

p-ISSN 1315-4079 Depósito legal pp 199402ZU41
e-ISSN 2731-2429 Depósito legal ZU2021000152

*Esta publicación científica en formato digital es
continuidad de la revista impresa*

Encuentro Educativo

Revista Especializada en Educación



Universidad del Zulia

Facultad de Humanidades y Educación

Centro de Documentación e Investigación Pedagógica

Vol. 30

Nº 1

Enero - Junio

2 0 2 3

Encuentro Educativo

e-ISSN 2731-2429 ~ Depósito legal ZU2021000152
Vol. 30 (1) enero – junio 2023: 288-299

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8105129>

Función y ejercicio del liderazgo del tutor de tesis de grado. Una experiencia personal

Nubia García Yamín

Universidad Privada Nororiental Gran Mariscal de Ayacucho.

Núcleo Cumaná. Cumaná-Venezuela.

nubiaanizza@gmail.com; nubiaanizza@hotmail.com.

<https://orcid.org/0009-0001-8431-6226>

Resumen

El presente escrito tuvo como propósito hacer una reflexión de la experiencia profesional acumulada como tutor de tesis de grado por más de treinta años y el tipo de liderazgo adoptado, para describir cuáles son las funciones más relevantes a cumplir. Según mi experiencia profesional, el tipo de liderazgo que más se adapta a las funciones a ejercer el tutor como director de tesis se centra en el liderazgo situacional, creado por Paul Hersey y Kent Blanchard en 1969, puesto que los tesistas presentan comportamientos diferentes, y éste debe adaptarse, ejerciendo un liderazgo que dependerá de esa conducta. Para ejercer su función con garantía de éxito, debe poseer experiencia, ejercer dirección, supervisión, proporcionar orientación y establecer una relación de empatía con el tesista. Desde el punto de vista metodológico, esta investigación es cualitativa, en una perspectiva narrativa y auto biográfica de – sí, que vincula educación y narración a través de la reconstrucción de relatos de experiencia para comprender los modos de decir y hacer los procesos así como las estrategias seleccionadas en la tutoría de tesis a lo largo de más de treinta años de ejercicio profesional en esa función, evolucionando en la práctica pedagógica y la teoría que la sustenta desde una óptica personal, en la que se encontraron alternativas tanto para resolver las propias dificultades pedagógicas, como para ayudar a otros docentes que están ejerciendo actualmente esa función.

Palabras clave: Tutor; tesista; liderazgo situacional; funciones.

Recibido: 09-03-2023 ~ Aceptado: 11-05-2023

The role and exercise of leadership of the degree thesis tutor. A personal experience

Abstract

The purpose of this writing was to reflect on the professional experience accumulated as a degree thesis tutor for more than thirty years and the type of leadership adopted, to describe which are the most relevant functions to fulfill. According to my professional experience, the type of leadership that best suits the functions to be exercised by the tutor as thesis director focuses on situational leadership, created by Paul Hersey and Kent Blanchard in 1969, since thesis students present different behaviors, and it must adapt, exercising a leadership that will depend on that behavior. In order to carry out his function with a guarantee of success, he must have experience, exercise direction, supervision, provide guidance and establish a relationship of empathy with the thesis student. From the methodological point of view, this research is qualitative, in a narrative and autobiographical perspective of - yes, which links education and narration through the reconstruction of reports of experience to understand the ways of saying and doing the processes as well as the strategies selected in the thesis tutoring throughout more than thirty years of professional practice in this function, evolving in the pedagogical practice and the theory that supports it from a personal perspective, in which alternatives were found both to solve their own difficulties pedagogical, as well as to help other teachers who are currently exercising that function.

Keywords: Tutor; thesis student; situational leadership; functions.

Introducción

A algunos docentes no les gusta la idea de plasmar en un artículo elaborado para una revista científica, narraciones de experiencias profesionales de carácter biográficas o autobiográficas y las califican como anecdóticas, sin sustento científico; pero, creo que atreverse a narrar la experiencia profesional es

un asunto fascinante a acometer, puesto que de esas experiencias pueden surgir elementos teóricos que puedan dar lugar a investigaciones científicas en educación. Este argumento se sostiene en las ideas que tiene uno de los filósofos modernos de más grande trayectoria, Immanuel Kant. Según Chiriboga (2015:1), Kant (1961) expresó: “*La experiencia sin teoría es ciega, pero la*

teoría sin experiencia es simple juego intelectual”, ambas están conectadas, tanto a la intuición como a la percepción.

