

“Bien hecho”, una forma de hacer docencia

Fecha de recepción: 10 de marzo de 2010

Fecha de aprobación: 1 junio de 2010

Francisco Eduardo Diago Franco

fdiagofr@poligran.edu.co

Politécnico Grancolombiano

Reseña del autor

Profesional en Administración de Empresas con actualización en Docencia Universitaria, competencias e investigación y diversos temas empresariales y de formación. Actualmente, es director académico junior de la Escuela de Turismo del Politécnico Grancolombiano.

Resumen

Este artículo describe los procedimientos mediante los que hasta los seres del reino animal, considerados como salvajes, adquieren habilidades y destrezas, según indicaciones y demás formas de aprendizaje básicos. Por supuesto, solo se alcanzan mediante un proceso digno y adecuado, que no invada su identidad propia, ni le genere peligro u otra forma de maltrato.

Si esta afirmación es válida y efectiva en seres elementales, en definitiva, para el género humano, que cuenta con un potencial inmenso, su aplicación es aún más enriquecedora.

El procedimiento adecuado es aquel que genera reconocimiento permanente de los resultados alcanzados por los estudiantes. En el presente artículo se determinan los posibles efectos de la aplicación de un procedimiento

Abstract

This article describes the procedures by which even wild creatures in the animal kingdom achieve abilities and skills, according to directions and other basic ways of learning. Obviously, it only could be accomplished through a suitable and honorable process that does not invade their own identity, neither generate danger or mistreatment whatsoever.

If this statement is valid and effective in elemental beings, ultimately, for the human race with huge potential its application should be even more enriching.

The proper procedure always generates recognition of the students' results. This article determines the possible effects of the application of this procedure, based on the book *Whale Done!*, by Kenneth Blanchard and others, and also the field work of several students and teachers.

amigable pero firme, sustentado en el libro *Bien hecho*, de Ken Blanchard y otros, y también en los resultados del trabajo de campo realizado con estudiantes y docentes.

Palabras clave

Reconocimiento, individuo, respeto, docencia, estudiante.

Keywords

Recognition, Individual, Respect, Teaching, Student.

Introducción

Los autores de *Bien hecho* (Ken Blanchard *et al.*, 2002) pretenden demostrar que sin importar la naturaleza del sujeto al que se debe entrenar, adiestrar y formar, el procedimiento aplicado adecuadamente asegura el cumplimiento de los objetivos.

El ejercicio de la docencia debe despertar una pasión muy particular. Esta actividad, al igual que la del artista, requiere esculpir la roca y amasar una arcilla burda para obtener una gran obra. Como provienen de la misma cantera, estos elementos comparten características similares, pero nunca idénticas.

Cada artista inicia el proceso de tallar el mármol y la roca ubicando la herramienta en el sitio adecuado, golpeando con la intensidad justa y acariciando insumo de manera que le traslade el espíritu que él desea infundirle. Igualmente, las manos del artista darán la forma que él desea a la arcilla, y al final la obra mostrará el mensaje que su creador quiere expresar.

Por analogía, se podría afirmar que un estudiante, cualquiera que sea, puede encarnar el rol de esos insumos, que el docente debe procesar. El profesor asume el papel del artista para convertirse en un formador capaz de entregar a la sociedad un ser integral que le generará beneficios a ésta.

En este sentido, y con el espíritu que propone pensamiento de los formadores, se presenta esta reflexión, que sólo busca una mirada a esta importante actividad, que obliga en los docentes los mayores estándares de responsabilidad frente a los estudiantes.

Nace la idea

En mi actividad académica como docente, he modificado mi modo de actuar, con base en las vivencias personales propias y de otros maestros; pero los aportes de los estudiantes son los que más han motivado mi evolución

profesional y personal, en particular la reflexión de un estudiante –a partir del desarrollo de su trabajo en clase para Principios de administración, una asignatura de primer semestre de la carrera Técnica profesional en administración de servicios para aerolíneas–.

Para esta asignatura, selecciono textos cortos de contenidos sencillos, para que los grupos generen conclusiones aplicadas a las empresas. A este estudiante le fue asignado *Bien hecho*, después de exponer su trabajo, se me acercó y dijo:

Este tema debería ser estudiado por los docentes. Si bien está orientado, y la intención inicial de los autores es empresarial, en particular la gestión del recurso humano, las características del salón de clase no son muy diferentes y su aplicación es perfectamente viable.

