





X CONGRESO ARGENTINO DE ARCHIVISTICA
“Buenas Prácticas Archivísticas”
17, 18 y 19 de octubre de 2012
Paraná- Entre Ríos- Argentina

La formación de profesionales competentes en ámbitos reales

 Prof. Esp. Sergio Luis Ojeda – Abgda. María Ofelia Rapaccioli 
Universidad Nacional del Nordeste – Facultad de Humanidades – Departamento de
Ciencias de la Información

S. L. Ojeda: Gob. Mansilla 46 – CP H3506FDB – Resistencia – Chaco – Argentina
(0362) 154534228 – aniserojedas@gmail.com

M. O. Rapaccioli: J. R. Lestani 5045 – CP 3500 – Barranqueras – Chaco –
Argentina
(0362) 154514824 – maria_rapaccioli@hotmail.com

La formación de profesionales competentes en ámbitos reales
Prof. Esp. Sergio Luis Ojeda – Abog. María Ofelia Rapaccioli

RESUMEN

Formar profesionales desde la perspectiva de la competencia profesional implica establecer y mantener lazos con el medio en el cual se desenvolverán los futuros profesionales en formación.

Desde la cátedra Pedagogía de la Comunicación y Gestión de la Información de la Licenciatura en Ciencias de la Información de la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional del Nordeste se trata que los alumnos se enfrenten a situaciones in situ y detecten problemas y elaboren soluciones para lo cual se vinculan con organizaciones del medio en las cuales la gestión de información resulta un factor fundamental y decisivo a la hora de alcanzar objetivos de constitución y lograr una posición competitiva en su ámbito.

La ponencia que presentamos busca comunicar la experiencia de acción realizada por los alumnos de la cátedra en cuestión en el ciclo lectivo 2012 en su inserción en la Empresa Asociación de Propietarios de Radio Taxi de Resistencia (capital de la Provincia del Chaco) como aporte al debate en cuanto a las demandas de formación profesional exigidas a los profesionales de la información como archivistas, bibliotecarios, documentalistas, museólogos.

PALABRAS CLAVES

Competencia Profesional – Gestión de Información – Gestión del Conocimiento – Pedagogía de la Comunicación – Empresas de Transporte

EJE TEMÁTICO

Recursos Humanos. Idoneidad, formación profesional y perfeccionamiento; requisitos fundamentales para la implementación de procesos de normalización en los archivos.

CONCEPTOS PRELIMINARES

Asistimos al desarrollo de la “sociedad del conocimiento” en un mundo globalizado y permanentemente sacudido por cambios que llevan a las universidades a reflexionar acerca del lugar que

les cabe en esta nueva sociedad. Así, la gestión de estructuras propias de la administración universitaria tradicional gira en dirección a la gestión del conocimiento y obliga a las universidades a pasar de la transmisión de contenidos enciclopédicos para la formación profesional a la enseñanza de competencias básicas para seguir aprendiendo toda la vida.

En este contexto, las competencias profesionales se vuelven cruciales porque están específicamente relacionadas con el conocimiento concreto de un área temática, y son las que confieren identidad y consistencia a cualquier programa.

Así, en el ámbito de la formación profesional la competencia se entiende como *La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser* (Ibarra, 2000 citado por Acalá, M.T. 2008b)

Desde la cátedra Pedagogía de la Comunicación y Gestión de la Información perteneciente al quinto nivel de la Licenciatura en Ciencias de la Información de la Facultad de Humanidades de la UNNE, ya desde sus inicios en el año 2005, se ha propuesto la vinculación de los alumnos con el medio a través de organizaciones distintas a las unidades de información tradicionales (archivos, bibliotecas, museos), en las cuales los alumnos se insertaban durante el dictado/cursado de la misma para realizar a través de los trabajos prácticos un análisis organizacional desde el ámbito de la Gestión, la Gestión de la Comunicación, la Gestión de la Información y de la Gestión del Conocimiento.

El objeto de esta modalidad es justamente que los cuasi profesionales puedan poner a prueba las competencias profesionales adquiridas en la licenciatura y así lograr ampliar su visión respecto del campo profesional y el alcance e incumbencias propias del título que otorga la Facultad de Humanidades – UNNE.

En el transcurso de los años se fueron proponiendo a los alumnos diferentes pautas en base al trabajo de análisis, para que éste no se agotara en sí mismo.

Para ello, los estudiantes elaboraban respuestas concretas a los principales problemas detectados; así mismo, en base a lo realizado se elaboraban proyectos productivos generando y aportando en ellos una conciencia y competencias propias del emprendedorismo como una posible y válida estrategia de autogestión de empleo.

A fines de 2011 la cátedra se asoció a las de Tratamiento de la documentación activa, Legislación de los Procesos Informacionales, Tratamiento de la documentación con valor permanente, Preservación y conservación de documentos y las Prácticas Profesionales II de la Orientación en Archivología, con las cuales se está llevando a cabo un Proyecto de Investigación respecto de la gestión y valorización de las fuentes documentales en organizaciones dedicadas al transporte (El transporte de cargas y de pasajeros desde sus orígenes hasta la actualidad a través de las fuentes documentales escritas, orales y de imagen y sonido. El caso del Chaco. PI H009-11 Res 142/12CS y Res6230/11R); por lo cual se propuso a los alumnos circunscribirse a alguna de estas organizaciones.

El equipo de alumnos 2012 estuvo conformado por Cárdenas Ochoa, Cristina; Del Río, Silvana; Díaz, Ricardo; Estigarribia, Agustín; Mierez, Melisa; Núñez, Élide y; Verón, Noelia. Luego de entablar contacto con varias empresas, se decidió insertarse en una Empresa de transporte de pasajeros de Resistencia: Asociación de Propietarios de Radio Taxi de Resistencia.

Como parte del trabajo los alumnos elaboraron sus CV de manera individual y luego tuvieron que hacerlo como equipo oferente de servicios lo que les permitió ir aclarando sus aptitudes, destrezas y competencias como profesionales y poniendo en práctica la competencia comunicativa.

Paso seguido desarrollaron un contrato de expectativas como equipo de trabajo y otro como equipo para con la organización, en los cuales plantearon compromisos y acuerdos.

