

# **AXIOLOGÍA**

## **DE LA GERENCIA AVANZADA**

*Compilador*

**Ramón E. Azócar A.**



2020



**LIBRO HOMENAJE EN EL 45 ANIVERSARIO DE LA UNELLEZ**



# **AXIOLOGÍA DE LA GERENCIA AVANZADA**

*Compilador*

**Ramón E. Azócar A.**

(Catedrático UNELLEZ)

2020





AXIOLOGÍA DE LA GERENCIA AVANZADA (Ensayo académico), 2020

1ª edición

ISBN: 988-100-16-1280

Editado por TusLibros.com.

***Dedicatoria:***

*A todos aquellos que entienden la realidad  
más allá de la cuadratura del círculo...*

*“En un mundo sin valores el camino correcto no existe, pues el destino final será el mismo para todos.”*

Del libro Apocalipsis

***NICHOLAS WELLS***

## A manera de presentación

Este libro es la expresión de un conjunto de experiencias académicas que durante los meses de julio y septiembre del 2020, se dieron en la cohorte del Programa Doctoral en Gerencia Avanzada de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), específicamente con un grupo de estos cursantes del Vicerrectorado de Producción Agrícola del estado Portuguesa-Venezuela, de dicha Universidad.

Ante el acoso mundial del corona-virus, la UNELLEZ, tuvo que implementar un plan estratégico de vanguardia en Latinoamérica: la Universidad en Casa. Este plan, como muchos que se dieron en el mundo ante la pandemia y la obligatoria necesidad de sostener un Aislamiento Social Voluntario, que impidió la presencialidad en muchos cursos de Estudios Avanzados, para no decir en la totalidad de los mismos. El problema nunca fue la virtualidad, porque en el marco de los estudios de quinto nivel se estila ver los seminarios bajo esta modalidad, el problema fue el cambio drástico y bajo medidas de emergencia, de contenidos académicos creados para la socialización presencial ha escenarios que prescindieran de esa socialización presencial. Todo un conflicto que se ha ido superando a través de estrategias que van de una comunicación permanente a través de las redes sociales y la telemática, hasta el proyecto de textos (libros) que surjan de diferentes puntos de vista para producir nuevas aristas de saberes desde donde apreciar la realidad.

Ésta es la tarea que nos ha llevado a la compilación de estos ensayos académicos que estudiantes del doctorado en Gerencia Avanzada, en coordinación con algunos materiales de grupos de investigación de Universidades del mundo, reflexionaron y sistematizaron para brindar una ventana pertinente y expedita que abordara la temática de la axiología de la Gerencia Avanzada, no solamente desde su contenido teórico, sino desde sus herramientas metodológicas de intervención de la realidad.

Describir la axiología de la Gerencia Avanzada parte por entender de qué trata ese término tan complejo como lo es “axiología”. La axiología, como término, viene del griego *αἰτία*, que significa valor, dignidad, y *λόγος*, tratado; desde la filosofía se presenta bajo el esquema disciplinar de la doctrina de los valores; trata de los valores positivos y valores negativos, analizando los principios que permiten considerar que algo es o no valioso, y considerando los fundamentos de tal juicio.

Por su parte, la Gerencia Avanzada es el producto de un conjunto de personas cuyas competencias son el dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa o institución, bajo un criterio de aceptación del cambio, del desarrollo, de las nuevas tendencias y orientaciones de una gerencia moderna que se adapta a los escenarios complejos donde el caos y la incertidumbre son los indicadores más sobresalientes.

La axiología, como disciplina, se divide en dos ramas: la Ética, en cuanto a teoría de los valores morales o de lo bueno; y la Estética, en cuanto a teoría de los valores artísticos o de lo bello.

Hacer alusión en estos escritos de la axiología de la Gerencia Avanzada, define los valores en la gerencia como cualidades que permitan otorgarle significado al valor ético y estético de las competencias y tareas propias de las organizaciones o instituciones creadas por los hombres; es decir, una cualidad especial que hace que los gerentes sean estimados en sentido positivo y negativo, y donde los valores son agregados a las características individual y grupal, actitud que influye en el comportamiento y las actitudes del gerente en su acción de dirigir y orientar la misión y visión de las estructuras organizacionales; los valores morales vienen a ser acá, los parámetros que permiten juzgar si un gerente asume un acto moralmente bueno o malo, de acuerdo a las tareas que le toca realizar y al espíritu e impacto que aspira motivar desde sus actuaciones como gerente. De esto versará el presente escrito y la idea es que sirva de eje de impulsor de la conducta del gerente moderno en la contemporaneidad.

**Ramón E. Azócar A.**

## Contenido

A manera de presentación .....	7
TRABAJO DE GRADO Y TESIS DOCTORAL: CONTRASTES Y DIFERENCIAS .....	10
Idea 1/ Sara Maritza Vargas Acosta .....	11
Idea 2/ Carlos Rangel.....	30
Idea 3/ Arelis Fernández .....	37
Idea 4/ Felix Romero .....	54
Idea 5/Texto de la Universidad de Navarra .....	75
Idea 6/ Mary Suleyka Portillo C. y Marisol González.....	95
Idea 7/ ¿Cómo estructurar una tesis?/ Texto de la Universidad de las Américas Puebla .....	112
Idea 8/ El discurso científico del Trabajo de grado y la Tesis de grado/ Jhakson Arturo Prieto Ruiz .....	126
Idea 9/ Acerca de la Tesis de grado/ Anny Reina .....	138
Idea 10/ Tejido metodológico cualitativo/ Ciria Landaeta, Orlando Montero y José Mejías .....	152
Idea 11/ Gerencia avanzada:.....	170
un blanco cada vez más móvil/ Luis Amado Gutiérrez Larrigoitia.....	170
COMPILADOR .....	196

**TRABAJO DE GRADO Y TESIS DOCTORAL:  
CONTRASTES Y DIFERENCIAS**

## Idea 1/ Sara Maritza Vargas Acosta

(saramvargas2906@gmail.com)

En el transitar por ese deseo de desarrollar habilidades de investigador y, a la vez, obtener una satisfacción de culminación de un nivel de estudios académicos, se debe llevar a cabo bien un Trabajo de Grado, bien una Tesis Doctoral, según sea el nivel de estudio como señal o prueba de culminación de esa etapa académica.

Por ello, en las subsiguientes líneas se desarrollará un análisis de esas dos propuestas, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral, para ubicar las diferencias y contrastes entre ellas, para lograr así el objetivo del presente trabajo que no es otra cosa que “... reflexionar sobre el trabajo intelectual inédito... conducente a un descubrimiento...” (Arias, 2018, Pag.140), como lo es la tesis doctoral.

Ahora bien, con respecto al Trabajo de Grado, considerado este como el ejercicio de profundización desarrollado por el maestrante, así lo interpreta quien suscribe, para optar a ese título profesional de maestría; el cual, a partir de la integración

y aplicación teórica o teórico-práctica de conocimientos y habilidades, se propone fortalecer las distintas competencias adquiridas en el proceso de formación y, a la vez, contribuir con el análisis y búsqueda de soluciones creativas a una problemática relacionada con los fenómenos o problemas de la disciplina o campo de acción de su profesión.

Al respecto Mancoksky, citado por Arias (2018), señala que una tesis de maestría tiene requisitos diferentes a los de una tesis de doctorado. A grandes líneas, la primera forma parte del proceso de aprendizaje del oficio de investigar. Se espera que un maestrando aprenda a: definir un objeto de investigación a partir de sus preguntas iniciales o de una demanda específica del grupo de investigación al cual pertenece, sistematizar bibliografía tendiente a la producción de un marco teórico-conceptual coherente con el objeto, llevar adelante la recolección de datos en función de alguna metodología específica y delinear algunos posibles resultados de su trabajo, según la sistematización y el análisis de datos realizado.

Generalmente, las conclusiones de la tesis de maestría son retomadas en la etapa inicial del doctorado, ya sea desde la

continuidad o el replanteo del objeto de investigación propuesto inicialmente en la primera instancia de formación.

Por su lado, la tesis doctoral, está relacionado con el nivel académico Doctorado, el cual se requiere una postura, perspectiva o punto de vista intelectual. Desde este punto de vista, para Gómez, Deslauriers y Alzate citado por Ortiz-Ocaña, 2018, una tesis doctoral debe presentar “el análisis minucioso de una problemática y de un marco teórico, la presentación de una metodología de investigación y los resultados de investigación, al igual que la discusión profunda de sus resultados.

Según Gonzalo y González, citado también por Arias (2018), una tesis doctoral es el resultado de un trabajo de investigación científica cuya finalidad consiste en demostrar la capacidad investigadora de su autor, así como en realizar una aportación original y sustantiva al acervo de conocimientos relativos a una materia determinada o, si se prefiere, un valor añadido al estado de la cuestión concerniente a algún aspecto particular de la misma.

Por su parte Mancosky opina que la tesis doctoral “... debe dar cuenta del proceso de autorización y creación de

saberes originales haciendo una contribución a un campo disciplinar específico” (Arias, 2018, pág. 203).

Es importante destacar algunos criterios que Arias en su trabajo “La tesis doctoral. El caso venezolano” (2018), propone para definir una tesis doctoral y distinguirla de los trabajos de grado, entre ellos presenta un criterio normativo, otro de amplitud y profundidad, de novedad, de originalidad, de impacto o trascendencia, y un último criterio referido a la universalidad.

Con respecto al primer criterio, normativo, toda institución tiene sus normas. Por ejemplo, la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, en adelante UNELLEZ, en la Normativa para la elaboración de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales, en el literal 5 y 6 de las Disposiciones Generales, define:

5) El Trabajo de Grado de las Maestrías será un estudio original que demuestre la capacidad crítica, analítica y constructiva en un contexto sistemático, el dominio teórico y metodológico de los diseños de investigación propios del área del conocimiento respectivo.

6) La Tesis Doctoral será un aporte original relevante a la ciencia, la tecnología o a las humanidades y reflejar la formación humanística y/o científica del autor.

Para Fidias, este aporte original y significativo sólo es posible cuando se dispone de una sólida formación científica, y es el jurado quien decide si, efectivamente, la tesis presentada constituye un verdadero aporte de relevancia. En la misma normativa queda expresa la diferencia principal de la tesis doctoral con el trabajo de maestría, referida al aporte original relevante que debe estar presente en la primera.

Abordando el segundo criterio de amplitud y profundidad, la UNELLEZ en el artículo 38 de la normativa anteriormente descrita, señala que la extensión del Informe Final: no debe exceder en su totalidad de ciento cincuenta (150) páginas, incluyendo los apéndices para las Maestrías y de trescientas (300) para los Doctorados.

El tercer criterio de novedad, Arias (2018), plantea que “toda investigación, debe dar origen a nuevos conocimientos mediante el descubrimiento científico, mucho más si se trata de una tesis doctoral. Pero si esos conocimientos generados provienen de un tema no tratado antes, o el si el abordaje se realiza con un enfoque teórico distinto o con un método

diferente a los empleados en estudios anteriores, entonces se le está imprimiendo a la tesis un carácter novedoso”.

El siguiente criterio es el de la originalidad, al respecto Peñalver citado por Arias (2018), señala que este criterio está relacionado con la originalidad. Se infiere que una tesis doctoral cuando es suficientemente investigado y trabajado, es original si el autor deja una muestra clara de su aporte personal y su propia forma de expresión.

El criterio de impacto o trascendencia, se mide, según Arias, mediante indicadores bibliométricos, como la cantidad de citas que se hacen de lo expuesto y concluido en la tesis. Esto quiere decir que el impacto o trascendencia de la tesis doctoral no es inmediata luego de la aprobación de tesis, es un atributo que se observa a mediano y largo plazo.

El último, y no menos importante es el criterio de la universalidad que no es otra cosa que una tesis doctoral debe ser vista como una tesis doctoral en cualquier institución, universidad o país del mundo.

Una vez revisado los puntos de vistas de algunos teóricos, en especial los criterios que propone Arias para distinguir los Trabajo de grado y las Tesis Doctorales, se observa que ésta última requiere de tiempo suficiente para poder analizar y

presentar el producto científico original que requiere, según Carlino citado por Ortiz-Ocaña, 2018 “... asimilación creativa, apropiación imaginativa e intuición”.

A manera de cierre, se infiere que sin una contribución original de importancia no hay tesis doctoral, retomando a Ortiz-Ocaña “la tesis de doctorado es un documento que se configura a partir de un trabajo profundo y riguroso de investigación o de una amplia reflexión presentada para obtener un doctorado”.

Y así, pues, cumpliendo con el propósito de este ensayo, luego del análisis de las ideas propuestas por diferentes autores mencionados en el presente trabajo, se destaca que el desempeño del investigador en la tesis doctoral y su producto debe contener, además de un pensamiento gerencial, este debe ser innovador, impactante, dejando huellas para ser citado por otras investigaciones futuras, no perdiendo la esencia y la finalidad del doctorado respectivo.

En cuanto a la figura de la Normativa interna de la UNELLEZ, en el área de Estudios Avanzados, y su incidencia en los Trabajos de Grado y las Tesis Doctorales, se esgrime que Esta reseña se basa con la lectura de la Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos de Grado, Trabajos

Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Trabajos de Grado y Tesis Doctorales de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” – UNELLEZ, aprobado en Consejo Directivo según Resolución N° CD 2009/195, en fecha 31-03-2009, cuyo objetivo es, según numeral 1 establecer “...los requisitos, procedimientos y criterios exigidos en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ) para la elaboración, presentación, evaluación y aprobación de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales, de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado”.

La presente Normativa se encuentra dividido en cinco (5) partes, a saber: un preámbulo donde se justifica o fundamenta la aprobación de esta normativa, una segunda parte titulada Disposiciones generales, otra parte cuyo título es Del proyecto, una tercera parte Del informe final y una última parte titulada “De la elaboración, organización y presentación de los trabajos técnicos, trabajos especiales de grado, trabajos de grado y tesis doctorales”.

Quien suscribe, en la presente reseña, se referirá en lo sucesivo a la Tesis Doctoral por considerarla tema a destacar en el Subproyecto Pre Proyecto de Tesis Doctoral.

Iniciando se observa que se establece en las Disposiciones generales los requisitos, procedimientos y criterios exigidos en nuestra casa de estudio para la elaboración, presentación, evaluación y aprobación de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales, de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

De lo expuesto, en la disposición 6, se establece que “la Tesis Doctoral será un aporte original relevante a la ciencia, la tecnología o a las humanidades y reflejar la formación humanística y/o científica del autor”. Por otro lado la disposición 7 consagra “...La presentación y aprobación definitiva de la Tesis Doctoral deberá cumplirse en un plazo máximo de cinco (5) años, contados a partir del inicio de los estudios correspondientes al Programa de Postgrado”.

Se presenta un tercer título Del proyecto, el cual está constituido por ocho (8) numerales, desde el numeral 8 al numeral 15, referidos a la elaboración del proyecto, donde se observa claramente que se debe aprobar al menos el

veinticinco (25%) de los subproyectos previstos en el plan de estudio respectivo, podrá entregar al Coordinador del Programa de Postgrado correspondiente el original y dos copias del proyecto y solicitará por escrito la evaluación correspondiente. También se establece que, el doctorando debe seleccionar el tema a investigación, así como también buscar el posible o potencial tutor, siempre bajo las orientaciones si fuese el caso.

Una vez que la Comisión Técnica de Estudios de Postgrado remitirá el proyecto presentado por el doctorando a la Comisión de Revisión quién lo evaluará considerando el contenido, la forma y el estilo, de conformidad con la Normativa elaborada para tal fin, para ello esta Comisión tendrá un lapso no mayor de quince (15) días calendarios a partir de su notificación, y se asegurará, que además del manejo adecuado del contenido, se ajuste con las normas técnicas científicas y metodológicas establecidas para cada postgrado. Al obtener la aprobación por esta Comisión, el Coordinador de Programa de Postgrado correspondiente elevará el informe de la comisión a la Comisión Técnica de Estudios de Postgrado para su aprobación final.

Y, como lo establece, el numeral 13, la aprobación del proyecto por la Comisión Técnica de Estudios de Postgrado le confiere el carácter de Tesis Doctoral a realizar, el cual debe ser desarrollado por el estudiante conforme al cronograma de actividades aprobado. Es importante destacar que si la Comisión de Revisión realiza observaciones al proyecto, el Coordinador del Programa de Postgrado deberá informar por escrito al doctorando y solicitará al mismo la incorporación de las observaciones correspondientes, para poder ser aprobado y ajustarse a lo establecido en el numeral 13. Puede suceder que la Comisión de Revisión rechace el proyecto, el Coordinador del Programa de Postgrado deberá informar por escrito al estudiante las razones por las cuales fue rechazado, quien tendrá que realizar un nuevo proyecto e iniciar los trámites nuevamente.

Con respecto al capítulo –llamado así por quien suscribe– referido al Del informe final, constituido por 16 numerales, desde el numeral 16 al numeral 32, referidos sobre la evaluación de la Tesis Doctoral, la cual debe hacerse cuando el doctorando apruebe todos los créditos previstos en el Programa de Postgrado respectivo, en concordancia con el numeral 8 del presente reglamento. Consagra el numeral 17

que antes de ser consignados a la Comisión Técnica de Estudios de Postgrado para la designación del jurado evaluador, las Tesis Doctorales deberán ser revisados y aprobados en su contenido, forma y estilo por la Comisión de Revisión que cada Vicerrectorado designará al respecto, de acuerdo a lo establecido en la Normativa elaborada para tal fin, entregando por escrito los resultados de la evaluación, al Coordinador del programa de Postgrado respectivo, contando con un lapso no mayor de quince (15) días calendarios a partir de su notificación.

Revisados y aprobados en su forma y estilo por la Comisión de Revisión, el trabajo final se entregará al Coordinador de Programa de Postgrado correspondiente, en original y dos copias, encuadrado en espiral con la carátula que corresponda al Vicerrectorado respectivo, para solicitar su evaluación. Posteriormente la Tesis Doctorales será evaluada por un jurado, el cual será designado conforme a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado; propuesto por el Coordinador de Programa de Postgrado respectivo ante la Comisión Técnica de Estudios de Postgrado dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes a la fecha de entrega del Trabajo. Es obligatorio que la aceptación como

miembro del jurado para quienes pertenezcan al personal docente ordinario de la UNELLEZ, salvo en aquellos casos de impedimentos contemplados en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ o cuando proceda inhibición o recusación señaladas en la legislación procesal venezolana.

En atención a la presentación y defensa de la Tesis Doctoral, esta se realizará en acto público, el cual se contarán con de treinta (30) minutos para su exposición oral, presidido por el coordinador del Jurado Evaluador, quién, deberá fijar la fecha del acto de constitución del mismo para su discusión, en un plazo no mayor de treinta (30) días hábiles, a partir de la fecha de designación del Jurado Evaluador. Agotado el tiempo otorgado al doctorando para su exposición oral de su investigación, el Jurado podrá realizar las preguntas que considere pertinentes.

Finalizado el acto, el Jurado, emitirá en acta su veredicto en forma razonada y por escrito. Concluida esta evaluación, el coordinador del Jurado dará lectura al Acta de Veredicto correspondiente. Se harán ocho (8) ejemplares de esta acta firmada por el jurado, los cuales serán entregados al Coordinador del Programa de Postgrado respectivo.

La decisión del Jurado es por mayoría simple y será registrada en el Acta de Veredicto del Trabajo Final. Cualquiera de los miembros del Jurado podrá abstenerse de firmar el acta, en cuyo caso deberá presentar por escrito al Coordinador del Jurado, una exposición de motivos debidamente razonada. En los casos de ser diferida o rechazada la defensa, el Jurado debe indicar en el acta un razonamiento que avale su decisión.

Cabe destacar que esta normativa contempla que el caso de que el Jurado, en forma razonada, podrá otorgarle Mención Honorífica y/o Publicación por decisión unánime.

Posteriormente el Coordinador de Área de Postgrado remitirá al Consejo Académico y al Programa de Admisión, Registro y Seguimiento Estudiantil (ARSE) las actas de evaluación de sus Tesis Doctoral y entregará el doctorando recibirá una copia de la misma. Como último requisito para optar al grado, una vez aprobado la Tesis Doctoral por el Jurado examinador, el estudiante deberá entregar cuatro (4) ejemplares del Trabajo aprobado y empastado en versión definitiva (uno para cada vicerrectorado), una (1) copia electrónica en CD con el contenido de dicho trabajo y un resumen publicable no superior a veinticuatro (24) páginas en

físico y en copia electrónica, a la Coordinación de Área de Postgrado.

Y como lo establece el numeral 32 de dicha normativa “El resumen publicable se presentará respetando la siguiente estructura: a) Título, Autor, Tutor, Año, Resumen y Abstract, b) Breve Introducción, c) Materiales y métodos (Formulación del problema, objetivos, principales soportes teóricos, síntesis de la metodología) d) Análisis de los resultados e) Conclusiones y recomendaciones f) Referencias”.

Con respecto al capítulo titulado De la elaboración, organización y presentación de los trabajos técnicos, trabajos especiales de grado, trabajos de grado y tesis doctorales, se establece, entre otras cosas, que la selección del tema de investigación y del tipo de investigación a realizar dependerá entre otros aspectos, de: El interés del tema para el estudiante, la experiencia del estudiante, las líneas de investigación del Doctorado correspondiente, la consulta a expertos y la escogencia de un Tutor adecuado, la revisión de la bibliografía teórica, metodológica y especializada básica; y el proyecto no debe exceder de veinte (20) páginas escritas a espacio interlineado. Contiene y se organiza según el siguiente orden: Título, Descripción ampliada del objeto de estudio,

Formulación del Problema, Importancia de la Investigación, Objetivo general y objetivos específicos, Bases conceptuales o teóricas preliminares, Hipótesis, en el caso de investigación explicativa, Metodología de investigación, Cronograma de Actividades, Referencias consultadas,

Con respecto al Trabajo Final, el numeral 35 establece que este debe ser presentado para la evaluación debe organizarse de la siguiente manera: Páginas preliminares, Portada, Aprobación del Tutor, Aprobación de la Comisión de Redacción y Estilo, Página de Agradecimiento (opcional, máximo una página), Página de Dedicatoria (opcional, máximo una página), Índice General o Tabla de Contenido, Lista de Tablas y Figuras, Resumen y Abstract.

Por otro lado el Cuerpo del trabajo debe estar organizado por la introducción, capítulos, conclusiones, recomendaciones, Partes finales, referencias, anexos.

El numeral 37, establece que el resumen debe ser preciso, breve, coherente y específico. No debe exceder las 300 palabras.

Considera quien suscribe leer muy bien el numeral 38, el cual claramente establece los lineamientos generales de formato exigidos para la elaboración del Proyecto y del

Trabajo Final a presentar para ser evaluado por el jurado y para la presentación final del trabajo a encuadernar, una vez aprobado, son los siguientes: como lo es el tipo de Papel, la redacción del texto, presentación, extensión del Informe Final, el cual no debe exceder en su totalidad de trescientas (300) para los Doctorados, los márgenes (izquierdo 4 cm; derecho, superior e inferior 3 cm), tipo y tamaño de la letra: Arial, Times New Roman o Courier New. Se debe usar el mismo tipo de letra en todo el trabajo. Tamaño: 12 puntos, cuyas excepciones en las tablas y figuras que pueden usar Máximo 12- Mínimo 10 y las notas al pie de página en 10, los títulos de los capítulos pueden usar 12 ó 14, el espacio interlineal espacio y medio. Las citas textuales mayores de 40 palabras, notas al pie de página, título de varias líneas, resumen y la bibliografía deben ser a un solo espacio, las páginas del trabajo deben ser numeradas, excepto la página uno que corresponde a la Introducción.

El número se coloca en la esquina superior derecha de la página. Se deben utilizar números arábigos a partir de la segunda página de la introducción hasta el final del Trabajo. Las páginas preliminares deben enumerarse en números romanos con letras minúsculas, los títulos deben ir centrados

o a la izquierda (mantener el esquema seleccionado a lo largo del trabajo, menos Resumen que debe ir centrado), en letras mayúsculas y en negrillas, utilizando el tipo de letra permitido por estas especificaciones.

