

January 2014

El desarrollo de competencias para el emprendimiento mediante la práctica productiva

Miguel Darío Sosa Rico

Universidad de La Salle, Bogotá, mdsosa@unisalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

Citación recomendada

Sosa Rico, M. D. (2014). El desarrollo de competencias para el emprendimiento mediante la práctica productiva. *Revista de la Universidad de La Salle*, (63), 91-104.

This Artículo is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Revista de la Universidad de La Salle* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

El desarrollo de competencias

para el emprendimiento mediante la práctica productiva



Miguel Darío Sosa Rico*

■ Resumen

El presente documento pretende mostrar las relaciones entre la práctica productiva y las competencias para el emprendimiento, a partir de una revisión sobre las competencias a la luz de la sistematización de las experiencias de docentes y estudiantes. La práctica productiva es un escenario pedagógico práctico y real en el cual los estudiantes tienen la oportunidad de ser parte de una organización, tomar decisiones para alcanzar objetivos, planear y experimentarse en la administración del talento humano. El análisis de la práctica productiva demuestra que las competencias para el emprendimiento pueden ser adquiridas en un proyecto productivo en curso en el que se fomente la participación del estudiante y reconociendo su capital histórico, para otorgarle así responsabilidades y autoridad.

Palabras clave: competencias, práctica, pedagogía, emprendimiento, agronomía.

* Ingeniero agrónomo. Docente de la Universidad de La Salle. Correo electrónico: mdsosa@unisalle.edu.co

Competencias para el emprendimiento

De acuerdo con Ramírez (2009), el emprendimiento es un fenómeno social que involucra el comportamiento del sujeto, su psicología, el componente económico y los procesos de creación de valor económico. Este fenómeno es responsable del desarrollo de la sociedad, ya que genera cambios, nuevas soluciones y tendencias, así como la disminución de los costos de transacción. Se puede afirmar que el emprendedor es el sujeto que se atreve a iniciar empresas o proyectos nuevos en un contexto determinado mediante una visión clara de las oportunidades y las fortalezas que permitirán disminuir los riesgos.

Correa (2009) deja en evidencia que desde la década de los noventa se produjo un auge del emprendimiento en el ámbito de la enseñanza. Es probable que esta tendencia sea una respuesta de la educación al nuevo orden mundial que le apuesta a la formación de ciudadanos que tengan capacidades para adaptarse a un sistema económico cada vez más dinámico y competitivo; es una estrategia que parte de la visión aristotélica que se centra en las soluciones individuales ante el nuevo orden.

Klandt y Volkmann (2006), citados por Enciso (2010), mencionan tres principios aparentemente evidentes sobre el aprendizaje del emprendimiento: “puede ser aprendido, no es exclusivamente una habilidad innata; puede ser enseñado, no se aprende solo con la experiencia y puede adquirirse a través de cursos universitarios” (p. 70). Si bien esta afirmación tiene gran validez, la calidad del aprendizaje de esta área depende en gran medida de la pedagogía que utilicen los docentes de las áreas relacionadas con el emprendimiento.

Desde la revolución industrial hasta la fecha se ha pasado de una estrategia competitiva de las empresas basada en la disminución de los costos de producción (incremento de la eficiencia de los factores) a una estrategia de investigación y tecnología para finalmente llegar al surgimiento de estrategias asociativas (redes empresariales) (Dini, 2010), como una respuesta a la alta velocidad de los cambios en las preferencias de los consumidores, dados los grandes avances de la tecnología de la información y la comunicación.

Asumimos la definición de competencia como la capacidad de saber hacer en contexto, lo cual se relaciona con el buen desempeño del individuo para realizar una labor determinada en unas circunstancias particulares establecidas por la complejidad de la realidad presente.

Para Enciso (2010), las competencias asociadas al emprendimiento son la motivación al logro, la asunción de riesgos, la autoconfianza, la tolerancia al fracaso, la habilidad para identificar oportunidades y la capacidad de aprender de las experiencias. Estas competencias son transversales a la formación de cualquiera que sea la disciplina. Molías et al. (2013) adicionan que este tipo de competencias se adquieren en entornos laborales (prácticos), lo cual reafirma que la estructura organizacional de las líneas de práctica productiva son un buen entorno de aprendizaje para el desarrollo de las competencias mencionadas.

