

## Tesis de grado: la experiencia como director y algunas sugerencias para ejercer la tarea

Fecha de finalización del artículo: diciembre de 2011

*Por Virginia E. D'Angelo Gallino*

### Sobre la autora

**Virginia Ester D'Angelo Gallino** es Magister en Gestión de Gobierno y Especialista en Desarrollo Local. Se desempeñó como Rectora de la Escuela Superior de Administración Pública de Entre Ríos; fue consultora residente de TOP; integró el Centro de Evaluación de Políticas Públicas de la Universidad de Palermo. Supervisora de pasantías; directora de tesis, autora y evaluadora de artículos. Coordinó la Diplomatura en desarrollo y gestión local de la Facultad de Ciencias de la Gestión (FCG) de la UADER. Ha realizado investigaciones y publicaciones en el campo de la política y gestión públicas. Actualmente es Profesora titular ordinaria de Políticas Públicas en la Licenciatura en Administración Pública de la FCG y Coordinadora académica de la Especialización en Gestión del Desarrollo Local y Regional de la misma universidad. Contacto: [pursang@arnet.com.ar](mailto:pursang@arnet.com.ar)

### Resumen

Este artículo es producto de una ponencia presentada en el Panel "El rol de directores y evaluadores de tesis" en el marco

de las Jornadas "Claves para una tesis de grado" organizadas por la Asociación de Profesionales en Administración (APROA) y la Facultad de Ciencias de la Gestión (FCG) de la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER).

Tiene como objetivo identificar algunos aspectos necesarios y a veces problemáticos del proceso de construcción de un informe final de tesis de grado.

Desde la visión de un director de tesis se abordan algunas cuestiones relativas a: los tesistas y sus trayectorias, el contexto institucional, la especificidad de este tipo de pieza comunicacional y algunas consideraciones para tener en cuenta en el futuro.

### **Palabras clave**

Director de tesis, tesis, tesista

### **Abstract**

This article is a product of a paper presented at the Panel "The role of directors and evaluators of thesis" of the meeting "Key to the development of a thesis", organized by the Association of Professionals in Administration APROA and the Faculty of Management Sciences (FCG) of the Autonomous University of Entre Ríos (UADER).

The goal of this paper consists in to identify some aspects that are necessary and sometimes problematic in the process of building a final report of degree thesis.

Since the vision of a director of thesis, some issues are mentioned relating to: the students and their trajectories, the institutional context, the specificity of this type of report and some considerations to take into account in the future.

### **Key words**

Director of the thesis, dissertation, undergraduate student

## **Introducción**

Quiero comenzar felicitando a los organizadores de esta jornada por la elección del tema y por la excelente convocatoria. Comparto con ustedes que la cuestión de la tesis y lo que implica su proceso individual e institucional es un problema recurrente en el nivel de grado y posgrado de universidades nacionales y también de otros países.

Dicho esto, me interesa ubicar este relato en clave histórica porque la problemática que hoy abordamos no es independiente del proceso de construcción de nuestra universidad y de nuestra facultad.

El proceso de fusión inicial y de construcción posterior de esta Institución ha sido duro y complicado y tenemos que estar muy satisfechos de que muy pronto vamos a democratizar la universidad mediante la elección de sus autoridades a través del voto. Esto es un avance muy significativo, enorme, que reportará beneficios directos sobre esta problemática que nos convoca por cuanto se formularán propuestas de políticas institucionales que incidan sobre el proceso de tesis y promuevan el debate acerca de los diferentes aspectos que lo componen.

Quiero dar mi mirada sobre esta cuestión, fundamentalmente a partir de mi experiencia como directora de tesis y como profesora de una cátedra de 4º año de licenciatura. El primer reconocimiento es sobre la complejidad del fenómeno que abordamos, con sus múltiples dimensiones en las que interactúan diferentes actores y factores. Estos fenómenos complejos sólo pueden ser abordados para su análisis por equipos donde estén representados todos los roles y los campos disciplinares intervinientes.

Reconociendo las limitaciones de esta presentación, he priorizado tres cuestiones a las que me voy a referir. En primer término, sobre la relación director/a - tesista; luego, haré algunas reflexiones sobre el proceso de construcción de la tesis y finalmente mencionaré estrategias institucionales que pueden fortalecer estos procesos.