De acuerdo a Passeggi (2020: 97), Bruner, expuso:

...la producción de conocimiento proviene de dos modos de pensamiento: paradigmático (lógico-científico) y narrativo (subjetivo). El primero aspira lograr el ideal de un sistema formal de descripción y explicación. El segundo trata de situar las experiencias narrativamente, desde un paisaje externo, que es el de la acción, y el de un paisaje interno, el de la conciencia, de la intencionalidad, de la memoria.

Siguiendo esta idea, se puede decir que, en la práctica educativa se confirma la teoría, pero a su vez, la teoría se concibe a través de la percepción de la realidad que ocurre ante los ojos de quien observa. En este sentido, la teoría-praxis educativa en el presente caso, estaría referida a los sujetos y al objeto en una íntima relación dialógica, cuya realidad social a observar serían las tutorías del trabajo final de grado, realizadas por el docente a sus tesis, quienes son estudiantes próximos a graduarse.

Esta larga experiencia deseo compartirla con mis colegas que ejercen el papel de tutor en las universidades venezolanas, y si esto puede ser un aporte a su ejercicio profesional, por pequeño que sea, me sentiré satisfecha.

Desarrollo

Un poco de historia. Inicios

Observaciones informales realizadas en este campo a lo largo de mi experiencia docente universitaria, me permite afirmar que quien funge como tutor se inicia, generalmente, en su época de estudiante de posgrado, por ser uno de los destacados de su clase; los compañeros piden ayuda para la elaboración de sus tesis o proyectos de grado; en el caso mío ocurrió de esta manera.

Ya finalizada la especialización en Gerencia Educativa en 1992, fui requerida para impartir cursos de posgrado en ese nivel en filosofía de la educación, área de la cual soy egresada del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) en 1971. En esos cursos, era necesario presentar trabajos muy similares a una tesis de grado, siguiendo un método ya preestablecido con sus aspectos formales muy requeridos por la institución donde laboraba.

Cuando nos iniciamos en una actividad pedagógica tendemos a seguir a rajatabla los aspectos formales aprendidos en los libros de texto y de las explicaciones de nuestros profesores, y yo no fui la excepción. Atendía con mucha rigurosidad a los aspectos formales que debía contener el trabajo presentado por el estudiante y el contenido presentado por ellos. Mi labor se reducía a esto, y pensaba que estaba cumpliendo muy bien mi rol como docente tutor.

Otra de las formas de acceder a ser tutor, es el de poseer la titulación de posgrado, y a la vez, facilitar asignaturas relacionadas con el área de investigación. Observé que en el pregrado donde laboré, en sus inicios, no se requería por parte de la Gerencia la realización de cursos de formación en esa área, quizás porque no existían en el ámbito laboral donde se desempeñaban, ni siquiera haber tutorado a varios alumnos en la elaboración de su tesis de grado, simplemente, los coordinadores ofrecían el curso o lo asignaban a dedo, y el profesor lo tomaba o no. El primer contacto que tuve con la investigación en las ciencias sociales fue en una especialización que hice en Gerencia de la Educación, en el año 1990. En el IPC, no recibí formación de este tipo, apenas tuve un curso de técnicas de investigación, en el que se nos enseñaba a fichar, hacer resúmenes, entre otros aspectos.

