normas Particulares:

Se debe entender la razón de ser y la importancia de su aplicación de cada una para poder modelarla y aplicarla.

Las Normas Generales son comunes a cada área de la organización.

Las Normas Particulares, son propias de cada área:

- Compras o cuentas por pagar.
- Pagos.
- De entradas y cuentas por cobrar.
- Cobranzas.
- Movimiento General de fondos.
- Procesamiento electrónico de datos.

Normas generales

#### **Generar “Ambiente de control”**

El ambiente de control es en la base y el fundamento del control interno.

Es la certeza de que toda operación importante está controlada, que esto es conocido por cada integrante de la organización, y que es claramente difundido en la organización.

Efectos:

- ❖ Incentiva la eficiencia y efectividad cada individuo y/ o equipo.
- ❖ Disuade de violar las normas y conductas propias de la organización.
- ❖ Disuade la creencia de la posibilidad de la impunidad.

Definición y Precisión.

#### **Evitar las áreas grises y tierras de nadie.**

La falta de definición, o la imprecisión, en las tareas que debe cumplir que cada sector o actor, genera conflictos, pérdidas de tiempo, dinero, energía, caída de la moral, etc.

Debe evitarse la posibilidad de que aparezcan distintos criterios de resolución de un problema o situación “zonas disputadas”. Así como “tierras de nadie”, con tareas, responsabilidades, situaciones, etc. Sin individuos o equipo responsable de los mismos.

Para ello es importante la claridad en la definición de:

- El sistema estructural.
- Las áreas de autoridad y / o responsabilidad de cada sector.
- Las relaciones:
  - Jerárquicas.
  - De control.
  - De asesoría.
  - Funcionales.

Todo esto es conveniente que quede claramente formalizado y definido en los:

- Manuales de funciones.
- Manuales de procedimientos.

#### **Existencia de Funciones determinadas: Operativas, De Control y De Asesoría.**

Si bien cada área va a cumplir funciones tanto operativas como de control y asesoría, es importante respetar la función principal de cada área, evitando por razones presupuestarias, aprovechamiento de la capacidad y otras, desvirtuando el perfil propio esa área, cubriendo o dañando la eficacia y eficiencia operativa y también la confiabilidad de los controles.

El sistema de control interno, no debe confundirse con la auditoría interna o externa, ya que estas, estudian y descubren los errores y fraudes ya consumados, en cambio el sistema de control interno es, como se indica antes, netamente preventivo. Sin embargo algunas medidas de control interno, sería conveniente que sean tomados por un sector independiente, que



evalúe el progreso de las operaciones, y la implementación del ambiente de control, idealmente podría ser la auditoría interna, en organizaciones que dispongan de ella.

#### **Niveles de autorización de operaciones.**

La claridad y precisión de la definición de las áreas de autoridad, responsabilidad, y relaciones jerárquicas, de control, asesoras y funcionales, antes mencionadas, debe incluir claramente quién autoriza la operación, y en el caso de operaciones que incluyan manejo de fondos y o bienes, que **nivel de fondos y/ o bienes/ y o transacciones** puede autorizar cada sector o individuo, según su grado de responsabilidad.

Esto además mejorar la eficiencia operativa de la organización, evitando tener que autorizar operaciones no tan importantes, a funcionarios de niveles jerárquicos elevados, distrayendo un tiempo valioso, que debería dedicarse a otras actividades más productivas.

#### **Mecanismos de reclamo de los clientes.**

Es conveniente facilitar y agilizar la comunicación con los usuarios, y sobre todo, los mecanismos de reclamo, lo que permitiría a la gerencia, tomar conocimiento de inconvenientes operativos y otros, en las distintas áreas de la organización y disponer los mecanismos de corrección pertinente.

Implementación de los mecanismos de control

#### **Separación de funciones/control cruzado por oposición de intereses.**

Establecer mecanismos de control a través de la oposición de intereses que evite que una sola persona, o inclusive un solo sector, tenga a su cargo la totalidad de las decisiones de una tarea, es uno de los pilares del sistema de control interno.

La autorización, ejecución, control, así como la contabilidad, el registro y custodia de una operación, deben asignarse según las funciones de cada área, evitando concentraciones, e incompatibles entre sí, de manera tal de que se dificulten la llegada de información para la gestión.

#### **Dependencia entre sectores: el sector que controla no puede depender del sector controlado.**

El sector que ejerce el control debe tener un nivel superior o al menos similar al sector controlado, para que asegure la independencia, imparcialidad, libertad de movimientos así como la autoridad y poder para cumplir esa función y responsabilidad.