Varela (2006) hace un resumen de las competencias que debe tener el líder empresarial mostradas por diversos autores, dentro de las cuales presenta:

- Infundir valor a un producto o servicio. Conseguir y asignar los recursos y las habilidades necesarios para hacer realidad su producto y/o servicio.
- Tomar riesgos calculados.
- Crear y construir algo a partir de prácticamente nada.
- Constituir un “grupo empresarial fundador” que complementa las habilidades y talentos del empresario líder.
- Percibir una oportunidad donde otros ven caos, contradicciones, confusiones y peligros.
- Poseer los conocimientos para identificar, acumular y controlar los recursos (a menudo propiedad de otros) y garantizar “que no me falten cuando más los necesite”.
- Diseñar estrategias ingeniosas para reunir y administrar sus recursos limitados.
- Busca el cambio como norma saludable, responde a él y lo explota como una oportunidad. Generar desequilibrios.
- Capacidad de percibir la oportunidad y de tomar los riesgos existentes para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores.

- Reunir los recursos requeridos. Implementar un plan de acción práctico. Cosechar las recompensas en una forma flexible y oportuna.
- Imaginar una posibilidad de negocio en el futuro dentro de un conjunto de tendencias y fuerzas.
- Volver ese futuro una realidad actual, con un gran sentido de urgencia.
- No sentirse limitado por los recursos que tiene a su disposición.

Al realizar un análisis de las competencias mencionadas por Varela (2006) a la luz de las macrocompetencias del programa de Ingeniería Agronómica, se concluye que los estudiantes del proyecto “Utopía” deben estar en capacidad de:

1. Conseguir y/o asignar recursos para desarrollar un proyecto que responda a una problemática de la producción agrícola.
2. Percibir oportunidades productivas, sociales o políticas, donde otros ven caos, contradicciones, confusiones y peligros.
3. Poseer conocimientos agrícolas o empresariales para identificar, acumular y controlar recursos y garantizar “que no falten cuando más los necesiten”.
4. Buscar el mejoramiento continuo; responde a este y lo explota como una oportunidad para la transformación agrícola de su región.
5. Implementar planes de acción prácticos y con criterios de sustentabilidad.

Además de lo anterior, se puede afirmar que el emprendedor es una persona que acepta la realidad tal como es, y de esta manera no se detiene a juzgarla, sino que se concentra en el actuar ahora para tener los resultados esperados en el futuro. Esta cualidad tiene particular vigencia en el sector agrícola de nuestro país, dadas sus características que incrementan el riesgo, la gran biodiversidad, la variación del clima con épocas de excesiva humedad y sequías que se combinan con la presencia de patógenos y plagas, lo que da como resultado un agroecosistema de alta complejidad. Esto hace que la dinámica del sistema exija empresarios capaces de abordar todo tipo de retos en el manejo del cultivo y en la comercialización de sus productos.

Perspectivas de la práctica productiva en el proyecto Utopía

La práctica productiva es un espacio académico transdisciplinar en el currículo de ingeniería agronómica de la Universidad de La Salle, proyecto Utopía, en el cual se brindan los recursos necesarios para que los estudiantes realicen prácticas en sistemas de producción agrícolas reales. Para Fernández y Peña (2012), la práctica productiva en Utopía se encuentra orientada hacia el aprendizaje a partir de la experiencia “no solo se convierte la teoría en experiencia, sino que la experiencia es la fuente de elementos significativos para el aprendizaje” (p. 140).

La práctica productiva se puede ver desde la perspectiva de los estudiantes y de los docentes, visión bilateral que permite acercarse a la realidad y enfocar la pedagogía de la práctica hacia el camino del aprendizaje.

Perspectiva docente

La práctica productiva es un escenario en el cual los estudiantes asumen la responsabilidad de un sistema de producción participando activamente en la toma de decisiones, en el aporte de ideas, en la identificación de problemas y el desarrollo de las soluciones aplicando el conocimiento adquirido en los distintos espacios académicos que ofrece el programa.