Como profesora del Instituto de Mejoramiento Profesional de Magisterio, en 1993 me vi involucrada en el área de investigación en el nivel de posgrado, porque ya había alcanzado el grado de Magister en Gerencia Educativa, y allí fue donde comencé a tutorar trabajos de grado; así mi experiencia en esta actividad fue ensanchándose a lo largo del ejercicio profesional, aunado a la formación a través de talleres o cursos de posgrado, como el de Metodología de la investigación para mejorar y fortalecer los conocimientos en esa área. Me tocó en 2008 desempeñar el cargo de

Coordinador de Posgrado en la Universidad Privada Gran Mariscal de Ayacucho, debido a que tenía dos de las profesiones y el respectivo posgrado: Docencia y Derecho, que allí se impartían. Entre mis funciones, estaba la de revisar todos los proyectos de tesis concernientes a estas dos áreas; conformé un equipo de tres docentes en el área de Docencia, para dar las orientaciones en las correcciones de trabajo, evaluarlos para detectar si reunía las condiciones para pasar el otro tramo que debía recorrer el tesista: la tesis o trabajo final de grado. Años más tarde, dejé la coordinación, pero seguí laborando como docente y tutorando en los posgrados de Educación y Derecho hasta mi salida del país en 2018.

Mis inicios como tutor bajo el enfoque situacional

En la literatura pedagógica se observa una variada caracterización respecto al rol a jugar por el docente tutor de tesis de grado. Voy a detenerme en el análisis de aquellos que considero relevantes, de acuerdo a mis vivencias pedagógicas.

En mis inicios como tutor sólo me centraba en las orientaciones que proporcionaba a mis tesis, en la corrección del producto presentado en sus aspectos formales y esenciales. De esa experiencia fui aprendiendo que, pese a que brindaba la misma información y hacía las mismas exigencias, me costaba más con algunos estudiantes, empleaba más tiempo con unos que con

otros, y esto, me llevó a formularme el porqué estaba sucediendo esto. Fue allí, que comencé a darle más atención al proceso de las tutorías que al producto de las mismas. El liderazgo que estaba ejerciendo como tutor no me resultaba satisfactorio, y me centré en mejorar esto.

Ya conocía los diferentes enfoques sobre el liderazgo, puesto que había estudiado Gerencia Educativa y había facilitado cursos de posgrado sobre la Teoría de las Organizaciones, y fue allí donde caí en cuenta, que debía darle un enfoque más humano a mi labor como tutor, y comencé a aplicar uno de ellos: el enfoque situacional.

Y es así como comienzo a percibir que la relación entre tutor y tesista; tiene un contenido muy humano y personal, aunque solo sea vista por algunos tutores como de contenido puramente profesional. Son dos seres, cada uno con sus características, viviendo diferentes situaciones, pero concentrados en un objetivo común: la elaboración del trabajo final de grado o tesis.

El tutor, como director del proceso, debe realizar su trabajo, como un ser en situación, y esto lo afirmo porque el material humano con el que me ha tocado trabajar tiene características muy diferentes; así, me he encontrado con estudiantes (muy pocos, por cierto), que sólo requieren orientaciones de mi parte, sugerencias de ciertos libros, de los aspectos que se pueden desarrollar en los capítulos, en los que mi papel se limita al de orientador y corrector. Es-

tos estudiantes no necesitan de un proceso muy fuerte de dirección y control, porque tienen muy buena redacción al expresar sus ideas o manejan la Metodología de la Investigación en forma satisfactoria.

Otros, por el contrario, han sido estudiantes que necesitaron una frecuente interacción y requerían mucha dirección y control de mi parte. Son esos estudiantes inseguros que necesitan del refuerzo del profesor para avanzar en su tesis. Esta inseguridad se refleja en el contenido de sus escritos: divagan o se extienden en largas explicaciones confusas, o muy escasas, donde no se observa la capacidad de argumentación, dando muchos rodeos a la idea, saliendo del tema o repitiendo la misma varias veces. Con estos tesisas, mi esfuerzo fue mayor, puesto que presentaban problemas para expresar su pensamiento con coherencia y concordancia con el objeto de estudio.

Con algunos de ellos, al principio, fue muy dura la tarea, pero luego de un tiempo maduraron en el rol que desempeñaban y en los últimos tramos de la tesis, mi trabajo se facilitaba, pues se habían centrado en su desarrollo. Pero, lamentablemente me tocó trabajar dirigiendo, corrigiendo y controlando todo de principio a fin con algunos de mis estudiantes, al punto que, para poder avanzar, como coautor de la misma, hasta tuve que ayudarles a redactar algunos textos o hacer la presentación de las diapositivas para exponer su trabajo. O como me ocurrió con una

estudiante, quien al exponer su trabajo se bloqueó, y tuve que pedir unos minutos al jurado para calmar sus nervios e infundirle valor y seguridad. Afortunadamente, salió bien del trance.