## **1- La relación director/a - tesista**

La identificación de los puntos que se mencionan a continuación puede resultar obvia, pero considero importante su consideración por cuanto contribuye a una mejor relación entre las partes:

- Información sobre tesista y director. El director debe conocer datos del tesista para poder comprender la situación desde la que parte en su trabajo. Debe saber, entre otras cuestiones, estado civil, lugar de residencia, si trabajaba o no, año de inicio de la carrera y finalización del cursado de las mimas, avances sobre la construcción del problema a investigar, disponibilidad para acceder a la información, disponibilidad real de tiempo para leer, desplazarse y redactar, expectativas sobre su tesis, su representación sobre el proceso de elaboración de una tesis de grado, conocimiento de la normativa institucional y del proceso administrativo. De igual forma, el tesista tiene que conocer el sistema de trabajo de su director desde el primer encuentro.

- Relación director-tesista o tesistas; digo tesistas en plural porque algunas tesis se desarrollaron con más de un integrante. En esta relación es central el contrato o acuerdo previo, explicitar lo más claramente posible qué espera uno del otro, por qué se produjo la elección recíproca, cómo será la modalidad de trabajo, cuáles los compromisos asumidos por las partes, cuántos y cómo se organizarán los encuentros entre ambos, si existe la necesidad de contar con un co-director y/o asesores, ya que uno de ellos debe tener experiencia en la investigación científica.

- Funcionamiento del Reglamento de tesis. Es la norma institucional que media y regula el proceso y por lo tanto debe consultarse de manera permanente desde el Seminario de Tesis en 4º año de las licenciaturas. Su lectura y análisis es muy útil porque orienta sobre el proceso tanto de elaboración como administrativo e ilustra en cuestiones de fondo y de forma.

- Sobre el funcionamiento de las áreas o dependencias vinculadas a la realización de tesis. En cuanto al funcionamiento administrativo, mi experiencia me indica que transita por un camino sin dificultades, por lo menos en esta Institución. Advierto más complejidad en las cuestiones académicas por las diferencias que existen sobre los criterios de evaluación, tanto de los proyectos de tesis como de los informes finales y por los diferentes niveles de exigencias.

- Aspectos curriculares: existe una fractura entre las asignaturas vinculadas al objeto de estudio de la tesis y las que abordan con más especificidad el proceso metodológico. Esta distancia se refleja en el proceso de elaboración de la tesis y el director tiene que tender los puentes necesarios para salvar estos abismos. Tenemos la responsabilidad institucional de trabajar y "remediar" estas fracturas, que representan un obstáculo para los alumnos y para que algunos docentes no acepten dirigir tesis concientes de estas carencias.

- Sostengo que la relación director-tesista es asimétrica y no por una cuestión de poder o de conocimiento sino porque el docente tiene una mayor responsabilidad que el alumno en esa relación de acompañamiento<sup>1</sup>.

- El universo de aspectos objetivos y subjetivos que inciden en el proceso de la tesis están vinculados con las motivaciones, soportes emocionales y materiales, capacidad para administrar el tiempo, aspectos económicos y

---

<sup>1</sup> Bleichmar, S. (2010). *Violencia social. Violencia escolar. De la puesta de límites a la construcción de legalidades*. 2da. Edición. Buenos Aires: Ed. Noveduc.

tecnológicos para búsqueda de recursos, lugar de la familia, nivel educativo de sus miembros, antecedentes o representaciones personales y familiares sobre la tesis, distancia física del director, de la institución o de los datos, entre tantos otros. En la mayoría de los casos la familia apoya incondicionalmente pero sin conocer lo que implica el desarrollo de una tesis.

Este universo de subjetividades del tesista y su entorno se relaciona con el universo de subjetividades del director. Poder hacer conciente en la relación estas cuestiones es esencial para un mejor funcionamiento de la misma.

- Retomo lo que recientemente manifestó el Rector de la Universidad de Gral. Sarmiento - Dr. Rinesi - en su exposición en el rectorado de UADER respecto de nuestra responsabilidad como profesores de poner en acto el derecho universal de la educación. Esto implica el compromiso de responsabilizarnos y acompañar a los alumnos, sea cual sea la situación de partida y compartir este trayecto con el tesista.