Este comentario me condujo a interpretar el sentido de su mensaje y fue el punto de partida para encontrar grandes similitudes entre lo relatado por el libro y el proceso de formación académica.

En ambos escenarios existen líderes tanto formales como no formales, es decir jefes, docentes, personas que sobresalen tanto en los equipos y grupos de trabajo, como compañeros de salón. También existen logros y, en algunos casos, crecimiento en el mercado –mayor rentabilidad– y en otros, profesionales exitosos. Estos elementos fortalecieron el sentido del comentario

del estudiante. Decidí, entonces, escribir con base en el contenido del libro.

El contenido de ese libro responde a una parábola como figura literaria, entendida como “la narración de la que se deduce una enseñanza moral o una verdad importante” (Pequeño Larousse, 1996). Por esto, este ensayo sólo pretende reflexionar o compartir una inquietud que surge de la experiencia y la relación cotidiana con los estudiantes.

Una reflexión: de la orca al estudiante

La orca es el sujeto de análisis y actor principal de este apartado. Según el Fondo Internacional para la Protección de los Animales y su Hábitat, IFAW.

La orca, erróneamente llamada ballena asesina, es el miembro más grande de la familia de los delfines. [...] Las orcas son las más cosmopolitas de los cetáceos, con una distribución que se expande desde los océanos tropicales hasta los mares Árticos (sic). Son altamente sociables y forman fuertes y persistentes lazos con los miembros de su grupo.

(IFAW, 2009)

La primera aproximación se puede ver claramente a partir de las características de la orca. Tanto ésta como el ser humano *son seres altamente sociables y forman lazos fuertes con los miembros de uno o varios grupos.*

Esta ballena cuenta con unas características sorprendentes que sugieren que su capacidad de aprendizaje es altamente efectiva. Tras su estudio, encontraron unas positivas y otras negativas, las más relevantes son:

Positivas:

- Cerebro altamente desarrollado.
- Capacidad de inteligencia.
- Comportamiento social.
- Relaciones familiares.
- Aprendizaje.
- Comunicación.

Negativas:

- Depredador en potencia.

La importancia de estas características radica en que acerca al ser humano de una manera objetiva, sencilla y transparente sin comparaciones que pueden interpretarse como ofensivas.

A partir del conocimiento de las características de la orca se define un proceso –o procedimiento para trabajar–. Los estudiosos de las orcas afirman que ellas se entrenan teniendo en cuenta unas normas básicas que se deben aplicar de manera muy profesional.

Para evitar el malestar que puede generar el término *entrenamiento*, que denota una orientación exclusiva hacia los representantes del reino animal, se establecerá un concepto más amplio: el *entrenamiento* se refiere al logro de competencias mediante un proceso estructurado, cuyo fin es encontrar un

beneficio de la aplicación del mismo en el futuro. Con esta definición, se acepta que es posible apoyar, potenciar, desarrollar al ser humano.

Las normas básicas del entrenamiento, tanto para la orca como para el ser humano, son:

- Usar un lenguaje amable, que sea clara la intención de no querer hacerle daño.
- Generar confianza en su entrenador.
- Construir una relación de confianza y amistad.

Establecido lo anterior, y bajo el supuesto de que la orca se asemeja al ser humano y, en este caso, al estudiante, es el momento de aclarar algunos interrogantes propios del procedimiento, para que se brinde una orientación que permita comprender mejor los resultados a alcanzar en el acompañamiento y formación de ese estudiante.

Docencia: acompañando al estudiante

Una vez que se han enunciado los fundamentos o normas básicas de todo buen entrenamiento, cuyo concepto en este artículo se restringe al ámbito de la formación académica, resulta necesario desarrollar dichos fundamentos para los fines de la orientación ya mencionados, siempre desde la óptica del libro de referencia.

¿Cómo se logra la confianza?

En este proceso, la confianza es la clave de un adiestramiento exitoso; por lo tanto, es importante tener en cuenta los siguientes consejos:

- Enfatizar en lo positivo. Siempre se debe tener en cuenta lo que se hace bien, por pequeño que sea.
- Redireccionar con pasión cuando se hace algo mal, es decir, administrar la energía partiendo de que cuanto más atención se le preste a un comportamiento inapropiado, más se repetirá.