Dentro de las didácticas utilizadas en la práctica productiva se encuentra el desarrollo de ejercicios de aprendizaje basado en problemas (ABP), que fue adaptado a las condiciones de enseñanza y con el cual se logra que el aprendizaje colaborativo y autogestionado sea el protagonista en el escenario de práctica académica de acuerdo con el espíritu de la estrategia que constituye “una manera de desafiar a los alumnos a comprometerse a fondo en la búsqueda del conocimiento —buscar respuestas a sus propias preguntas y no sólo a las que les plantea un libro de texto o un docente—” (Barell, 2007, p. 21).

El funcionamiento de las líneas de práctica productiva se basa en:

- Estructura organizacional: es la definición de las responsabilidades a nivel individual dentro del equipo de estudiantes y el director de la línea.
- Trabajo en equipo: es la estrategia para obtener resultados permitiendo el reconocimiento y la participación basados en la motivación de cada uno de los miembros de la línea productiva.
- Fortalecimiento del talento humano: es la formación que se brinda mediante las clases del programa de Ingeniería Agronómica y las gestionadas por el docente de la línea productiva.
- Investigación: esta práctica utiliza como insumo los problemas encontrados en campo como pretexto para generar consultas, mediciones, comparaciones que lleven al desarrollo de conclusiones y desarrollar métodos para la búsqueda de soluciones.

Las competencias del emprendimiento se desarrollan a lo largo de la experiencia vivida en los diferentes cargos que ocupan los estudiantes en la línea productiva. De acuerdo con la sistematización de las actividades realizadas en la línea productiva de cacao en el tercer cuatrimestre de 2013, se puede resumir la práctica productiva en la siguientes tres etapas:

- Planeación: se realiza una revisión de las propuestas de actividades de manejo del sistema de producción del gerente de la línea.
- Desarrollo: se ejecutan las actividades planeadas; sin embargo, las actividades son enriquecidas con otras áreas (por ejemplo, lengua extranjera), el docente acompaña la práctica estimulando a los estudiantes para reflexionar, crear preguntas y sacar conclusiones de la jornada. De esta manera, crea un ambiente de equidad que facilita la relación y la comunicación estudiante-maestro.
- Evaluación: se evalúa la participación de los estudiantes y se realiza una retroalimentación del ejercicio al final del periodo académico.

De acuerdo con la experiencia, los estudiantes se sienten mejor cuando el maestro se convierte en un par en el desarrollo de las actividades del cultivo. Esta situación genera un ambiente propicio para que afloren de manera natural

los intereses particulares de cada estudiante. Es frecuente que en este espacio se generen más preguntas que respuestas, debido a que un sistema de producción agrícola desborda la especialidad del docente a cargo y es en este punto donde cobra importancia el conjunto de diversas prácticas pedagógicas que enriquecen la formación del estudiante en la medida en que puede participar y vivir en cada una de ellas.

Se concluye que en la coordinación de una línea productiva, cada docente afronta el reto de liderar el grupo de una forma diferente, y esto hace que el espacio académico se desarrolle de una manera particular, única y tal vez irrepetible.

La evaluación de la práctica productiva ha sido un reto para los maestros, se ha tratado de ser lo más objetivos posible, pero han sido evidentes las diferencias de criterios entre los mismos. Como resultado del trabajo en equipo de la planta docente de Utopía, se han definido los siguientes criterios de evaluación:

1. El estudiante se relaciona positivamente con el grupo.
2. El estudiante es puntual y aporta significativamente al cumplimiento de las metas propuestas.
3. El estudiante demuestra liderazgo en las tareas asignadas.
4. El estudiante es proactivo en actividades de investigación y/o producción.
5. El estudiante presenta los ejercicios de ABP a tiempo.
6. El estudiante presenta los ejercicios de ABP con criterios de calidad y coherencia.
7. El estudiante aporta constructivamente a la reflexión teórica de la práctica.
8. El estudiante demuestra conocimiento sobre su sistema productivo.
9. El estudiante demuestra sentido de pertenencia con su línea de producción.
10. El estudiante utiliza adecuadamente los elementos de seguridad y porta adecuadamente el overol.

Lo anterior constituye un avance en el proceso de evaluación, pero no ha puesto punto final a la discusión; los criterios 1, 7 y 9 continúan siendo evaluados de manera subjetiva y a la reflexión se podrían sumar dos visiones de la evaluación: como un acto para medir el avance del alumno o como una estrategia de aprendizaje.

