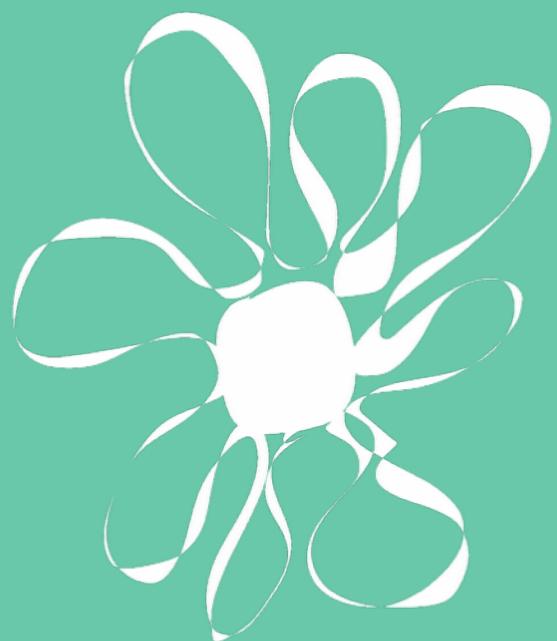


29

Cuadernos de Universidades

**Liderazgo, emprendimiento e innovación
para el desarrollo rural**

Omelio Borroto Leal





CUADERNOS DE UNIVERSIDADES **29**

Liderazgo, Emprendimiento e Innovación para el Desarrollo Rural
Omelio Borroto Leal

Primera edición: 2025

|

D.R. Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, A.C.

Centro Cultural Universitario Tlatelolco

Ricardo Flores Magón no. 1 - piso 9

Col. Nonoalco Tlatelolco

Alcaldía Cuauhtémoc

Ciudad de México

|

ISBN de la obra: 978-607-8937-28-8

ISBN de la colección: 978-607-8066-35-3

|

Autores: Omelio Borroto Leal, y, por su prólogo, Francisco Telémaco Talavera Siles, Roberto Escalante Semerena,

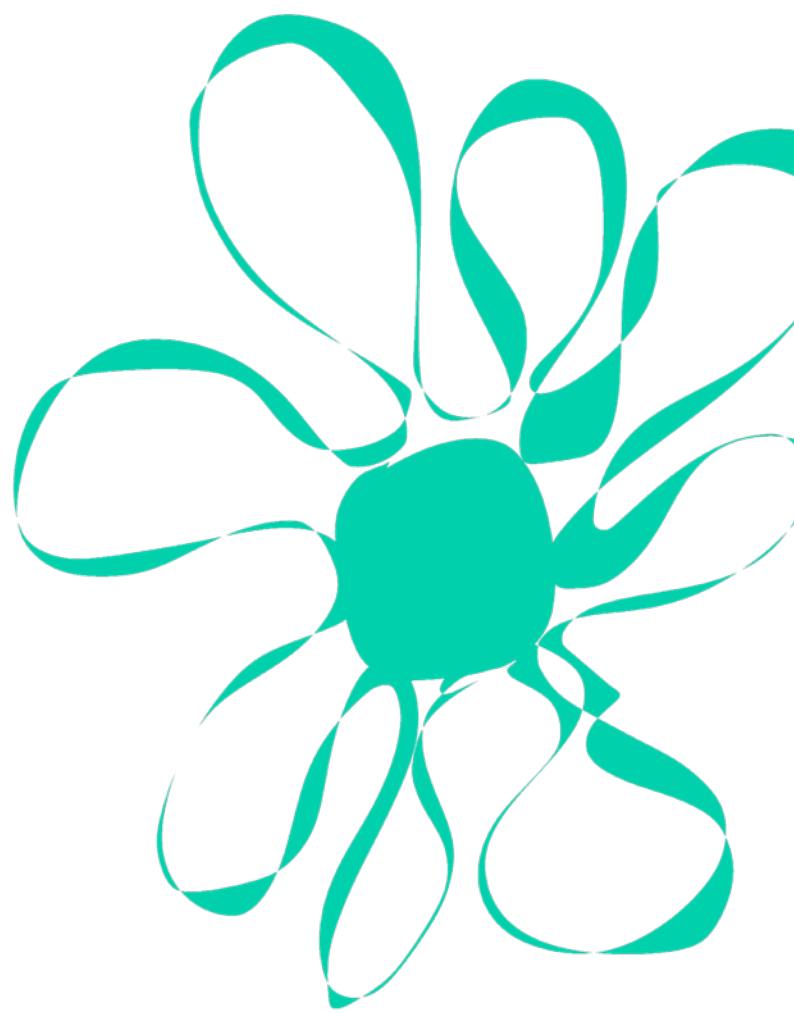
Edición a cargo de: Praxedis Razo, Iliana Fuentes y Esaú López Fraga