## **2- El proceso de construcción de la tesis**

Sobre los aspectos subjetivos, tan complejos de analizar, me gustaría profundizar en tres direcciones que Massuco (2007) ha denominado como: trayectorias, reglas de producción y comunicabilidad.

### **Trayectorias**

En general se entiende a las trayectorias como caminos que los tesistas recorren para construir un producto en situación de acompañamiento y cuyo proceso exhibe diferente duración y ritmo, continuidades y discontinuidades, mayor o menor calidad de producción y singularidades propias de cada caso.

Elisa Sarrot<sup>2</sup>, tomando a Boudieu, hace una interesante diferenciación entre la trayectoria modal o modo de trayectoria esperable para un grupo social determinado, de la trayectoria individual, propia de cada sujeto. La trayectoria modal es el conjunto de condiciones objetivas que construye la comunidad científica para el caso de la investigación en general o la universidad para este tipo de investigación puntual que es la tesis.

---

<sup>2</sup> Sarrot, E. (2011). Las trayectorias de tesistas egresados de la UADER. Vicisitudes y aconteceres. Presentado en el V Simposio y I Jornada presencial 3T. Comunicación de investigación en curso. Eje: Tesistas. Asesora: Lic. (MSc.) Marfa Elisa Sarrot. Equipo: BARTOLINI Ana Marfa; VIVAS Daniela; PETRIC Natalia; SCHVAB Brenda; FERREIRA Carmela y FORZANO Uriel.

Esta suerte de patrón general o de trayectoria tipo, que está siempre presente en el director, permite visualizar la desviación del tesista respecto de la trayectoria modal y cuánto se acerca o aleja de las mencionadas condiciones objetivas acordadas para la tesis.

Estas consideraciones sobre trayectorias se formulan desde mi experiencia como directora de tesinas de grado a partir del análisis de 10 casos. Este análisis de casos incluye a alumnos de tres carreras de la Facultad de Ciencias de la Gestión (Administración Pública, Administración de Empresas y Comercio Exterior). Al respecto puedo comentar generalizando que todas estas trayectorias no fueron lineales en el sentido que lo pautan los protocolos. Esta situación no debe evaluarse como problemática cuando responde a la dinámica propia de un proceso de investigación. Se requiere la intervención y señalamientos del director, cuando se observan cuestiones o desvíos relativos a valoraciones o apreciaciones propias del sentido común, incoherencias sin explicación lógica, ausencia de conceptos teóricos desde donde observar la realidad, entre otros motivos que desvían el trayecto.

Con respecto al punto de partida de la relación director-tesista, quiero señalar que sólo en una oportunidad la alumna concurrió a la primera entrevista con su proyecto o preproyecto de tesis aceptablemente elaborado. Con esto estoy diciendo que no comenzaron a trabajar aspectos del problema desde alguna instancia curricular anterior, llámese trabajo de cátedra, seminario de tesis u otro espacio de enseñanza-aprendizaje, salvo el caso que he mencionado que lo elaboró en el seminario de tesis.

Los sentimientos que manifestaron en el comienzo todos los tesistas podría caracterizarlos como de una gran carga a liberar, con miedos, inseguridades, presión por la necesidad de recibirse y compromisos familiares. No he tenido la experiencia de ver a un alumno interesado por investigar un tema, con pasión y alegría por hacerlo.

Esta sensación de miedo o angustia también está anudado a no haber tenido vínculo previo con algún tipo de práctica investigativa, como por ejemplo haber participado en algún proyecto de inicio a la investigación o como becario en un proyecto de investigación de desarrollo anual (PIDA) o plurianual (PIDP) que les permita articular con su proyecto de tesis o con su tesis o recuperar y transferir la experiencia.

Durante el proceso, que en estos casos promedió los dos años, fue necesario que convocara a los tesistas a continuar y a que produzcan avances/adelantos. En muy pocas ocasiones el proceso se desarrolló con fluidez en este aspecto. Fueron necesarios esfuerzos de contención y estímulo para avanzar.

También debo decir que las trayectorias de los tesisistas fueron muy diferentes y también fueron diversas las maneras como se resolvieron los obstáculos. Lo que existió como común denominador fue la necesidad de un acompañamiento importante que demandó numerosos encuentros telefónicos, virtuales y presenciales y una voluntad de ambas partes de llegar a producir un buen informe final.