Para iniciar su trabajo de campo desarrollaron un extenso marco teórico que luego sintetizaron de manera propedéutica para su tesina.

Una vez conocido el estado del arte respecto de las empresas de transporte del rubro, se insertaron en la organización, realizando visitas, observaciones, mantuvieron entrevistas con sus miembros, accedieron a la documentación facilitada por las autoridades, analizaron sus diferentes áreas, detectaron problemas, celebraron reuniones como equipo, discutieron, se pelearon, acordaron, propusieron y elaboraron soluciones para la organización.

Como resultado de intensos meses de trabajo, elaboraron el trabajo con cuyos resultados participaron en el proyecto de investigación mencionado con continua orientación desde la cátedra.

INTRODUCCION

Actualmente decir que la información es un factor de poder puede sonar como un cliché para no desentonar con las corrientes teóricas (sociológicas, económicas, políticas, culturales y demás) que caracterizan el período histórico que estamos transitando: Sociedad de la información, sociedad informacional, economía de la información, sociedad del conocimiento, cultura de la información y otros;

con el fin de iluminar el entramado social vigente, en el cual una de las fuentes principales (y tal vez la más importante) de productividad y competitividad radica en el uso inteligente de la información (oportuna y relevante).

Si bien el trabajo fue planteado como parte de la cátedra, resultó ser una oportunidad, para poder observar y plasmar los contenidos teóricos vistos a lo largo de la carrera, y de esta manera visualizar los diferentes ámbitos en los cuales, como profesionales de la información podemos actuar.

En este marco se analiza una organización del contexto local buscando aplicar en la práctica los conocimientos teóricos desarrollados en la materia desde una óptica documental, informacional y comunicacional.

Se realizó el análisis de una organización de transporte, Radio Taxi, de la ciudad de Resistencia, observando su dinámica, centrándonos en ejes concretos: comunicación interna y externa de la organización, gestión documental, gestión de la información y gestión del conocimiento. Se identificaron los ámbitos y áreas que permitieron indagar los procesos informacionales y comunicacionales de la misma.

Luego de elaborar un diagnóstico, se detectaron los componentes de la organización a potenciar y optimizar, que le permita continuar ofreciendo un servicio eficaz, eficiente y efectivo.

Radio Taxi, en la actualidad es una organización sólida, con estructuras definidas, que evoluciona constantemente, adaptándose a los continuos cambios en la realidad en la cual está inmersa.

Para desarrollar este trabajo se propusieron y establecieron los siguientes objetivos y metas:

Objetivos Generales

- Brindar una orientación a la empresa sobre cómo optimizar la administración de recursos y tiempos dentro de la organización en base a la información obtenida.
- Aportar conocimiento a la organización sobre los diferentes aspectos a tener en cuenta en cuanto a las políticas de comunicación y de conocimiento dentro de la misma que contribuyen a su desarrollo y crecimiento.

Objetivos Específicos

- Concientizar a los miembros (de la organización) del valor de la gestión documental y de la información dentro y fuera de la misma.
- Detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización que contribuyan a su desarrollo;
- Analizar y evaluar el sistema de almacenamiento de los datos sobre clientes que posibilite desarrollar estrategias de fidelización;
- Analizar el (o los) sistema(s) de almacenamiento de la documentación administrativa, del personal, contable, legal, etc.

Metas

- Que todos los integrantes de la Asociación Propietarios de Taxis tengan conocimiento sobre la información relevada en análisis e informes que les permita comprender los aspectos positivos y aquellos en los cuales se debe poner énfasis con la participación de todos los integrantes de la misma; al cabo de dos meses de iniciado el trabajo a través de una presentación formal.
- Incentivar a los miembros de la organización a desarrollar las propuestas presentadas por el equipo de trabajo, para crecer y desarrollarse como empresa de servicios públicos al cabo de cuatro meses.
- Aumentar fidelización y cantidad de clientes y propietarios para con la empresa en el plazo de 1 año, posicionándose (aún más) con mayor ímpetu como empresa de servicio público de pasajeros ante la competencia logrando una sólida expansión al ámbito provincial.
- Desarrollar un mapa georeferencial que refleje el análisis de las diferentes paradas y de la demanda/solicitudes de servicio a través de llamadas telefónicas de los clientes habituales y ocasionales en el lapso de un año, que permita a la empresa realizar un uso estratégico de paradas ofreciendo mejores servicios y optimizando los recursos y el capital humano que posee.

Uno de los ejes principales de la materia es el liderazgo y trabajo en equipo desde el cual se hace hincapié en las cuestiones motivacionales y las relaciones interpersonales como factor indispensable para el éxito o el fracaso en cualquier emprendimiento. Desde esta perspectiva los alumnos reconocieron los aspectos motivacionales en su propio trabajo, los cuales se detallan:

- Aplicar en la práctica el bagaje teórico práctico aprendido en el transcurso de la carrera.
- Continuar adquiriendo conocimientos a través de la práctica.
- Ampliar las posibilidades de trabajo fuera de las unidades tradicionales de información.
- Participar de un equipo real de trabajo en el cual desplegar el conocimiento y las potencialidades individuales.

- Asumir responsabilidades individuales que favorezcan el desempeño del equipo.
- Fortalecer las relaciones interpersonales al interior del equipo.
- Vincular y mejorar el posicionamiento de los profesionales de la información en la comunidad.
- Lograr la satisfacción personal al llevar adelante un trabajo desafiante.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa local.

Como punto de partida en la gestión como Profesionales de la Información han delineado una agenda de trabajo a través de la cual se especifican las responsabilidades y tareas que permitan optimizar recursos, tiempo y evitar así el re-trabajo mediante una comunicación fluida, como principio rector del logro de los objetivos propuestos y como orientador al momento de alcanzar las metas:

- Elaboración y firma del contrato de expectativas al interior del equipo y del equipo para con la organización y viceversa.
- Reuniones de trabajo para decidir la organización en la cual insertase de acuerdo a las diferentes posibilidades.
- Búsqueda bibliográfica y lectura de bibliografía facilitada por la cátedra
- Contactos informales con la organización elegida.
- Presentación y entrega de solicitudes formales interinstitucionales desde la Facultad de Humanidades para con la empresa Radio taxi para ingresar y asistir a la organización
- Desarrollo y estrechamiento vínculos con la organización participando como equipo en las actividades importantes de la organización: acto del día del taxista e inauguración de la sede social.
- Confección y prueba de cuestionarios para entrevistas.
- Celebración de Entrevistas: con el director de la Asociación de Propietarios de Radiotaxi y operadores
- Visitas a la organización.
- Toma de fotografías de la empresa
- Análisis de la información recopilada en las entrevistas, observaciones y datos obtenido de la documentación accedida.
- Reuniones de trabajo del equipo
- Redacción del informe.
- Correcciones del Informe.
- Presentación de los resultados a la empresa.
- Presentación del informe y defensa del trabajo como cierre de la cátedra.