Diseñada por: Diego Robleda



Liderazgo, Emprendimiento e Innovación para el Desarrollo Rural

Omelio Borroto Leal





ÍNDICE

Presentación	11
Introducción	13
Algunos aspectos relacionados con el liderazgo y el emprendimiento en Ecuador y América Latina	23
Objetivos de las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación	29
Módulos y temas a impartir	30
Módulo de Liderazgo	30
Módulo de Proyectos	35
Módulo de Desarrollo Local	38
Metodología de enseñanza y organización del proceso docente	41
Medición de impactos	42
Aspectos complementarios de interés respecto a las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación	46
Personal docente	46
Escenario permanente	48
Las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación en instituciones educativas	50
Las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación en unidades penitenciarias	51
Escuela de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación en una fundación que atiende a discapacitados	52
Papel de la ciencia en el desarrollo local	53
Alianzas	54
Testimonios de especial interés relacionados con la realización exitosa de las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación	61
Testimonio como técnico-docente de las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación	61
Testimonio de un estudiante vinculado a una escuela en el Cantón Puerto López	62
Testimonio de un emprendedor	66

Testimonio de un trabajador de apoyo a las escuelas	67
Testimonio de la secretaria administrativa de la Asociación Rambuche, Cantón Jama, provincia de Manabí	68
Testimonio de una emprendedora de la República de Panamá	69
Testimonio de miembros de la Comunidad El Rosario, Cantón Paján, provincia de Manabí	70
Testimonio de un técnico de la UNESUM que participó en todos los encuentros de 51 de las 120 escuelas	72
Testimonio de miembros de la Asociación de Productores de Café (ASOPROCOFFEE), Cantón Jama, provincia de Manabí, Ecuador	73
Testimonio de un profesor de alto nivel	75
Testimonio de profesoras de la Unidad Educativa Rocafuerte, provincia de Manabí	77
Conclusiones	79
Recomendaciones	81
Referencias	83







PRESENTACIÓN

Lo primero que hay que destacar es que el autor del libro, el doctor Omelio Borroto Leal, es un académico de alto nivel, con gran experiencia internacional en la formación, investigación y sobre todo en el trabajo directo en, con y para la comunidad, además de gran experiencia como funcionario y líder de diferentes instituciones. Lo más relevante de esta obra es que no está basada en enunciados teóricos sino en la experiencia práctica del propio autor, con rigor académico, pero no desde una perspectiva academicista sino de la acción y el desarrollo comunitarios.

En un mundo en constante cambio, el desarrollo sostenible y la transformación social de las comunidades rurales de América Latina requieren de enfoques innovadores, integrales y participativos. En este contexto, el presente libro ofrece una visión profunda y enriquecedora sobre una estrategia transformadora: las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación. Desarrolladas desde 2015 por el autor, estas experiencias reflejan un camino efectivo para fortalecer el talento humano, potenciar capacidades locales y promover la sostenibilidad social, económica y ambiental en territorios vulnerables y marginados.

La obra está dividida en capítulos que abordan desde conceptos teóricos hasta experiencias prácticas. El libro presenta un análisis exhaustivo sobre los principios del liderazgo auténtico, las características del emprendimiento social y la importancia de la innovación en el desarrollo rural. Además, detalla la metodología aplicada en las escuelas, los módulos de formación, las herramientas de gestión como el modelo Canvas y las 4P del marketing, así como los sistemas de medición de impacto que permiten evaluar los resultados y la sostenibilidad de los proyectos implementados.