La experiencia compartida con los tesisistas puedo evaluarla como satisfactoria en cuanto a sus resultados, ya que los 10 casos analizados defendieron sus tesis y terminaron la carrera. También debo reconocer que pudimos resolver los obstáculos en forma conjunta, dialogando sobre diferentes aspectos del proceso teórico-metodológico, porque construimos un vínculo de afecto y de confianza que ayudó a transitar el camino.

### **Reglas de producción y comunicabilidad**

En este punto retomo lo de la trayectoria modal como modo de producción porque considero que los directores tenemos que comprender y ayudar a comprender las reglas de producción que hacen científico un informe final de tesis o, dicho en otros términos, comprender que la tesis es un relato que refiere a un tipo particular de discurso, que si bien pertenece al sujeto que lo enuncia, lo produce en el contexto de una universidad.

Los avances que produce el tesisista los construye en una interacción permanente con diferentes culturas: con la cultura en general del mundo académico, con la cultura particular del campo disciplinar y con la cultura institucional. Estas interacciones, que pueden resultar tan naturales para el director, pueden ser un obstáculo importante para un tesisista en la medida que no se lo ayude a que se hagan más evidentes estas particularidades.

"La capacidad con que los alumnos se involucran en esta interacción remite a aspectos biográficos, intereses, motivaciones, competencias comunicativas, deseos, creencias (...). Quizás, reconociendo modelos y apropiaciones, el tesisista pueda detectar sus propios sesgos y los del tutor"<sup>3</sup>.

Esta autora sostiene que a través del lenguaje, en su expresión más amplia, el tesisista se apropia de los lenguajes particulares del mundo académico y del campo disciplinar con los que abordará con mayor o menor conciencia su socialización académica. La mayor o menor comunicabilidad que alcance

---

<sup>3</sup> Massuco, B. (2007). Los relatos en la odisea del tesisista. Publicado en el Tercer Simposio Electrónico: Las tres T: tesis, tesisistas y tutores.

el relato dependerá de los atributos del lenguaje de modo tal que sea entendido en el mundo académico. En mis diferentes experiencias con tesis, puedo decirles que algunos de ellos hicieron conciente este proceso creciente de socialización académica y otros lo transitaron con escaso registro del mismo.

Muchas veces sin darnos cuenta y otras de manera conciente los directores dictamos pautas de conducta, optamos por paradigmas y utilizamos un discurso radical que puede dificultar la tarea del tesista. Por su parte, el tesista debe decodificar estos mensajes del director, comprender las consignas y reflexionar críticamente sobre las correcciones, sugerencias, demandas, para poder producir avances en su trabajo<sup>4</sup>. Creo que es una de las cuestiones más delicadas para analizar sobre nosotros mismos y sobre los directores de tesis en general.

### **Informe final. Obstáculos frecuentes**

El informe final de la tesis es una producción contextualizada de integración de conocimientos, habilidades y competencias desarrollados durante la formación con los conocimientos y habilidades construidos durante el proceso de la tesis. Es un tipo de pieza comunicacional que permite a los tesis que en mayor o menor medida hagan conciente y diferencien la construcción propia del saber cotidiano, del sentido común, de la construcción del conocimiento científico y sus diferentes formas de comunicación.

El tesista tiene la tarea de apropiarse de las reglas específicas lógico-metodológicas del trabajo científico y "deberá desmenuzar y ampliar las que utiliza habitualmente a través del lenguaje para construir un relato final que sea integrador y comunicable"<sup>5</sup>. Este proceso contará con el acompañamiento del director en la etapa final de la carrera, pero sería más fluido su tránsito si el alumno se va vinculando con la lógica de la investigación, con los sistemas de búsqueda, con la redacción académica, por nombrar algunos ítems, en las etapas previas a la tesis.

Para cerrar este punto me gustaría mencionar cuatro obstáculos que tuvimos que sortear con los tesis, que los elegí por el hecho de que estuvieron presentes en todos los casos analizados:

- Realizar valoraciones o apreciaciones que no se basan en datos o hechos del trabajo de investigación realizado. Generalmente surgen como

---

<sup>4</sup> Massuco, B. (2007). Op. Cit. Los relatos.....