A través de este tipo de experiencias se pretende que los alumnos puedan adquirir las competencias propias de la especialidad para desenvolverse como profesionales ya desde su formación e ir adquiriendo la tan ansiada y anhelada experiencia solicitada en todos los trabajos y que sigue siendo insentido a la hora de conseguirlo cuando un estudiante acaba de terminar sus estudios de grado.

En lo que al presente trabajo se refiere, los alumnos antes de ir al terreno los alumnos debieron elaborar un Marco Teórico respecto del tipo de Organización en la cual iban a insertarse.

Es así que, iniciaron su basamento teórico definiendo el concepto de organización, los procesos gerenciales, la implementación de estrategias de gestión y gerenciamiento, las organizaciones de servicio, el servicio público, el transporte, el transporte público como organización de servicios, para finalmente detenerse en el servicio de taxis y las pautas del mismo haciendo hincapié en los deberes y derechos de los licenciarios y usuarios del servicio.

A través de las entrevistas, las visitas a la organización y el acceso a la información brindada por la misma, realizaron una presentación de la Empresa de transporte público de pasajeros Asociación de Propietarios de Radio Taxis de Resistencia, a través de sus datos (razón social, localización, ubicación, misión, visión y objetivos de la misma, su historia, historia reciente, actualidad y proyecciones a futuro en el corto, mediano y largo plazo), describieron el tipo de organización y sus políticas, su estructura, los recursos y contexto en el cual está inserta, al cual influye y es influida por él.

Así mismo, describieron su dinámica, los roles y liderazgos desempeñados por los miembros, el tipo y fluidez de la comunicación interna, las relaciones interpersonales, grado de realización y satisfacción de socios, choferes y empleados.

En cuanto a las Dimensiones de la organización plantearon los aspectos administrativos, legales, gerenciales, sus estatutos y reglamentaciones internas, las actividades de tipo socio cultural y educativo que lleva adelante, la gestión documental, la gestión de la información y el conocimiento realizada, sus políticas de acceso, manejo y comunicación de la información.

Paso seguido en esta formación práctica se realizó el Análisis Situacional de la organización, para lo cual se encaró un doble trabajo: estudio del contexto y la aplicación de la Matriz FODA.

Contexto

La Asociación Propietaria de Taxis surge por el año 1973, como un grupo que se reunió formalmente en la peña Martín Fierro, y consiguen la personería jurídica. En el año 1992, los 140 taxis

existentes en ese momento con paradas fijas, teléfonos, bajadas de bandera y tarifas superiores, quedó desmembrado puesto que muchos de los taxistas pasaron a formar parte de la incipiente oferta en ese momento: los remises. La asociación de taxis, sin presidente y sin local, se reorganizó.

Eran taxistas “nómades”, realizaban reuniones en domicilios particulares, en la UTA, la CGT, en las cuales siempre el tema central era salir de la difícil situación deficitaria en la que se encontraban los taxistas. En el año 1993 surge la idea de fundar el sistema RADIOTAXI. Es así que, en la plaza 25 de Mayo, al pie de la estatua la Loba se reunieron treinta y cinco taxistas y con su propio dinero armaron la base en una vivienda en construcción, local prestado por uno de los socios, en la cual se acondicionó una habitación con muebles prestados para que funcionara la sala de operadores constituidos por socios que se turnaban voluntariamente e, incluso, la línea telefónica pertenecía a una familia amiga.

La radio (Cahuane - VHS) de comunicación de la base para con los móviles y las de los móviles, se adquirieron a un técnico de la ciudad de Corrientes, para la cual firmaron una garantía prendaria de los móviles afectados al servicio.

Introducir como taxi a un vehículo en aquella época de crisis representaba una dificultad mayor y, lo que motivaba a un desocupado la compra de un auto era para trabajarlo con una etiqueta con la leyenda “Remis” y salía a la calle, ya que no había normativa que le impidiera trabajar, ni legislación que regulara la actividad.

Como taxi no se podía salir a la calle extraoficialmente ya que como servicio de transporte ya estaba regulado. Es así que era más fácil utilizar una figura ilegal para introducir un nuevo servicio al mercado, ya que no había exigencia o barrera para implementar el incipiente servicio de remis.

De esta manera se instaura el debate sobre si correspondía la circulación de estos coches “remises” en la ciudad, en el sentido de que éstos no eran un transporte público como si el Taxi.

El Remis es un servicio privado de pasajeros, es un vehículo no identificado con una agencia particular (puede pertenecer o no a alguna agencia) manejándose con cierta privacidad y su actividad no esta regulada.

La principal problemática surge en cuanto a la tarifa de los remises que es más barata que la del taxi, de \$1, valor de la nafta en esa época. En cambio el taxi sujeta las normativas municipales que establecían el mínimo a cobrar, lo cual se denomina en la jerga como “bajada de bandera”, comprende una tarifa por ficha o por cuadra. En ese momento la bajada de bandera era de \$3. Esa diferencia de precios dificultó el servicio de taxi sumiendo la actividad en una notable crisis puesto que estaban sujetos al ejercicio de una competencia desleal, viéndose obligados a desregular la actividad y sugerir también para ellos una tarifa de \$1 y así, poder tener las mismas posibilidades de trabajo que los remises.

Así en abril de ese año los diez primeros RADIOTAXI comenzaron a ofrecer sus servicios. Prácticamente sin ingreso de dinero para el sistema iniciado, se realizó publicidad, adquisición de tickets, colocación de obleas para los móviles, etc.

Se logra la constitución legal del servicio de agencia, la rotación de las paradas y una mayor convivencia solidaria entre los taxistas.