El redireccionamiento se convierte en una estrategia necesaria para lograr la confianza y, por lo tanto, se aconseja:

- Brindar las oportunidades cuantas veces se requieran, pues esto estimula la motivación y afinidad.
- Prescindir del castigo como refuerzo. El formador cuenta con argumentos diferentes a éste para alcanzar las metas. El castigo debe ser remplazado por la motivación al estudiante a ser más competente.

Partiendo de estas referencias, descritas en el texto en mención, y sin entrar en complejidades de carácter comportamental, se propondrá una transición de la orca al ser humano, que consiste en comprender cómo una técnica aplicada a la orca puede ser igualmente desarrollada en el ser humano,

con el éxito esperado. Dicha transición obedece a la definición de *ser humano*, propuesta por Byler (2000), en la página web de la Asociación de Menonitas y Hermanos en Cristo:

Algunos investigadores están convencidos de que el ser humano no es más que un primate, un mamífero de enorme éxito evolutivo, que por la selección natural de los que mejor se reproducían, ha llegado a tener las características que hoy goza. [...] El ser humano, desde que es humano y se organiza en sociedad, siempre ha rechazado ciertas conductas como perversas y malignas. Siempre ha luchado con demonios, con fuerzas oscuras, las tinieblas del espíritu que ensombrecen y retuercen el alma humana. Y siempre ha reconocido también lo sublime, lo adorable, la espiritualidad positiva, Dios, como una realidad sin la cual la belleza de la vida no tiene explicación.

(Byler, 2000)

En este sentido, el estudiante, como ser humano, mantiene muchas afinidades y similitudes con la orca; él espera factores que favorezcan su proceso de aprendizaje. También existen variables que identifican las necesidades y expectativas del estudiante, deducidas a partir de la experiencia como docente.

¿Qué espera el estudiante del proceso de aprendizaje?

- Que su docente se encargue de guiar el conocimiento.
- Que le fomente el desarrollo de la creatividad.
- Que no lo presione por medio de las evaluaciones.
- Que lo estimule e impulse a actuar con tenacidad.

Pero además...

- Que prepare la clase con fluidez.
- Que motive la investigación.
- Que fomente actividades que lo enriquezcan.

También...

- Que se aleje de la solemnidad de ser maestro, y se convierta en un amigo comprometido con el proceso.
- Que deje de lado el monólogo, e inicie un diálogo entre el educador y el educando.
- Que rompa con el modelo tradicional del maestro expositor.

Y por último...

- Que sea firme en sus determinaciones y exigencias.
- Que favorezca la comunicación con sus estudiantes.
- Que no imponga y obligue su propia doctrina.

Hoy en día se hace necesario que la formación de los seres humanos se oriente hacia la construcción del conocimiento y de las competencias, y que genere crecimiento personal y profesional, así como y evolución del entorno en el que será actor principal.

Para ello, las expectativas del estudiante deben ser la prioridad del formador, quien debe brindar elementos para que su autonomía sea coherente con su contexto, y siempre lo apoye en el desarrollo de sus competencias del *ser, hacer y saber*.

¿Cómo se deberían redireccionar las acciones formativas?

- Descubra el error o problema de manera oportuna, sin buscar culpables.
- Demuestre su impacto negativo.
- Asuma la culpa, si en usted está la responsabilidad de brindar claridad.
- Revise la tarea en detalle y cerciórese de entenderla.
- Exprese la fe y confianza que le merece la persona.

Y mejor aún...

- Elogie a las personas de manera inmediata.
- Diga específicamente qué hicieron bien o casi bien.
- Comparta sus sentimientos positivos sobre lo que hicieron.
- Aliéntelos para que sigan haciendo las cosas bien.

Decisiones: ¿qué hay que hacer?

- Estimule el desempeño que usted desea *con argumentos*.
- Comuníquese y acompañe siempre *con acciones*.
- Reconozca y motive hacia el logro *con evidencias*.

¿Cuáles serían los posibles resultados?

- Un ámbito negativo: ausencia de respuesta o respuesta negativa.
- Un ámbito positivo: redireccionamiento y/o respuesta positiva.

De acuerdo a lo tratado en el texto *Bien hecho*, siempre desde el contexto académico, y a la experiencia como docente, se concluye que para formar a los estudiantes, los docentes debemos generar confianza, enfatizar en lo positivo y cuando existen errores, recanalizar las energías.