No deben subrayarse ni exceder de veinte (20) palabras; pueden utilizar tamaño inmediato superior al permitido para el texto. Cada capítulo debe iniciarse en una nueva página, encabezado con su título. Doble espacio y luego el texto, si hay subdivisiones, los subtítulos principales se escriben en mayúsculas precedidos del número de su correspondiente subdivisión. En relación con las citas hay que indicar la fuente de la información, permite al lector localizarla en la lista de las referencias que se coloca al final del informe escrito. Se distinguen varios tipos de citas, entre ellas: la cita textual, cita contextual y la cita de cita.

Analizados los aspectos formales anteriormente señalados, los cuales hay, indudablemente, se infiere que son principios orientadores para poder elaborar la Tesis Doctoral, los cuales el Doctorando considerará en conjunto con su interés y experticia. Se acota que el investigador tiene libertad de autonomía en cuanto a su ubicación en el paradigma de investigación y el método de éste, así como las técnicas e

instrumentos de recolección de información, con base a los objetivos que se ha planteado en la investigación.

## **Referencias**

Arias, Fidias G. (2018). La tesis doctoral. El caso venezolano. Revista Paradigma, Vol. XXXIX, N° 1; Junio de 2018 / Págs.138 – 149.

Ortiz-Ocaña, Alexander (2018). La configuración de la tesis doctoral su estructura, redacción, defensa y publicación. Revista. Latinoamericana de Estudios Educativos (Colombia), vol. 14, núm. 2, Universidad de Caldas.

República Bolivariana de Venezuela. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” – UNELLEZ. Consejo Directivo. Acta n° 767, Resolución N° CD 2009/195 de fecha 31-03-2009.

## Idea 2/ Carlos Rangel

En los actuales momento, el boom de las líneas investigación se enfoca en lo cualitativo y cuantitativo, la cual surge en el paradigma, con el propósito de generar una divergencia de características donde el investigador refleje juicios valorativos que realmente se apeguen a las necesidades de la investigación, utilizando para ello los diferentes elementos que establecen la categorización y comprensión de pensamiento, es decir, no se puede estructurar cuantitativamente el estudio sino reflejar las cualidades extraídas del método cualitativo, como parte esencial del proceso de investigación.

Al establecer la diferencia entre trabajo de grado y tesis doctoral, los constructos se hacen de acuerdo a los términos según se aprecia los términos de la investigación, en los trabajos de grado aun cuando pueden ser cualitativas se aplican una percepción de menos rango en cuanto a la elaboración, además va de acuerdo a los criterios de cada universidad, en referencia a la caracterización de su estructura,

lo que hace evidente la poca posibilidad de tomarse en consideración como complemento de la tesis doctoral, dado que, esta muestra una perspectiva epistemológica, filosófica y axiológica y dependen del criterio del o de la investigadora.

Es oportuno mencionar autores como Umberto Eco, en su texto sobre la elaboración de tesis de grado y Fideas Arias en errores y mitos de las tesis de grados, estos dos autores han planteado elementos que conllevan a determinar no solo las diferencias con el trabajo de grado sino en la adquisición de nuevos conocimientos basados en un discurso que les permite al autor de un estudio reflejar su productividad, atendiendo la posibilidad de alcanzar sus objetivos y propósitos.

Si bien es cierto, el trabajo de grado es una fase primordial para alcanzar el desarrollo de un nivel de investigador acorde a los requerimientos de este para su construcción, entendiendo tanto el enfoque cualitativo como cuantitativo, es parte fundamental para el autor el cual dentro de su perspectiva holística va a representar para sí mismo la organización sistemática del pensamiento integral de la estructura que desea formular, por lo que es evidente la posibilidad de valorar el sentido holopraxico y el sintagma de mayor recomendación por los textos de investigación.

En cuanto a la tesis doctoral, se percibe un enfoque en relación a la primera persona, es decir, es más personal y de sentido práctico de información para la recogida de datos, sus hallazgos van a depender de la necesidad del tesista, construyendo la aproximación teórica a lo que quiere puntualizar para tomar en cuenta el alcance y la perspectiva de su investigación.

Cabe señalar también que, un tesista refleja su pensamiento filosófico, ontológico y axiológico, en un trabajo de grado se visualiza el enfoque epistémico cualitativo o cuantitativo o en su defecto una mezcla de los dos, es decir, cualicuantitativo, aun cuando a ciencia cierta no deberían ligarse ninguno de los dos debido a que cada uno de ellos toma su propias percepción al retomar el desarrollo de los objetivos o los propósitos asumiendo la formulación del problema o la visión del constructo teórico representativo a la investigación.

Atendiendo a los párrafos anteriores se puede traer a colación la imagen de una estructura integral u holística del compendio de un trabajo de grado y la tesis doctoral, dos elementos que pueden distanciarse motivado a las diversas características que estimulan el pensamiento creativo y constructivista del investigador, es bien importante reflejar,

que este desarrolla su formación en cuanto a la elaboración de estructura semántica y con sintaxis para retomar la posibilidad de cómo asumir de forma objetiva la representación de su teoría en la tesis de grado o en su defecto de la formulación de su trabajo de grado.

Es por ello que, cada investigador plantea en cada uno de estos elementos su propio criterio, pero al ser evaluado buscan distorsionar la realidad del proceso de estudio, por experiencia he podido observar que este hecho se hace relativamente consecutivo, no hay una estructura real de quienes evalúan sino simplemente un apego a su propia percepción, sin tomar en consideración que tanto el trabajo de grado como la tesis doctoral son autoría de una persona.

Lo que se quiere afirmar con ello, aun cuando las diferencias y contrastes entre trabajo de grado y tesis doctoral, cada uno de ellos debería ser parte del pensamiento crítico del autor, entender esto, se hace significativo para determinar que sus diferencias se basan en los efectos cualitativos y cuantitativos. En la mayoría de las universidades presenta su estructura para desarrollar la investigación, un factor predominante es la poca realidad de los evaluadores en cuanto

a la caracterización reflejada en las normativas para la construcción, bien sea de trabajo de grado o de tesis doctoral.

Se hace imperativo el razonamiento teórico del investigador, permitir que este pueda definir sus propias diferencias para la elaboración de su trabajo de grado y tesis doctoral, esto objetiva de cómo se refleja para ello dentro de los aspectos principales que podrían nombrarse como autor de dicho ensayo, estaría exponiendo los siguientes criterios:

Trabajo de Grado: a) se toman los elementos tanto cualitativos como cuantitativos; b) generalmente su paradigma es positivista; c) sus niveles son descriptivos y explicativos; d) su naturaleza va a depender de la perspectiva del estudio bien sea cualitativo o cuantitativo.

Tesis Doctoral: a) su paradigma y enfoque es cualitativo; b) se propicia en primera persona; c) los hallazgos son de acuerdo al investigador según su propio criterio de forma explicativa y descriptiva.

Estos aspectos hacen que las diferencias se han por sí sola, pero a su vez se deben tomar en consideración debido a la representación de la investigación y dejar sentado como un factor primordial que aun cuando existen diferencias la investigación siempre será en función a un autor, por lo que

sería importante recordar para aquellos evaluadores que solo les interesa lo que ellos hicieron y no lo que los demás hacen, es decir, como autor mi percepción sería única, dado que, al reflejar una evaluación donde se involucren aspectos de agregar al trabajo de grado o a la tesis doctoral, ya no sería única sino compartida.

A tal efecto, retomar la finalidad de una investigación bien sea trabajo de grado o tesis doctoral atendiendo sus propias diferencias, se hace significativo plantear que, el investigador al sentir su actuación dentro de cada uno de ellos existe la posibilidad de comprender el proceso o holopráxico o la cuantificación del estudio, que son los principales elementos representativos de diferencias hace que el autor pueda comprender los objetivos y propósitos de su elaboración en relación a la nueva construcción de saberes dentro de un investigación.

Finalmente cuando existen las diferencias entre estos dos recursos de investigación como es el trabajo de grado y la tesis doctoral se puede afirmar que cada uno de ellos va a ser parte del pensamiento creativo del autor, asumiendo el rol de cómo valorar su trabajo, desempeño e interés por presentar sus conclusiones o en su defecto los principales hallazgos en una

investigación, por lo que sería significativo percibir la holística de la capacidad de investigador en las diferentes áreas de saberes.

## **Referencias**

Eco, Umberto (2001). *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*, Gedisa, Barcelona.

Cassany, Daniel (2000). *La cocina de la escritura*, Anagrama, Barcelona.

Harvey, Gordon (2011). *Cómo se citan las fuentes*, Nuer, Madrid.

### Idea 3/ Arelis Fernández

Cuando una persona que se inicia en los caminos de la investigación se aventura a elaborar un proyecto, un trabajo de investigación o tesis, quiere tener a la mano una receta fácil y sencilla que la oriente acerca de los pasos y procedimientos que debe llevar a cabo. Con ese interés comienza en muchos casos una interminable revisión de libros de metodología (la cual pareciera confundir más, en lugar de clarificar), o la búsqueda de un tutor, asesor, o similar, quien, cual salvador, resuelve rápidamente las dificultades del proceso investigativo. Sin embargo, la primera receta para hacer investigación, y más aún desde una comprensión holística, es que ¡no hay receta!

No existe una manera idéntica de hacer investigación, ni se pueden dar unos pasos precisos y rígidos que resuelvan todas las dificultades, pues justamente la esencia de la investigación es que el investigador se aventura en un camino para encontrar lo que él no sabe y lo que nadie más sabe.

Cada tipo de investigación tiene sus propios procedimientos, pero más aún, dos investigaciones del mismo

tipo, pero con eventos diferentes, o en contextos diferentes, pueden variar notablemente en lo que respecta a los pasos a seguir y si es trabajo de grado o tesis doctoral.

La Tesis es un postulado que, luego de un proceso de investigación, puede sostenerse como una verdad que puede ser científica, dependiendo del ámbito y alcance del trabajo. Usualmente se realizan tesis a fin de obtener ciertos grados académicos por lo general para título de doctor, dando respuesta, a través de éstas, a ciertos problemas de investigación.

El Trabajo de Grado es un ejercicio de profundización - desarrollado por el estudiante de pregrado como requisito para optar al título profesional- que mediante la integración y aplicación teórica o teórico-práctica de conocimientos y habilidades o a través de la generación de nuevo conocimiento (González, 2011); es decir, busca fortalecer las distintas competencias adquiridas durante su proceso de formación y, así mismo, contribuir al análisis y solución creativa de una problemática relacionada con el objeto de estudio o campo de acción de su profesión.

Es un estudio dirigido sistemáticamente que corresponde a necesidades o problemas concretos de determinada área de

una carrera, por lo general exigido para la culminación de estudios de pregrado.

La primera razón o una de las más notables es que el trabajo de grado se realiza como un requisito curricular, convirtiéndose en uno de los pasos más importantes hacia el camino de la formación investigativa del alumno, y en muchos casos el más preocupante.

Para la elección del tema se debe tener en cuenta los temas profundizados por cada quien ya que lo que se pretende con este trabajo de grado es que el alumno logre reflejar en un documento parte de sus conocimientos adquiridos durante la duración de sus estudios profesionales, de la mano con una investigación adecuada y sobre todo que él conozca y domine, que este a fin con su perfil académico preferiblemente, enamorarse del tema. Para aquellos que no le gusta investigar el tema de la “tesis” obviamente será su pesadilla.

Principalmente el Trabajo de Grado se convierte en una gran oportunidad para que el estudiante pueda demostrar la capacidad que tiene el alumno a nivel de análisis textual, extracción de ideas, comprensión lectora y producción escrita, donde el punto más importante es la de aplicar el saber adquirido a través de años de estudio profesional y dar cabida

a iniciar una labor investigativa profunda, relacionada con el tema elegido. Podemos mencionar algunos de los propósitos principales al desarrollar el Trabajo de Grado: Fomentar en el estudiante mayor autonomía en la realización de trabajos científicos-técnicos propios de su formación; brindar al estudiante la oportunidad de manifestar su capacidad creativa y su habilidad para integrar conocimiento y métodos al buscar alternativas de soluciones a problemas.

Por otro lado, un doctorado es un grado académico y científico que ofrece el derecho al profesional que lo obtiene de enseñar de manera independiente en un área específica del saber y desarrollar investigaciones profundas y amplias de manera autónoma.

Es el Conjunto de estudios necesarios para conseguir el máximo académico concedido por la universidad; se organiza en un bienio de docencia y algunos años para hacer investigación. La palabra ‘Doctor’ se deriva del latín docere, que significa ‘enseñar’; mientras que doctorado es un término que significa “licencia de enseñanza”. (Rivera-Camino, 2014). Ser “Doctor” va más allá de obtener el último grado académico, es un científico capacitado para realizar

investigación, es enseñar, tener sabiduría, ser crítico y hacer avanzar el conocimiento.

Uno de los requisitos institucionales que debe cumplir el doctorando en cualquier área del saber científico es la elaboración de un trabajo escrito como principal resultado de su formación (Pacheco, 2015). Por lo tanto, un doctor es alguien que ha elaborado un trabajo de investigación original, conocido como tesis doctoral, y por el que ha conseguido el título universitario más alto que se puede obtener.

El doctorando debe elaborar y sustentar o defender una tesis que acredite su alta formación en un área específica y su autonomía en el desarrollo de investigaciones de una gran profundidad y rigor científico. El término ‘tesis’, utilizado por los filósofos en la Antigua Grecia, significa ‘posición’; y se refiere a una postura, perspectiva o punto de vista intelectual.

La tesis de doctorado es un documento que se configura a partir de un trabajo profundo y riguroso de investigación o de una amplia reflexión presentada para obtener un doctorado. Una tesis doctoral debe presentar “el análisis minucioso de una problemática y de un marco teórico, la presentación de una metodología de investigación y los resultados de investigación, al igual que la discusión profunda de sus

resultados” (Gómez, Deslauriers y Alzate, 2014, pág. 174). Es un dispositivo escrito que certifica y legaliza “la habilitación del estudiante para re-crear el conocimiento producido en la perspectiva de cómo éste llegó a ser construido en un ámbito de conocimiento especializado” (Pacheco, 2015, pág. 42); pero que también legitima y refrenda el desarrollo de las competencias investigativas, heurísticas y hermenéuticas, básicas y esenciales, para interactuar con la comunidad académica nacional e internacional e incidir en los procesos y fenómenos sociales que estudia.

Una vez definidas ambas temáticas: Trabajo de grado y tesis doctoral se pueden establecer diferencias: el primero es un trabajo original; refleja la formación metodológica del autor; implica mayor dependencia del autor hacia el tutor; aporta nuevos conocimientos pero poco relevantes para la disciplina; menor impacto o trascendencia, mientras que la tesis doctoral, es un trabajo original y novedoso; refleja la formación científica humanística y tecnológica del autor; implica mayor autonomía del autor; debe aportar nuevos conocimientos pero relevantes y significativos para la ciencia, las humanidades o la tecnología; mayor impacto o trascendencia.

Además de comparar las concepciones de trabajo de grado y tesis doctoral, también existen diversas diferencias en su estructura: En cuanto a la primera concepción, una primera parte, en la que se hace un recuento de: (a) el planteamiento del tema, (b) los antecedentes del problema investigado, (c) la justificación del estudio, (d) los objetivos y las preguntas que intenta responder la investigación, y (e) una panorámica general de la estructura general del trabajo. Otra parte: Marco teórico o referencial, conformado por teorías y busca enmarcar el trabajo dentro de una corriente de aproximación a la realidad. Su extensión es variable y debe partir de una revisión exhaustiva y selectiva de la bibliografía existente. La mayor parte del contenido del marco teórico está constituido por ideas originales de otras personas que ya han sido publicadas (fuentes primarias y secundarias), de manera que es importante hacer uso debido de las citas y referencias a lo largo de toda su extensión.

Seguidamente, un trabajo de grado incluye la parte de la metodología: Esta fase del trabajo debe responder básicamente a la pregunta: ¿qué pasos se siguieron para recabar la información que condujo a lograr el objetivo general del estudio? En este apartado se explica todo el proceso

utilizado por los tesisistas para planificar, procesar y analizar la información primaria que fue necesario recolectar para dar respuesta a las preguntas de la investigación, el diseño utilizado, la operacionalización de variables, las unidades de análisis, la selección de la muestra y la elaboración de los instrumentos de investigación.

Dependiendo del tipo de investigación, algunos de estos elementos no serán aplicables. Análisis y discusión de los resultados La discusión de los resultados debe partir del problema objeto de estudio y apoyarse en todo momento en el marco teórico de la investigación. Se deben explicar e interpretar los descubrimientos realizados desde la óptica de su relación con las hipótesis planteadas o establecer los logros de índole práctica que hayan sido alcanzados a lo largo del proceso. Conclusiones y recomendaciones Es la integración de las principales ideas desarrolladas en el estudio en relación con los resultados antes discutidos. En este apartado deben incluirse las sugerencias del autor del

A diferencia de un trabajo de grado, la tesis doctoral desde el punto de vista estructural, de acuerdo a los alcances que se esperan de una tesis doctoral en el campo de las ciencias de la educación, se proponen los siguientes componentes básicos:

configuración heurística, responde a la pregunta ¿por qué se hace el estudio? se expresa en el problema de investigación y permite situarlo en el debate académico nacional e internacional sobre el desarrollo científico de la disciplina estudiada; configuración teleológica, está relacionada con la pregunta ¿para qué se hace la investigación?; se refiere a la importancia, sentido y significado de la investigación, la necesidad de desarrollarla, las ventajas, bondades y beneficios del proceso investigativo que se llevó a cabo; configuración epistémica, se interroga por el ¿qué se estudia?; permite inscribir un debate teórico y ontológico relacionado con la tradición investigativa y con el desarrollo de las disciplinas estudiadas sobre las cuales el doctorando utilizará teorías para configurar el referente epistémico que no es más que el entrelazamiento de los desarrollos teóricos y empíricos del objeto de estudio; configuración metodológica, analiza la pregunta ¿cómo y con qué se realiza la investigación?; lo cual nos remite al método utilizado, sus técnicas, procedimientos e instrumentos, pero fundamentados epistemológicamente y desde el paradigma científico que subyace la investigación y configuración de los resultados, resultados se refiere a los

principales aportes teóricos del investigador y su significación praxiológica.

Como se aprecia, una tesis no es meramente un evento administrativo para lograr una promoción profesional, ni es tampoco un evento exclusivamente científico, de pura investigación. Escribir una tesis tiene sobre todo una finalidad de aprendizaje. En una tesis doctoral se definen los criterios: normativo, amplitud y profundidad, novedad, originalidad, impacto o trascendencia y universalidad.

En conclusión, toda persona que decide realizar un doctorado, puede tener distintos motivos para hacerlo: para ampliar mucho más su educación, para lograr una mayor comprensión de una especialidad en particular, dentro de su área profesional y sobre todo, poder incrementar las probabilidades de lograr una posición de prestigio en el campo que más le interese. Realizar un doctorado genera una serie de ventajas entre las cuales están: Provee al profesional de nuevos conocimientos por medio de la investigación; el doctor siempre se desempeñará en cargos directivos, lo que implica percibir un sueldo mucho más alto; el conocimiento y la experiencia de un doctor siempre serán requeridas en universidades, tanto en pregrado como en posgrado; pero

sobre todo te obliga a ser investigador, innovador, crea nuevos conocimientos, estas al día con la ciencia del día. Estudiar un doctorado es una experiencia que puede cambiar tu vida profesional y que te permite seguir trazando metas y objetivos en tu vida profesional y académica.

En cuanto al reglamento para la realización de la Tesis Doctoral de la UNELLEZ, este presenta una serie de deberes y derechos que debe cumplir el doctorante para presentar el trabajo final, así como también las normas para la elaboración, organización y presentación del mismo; cada estudiante debe interesarse en revisar minuciosamente las normativas presentadas por la UNELLEZ, ya que al conocerlo se puede concientizar sobre las reglas de la universidad para no violarlas así como también se podrá saber cómo resolver problemas que se presenten en la elaboración de la Tesis Doctoral.

La UNELLEZ, como institución universitaria, tiene la potestad de crear su reglamento y/o normas y esta se van modificando conforme se vayan observan debilidades o se vea la necesidad de agregarle otros aspectos que se consideren importante que surjan en la práctica del mismo.

Es así que en fecha 31-03-2009, el profesor Miguel A., Henríquez M., Rector (e), remite para su estudio y

consideración Tercera Discusión de la Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos de Grado, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Trabajos de Grado y Tesis Doctorales. La misma fue aprobada según Acta N° 767, Resolución N° CD 2009/195 Punto N° 24; estableciendo los requisitos, procedimientos y criterios exigidos en la UNELLEZ para la elaboración, presentación, evaluación y aprobación de Trabajos de Grados y Tesis Doctoral, de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

Es así, que la Tesis Doctoral será un aporte original relevante a la ciencia, la tecnología o a las humanidades y reflejar la formación humanística y/o científica del autor. La presentación y aprobación definitiva deberá cumplirse en un plazo máximo de cinco (5) años, contados a partir del inicio de los estudios correspondientes al Programa de Postgrado. A continuación se presenta un resumen que a juicio de la autora considera importante tener presente:

#### *Del Proyecto*

Una vez aprobado el 25% de los subproyectos previstos en el Plan de Estudio se entrega al Coordinador del Programa de Postgrado el proyecto, éste lo remite a la Comisión de

Revisión para su evaluación considerando la forma y estilo conforme a la Normativa correspondiente; esta Comisión deberá dar en un lapso no mayor a 15 días su respuesta; si fue aprobado el Coordinador de Programa de Postgrado elevará la información a la Comisión Técnica de Estudios de Postgrados para su aprobación final; si caso contrario, no es aprobado deberá informar por escrito al estudiante las razones por el cual fue rechazado.

### *Del informe final*

Luego de haber cumplido los requisitos establecidos para la presentación del proyecto, se debe tener en cuenta que la evaluación de la Tesis Doctoral solo podrá realizarse una vez que el estudiante haya aprobado todos los créditos previstos en el Programa de Postgrado respectivo. Para la designación del jurado evaluador de la Tesis Doctoral primero debe estar revisado y aprobado (contenido, forma y estilo) por la Comisión de Revisión; seguidamente, el trabajo final se entregará al Coordinador de Programa de Postgrado para solicitar su evaluación por un jurado, seleccionado por el

mismo Coordinador, designación que no debe pasar de los 30 días a partir de la fecha de entrega del trabajo final.

Asimismo, la Coordinación de Área de Postgrado entregará copia del trabajo a cada uno de los miembros del Jurado Evaluador. La presentación y defensa de la Tesis Doctoral se realizará en un acto público presidido por el Coordinador del jurado evaluador, fijará además la fecha del acto en un plazo no mayor a 30 días hábiles a partir de la fecha de designación del Jurado Evaluador, se hará una defensa de 30 minutos. Finalizado el acto el jurado emitirá en un acta el veredicto en forma razonada y por escrito; el Coordinador del Jurado dará lectura a dicha acta, se deberá realizar 8 ejemplares de la misma y ser entregada al Coordinador del Programa de Postgrado respectivo. El Coordinador de Área de Postgrado remitirá al consejo Académico y al Programa de Admisión, Registro y Seguimiento Estudiantil (ARSE) el original y una copia de las actas de evaluación. Luego el estudiante debe entregar 4 ejemplares del trabajo empastado (una para cada vicerrectorado), una copia electrónica en CD con el contenido del trabajo y un resumen publicable no superior de 24 páginas en físico y en copia electrónica a la Coordinación de Área de Postgrado.

Por último, es conveniente acotar, que la información contenida en el reglamento es una herramienta básica y fundamental que permite a los estudiantes de la UNELLEZ, a formar parte dentro de él, ya que en este se estipulan las normas, deberes, derechos, entre una variedad de aspectos muy importantes, que se deben acatar y cumplir para que la Tesis Doctoral sea elaborada sin ningún tipo de complicaciones y pueda ser aprobada con todos los méritos posibles. A juicio de la autora, el tema de la “Tesis” siempre ha sido preocupación para todo estudiante, tanto, que muchos se detienen allí y no logran culminar; esto debería cambiar, en algunos casos, los evaluadores toman más interés en la forma de presentación y no la investigación como tal, no es que no sea importante la forma, pero el valor de la presentación de un trabajo grado o Tesis Doctoral debe ser la esencia de la misma, la calidad de la información y por su puesto cómo el investigador defiende la misma y como domina la información. El proceso para la elaboración, muchas veces no es tomado en cuenta sino el “juicio final”. Ante ese planteamiento, la autora espera tanto de la UNELLEZ como del tutor mucha receptividad, que en el proceso de la elaboración de la Tesis Doctoral sea en un ambiente de

confianza, de respeto, de conectividad, un trabajo en equipo, así asegurar y recibir con orgullo el título de “Doctora en Gerencia Avanzada”.