<sup>5</sup> Massuco, B. (2007). Op. Cit. Los relatos.....



producto de la experiencia laboral o de la vida cotidiana. Son afirmaciones resultantes de una crítica o aspiración de deseo sobre prácticas o hechos que, aunque vinculados a la problemática abordada en la tesis, se expresan como opinión del tesista sin sustento en los hallazgos de su trabajo y generalmente con excesiva adjetivación.

- Coherencia. Esta es una cualidad fundamental de un informe y es una meta a lograr por los tesistas que les presenta grandes dificultades. No tiene que ver con las idas y vueltas propias de un proceso de investigación sino que, como el proceso les ha resultado forzado en determinadas etapas, violentan nexos y relaciones poco comprobables. Estas instancias de corrección por parte del director requieren gran dedicación, seguimiento, paciencia y diálogo.

- Redacción académica. En este aspecto se presentaron dificultades diferentes desde cuestiones básicas de redacción hasta problemas inherentes a la redacción académica como manera específica de comunicación. Sin detenerme a hacer un diagnóstico de lo que vemos en la redacción de los tesistas, aspecto que ha sido analizada en profundidad por diferentes especialistas, me gustaría mencionar en esta oportunidad un texto de Paula Carlino<sup>6</sup> en el que argumenta que no podemos responsabilizar a los alumnos de lo que no se les ha enseñado a hacer. Dice esta autora que "(...) no son solo problemas de los estudiantes sino emergentes de nuestra cultura académica, universitaria y preuniversitaria, que ha tendido a usar la escritura solo en forma instrumental pero no a reflexionar sobre ella ni a darle un lugar para el aprendizaje y la producción de conocimiento".

- Proyecto de acción y proyecto de investigación. En este punto tengo que confesar que me ha resultado un obstáculo a superar en la elaboración de los proyectos de tesis con alumnos, pero más complicado me ha resultado con colegas de determinadas disciplinas (Administración de Empresas, Comercio Exterior y Marketing), muy entrenados en la formulación de proyectos de acción y diseño de políticas en ese campo. Son dos lógicas diferentes y agradezco a Catalina Wainerman<sup>7</sup> haber incorporado esta

---

<sup>6</sup> Carlino, P (2004) El proceso de escritura académica. Cuatro dificultades de la enseñanza universitaria. EDUCERE, Artículos Arbitrados, Año 8 N° 26, Julio- Agosto-Setiembre, 2004. p. 321-327.

<sup>7</sup> Wainerman, C. y Sautu, R. Comp. (2004). La trastienda de la Investigación. 1ª reimpresión de la tercera edición ampliada. Buenos Aires: Ediciones Lumiere S.A.

dificultad en su libro *La trastienda de la investigación*, porque se convirtió en un respaldo muy válido para la argumentación ante diferencias, a veces ríspidas, con colegas a la hora de evaluar un proyecto de tesis y diferenciar entre "producción de conocimiento sobre la realidad" y "operar sobre esa realidad" mediante actividades, planes, proyectos, etcétera.

### **3- Estrategias institucionales para acompañar y facilitar el proceso de tesis**

A continuación propondré, desde mi lugar como directora de tesis, algunas estrategias institucionales que pueden ayudar a transitar estos procesos con mayor fluidez:

1- Definir, instalar y desarrollar en la facultad líneas prioritarias de investigación.

En esto puedo contar lo que estamos haciendo con un equipo de docentes relativo a la problemática del desarrollo y la gestión local. Esta problemática integra diferentes proyectos de grado y posgrado, tanto en docencia como en extensión e investigación.

Fortalecer los avances en esta línea de trabajo prioritaria nos permitirá incorporar tesis a proyectos de investigación, no como mano de obra, sino como parte de un contingente institucional que construye conocimientos sobre una línea/problemática determinada.

2- Promover tempranamente la incorporación de alumnos en prácticas investigativas rigurosas y sostenidas en el tiempo.

Relacionado con el punto anterior, considero que durante la formación de grado ya sea desde los distintos espacios curriculares como desde equipos de investigación institucionales, tenemos que acercar los alumnos a las reglas lógico-metodológicas del trabajo científico, para favorecer desde estas prácticas tempranas en investigación, la elaboración de la tesis.

3- Promover y coordinar las relaciones intercátedras.

Sobre cuestiones de coordinación y vinculaciones académicas, una estrategia fundamental es el funcionamiento de las áreas o departamentos de materias afines. Proponer posibles modos de agrupamientos intercátedras a fin de conformar departamentos o áreas de trabajos que favorezcan las articulaciones horizontales y verticales pertinentes.