En 1994 se estableció el trabajo en blanco de los operadores, quedando efectivos dentro de la organización con jornadas de trabajo de seis horas diarias. Mientras, los 35 móviles crecieron en cantidad, se recuperaron taxistas que se habían pasado al servicio de remises, y a otros que esperaban incrédulos resultados.

En 1996 se alquila y se traslada la base y se legalizó la frecuencia de RADIOTAXI ante la CNC (Comisión Nacional de Comunicaciones).

Hacia 1998, se adquirió la propiedad donde se encuentra la base actualmente. Más adelante se logran realizar mejoras; logrando la incorporación de nuevas paradas de y se cruzó la frecuencia. Luego, por desacuerdo de los socios, la Asociación fue intervenida por un corto tiempo, y actualmente está saliendo adelante gracias al empeño, el esfuerzo y el compromiso de un grupo de nuevos socios, quienes lograron la incorporación de nuevas paradas y no se detuvieron logrando legalizar la actividad ante las entidades, como la CNC, el municipio, la AFIP, la ATP y para mejorar y agilizar el servicio.

Matriz FODA

A través de ésta se busca identificar fortalezas y debilidades al interior de la organización, en cuanto a estructura organizativa, sistemas, personal, estilos de liderazgo y cultura, así como su posicionamiento frente a oportunidades y amenazas propias del entorno visto en la contextualización de la organización.

Fortalezas

- Se encuentra conformada tanto la Comisión Directiva y como la Comisión de Cuentas que actúa como contralor.
- Poseen personal capacitado para desempeñar el tipo de tareas que se desarrollan en la organización.

- Predisposición del personal a realizar y llevar adelante los cambios y avances necesarios en su desarrollo laboral.
- Responsabilidad empresarial respecto de la normativa vigente y al mantenimiento y actualización de la documentación requerida y la realización de controles actualizados.
- Fluida comunicación entre la base de operaciones y los choferes.
- Cada propietario cuenta con su propio vehículo y lo mantiene en las condiciones requeridas para la circulación y con un seguro actualizado para los mismos.
- La asociación posee un ambiente de trabajo agradable y cordial.
- Rige sus actividades mediante la normativa vigente.
- Mantiene la información y los controles de la organización en forma ordenada y actualizada.
- Efectúan un control sobre el estado de los vehículos de manera continua y periódica y la comunicación se realiza durante cada viaje.
- Respeto en el trato con el cliente.
- Actualización y capacitación continua, del personal de la empresa.
- Crecimiento y desarrollo de la infraestructura e instalaciones que permite responder más eficazmente las necesidades de los usuarios/clientes.

Oportunidades

- Aumento de socios y nuevos usuarios por medio de recomendaciones de usuarios/clientes habituales.
- Altos Precios cobrados por otras empresas de taxis particulares frente a la tarifa de la empresa.
- Poder adquisitivo del público que prioriza la seguridad y comodidad frente al costo del servicio.
- Expansión territorial “dentro de” y “del” área metropolitana.
- Incorporación y aplicación de nuevas tecnologías de la información en el servicio de comunicación
- Administración ordenada y transparente de la organización.

Debilidades

- Desconocimiento de procesos documentales e informacionales.
- Falta de implementación de estrategias de marketing que permita mejorar y afianzar más aún el posicionamiento de la empresa en la ciudad y la región.
- Desconocimiento de técnicas de administración y gestión de la información relevante y oportuna para la asociación como factor competitivo y de desarrollo ante una realidad cambiante e incierta.
- Posición reactiva de conductores y/o propietarios a ocupar nuevas paradas fuera del casco céntrico.
- Desconocimiento de procesos estadísticos y de interpretación de datos y elaboración de información.

Amenazas

- Competencia con una gran cantidad de empresas de remises de Resistencia y el Gran Resistencia.
- El escaso y casi nulo tratamiento de normativas para la regulación de la actividad de los remises.
- Alto índice de robo de vehículos en la ciudad.
- Constante incremento del precio del combustible.
- Alto porcentaje de la población que cuenta con vehículo propio.
- Taxis públicos que ofrecen un mejor servicio a menor costo.
- Diferentes paradas de taxi.
- Desabastecimiento de combustible.

Una de las principales competencias en las que se forma a los cuasi profesionales es la resolución de problemas, de ahí que uno de los momentos del trabajo es la detección de problemas y la elección de uno de ellos para elaborar y desarrollar propuestas a la organización que les da cabida, en base a la información elaborada a partir de la interpretación de los datos obtenidos por medio de los diferentes dispositivos empleados.

Hoy por hoy la empresa es reconocida y está posicionada en el medio por su constante crecimiento, por la adaptación y predisposición de los miembros ante la comunidad, el trato respetuoso al cliente, la participación activa con propuestas en la elaboración de normativas municipales y provinciales con el fin de brindar el mejor servicio.

Actualmente aunque se cuenta con más de 50 paradas establecidas por el municipio mediante ordenanza municipal, cuidando no entorpecer el ingreso y egreso de vehículos, con un determinado

espacio en metros lineales, sólo son ocupadas un poco más de 25 con lo que implica su consecución ya que es un sitio para más puestos de trabajo.

El no “usufructuar” una parada, es un riesgo ya que con el constante crecimiento de la ciudad, es necesario tener una cobertura de la mayor cantidad de sectores estratégicos de la ciudad. Pero se ha observado que la mayor concentración de móviles se da en la zona céntrica.

Así mismo, las estrategias y mecanismos para la realización y procesamiento de estadísticas son precarios, y si bien poseen la información sobre los lugares donde podrían ubicarse nuevas paradas, ésta es informal y obtenida desde el conocimiento de trabajar cotidianamente en las calles, y aún no se posee un estudio técnico serio y profesional, ni los recursos para solicitarlos, que fundamenten la ubicación de las mismas.

Otra de las cuestiones prioritarias observadas es que la organización no proyecta desarrollar campañas de marketing y promoción de la empresa y del servicio que ofrece ya que consideran un riesgo el hecho de que no podrían cumplir con la rapidez y la calidad puesto que no disponen del número necesario de recursos humanos para acompañar el crecimiento de usuarios. Esta situación se ve agravada por los choferes que abandonan la empresa (no manejan los vehículos asociados) y los clientes que deciden prescindir de sus servicios.