Perspectiva de los estudiantes

Con el fin de conocer la perspectiva de los estudiantes, se realizaron las siguientes actividades:

1. Documentación de la experiencia de los estudiantes de la línea productiva de cacao que han desempeñado el cargo de gerente.
2. Análisis DOFA de cada línea de práctica productiva desarrollado por los estudiantes de cuarto año en abril de 2013.
3. Análisis DOFA conjunto de la práctica productiva desarrollado por los estudiantes de tercer año, en compañía de los docentes en mayo de 2013.

En las experiencias documentadas se evidencia que, en términos generales, los gerentes se ven como un agente coordinador de actividades, de personal y de materiales para lograr los objetivos de la línea de producción. El objetivo de la línea en cada periodo gerencial cambia de acuerdo con la realidad que vive la organización en el momento, y se observan apreciaciones de sus prioridades como: trabajar en la cohesión del equipo, realizar la enjertación, mejorar la comunicación, capacitar a sus colegas, tomar decisiones, solucionar conflictos y gestionar materiales para la línea y apoyo de otras líneas de práctica productiva. Al respecto, podemos destacar algunos testimonios:

Experiencia mayo-junio de 2012: durante el tiempo que presencié el cargo como gerente me propuse única y exclusivamente trabajar en pro del mantenimiento del cultivo, el cumplimiento del manejo agronómico que requería en el momento y de otro lado hacer lazos entre el tutor y el grupo, ya que en aquel tiempo contábamos con nuevo tutor para la línea.

En este contexto se presenta la coordinación como una necesidad de la organización liderada por el estudiante y el profesor, así que no es la clase de gestión la que dicta desde la teoría que las empresas deben coordinar actividades, sino que la realidad exige a los estudiantes que determinen una distribución de trabajo, de manera que exista armonía para facilitar el funcionamiento y alcanzar el éxito de la línea.

Experiencia septiembre-octubre de 2012: para la fecha había varias tareas muy importantes que se tenían que realizar; por lo tanto, era necesario el compromiso de todos los integrantes de la línea "Cacao". Por esta razón, aprovechando el entusiasmo de los integrantes de la línea de segundo año, se consideró que el enfoque de administración sería participativo. Así los procesos productivos del sistema serían manejados por los integrantes de segundo año en vocería de Darwin Dueñas (líder de producción). Esta era una oportunidad para ejercer liderazgo eliminando las distancias que podría haber por ser de distintos años. Así, en la toma de decisiones la participación de los diferentes integrantes de la línea sería más efectiva.

Al hablar del talento humano los estudiantes procuran mantener el grupo unido; es normal enfrentar situaciones conflictivas, negociar distintos puntos de vista buscando que todos los estudiantes se sientan reconocidos y como parte del equipo. La línea productiva, a diferencia de una empresa, cuenta con "mano de obra" no estimulada económicamente, esto brinda un grado de dificultad tal vez superior al de la realidad de la administración del talento humano en las empresas; los gerentes se ven obligados a usar la creatividad y los recursos limitados para persuadir a sus colegas a llevar el sistema de producción a buen nivel.

Experiencia enero-febrero de 2013:

Como gerente me enfoqué en tres puntos:

1. Los miembros del equipo de águilas hacen las actividades pensando en el porqué de cada una de ellas, con lo cual logran un entendimiento en campo que, alimentado con el conocimiento que se adquiere en el aula, permite llegar a la experiencia y a la generación de soluciones a problemas.
2. El trabajo mancomunado en labores que requieren de esfuerzo motivan y mantiene la unidad en el equipo.
3. Abrir discusiones que permitan solucionar problemas técnicos del manejo del cultivo de cacao.

En su experiencia, los estudiantes aprenden que es necesario que todos sepan y participen en la dirección del sistema de producción, que todos conozcan lo que tienen que hacer para hacerlo de la mejor manera. En este reto fluyen ideas y acciones que buscan el aprendizaje colectivo de la organización y la comunicación asertiva entre los aprendices.