En una oportunidad hace un par de años la Secretaría Académica nos hizo una demanda muy interesante sobre nuestras respectivas asignaturas, referida a los aportes que hacen a la carrera, las relaciones horizontales y verticales con otras asignaturas, relaciones de contenidos, estrategias de enseñanza aprendizaje, entre otros puntos.

Considero que esta producción de los diferentes profesores debe recuperarse como un insumo importante para el trabajo futuro del área académica y también puede convertirse en un objeto de estudio de tesis o de proyectos de investigación.

4- Trabajar desde algún espacio institucional con los directores cuestiones inherentes a la dirección de tesis y a la relación tutor-alumno.

No me aventuro a proponer cosas complicadas. Solo pienso que puede ser útil comenzar por vincular a los directores a través de un sistema de comunicación y circulación de información. Quizás, organizar un ateneo mensual, comunicarnos las experiencias, debatir criterios, identificar cuellos de botella, analizar las relaciones con los tesistas.

Sobre el perfil del director/a, lo ideal es que reúna las condiciones de especialista e investigador pero en los casos que no se cuente con este perfil, se pueden buscar alternativas de complementariedad con la designación de un/a co-director/a o asesor/a.

5- El rol de la biblioteca.

Es fundamental el apoyo de la biblioteca y del centro de documentación para la construcción del marco teórico, del estado del arte y de las estrategias metodológicas. También facilitar institucionalmente el acceso a Internet para las búsquedas en estas etapas de la tesis y agilizar los préstamos interbibliotecarios mediante la pertenencia a redes, convenios, etcétera.

Ante tal magnitud de información, ninguna biblioteca puede contar con todas las investigaciones que se van produciendo en las diferentes temáticas y particularmente en una universidad joven como la nuestra.

Además, desde la biblioteca se pueden recuperar y sistematizar todos los materiales sobre tesis en circulación (documentación, evaluaciones, artículos publicados, ensayos, investigaciones sobre las 3t).

6- La Comisión de Tesis.

En esta Facultad existe una Comisión de Tesis creada por la Resolución N° 052/2006 de la FCG, que está integrada por docentes de la casa

categorizados en el sistema de incentivo docente que presentaron certificación como investigadores. Las funciones de la Comisión consisten en evaluar los proyectos de tesis, los antecedentes de los directores de tesis propuestos, evaluar la factibilidad para realizar tesis en forma conjunta e integrar el Tribunal de la tesis (a partir de junio de 2011).

Su participación comienza cuando los alumnos presentan el proyecto de tesis, con el aval del director acompañado de la nota de aceptación por parte de éste y su CV para su evaluación.

Los miembros de la Comisión están divididos en subcomisiones de tres docentes cada una. Es importante destacar que luego de la evaluación de los proyectos, algunas de las subcomisiones tienen como metodología reunirse con los estudiantes a los fines de ampliar y explicar los señalamientos efectuados sobre las propuestas de tesis. Esta Comisión ha acumulado una interesante experiencia de la cual pueden partir iniciativas para fortalecer institucionalmente la problemática de tesis.

#### 7- El reglamento de tesis.

Este marco normativo, que regula el proceso completo de la tesis de grado en la Facultad, se aprobó en el año 2006 y debe estar sujeto a revisión crítica por parte del área académica, Comisión de Tesis o una Comisión del Consejo Directivo, para que vaya registrando tanto los aspectos que facilitan el proceso como los que presentan inconvenientes. Esto tiene el objetivo de hacerlo más funcional, transparente y que no dé lugar a diferentes interpretaciones. Particularmente, aunque he escuchado diferentes argumentos, no comparto por ejemplo que el director sea miembro del tribunal evaluador con voz y voto.

8- ¿Cómo obtenemos información sobre la evolución de las tesis en la facultad y cómo recuperamos y procesamos dicha información?

Un insumo importante puede ser la aplicación permanente de una encuesta de evaluación de graduados sobre la experiencia de tesis desde el área académica o desde la Comisión de Tesis. En este punto rescato un proyecto de investigación que se está desarrollando en la FCG, dado que sus resultados se convertirán en insumo para políticas institucionales que redunden en la calidad de las producciones de los tesisistas y en la identificación de problemas recurrentes.