## **Referencias**

- Gómez, M.A., Deslauriers, J-P. y Alzate, M.V. (Coord.) (2014).  
Cómo hacer tesis de maestría y doctorado.  
Investigación, escritura y publicación. Bogotá,  
Colombia: ECOE.
- González, G. (2011). Guía metodológica para la elaboración  
de trabajos de grado. Universidad Nacional  
Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel  
Zamora". Núcleo: Guasualito- Distrito Alto Apure.
- Manual de Trabajos de Grado (2008). Universidad Católica  
Andrés Bello Escuela de Comunicación Social.
- Pacheco, T. (2015). La tesis doctoral en ciencias sociales y su  
relación con el quehacer científico. Cinta de Moebio,  
52, 37-47.

Rivera-Camino, J. (2014). *Cómo escribir y publicar una tesis doctoral*. Madrid, España: ESIC.

UNELLEZ-Venezuela (2009). *Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ*. Resolución N° CD 2009/195 de fecha 31-03-2009. Punto N° 24. Venezuela.

## Idea 4/ Felix Romero

En sentido amplio el término “tesis”, en una de sus acepciones, es definido como una proposición que se mantiene con razonamientos para sustentar un conjunto de ideas o principios; o una opinión o teoría (Visor 1999; Significados.com s/f). Ya más en el campo de la academia, una tesis suele ser una propuesta de carácter científico habitualmente formulada para obtener un grado en cualquiera de los niveles formales establecidos. En las instituciones de educación superior y/o investigativas, la aprobación de la respectiva tesis final, generalmente, es un requisito central para la culminación de estudios en los distintos niveles de pregrado y postgrado. Todo ello en el marco de la legislación de cada país, y de la normativa interna de la institución que imparte los estudios.

En el orden de ideas expresado y como referencia general de análisis, se establece que más allá de llamar “tesis” al “trabajo final”, y según sea el nivel de estudio, a este producto investigativo comúnmente se le denomina así: tesis de

pregrado, para quienes optan a títulos de ingeniero, médico, abogado, y otras licenciaturas; tesis especial de grado, para especialista, tesis de grado, para magister: y tesis doctoral, para doctor. Bajo la misma perspectiva, respectivamente, también puede hablarse de trabajo de pregrado, trabajo especial de grado, trabajo de grado, y tesis doctoral. Independientemente de la variabilidad en la conceptualización del término “tesis” y del nombre dado al producto, hay suficiente respaldo documental, especialmente de tipos normativo o reglamentario, para afirmar que mayoritariamente al documento final como requisito central para alcanzar el título de magister se le denomina “trabajo de grado”, mientras que para alcanzar el título de doctor debe cumplirse con el requisito de la “tesis doctoral”.

Entre los muchos ejemplos que pudieran referirse para respaldar esta afirmación destaca la Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos de Grado, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales de la UNELLEZ (2009). En las Disposiciones Generales, numerales 2, 5 y 6 de la Norma se definen y diferencian el trabajo de grado y la tesis doctoral como pre-requisitos para

obtener, respectivamente, los grados académicos de maestría y de doctorado.

Sobre esa base es posible analizar importantes distinciones entre ambas clases de documentos a lo largo del proceso hasta culminar con su defensa, y algunas las cuales son discutidas en este ensayo. Primeramente hay que tomar en consideración, que el trabajo de grado y la tesis doctoral ofrecen diferencias en virtud de la dificultad surgida como consecuencia de la duración, la complejidad, la extensión y la profundidad para llevar adelante los dos tipos de estudios. (Ortiz 2018; UVR s/f).

Desde las mismas definiciones que se dan de trabajo de grado y de tesis doctoral es posible diferenciar algunos de los aspectos mencionados. Por ejemplo, con respecto a la complejidad y profundidad, en el citado Reglamento de la UNELLEZ se establece que el trabajo de grado será un estudio que demuestre la capacidad crítica, analítica y constructiva, y el dominio teórico metodológico en la investigación del área del conocimiento respectiva; mientras que la tesis doctoral deberá reflejar un aporte relevante a la ciencia, la tecnología o a las humanidades y reflejar la formación humanística y/o científica del autor; o como la

plantea Arias (2018), la tesis es producto de una investigación que arroja nuevos resultados y contribuciones relevantes y significativas a la ciencia, la tecnología, y/o la humanística.

En su presentación titulada ¿Que es una Tesis Doctoral¿, Arias (2017) hace referencia de la Gaceta Oficial N° 37.328 de fecha 20/11/2001, en la cual se define que el trabajo de grado será un estudio que demuestre la capacidad crítica y analítica, y el dominio teórico y metodológico de los diseños de investigación propios del área del conocimiento respectivo; mientras que la tesis doctoral debe constituir un aporte original relevante a la ciencia, la tecnología, o las humanidades y reflejar la formación humanística del autor.

Se aprecia la diferenciación porque, con el trabajo de grado se busca que el aspirante demuestre el dominio de una técnica y una metodología en un área del conocimiento; mientras que con la tesis, el propósito fundamental es mostrar alguna contribución novedosa a la ciencia y una formación científica y humanística del candidato a doctor.

En el anterior orden, el mismo expositor refiere a Mancoksky (2009), para distinguir entre el trabajo de grado y la tesis doctoral. Esta autora cita que los requisitos son diferentes para uno y otro caso, porque el primero forma parte

del proceso de aprendizaje como investigador; en tanto que en el segundo debe evidenciarse un proceso de creación original, propio, y un aporte en un campo específico del conocimiento. La tesis es un trabajo inédito, que arroja nuevos resultados y contribuciones significativas a una disciplina científica, humanística o tecnológica. (Arias 2016 en Arias 2017; USMP 2016). Con relación a los resultados, según Azócar 2019, el Trabajo de Grado es un documento científico o de investigación en el que se plantea la solución de problema(s) a corto o mediano plazo; mientras que la tesis doctoral es un documento científico que plantea alimentar o sustentar acciones para solucionar problemas inherentes al área de estudio hacia el mediano o largo plazo.

En un primer momento la estructuración o esquema general de contenido del trabajo de grado y la tesis doctoral son similares. Ellos coinciden en presentar los apartados introducción, metodología, marco teórico, estado del arte, y conclusiones; aun teniendo en cuenta que tal nomenclatura se adecua en función del paradigma investigativo asumido para cada investigación. No obstante, Una diferencia importante proviene de la mayor fragmentación de cada apartado para el

caso de la tesis doctoral, incluyendo mayor cantidad de capítulos. (UVR s/f)

A partir del alcance o trascendencia que se establece para ambos tipos de documentos también es posible diferenciarlos. En el trabajo de grado se puede proponer el uso de una teoría en el contexto del área del conocimiento estudiada, incluyendo un posible modelo de aplicación que no necesariamente deba ser comprobado en lo inmediato; mientras que en la tesis doctoral se debe presentar resultados comprobados en la creación de una nueva teoría o aportes a una teoría o disciplina existente, siempre en el marco de la originalidad y la autonomía del investigador (Unisalia s/f).

Según lo anterior, otro aspecto a resaltar de la diferenciación proviene del grado de autonomía para desarrollar la investigación conducente a elaborar las propuestas. En la maestría hay mayor mentoría para desarrollar el trabajo de grado, mientras que la elaboración de la tesis doctoral resalta por la autonomía que debe tener el candidato para realizar su investigación (Unisalia s/f); además de un alto grado de autonomía, la tesis debe reflejar un elevado nivel crítico (USMP 2016). La independencia de criterio, tan fundamental para abordar la investigación

científica hasta culminar el producto final, es reflejo de la autonomía que debe tener el investigador; o interpretando a Azócar (2019), la responsabilidad y pertinencia de desarrollar un trabajo científico le corresponde al investigador con base en su juicio y trayectoria.

Con respecto al tiempo estipulado para llevar término la investigación, se sabe que este varía en función de la normativa interna de cada universidad o centro de investigación. Pero también es sabido como constante, que la realización del trabajo de grado conlleva un tiempo menor que el requerido para culminar la tesis doctoral. Haciendo una somera revisión a varios Reglamentos de Postgrado pudo apreciarse que, en promedio, el aspirante a magister tiene de 2 a 3 años para presentar su trabajo; mientras que el candidato a doctor debe leer su tesis en lapso que oscila entre 3 a 6 años.

La extensión en número de páginas de un trabajo de grado es menor que el de un trabajo de tesis doctoral. En este último se establece una mayor extensión; conteniendo de 120 a 250 páginas los trabajos de grado, y de 200 a 400 páginas las tesis doctorales (UVR s/f). Se incluye en este aspecto el listado de referencias, siendo que en el trabajo de grado es menor que en el de la tesis doctoral; siendo aproximadamente de 8 páginas y

de 10 páginas, para uno y otro caso. Generalmente la extensión también está asentada en distintas reglamentaciones, aunque la evidencia empírica sugiere que, en función su originalidad y aporte una tesis doctoral pudiera aceptarse conteniendo menos páginas que las contempladas para un trabajo de grado.

Un aspecto asociado a las diferencias, es que las asignaturas y actividades de los estudios de maestría no necesariamente se enmarcan de manera explícita o directa en el desarrollo del trabajo de grado; pero la tesis doctoral es un asunto central-medular de todo doctorado, y generalmente se imparten asignaturas y actividades que apuntan directamente al desarrollo de la investigación doctoral, todas apuntalan la construcción de la tesis (UVR s/f)

A manera de cierre, los aspectos analizados en este ensayo pueden resumirse señalando lo que dice resumen, tal como la señala Arias (2018), la diferencia sustancial entre el trabajo de grado y la tesis doctoral es la relevancia y la significación del aporte para el área de conocimiento, bien científico, tecnológico o humanístico; siendo parte del aporte la sustentación de acciones para solucionar problemas relacionados con el área de estudio (Azócar 2019). Entonces

hay argumentos para afirmar que la sustentación de una tesis doctoral es más compleja y exigente que la de un trabajo de grado. Como parte de las conclusiones, en el siguiente cuadro se presenta un cuadro resumen de las diferencias más relevantes destacadas en este ensayo.

<b>Diferencias y contrastes entre un Trabajo de Grado y una Tesis Doctoral</b>	
--	--

Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
<b>Trabajo original</b>	Trabajo original y novedoso
<b>Refleja la Formación metodológica del autor</b>	Refleja la formación científica, humanística y tecnológica del autor
<b>Implica mayor dependencia del autor hacia el tutor</b>	Implica mayor autonomía del autor
<b>Aporta nuevos conocimientos pero menos relevantes para la disciplina</b>	Aporta nuevos conocimientos relevantes y significativos para la ciencia, la tecnología, y la humanística
<b>Aporte con menor impacto o trascendencia; planteando soluciones a problemas en el corto al mediano plazo</b>	Aporte con mayor impacto o trascendencia; planteando soluciones a problemas del mediano a largo plazo
<b>Muestra la capacidad y dominio en el área de conocimiento</b>	Muestra capacidad y dominio en el área, pero con algún tipo de avance (científica, tecnológica y/o

<b>respectiva</b>	humanística) en dicho campo
<b>Se enmarca en un proceso de aprendizaje</b>	El proceso de aprendizaje va acompañado de un proceso de creación propia
<b>Menor fragmentación y cantidad de capítulos en el trabajo</b>	Mayor fragmentación y cantidad de capítulos en la tesis
<b>Trabajo con una extensión de 120 a 200 páginas, incluyendo unas 8 páginas de bibliografía</b>	Tesis con una extensión de 200 a 400 páginas, incluyendo unas 10 o más páginas de bibliografía
<b>Tiempo para presentar el trabajo, entre 2 y 3 años</b>	Tiempo para presentar la tesis, entre 3 y 6 años

Fuente: Arias 2017, UVR s/f, UNELLEZ 2009; y Azócar 2019.

En cuanto a la valoración del Reglamento de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, en lo que respecta a su Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos de Grado, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales (en lo sucesivo, Normativa UNELLEZ). Particularmente se analizará con detalle el caso referido a la construcción de la tesis doctoral a partir de dicha norma. Elaborando un significado y propósito de “valoración de la normativa”, se asume que a partir de una argumentación y unos elementos de juicio, hay que analizar y determinar la

importancia y el alcance de la normativa UNELLEZ para desarrollar las tesis doctorales. Se entiende que la misma está conformada por un conjunto de exigencias formales establecidas para garantizar la mejor preparación de la tesis, y por tanto ella es de obligatorio cumplimiento por los doctorando en Gerencia Avanzada en el proceso de elaboración de sus respectivos trabajos finales.

Sin menoscabo de lo anteriormente señalado, el análisis también apunta a asumir una postura crítica al momento de examinar las partes constituyentes de la Normativa UNELLEZ. Todo con la intencionalidad de contribuir, desde esta perspectiva, a la mejor elaboración de la tesis en pro de una gerencia avanzada. Esto significa que con el desarrollo de la investigación doctoral, se contribuya con una gerencia que busque soluciones en medio de situaciones no resueltas y de gran incertidumbre. Incluyendo la posibilidad de presentar propuestas para la adecuación de la norma sobre la base de una argumentación debidamente razonada. De allí la pertinencia de presentar un análisis crítico del texto normativo. Hay consideraciones a tener en cuenta para seleccionar los criterios de valoración, algunas de las cuales son discutidas brevemente en este documento. Por ello se entiende la

significación de revisar la normativa en virtud de realidades novedosas.

La Normativa UNELLEZ forma parte del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” – UNELLEZ, Políticas y Trabajos de Grado. Ella fue aprobada por el Consejo Directivo de la Universidad según consta en Acta N° 767, Resolución N° CD 2009/195, de fecha 31-03-2009, punto N° 24. Allí se estableció un conjunto de requisitos, procedimientos y criterios exigidos por la Universidad para que entre otros fines, a través de la articulación de dichos componentes, se logre una mejor construcción de los trabajos finales de investigación del postgrado. Para efectos del análisis se hará énfasis en estos componentes para desarrollar una tesis doctoral, y tomando como referencias otras normativas con similar propósito. En lo metodológico se ha procedido a un análisis documental comparado entre la Normativa UNELLEZ y otras normas de postgrado.

La Resolución de la Normativa UNELLEZ, está estructurada en un cuerpo de tres Considerando, más la Normativa propiamente dicha. Esta última contempla cuatro

subdivisiones a lo largo de cuarenta y un numerales: Disposiciones Generales; Del Proyecto; Informe final; y Elaboración, Organización, y Presentación de los Trabajos Finales. Como puede inferirse de la Norma, se busca en un mismo documento formalizar tanto las exigencias de tipo legal, así como criterios técnicos propios de un manual de procedimientos utilizados por distintas universidades. Tal proceder es válido y tiende a facilitar el trabajo de las autoridades académicas, docentes, tutores y doctorandos. Con ello se busca ofrecer un compendio estructurado de los procedimientos a cumplir, desde la formalización del proyecto investigativo hasta el veredicto de la defensa de la tesis. No obstante puede apreciarse algunos aspectos que deberían ser mejorados o ampliados para que dicha norma pueda ser considerada como un manual de tesis.

Según lo anterior, y luego de analizar la Normativa UNELLEZ y los reglamentos de postgrado de otras universidades, luce la conveniencia de elaborar un manual con visión holística que integre sistémicamente, desde la elaboración del proyecto de tesis hasta el dictamen por la tesis final. Todo en el marco de la formalización de un reglamento que le dé carácter normativo a este instrumento técnico-

procedimental, y por tanto de obligatorio cumplimiento. En el propuesto manual debería estar incorporado el texto de la Normativa actualmente vigente, reagrupando y ampliando su contenido en función de la estructura del nuevo documento marco. Hay abundantes reglamentos universitarios y otro tipo de bibliografía (instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras) que inicialmente pueden utilizarse como referencia para elaborar el contenido y la estructura del hipotético documento. Solo como ejemplos pueden citarse el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría Tesis Doctorales (UPEL 2006); la Normativa para la Elaboración, presentación, y Evaluación de Trabajos Conducentes a Grado Académico (UNEFA 2011); las Normas para la Elaboración y presentación de Trabajos de Investigación (UFT 2016); el Reglamento de Estudio de Postgrado (UCV 2012); el Reglamento General de Educación Avanzada (UNESR 2011); el Reglamento de los Estudios de Doctorado de la Universidad de Jaén (2019); el Manual para la Elaboración del Trabajo Conducente a Grado Académico de Especialización, Maestría y Doctorado (UCLA 2002); y la edición actualizada del Manual de Publicaciones de la Asociación Panamericana de Psicología (APA 2020).

Como fue expresado, con base en la revisión de la Normativa UNELLEZ es posible señalar la necesidad de ajustes y ampliaciones en su texto. Un primer elemento a incorporar sería un esquema de contenido que preceda la presentación de la norma. Varias Universidades establecen índices de contenido en sus reglamentos de postgrado. Así por ejemplo, la Normas de la UFT ((2016) está encabezada por un Índice General; igual caso el Manual UBA (2017). En el caso del apartado de las Disposiciones Generales de la Normativa UNELLEZ - numeral 6, referido a la definición de la Tesis Doctoral, esta podría ampliarse. En este caso se incluiría que en la tesis el “autor debe demostrar su independencia de criterio”. Por ejemplo, tal exigencia es establecida en el Manual UCLA (2002) y en el Manual UPEL (2006) en sus respectivas definiciones de tesis doctoral.

El apartado Proyecto de la Normativa UNELLEZ podría estar precedido de una definición del término, y de su estructura de contenido. Esta apreciación se extrae del Manual de la UFT (2016), en donde se establece que un proyecto de investigación, “consiste en la descripción de la estrategia que el estudiante se propone realizar para cumplir con el requisito y optar al título y grado correspondiente”; mientras que el

contenido del proyecto a presentar está sujeto al enfoque y tipo de investigación. Apuntando a la misma idea de proyecto de tesis doctoral, en el Manual UCLA (2002) se le identifica como, “la descripción de la investigación a realizar donde se exponga de manera clara y concisa lo que se pretende investigar”. Además se estima pertinente que los numerales 33 y 34 del apartado Elaboración, Organización y Presentación de los Trabajo y Tesis, sean incorporados como parte del apartado Proyecto, toda vez que ambos numerales se refieren a este último apartado. De igual modo, por no presentarlo la Normativa UNELLEZ, se podría considerar la definición de criterios técnicos para la formulación de cada ítem del Proyecto que establece el numeral 34. Un ejemplo de definición de criterios lo ofrece el Capítulo III del Manual UPEL (2006), el cual es dedicado a la descripción del proyecto de tesis que el autor se propone llevar adelante. Tal descripción podría ser de utilidad como referencia; también está contemplado en el Capítulo II del Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Piura para Optar Título Profesional (2017).

En la Normativa UNELLEZ no se observó ningún apartado que refiriera explícitamente el asunto de la naturaleza

de las tesis doctorales, en el cual se solicite la ubicación y/o descripción de los paradigmas o enfoques en los que ha de enmarcarse la investigación que adelantará el tesista; igual solicitud con relación a las modalidades investigativas escogidas entre los siguientes tipos de investigación: de campo, documental, proyecto factible, o proyecto especial. Tales criterios técnicos son señalados y/o explicados en algunos de los manuales revisados; como ejemplo se tiene las Normas UFT (2016).

Con el establecimiento de los estudios de doctorado en la UNELLEZ se completan todos los niveles establecidos para la educación superior, particularmente para los niveles de postgrado. Este paso ha sido de gran trascendencia para apuntalar la academia universitaria venezolana, por la vía de formación de docentes e investigadores de alto nivel. El establecimiento de la Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos de Grado, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales (Normativa UNELLEZ), ha contribuido en buena medida con dicho propósito. No obstante, a partir de una realidad cambiante, y por tanto no exenta de incertidumbre hacia el futuro, surge la

pertinencia de revisar esta normativa para proponer alternativas de adecuación frente a tales escenarios.

Esto constituye parte de la esencia de una gerencia avanzada; y se estima, ha sido el propósito de asignar este tipo de ejercicio. Así, se ha querido analizar el alcance y la importancia de dicha normativa, además de proponer alternativas para la mejor construcción de las tesis de postgrado, y en particular, las tesis doctorales. Luego del proceso metodológico de revisión y análisis documental comparado de las normativas citadas, una conclusión relevante es, “considerar formalmente” la conveniencia de presentar un Manual de Normas y Procedimientos para la elaboración la tesis en los estudios doctorales de la UNELLEZ, inserto en un Reglamento de Estudios de Postgrado. Cuando se propone el término “considerar formalmente”, la idea es llevar a cabo algún mecanismo para saber la viabilidad y pertinencia de tal propósito, y proceder en consecuencia de manera perentoria.

## **Referencias**

Arias, F. (2017). ¿Qué es una tesis doctoral? (Presentación).  
Universidad Católica Andrés Bello. República

Bolivariana de Venezuela Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora – UNELLEZ. 2009.

Arias, F. (2018). La Tesis Doctoral. El Caso Venezolano. Colegio Universitario de Caracas. Venezuela

Azócar, R. (2019). El Signo de la Tesis Doctoral Ensayo científico. Fondo de Publicación de la Universidad Ezequiel Zamora Vicerrectorado del estado Portuguesa.

Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos de Grado, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales.

Ortiz-Ocaña, A. (2018). La Configuración de la Tesis Doctoral. Su Estructura, Redacción, Defensa y Publicación. Universidad del Magdalena, Colombia.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/1341/134157078006/html/index.htm>

Significados.com. (2018). ¿Qué es una Tesis?  
<https://www.significados.com/tesis/>

UNELLEZ (2009). (República Bolivariana de Venezuela, Universidad Nacional Experimental de los llanos Occidentales Ezequiel Zamora). 2009. Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos de Grado,

Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y  
Tesis Doctorales

UNISALIA. s/f. Como Hacer una Tesis.  
<https://unisalia.com/hacer-una-tesis-de-maestria-o-doctorado/>

Universidad Centrocidental Lisandro Alvarado - UCLA.  
2002. Manual para la Elaboración del Trabajo  
Conducente a Grado Académico de Especialización,  
Maestría y Doctorado.

Universidad de Jaén. 2019. Reglamento de los Estudios de  
Doctorado de la Universidad de Jaén.

Universidad Fermín Toro. 2016 - UFT. Normas Para La  
Elaboración y Presentación de Trabajos de  
Investigación. Venezuela.

Universidad Nacional de Piura. 2018. Reglamento de Tesis  
para Optar Título Profesional. Piura, Perú.

Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza  
Armada Bolivariana - UNEFA. 2011. Normativa para la  
Elaboración, presentación y Evaluación de Trabajos  
Conducentes Grado Académico. Caracas.

- Universidad Pedagógica Experimental Libertador - UPEL.  
2006. Manual de Trabajos de Grado de Especialización  
y Maestría y Tesis doctorales. Caracas, Venezuela.
- USMP (Universidad San Martín de Porres). 2016. Manual  
para la Elaboración de las Tesis y los Trabajos de  
Investigación. Lima, Perú.
- UVR Correctores de Textos. S/f. Diferencias entre una tesis  
de pregrado, maestría y doctorado;  
([https://www.uvrcorrectoresdetextos.com/post/difere  
ncias-entre-tesis-de-pregrado-maestr%C3%ADa-y-  
doctorado](https://www.uvrcorrectoresdetextos.com/post/diferencias-entre-tesis-de-pregrado-maestr%C3%ADa-y-doctorado))
- Visor Enciclopedias Audiovisuales (1999). Enciclopedia Visor.  
Plaza & Janés Editores, S. A. Impreso en Argentina

## Idea 5/Texto de la Universidad de Navarra

Para quienes se inician en la redacción de la tesis doctoral es de ordinario el primer empeño de envergadura, al menos en cuanto a extensión, que tienen que afrontar. La obtención del grado de doctor es el requisito necesario para dedicarse a la docencia universitaria.

Una tesis no es meramente un evento administrativo para lograr una promoción profesional, ni es tampoco un evento exclusivamente científico, de pura investigación. Escribir una tesis tiene sobre todo una finalidad de aprendizaje.