Experiencia julio-agosto de 2012:

Apropiarme y querer más el cultivo, esto también genera cierto aprecio y amor por el campo, por nuestra profesión, en la cual esperamos desempeñarnos. Visión de empresario es una visión general del cultivo, de su manejo, de la administración del personal, los recursos y la toma de decisiones, en el campus no se viven esas experiencias puesto que la universidad es la que finalmente dispone y decide sobre este; sin embargo, esto me hizo imaginar que el cultivo era de mi propiedad y que lo que hacía o las decisiones que tomaba eran en busca del beneficio mío como propietario.

El asumir responsabilidades y tener la autoridad para tomar decisiones hace que los estudiantes sientan amor por su profesión y por su línea de producción.

Experiencia julio-agosto de 2013:

Se podría decir que uno como gerente puede aprender a dirigir a un personal a trabajar en equipo. aprendí a ser más solidario con mis compañeros, y que en toda empresa se comenten errores y que todos esos errores nos ayudan a mejorar. También aprendí que todas estas prácticas que se realizan en el campus todos los días son de suma importancia para nuestros lanzamientos como ingenieros agrónomos de nuestras zonas de origen.

En la línea cada día se hacen mejor las cosas, los estándares de calidad empiezan a ser aplicados, son normas que se empiezan a seguir como nuevas rutas que retroalimentan el sistema para un mejor porvenir.

Por otro lado, en el diagnóstico DOFA de abril de 2013, los estudiantes manifestaban debilidades de la práctica productiva, dentro de las cuales se destacaron

la relación aula-práctica productiva y la comercialización de los productos. En cuanto a amenazas, resultaron la salud de los estudiantes, la seguridad en las labores, la alimentación, los casos concretos de baja participación y el control de la asistencia. Dentro de las oportunidades se encontraron el aprendizaje, la disciplina, el desarrollo del liderazgo, la investigación, la interculturalidad y la elaboración de productos procesados. Como fortalezas se resaltó el aprendizaje, el trabajo en equipo, la solidaridad, la responsabilidad, la participación y el respeto.

Finalmente, en el ejercicio de análisis DOFA de mayo de 2013 se identificaron oportunidades para mejorar; el resultado de esto fue la actividad llamada “día de campo”, que favoreció las relaciones entre las líneas de producción y permitió que se compartieran experiencias y se hicieran observaciones entre los estudiantes.

Discusión

Para realizar la discusión, se parte de las siguientes competencias de emprendimiento que son fruto de la reflexión y la experiencia propia:

- Reconoce la realidad de manera positiva u optimista: ante las circunstancias presentes ve salidas para sus problemas y obstáculos que se atraviesan frente a sus iniciativas.
- Busca el mejoramiento continuo de la organización: busca la mejor alternativa de hacer las cosas; no está conforme y tiene una actitud positiva frente a los cambios.
- Implementa planes de acción prácticos y con criterios de sostenibilidad: encuentra y lidera planes de acción factibles teniendo en cuenta que la visión del proyecto es emprender.
- Persevera y es capaz de persuadir a los demás para sus propósitos: es un líder que no se rinde, cree en su proyecto de emprendimiento e insiste en salir adelante.

A continuación se muestra una matriz para relacionar la práctica productiva y la formación de competencias en emprendimiento.

Competencia	Aporte al desarrollo de la competencia por medio de la práctica productiva (PP)
Reconoce la realidad de manera positiva u optimista	<p>En la PP se presentan problemas de diferente índole, y ello reta al estudiante para que busque una solución para estas situaciones problemáticas.</p> <p>Mediante el ABP se desarrolla una metodología para llegar al planteamiento de un problema, más allá de su propósito de aprendizaje autogestionado y colaborativo. También brinda pautas para el abordaje de las situaciones en diferentes entornos.</p>
Busca el mejoramiento continuo de la organización	La PP permite al estudiante identificar las oportunidades de mejora y diseñar las estrategias para desarrollarlas en un agronegocio real.
Implementa planes de acción prácticos y con criterios de sostenibilidad	La PP brinda al estudiante la oportunidad de proponer acciones para abordar las situaciones del sistema de producción y le asigna la responsabilidad para ejecutarlos de la mejor forma, teniendo en cuenta la limitación en los recursos.
Persevera y es capaz de persuadir a los demás para sus propósitos	En la PP el estudiante debe tomar decisiones, asignar tareas y convencer a sus colegas de que realicen lo propio para cumplir con los objetivos planteados.