Por eso, parto de la idea que en esta relación tutor-tesista, el primero de ellos, es el líder, quien dirige el proceso, debe adoptar un comportamiento adecuado a la situación, porque no todos los tutorados reaccionan de la misma manera ante su trabajo de tesis de grado, ya que hay una serie de factores internos y externos incidentes en el éxito o no en la culminación de éste.

Me tocó poner en práctica algunos aspectos de la teoría situacional creada por Paul Hersey y Ken Blanchard, referido por CEOLEVEL (2014), orientando el foco, en este caso, de la gestión de la tesis, en las características de los tesistas, pues éstas determinarían, mi comportamiento como líder-tutor.

Así, me dispuse a atender algunos con poca disposición de realizar las tareas (sea por incapacidad, poca experiencia, habilidades, inseguridad, etc.), como un líder más directivo, distinto a aquellos tesistas donde mi comportamiento fue más de apoyo, puesto que tenían mucha disposición, buena capacidad, habilidades, confianza y disciplina para hacer su trabajo.

En el primer caso, se necesita un líder directivo centrado en la tarea, y en el segundo caso, el tutor delega en su tesista, quien ha demostrado confianza, experiencia y capacidad de autogestión,

como para tomar decisiones metodológicas con responsabilidad, e incluso de ejecutarlas, haciendo el tutor sólo un papel de asesor en las decisiones.

Entre esos dos puntos extremos está el liderazgo persuasivo y el liderazgo participativo, consistente en que el tutor hace sugerencias a su tesista, y si éste demuestra que sabe seguir las orientaciones dadas por el tutor, este puede hacerle cada vez más participe en la toma de decisiones más complejas a medida que se avanza en la tesis.

Conforme van adquiriendo confianza, experiencia y auto gestión, el líder -tutor busca disminuir la cantidad de apoyo a las mismas decisiones. En este estilo, los tesistas no requerirán (ni esperarán) una dirección o administración de su trabajo, siendo cada vez más autónomos. Sería interesante investigar con datos y resultados comprobables si la teoría situacional aplicada a la relación tutor-tesista es una buena vía para lograr una mayor productividad en la publicación de tesis de grado.

El otro aspecto al que voy a referirme en este escrito tiene que ver con las funciones que, a mi juicio, debe cumplir el tutor, pero basada siempre en las condiciones o capacidades de mis tesistas, quienes necesitarán más o menos de cada una de ellas, dependiendo de su comportamiento ante la gestión de la tesis de grado.

El docente tutor debe ser un especialista conocedor de la materia, del área u objeto de estudio en la cual atiende al

estudiante de posgrado, lo cual a mi entender es relevante, por cuanto éste debe poseer el conocimiento necesario sobre el objeto de estudio seleccionado como temática de tesis, para orientarlo eficazmente en el uso y manejo de la bibliografía de los diversos autores que tratan el tema, recomendarle su lectura y el procesamiento de la información como aporte a su trabajo. Para Rosas, Flores y Valarino (2006:1), “*se requiere de una gran preparación tanto en el ámbito académico como personal para tratar de disminuir algunas de las dificultades que podrían presentarse en el desarrollo de la investigación. Cuando estas dificultades no son atendidas surgen los tutores problema*”, que pueden conducir al estudiante a abandonar la tesis de grado.

También, el docente debe saber que la Metodología de la Investigación es un vastísimo campo, con una multiplicidad de paradigmas, enfoques, diseños, y en ese sentido, considero que debe asesorar sólo en lo que sabe, en lo que tiene dominio, para no confundir al estudiante dándole un deficiente asesoramiento en este campo.

Orientar en la lectura análisis y procesamiento de la información, contenida en libros y en el señalamiento de los autores necesarios para fundamentar el objeto de estudio, es una actividad del tutor como experto que es en la temática escogida por el estudiante. Asimismo, en la señalización de los aspectos formales de la escritura de los textos, así como también de la estructura de su

trabajo de final de grado; es decir, el docente tutor no es solamente un corrector de tesis; debe acompañar al estudiante, servir de guía durante todo el iter pedagógico; esto es, el inicio, desarrollo y culminación de la tesis de grado.