#### **Rotación interna del personal.**

La rotación del personal de las áreas sensibles, tiende a evitar que la permanencia de personas en esas áreas, puedan generar desviaciones en el ejercicio su función.

A su vez la alta rotación del personal, puede restar eficacia y eficiencia un área, y en consecuencia a la organización, además de mayores gastos por capacitación y entrenamiento, o adaptación al nuevo puesto de trabajo. Por lo que la alta rotación de personal tiene que ser motivo de cuidado y alerta en cualquier sistema de control interno.

La importancia del registro

#### **Formalizar las operaciones por escrito**

Toda operación importante deberá **formalizarse por escrito** en documentos o formularios que la contengan y describan con precisión, así como las decisiones que y aprobaciones que sobre ella se tomen.

La constancia escrita de las operaciones internas puede ser tanto o más importante, que otro tipo de operación

La falta de evidencia escrita de las decisiones y autorizaciones sobre cada operación y/o decisión, imposibilita el ejercicio del control sobre las mismas. Y la falta de control, es una deficiencia muy grave, ante la necesidad de la organización de contar con información correcta confiable y actualizada.

#### **Registra acciones claras, adecuadas y al día**

La registración de operaciones debe ser:

- Individual.
- Con el grado de detalle adecuado.
- En forma cronológica.
- Actualizada.

De manera de poder ejercer el control sobre ella, sobre todo para el **análisis de datos y seguimiento de operaciones.**

#### **Documentación de respaldo**

Además de la formalización por escrito de **todas las operaciones importantes**, es importante contar en cada caso, con la correspondiente documentación de respaldo. Esto de vida posibles



manejos indebidos de fondos información bienes etc. Además de evitar inconvenientes con organismos externos de control (estado, etc.).

#### **Numeración en la imprenta de todos los formularios a utilizar**

Esto permitirá:

- Evitar salteos de números, o bien juegos de formularios con números repetidos, a fin de un correcto control de las operaciones.
- Dificultará maniobras anómalas como sustitución de un formulario por otro.
- Facilitar el control del arco relatividad numérico temporal.
- Facilitar el seguimiento y control de formularios en sus trayectos internos y externos a la organización.

Los formularios anulados deben conservarse con todos sus componentes y nunca destruirse, para evitar una reimpresión y su posible utilización fraudulenta, así como permitir otro tipo de controles como correlatividad de integridad.

#### **Integridad: Control numérico de formularios en cada punto de recepción.**

Además del anterior es importante que todos sectores receptores se aseguren de haber recibido la totalidad de los comprobantes emitidos para el uso de esa operación, editando la pérdida de algún componente y a su vez situada comprobante llegue al legítimo receptor. De ahí que en los ejemplares anulados de avanzar o comunicados o enviados a los sectores receptores para cumplir con este control.

#### **Correlatividad numérico cronológica.**

Se debe controlar que la emisión de un nuevo formulario debe tener fecha igual o posterior a la del número precedente. Este control permite detectar omisiones, reiteraciones en las operaciones y o fallas en su registración.

#### **Custodia de los formularios sin utilizar.**

Todo o formulario sin utilizar debería ser guardado en lugar cerrado bajo la responsabilidad de un funcionario ajeno al manejo de fondos, de alto grado de jerarquía, el que deberá llevar un registro, en el que conste la numeración de los talonarios no utilizados, y registrar, con fecha y nombre del responsable que haya solicitado y retirado alguno de esos formularios.

#### **Revalorización de la función de archivo.**

La información y documentación archivada tiene un carácter operativo y, o de control, por lo que es de vital importancia para distintas actividades de la organización, incluido el sistema de control interno. Sus objetivos son:

- Recuperación de información y documentación necesaria en forma fácil, rápida y oportuna.
- Evitar la pérdida o deterioro de documentación e información.

Normas particulares.

Las normas particulares de cada área del sector administrativo responderán a las características propias de cada caso. En la primera parte cada capítulo, atiende un sector específico, y de cada tipo de organización, en general, referido a actividades comerciales para empresas.

Comentario: El libro no considera más que al principio los Informes Coso, ni considera otros sistemas de control como el canadiense Coco y otros, más amigables o cercanos a una aplicación más sencilla. Y o con el ambiente de Control parametrizado en variables tales como Integridad y Valores Éticos/ Métodos y Estilos de Dirección/ Estructura Organizativa/ Política de Recursos Humanos/ Manuales, Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias. En términos generales las ideas que propone son lo suficientemente generales como para aplicarlas aunque podrían provocar aumento de burocracia si no se diseña y actualiza el sistema de control correctamente.

Blanco, José Ismael  
Departamento de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de la Matanza