El primer fruto de una tesis es el crecimiento de su autor o autora, su aprendizaje al escribirla, al mantener un discurso coherente y bien argumentado a lo largo de cien a trescientas páginas.

Quien es capaz de escribir una tesis doctoral acredita con ello su habilidad investigadora y su capacidad de comunicar a otros lo descubierto siguiendo las pautas de quienes le han precedido y de quienes trabajan en ese mismo campo de investigación.

Una tesis debe aportar algo original y novedoso, pero su primer mérito ha de radicar en la tarea rigurosa de acopio de lo

que otros han dicho sobre la cuestión afrontada, en el examen detenido de sus aciertos y limitaciones.

Solamente después de hecha esa tarea imprescindible, puede y debe el autor de la tesis aportar algo nuevo. Lo realmente decisivo para una tesis es tener una buena pregunta, y después dedicar el tiempo necesario para adquirir el ocio y el método que permitan iluminar el problema que queremos abordar y permitan ofrecer una respuesta argumentada y convincente.

Para llegar a formular esa pregunta es importante la elección de la persona que dirija nuestra investigación, pero sobre todo es indispensable que la pregunta tenga un enraizamiento efectivo en la biografía personal. Una vez esbozado el problema que se cree de interés para centrar nuestro trabajo de tesis es aconsejable establecer un plan de investigación sistemático. Entre las ventajas de una planeación y gestión sistemática de la realización de la tesis se encuentran: a) La estructuración del proyecto mejora los resultados; b) La responsabilidad es principalmente del doctorando, que debe llevar la iniciativa en: iniciar, planear, ejecutar, documentar, y demostrar que es capaz de aportar conocimiento; y c) Se reducen riesgos y se aumentan las probabilidades de terminar con Éxito.

Conviene partir de los objetivos de la tesis doctoral, que suelen ser tres: a) Realizar una investigación independiente; b) Realizar una aportación al conocimiento; y c) Documentar la investigación y hacerla disponible a la comunidad académica. Para lograrlos, la envergadura del trabajo puede ser muy diversa.

Algunas referencias que convendría no perder de vista son: en cuanto a la longitud media de una tesis doctoral, depende del campo de investigación, pero se puede decir que estaría en torno a 200 páginas, en un rango de entre 100 y 300 páginas. En cuanto a la duración de la tesis, una duración media de 3 a 5 años, dependiendo de la dedicación (a tiempo completo se puede reducir a menos de dos años).

La dificultad esencial de la tesis radica en que es un trabajo de gran envergadura y poco estructurado. Por ello, se puede considerar que la realización de una tesis doctoral es un proceso en fases sucesivas:

- 1) Elección de un área general de investigación.
- 2) Elección de varios temas entre los del área elegida
- 3) Selección de un tema y propuesta de tesis.
- 4) Realización de un índice detallado por capítulos.
- 5) Búsqueda bibliográfica de investigaciones previas.

- 6) Investigación y análisis.
- 7) Escritura de la memoria de tesis.
- 8) Defensa de la tesis.

Una Tesis doctoral, a todas estas, es un estudio escrito sobre una investigación de carácter original efectuada por un doctorando o un escrito de un análisis de publicaciones hechas por otros sobre un tema dado. La tesis doctoral permite acceder al grado de Doctor y es imprescindible para desarrollar la carrera profesional en la Universidad.

Un trabajo mecanografiado de una extensión media que varía entre cien y las cuatrocientas páginas, en el cual el estudiante trata un problema referente a los estudios en que quiere doctorarse, a juicio de Umberto Eco.

La extensión exigida a las tesis doctorales depende mucho del área de conocimiento en la que se inscriba, así como del país en el que se desarrolla. Por ejemplo, en el caso de los estudios científicos la extensión suele ser mucho menor que en el de las Humanidades, y en los países anglosajones generalmente menor que en los países latinos. El tiempo estimado de redacción de una tesis también varía, aunque suele

estar entre los tres y los cinco años, dependiendo una vez más del país y del tema.

Es muy frecuente, y últimamente necesario, que las tesis doctorales estén avaladas por la publicación de varios artículos (dos o tres mínimo) en revistas con gran difusión internacional (incluidas en los JCR o los ISI).

Para la creación de una tesis doctoral es habitual seguir los siguientes pasos:

-Elección del tutor o director

Toda tesis doctoral debe tener al menos un director, que debe ser Doctor. La elección del tutor suele depender, además de la cercanía o la relación, del tema elegido para la investigación.

Para quien se inicia en la vida académica profesional es importante la calidad de su relación con quien dirija su tesis de doctorado. Esta relación ha de estar basada en dos grandes criterios, libertad y verdad, y tendrá una influencia decisiva sobre el resultado del trabajo.

El criterio de libertad radica en el carácter totalmente voluntario por ambas partes de su relación doctoral. Tanto su recíproca aceptación, como la definición del tema o la metodología que vayan a emplear, han de quedar siempre

abiertas a ulterior revisión dentro de los plazos que hayan convenido. Quien inicia una tesis ha de sentirse siempre libre para cambiar de director, de Departamento o de Universidad.

El segundo criterio, el criterio de verdad y transparencia, lleva a eliminar toda apariencia de diplomacia en esas relaciones. Por una parte, obliga al director a decir abiertamente siempre todo lo que estime conveniente y a corregir cuantas veces haga falta un mismo defecto. Es de gran importancia que el director exija, pues de la calidad de la tesis pende toda la futura vida académica del doctorando: lo más importante no son las soluciones, los contenidos, las respuestas concretas, sino más bien el método, las preguntas y los procedimientos.

A través de sucesivas conversaciones el doctorando irá aprendiendo a cómo dialogar, e irá progresando en la identificación de los hábitos intelectuales que ha de ganar y en la comprensión de su área de investigación. La finalidad de estas entrevistas es también la de asegurar el ritmo de trabajo de la tesis, el no atascarse en pozos sin fondo. Para cada entrevista habrá que entregar las quince o veinte páginas que hayamos conseguido escribir en ese espacio de tiempo.

-Elección del tema

Este debe ser lo suficientemente amplio como para permitir una investigación extensa, pero no tanto como para hacerla inviable; debe ofrecer aspectos no estudiados que permitan la investigación original; y debe ser un tema relevante para el campo científico en el que se inscribe.

Antes de definir la calidad, longitud, estilo o demás requisitos, conviene que el doctorando examine algunas tesis recientes sobre el tema: De las bases de datos electrónicas (Teseo e Internet en general); de la biblioteca de la propia universidad; de la biblioteca de otras universidades (préstamo interbibliotecario); de centros especializados en el área elegida; el tema es una decisión muy importante, por ello hay que prestar especial atención a su elección.

Entre las características más aconsejables podemos citar:

- a) Que sea una investigación interesante, importante y necesaria.
- b) Que el tema elegido sea lo más limitado posible: cuanto más se restringe el campo mejor se trabaja y se va más seguro.
- c) Debe haber una teoría previa sobre la cual basar el trabajo.

d) Que sea adaptable a métodos de investigación: hay que tener en cuenta la disponibilidad de datos y de herramientas para el análisis.

e) Que sea viable en un tiempo razonable: 30-40 meses, de los que la mitad son para la investigación exploratoria, definición del problema, y escritura.

f) Que sea acorde a la capacidad del doctorando y a sus intereses, y es conveniente que represente un área para el desarrollo profesional.

g) Que pueda ser formulado explícitamente, aun cuando sea de forma provisional.

h) Que la investigación necesaria sea atractiva para ser mencionada.

#### -Establecimiento de un plan de investigación

Dado que la tesis doctoral es un trabajo de larga duración, es necesario realizar una planificación a largo plazo, en la que se indiquen los plazos dedicados a cada una de las tareas de la investigación, según se indicó en el tema dedicado a esta fase.

Diseñar un proyecto de investigación doctoral no es tarea sencilla. A veces hace falta la intervención decisiva del director para eliminar capítulos, podar avenidas secundarias, de forma

que el trabajo esté bien centrado en torno a un tema y tenga al mismo tiempo todos los elementos relevantes y, si es posible, sólo los elementos relevantes, y estos trabados de un modo coherente y persuasivo.

Durante el desarrollo de la investigación, será preciso ir evaluando periódicamente el proyecto inicialmente diseñado para irlo ajustando con una cierta flexibilidad a los resultados mismos de la investigación, o a otras circunstancias. En muchos casos, conforme se avanza en la comprensión de un problema y de su complejidad se descubre con claridad que algunas secciones de la tesis que inicialmente parecían necesarias, resultan ahora claramente superfluas.

No hay que tener reparo en eliminarlas, aunque hayamos invertido muchas horas en ellas. Servirán más adelante para artículos especializados o para otros trabajos.

-Documentación, recopilación y recogida de los datos: las fuentes

Uno de los pasos iniciales de una tesis doctoral es el establecimiento del estado del arte del tema, es decir, investigar acerca de los antecedentes que existen en relación

con el tema elegido. Este estado de la cuestión debe estar lo más actualizado posible, para lo cual suelen emplearse recursos como las bases de datos bibliográficas.

La parte inicial de una investigación (ya sea humanística o científica) consiste en la recopilación y organización de los datos. En ambos casos son de gran utilidad las fichas bibliográficas, donde se incluye la información esencial acerca de los libros consultados. Tanto la bibliografía consultada como las bases de datos de las que hemos recogido los necesarios para nuestra investigación constituyen las fuentes de la misma.

Las fuentes son los documentos que aportan información para el estudio de una materia. Pueden ser muy variadas; por ejemplo las actas de un congreso o de una institución oficial, manuscritos, obras originales, publicaciones periódicas, libros, folletos, informes científicos, y técnicos y otras.

Pueden ser de primera o de segunda mano. Son fuentes primarias, primera mano, las totalmente originales; suelen considerarse originales documentos como los libros, las publicaciones periódicas, los informes científicos y técnicos, los programas de investigación, las actas de congresos, y otros

semejantes, siempre que contengan información de primera mano.

Suelen considerarse fuentes de segunda mano los boletines de resúmenes, las bibliografías y en general las obras de referencia como los diccionarios y las enciclopedias, repertorios, directorios, anuarios. Son documentos que se pueden manejar en la investigación y en la escritura del trabajo, pero, siempre que se pueda presentar duda en relación con un dato, se debe hacer el esfuerzo de acceder a las fuentes de primera mano.

El autor de un trabajo de investigación está obligado a trabajar con fuentes de primera mano, para lo cual muchas veces deberá invertir muchas horas en investigar dónde se hallan estas y en tratar de verlas y valorarlas por sí mismo.

#### -Parte experimental

En las investigaciones científicas, hay que hacer en muchas ocasiones experimentos para comprobar y demostrar si el supuesto inicial o hipótesis es cierto. En este caso será necesario tener a nuestra disposición un laboratorio o una maquinaria adecuados al tema de investigación. Debemos

asimismo asegurarnos de la habilidad de los distintos aparatos o componentes químicos empleados así como contar con el asesoramiento adecuado para su uso, en el caso en que no estemos totalmente familiarizados con los mismos.

La lectura de manuales y guías de uso nos darán pautas sobre las cotas de error que por calibración o por composición puedan tener los elementos que utilicemos. Estos errores deberán ser tenidos en cuenta en nuestra investigación.

#### -Organización y análisis de los datos

Una vez recopilados los datos necesarios, sean bibliográficos o experimentales, el investigador debe organizarlos y analizarlos para extraer de ellos las conclusiones pertinentes (que serán en definitiva las conclusiones de su investigación). Pero, <sup>3</sup>/<sub>4</sub> cómo se organizan tanto los materiales como la información obtenida? Cómo y dónde guardar o almacenar los documentos, fotocopias, archivos...que va generando nuestra investigación es una cuestión determinante en la elaboración de un artículo o monografía y más aún en la elaboración de una tesis doctoral.

Para la elaboración de una tesis o de un trabajo de cierta extensión es recomendable el uso de un documento distinto para cada una de las secciones. Es decir, un documento para la portada, otro para la tabla de abreviaturas, otro para la introducción y así sucesivamente. El trabajo con documentos separados permite movernos con más rapidez y comodidad. Gracias a las posibilidades de los procesadores de textos no hay ningún problema para repaginar en el último momento cada documento permitiendo así una paginación continua.

Es indispensable, cuando se trabaja con el ordenador, ser muy precavido con la seguridad. No sólo con los posibles virus, sino también con la posibilidad de que nos roben el ordenador, nos encontremos en medio de una catástrofe natural o tengamos un accidente y se rompa el ordenador. Para evitar estos problemas es imprescindible hacer copias de seguridad diarias y almacenarlas en un lugar diferente a aquel en el que se encuentra el ordenador.

Una manera muy gráfica de comprender la importancia del orden es asomarse al modelo de ordenación que suele emplearse en una cocina, con su o ce y su despensa. Lo mismo ocurre en el taller del investigador. Hay cosas de empleo diario y otras cosas que se emplean una vez al año, o muy de tarde en

tarde. Para ordenar el lugar del trabajo es imprescindible huir de la complicación.

Para ordenar los materiales tales como fotocopias, apuntes, notas... que recopilamos a lo largo de la investigación se recomienda el uso de archivadores con carpetas colgantes. Es muy útil en el comienzo de la investigación guardar las fotocopias o documentos en carpetas que se correspondan con los distintos capítulos. A medida que se va concretando la investigación dividiremos el material de esa carpeta en las distintas unidades temáticas de las que traten cada una de las partes de cada capítulo (y así sucesivamente).

Otra de las formas para organizar los materiales recogidos, que no corresponden exactamente a ninguno de los capítulos y que son más bien documentos básicos con información general, es en una carpeta de anillas con separadores con las letras del abecedario. En ella se van archivando, de acuerdo con la letra adecuada, las fotocopias sobre personajes, definiciones, mapas, direcciones que vayamos acumulando. Es importante acertar con la letra en la que se ordenan los documentos.

Es imprescindible en la recolección de materiales, fundamentalmente cuando se trata de fotocopias de artículos,

pasajes de algún libro... escribir en el mismo momento en que se hace la copia, la referencia completa del documento (autor, título, editorial, ciudad, año y página).

Otro de los instrumentos útiles para el investigador es una libreta de notas. Con ella se hace algo así como un diario de investigador en el que puede escribirse desde nuestra primera reacción a una conferencia o a la lectura de un artículo hasta las anotaciones de una experiencia o una entrevista.

Es aconsejable escribir aquellas palabras, ideas o frases que no se quieren olvidar, y que una vez pensadas y desarrolladas se ordenarán e incluso serán utilizadas en la redacción del trabajo.

#### -Redacción

Es recomendable que el proceso de redacción del informe sea simultáneo a los pasos anteriores, si bien en algunos casos la mayor parte suele estar concentrada en el tramo de la investigación, donde se han extraído y analizado los datos. La redacción dependerá de la extensión exigida, pero siempre debe conservar el estilo propio de los textos científicos, siguiendo las indicaciones dadas en el tema correspondiente.

## -Defensa pública

Tras depositar la tesis doctoral terminada, y seguir los pasos burocráticos pertinentes, el doctorando debe superar un acto de defensa pública, en el que un tribunal de expertos evalúa y critica su investigación; el doctorando deberá por su parte defender la validez de su proyecto y de su metodología, tras lo cual la tesis recibe su calificación, y de ser esta positiva, el doctorando se convierte en Doctor.

## -Contenido de la memoria de tesis

Con respecto a la disposición de la memoria de tesis, debe seguirse un patrón más o menos estándar. Por lo general el trabajo, una vez redactado, debe dividirse en los siguientes apartados:

- ✓ Portada y agradecimientos.
- ✓ Introducción: Sus funciones son contextualizar el trabajo en el campo científico en que se sitúa y

presentar los planteamientos generales acerca de sus objetivos y metodología.

- ✓ **Cuerpo del trabajo:** Es el núcleo de la investigación, donde se contiene la información acerca de la tesis defendida, y se demuestra su utilidad mediante la presentación y el análisis de los datos. Habitualmente, el cuerpo del trabajo, a su vez, se subdivide en:

-Estado del arte: En primer lugar, deben presentarse los antecedentes científicos anteriores a la propia investigación, valorándolos críticamente.

-Metodología: Este apartado detalla los métodos empleados durante la investigación, ubicando así el trabajo dentro de una corriente epistemológica determinada.

-Presentación de los datos: El verdadero centro de la tesis doctoral lo constituye una presentación clara y estructurada de los datos, que además debe ser previa y distinta a su interpretación por parte del investigador.

-Análisis y discusión: El apartado de presentación de los datos suele ser el más extenso de la tesis doctoral; sin embargo, el

apartado fundamental es el dedicado al análisis y discusión de dichos datos, ya que es donde el investigador debe justificar cómo la información obtenida apoyan su tesis inicial.

-Conclusiones: Es el apartado de toda investigación, y en él se resumen los puntos principales a los que se ha llegado tras el análisis de los datos. En este apartado no debe introducirse nueva información, sino solamente una reformulación de la ya dada en apartados anteriores.

-Bibliografía: Las fuentes de toda investigación científica deben aparecer explícitamente en el texto, citadas de forma sistemática, ya sea empleando el sistema de cita continental o el sistema de cita anglosajón.

-Índice: Para facilitar la lectura de la tesis y la localización de la información, es útil incluir índices temáticos, de nombres propios empleados, de abreviaturas, entre otros. Si fuera necesario, pueden incluirse también otros apartados para adjuntar tablas, gráficos, anexos, entre otros.

## Referencias

- Abecasis, S. y Carlo Heras (1994). Metodología de la investigación, Buenos Aires, Nueva Librería.
- Carvajal, Lizardo (1998). Metodología de la Investigación Científica, Curso general y Aplicado, 12º- Ed. Cali: F.A.I.D.
- Cassany, D. (1995). La cocina de la escritura, Anagrama, Barcelona.
- Cobo Bejarano, Héctor (1998). Glosario de Metodología, 8ª. Ed. Cali: Impretec-
- Currás, E. (1985). Documentación y metodología de la investigación científica, Madrid, Paraninfo.
- Eco, Umberto (1997). Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de Investigación, estudio y escritura, Gedisa, Barcelona.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Chicago: Aldine.
- Gordon, D. (1998). Writing the doctoral dissertation, a systematic approach.
- Gordon, H. (2001). Cómo se citan las fuentes, Nuer, Madrid.

- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1994). Metodología de la Investigación, México, McGraw-Hill,
- Londoño, F. (2003). Competencias en investigación, El Extiende. No. 61.
- Samaja, Juan (1997). Epistemología y metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica, Buenos Aires, Eudeba.
- Samaja, Juan (1993). El proceso de la ciencia. Una breve introducción a la Investigación científica, UBA.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1990). Basics of Qualitative Research, Sage.
- Tamayo y Tamayo, M. (1994). El Proceso de la Investigación Científica, Tercera Edición, México, Limusa..
- Tamayo y Tamayo, M. (1995). Serie Aprender a Investigar, Cali, ICFES.
- Turabian, K. (1987). Manual for Writers of Term Papers, Theses and Dissertations, The University of Chicago Press, Chicago.
- Yin K., Robert (1987). Manual para la elaboración de casos de estudio, MIT Press.

## **Idea 6/ Mary Suleyka Portillo C. y Marisol González**

Conforme la humanidad ha pasado por diversas revoluciones en el ámbito científico, expone Azócar (2019), se generaron cambios y surgieron nuevos paradigmas como consecuencia de los momentos de crisis, que establecen un nuevo modo de hacer las cosas. Como investigadores es necesario entonces, tener un conocimiento amplio de los diferentes paradigmas existentes y de los emergentes al momento de iniciar cualquier proceso investigativo que permita realizar trabajos interesantes e innovadores, como resultado de la aplicación de prácticas investigativas exitosas apoyadas en alguna de estas posturas teóricas.

Un paradigma constituye una concepción filosófica integral que se vincula con un tipo de método de investigación (Cook y Reichardt, citado en Arias, 2019). Es decir, adoptar un paradigma implica asumir una naturaleza de la realidad que se estudia (supuesto ontológico), una forma de relación entre el investigador y el objeto o realidad investigada (supuesto epistemológico) y el modo con el que se obtienen los conocimientos acerca de dicha realidad o supuesto

metodológico (Lincoln y Guba, citado en Arias, 2019). El mismo autor, considera la clasificación de los paradigmas que identifica dos modelos opuestos: el paradigma positivista, también conocido como cuantitativo, hipotético deductivo y empírico analítico; y el paradigma post-positivista, denominado cualitativo, naturalista o interpretativo.

El paradigma positivista surge en el siglo XIX y tiene como fundamento filosófico el positivismo. El positivismo es una corriente filosófica cuyo origen se le atribuye a los planteamientos de Auguste Comte (1798-1857), según los cuales, sólo son válidos los conocimientos provenientes de las ciencias empíricas. Sin embargo, se ha dicho que algunos de los preceptos positivistas surgen en el siglo XVIII, gracias a los filósofos David Hume y Saint-Simon (Meza, citado en Arias, 2019).

Los postulados del paradigma positivista, de acuerdo con Dobles, Zúñiga y García (citado en Arias, 2019) se resumen en los siguientes: El sujeto descubre el conocimiento; El sujeto tiene acceso a la realidad mediante los sentidos, la razón y los instrumentos que utilice; El conocimiento válido es el científico; Hay una realidad accesible al sujeto mediante la experiencia. La realidad existe independiente del ser humano

que la conoce; Lo captado o percibido por los sentidos puede ser considerado como real; La verdad es una correspondencia entre lo que el ser humano conoce y la realidad que descubre; El método de la ciencia o “método científico” es el único procedimiento válido y confiable; La ciencia describe los hechos y muestra las relaciones constantes entre los hechos, que se expresan mediante leyes y permiten la previsión de los hechos; y el sujeto y el objeto del conocimiento son independientes y se plantea como principio la neutralidad valorativa.

Esto significa que el investigador debe ubicarse en una posición neutral con respecto a las consecuencias de sus investigaciones.

En cuanto a las implicaciones del positivismo en la investigación, se presentan las siguientes características:

1. El paradigma positivista parte de teorías previamente seleccionadas, de las cuales se derivan hipótesis que se someten a comprobación en la investigación para confirmarlas o desecharlas. Razón por la cual también se denomina hipotético- deductivo.

2. Los positivistas asumen que la realidad puede ser fragmentada para su análisis y que las partes pueden ser manipuladas independientemente. De ésta forma, la investigación descompone los hechos u objetos en variables e indicadores y por lo general, les asigna valores numéricos. Por lo tanto, el enfoque metodológico de la investigación positivista es predominantemente cuantitativo.

3. El enfoque positivista asume que es posible desarrollar una investigación libre de valores, dejando a un lado deseos y emociones, en búsqueda de la objetividad.

4. La investigación positivista se realiza en laboratorios especialmente diseñados o en contextos de campo ajustados a condiciones previamente establecidas, como el cálculo y selección de muestras estadísticas.

5. El positivismo asume que es posible establecer las causas de los hechos, por tanto la investigación, además de ser descriptiva, también puede ser explicativa.

6. Para el paradigma positivista el fin último de la investigación es la formulación de leyes científicas universales y generales

que expliquen los hechos que ocurren en la naturaleza y en la sociedad.

Por su parte, el paradigma post-positivista, también llamado paradigma cualitativo, fenomenológico o interpretativo, se propone el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social. Esta concepción intenta sustituir las nociones científicas de explicación, predicción y control del paradigma positivista por las de comprensión, significado y acción.

Según Martínez (1997), la diferencia fundamental entre el paradigma positivista y el post-positivista se encuentra en su gnoseología o teoría del conocimiento. En el post-positivista se supera el esquema positivista que considera la percepción como simple reflejo de las "cosas reales" y el conocimiento como copia de esa realidad. Al contrario, para el post-positivismo, el conocimiento es considerado como el resultado de una interacción dialéctica entre el conocedor y el objeto conocido.

En cuanto a los supuestos básicos del paradigma postpositivista, según Sandin (citado en Arias, 2019):

1. Considera los hechos sociales desde una óptica interpretativa, holística, dinámica y simbólica.
2. Asume el contexto o entorno como un elemento constitutivo de los significados sociales.
3. El objeto de investigación es la acción humana (en oposición al término conducta humana) y las causas de tales acciones, las cuales se atribuyen al significado que tienen para las personas que las realizan.
4. El objeto de la construcción teórica es la comprensión teleológica (relativa a los fines), antes que la explicación causal.
5. La pretendida objetividad se consigue conociendo el significado subjetivo que tiene la acción para su protagonista o ejecutor.