Los seres humanos y los animales no somos tan distintos. La diferencia radica en las capacidades del primero, que por cierto, son ilimitadas.

Una de las prácticas más nocivas en el adiestramiento de animales es el hábito humano de limitarlos desde el punto de vista animal. Esto quiere decir que es posible pretender que un *ser superior* obligue a uno *inferior* a hacer lo que desea.

Esta pretensión resultaría vana frente a los estudiantes, dado que no

existe división jerárquica como seres humanos entre ellos y el docente, sino una diferencia en términos de conocimiento y experiencia en la vida y en la profesión.

Y entonces, ante el ser humano, ¿cómo actuamos?

Existen muchas similitudes en las capacidades de los seres vivos. Lo importante es basarse en realidades que vividas de manera cotidiana en el ejercicio de la docencia.

A continuación se presentan opiniones formuladas por docentes y estudiantes, las de los primeros apuntan a *cómo* se debería formar y *cuáles* variables deben tenerse en cuenta; y la de los segundos se enfoca en *qué no* se debería hacer.

Cuando estos temas se tratan con profesionales en el arte de la formación humana, éstos siempre insisten en que para lograr el proceso formativo con éxito se debe tener en cuenta varios pensamientos.

Un estudiante inicia un proceso formativo positivo siempre y cuando el ambiente sea propicio y las condiciones sean favorables para lograr el objetivo. El docente debe ser un mentor, entendido como un consejero o una guía, debe orientar al estudiante o aprendiz con el fin de que él encuentre el camino para lograr sus metas personales, tanto en lo personal como en lo profesional.

Un buen consejero es aquel que logra –por medio de la vivencia, el ejemplo, la historia u otras formas– dar el peso y la credibilidad suficientes para que la palabra realmente adquiera la vida que necesita y sea apropiada por el estudiante.

Esto exige que el orientador tenga muy desarrollada la habilidad de escuchar. Debe ser un individuo con mente amplia y actitud receptiva, al punto de generar un ambiente comunicativo positivo y adecuado como espacio de encuentro de diversos saberes y culturas.

Otra variable es la *asertividad* cuando es preciso sustentar su posición con argumentos, y la empatía para comprender la posición del aprendiz. Es claro que las competencias *saber* y *hacer* deben estar al nivel del estudiante. Pero, para que el proceso cierre el ciclo, el docente debe ser firme en sus decisiones, basadas en compromisos mutuos y viables, que no deben ser vulnerados por ninguna de las partes, salvo eventos excepcionales.

El saber y la habilidad son fundamentales, según la disciplina o área del conocimiento; sin embargo, las relaciones humanas juegan un papel clave en el proceso de formación, y su único fin es crear un espacio de confianza entre el formador y el formado.

La diferencia entre los dos roles obedece al grado de conocimiento de la materia. Esta afirmación, ¿será acertada o, por lo contrario, tiende a distanciar a las personas y a clasificarlas en dos esferas? Lo único cierto es que existen dos grupos: los que saben y los que están en proceso de saber.

La argumentación es la mejor alternativa para diferenciar los papeles que adopta cada parte del proceso formativo. Se espera que el formador presente argumentos fuertes y bien estructurados, que permitan que el formado interiorice y adopte la información recibida.

Un proceso formativo exitoso debe sustentarse en llevar el conocimiento a la práctica. El docente debe escuchar, lo que le permite tener la puerta abierta a la comunicación, siempre.

El amor por lo que se hace incentiva las relaciones positivas que motivan el proceso, de manera que el aprendizaje sí se dé, y que la apropiación del conocimiento sea una realidad duradera.

El ejemplo que propone el docente es un elemento formador. La responsabilidad y el conocimiento de la temática ocupan un puesto vital para que el estudiante adquiera los conocimientos necesarios para ser competente.

Un pensamiento determina que la firmeza y el cumplimiento de los compromisos mantienen el estatus, otro afirma que el conocimiento es el que marca la diferencia. Un tercer pensamiento expresa que los argumentos consolidan el proceso de formación y equilibran los roles del maestro y el aprendiz. Otro sostiene que el logro y el ejercicio de la formación deben ser sustentados por la pasión por lo que se hace; y, en este sentido, es fundamental que el mentor-docente sienta lo que enseña, ya que esa imagen le da valor a lo que debe representar esa área del conocimiento.