Consideramos teniendo en cuenta los tiempos y planes de la organización, que sería beneficioso para la misma encarar un plan de fidelización tanto del usuario como de los propietarios y choferes, ya que los primeros clientes satisfechos y fidelizados de una empresa deben ser sus miembros.

Ante esta situación la Asociación de Propietarios de Taxis debe tener en cuenta la asignación de recursos internos y externos para solucionar el problema como ser:

Internos:

- Socios, propietarios de vehículos y choferes.
- Comisión directiva.
- Normativa vigente
- Fondos para la planeación y proyección de cambios, crecimiento y desarrollo de la organización.
- Fondos, personal y tecnología para el diseño y la creación de un Sitio Web, dinámico y amigable.
- Nuevo sistema tecnológico de comunicaciones en la base.

Externos:

- Equipo interdisciplinario de profesionales comandados por Especialistas en la Información.
- Tiempo disponible
- Conocimientos científicos poseídos y competencias profesionales desarrolladas.

Las competencias profesionales no solo implican la resolución de problemas, sino la comunicación de las propuestas (competencia comunicacional, trabajo en equipo, relacionamiento interpersonal), por tanto las ideas deben tener un alto grado de viabilidad y ser atractivas y al menor costo posible para las empresas.

PROPUESTAS

Entre las propuestas presentadas a la empresa figuran las siguientes:

Mapeo Georeferencial

Los mapas siempre han desarrollado a través del tiempo, un papel fundamental en la orientación y el posicionamiento del hombre en su entorno.

En la actualidad, el uso de la *georeferenciación* de mapas permite almacenar, analizar y proyectar una cantidad considerable de variables, por lo que se convierte en una herramienta de apoyo para la toma de decisiones en el desenvolvimiento de procesos de reingeniería de un lugar específico, hasta la planificación, distribución y ordenamiento de un centro urbano de gran envergadura sobre todo en proyectos de expansión y posicionamiento.

La *Georeferenciación*, es el proceso mediante el cual se logra una definición geográfica precisa de la ubicación de puntos, líneas y polígonos presentes en un mapa o foto, gracias a la correlación de éstos y sus respectivas representaciones en un sistema de coordenadas reales. Este mapa incluye la numeración y el sentido de las calles, así como los tipos de uso de suelo o negocios que existen en cada dirección (a modo de un GPS pero mucho más completo).

Así, se agiliza la planeación de arribo a destino, distribución y visita de clientes, contribuyendo a una mejor esquematización de posibles y mejores rutas de acceso, etc.

Por tanto, se propone a la Asociación de Propietarios de Taxis de Resistencia, la elaboración de un mapa georeferencial para visualizar aspectos que permitan mejorar, para favorecer su efectividad, mejora del servicio, disminución de costos, en fin que aporte a su crecimiento.

Los aspectos a tener en cuenta en esta *georeferenciación* son:

Paradas poco o no utilizadas por los móviles, destacando los vacíos del servicio.

Demanda, identificando las zonas de mayor demanda del servicio (llamados), así como las franjas horarias en las que se produce. Reconocimiento de los usuarios habituales y frecuencia de uso del servicio.

Inseguridad, estableciendo las zonas con mayor índice delictivo y mayores índices de accidentes y siniestros.

Estado y tipo de vías principales y alternativas, ubicando las grandes avenidas, distancias entre ellas, acceso y sentido de las mismas, calles alternativas que permiten la descongestión de las principales arterias; evidenciando su estado de deterioro o mantenimiento baches, lomos de burros, badenes, mejoras, material (asfalto, ripio, tierra), etc.

Negocios y lugares de interés, estableciendo la ubicación de los más concurridos y más importantes que les permitan desarrollar su trabajo con mayor efectividad, como ser gomerías, talleres mecánicos, estaciones de servicio, seccionales de policía, estaciones de bomberos, centros de salud, de emergencias medicas, hospitales, clínicas y sanatorios, centros de compras, sitios turísticos, terminales y paradas de tren, colectivos de larga distancia, etc.

La competencia, estableciendo su ubicación, distancia de la base y de las paradas más concurridas y centros de interés, sean agencias de remises, y el movimiento que realizan. Recorrido y paradas de las distintas líneas de colectivo de la ciudad de Resistencia y Gran Resistencia.

Todos estos datos se cruzan, permitiendo visualizar las causas de los vacíos de servicio, de las paradas no utilizadas; si se deben a la inseguridad, inaccesibilidad, el mal estado de las arterias; efectivizar los horarios y zonas en que se produce la mayor y más alta demanda, realizando un análisis de llamadas observando la zona desde la cual provienen, horario y frecuencia así como los usuarios, si son habituales u ocasionales.

De esta manera se puede analizar si la cantidad de paradas de las que dispone la organización son las necesarias y a través del real uso de cada uno de ellas por parte de los choferes si son estratégicas o no. De esta manera se puede planificar un mejor usufructo de las mismas atendiendo a las demandas de clientes, y redistribuir los recursos humanos y técnicos (tipo de vehículo, tamaño del mismo, etc.).

Fidelización del Cliente

Consiste en desarrollar estrategias en torno a un producto o servicio, en cuanto a entablar y estrechar vínculos a largo plazo entre oferente y usuario. Esto, consiste en lograr que un cliente (una persona que ya ha adquirido el producto o servicio) se convierta en un cliente/usuario habitual o frecuente mediante el trato ameno y afectuoso.

La fidelización permite lograr no solamente que el cliente solicite reiteradas veces el servicio, sino que lo recomiende a familiares y conocidos.

Muchas organizaciones descuidan este factor fundamental y se centran en captar nuevos y más clientes, sin considerar que retener un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo debido a que genera menores costos de marketing y administrativos (ya que vender a una persona que ya es nuestro cliente, requiere de menos operaciones que el proceso de una venta nueva).

Si la fidelización se apoya en el mapeo georeferencial, tendrá mayores posibilidades a la hora de definir y decidir estrategias, ya que los datos aportados por el mapeo, permitirá continuar logrando una relación estrecha con clientes/usuarios satisfechos que recurrentemente elegirán el servicio.