La investigación cuantitativa y cualitativa, a todas estas, tiene aspectos distintivos entre los paradigmas de investigación cuantitativo y cualitativo. Según Arias (2019) las corrientes filosóficas que soportan los paradigmas cuantitativo (Positivismo) y cualitativo (Post-positivismo y Fenomenología), son el origen de una serie de divergencias en

la forma de asumir la realidad o de abordar un objeto de estudio.

Sin embargo, en la actualidad el debate se ha concentrado más en los aspectos técnicos y metodológicos y se reconoce que debe existir flexibilidad con respecto a la distinción y utilización de los métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación. A tal punto que se considera la posibilidad de integrar y complementar los métodos cuantitativos y cualitativos.

Con respecto a las diferencias entre los paradigmas, Arias (2019) hace referencia a varios autores como: Cook y Reichardt; Sandín; Hernández Sampieri entre otros. A continuación se presentan algunas de ellas:

1. Para el paradigma cuantitativo la naturaleza de la realidad es perceptible y divisible, mientras que para el paradigma cualitativo la realidad es compleja y holística.
2. En cuanto a la finalidad de la ciencia y de la investigación el paradigma cuantitativo busca explicar, controlar y verificar. El paradigma cualitativo persigue la comprensión de las relaciones.

3. El paradigma cuantitativo supone que el proceso de investigación está libre de valores y que el investigador puede asumir una posición neutral. En el paradigma cualitativo se entiende que los valores y creencias del investigador influyen en el proceso y que éstos deben estar explícitos.

4. Sobre la relación sujeto-objeto, en el paradigma cuantitativo se asume una asociación con independencia entre el sujeto que conoce y el objeto de conocimiento. En el paradigma cualitativo se parte de una interacción entre el sujeto que conoce y el objeto de conocimiento.

5. El paradigma cuantitativo emplea el método hipotético-deductivo. Parte de teorías y utiliza los datos para verificar hipótesis formuladas previamente, a diferencia del cualitativo que utiliza la inducción, es decir, a partir de los datos se elaboran categorías teóricas.

6. El paradigma cuantitativo se vale de instrumentos basados en escalas numéricas y clasificatorias. Al contrario, el paradigma cualitativo emplea métodos naturalistas y de interacción directa con el informante.

La formación doctoral, a juicio de Balsa (2005), es un proceso epistémico complejo e inacabable de construcción y reconstrucción crítica del conocimiento, a través de un esfuerzo intelectual sistemático de aprendizaje de la investigación el cual se fortalece cuando el investigador asume una postura propia frente a distintos modos de pensar la realidad para interpretarla. Realidad que generalmente resulta ser multireferencial y transcompleja, lo que hace necesario el uso a plenitud de la libertad de pensamiento.

Un doctor en formación debe ser un investigador permanente de la realidad. En éste nivel la investigación científica debe ser una indagación sistemática, planificada y autocrítica que opera como un todo coherente y sólido, cuyas estructuras deben estar debidamente articuladas y mutuamente relacionadas, a los fines de asegurar la validez y la pertinencia social del conocimiento construido.

Las líneas de investigación, deben ser espacios académicos permanentes para la gestión del conocimiento, tanto en su origen como destino; los cuales deben operar a través de un esfuerzo intelectual planificado, trasindividual e institucionalizado, que facilite la solución de problemas; además de enriquecer el currículo de pre y postgrado.

Sirviendo como herramientas para gerenciar la investigación a través de una red de áreas, programas y proyectos; como parte de un proceso de aprendizaje auto sostenido desde la transdisciplinaridad del conocimiento.

La línea de investigación es el eje ordenador de la actividad investigativa a todos sus niveles, es el vector direccionador de un esfuerzo sistémico, institucional y académico; realizado por una comunidad o grupo para diagnosticar una problemática común que necesita respuestas a través de la investigación científica.

Un aspirante a doctor, debe ser un investigador permanente, un pensador de la realidad con capacidad gnoseológica para movilizarse a través de cinco grandes portales de la interrogación humana en la búsqueda de la verdad, tales como la lectura, la imaginación, la curiosidad, la criticidad y la libertad de pensamiento. Con respecto a los dos últimos portales es importante mencionar que un aspirante a doctor, debe atreverse a abordar el saber disponible desde la criticidad, para desconstruir y reconstruir mapas de conocimientos, sean éstos modelos teóricos, teorías formales o de rango intermedio y teorías sustantivas o sustentadas.

La criticidad en el investigador, se refiere a una postura epistémica según la cual toda estructura de conocimiento puede ser desestructurada, es decir descomponer lo compuesto de acuerdo a la razón teleológica, axiológica y transteórica del conocimiento por construir.

De igual forma, un investigador a nivel doctoral debe pensar en forma independiente y en absoluta libertad para transitar diversos paradigmas y metódicas de trabajo flexibles que le permitan el estudio de la realidad y generar nuevas teorías del conocimiento.

Las líneas de investigación son el soporte e instancia referencial legítima para la planificación, conducción y evaluación de una programación académica de postgrado y el soporte vertebrador de un programa doctoral. En efecto, estos estudios están orientados a la producción intelectual, en sus manifestaciones más elevadas, puesto que apuntan a la transformación de realidades concretas a través de la aplicación de un sistema de acciones eficientes conforme a la razón pragmática del conocimiento.

De acuerdo a Padrón (2010), las líneas de investigación en los estudios doctorales deben ser el epicentro de todo el proceso de generación de conocimiento, mientras que su

confiabilidad dependerá de su capacidad para impactar y transformar la realidad a través de acciones aplicables a la red de problemas de la sociedad. Razón por la cual debe existir una conexión entre las instancias de producción investigativa y los contextos socioculturales. Lo que plantea la necesidad de reflexionar y discutir acerca de cuáles demandas de conocimiento se requiere satisfacer, y cómo aprovechar los recursos humanos, institucionales y tecnológicos para realizar investigaciones doctorales que satisfagan las exigencias, tanto de la comunidad científica como del entorno social. En éste contexto, el debate acerca de la utilidad de las líneas de investigación como eje de formación doctoral, apenas inicia.

En cuanto al Reglamento de la UNELLEZ, es de destacar Realizada la lectura de la Normativa para la elaboración de los trabajos técnicos, trabajos especiales de grado, trabajos de grado y tesis doctorales; vigentes desde el 31 de Marzo de 2009, según Resolución N° CD 2009/195. Puede comentarse lo siguiente:

- El numeral 8 de las Disposiciones Generales de la Normativa, específicamente sobre el Proyecto; establece que el estudiante al aprobar al menos el veinticinco (25%) de los

subproyectos previstos, podrá entregar al Coordinador del Programa de Postgrado (Ahora Programa de Estudios Avanzados) correspondiente el original y dos copias del proyecto y solicitará por escrito la respectiva evaluación. Sin embargo el Reglamento de Estudios Avanzados de la UNELLEZ vigente desde el 03/05/2019, según Resolución N° CD 2019/195; en el Parágrafo Tres, Artículo 30, Sección Cuarta de su Capítulo II determina que el Proyecto de Tesis Doctoral puede ser entregado desde el inicio hasta terminar la escolaridad del programa respectivo. Por tanto es necesario la adaptación de la Normativa estudiada al Reglamento vigente de Estudios Avanzados.

- En la misma normativa en su numeral 10; se hace mención a la Comisión Técnica de Estudios de Postgrado. Sin embargo esa figura ya no se encuentra vigente de acuerdo al Reglamento de Estudios Avanzados de la UNELLEZ de fecha 03/05/2019. Donde se establece la figura de la Comisión Asesora de Estudios Avanzados en sus artículos 44 y 48 del Capítulo IV, quien asume las funciones de la otrora Comisión Técnica de estudios de Postgrado. Lo mismo ocurre con el “Coordinador del Programa de Postgrado”, ahora Jefe

de Programa de Estudios Avanzados, según el Artículo 53. Una razón más para sugerir la adaptación de la Normativa al Reglamento vigente.

- El numeral 10 también establece que “la Comisión Técnica de Estudios de Postgrado” remitirá para su evaluación, el proyecto presentado por el estudiante a la Comisión de Revisión. Al respecto es necesario, incorporar de manera explícita:

- ✓ Llapso máximo de tiempo de remisión del Proyecto por parte del Coordinador del Programa de Postgrado (Jefe de Programa de Estudios Avanzados) a la “Comisión Técnica de Estudios de Postgrado”, ahora Comisión Asesora de Estudios Avanzados.
- ✓ Período máximo de tiempo de envío del Proyecto, desde la ahora denominada Comisión Asesora de Estudios Avanzados a la Comisión de Revisión.
- ✓ Según el numeral 12 de la Normativa, si el proyecto es aprobado por la Comisión de Revisión, el Coordinador del Programa de Postgrado (Jefe de Programa de Estudios Avanzados) correspondiente elevará dicho

informe a la Comisión Técnica de Estudios de Postgrado (Comisión Asesora de Estudios Avanzados) para su aprobación final. No obstante, es importante precisar el período de tiempo máximo de elevación del proyecto aprobado por la Comisión de Revisión, a la Comisión Asesora de Estudios Avanzados para su aprobación final.

- ✓ Los numerales 14 y 15 estipulan que si la Comisión de Revisión realiza observaciones al proyecto o lo rechaza, el Coordinador del Programa de Postgrado (Jefe de Programa de Estudios Avanzados) deberá informar por escrito al estudiante para que se ajuste a dichas observaciones o realice un nuevo proyecto, según sea el caso. Al respecto es preciso definir período de tiempo máximo que transcurre entre, el pronunciamiento de la Comisión de Revisión (Observaciones o rechazo del Proyecto) y la notificación por escrito al estudiante, por parte del Jefe de Programa de Estudios Avanzados.
- ✓ La inclusión de los períodos de tiempo en el proceso evitará retrasos en el logro del objetivo que es, la entrega oportuna de un trabajo de calidad. Motivo por

el cual también sería interesante incorporar un Diagrama de Flujo del proceso.

- ✓ El numeral 31, específicamente en referencia al Informe Final, exige como requisito para optar al grado, una vez aprobada la Tesis Doctoral por el Jurado examinador, el estudiante deberá entregar cuatro (4) ejemplares del Trabajo aprobado y empastado en versión definitiva (uno para cada vicerrectorado), una (1) copia electrónica en CD con el contenido de dicho trabajo y un resumen publicable no superior a veinticuatro (24) páginas en físico y en copia electrónica, a la Coordinación de Área de Postgrado (Jefatura de Programa de Estudios Avanzados). Aquí es importante considerar el uso eficiente de los recursos, en aras de la conservación del ambiente y la economía. Revisar el número de ejemplares impresos y adaptarse a las circunstancias actuales.

## Referencias

- Arias, Fidas (2019). El Profesor de Metodología de Investigación. Portuguesa, Fondo Editorial de la Universidad Ezequiel Zamora del estado Portuguesa, FEDUEZ.
- Azócar, Ramón (2019). El Signo de la Tesis Doctoral. Guanare, Fondo de Publicación de la Universidad Ezequiel Zamora Vicerrectorado del estado Portuguesa.
- Balza, Antonio (2005). “Las líneas de Investigación como Ejes de la Formación Doctoral en Venezuela. Una Discusión desde la Transdisciplinarietà del Conocimiento”. En: Revista Educación y Ciencias Humanas. Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”, Año XIII, Pp 131-148, Caracas – Venezuela.
- Martínez, Miguel (1997). El Paradigma Emergente: Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica. México, Editorial Trillas
- Padrón, José (2010). “Más sobre Líneas de Investigación”. En Revista Entorno, Biblioteca de la Universidad Tecnológica de El Salvador, N° 46, Pp 17-26, El Salvador.

## Idea 7/ ¿Cómo estructurar una tesis?/ Texto de la Universidad de las Américas Puebla

La tesis es un texto recepcional que se caracteriza por aportar conocimiento e información novedosa sobre un tema en particular en una extensión de más de 100 cuartillas. El objetivo es la comprobación de un planteamiento o la solución a un problema, a través de la investigación (bibliográfica o de campo) metódica y exhaustiva, a la que se le añade la reflexión sobre el tópico específico de la disciplina. Además de exponer el estado actual del estudio de un tema, utiliza la información para comprobar la línea central de la reflexión: ideas y hallazgos nuevos en el terreno profesional de la especialidad del autor (graduando).

Generalmente, la tesis es el trabajo académico escrito que permite demostrar que el sustentante amerita el grado al cual aspira: licenciatura, maestría o doctorado (Sabino, 15). La aceptación de la tesis por un grupo de sinodales implica que el trabajo se reconoce como un aporte científico significativo (Cubo de Severino, 268).

*Función del género en el medio académico*

Toda tesis parte de un problema o pregunta de investigación, donde el objetivo principal es encontrar la respuesta objetiva y sistemática con la cual se valorará la aportación del sustentante. Es por eso que la tesis cumple con una variedad de funciones, como por ejemplo, las de exponer y argumentar, informar y persuadir. La tesis debe dar cuenta de hallazgos científicos que se han hecho en el ámbito de conocimiento respectivo o, como se le llama en algunas otras áreas, el estado del arte; de igual manera, debe influir en sus lectores y convencerlos de que lo que se ha hecho es importante, relevante y original (Cubo de Severino, 268).

### *Estructuras básicas para la construcción del género*

La estructuración de la tesis dependerá, fundamentalmente, de la disciplina a la que pertenece (biología, literatura, lenguas, ingeniería, etc.), ya que cada una de ellas sugiere convenciones diferentes. Sin embargo, en este apartado, ofreceremos un esquema general de ella.

Normalmente, la tesis se divide en capítulos y apartados o subapartados para facilitar su lectura. Cada capítulo deberá

estar enumerado y tener un título que especifique su contenido. En cuanto al estilo, la tesis será redactada con un lenguaje apropiado a la disciplina y objeto de estudio. En otras palabras, el vocabulario debe ser específico en cuanto a la terminología pero al mismo tiempo accesible para el público meta. (Hernández Meléndrez, 6).

Básicamente, la tesis se divide en tres secciones principales:

1) la sección inicial;

2) el cuerpo del trabajo;

y 3) la sección final.

La sección inicial incluye elementos como la portada, la dedicatoria, los agradecimientos, el índice, el resumen, el epígrafe y la introducción. Posteriormente, en la segunda sección, se localizan los capítulos del cuerpo del trabajo, el marco teórico, la metodología, y los resultados. Finalmente, en la última sección se deben incluir las conclusiones y recomendaciones basadas en la discusión de los resultados.

A continuación, se presenta la estructura de una tesis con una descripción de cada apartado.

## 1. Fase inicial

-Portada. Debe contener: a) nombre de la universidad; b) nombre de la escuela, facultad, o departamento; c) título; d) mención de ser tesis (según el grado); e) grado al que se aspira; f) nombre del autor 1 g) lugar, mes y año de presentación. y h) los nombres del jurado calificador.

-Dedicatoria. Es un escrito opcional con formato libre, donde se mencionan las personas a quienes se dedica el trabajo. Se recomienda evitar hacer listas largas y expresiones grandilocuentes o sentimentales.

-Agradecimientos. En esta parte del trabajo se reconoce el apoyo de todas las personas que colaboraron significativamente en la investigación. Los agradecimientos son la oportunidad de manifestar un reconocimiento a la ayuda del director o asesor de la tesis. Para algunos autores, este elemento, no es considerado un apartado en sí.

Generalmente lo que ellos hacen es redactar en un párrafo los agradecimientos e incorporarlos en la parte final de la introducción.

-Índice. Cumple la función de señalar las partes que componen el documento para que su localización sea más fácil para el lector, por medio de la paginación. Se debe presentar esquemáticamente el contenido de los temas principales del trabajo, suficientemente organizados y jerarquizados.

-Listas de tablas y figuras: esta sección se incluye cuando la tesis contiene más de tres tablas y se ubica después del índice. La lista debe contener el número y nombre completo de cada tabla, así como los datos generales de la fuente (según el modelo de cita y referencia elegido) y la página donde se localiza. Se procede de la misma manera con las figuras.

-Resumen: Es considerado una parte esencial de la tesis, ya que es ahí donde se redacta de manera breve, pero concisa, el tema o problema del trabajo de investigación; no debe sobrepasar las 200 palabras, y debe.

Generalmente se redacta “tesis profesional presentada por , como requisito para obtener el título en describir el problema objeto de estudio, los sujetos o grupos estudiados, el método que se utilizó (incluyendo los instrumentos de medición y recolección de datos), los hallazgos y las conclusiones a las que se llegaron (Ibáñez Brambilla, 148-149). Generalmente suele ir colocado después del índice.

-Epígrafe. Consiste en una cita breve, que generalmente se sitúa entre el título y el comienzo del texto. Los epígrafes pueden hacer referencia a la totalidad del texto o encabezar cada uno de los apartados del escrito. Incluirlos o no, depende del gusto y criterio del autor.

-Introducción. Para varios autores esta sección es señalada como el Capítulo 1 de la tesis; sin embargo, en este documento, se sugiere que la introducción no sea capitulada sino considerada como un apartado de la fase inicial del trabajo.

-La introducción consiste en una descripción clara y precisa del problema que se investigó. En ella se especifican el tema

de estudio, los antecedentes, la justificación, el problema, la hipótesis y los objetivos. Los antecedentes y la justificación se refieren a la parte donde se mencionan tanto la necesidad como la utilidad de llevar a cabo la investigación propuesta. Se debe incluir una descripción muy breve de los hallazgos más sobresalientes en relación con el tema de interés, especificando la población en la cual se efectuaron dichas investigaciones.

El problema planteado debe ser original, relevante y verificable (Ibáñez Brambilla, 151). La hipótesis sirve como una guía que orienta la ruta que debe seguirse para la obtención de datos, y es la respuesta tentativa que se propone al problema de investigación. Finalmente, los objetivos se refieren a los logros que se buscan obtener al final del trabajo y son justamente los que determinan si el proyecto resultó como se esperaba o no.

En la introducción también se integra una descripción de cada uno de los capítulos que forman parte del trabajo. Es decir, se hace una breve sinopsis del contenido de cada uno de los apartados que conforman la tesis.

## 2. Cuerpo del trabajo

El cuerpo del trabajo se refiere al desarrollo de la investigación, que a su vez está dividido en capítulos y subapartados. Esta parte del escrito es importante porque en ella se lleva a cabo el proceso que ayuda a responder a la pregunta de investigación y la(s) hipótesis.

-Marco teórico. En esta sección del trabajo, se describen y analizan los estudios llevados a cabo previamente, que tienen relación con el objeto de estudio. Algunos autores (Ibáñez Brambilla, 165) sugieren que la extensión de este apartado sea de entre 25 y 40 páginas.

-Metodología. En esta parte de la tesis se reportan y se justifican los métodos, participantes e instrumentos utilizados para la investigación. La descripción de la metodología debe ser breve y clara, ya que se busca que otro investigador pueda repetir el estudio sin necesidad de cuestionar al autor. En esta parte del proyecto, también suelen describirse los métodos que se usarán en el análisis de datos.

Este capítulo comprende los siguientes apartados: sujetos, material y procedimiento. Los sujetos son las personas sobre las que se realizó el estudio. En la sección de metodología se

describen las características de la población seleccionada, y se menciona la razón por la cual fueron elegidos. El material que se utilizó para el proyecto también debe ser reportado; si se usaron cuestionarios, o se hicieron entrevistas o se usó cualquier otro instrumento de investigación también ha de especificarse. Finalmente, es necesario detallar el procedimiento que se llevó a cabo para realizar el trabajo.

-Resultados. En este apartado se plantean los resultados obtenidos, acompañados de su respectiva explicación y un análisis profundo. Se pueden utilizar tablas y gráficas para reportar los resultados, si esto facilita su comprensión. El objetivo de esta sección es mostrar si los datos obtenidos apoyan la hipótesis de la investigación (Ibáñez Brambilla, 171). Las tablas y gráficas que se utilicen deberán ser tituladas y numeradas según su orden de aparición. Los títulos han de ser claros, precisos y no repetitivos.

### 3. Fase final

Aquí se comprenden dos secciones; conclusiones y recomendaciones. Algunos autores, identifican esta fase como

el último capítulo de la tesis, no obstante, se sugiere que esta unidad sea clasificada únicamente como la fase final sin necesidad de capitulación.

-Conclusiones. Representan un elemento esencial de la tesis puesto que es ahí donde se hacen constar los resultados obtenidos y la aportación de éstos en el ámbito estudiado. Aquí se da respuesta a los objetivos e hipótesis planteadas. La conclusión debe ser breve, respecto de la extensión del contenido, pero muy explícita, y donde “se manifiestan el valor del estudio, así como el dominio que se tiene del tema” (Ibáñez Brambilla, 179).

-Recomendaciones. Éstas se redactan después de las conclusiones. Se definen como sugerencias que se formulan con el propósito de indagar en el tema de investigación. Se puede recomendar otra dimensión del problema, o incluso otra forma de abordarlo. Básicamente se trata de aportar recomendaciones para investigaciones futuras.

#### 4. Referencias

La bibliografía del trabajo es absolutamente necesaria debido a que ahí se encuentran los datos de las fuentes que fueron citadas y que apoyaron el estudio. Para cualquier trabajo, la manera de registrarlas sigue una serie de normas, generalmente establecidas por los modelos de cita y referencia de APA o MLA, u otros.

#### 5. Apéndices

También llamados anexos, incluyen todos los materiales que complementan, confirman o ilustran el trabajo<sup>2</sup>. Los documentos que generalmente suelen encontrarse en este apartado son:

- Listas de abreviaturas o siglas ordenadas alfabéticamente.
- Datos concretos sobre instrumentos de investigación.
- Dibujos, diagramas, fotos o cualquier otro material similar.
- Gráficas, tablas y cuadros estadísticos.
- Glosarios.

2 Se sugiere dar cuenta de las fuentes de donde se obtuvo esta información.

Pasos para la elaboración de un texto del género; los pasos para la elaboración de una tesis son los siguientes:

1. Selección del área de interés dentro de su especialidad profesional.
2. Delimitación del tema a estudiar.
3. Planteamiento del problema de investigación.
4. Formulación de diversas hipótesis en torno al problema seleccionado.
5. Establecimiento de objetivos en relación al trabajo.
6. Obtención de información a través de varias fuentes, libros, DVD's, CD's, Internet, revistas, entre otros.
7. Revisión y selección de la información consultada para apoyar la investigación.
8. Determinación de la metodología que se usará para el proyecto.
9. Recolección y planteamiento de datos.

10. Análisis de resultados.
11. Estudio de resultados en relación con la hipótesis y objetivos postulados.
12. Establecimiento de las conclusiones y recomendaciones.
13. Listado de las fuentes consultadas.
14. Incorporación de los anexos.

## **Referencias**

- Cubo de Severino Liliana, et al. (2007). Los textos de la ciencia. Córdoba, Argentina: Editorial Comunic-arte.
- Rigo Arnavat, Antonia, y Genscà Dueñas, Gabriel (2002). Cómo presentar una tesis y trabajos de investigación. Barcelona: Editorial Eumo-Octaedro.
- Santana Cano, Zenón (2010). Cómo escribir una tesis. Consultado el 23 de octubre. Disponible en: [http://www.alumno.unam.mx/algo\\_leer/articulo17.pdf](http://www.alumno.unam.mx/algo_leer/articulo17.pdf)
- Hernández Meléndrez, Edelsys (2010). Cómo escribir una tesis. Consultado el 24 de octubre de 2010. Disponible en: <http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cirurgiamaxilo/guiatesis.pdf.pdf>

Sabino, Carlos (1994). *Cómo hacer una Tesis*. Caracas: Editorial Panapo, 1994.

Ibáñez Brambilla, Berenice (2002). *Manual para la elaboración de tesis*. México: Editorial Trillas, 2002.

## **Idea 8/ El discurso científico del Trabajo de grado y la Tesis de grado/ Jhakson Arturo Prieto Ruiz**

Los trabajos científicos buscan explicar, y no es su propósito salvar nada. Por esto, y en función de su manera de constitución, los trabajos científicos son intrínsecamente liberadoras, y la ciencia como metodología reflexiva es un dominio en el que se aprende el desapego en el respeto. Las teorías filosóficas, en cambio, se proponen o surgen desde la intención de conservar algún principio, de salvar algún valor, de proteger alguna creencia o de justificar alguna acción. Por esto, las teorías filosóficas no son liberadoras, sino que al contrario, constituyen dominios de acciones imperativas que exigen al otro y eventualmente justifican su negación condena cuando esas exigencias no se cumplen.