A pesar de los diversos pensamientos, recogidos de las opiniones de algunos docentes

sobre esta labor de la formación académica, estas ideas presentan un factor común: el acercamiento desde lo humano. Dicho factor está presente en el fomento de relaciones cálidas, claras y responsables.

También es necesario tener en cuenta la visión del estudiante, para comprender lo que menciona, y a su vez transmitir su pensamiento.

En todos los casos los estudiantes sostienen que los docentes son personas que conocen mucho del tema, y que no tienen mayores comentarios al respecto. La competencia más sensible, y que afecta mucho a los estudiantes, es el comportamiento que adopta el docente, y que genera impacto negativo.

Al entrevistar algunos estudiantes, se evidencia que el respeto que el docente debe demostrarles se basa en comportamientos elementales. Una forma de respetarlos es cumplir con los compromisos pactados, particularmente, el de los horarios. Lo irónico de esta situación es que, cuando el estudiante no llega a tiempo a sus clases, normalmente recibe algún comentario inoportuno y poco coherente, de modo que el motivo de la llamada de atención no corresponde al ejemplo del docente, quien llegó tarde en varias ocasiones.

Otro aspecto del respeto es el uso de vocablos, términos y posturas corporales que rompen con las normas mínimas de la estética. Esto lleva a que la comunidad estudiantil no comprenda ni identifique los escenarios en los que se encuentra, pues esa actitud del docente sugiere que el salón de clase es igual a un sitio de distracción. En

consecuencia, el estudiante asiste a clase en condiciones físicas inadecuadas y emplea expresiones verbales que no corresponden a la formalidad asociada al aula.

Puede evidenciarse además que en estos espacios se crean vínculos de amistad muy estrechos entre estudiantes y docentes, situación en la que las decisiones favorecen más a unos que a otros, no por evidencias académicas, sino por relaciones sociales. Un grupo muy numeroso de mis estudiantes me comentó algunas razones por las que ellos rompen el contacto con el docente y, en consecuencia, pierden la motivación y el interés en la asignatura. Una de estas razones es que la actitud del docente nunca debe demostrar irrespeto a través de respuestas que invalidan al estudiante, desmejoran su condición y refuerzan su ignorancia.

Otra forma de irrespeto es la vía de la comparación, “no hay nada más ofensivo –comentó un estudiante– que le recalquen que existe gente mejor que uno”.

También existen docentes que, ante una situación molesta que se presenta con algún estudiante, descargan su estado emocional en el resto del grupo. A propósito de esta situación, un estudiante manifestó que le parecía perjudicial que el docente generara juicios de valor de manera pública sobre alguno de sus compañeros.

Estas evidencias sólo generan un distanciamiento, por causa del temor que genera el educando, lo que le impide al estudiante despejar sus dudas y, por lo tanto, el proceso de aprendizaje resulta muy mediocre.

Un estudiante afirmó que muchas veces percibió que algunos docentes –por fortuna muy pocos–, se mostraban muy frágiles y complacientes para congeniar con el grupo, de modo que no generaba un ejemplo constructivo.

Tomando en cuenta las opiniones tanto de los docentes como de los estudiantes, se dedujo que el reconocimiento de los logros alcanzados por quienes son formados se deben basar en las afirmaciones planteadas al final, que no son más que una forma de expresar que las relaciones deben ser francas, sinceras, respetuosas y honestas.

El proceso de formación integrado para el desarrollo de las competencias debe ir más allá de encontrar un error, en su lugar debe reconocer el acierto. El error debe ser el punto de inicio para mejorar, y no el argumento del castigo traducido en una nota, que es el sistema de motivación usado por aquellos maestros que carecen de razones para entender que el futuro está en ellos, y que sus logros le abrirán las puertas al éxito personal y profesional.

La respuesta “bien hecho” sólo funciona cuando es sincera y honesta.

Lo fácil es decir “¡Te pillé!”. Señalar a alguien cuando se equivoca.

Lo difícil es decir “¡Bien hecho!”. Reconocer y celebrar los aciertos de otra persona.