Es necesario diseñar un sistema de monitoreo institucional que permita hacer el seguimiento de todos los tesisistas de las diferentes carreras de la

Facultad para identificar cuellos de botella y a partir de ellos investigar las causas.

### **Consideraciones finales**

Este relato se ha conformado desde la mirada de una directora de tesis sobre la relación director/a tesista, cuestiones relativas al proceso de la elaboración de la tesis y aspectos institucionales que deben fortalecerse.

No quiero cerrar la exposición sin destacar, sobre este último aspecto, la importancia que tienen los mecanismos de coordinación institucional sobre esta problemática de tesis. Debo reconocer expresamente que la complejidad del fenómeno y su transversalidad hilvana diferentes actores y factores en el tiempo y en el espacio; trasciende los límites de la universidad y se conecta con distintos contextos de múltiples maneras.

Me parece interesante rescatar un trabajo de dos autores latinoamericanos, Gerardo Molina e Isabel Licha<sup>8</sup>, quienes en la búsqueda por mejorar los mecanismos de coordinación interjurisdiccionales e intersectoriales en la región, elaboraron un decálogo que me permito adaptar para esta ocasión y nombrar sólo algunos de esos puntos.

Para que exista coordinación institucional, debe existir voluntad y cohesión política en los responsables, definir los objetivos estratégicos para este tema, contar con estructuras y mecanismos de coordinación con objetivos y funciones concretas; abrir canales de participación de los actores involucrados; contar con capacidad de coordinación y liderazgo en los responsables institucionales; contar con espacios de diálogo y deliberación como la Comisión de Tesis y fortalecerlos; desarrollar la cooperación entre los diferentes actores y establecer algún tipo de incentivo; institucionalizar sistemas de información, comunicación, monitoreo y evaluación de los procesos de tesis.

Muchas gracias por la invitación. Quedo a disposición de ustedes para dialogar sobre el tema.

---

<sup>8</sup> Molina, C. y Licha, I. (2005). Coordinación de la política social: criterios para avanzar. Banco Interamericano de Desarrollo -Instituto para el Desarrollo Social. Washington, DC. Julio 2005.

## **Bibliografía**

**Bartolini, A.** (2006). "Seminarios de tesis: un espacio curricular atravesado por múltiples dimensiones". Artículo publicado en la Revista Tiempo de Gestión N° 2, FCG.

**Bleichmar, S.** (2010). *Violencia social. Violencia escolar. De la puesta de límites a la construcción de legalidades*. 2da. Edición. Buenos Aires: Ed. Noveduc.

**Carlino, P.** (2004) El proceso de escritura académica. Cuatro dificultades de la enseñanza universitaria. EDUCERE, Artículos Arbitrados, Año 8 N° 26, Julio- Agosto-Setiembre, 2004. p. 321-327.

**Infesta Domínguez, G.** (2006). Entrevista de Ariel Vitor a Graciela Infesta Domínguez "El objetivo de la universidad es generar conocimientos". Publicada en la Revista Tiempo de Gestión 2 de la FCG.

**Massuco, B.** (2007). Los relatos en la odisea del tesista. Publicado en el Tercer Simposio Electrónico: Las tres T: tesis, tesistas y tutores.

**Mingo, G.** (2007). En la trastienda de la tesis: el director y el evaluador. Publicado en el Tercer Simposio Electrónico: Las tres T: tesis, tesistas y tutores.

**Molina, C. y Licha, I.** (2005). *Coordinación de la política social: criterios para avanzar*. Banco Interamericano de Desarrollo -Instituto para el Desarrollo Social. Washington, DC. Julio 2005.

**Sarrot, E.** (2011). *Las trayectorias de tesistas egresados de la UADER. Vidas y acontecimientos*. Presentado en el V Simposio y I Jornada presencial 3T. Comunicación de investigación en curso. Eje: Tesistas. Asesora: Lic. (MSc.) María Elisa Sarrot. Equipo: BARTOLINI Ana María; VIVAS Daniela; PETRIC Natalia; SCHVAB Brenda; FERREIRA Carmela y FORZANO Uriel.

**Wainerman, C. y Sautu, R. Comp.** (2004). *La trastienda de la Investigación*. 1ª reimpresión de la tercera edición ampliada. Buenos Aires: Ediciones Lumiere S.A.