Mis estrategias

El trayecto de la tesis se inicia con el primer encuentro cara a cara que, en mi caso, generalmente ocurre en mi hogar, porque lo considero un ambiente libre de tensiones; quiero hacerle sentir como en casa (sé que a algunos esto le parecerá contraproducente, pero mi experiencia personal, me dice que no lo es. Al percibir la dinámica hogareña, el estudiante se relaja y entra rápidamente en confianza).

En mi caso, comienzo con una conversación aparentemente intrascendente, preguntando sobre su trabajo, nivel educativo en el que se desempeña, experiencia docente, asignaturas que más le gustan o gustaron del posgrado, para aterrizar en el tema, que va a ser objeto de estudio.

De mis vivencias, puedo decir que son muy raros los casos de estudiantes que llegaron a decirme que no sabían en qué trabajar; la mayoría tenía una idea sobre el objeto de estudio, pero la dificultad estaba en redactar el título. Aquí, yo hacía preguntas aplicando la mayéutica, estableciendo un diálogo donde estaban presentes la pregunta, la respuesta, el debate y la conclusión

como elementos esenciales para clarificar y delimitar el objeto de estudio.

Me pasó más de una vez que el estudiante tenía una idea inicial, sin dominio cierto, con poca claridad, y así de a poco, entre preguntas y respuestas lográbamos construirlo, algunas veces, uno o más de un objeto de estudio. Le pedía al estudiante que en su casa lo leyera con sumo cuidado, y si quería corregir algo que lo escribiera y me lo enviara o seleccionara el que más le gustaba. Nunca le impuse a mis estudiantes la temática que debían abordar.

Al respecto, me tocó observar una práctica en mi época de estudiante de posgrado en la especialización, la maestría y el doctorado, consistente en que los profesores facilitadores asignaban investigaciones que tenían que ver con el objeto de estudio de los trabajos de grado que ellos estaban realizando en cursos superiores al nuestro. Para mí, esto es una falta a la ética investigativa, para otros, puede obedecer a un cierto pragmatismo, que le permite *usar* lo aportado por sus estudiantes.

Aparte de construir el título, uno de los aspectos donde mayormente se me dificultaba la tutoría de tesis, es el relativo a la problematización de su objeto de estudio. Algunos de ellos, presentan limitaciones porque no saben o les cuesta problematizar y me ocurrió más de una vez, revisar un planteamiento del problema que sólo contenía *deber ser*.

Con el tiempo, encontré una solución que ayudó mucho a mis estudiantes. Cuando les facilitaba la asignatura Metodología de la Investigación en el posgrado, o como tutor particular, seleccionaba uno o varios artículos de una revista, para que ellos resaltaran en el texto aquellos párrafos que consideraban eran problematizadores, entendiendo que todo problema implica una carencia, una necesidad, una limitación, el incumplimiento de funciones, de una normativa o de elementos teóricos, entre otros aspectos considerados como necesarios en la realidad social. Y, por otra parte, que subrayaran en otro color aquellos donde se planteaban la teoría o un deber ser. Esto me dio excelentes resultados en clase y en las tutorías; les permitía procesar la información adecuadamente, a la vez que les proveía del sustento de autores para hacer citas, puesto que me ocurrió también que después de redactar un párrafo problematizador, la cita en que lo fundamentaban, planteaban un deber ser, que así redactado no era concordante con la idea expresada.

Cuando les preguntaba el porqué de la escogencia de su tema, encontraba que, un buen porcentaje de mis estudiantes, en ese encuentro inicial expresaban mejor sus ideas en forma verbal, que, en la escrita, realizada con posterioridad, donde observaba como *daban rodeos* para expresar las ideas, divagando o no enfocándose en el objeto de estudio. Me di cuenta de que para co-

regir esto, debía sugerirles que primero grabaran las ideas utilizando un reproductor y luego, las redactasen. Esto ayudó bastante para mejorar sus redacciones, y a parafrasear.