El artículo “Maestros del siglo XXI”, publicado en la revista *Dinero*, preguntó en uno de sus apartes “¿Qué son maestros excelentes?” (Espinosa, 2010). Sobre este aspecto, se describirán algunos elementos

de análisis, coherentes con lo tratado en *Bien hecho*.

Espinosa acude a “un estudio realizado en la Asociación Alianza Educativa por Jorge Ortiz, [quien] define que existen seis competencias básicas”. (Espinosa 2010). A continuación se reproduce parte del contenido del artículo en mención, que hace referencia a dichas competencias:

Inspiración y ejemplo de vida

- Exige al desempeño, basado en ejemplo y respeto.
- Muestra humildad en su trato y se relaciona con los demás.
- Tiene claridad del rol de adulto y administra la autoridad en forma madura y apropiada.

Compromiso social

- Conoce de forma clara el contexto de los estudiantes.

Dedicación de manera individual al aprendizaje

- Respeta las diferencias de ritmo y estilo de sus estudiantes.

Perseverancia

- No se rinde con facilidad.
- Dedicar tiempo adicional a sus estudiantes.

Genera pasión por el aprendizaje

- Propone clases que son agradables e interesantes.
- Ofrece a los estudiantes retos y desafíos.

Excelencia

- Se autoevalúa constantemente.

En este artículo también se presenta la opinión de otros autores que definen al maestro del siglo XXI como

...aquel que cree que todos sus estudiantes pueden aprender. Conoce las limitaciones y capacidades de sus estudiantes, reconocen la forma como aprenden, tienen las competencias pedagógicas y disciplinares para determinar un plan de trabajo con objetivos precisos, estrategias y metas bien definidas.

(Espinosa, 2010)

El buen maestro se hace querer y quiere a sus alumnos (eso quiere decir se interesa por sus vidas, conoce, comprenden, sufre y se alegra con ellos); escucha, para que la educación sea diálogo; despierta la curiosidad, propone problemas y estimula la construcción de soluciones, promueve la investigación, el descubrimiento y el debate.

(Espinosa, 2010)

Conclusiones

Los estudiantes piden poco. Piden respeto basado en un comportamiento estético, por lo menos en la forma de cómo se comunican y tratan a sus estudiantes; el cumplimiento de pequeños pactos en la búsqueda de los objetivos académicos; y, sobre todo, un ejemplo

en el que encuentren coherencia entre lo que el docente dice y lo que hace.

La formación debe basarse en la confianza mutua, que genere un ambiente propicio para encontrar los caminos que les permita, tanto al maestro como al aprendiz, superar las barreras y dificultades, tal como lo hace la orca.

Por supuesto, casi todo está asociado con los diversos ambientes en los que se desarrolla la enseñanza. De un programa académico a otro se encuentran diversidad de comportamientos, pero en esencia la mayoría de los pensamientos y las formas de percibirlos son comunes.

Un estudiante dijo la frase que mejor caracteriza al maestro ideal: “el mejor docente es aquel que más conoce, pero nunca desmejora la condición del estudiante como un ser deseoso de aprender”.

Una vez analizado lo anterior, y ojalá con una nueva perspectiva, deberíamos preguntarnos ¿cómo vamos en este proceso?, ¿realmente la actividad académica nos sensibiliza lo suficiente, y de ella hacemos un estilo de vida que construye nuevas generaciones? Este debe ser el mayor reto, el mundo no debe estar lleno de genios, sino de seres humanos buenos, con valores fuertes y con un pasado que les permita construir el futuro y evolucionar como constructores de nuevas generaciones.

Buena suerte con esta responsabilidad social.

Referencias

1. BLANCHARD, K.; LACINACK, T.; TOMPKINS C. Y BALLARD, J., (2002). *Bien hecho*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
2. BYLER, D., (2000). ¿Qué es el ser humano? *Boletín CEMB*. Núm. 60. Recuperado el 19 de junio de 2009 desde <http://www.menonitas.org/coleccion/articulo44.htm>
3. ESPINOSA, A., (2010). Maestros del siglo XXI. *Revista Dinero*. Recuperado el 19 de junio de 2010 desde http://www.dinero.com/edicion-impres/columnistas/maestros-siglo-xxi_71329.aspx
4. FAW, Fondo Internacional para los Animales y su Hábitat. *Orca*. Recuperado el 10 de junio de 2009 desde <http://www.ifaw.org/ifaw/general/default.aspx?oid=93853>