Propuesta del Equipo a la Asociación de Propietarios de Taxis de Resistencia

Objetivo

Tomar conciencia de la importancia del cliente y de su fidelización y desarrollar estrategias que permitan el crecimiento de la empresa.

Estructura

Marketing de relaciones y fidelización

La Filosofía del marketing basada en la relación con los clientes /usuarios, da lugar para entablar y profundizar dichas relaciones y convertirlas en estables y duraderas y por ende ampliarlas a nuevos clientes a través de recomendaciones y comentarios los cuales son más efectivos que cualquier campaña publicitaria y de esta manera constituir una la fidelización conjunta.

Pilares de la fidelización

- Entender al cliente

Implica la investigación y el análisis de la clientela, conocer ¿Quiénes y cómo son?, su perfil socio económico; hábitos en el uso del servicio; deseos, requerimientos, demandas y expectativas sobre el servicio que se ofrece o que debería ofrecer la empresa.

Analizar el valor de los clientes por segmentos: configurar los perfiles, hábitos de uso, periodicidad; describir el valor de cada segmento y enfocarse en aquel o aquellos que realicen un uso frecuente y recurrente del servicio.

Inconvenientes

Incrementa los costes y requiere de tiempo y dedicación por parte del personal de la empresa.

Ventajas

Ayuda a identificar oportunidades; permite establecer un orden de prioridad entre segmentos; desarrollar un plan de marketing estratégico más adecuado a las necesidades de los clientes.

- Diagnóstico de la situación

Según las tipologías de clientes decidir que segmento conviene adoptar.

Elección de la estrategia de fidelización más adecuada:

- Estrategias para Fidelizar Clientes

Brindar un buen servicio a los clientes

Significa darles un trato amable y cordial, una buena atención, un ambiente agradable y amigable, saludar, sonreír, agradecer, hacerlos sentir importantes y a gusto. Esto permitirá ganar su confianza y su preferencia y así, lograr que vuelvan a solicitar el servicio y probablemente lo recomienden.

Buscar un sentimiento de pertenencia

Implica procurar que los clientes se sientan parte de la empresa, hacerlos participar en las mejoras de la empresa, escuchar sus opiniones solicitarles sugerencias o comentarios, suscribirlos o ser miembro de la empresa a través de tarjetas vip para determinados beneficios tales como preferencias o descuentos especiales.

Utilizar incentivos

Tienen como objeto que los clientes vuelvan a solicitar el servicio, a través de tarjetas de puntos acumulables por viaje en cualquiera de los móviles, con la posibilidad de canjear una cierta cantidad acumulada por viajes gratuitos, acceso a descuentos especiales y/o participar de determinados sorteos todos los meses

Ofrecer un servicio de calidad

Permite ganar la preferencia del cliente y hacer que muy probablemente recomiende a la empresa con otros usuarios del servicio.

Escuchar las quejas de los clientes

Las fallas en la experiencia y servicios son inevitables, cuando los clientes se quejan, se puede aprender a corregirlas; la cuestión es que no siempre los hacen, a veces directamente cambian por otra empresa de la competencia.

La queja es una *oportunidad* para aprender a identificar las deficiencias que puedan existir en el servicio que brinda cada chofer y corregirlas.

Si tienen algún problema con el servicio, es mejor si se lo comunican a la empresa, en lugar de cambiarse a la competencia por ello es importante tener pequeños buzones en un lugar visible en cada unidad.

Planes de Acción

Uso de la información sobre los clientes para ofrecer servicios individualizados y diferenciados enfocados a casos específicos y especiales.

Extensión del servicio de Radio Taxi a otras áreas del Gran Resistencia

El mapeo geo-referencial permite detectar los lugares en los cuales la organización puede considerar viable brindar sus servicios. Estas áreas, en el caso de la Asociación de Propietarios de Taxis de Resistencia, corresponderían a las de: Barranqueras, Fontana, Puerto Vilelas y Puerto Tirol, respectivamente.

Es por ello que, el personal de la asociación podría a través del mapeo, fijar puntos estratégicos en cuanto a las necesidades de la comunidad para poder establecer las ubicaciones de las paradas en esas localidades, a fin de ir más allá de cubrir la demanda.

Así, la organización se beneficiará acrecentando la oferta del servicio y el número de usuarios, permitiendo distribuir de mejor manera los móviles maximizando los recursos e instalando paradas en lugares estratégicos.

Servicio de transporte de mascotas

Actualmente son muy pocas las empresas que trasladan a los clientes con sus animales domésticos, de ahí la necesidad de instaurar esta oferta. Se han manifestado diferentes necesidades en cuanto a esta cuestión en otros tipos de transportes por lo que se considera apropiado incorporarlo; a través de los contenedores adecuados (en el caso de solo trasladar las mascotas), a los demás servicios brindados por la Asociación.

Este servicio brinda al cliente la seguridad y la tranquilidad de poder viajar con su mascota sin disgustarse ni tener que pagar cargos extras por el traslado.

Se solicitará al usuario que, al solicitar el móvil, anuncie el viaje junto con su mascota; de esta manera se le asignará uno de los móviles disponibles especialmente para tal fin.

Si el usuario desea que su mascota vaya a la peluquería, a la veterinaria, debe efectuar una mudanza o surge alguna emergencia, este es el servicio personalizado que está buscando.

Servicio de traslados especiales o envío de materiales varios

Se basa en ofrecer un traslado de equipajes, mercancías u objetos de determinado tamaño y cuidado, documentación variada, etc., ya que muchas veces se necesita tener un espacio considerable dentro de los vehículos para este tipo de cargas a fin de efectuar un traslado cómodo y rápido, utilizando móviles especiales.

Servicio “bebe seguro”

Implica tener unidades equipadas con butacas desmontables, confortables para bebés ubicadas en el asiento trasero, lo que permite el traslado cómodo y seguro de los adultos con hijos pequeños de cero a tres años, comunicándolo al solicitar el servicio, para enviar el vehículo adecuado.

Tarjetas de usuario preferencial

Se entregarán unas tarjetas especialmente diseñadas para los usuarios habituales potencialmente habituales, para lo cual cada chofer de la unidad dispondrá de una moderada cantidad para entregar a los pasajeros que considere.