El autor comparte experiencias de más de 120 escuelas realizadas en comunidades rurales, unidades educativas, unidades penitenciarias y fundaciones, en Ecuador y Panamá, con más de 3,700 participantes y 1,492 proyectos de diferente índole. Los testimonios, enriquecidos por las vivencias de estudiantes, emprendedores, docentes y actores comunitarios, ilustran cómo el conocimiento y la formación en liderazgo, emprendimiento e innovación pueden cambiar vidas, fortalecer comunidades y contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Este libro no sólo es una compilación de experiencias exitosas, sino también una guía metodológica que puede ser adaptada y replicada en otros contextos latinoamericanos y mundiales. Proporciona un marco de referencia para universidades, instituciones públicas y privadas, organizaciones no gubernamentales y comunidades que desean impulsar procesos de transformación social desde la base. Además, propone la creación de “escenarios permanentes” en los territorios, que aseguren la continuidad y el impacto duradero de las acciones emprendidas.

El enfoque integral que combina teoría, práctica, valores humanos y participación activa, hace de esta obra una referencia fundamental para académicos, líderes sociales, gestores públicos, emprendedores y todos aquellos interesados en promover un desarrollo rural sostenible y equitativo en la región.

En definitiva, este libro invita a reflexionar y actuar. Es un llamado a fortalecer el liderazgo auténtico en las comunidades rurales, a fomentar la cultura del emprendimiento y a impulsar la innovación social como motores de cambio. La experiencia acumulada y los conocimientos plasmados en sus páginas constituyen un aporte invaluable para quienes desean contribuir desde su quehacer profesional y personal a un Ecuador, a una América Latina y el Caribe y a un mundo más justo, sostenible y con mayores oportunidades para todas y todos.

Roberto Escalante Semerena
Secretario general UDUALC

Francisco Telémaco Talavera Siles
Presidente de KAIRÓS-EDUCACIÓN

Introducción

En un mundo caracterizado por cambios acelerados, desigualdades persistentes y desafíos globales, el desarrollo sostenible de las comunidades rurales se presenta como una de las tareas más urgentes y complejas para la sociedad. Latinoamérica y el Caribe, al igual que África, son regiones ricas en recursos naturales y diversidad cultural, pero enfrentan la paradoja de contar con un potencial inmenso que, sin embargo, no siempre se traduce en bienestar para sus habitantes. La insuficiente participación del conocimiento, la falta de liderazgo efectivo, la escasa innovación y la limitada articulación entre los diferentes actores sociales y económicos obstaculizan el progreso endógeno y sostenible de estos territorios.

El sector rural desempeña un papel fundamental en el desarrollo sostenible, ya que es la base para la producción de alimentos, recursos naturales y biodiversidad, además de contribuir a la seguridad alimentaria y la economía de muchas comunidades. Su desarrollo implica promover prácticas agrícolas y ganaderas responsables, mejorar la infraestructura y acceso a servicios básicos, y fortalecer las capacidades de las comunidades rurales. Al integrar enfoques sostenibles, el sector rural puede reducir la pobreza, preservar los ecosistemas y promover un crecimiento económico equitativo, asegurando que los beneficios del desarrollo lleguen a todos y se conserve el patrimonio natural para las futuras generaciones.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019), en las zonas rurales de América Latina y el Caribe (ALC) viven más de 123 millones de personas y las tasas de pobreza y pobreza extrema en las zonas rurales son (45,7%) y (21,7%) respectivamente, dos y tres veces mayores que en las zonas urbanas.

Según el Banco Mundial, en África subsahariana aproximadamente el 58% de la población vivía en zonas rurales en 2021. Sin embargo, es importante tener en cuenta que esta cifra puede variar dependiendo del país y la región específica.

En los países más desarrollados la despoblación rural constituye un desafío significativo, ya que provoca el deterioro de las comunidades tradicionales, la reducción de servicios básicos y la pérdida de identidad cultural. Este fenómeno se atribuye a la migración de habitantes hacia las áreas urbanas en busca de mejores oportunidades laborales, educativas y de servicios, dejando atrás zonas con infraestructuras limitadas y una economía agrícola o rural en declive. La consecuencia principal es el envejecimiento de las poblaciones rurales, lo que genera dificultades para mantener la vitalidad social y económica de estas regiones, además de disminuir la producción local y afectar la sostenibilidad del medio rural en general.