A todas estas hay diferentes maneras de presentarse el discurso científico; una de ellas es como trabajo de grado, artículo divulgativo o tesis de grado. El proyecto de grado, es un trabajo de investigación aplicada, programación y diseño

sobre un tema de interés científico que recoge datos sobre esta materia y formula una propuesta.

La Tesis de grado, por su parte, es un documento propio, auténtico en todo en el sentido de la palabra, donde el investigador no solamente aborda el contenido de su realidad de estudio de una manera personal y novedosa, sino que construye su propia metodología de intervención de la realidad.

La estructura de un Trabajo de grado, de manera genérica, se suele presentar por capítulos; el I, que es el Planteamiento del problema, y contiene la problematización, objetivos de la investigación, justificación y alcance del estudio; el II, que es el Marco teórico, donde se reflejan los antecedentes de la investigación y bases teóricas; donde se revisan trabajos de investigación realizados con anterioridad, los cuales sirven de experiencia al trabajo actual, también contiene las bases legales y el cuadro de operacionalización de variables; el III, donde se resume la Metodología utilizada, e Incluye el modelo epistémico, Tipo de investigación, Diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de la investigación, validez y confiabilidad, descripción del procedimiento de recolección de información; el IV, que es

propia la propuesta, y contiene el título, la problematización, objetivos, fundamentación, desarrollo de la propuesta y la conclusión; el V, que recoge la relatoría de la aplicación y análisis de los resultados, o impacto de la propuesta; y el VI, que cierra con las Conclusiones y Recomendaciones. Se finaliza con el registro de la bibliografía consultada y los anexos que sustentan el estudio.

En cambio la estructura de una Tesis de grado, se suele ordenar por Momentos: el I aproximación inicial al objeto de estudio, contexto situacional e inquietudes, Intencionalidad investigativa y propósitos puntuales, Justificación del estudio; en el II, se muestra el entramado teórico referencial, donde destacan las relacionantes de la investigación, referencial teórico; el III, contextualización epistémica y metodológica, así como las decisiones sobre el abordaje de la investigación, perspectiva ontológica, perspectiva epistemológica, perspectiva metodológica, perspectiva técnica; el IV, versión interpretativa de los hallazgos de la investigación Descripción general sobre la organización de los hallazgos, los cuales se muestran como categorías emergentes; V, corpus teórico emergente; y VI, reflexibilidad, o posturas finales del investigador, con lista de referencias y anexos.

Una Tesis de grado, es un documento propio, auténtico en todo en el sentido de la palabra, donde el investigador no solamente aborda el contenido de su realidad de estudio de una manera personal y novedosa, sino que construye su propia metodología de intervención de la realidad.

La Tesis de grado es un reporte de investigación; como informe científico le corresponde abordar el problema o una serie de problemas en una área de la física y debe describir lo que se sabía sobre él previamente, lo que se hacía para resolverlo, lo que piensa que sus resultados significan, y dónde o cómo se pueden hacer progresos más allá en ese campo; una Tesis de grado no es una respuesta a una pregunta de tarea, es la profundización de respuestas ya dadas.

Una diferencia importante entre Trabajo de grado y Tesis de grado, es que el lector de un Trabajo de grado es normalmente uno que ya tiene la respuesta; el de la Tesis de grado, que es un requisito para obtener un doctorado, es un lector que busca una contribución original al conocimiento humano: su investigación debe descubrir algo hasta ahora desconocido.

Ahora bien se puede decir que las principales diferencias entre ambos trabajos son estas:

Longitud: El Trabajo de grado es más o menos la mitad de la Tesis de grado; Profundidad: En menos espacio y con menos tiempo, no puedes profundizar tanto en tu tema de investigación; Nivel de exigencia: Una Tesis de grado exige mayor rigurosidad, documentación, argumentación y aporte al conocimiento; Originalidad: Hay una idea que en una Tesis de grado no se espera un gran avance en tu campo de conocimiento. Sin embargo, se espera que explores un tema aún no investigado a profundidad. El Trabajo de grado, si bien busca hablar de algo hasta cierto punto novedoso, no basta para ser un avance propiamente dicho, aunque puede ser un excelente punto de partida.

Tanto el Trabajo de grado como la Tesis de grado son discursos de investigación de tipo académico que se diferencian, principalmente, por el grado de complejidad, extensión y función. Trabajo de grado y Tesis de grado son utilizadas en las Universidades para aptar al título de pregrado, Maestría y doctorado, pero es muy probable que no sepa exactamente qué implica una y la otra, pues si bien estos trabajos de investigación se parecen, suelen ser diferentes.

En los dos son trabajos de investigación de tipo académico, se diferencian entre sí por el grado de complejidad,

extensión y función. No obstante, con cualquiera de las dos se puede obtener un título académico.

Una Tesis es un trabajo de investigación, teórico y experimental. Se desarrolla de manera individual. En la Tesis de grado se desarrolla un tema en específico e, incluso, desde un nuevo enfoque. En tanto, trabajo de grado es un trabajo de investigación de menos alcance que la primera. Está más enfocado en hacer una revisión bibliográfica o la descripción de un problema.

Tanto la tesis de grado como el trabajo de grado son investigaciones similares con las cuales se busca obtener un título académico. Esto hace que muchas veces la persona confunda el significado y la realización de la misma.

En líneas generales, haciendo alusión a la Tesis de grado para alcanzar el grado de Doctor, se hace necesario ahondar acerca del grado de doctorado como un grado académico y científico que ofrece el derecho al profesional que lo obtiene de enseñar de manera independiente en un área específica del saber y desarrollar investigaciones profundas y amplias de manera autónoma.

El doctorando debe elaborar y sustentar o defender una tesis que acredite su alta formación en un área específica y su

autonomía en el desarrollo de investigaciones de una gran profundidad y rigor científico.

Las diversas corrientes metodológicas, conllevan analizar la pregunta ¿cómo y con qué se realiza la investigación? Lo cual nos remite al método utilizado, sus técnicas, e instrumentos, fundamentados epistemológicamente y desde el paradigma científico que subyace la investigación.

El doctorando hace una profunda sustentación epistemológica y teórica de su método de estudio, que sitúa también dentro de sus posiciones políticas y éticas.

Debe establecer su propuesta de métodos de investigación, a todas estas, en las líneas de la tradición investigativa en la que participa sumándose al debate de la investigación en la disciplina que estudia; haciendo aportes novedosos, originales y creativos tanto en la epistemología como en la metodología utilizada que contribuyan a enriquecer el debate actual de la ciencia.

Desde esta mirada, la epistemología ofrece al doctorando la sustentación del método de estudio de su disciplina en todo lo relacionado con el origen de la misma, a partir de: sus principios primeros y derivaciones, su desarrollo dentro de

una corriente y una postura filosófica que inspira respuestas bajo el lente de un paradigma, conformando su lenguaje.

Es decir que la episteme es el hilo conductor de la investigación, le da la armonía y coherencia a la conformación del conocimiento. Ahora bien, teniendo en cuenta que cada investigador sigue este proceso de una manera particular, entonces el método de investigación está imbricado con la forma específica de los conocimientos. Aquí se obtiene una configuración diádica, una combinatoria funcional denominada epistemometodología.

La Tesis doctoral, es un documento que se conforma a partir de un trabajo profundo y riguroso de investigación o de una amplia reflexión presentada para obtener un doctorado; por lo tanto, debe prevalecer la autonomía del investigador, respetar su percepción de los hechos, dicho en otras palabras su postura como investigador, capaz de crear, innovar, emprender, generar, probar y validar estrategias que mejoren de manera viable y eficiente los procesos científicos, tecnológicos y humanísticos en las distintas áreas del conocimiento y no a juicio del jurado evaluador por diferir en la percepción con el investigador, que por su investidura y su autonomía inapelable en la evaluación final, tiende a que el

aspirante o investigador cambie su postura exigida por el jurado.

Claro está, que como estudiante investigador aspirante a doctor, se debe mostrar la capacidad para sustentar su postura epistemológica, teórica y metodológica y poner en cuestión la teoría existente, decirle al jurado qué es lo que quiero decir en la tesis, y la conclusión no es otra cosa que decirle lo que yo creo que he dicho en la Tesis.

Dentro de los requerimientos y cualidades del tutor académico, como docente-investigador y en su carácter de experto, su papel también debe radicar, en la responsabilidad de asesorar y dirigir de manera competente la actividad académica del estudiante en su proceso de elaboración de su tesis doctoral.

Por lo Tanto, debe ser a mi juicio un experto en el tema abordado por su tutorado, presentando la mayor colaboración, orientación y ayuda en la formación, elaboración y defensa de la tesis doctoral.

Es preciso acotar, que como tutor, asume protagonismo de coa-autor de la tesis doctoral, manteniendo y defendiendo la misma postura sustentada de su tutorado y no declinar o desviarlas por las pretensiones de otros sin fundamentación

teórica, metodológica y legal que las cuestiones. Debe prevalecer, como docente-investigador, el dominio de conocimiento a emprender en la tesis doctoral que va a valorar, con un gran sentido de responsabilidad y disponibilidad para ejercer su rol en la evaluación escrita y oral.

Bajo esta perspectiva dentro de su competencia, el jurado desde la lógica metodológica, en el también debe prevalecer la de un orientador más, en cuanto al estilo científico y no de un cuestionador de lo que se debe investigar. Debe coadyuvar en el documento y discurso científico de la tesis doctoral a evaluar. ¿Hasta cuándo las tesis doctorales se deben hacerse en razón de la camisa de quienes evalúan y no del interés del investigador que crea y construye el discurso reflexivo doctoral? Hasta que las instituciones en sus reglamentos, flexibilicen o le den otra interpretación a la investidura del jurado, en cuanto a su autonomía en sus decisiones, dado que algunos de ellos se consideran como docente-investigador de un amplio conocimiento muy por encima del estudiante o doctorando, categorizando que ellos siempre tienen la razón, conllevando a un psico-terror, porque el estudiante se ve forzado a cambiar su postura por la percepción y

conocimientos de lo que quiere el jurado; es decir se crea y se construye a lo que es pertinente para el jurado y no desde el punto de vista intelectual y científico del estudiante, manifestándose el abuso de autoridad por su investidura como jurado, autónomo en sus decisiones inapelables.

Es por eso, que se debe flexibilizar la investidura del jurado, previendo que no deben marcar las pautas de la investigación, sino servir de apoyo como orientador y consultor para el doctorando.

El papel de quienes gestionen los estudios avanzados, no solamente debería ser la de analizar y evaluar las necesidades de estudios avanzados que demanden las organizaciones y aquel profesional en prosecución de su formación con el más alto nivel científico, tecnológico, humanístico y garantizar la oferta de los mismos, disponiendo de todos los recursos necesarios, evitando las improvisaciones de programas, docentes y demás recursos, que garantice su total y normal desarrollo.

También, deben tomar en cuenta, si en cada estudios avanzados, se han alcanzados los objetivos y metas propuestas, que factores han incididos en los resultados y que se debe hacer para mejorar.

A todas estas: ¿Cómo mejorar la capacidad de respuesta institucional a los doctorandos para erradicar el síndrome Todo menos Tesis (TMT)? Para mejorar la capacidad de respuesta institucional a los doctorandos para erradicar el síndrome Todo menos Tesis (TMT), está en la concepción y ubicación socializadora del jurado dentro de una jerarquía de opinión, desviando su autonomía en las tomas de decisiones.

Cabe destacar, que las instituciones deben erradicar el síndrome (TMT) y así evitar la deserción de los doctorando en la etapa final como lo es la entrega y defensa de su tesis doctoral, puesto que algunos impulsados por esas actitudes de algunos jurados, llegan hasta la escolaridad poniéndose de manifiesto “Todo Menos Tesis”.

## **Referencias**

- Santana Cano, Zenón (2010). Cómo escribir una tesis. Consultado el 23 de octubre. Disponible en: [http://www.alumno.unam.mx/algo\\_leer/articulo17.pdf](http://www.alumno.unam.mx/algo_leer/articulo17.pdf)
- Sabino, Carlos (1994). Cómo hacer una Tesis. Caracas: Editorial Panapo, 1994.

## Idea 9/ Acerca de la Tesis de grado/ Anny Reina

Una de las funciones elementales de las universidades, es propiciar la generación de nuevos conocimientos mediante la investigación científica, tecnológica, humanística, social entre otras; pero aunado a esto, las actividades más conocidas y comentadas en la universidad, incluso antes de que entremos a estudiar una carrera, o realizar estudios avanzados, es el trabajo de grado o la tesis. Hemos escuchado hablar de ese documento final, arduo y complejo que se entrega para poder finalizar nuestros estudios. Pero, ¿qué es exactamente un trabajo de grado y qué es una tesis doctoral?

¿El trabajo o la tesis final, de un magíster o un doctorado tienen la misma estructura y finalidad? En este ensayo vamos a responder estas preguntas, y a simplificar las principales diferencias entre trabajo de grado y tesis doctoral.

En primer lugar, la definición de trabajo de grado de maestría según la UPEL (2006), se concibe como la aplicación, extensión o la profundización de los conocimientos adquiridos en el subprograma correspondiente; consiste en el estudio sistematizado de un problema teórico o práctico, o un

esfuerzo de creación que demuestre el dominio en el área de la mención de la Maestría y de los métodos de investigación propios de la misma. Es decir, en el magíster asume que las habilidades del postgrado y su correspondiente Trabajo de Grado (TG), ya están adquiridas, y por tanto el nivel de complejidad es mayor.

En segundo término, tesis doctoral, desde el punto de vista de Fideas Arias, es el resultado de un trabajo de investigación científica, cuya finalidad consiste en demostrar la capacidad investigadora de su autor, así como en realizar una aportación original y sustantiva al acervo de conocimientos relativos a una materia determinada o, si se prefiere, un valor añadido al estado de la cuestión concerniente a algún aspecto particular de la misma.

Ahora bien, para establecer las diferencias entre el trabajo de grado de maestría y tesis doctoral, hay que tomar en cuenta ciertos criterios, los cuales de las lecturas enviadas por el profesor, se tomó referencia el artículo de Fideas Arias (2018), titulado “La Tesis Doctoral”, donde se definen los criterios: normativo, amplitud y profundidad, novedad, originalidad, impacto o trascendencia y universalidad. En este artículo, se analiza el concepto de tesis doctoral y su diferencia con otros

trabajos académicos de distinto nivel, como también se analizó el Manual de la UPEL (2006), para así realizar comparaciones o las diferencias más relevantes de este tipo de investigaciones.

-Criterio Normativo: Se refiere a la reglamentación de carácter institucional que define los trabajos de investigación para optar por un grado académico y regula los procedimientos para su elaboración. Por ejemplo, según la Normativa General de los Estudios de Postgrado para las Universidades e Institutos Debidamente Autorizados por el CNU (2001), la Tesis Doctoral “...debe constituir un aporte original relevante a la ciencia, la tecnología, o las humanidades y reflejar la formación científica del autor” (el resaltado es nuestro).

Esta normativa comprende dos elementos esenciales: el “aporte original relevante” y la “formación científica del autor”. Sin una contribución original de importancia para el conocimiento de la disciplina abordada, no hay tesis doctoral.

Por supuesto, el aporte original y significativo sólo es posible cuando se dispone de una sólida formación científica. No obstante, corresponde en primera instancia al jurado o tribunal evaluador, decidir si, efectivamente, la tesis presentada constituye un verdadero aporte de relevancia.

Criterio de amplitud y profundidad La amplitud es un criterio relativo y asociado con la tradición académica. Mientras mayor sea el desarrollo de la tesis, probablemente reflejará mayor profundidad y exhaustividad en el tratamiento del objeto de estudio. No obstante, algunas universidades, en sus normativas indican una cantidad máxima de páginas para las tesis doctorales.

Por ejemplo, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), en el numeral 39 de su Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales (2016), especifica que la tesis doctoral no debe exceder de 400 páginas, mientras que el trabajo de maestría no debe superar las 250. En este caso se observa cómo se permite una mayor extensión de las tesis doctorales con respecto a los trabajos de maestría, es decir, se presupone que la tesis doctoral debería tener una mayor extensión que el trabajo de maestría.

-Criterio de novedad: En esencia, toda investigación, debe dar origen a nuevos conocimientos mediante el descubrimiento científico, mucho más si se trata de una tesis doctoral. Pero si

esos conocimientos generados provienen de un tema no tratado antes, o el si el abordaje se realiza con un enfoque teórico distinto o con un método diferente a los empleados en estudios anteriores, entonces se le está imprimiendo a la tesis un carácter novedoso. Temas como la pobreza y la violencia han sido ampliamente investigados, sin embargo, el asunto no está agotado y es posible que se puedan obtener nuevas conclusiones mediante el abordaje desde nuevas perspectivas teóricas y metodológicas.

Por otra parte, en cualquier disciplina científica o humanística, y en el caso particular de la tecnología, siempre surgirán, con mayor o menor frecuencia, nuevos temas, nuevos problemas de investigación y nuevas necesidades humanas que satisfacer. Este criterio de novedad está asociado directamente con las nociones de invención en el caso de la tecnología, descubrimiento y construcción de teorías en el ámbito de la ciencia, y creación en el espacio de las artes y humanidades.

Criterio de originalidad: La originalidad, es la cualidad de una obra que la distingue de otras. Esta distinción también es relativa y está dada, principalmente, por las características personales que le imprime el autor a su creación. En el ámbito

académico y generalmente en el caso de las tesis doctorales, la originalidad está muy vinculada con la novedad. Es decir, si en el contexto de la investigación se introducen elementos novedosos, entonces la tesis se considera original.

No obstante, asumiendo el criterio jurídico, una tesis sobre un tema ampliamente trabajado, es original si el autor deja una muestra clara de su aporte personal y su propia forma de expresión.

-Criterio de impacto o trascendencia: Mucho se ha escuchado decir que las tesis no deben quedarse en los anaqueles de las bibliotecas, sino que sus resultados deben aplicarse en la solución de problemas de la sociedad. Según la disciplina y el objeto de estudio, este carácter de investigación aplicada, no siempre será posible, la investigación básica también es necesaria para el desarrollo de la humanidad. En fin, se aspira que una tesis doctoral tenga algún impacto social, sea a mediano o a largo plazo. Un criterio adicional que se agregaría es la Universalidad ¿Qué se quiere expresar con esto? Que una tesis doctoral debe ser vista como una tesis doctoral en cualquier institución, universidad o país del mundo. Una tesis doctoral de la Universidad Pedagógica Experimental

Libertador (UPEL), debe ser una tesis doctoral en la Universidad Central de Venezuela (UCV), en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), en Harvard, en Kiev, Cambridge, en Beijing o en Moscú. No debe haber tesis doctorales de primera y de segunda. Cuando una tesis doctoral no cumple con los estándares establecidos nacional e internacionalmente, y no se considera de un nivel y calidad equivalentes a los de otras universidades, entonces no es una tesis doctoral, aun cuando haya sido “aprobada por un jurado examinador”.

Una vez analizado e interpretado cada uno de los criterios, al que hace referencia Fidias (2018), en su artículo, y los criterios leídos en el manual UPEL (2016), se puede identificar que, hacer un trabajo de maestría es un proceso riguroso y su principal diferencia radica en la especialización y la profundización, puesto que en este tipo de trabajo de investigación, el problema a investigar debe ser más específico, y su estudio y posterior propuesta de solución debe estar basada en un trabajo investigativo más complejo, que incluye un mayor número de autores consultados y una metodología de mayor alcance, donde se incluye una serie de elementos propios de un trabajo de grado: introducción, objetivos,

justificación, planteamiento del problema, marco referencial, marco metodológico, conclusiones y recomendaciones; todo esto se engloba en capítulos, y suelen ser: escritura y redacción, defensa de un tema y respuesta a preguntas, hablar en público, síntesis de ideas, entre otros.

Por lo general, el trabajo de grado de maestría suele tener entre 50 y 100 páginas. Posteriormente se expone delante de un jurado calificador formado por profesores e investigadores en el área, ya sea de la universidad donde será egresado el maestrante, o profesores invitados de otras instituciones académicas a nivel superior.

Es importante destacar, que este tipo de trabajo de investigación tiene un nivel de estudio medio. Pues lo más importante, no es formalizar grandes aportes a la teoría o al conocimiento de un área específica, sino que la finalidad frecuentemente es la de demostrar, que se conocen y se manejan con suficiencia los conceptos básicos de ese tema o área, pero también que se poseen habilidades y competencias básicas, propias de la carrera cursada.

En cuanto a las diferencias que existen con la tesis doctoral, se puede decir que, cuando se aborda un contexto de estudio o un objeto de estudio de interés, desde la

perspectiva doctoral, se elabora desde un proceso descriptivo-fenomenológico, que va identificando categorías emergentes y las va sistematizando; transforma los datos o información en constructos teóricos (sustentar, fundamentar y sostener), que tengan un sentido, y que a su vez anticipe ciertos comportamientos de su unidad de análisis para ser enfrentadas en el futuro inmediato.

Es importante comprender que la Tesis doctoral compleja, pues una de las cualidades que se espera de una Tesis de doctorado, es que cumpla todos los criterios de una investigación científica: novedad en el tema, rigurosidad metodológica y teórica, originalidad en los objetivos y resultados, y coherencia en todo, hasta develar ese conocimiento adquirido y defenderlo con un discurso de altura.

Con referencia, a la redacción del texto de la tesis doctoral, es producir, construir un texto que sea total y debidamente comprendido por el lector interesado, donde ésta debe ser definida como una composición literaria donde se desarrolla correctamente un tema determinado dentro sus límites de amplitud. Asimismo, existen grandes diferencias en su formato, extensión, duración, dificultad pero a grandes rasgos

esos serían los principales aspectos a destacar. Asimismo, la tesis doctoral, es un trabajo inédito escrito con un estilo académico, producto de una investigación que arroja nuevos resultados y contribuciones significativas a una disciplina científica, humanística o tecnológica.

La Tesis doctoral, en su discurso científico, es un trabajo riguroso para el cual se cuenta con un tutor de tesis que nos orienta en los pasos a seguir (el modo de hacerlo es muy variable según el país, la universidad y el área de conocimiento). El tema por lo general, es muy específico, pues hoy día en el mundo no hay tema genérico que nadie haya abordado o investigado, por tanto, se suelen concentrar en una parte, un enfoque o un método concreto sobre un tema del que ya otros investigadores e investigadoras han hablado y del cual el doctorando va publicando artículos científicos, capítulos de libro y libros.

Una de las tareas que frecuentemente tienen que asumir los profesores universitarios, es la evaluación de trabajos que se presentan como tesis doctorales, más allá de los trámites formales, con el fin de asegurar la calidad de los mismos. No es habitual, que las universidades dispongan de protocolos detallados para que se pueda realizar esta tarea siguiendo una

serie de criterios que se consideran a priori fundamentales para la elaboración de los informes preceptivos. Lo normal es utilizar impresos, poco estructurados donde los evaluadores formulan sus juicios de acuerdo con su lógica particular, sobre lo que debe ser y cómo se debe presentar un trabajo científico para que pueda ser defendido como tesis doctoral.

Ahora bien, revisando de manera exhaustiva, el Reglamento de Estudios avanzados aprobado, propuesta de modificación, según Acta N° 1212 Resolución N° CD, 2019/135 de fecha 03-05-2019, Punto N° 02, donde se especifica los requerimientos para los aspirantes a especializaciones, maestrías y doctorados, entre otras mociones, al respecto se interpreta, en primer lugar, el Reglamento (2019), no contempla en ninguno de sus artículos las especificaciones técnicas o formatos para la construcción de los Trabajos Técnicos, Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado, mucho menos para las Tesis Doctorales, pero si en la Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos de Grado, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales aprobada según la Resolución 2009/195.

No obstante, lo señala en el Artículo 21: “Todo lo referente al Trabajo Técnico, Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral que se registrá por lo establecido en la Normativa elaborada para tal fin”.

Contradictoriamente, las Disposiciones finales del Reglamento en su artículo 99 señala: Se derogan las Normativas, Reglamentos y Resoluciones que regulan los Estudios Avanzados aprobadas por el Consejo Directivo de la UNELLEZ., con anterioridad a la promulgación del presente Reglamento, así como todas las disposiciones que colidan con el mismo en todos los Vicerrectorados de Área, núcleos y demás extensiones de la UNELLEZ.