A lo largo de mi desenvolvimiento en este campo, me he encontrado con docentes tutores que se limitan solo a corregir aquellos aspectos que consideran deficientes en el texto desarrollado por los estudiantes, marcando una X sin señalar, sin describir cuáles son las fallas que el alumno ha cometido en esa redacción del texto; esto crea en el estudiante confusión, desánimo e incertidumbre.

En mi experiencia como Coordinadora de Posgrado en la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho en Cumaná, ocurrió que los estudiantes de diversos programas de posgrado manifestaban su disconformidad con el trabajo realizado por su tutor, por la falta de información al respecto. En mi caso particular, soy muy descriptiva cuando corrijo estos trabajos.

Aparte de su rol como orientador, el tutor debe ser, además, un supervisor, no dándole largas a la revisión del trabajo realizado por su tutorado; para ello es recomendable la elaboración de un cronograma de actividades que sea fielmente cumplido por los dos, y evitar así largas esperas de parte y parte. Comparto el criterio de Di Fabio (2011) para quien la supervisión, es la variable que ejerce un mayor impacto en el progreso de la tesis, y sus consecuencias han sido debatidas por quienes han

estudiado este fenómeno; entre ellas, la ocurrencia del famoso síndrome TMT (todo menos tesis), que los ha llevado a abandonar el trabajo de grado.

La baja productividad en trabajos de grado y tesis doctorales, no sólo en el país sino en Latinoamérica, pese a ser un problema multifactorial, a juicio de Rondón (2016) la influencia ejercida por el tutor como supervisor es muy relevante para determinar el éxito en la culminación del trabajo, aunque además confluyen otros rasgos, no sólo del tutor, sino del entorno que rodea al tesista, como coadyuvantes en el éxito y culminación del trabajo de grado; factores como lo laboral, familiar, social, inciden en esta problemática.

El acompañamiento metodológico del tutor en la elaboración del trabajo de grado es fundamental; se supone que posee los conocimientos suficientes para orientar al tesista en todas las fases del proceso; para ello, el docente tutor debe reunir unas condiciones mínimas que le permitan cumplir con esa función: primero debe tener el dominio del conocimiento metodológico suficiente como para asesorar al estudiante en las distintas etapas del proceso; en segundo lugar, el de la materia, campo o el tema escogido por el estudiante. Aunque no se exige, según mi experiencia, sería ideal que el tutor de tesis de grado haya elaborado investigaciones y publicado las mismas en las distintas revistas existentes en el país, puesto que la investigación es una de las funciones concomitantes junto con la docencia y la

extensión en la educación superior y el docente tutor debe pasar por esa experiencia para poder tutorar con éxito a sus tesisistas.

Además de los elementos expuestos, es necesario que ambos sujetos desarrollen una relación empática, mediante la cual el tutor entienda las limitaciones que puede tener el estudiante durante el proceso de la realización de la tesis y que éste último, también comprenda que su tutor es un profesional generalmente muy ocupado, no siempre disponible para dar la tutoría; es por ello, que cuando esta se dé, sea un proceso enriquecedor de parte y parte, dándose por satisfechos ambos de ese tiempo de tutoría.

Al respecto, Paredes (2022:1), expresa que Duque y Álvarez acotan que las tutorías “*no implican solo acompañar en la parte cognitiva, sino emocional; porque la redacción de una tesis puede implicar desgaste e incertidumbre, y los maestrantes y doctorantes necesitan el acompañamiento de una persona que les entienda y les ayude a crecer.*”

Consideraciones finales

Para terminar con este ejercicio reflexivo, si bien es cierto que la tutoría de tesis forma parte del campo profesional docente, es, además, una relación personal, con un contenido profundamente humano, y si el tutor se considera como un líder *en situación* y actúa

como tal, puede optimizar su función, por cuanto partir de la concepción de que la tutoría es sólo un ejercicio profesional, el cual debe ser uniformemente aplicado a los tesisistas, puede provocar un desequilibrio en la misma y conducir al estudiante al abandono de la tesis. Sería interesante investigar sobre este asunto, que puede ser incidente en la baja productividad de los posgrados en el país.