Las mismas contendrán los datos de la asociación y vías de contacto (dirección, los teléfonos, sitio web entre otras). De este modo se dará un trato preferencial diferente a las empresas de la competencia, entablando una relación con los clientes haciéndolos parte de “un club” y hagan conocer o recomienden los servicios, ampliando la visión de la comunidad sobre la organización y acrecentando el posicionamiento de la misma en el mercado.

Seguimiento y Control

Implica obtener conclusiones de cara hacia el futuro de la empresa a través de una evaluación periódica de las actividades e innovaciones, a través de la comunicación fluida con los usuarios, ver lo que funcionó bien, lo que no y lo que se puede o debe corregirse, y lo que aún falta es primordial.

Vigilancia

En el sentido de actualización de información, implica velar sobre alguien o algo, o atender exacta y cuidadosamente a él o a ello; de manera pensada, ordenada, sistemática para que dé buenos resultados.

En este caso se refiere a:

Vigilancia comercial:

Estudio de la evolución de las necesidades de los clientes, de mercado, solvencia de los clientes, nuevos productos ofrecidos por la competencia...

Gestionar, analizar y favorecer el desarrollo de planes de financiamiento otorgados por el Estado o empresas privadas que beneficien al sector (adquisición de nuevos móviles, repuestos del automotor, servicios de reparación de vehículos, otros).

Alianzas estratégicas con proveedores como ser, estaciones de servicios para garantizar el suministro de combustible, con grandes proveedores de neumáticos, etc.

Vigilancia tecnológica

Se ocupa de las tecnologías disponibles o que acaban de aparecer, capaces de intervenir en nuevos productos o procesos, el uso del GPS y su uso apropiado para utilizar todas las prestaciones del mismo, búsqueda, selección y distribución de informes técnicos para los propietarios sobre nuevos modelos de autos que optimicen el rendimiento para la actividad.

Vigilancia del entorno

Se ocupa de la detección de aquellos hechos y acontecimientos del entorno, que pueden condicionar el futuro, en ciencias como la sociología, la política, el medio ambiente, las reglamentaciones; Asesoramiento sobre la responsabilidad social de la empresa, información de la actividad gremial del sector, convenios con otros gremios o asociaciones que fortalezcan y potencien la actividad de la empresa, .

Vigilancia jurídica

Mantener a la empresa al corriente sobre normativas y reglamentaciones que vayan surgiendo y que modifiquen el funcionamiento del sector en los diferentes estamentos de la administración: nacional, provincial y municipal. Así también de normativas de otras provincias que podrían impulsarse en la zona.

Vigilancia competitiva

Se refiere a la información sobre los competidores actuales y los potenciales (política de inversiones, entrada en nuevas actividades...), nuevos segmentos del mercado, los descuidados por la competencia aprovechables como nichos de desarrollo.

Seguimiento y desarrollo de capacitación actualización para el personal, socios y choferes que potencien su profesionalidad y compromiso con la empresa que le permita destacarse en el medio y elevar así la competitividad de la misma.

CONCLUSIONES

Lo que está ocurriendo en torno de los procesos formativos se da en el marco de interdependencias dinámicas y auto-organizativas que producen cambios en los cuales se entrelazan componentes cognitivos, afectivos, administrativos, económicos, políticos y tecnológicos.

Hemos pasado de un modelo fordista-taylorista de producción al económico de la tecnoglobalización, la economía informacional y la desregulación de mercados.

Cotidianamente las organizaciones encaran cambios para adaptarse a las dinámicas sociales y económicas, lo cual exige contar con personas que posean un alto grado de flexibilidad para adecuarse a nuevos procesos laborales y ajustar su desempeño a los requerimientos del usuario-cliente.

Se apunta entonces, a una educación en la cual las personas aprendan a abordar la realidad a partir de un espíritu abierto, contextualizador y que tenga en cuenta todas las perspectivas posibles dejando de lado viejos esquemas rígidos y preconcebidos.

Para esto las competencias deben dejar de ser una “moda” para convertirse en un riguroso enfoque pedagógico.

En consecuencia, como señala Sergio Tobón Tobón (2009: 49) las competencias deben ser abordadas desde el diálogo entre tres ejes centrales: a) las demandas del mercado laboral-empresarial-profesional; b) los requerimientos de la sociedad; y, c) la gestión de la autorrealización humana desde la construcción y el afianzamiento del proyecto ético de vida.

En la sociedad del conocimiento, la mayor parte de las ocupaciones requieren del procesamiento de la información con apoyo de la tecnología, la electrónica y la informática, lo cual implica que es esencial en la formación de nuevas capacidades aquellas que enfatizan el manejo de la información más que en procesos manuales y operativos de rutina y por otro lado aquellas que humanicen la tarea como las comunicacionales, las interpersonales, el liderazgo, el trabajo en equipo.

No se trata de la instauración de nuevos, rígidos y detallados pasos (lo que nos convertiría en un nuevo enciclopedismo), sino en ayudar a la comprensión del proceso de aprendizaje y las metas en función del desempeño, posibilitando la aplicación de diversas estrategias didácticas a través de las cuales se promueve la exploración y el autoaprendizaje.

Así, no sólo se contribuye al capital humano sino también al capital social ya que se debe: considerar a las personas no como recursos sino como talentos, trabajar en equipo por la autorrealización de sí mismas, asumiendo el trabajo cotidiano como procesos integrales y sistemáticos, buscar la combinación de enfoques de enseñanza, revisar periódicamente la manera cómo se emplea el enfoque por competencias buscando que sea parte estructural del proceso pedagógico.

Resulta por tanto, muy enriquecedor y a la vez desafiante poder brindar a los alumnos una perspectiva de acción formativa-laboral que no se limite a la aplicación de procesos técnicos en las unidades de información tradicionales (archivos y bibliotecas) para posicionarse como profesionales capaces de vincularse con otras áreas y profesiones y potenciar sus capacidades de gestión de la información así como la gestión del conocimiento, en síntesis sus competencias.