Por otra parte, en el Capítulo II: De los aspectos académicos, Sección Cuarta, Artículo 30, solo establece las características, lapsos y requisitos de los Trabajos Técnicos, Trabajo Especial de grado, Trabajo de grado y Tesis Doctoral.

Es por ello, que considero que la modificación del Reglamento para la inserción de egresados de pregrado, especialistas y magister a doctorado, que el comité de acompañamiento y tutorías de investigación para los doctorados y similares, es una innovación y un acto de inclusión, siempre y cuando cumplan con los estándares

exigidos para egresar profesionales con estas características y que reúnan las competencias para el nivel exigido, aunque esto no está contemplado en Normativa General de los Estudios de Postgrado para las Universidades e Instituciones debidamente autorizadas por el Consejo Nacional de Universidades (CNU, Gaceta oficial n° 37.328 del 20 de noviembre de 2001). Esta modificación, podría suponer un riesgo para las ofertas de estudio conducentes al grado de Magister, ya que supondría para el estudiante un salto cuantitativo para obtener el grado de Doctor, obviando los requisitos previos de formación académica y de investigación que da la experiencia.

Finalmente, en esta valoración que hago de manera muy personal y, bajo mis criterios como Doctorante de Estudios Avanzados de quinto nivel de esta prestigiosa Alma Mater, se hace necesario que la Normativa para el presente Reglamento aprobada su modificación, debe revisarse y rehacerse de manera urgente para establecer el orden, estructuras y formatos para Trabajo Técnico, Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y en específico para la elaboración de Tesis Doctoral, estableciendo también la emergencia de los nuevos paradigmas y nuevas metodologías de investigación que

promueven nuevas maneras de expresar los conocimientos, y no existe una guía para que los estudiantes estructuren sus propuestas para darle sentido y coherencia.

## Referencias

Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Vicerrectorado de Investigación y Postgrado Manual de  
Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y  
Tesis Doctorales. Disponible en línea:  
<http://www.ipm.upel.edu.ve/documentospdf/Reglamentos/Estudiantes/ManualdeTrabajosdeGradodeEspecializacionyMaestriayTesisDoctorales2016.pdf> [Consultada, 21 de julio 2020].

Arias, Fidas (2018). Artículo: “La Tesis Doctoral”. El caso venezolano. Disponible en línea:  
[https://www.researchgate.net/publication/326107148\\_LA\\_TESIS\\_DOCTORAL\\_El\\_caso\\_venezolano](https://www.researchgate.net/publication/326107148_LA_TESIS_DOCTORAL_El_caso_venezolano)  
[Consultada, 21 de julio 2020].

## **Idea 10/ Tejido metodológico cualitativo/ Ciria Landaeta, Orlando Montero y José Mejías**

La investigación cualitativa tiende a estructurarse en razón de un proceso minucioso de indagación y revisión interpretativa. La investigación cualitativa, en acepción de Mario Tamayo (2012), produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación; la investigación cualitativa busca describir las experiencias, indagando el sentido y significado dentro de una historicidad específica (interpretativa y comprensión), es decir abordaje de la realidad de múltiples maneras a fin de estudiar la vida humana donde naturalmente ocurre.

Por lo tanto, la investigación cualitativa interpretativa, busca comprender el comportamiento de los sujetos implicados en el proceso, con la intención de captarla en su totalidad, así como las interacciones y significados entre los sujetos con el medio ambiente donde se realiza el estudio.

Por otra parte, la investigación cualitativa tiene interés por comprender la realidad dentro de un contexto dado, por ello debe captarla como un todo unificado, no puede fragmentarse, no puede dividirse en variables dependientes o independiente.

En este sentido, el citado autor señala que la metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos; las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable.

En el marco de esta realidad, el paradigma cualitativo desarrolla conceptos basados en interpretaciones y comprensiones, partiendo de la experiencia de los involucrados en el fenómeno de estudio, por lo tanto, se optará por el método inductivo y se conjuga con las definiciones que envuelven al proceso, la intuición y la creatividad.

Desde el punto de vista cualitativo, el conocimiento científico no se legitima por la cantidad de sujetos estudiados, sino por la cualidad de su expresión. Este proceso inductivo, tiende a dar una interpretación sobre un tópico relevante, en este caso la necesidad de instaurar una cultura organizacional que de cómo resultado la dinámica gerencial que se requiere en las organizaciones complejas.

A través de este método, la información recabada se comparará con la recolectada previamente para el desarrollo de las categorías de análisis, se buscarán similitudes y

diferencias, coherencias e incoherencias y se tratará de explicar la relativa importancia de la información. Esta recolección y revisión de información a través de diferentes entrevistas y la observación participante permitirá que emerjan nuevas categorías de análisis, repitiéndose hasta su punto de saturación.

Por ello, conviene subrayar la importancia del proceso de categorización que permite situar la realidad mediante categorías con el fin de conseguir los incidentes en el suceder de los hechos o de los comportamientos que están necesariamente contextualizados en el escenario donde se investiga el fenómeno y donde adquieren su pleno significado.

Este método, considerado como un proceso emergente para la construcción de las teorías, se desarrollará mediante cuatro etapas, las cuales son: (1) Comparación de los incidentes aplicables a cada categoría; (2) Integración de cada categoría y sus propiedades; (3) Delimitación de la Teoría; y (4) Redacción de la Teoría.

En concreto, la investigadora asume para su estudio las cuatro etapas planteadas por Katz y Khan (1990), incorporando dos etapas previas, las cuales considera de importancia para el desarrollo de la misma, estas son una

primera etapa referida al estudio del arte relacionado con el fenómeno a investigar, y una segunda etapa, denominada montaje institucional y metodología de la investigación, por cuanto se hace necesario determinar antes del inicio del proceso investigativo, el consentimiento de información a generar en el escenario seleccionado y la metodología a utilizar en la investigación, aspectos que deben privar en todo proceso de intervención científica.

De allí, que la metodología cualitativa utilizada está basada en los fundamentos del método comparativo continuo de Hernández (2006), como un proceso donde se compara la información obtenida por medio de los informantes claves.

Esto involucra una selección sistémica de conceptos, categorías y proposiciones que tienen arraigo en los hechos de la realidad problemática estudiada, como es la ausencia en la cultura organizacional de una comunicación efectiva que arroje eficiencia en la dinámica gerencial que se requiere en las organizaciones complejas.

En cuanto al método o enfoque de indagación del presente estudio, se aborda desde la fenomenología, la cual, en acepción de Katz y Khan (ob.cit.), es la doctrina filosófica que estudia lo que aparece, y lo que parece son fenómenos, en el

caso específico de las ciencias gerenciales, son fenómenos relacionados con la gerencia y el manejo de las relaciones humanas en el ámbito organizacional. Uno de sus precursores, desde una perspectiva metodológica, explican Katz y Khan (ob.cit.), es el "...filósofo J.H. Lambert (1728-1777), el cual, al investigar sobre el tema de las apariencias, propone pasos sistemáticos para ir acercándose a la realidad objeto de estudio" (pág.67).

En el tiempo moderno, surge, siglo XX, se va a dar en Alemania un movimiento intelectual que retoma las ideas de Lambert y le dan un sentido más práctico y directo, en lo que al plano interpretativo y descriptivo se refiere de los fenómenos sociales. La figura de Edmund Gustav Albrecht Husserl (1859-1938), abordó la fenomenología como la ciencia del fenómeno, es decir, es proceso descriptivo de aquello que aparece y que tiene una vinculación con la realidad propiciando en ella los potenciales cambios y transformaciones que necesite.

La fenomenología según Husserl (2004), es una ciencia de objetos ideales, por tanto a priori y universal, porque es ciencia de las vivencias; es "...una ciencia esencialmente nueva, alejada del pensar natural, por lo que tiene de peculiar y por

desarrollarse sólo en nuestros días se llama a sí misma ciencia de fenómenos" (pág.14).

El enfoque fenomenológico en cualitativa, desde el punto de vista de Husserl (ob.cit.), es un método haciendo una distinción en la evidencia que aparece a el espíritu, de la cual dice que hay evidencias acertóricas, que se refiere a una verdad, pero no hace imposible que lo contrario sea verdadero, este tipo de evidencias se encuentran en los hechos que continuamente palpamos; y evidencias apodícticas, de carácter superior a la anterior, pues no solamente se refiere a algo verdadero, sino a lo necesario; en este tipo de evidencias están las verdades rigurosas.

En acepción de Husserl (2006), la ciencia ha procurado basarse en verdades apodícticas, mientras que la filosofía todavía no lo ha hecho, pues continúa enunciando proporciones que carecen de validez universal, o sea, que no son válidas para toda conciencia.

En consecuencia, debe proponerse un método que aborde lo fenomenológico desde la intuición hasta las esencias que posibilitan las captaciones ordinarias; así la fenomenología de la gestión de la comunicación no consistirá en describir experiencias concretas y realistas de la gerencia organizacional,

sino las vivencias necesarias para experimentar la gestión de la comunicación como un valor.

El enfoque fenomenológico propuesto por Husserl (ob.cit.), echa mano de la descripción de lo que aparece, pero de aquello que surge con evidencia apodíctica; se obvia la explicación de las cosas por los primeros principios y por las causas, y se establece que es la intuición intelectual "...el procedimiento adecuado, para captar directamente las manifestaciones donde el objeto aparece" (pág.66).

Seguir el punto de vista de Husserl (ob.cit.), implica la descripción neutra que se refiere a la descripción del objeto presente sin asociarlo con ideas o creencias corrientes e ingenuas acerca de su existencia real; la aceptación de esa existencia real la da el informante clave, y en razón de sus vivencias es que se construirá el discurso fenomenológico, el investigador simplemente permanece en una postura neutral mostrando el fenómeno tal cual se presenta.

Husserl (ob.cit.), recalca la importancia de las esencias, dejando de lado que es simplemente fáctico o contingente o singular, interesándose solamente por el centro o unidad que caracteriza el fenómeno y lo entrelaza con la realidad. Las

esencias no son de cualquier tipo, sino que son aquellas que caracterizan las vivencias del fenómeno objeto de estudio.

En el proceso metódico de abordar el fenómeno en un contexto determinado, se da la reducción, o apojé en términos de Husserl (ob.cit.), el cual designa la operación mental por la cual se coloca entre paréntesis o se prescinde o se deja fuera de consideración, algún dato que ordinariamente se presenta al indagar el objeto en estudio.

El apojé de Husserl (ob.cit.), intenta centrar la atención en un objeto determinado, pero dejando de lado intencionalmente algún dato que generalmente perturbaría la atención y el rigor deseado.

En el caso de la investigación cualitativa en la disciplina científica de la Gerencia Avanzada, torneando las ideas en razón de lo expresado por Husserl (ob.cit.), hay muchos tipos de apojé, los apojé que se relacionan con el objeto en estudio es el filosófico, que consiste en poner entre paréntesis toda teoría filosófica y todo presupuesto, con el fin de enfocar la atención únicamente en los objetos; y el fenomenológico, que coloca entre paréntesis todo lo accidental, fáctico y contingente, para enfocar en el objeto solamente lo esencial, lo necesario, lo a priori.

Está también el apojé eidético, que es, en acepción de Katz y Khan (ob.cit.), el que ha practicado Husserl para llegar a “...una fenomenología pura como intuición de las esencias, constituyendo las diversas ramas de conocimientos eidéticos” (pág.55). Éste apojé se reduce al fenómeno, a su estructura esencial, destacando todos los elementos individuales y contingentes, es parecido a la abstracción tradicional, pero con la diferencia que se le da mayor importancia a la esencia del fenómeno para mostrar sus vínculos consigo mismo y con la realidad.

Husserl, exponen Katz y Khan (ob.cit.), distingue entre noesis que es el aspecto subjetivo de acto de conocer, y la noema que es el aspecto objetivo, lo captado en el conocer, aunque ambos polos son necesarios en la fenomenología ya que ésta consiste en pasar de la noema a la noesis correspondiente, que en ese momento e vuelve noema puesto su contenido es lo que se quiere analizar en ese nuevo acto.

En un aspecto complementario, se asume el pensamiento fenomenológico de otro precursor, el alemán Max Scheler (1874-1928), quien propugna, describen Katz y Khan (ob.cit.), una ética basada en los valores, los cuales, en cuanto a entidades ideales, se presentan como universales y necesarios,

a través de la intuición del ser humano, descubriendo los valores de un modo natural y dándole un sentido emocional, por lo que se le adjudica a este autor la categoría de "sentimiento de valor"; los valores se nos presentan de un modo intuitivo, no racional y, además, de forma individual y colectiva.

La visión fenomenológica, en expresión de Scheler (2011), está dividida en tres partes principales, que corresponden a las tres fases más importantes de la conciencia: "La primera de éstas fases es la conciencia, es decir, la Conciencia del objeto como cosa sensible que se opone al sujeto; la segunda fase es la de la Autoconciencia , que trata con gran amplitud el problema de la conciencia social; la tercera fase es la de la Razón , a la que se presenta como la síntesis o unidad de las fases precedentes en un nivel superior, en otras palabras, la razón es la síntesis de la objetividad y la subjetividad" (pág.22).

El enfoque fenomenológico asumido, describe las fronteras del conocimiento, concluyendo en vincular ramas del saber que acerquen la intuición asumida del objeto en estudio a potenciales verdades. La fenomenología permite al investigador aprender a identificar el objeto de estudio,

descubriendo el interés que presenta en las vivencias como fenómeno contextualizado en una realidad determinada.

El estudio cualitativo aborda a los informantes clave como representante de las unidades de análisis, circunscritas al área puntual bajo la cual está identificada la construcción de la investigación.

En cuanto a las técnicas e Instrumentos de recolección de información, la presente investigación, dirigida a explorar el estado del arte del conocimiento acerca de la dinámica gerencial y la cultura organizacional en el contexto de las organizaciones complejas que hacen vida en la localidad, a de generar resignificación a las categorías relacionadas con el objeto que se estudia.

A tal efecto, se aplican algunas técnicas de recolección de información, como son: el análisis del discurso, la observación participante y la entrevista abierta. Según Ruiz (1998), la observación participante tiene como objetivo recoger datos de modo sistemático directamente de los contextos y se fundamenta en el principio de la convivencia personal del investigador con el grupo o institución.

Para aplicar esta técnica hay que tener en cuenta tres momentos: un primer momento denominado acceso al

escenario, en el cual el investigador deberá buscar la aceptación y el consentimiento institucional del grupo; un segundo momento que corresponde a la estancia en el escenario, donde el investigador involucrado con el grupo realizará el proceso de investigación interactiva; y el tercer momento, referido a la retirada del escenario, en el cual el investigador se desincorporará del grupo en forma amigable.

La entrevista abierta, por su parte, es una técnica utilizada en este tipo de investigación cualitativa, y constituye un encuentro cara a cara no estructurado; según Ruiz (ob.cit.), esta es una técnica que busca encontrar lo más importante y significativo para los informantes claves sobre acontecimientos y dimensiones subjetivas.

La entrevista se aplica a unos informantes clave que serán seleccionados de los grupos relacionados con la temática de investigación, interactuando en el escenario de estudio, para dar cuenta de la realidad. En cuanto a la recolección de la información, esta se realiza siguiendo el siguiente orden: Selección del Informante; Escogencia de la técnica e instrumentos de recolección de los datos; y Realización de la entrevista.

El instrumentó de síntesis de la recogida de información se vacía en una matriz, en el cual se transcribe en bruto el producto de las entrevistas realizadas, en función de una estructura vertical contentiva de dos (2) columnas en las que se señalan las preguntas y el respectivo discurso del informante clave; para compactar estas ideas se modeló una Matriz de información.

Por su parte, el proceso de triangulación consiste en contrastar el proceso de investigación, por un lado, con la teoría y, por el otro con los resultados prácticos. En este aspecto el presente estudio se vale de la triangulación como una “herramienta heurística” que busca enriquecer los hallazgos encontrados en el proceso de investigación, así como el contenido recolectado a través de testimonios orales y escritos.

En el caso específico del tratamiento que se ha dado al personaje clave, con la triangulación se espera enriquecer las conclusiones obtenidas en el tratamiento analítico a documentos, resoluciones y textos; así mismo aumentar la confiabilidad de las conclusiones, y su relación con otras disciplinas del saber.

La triangulación es una estrategia metodológica más que un método o una técnica concreta. Sus objetivos son el enriquecimiento y control de calidad.

En lo que respecta al estudio cualitativo la orientación del proceso de triangulación va hacia valorar la información testimonial, a efecto de precisar los elementos más influyentes que destacan en su praxis el objeto de estudio.

El testimonio de un informante clave ha venido acompañado de una observación directa para la cual confeccionamos una lista de control que nos midiera la originalidad y capacidad creadora de nuestro informante.

La idea es constatar que el aporte testimonial obedece a una experiencia en el ámbito extensionista y no a un libreto aprendido, o esquema general que en vez de alimentar nuestra exploración vendría sólo a ser un referente confirmatorio de la teoría existente.

El modelo de escala, o lista de control, parte desde la identificación de las modalidades hasta la postura de un pensamiento divergente, que no se queda únicamente en la información, sino que profundiza.

El análisis de contenido, es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias

reproducidas y válidas que puedan aplicarse a su contexto. Esta herramienta permitió convertir el testimonio oral registrado “en bruto” en datos significativos o cuerpo de conocimientos y comprende procedimientos que permitan la triangulación y categorización de la información verbal, con la intención de clasificarla y resumirla basándonos en la descripción e interpretación del contenido.

Se procede a organizar la información en una matriz escogiendo los aspectos coincidentes y divergentes; se elabora así un modelo conformado por seis (06) columnas, para los procesos concatenados de compilación, triangulación, análisis de la información y sus correspondientes categorías.

En cuanto a la categorización, esta es la agrupación y ordenación de los datos dentro de categorías o conceptos. Tienen un carácter abierto y flexible. Se considera la utilización de un sistema de categorías de análisis, las cuales surgieron en el proceso de recolección de información.

Después de construido el sistema de categorías de análisis se concibió la organización de las unidades de significación en la matriz derivadas de la recolección de la información, de los cuales emergieron ideas que permitieron la extracción de

categorías de análisis, sub-categorías de análisis y sus respectivas unidades de significación.

Se hace la compilación de la información proveniente de la entrevista a fin de dar respuesta al evento de estudio, identificando, desde el objetivo general, la compilación, triangulación, análisis de la Información y categorización; constituido por cinco (05) columnas, específicamente en función de las preguntas formuladas en la entrevista y sus correspondientes respuestas; lo cual, permitió obtener la esencia de la información de las percepciones del participante.

A todas estas, el instrumento requiere la validez y fiabilidad, que en el enfoque fenomenológico, según expone Martínez (ob.cit.), concierne a la exactitud con que las conclusiones representen efectivamente la realidad empírica y si los constructos diseñados representan categorías reales de la experiencia humana.

En concreto, es una forma de estimar el grado de correspondencia entre el aprendizaje susceptible de ser evaluado y el proceso de evaluar ese aprendizaje atribuido al evaluado; agregado a esto, la credibilidad, asociada a la validez, está condicionada a la estrecha relación del evaluador con el evaluado y con el contexto sociocultural donde se realiza la

evaluación, tomando en consideración sus características más relevantes.

En síntesis, un enfoque importante en investigación cualitativa es el fenomenológico, por lo cual su validación se hace en cuanto el registro descriptivo del sujeto investigado es en letra y señas, exacto al expresado por él, para lo cual se somete a lectura del sujeto investigado con el fin de que él confirme la exactitud de lo allí descrito; en lo hermenéutico, la validación la hace la triangulación de contenido, en donde interviene la postura del sujeto investigado, la de la teoría de autoridades en el tema de estudio y la postura de los investigadores, de todo esto se alcanza validar la postura del sujeto investigado y le da mayor cohesión a las ideas abordadas en el proceso de investigación.

## **Referencias**

- Arias, F. (2006). Proyecto de Investigación. Caracas, Editorial Episteme.
- Hernández, R. (2006). Metodología de la Investigación. México. McGraw Hill, Interamericana de México S.A. de C.V.

- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista L. (2013). Metodología de la Investigación. México, 7ma edición, Mc Graw Hill Interamericana Editores SA.
- Husserl, E. (2004). Problemas Fundamentales de la Fenomenología. Madrid, Editorial Alianza.
- Husserl, E. (2006). La crisis de las ciencias europeas y la fenomenología trascendental. Una introducción a la filosofía fenomenológica (traducción de Jacobo Muñoz). Filosofía. Clásicos. Barcelona, Editorial Crítica.
- Katz, D. y Khan, R. (1990). Psicología Social de las Organizaciones. México. Editorial Trillas.
- Martínez, M. (2013). Ciencia y arte de la metodología cualitativa. México, 8va. Edición, Editorial Trillas.
- Ruiz, C. (1998). Instrumentos de Investigación Educativa. Barquisimeto, Ediciones CIDEG.
- Ruiz, J. (2005). Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa. Caracas, Editorial Panapo.
- Tamayo, M. (2012). El proceso de investigación científica. Bogotá, Editorial Limusa.

**Idea 11/ Gerencia avanzada:  
un blanco cada vez más móvil/ Luis Amado Gutiérrez  
Larrisgoitia**

*(Fuente: Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales, 2005)*

El artículo desarrolla la prospectiva de las herramientas y modas gerenciales más conspicuas de los últimos cincuenta años, para luego caracterizar cualitativamente dichas prácticas según su impacto alrededor de tres dominios principales de la acción gerencial: la información, la tecnología, los recursos humanos, y sus combinaciones; el análisis subsiguiente permite hacer inferencias sobre cuánto de la “gerencia avanzada” es proactivo y cuánto es reactivo. El objetivo es hacer un pronóstico sobre las características que compartirán muchas prácticas gerenciales en el S.XXI, a partir de los atributos que las distinguen, y del grado de congruencia con los entornos que exhiban.

La gerencia “avanzada” implica mantenerse cerca del frente de cambio, de desarrollo, de las nuevas tendencias y orientaciones. Pero, este frente exhibe gran movilidad, derivada, entre otras razones, de cambios en las estructuras organizacionales y en los mercados, en la

orientación de la inversión, en el desarrollo de la tecnología y en la gestión del sector público

(“...hasta Internet es un producto del Gobierno...”)1. La identificación y examen de algunos hitos fundamentales, determinantes de cambios importantes acaecidos en los últimos cincuenta años aproximadamente, proveerá inteligencia sobre la manera como la gerencia “avanzada” anticipa o responde a los mismos. El enfoque de “línea del tiempo”, con inclusión de eventos de diferentes dominios, pero con interacciones complejas entre ellos, situará el análisis en un marco de referencia postmoderno.

### *Medio siglo de hitos y lecciones sobre Gerencia*

Los cambios gerenciales de interés para el presente trabajo son los que han tenido lugar en la segunda mitad del S.XX. Son importantes la llegada de “La Era de la Discontinuidad” (Drucker; 1968), y el “boom” gerencial que siguió, en los EE.UU., a la Segunda Guerra Mundial (Drucker; 1973, pág. 1), con la multinacionalización y transnacionalización de las “viejas” corporaciones (Drucker; 1946), y la consiguiente expansión financiera; los computadores “mainframes” entran en las empresas en los

años sesenta, y lo hacen a través del área administrativa. Florecen los mercados financieros y las bolsas de valores.

Los años 70's vieron predecir El "Shock" del Futuro (Toffler, 1970), así como el desaparecer del "patrón oro" y con él, el isomorfismo de medición "dinero = valor", trastornando casi quinientos años de prácticas contables de medición de gestión iniciados con el monje franciscano veneciano Lucca Paccioli; también llegó la crisis energética, el diseño de la futura Comunidad Económica Europea, la imposición de la productividad japonesa superando a la estadounidense, y el ascenso de la importancia de la calidad; "círculos de calidad", "calidad total" y "gestión total de la calidad" (Total Quality Management TQM), fueron temas recurrentes, con autores como Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Taguchi, y Price; la "administración o gerencia por objetivos" (Reddin; 1970 y 1971) (Blake y Mouton; 1978) cedió su lugar a la consideración de los deseos del cliente como factor fundamental de orientación de la gestión.