El primer paso del emprendedor es reconocer la realidad sin aterrarse por ella; en la práctica productiva (aplicando la metodología del ABP) el estudiante hace un reconocimiento de la situación, hace consultas y llega al planteamiento preciso de un problema con unas alternativas de solución para un sistema de producción agrícola. Esta metodología brinda una pauta para el análisis de situaciones, formulación de problemas y planteamiento de soluciones que marca una impronta en el modo de enfrentarse a la realidad en el futuro profesional.

Las competencias son tomadas como una serie de condiciones que debe tener una persona para desarrollar adecuadamente una labor; en este caso hablamos de la labor de emprender nuevas empresas. Pese a que los sistemas de producción ya se encuentran instalados, la dinámica del personal y de las diferentes condiciones (etapa fenológica del cultivo, tipo del cultivo, número de cultivos, clima, etc.) que afectan el sistema de producción se constituyen en retos únicos que cada estudiante aborda de manera diferente a partir de las experiencias de

sus colegas y basándose en el bagaje cognitivo que se adquiere en las aulas. De esta forma, el sistema mejora con las ideas de cada estudiante y cada estudiante al observar los aciertos y errores, propios y de los demás, se entrena para el mejoramiento de sus competencias en emprendimiento.

En la práctica productiva los estudiantes tienen la oportunidad de observar las consecuencias de sus decisiones, lo cual le brinda un sentido de pertenencia al equipo de producción y motiva a los estudiantes a realizar prácticas sostenibles ambiental, social y económicamente.

La práctica productiva es un escenario donde aflora la actitud de cada estudiante (estado afectivo y cognitivo) y esto hace que los retos para liderar sean más interesantes para cada uno de los estudiantes que asumen el papel de gerentes. En este orden de ideas, el estudiante comprende que cada persona tiene diferentes intereses y que reacciona de manera distinta a ciertos estímulos; esta es una lección de vida para el liderazgo.

En resumen, la práctica productiva es un escenario pedagógico práctico real en el cual el estudiante desarrolla las competencias para el emprendimiento dada la diversidad de situaciones y de personal que acompañan; sin embargo, se recomienda continuar con el desarrollo de un sistema de evaluación que permita hacer seguimiento a los avances de los estudiantes en estas competencias.

Conclusiones

- Es posible generar un desarrollo de competencias transversales involucrando a los estudiantes en escenarios pedagógicos prácticos reales y productivos, en los cuales se asignen roles con responsabilidades específicas.
- Las competencias para el emprendimiento se pueden adquirir en ámbitos diferentes al desarrollo de nuevas ideas o negocios, también puede ser utilizado un proyecto en marcha que presente desafíos al sujeto inmerso en el proceso de aprendizaje.
- Las experiencias y el aprendizaje en escenarios pedagógicos prácticos reales son únicas e irrepetibles, dada la dinámica de los sistemas de producción y el capital cultural del estudiante.

- La práctica productiva constituye un reto para docentes y alumnos; ambos sujetos tienen la posibilidad de aprender y participar en la evolución del espacio académico.
- La práctica productiva genera seguridad o confianza en sí mismo, tanto en el estudiante como en el maestro que se enfrenta a problemas reales en el diario acontecer del sistema.

Bibliografía

- Barell, J. (2007). *El aprendizaje basado en problemas: un enfoque investigativo*. Buenos Aires: Manantial.
- Correa, C.I.O. y Orrego, I. (2009). La fenomenología y el emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, 27, 235-252.
- Dini, M. (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Enciso-Congote, J.D. (2010). El emprendimiento y el bien común: ¿competencias complementarias o excluyentes? *Educación y Educadores*, 13(1), 63-76.
- Fernández Lizarazo, J.C. y Peña Venegas, R.A. (2012). Estilos de aprendizaje a partir de la práctica productiva en educación superior rural: caso Utopía. *Revista de la Universidad de La Salle*, 57, 137-160.
- Molías, L.M., Echenique, E.E.G., González, V.E. y Cervera, M.G. (2013). Simul@: una experiencia para el desarrollo de competencias transversales en la formación de docentes en Educación Física en mundos 3D. *Apuntes. Educación Física y Deportes*, 1(111), 29-37.
- Ramírez, A.R. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (26).
- Varela, R. y Bedoya Arturo, O.L. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 21-47.