Además, no todos los tesisistas presentan características similares, por eso, la actuación del tutor debe ser acorde a su comportamiento y ejercer su liderazgo conforme a las características de éstos: hay estudiantes que requieren una mayor dirección y control de parte del tutor, trabajando juntos para que este pueda superar sus limitaciones; en tanto que otros sólo requieren sus orientaciones, oír sus puntos de vista, para luego tomar las decisiones que crean más convenientes.

Las condiciones más importantes que debe tener el tutor son: ser un especialista, tener el dominio de conocimiento del área, campo o tema escogido por el estudiante; además de ello, debe poseer el conocimiento metodológico necesario exigido por la universidad para la presentación y defensa de su trabajo de grado; la empatía necesaria para una adecuada relación interpersonal, y entre las funciones están: la de la dirección del proceso ejerciendo un liderazgo en situación, la supervisión durante todo el iter del desarrollo de la tesis, la orientación, o guía debidas para

apoyar al estudiante a lo largo de todo ese trayecto.

Una frase de Clive Lewis, (s/f:1) viene muy bien a colación de todo lo planteado. Él dijo: “*La tarea del educador moderno no es cortar selvas, sino regar desiertos*”, porque para regar desiertos, el tutor debe ponerse en el lugar del tesista, inspirarlo, motivarlo a continuar la tarea, centrarse en los aspectos mejorables de ese ser humano que tiene delante, para sacarlos a la luz, y tener éxito en la tarea asumida.

Referencias bibliográficas

- CEOLEVEL (11 de diciembre de 2014). **Liderazgo situacional (Modelo Hersey - Blanchard)**. [Mensaje en un blog]. Disponible en: <https://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard>. Recuperado el 10 de noviembre de 2023
- Chiriboga, Vilma. (2015). **Práctica y teoría. La estrella de Panamá**. Disponible en: <https://www.laestrella.com.pa/opinion/columnistas/150830/teoria-practica>. Recuperado el 19 de noviembre de 2022
- Difabio, Hilda. (2011). Las funciones del tutor de la tesis doctoral en educación. **Revista Mexicana de Investigación Educativa (RMIE)**. Vol. 16, N° 50, pp. 935-959. Disponible en: <https://comie.org.mx/revista/v2018/rmie/index.php/nrmie/article/view/400/400>. Recuperado el 22 de octubre de 2022.
- Kant, Immanuel. (1961) **Crítica de la razón práctica**. Traducción de José Rovira Armengol. Editorial Losada. Buenos Aires, Argentina.
- Larrosa, Jorge. (2003). El ensayo y la escritura académica. **Revista Propuesta Educativa**. Año 12, N° 26, pp. 1-15. Disponible en: https://hum.unne.edu.ar/asuntos/concurso/archivos_pdf/larrosa.pdf. Recuperado el 12 de noviembre de 2022.
- Lewis, Clive. (s/f). **Frases célebres**. Disponible en: <https://akifrases.com/frase/138204>. Recuperado el 15 de diciembre de 2022.
- Paredes, Hanny. (2022). El rol del tutor académico-científico de trabajos de titulación a nivel de Posgrados. **Boletín de Prensa N° 024**. Universidad Central del Ecuador. Disponible en: <https://repositorio.uce.edu.ec/archivos/jmsalazara/Boletines/Boletines2022/febrero/024.pdf>. Recuperado el 20 de febrero de 2023.
- Passeggi, María. (2020). Reflexividad narrativa: “vida, experiencia vivida y ciencia”. **Revista de Educación de la Universidad de Málaga**. Vol. 1, N° 3, pp. 91-109. Disponible en: <https://doi.org/10.24310/mgnmar.v1i3.9504>. Recuperado el 05 de diciembre de 2022.

Rondón, Alma. (2013). **El tutor y los procesos de tutoría en las universidades venezolanas: colectivo de autores**. Primera edición. Editorial académica española.

Rosas, Ana; Flores, Daniela y Valarino, Elizabeth. (2006). **Rol del tutor**

de tesis: Competencias, condiciones personales y funciones. Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-0087200600010000. Recuperado el 07 de noviembre de 2022.