Los años 70's también fueron testigos del surgimiento de nuevas preocupaciones sociales con impacto en la gerencia; en 1972 tendría lugar en Estocolmo, Suecia, la Primera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas

sobre Ambiente y Desarrollo, que agrega la variable ambiental a la gestión, así como también determina la creación de otra división política distinta de la “del Este y del Oeste”, la “del Norte y del Sur”, separando a los países desarrollados de los países en vías de desarrollo. En 1973 se produce el primer Congreso Mundial sobre Ecología.

Los años 80's traerán nuevas realidades. La “Tercera Ola” (Toffler, 1980). La crisis de la deuda de los países en desarrollo, el retorno de ciertos fundamentalismos político-religiosos, y la llegada del computador de escritorio o “desktop” en 1981, con la promesa de aumento “automático” de la productividad. También llega la noción de “excelencia” como estrategia gerencial (Ohmae; 1982) (Peters y Waterman; 1982) (Bradford y Cohen; 1984) (Peters y Austin; 1985) (Imai; 1986), y el tema de la aceleración del cambio, con nuevos maestros llamados “emprendedores innovadores” (Moss-Kanter; 1983) (Drucker, 1985).

Los japoneses acentúan su liderazgo en diversos mercados mundiales, generando reacciones que van desde proteccionismo abierto hasta barreras paraarancelarias (Ouchi, 1981); la identificación y satisfacción de las necesidades del cliente (Kano; 1984) y el competir

globalmente requieren nuevas estrategias de gerencia, donde el crecer se vuelve necesidad de sobrevivencia empresarial, desatando olas de fusiones y adquisiciones, muchas de ellas hostiles, y la reducción de costos se vuelve un objetivo recurrente. Esta primera oleada de reducción de costos tiene lugar a lo interno de las organizaciones (“intra” empresa), e inicia actividades de “downsizing”, “rightsizing” y otras, con modismos igual de eufemísticos. El ritmo de la industrialización mundial se acelera a tal paso que, solamente durante la segunda mitad del Siglo XX, duplicará el nivel alcanzado en toda la historia previa de la humanidad; la oferta de productos y servicios es ahora tan diversa que se perfila otro cambio trascendental: la oferta supera a la demanda, y el cliente, el consumidor, pasa a ocupar el lugar estelar que antes tenía el productor (Moss-Kanter; 1989).

Michael Porter escribe *Competitive Strategy* en 1980, *Competitive Advantage* en 1985, y *The Competitive Advantage of Nations* en 1990, presentando sus modelos de “cadena de valor”, “cinco fuerzas”, y el “diamante” (o los determinantes de la ventaja nacional). El tema “estrategia” gana en importancia. Se multiplican las advertencias de

autores como Drucker, Ohmae, Hamel, Prahalad, y Davenport sobre la necesidad de desarrollar nuevas estrategias; sus artículos llenan muchas páginas de la revista Harvard Business Review en 1988 y 1989. Arriba la edad de la sinrazón (Handy, 1989).

La llegada de los años 90's ocurre acompañada del reconocimiento de algunas desilusiones importantes. Las organizaciones no aprenden (Senge, 1990) (Toffler, 1990) (Argyris, 1992) (Moss Kanter; Stein & Jick, 1992) (Pfeffer & Sutton, 2000). Hay nuevas "megatendencias" (Naisbitt & Aburdene, 1990). Se pronostica la guerra del S.XXI, entre el capitalismo centrado en el consumidor, propio de los Estados Unidos y el capitalismo centrado en el productor, de Japón y Europa (Thurow, 1992). La generalización del uso de computadores personales en las organizaciones ha hecho muy poco por aumentar la productividad de los "trabajadores de conocimiento" (Drucker; 1993), cuyo número ha aumentado hasta superar el de los trabajadores "que tocan y mueven producto", los cuales han sido masivamente sustituidos por equipos con altos grados de automatización. Algunas empresas grandes descubren que generan poco valor para sus accionistas. La reacción de la

gerencia a las dos realidades previas lleva a movimientos importantes: el cálculo del Valor Económico Agregado (Economic Value Added EVA) (Stewart; 1991), la Reingeniería (Hammer y Champy; 1993), y la Innovación en los Procesos mediante Tecnologías de Información (Davenport; 1993).

La promesa implícita es que el rediseño (“reingeniería”) organizacional alrededor de las nuevas tecnologías de información resolverá los problemas de gestión; se expande considerablemente el mercado de las aplicaciones informáticas tipo ERP (Enterprise Resources Planning).

Sin embargo, ya para 1996, es claro que las tecnologías de información no son tan flexibles como prometían, y que el hacer reingeniería partiendo de una hoja “en blanco” para el diseño organizacional no es nada fácil.

Si bien el acento en los procesos organizacionales prueba ser un recurso muy valioso de gestión y de reorganización, también resulta evidente que el componente humano y su comportamiento son medulares en todo cambio.

Se desarrolla, en este sentido, el modelo de valoración de desempeño mediante evaluación de competencias personales

(Spencer & Spencer, 1993), y se plantea a la gente como ventaja competitiva (Pfeffer, 1994).

Ciertos temas psicosociales “blandos” encuentran favorable acogida junto con los temas “duros” de la gestión gerencial; hay cambio de “paradigmas” (Barker, 1992) (Tapscott & Caston, 1993), y se habla de Inteligencia Emocional (Goleman, 1995) (Märting & Boeck, 1996). Los populares trabajos de Mandelbrot sobre geometrías fractales (Mandelbrot, 1983), y de Gleick sobre la nueva ciencia del caos (Gleick, 1987) han dado paso a todo un movimiento sobre caos, certidumbre, paradoja y orden, aplicable a la gestión de sistemas complejos (Prigogine, 1993) (Handy, 1994) (Cohen & Stewart, 1994) (Naisbitt, 1994) (Coveney & Highfield, 1995) (Handy, 1996) (Prigogine, 1996) (Holland, 1998). La planificación estratégica formal, luego de un apogeo importante, se encuentra ahora en franca caída (Mintzberg, 1994). Una respuesta ampliamente acogida gerencialmente lo fue el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton; 1992) (Kaplan y Norton; 1996), con su propuesta de indicadores en los siguientes dominios: financiero (el cual fuera la preocupación medular de la gestión gerencial de los 50’s y 60’s), clientes y calidad (el tema de los 70’s y 80’s),

procesos internos (tema de la primera mitad de los 90's), y formación y crecimiento (el recurso humano como nuevo centro de ventaja competitiva). Al lado del modelo anterior encontramos el de Treacy-Wiersema (Treacy, Michael, y Wiersema; 1993), cuyas áreas focales son la relación con el cliente, la superioridad o excelencia de producto, y la excelencia operativa, y que acentúa que resulta inconsistente tratar de destacar en todas las tres áreas simultáneamente, dependiendo del sector de actividad de la organización. "Empowerment", traducido con mayor o menor éxito como "facultamiento" o "empoderamiento" de los empleados de la empresa, se convierte en prescripción panacea (Blanchard, Carlos & Alan Randolph, 1996).

Todavía otro factor introducirá aún más cambios en los 90's: Internet, y su imparable expansión a partir de 1993. También hay que considerar la proliferación de acuerdos de libre comercio entre naciones, y el progreso de la Comunidad Económica Europea. El foco de la gestión gerencial parece virar, para el final del siglo, hacia el manejo del cambio y cómo dirigirlo; hay un relanzamiento de las nociones de liderazgo de Bennis y Crosby, esta vez en función del cambio (Kotter, 1990) (Hamel & Prahalad; 1994)

(O'Toole, 1995) (Kotter, 1996), y hasta se habla de las fronteras de la gerencia (Moss Kanter, 1997). Algunos avances tecnológicos (matemáticas, hardware y software) aportan herramientas útiles, con aplicación a la gerencia; por ejemplo, los trabajos de Hotelling (Peña, 2002) sobre métodos de inferencia multivariante, realizados a mediados del S.XX, son ahora usables desde cualquier computador personal, y, según los estadísticos Hardyck y Petrinovich "...el análisis de los métodos (estadísticos) multivariantes predominará en el futuro y dará por resultado cambios drásticos en el modo en el que los investigadores piensan sobre los problemas y en cómo diseñan sus soluciones..." (Citado por Hair; Anderson; Tatham & Black, 1998; p. 2). Dos enfoques de gestión ganan terreno y aceptación considerables: (1) el aplicar prácticas de la gerencia de proyectos a las gerencias operacionales, la "proyectización" de la gerencia organizacional, con su foco en aplicación de recursos limitados para lograr un resultado bien definido en un período de tiempo acordado, y, (2) la evolución de la "logística" como área de gestión, hasta convertirse en "supply chain management", englobando las tradicionales gestiones organizacionales de "oferta del producto",

clásica responsabilidad de Operaciones (o Manufactura, o Producción), y de “demanda del producto”, clásica responsabilidad de Mercadeo (o Ventas), bajo una sola autoridad, la Gerencia de la Cadena de Suministros, neutralizando de este modo la también clásica rivalidad entre dichas unidades estratégicas funcionales, y abriendo la puerta a una gestión “ampliada”, caracterizada por la definición de redes (¡central en este enfoque!) cooperativas entre nodos o eslabones de la misma cadena, y aún entre redes que son competencia entre sí (“cooperencia”) (Fisher, 1997) (Ayers, 2001) (Christopher, 2002).

La gestión de la cadena de suministros o de abastecimientos se convierte en la segunda oleada de oportunidades de reducción de costos para las organizaciones, esta vez considerando los elementos “inter” empresas (la “ecología” organizacional). Todavía dentro del enfoque de gestión descrito como de “cadena de suministros”, cabe señalar la tendencia hacia la “modularidad” de la producción de bienes, evolución de una centuria de técnicas de manufactura en las modernas “celdas” (gestión de las “cadenas de suministros” internas en manufactura, con ambientes “justo a tiempo”, “kanban”, “pull”, etcétera),

así como también hacia la modularidad del otorgamiento de servicios; la respuesta parece estar en la “modularización de la gerencia”, la cual puede ser interpretada como otra forma de “proyectización”: el individuo o equipo que maneja casos completos, hasta darles término, los “case managers” (Davenport, 1993; p.260) (Baldwin & Clark, 1997).

La modularidad parece ser útil en tiempos de globalización de los mercados. La información y las tecnologías en que se apoya son centrales en la gestión de las cadenas de suministros y pasan a convertirse en herramientas para agregar valor a los productos y servicios ofrecidos a los clientes, alejándose de la tradicional tarea de “manejar los números”.

El avance de las telecomunicaciones, combinado con el de Internet, dan lugar a nuevos “lenguajes”: el “hipertexto”; se desarrolla una nueva semiótica. Un modo de promover el cambio cultural en las organizaciones es “cambiando el sexo” del ejecutivo principal; numerosas mujeres encuentran su camino hasta posiciones como la presidencia y direcciones de conocidas corporaciones, así como en la política de diversos países. Se habla de postmodernidad y de transcomplejidad.

Colateral, más no trivial, el llamado “efecto de cambio de siglo” en las computadoras, se convirtió en centro de no poca actividad gerencial para finales de la década.

Con la llegada del S.XXI las preocupaciones se mueven hacia dirigir la “revolución” que está en progreso (Hamel, 2000), el cambio (Kotter y Cohen, 2002), la adaptación a la cultura digital (Moss Kanter, 2001). En el 2000, la UNESCO invitó a un grupo de reconocidos científicos, intelectuales, artistas y personalidades públicas, a describir las “claves para el S.XXI” (Prigogine et al, 2000); entre los que contribuyeron se encuentran Ilya Prigogine, Stephen Jay Gould, Edgar Morin, Jeremy Rifkin, Luc Montagnier, Manuel Castells, Jean Baudrillard, Gianni Vattimo, Alain Touraine, Federico Mayor Zaragoza, Richard Sennett, Jacques Attali, Boutros Boutros-Ghali, y otros. Resulta interesante la selección de perfiles, la cual no incluye a especialistas en gerencia o economía, ni a industriales o inversionistas (como por ejemplo Bill Gates, George Soros, o Joseph Stiglitz).

Las ideas concurren alrededor de la necesidad de construir una nueva ética para el futuro y la consideración de retos como los movimientos migratorios, el encuentro de culturas diversas, la profundización de la

democracia, la tercera revolución industrial, el agua y la alimentación, el fin de la pobreza, la biotecnología, la inteligencia artificial, el futuro de la literatura y el arte, y las nuevas fronteras de la educación. También concuerdan en que no es posible predecir qué nos depara el S. XXI, cuyos balbuceos no han sido precisamente plácidos, obligando a la consideración de temas como el terrorismo. Por otra parte, el Banco Mundial, en el 2001, solicitó a treinta y tres importantes economistas del desarrollo su perspectiva en relación a la “economía del desarrollo” (Meier & Stiglitz; 2001), y si la misma será tomada simplemente como la aplicación de la teoría económica convencional, o si la naturaleza y alcance de la misma generará las características necesarias para la construcción de una teoría del desarrollo que complemente a la teoría económica general.

Algunas coincidencias interesantes ocurren alrededor de temas como la necesidad de más dirección por parte de los gobiernos, y del diseño de instituciones supranacionales de fiscalización y seguimiento; existen ONG's avocadas a la medición de indicadores diversos: competitividad, emprendimiento, transparencia, respeto a derechos humanos, y otros, así como también existen organizaciones

multilaterales regionales y supranacionales de promoción a la economía y al comercio.

Los temas gerenciales en el S.XXI tienen que ver con cómo sostener el crecimiento de las empresas en medio de un mercado donde el cliente decide, con organizaciones que están llenas de trabajadores de conocimiento; se plantea la conversión de los activos intangibles de la organización en resultados tangibles (Kaplan & Norton, 2004). Innovación y emprendimiento, conceptos desarrollados en la primera mitad de los ochenta, son ahora lugares comunes; se propone a los gerentes aceptar más ideas con potencial disruptivo (Christensen & Raynor, 2003) y usar las teorías de la innovación para predecir el cambio en las industrias (Christensen, Anthony & Roth, 2004).

Medio siglo de lecciones sobre gerencia exhiben evidencia de que la misma parece ser más “reactiva”, en función de entornos marcados por importantes cambios políticos, económicos y sociales, que “proactiva”; también parece acoger más favorablemente herramientas tácticas específicas, cuyo uso se generaliza en una suerte de “moda”, la cual convierte a sus autores o creadores en “best sellers”; la gerencia avanzada ¿lee “best sellers”?, o, más bien, ¿hace

“best sellers”? En las líneas precedentes hay referencias a algunos de estos casos.

A grandes rasgos, la Gerencia Avanzada no es “reactiva” o “proactiva”, es “reactiva” Y “proactiva” al mismo tiempo. La conducción de las organizaciones parece responder a los cambios en el entorno en forma análoga a cómo responde el conductor de un vehículo a las condiciones que un camino desconocido le ofrece: reactivamente, con una limitada capacidad de anticipación en función de la “visibilidad” de que pueda disponer.

Por otra parte, los conductores pueden ser proactivos en el apresto del “vehículo”, de la “tripulación” y de sí mismos, antes de encarar el camino.

En el S. XXI, la Gerencia Avanzada tendrá mucho que ver con la “puesta a punto” de las organizaciones para encarar lo que los entornos ya anuncian: “...el blanco móvil está nuevamente en movimiento...”, y cualquier recurso adicional o herramienta que haya demostrado o que prometa servir es bienvenida como “accesorio” en la organización como “vehículo”. En la búsqueda de herramientas, los gerentes hacen “bestsellers” de las

Prácticas o Técnicas Gerenciales de utilidad comprobada, o, al menos, previsible.

Falta aún un tema que cubrir: no parece ser la Gerencia Avanzada la que decide la dirección del movimiento del “blanco”.

El equilibrio del “campo de fuerzas” es el resultado de las decisiones de los rectores de los grandes agregados regionales, nacionales y supranacionales: legisladores, políticos, sociólogos, filósofos, macroeconomistas, historiadores, etcétera. Quizás a pesar de sus conspicuos intentos de influir en las decisiones, los caminos en los que competirán las organizaciones, y las reglas a seguir, no serán la elección de los “conductores” de la “Gerencia Avanzada”.

## **Referencias**

- Argyris, Ch. (1992). *On Organizational Learning* (1ª ed.). Malden: Blackwell.
- Ayers, J. B. (2001). *Handbook of Supply Chain Management* (1ª ed.). Boca Ratón: The St. Lucie Press / APICS Series on Resource Management.

- Baldwin, C. Y. y Clark, K. B. (1997, September-October).  
Managing in an Age of Modularity. *Harvard Business Review*, Volume 75, Number 5.
- Baptista, A. (Coordinación y edición) (2000).  
Venezuela siglo XX: Visiones y testimonios.  
Caracas: Fundación Polar. Tres tomos.
- Barker, J. (1992). *Paradigms: The Business of Discovering the Future* (1ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Blake, R y Mouton, J. (1978). *The New Managerial Grid* (2ª ed.). Houston: Gulf Publishing.
- Blanchard, K.; Carlos, J. P. y Alan Randolph, W. (1996).  
Empowerment. Colombia: Norma.
- Bradford, D. y Cohen, A. (1984). *Managing for Excellence: The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organizations* (1ª ed.). New York: John Wiley.
- Fairbanks, M., y Lindsay, S. (1997). *Plowing the Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ghang Chang Fun, L. Editor (2004). *Construyendo El Dorado: Lecciones del programa andino de*

competitividad PAC. Perú: Metrocolor.  
Descargable:

<http://www.caf.com/attach/11/default/eldorado-librocompleto.pdf>

Christensen, C. M. y Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.

Christensen, C. M.; Anthony, S. D. y Roth, E. A. (2004). *Seeing what's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.

Christopher, M. (2002). *LOGISTICS: The Strategic Issues* (1ª ed.). London: Chapman & Hall. Edición 2002 en español México, Limusa.

Cohen, J. y Stewart, I. (1994). *The Collapse of Chaos: Discovering Simplicity in a Complex World* (1ª ed.). U.S.A.: Viking Penguin.

Coveney, P. y Highfield, R. (1995). *Frontiers of Complexity: The Search for Order in a Chaotic World* (1ª ed.). New York: Fawcett Columbine.

- Davenport, Th. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology* (1<sup>a</sup> ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1946). *Concept of the Corporation* (1<sup>a</sup> ed.). New York: The John Day Company.
- Drucker, P. (1968). *The Age of Discontinuity* (1<sup>a</sup> ed.). New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1<sup>a</sup> ed.). New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (1<sup>a</sup> ed.). New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society* (1<sup>a</sup> ed.). New York: Harper Business.
- Fisher, M. L. (1997, March-April). *What is the Right Supply Chain for your Product*. *Harvard Business Review*, Volume 75, Number 2.
- Gleick, J. (1987). *CHAOS: Making a New Science* (1<sup>a</sup> ed.). New York: Penguin.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence* (1<sup>a</sup> ed.). New York: Bantam.

- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. y Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5<sup>a</sup> ed.). New York: Prentice Hall.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution* (1<sup>a</sup> ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future* (1<sup>a</sup> ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Hammer, M. y Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (1<sup>a</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Handy, Ch. (1989). *The Age of Unreason* (1<sup>a</sup> ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Handy, Ch. (1994). *The Age of Paradox* (1<sup>a</sup> ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Handy, Ch. (1996). *Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations* (1<sup>a</sup> ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Holland, J. H. (1998). *Emergence: from Chaos to Order* (1<sup>a</sup> ed.). U.S.A.: Perseus Books.
- Imai, M. (1986). *Kaizen* (1<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kano, N. (1984; April). *Attractive quality and must-be quality*. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*.

- Kaplan, R y Norton, D. (1992; January – February). The Balanced Score Card: measures that drive performance. Harvard Business Review. Volume 70, Number 1.
- Kaplan, R y Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Karl, T.L. (1997). The Paradox of Plenty. Berkeley: University of California Press.
- Kotter, J. P. (1990). A Force for Change: How Leadership Differs from Management (1ª ed.). New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press. Kotter, J. P. y Cohen D. S. (2002). The Heart of Change (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Märtin, D. y Boeck, K. (1996). EQ – Gefühle auf dem Vormarsch (1ª ed.). Madrid: EDAF. Primera edición en español (Qué es la Inteligencia Emocional).

- Mandelbrot, B. B. (1983). *The Fractal Geometry of Nature* (1ª ed.). New York: Freeman.
- Meier, G. M. y Stiglitz, J.E., editores (2001). *Frontiers of Development Economics. The Future in Perspective* (1ª ed.). Washington: World Bank & Oxford University Press. Primera edición en español por Alfaomega de México
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1ª ed.). New York: Free Press.
- Moss Kanter, R. (1983). *The Change Masters* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Moss Kanter, R. (1989). *When Giants Learn to Dance* (1ª ed.). New York: Simon & Schuster.
- Moss Kanter, R. (1997). *On the Frontiers of Management* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Moss Kanter, R. (2001). *e-Volve!: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Moss Kanter, R.; Stein, B. y Jick, T. (1992). *The Challenge of Organizational Change* (1ª ed.). New York: The Free Press.
- Naisbitt, J. (1994). *Global Paradox* (1ª ed.). New York: Avon.

- Naisbitt, J. y Aburdene, P. (1990). *Megatrends 2000* (1ª ed.). New York: William Morrow.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business* (1ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Primera edición en español 1988.
- O'Toole, J. (1995). *Leading Change: The Argument for Values Based Leadership* (1ª ed.). New York: Ballantine Books.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z How American Business can meet the Japanese Challenge* (1ª ed.). New York: Addison-Wesley.
- Peña, D. (2002). *Análisis de datos multivariantes* (1ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Peters, T. y Austin, N. (1985). *A Passion for Excellence* (1ª ed.). Barcelona: Folio. Edición en español 1986.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence* (1ª ed.). New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.

- Pfeffer, J. y Sutton, R. (2000). *The Knowing-Doing Gap* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Prigogine, I. (1993). *Les Lois du Chaos* (1ª ed.). Roma: Gius Laterza. Traducción Castellana 1999 por Romanyà/Valls, Barcelona.
- Prigogine, I. (1996). *La Fin des Certitudes* (1ª ed.). Paris: Odile Jacob. Primera edición al inglés 1997 Free Press.
- Prigogine, I. y otros (2000). *Les clés du XXI siècle* (1ª ed.). París: Èditions du Senil. Edición en español por Ediciones UNESCO y Editorial Crítica.
- Reddin, W. (1970). *Managerial Effectiveness* (1ª ed.). Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Reddin, W. (1971). *Effective Management by Objectives* (1ª ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Robert, M. (1998). *Strategy Pure and Simple I*. New York: McGraw-Hill.
- Santalla P., Z. (2003). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas: UCAB.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline* (1ª ed.). New York: Bantam Doubleday Dell.

- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance* (1ª ed.). U.S.A.: John Wiley.
- Stewart, G. B. (1991). *The Quest for Value* (1ª ed.). U.S.A.: Harper Collins.
- Tapscott, D. y Caston, A. (1993). *Paradigm Shift* (1ª ed.). New York. McGraw-Hill.
- Thurow, L. (1992). *Head to Head* (1ª ed.). New York: William Morrow.
- Toffler, A. (1970). *Future Shock* (4ª ed.). Barcelona: Plaza & Janes. Edición en español 1993.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave* (5ª ed.). Barcelona: Plaza & Janés. Edición en español 1993.
- Toffler, A. (1990). *Power Shift* (1ª ed.). New York: Bantam Doubleday Dell.
- Treacy, M. and Wiersema, F. (1993; January – February). *Customer intimacy and other value disciplines*. Harvard Business Review. Volume 71. Number 1.
- UPEL Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003) *Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría, y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL.

## COMPILADOR

*Ramón E. Azócar A. (Guanare, 1968), docente universitario, ensayista, narrador y poeta; ha publicado poemarios de gran factura como “Soledades” (2005) y “Equidad” (2007), ambos publicados a nivel nacional e internacional; es un poeta del denominado movimiento metafísico romántico, en el cual, por la vía del simbolismo y el uso del lenguaje cotidiano, ha logrado delimitar un mensaje cargado de efervescencia y calor humano; se considera un poeta modernista, como él mismo lo ha dicho: “...rechazo la realidad cotidiana, huyo del tiempo y el espacio”; hace uso del verso libre como instrumento de expresión de un mensaje que siempre, siempre, va dedicado al amor.*