Una de las mayores exigencias de la profesión es la interdisciplinariedad, respetando las especificidades en pro de humanizar la información, con una gran dosis de creatividad e innovación y solamente se es creativo trabajando de manera asociada; con una gran capacidad de adaptación y defensa de la propia identidad, así como la utilización de la capacidad de pensar y discernir logrando como meta el desarrollo sostenible cuyo objetivo central debe ser el desarrollo integral del ser humano, transformando la sociedad actual, en una sociedad no sólo más informada y civilizada, sino más justa, más honesta y más humana, que comienza aquí y ahora; para dar a la información el verdadero valor agregado ya que detrás de cada profesional o usuario hay vidas y si en el mundo globalizado el conocimiento es la clave del desarrollo y la información su fuerza motriz, es a través del proceso cognoscitivo que la información debe transformarse en conocimiento y se traducirse en acción; apoyando a la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico, en síntesis a la promoción humana.

BIBLIOGRAFÍA

- ALTBACH, Philip G. y MC GILL PETERSON, 2000 Patti (ed.). *Educación superior en el siglo XX: Desafío global y respuesta nacional*. Trad. V. Waksman. Educación y sociedad. 1ª ed. Bs As: Biblos, 126 p.
- BARNETT, R. 2001 *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona: Gedisa.
- BARRANCO SAIZ, F.J. 2000 *Marketing interno y gestión de recursos humanos*, Madrid, Pirámide.
- BENEITONE, Pablo, et. al. 2004-2007 *Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina: Informe final - Proyecto Tuning - América Latina*. Bilbao: Universidad de Deusto, 2007. 249 p.
- BLANCHARD, K. y O'CONNOR, M. 1997 *Administración por valores*, Bogotá: Norma, 1
- CABRALES HERNÁNDEZ, G. Y LINARES COLUMBIÉ, R. *Origen y formación de la Ciencia de la Información (1895-1962)*, Cuba.
- CHAIN NAVARRO, C. 2000 *Gestión de la Información en las organizaciones*, Murcia (España), DM.
- CHOO, C. W. 1999 *La organización inteligente*, Ciudad de México: Oxford University Press.
- CORNELLA, A. 2000 *Infonomía.com. La empresa es información*. Bilbao (España): Deusto.
- FARREN, C., KAYE, B y LY, L. *Nuevas destrezas para nuevos papeles del liderazgo*, cap. 18, en HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M. y BECKHARD, R. 1996 *El líder del futuro*, Bs. As., Fundación Drucker - Deusto S.A.
- GARCÍA FRAILE, J. A. y TOBÓN TOBÓN, S. (coord.) 2008 *Gestión del currículum por competencias; una aproximación desde el modelo sistémico complejo*. Lima: AB Representaciones Generales SRL, 237p.
- GOMEZ ROLDAN, I. *Competencias Profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas*. Educación y educadores. Vol. 8. Universidad de La Sabana. Facultad de Educación.
- HAYES, N. 2002. *Dirección de equipos de trabajo*, Madrid: Thomson,
- KOTLER, P., BLOOM, P. y HAYES, T. 2004. *El marketing de servicios profesionales*, Bs. As.: Paidós,
- MASTACHE, A. 2007 *Formar personas competentes. Desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales*. Buenos Aires: Noveduc.
- MUÑETONES GIMENEZ, S 1995 *Una aproximación desde el psicoanálisis a la función de dirección*. En: TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA VOL. IX N° 21 Julio – Diciembre. Departamento de Ciencias Administrativas y Centro de Investigaciones y Consultorías Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Antioquia. Medellín Colombia.

- OJEDA, S.L. 2008 - 2012 *Liderazgo Hoy*. Cuadernillo de cátedra, Pedagogía de la Comunicación y Gestión de la Información, Departamento de Ciencias de la Información Facultad de Humanidades, UNNE, Resistencia.
- OJEDA, S.L. 2008 - 2012 *Principios de Psicología social*. Cuadernillo de cátedra, Pedagogía de la Comunicación y Gestión de la Información, Departamento de Ciencias de la Información Facultad de Humanidades, UNNE, Resistencia.
- ORTOLL ESPINET, E. 2004. *Competencias profesionales y uso de la información en el lugar de trabajo*, En *El profesional de la información*, v13, n5, sep. – oct.
- PEREZ LINDO, A. 1995. *Mutaciones. Escenarios y filosofías del cambio de mundo*, Bs. As., Biblos,
- PICAS VIDAL, J. M. 2000 *Gestión del conocimiento*. s.l., s.e.,
- PIZARRO, N. 1997 *Introducción a los métodos de estudio de las organizaciones administrativas*. En: TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA VOL. XI N° 25 Septiembre – Diciembre. Departamento de Ciencias Administrativas y Centro de Investigaciones y Consultorías Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Antioquia. Medellín Colombia.
- PONJUAN DANTE, G. 2004 *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Dimensiones e implementación para el éxito organizacional*, Rosario (Arg.), Nuevo Paradigma, 214p.
- PUERTA, A. 1997 *La investigación en las organizaciones*, En: TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA MEMORIAS: CONGRESO INTERNACIONAL DE GERENCIA SOSTENIBLE; Un paso hacia la Revolución de la Efectividad Organización Pública y Privada.. Departamento de Ciencias Administrativas y Centro de Investigaciones y Consultorías Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Antioquia. Medellín Colombia.
- RUIZ RESTREPO, J. y GOMEZ RESTREPO, S. 1998 *Las relaciones organizacionales y el conflicto*, En TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA VOL. XII N° 28 Septiembre – Diciembre. Departamento de Ciencias Administrativas y Centro de Investigaciones y Consultorías Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Antioquia. Medellín Colombia.
- SCHEIN, E. *El liderazgo y la cultura organizacional*. En: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M. y BECKHARD, R. *El líder del futuro*, Buenos Aires: Fundación Drucker - Deusto S.A., 1996.
- SCHON, D. 1992 *La formación de profesionales reflexivos*. Buenos Aires: Paidós.
- SCHVARSTEIN, L. , 1995 *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*, Bs. As: Paidós.
- SENGE, P. 1992 *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona (Esp.), Granica.
- TEJADA FERNANDEZ, J. 1999 *Acerca de las competencias profesionales*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- TOBÓN TOBÓN, S. 2005 *Formación basada en competencias; pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. 2° ed. Bogotá: Eco Ediciones, 266p.
- ZABALZA, M. A. 2002 *El alumnado universitario*. En Zabalza, M. A. *La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas* (pp.181-226 Cap.5). Madrid: Narcea.