Telémaco Talavera, en el artículo publicado en el Blog de Juan Carlos Casco, “¿Es posible el desarrollo sostenible sin desarrollo?” resume las potencialidades y limitaciones del medio rural de la siguiente manera: potencialidades: 1) es donde se produce la mayor cantidad de alimentos para el mundo, 2) donde se concentra la mayor cantidad de recursos naturales renovables y no renovables, 3) es donde se encuentra la mayor biodiversidad, 4) con frecuencia con grandes riquezas naturales, históricas y arqueológicas, 5)

Contiene grandes bellezas paisajísticas y condiciones para el agroturismo, ecoturismo y turismo comunitario. Limitaciones: 1) donde se concentran los mayores porcentajes de pobreza y pobreza extrema, 2) mayor natalidad, aunque también menor esperanza de vida, 3) donde se produce la mayor degradación de los recursos naturales, 4) los servicios básicos: salud, educación, agua potable y servicios de saneamiento, electricidad con menor cobertura y con mayor deficiencia, 5) acceso a la infraestructura (vías y medios de transporte) y tecnología (televisión, internet, etc.) más limitado que en las ciudades, 6) escasas posibilidades de empleo por el poco desarrollo industrial y de servicios y por la dispersión de la población. Talavera señala en el mismo artículo que:

En el sector rural hay grandes y diversas riquezas necesarias para el mundo entero no sólo para su propio desarrollo, pero con mucha gente empobrecida. Únicas y diversas riquezas que contrario a saber apreciar y potenciar, hemos, con frecuencia, menospreciado. Pero además de la diversidad y riqueza biofísica, la gente en el campo, normalmente, humilde, sencilla pero solidaria y hospitalaria.

Por otra parte, KAIRÓS-EDUCACIÓN, en el manifiesto Educación Superior para un futuro mejor donde nadie se quede atrás, elaborado y publicado en ocasión de la Tercera Conferencia Mundial de la Educación Superior organizada por la UNESCO y el Gobierno de España en mayo del 2022, expresa:

Una Educación Superior de calidad, pertinente e inclusiva, potenciando responsablemente el aprendizaje, la generación y la gestión social del conocimiento, la ciencia, la tecnología, la innovación, la extensión, el arte, la cultura, el deporte y los distintos saberes para la plena realización y desarrollo con igualdad, justicia, dignidad, respeto, prosperidad, paz y buen vivir de las personas, familias, comunidades, pueblos, países, regiones y el mundo entero, haciendo propios los Objetivos de la Agenda 2030 sobre el desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas para revertir las inequidades de la realidad actual de millones de personas que padecen hambre, pobreza y pobreza extrema, desnutrición o mal nutrición, y los efectos perversos de la economía global, la migración forzada, el racismo, la xenofobia, la violencia y la injusticia.

En este contexto, la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUALC), es la red de Instituciones de Educación Superior (IES) más grande, antigua y consolidada de la región, la cual agrupa a las universidades e IES en seis regiones diferentes, y representa un gran mecanismo de articulación de esos esfuerzos, al fomentar el intercambio de conocimientos, experiencias, recursos y buenas prácticas. Esta institución ha decidido publicar este libro, *Liderazgo, Emprendimiento e Innovación para el Desarrollo Rural*, del doctor Omelio Borroto Leal, con el objetivo de que sirva de aporte a la calidad, pertinencia y eficiencia del trabajo que hacen las instituciones de educación superior, de cara al desarrollo rural y al desarrollo sostenible en general.

Este libro surge como una respuesta a estas problemáticas, proponiendo una estrategia

concreta y comprobada para transformar la realidad de las comunidades rurales a través de la formación de líderes y emprendedores capaces de gestionar cambios positivos y sostenibles. Desde una visión integral, se presenta el recorrido de más de una década en la implementación de estas escuelas, que han logrado impactar a miles de personas, generar proyectos productivos, fortalecer capacidades y promover una cultura de innovación y participación activa en el desarrollo local.

El trabajo que aquí se comparte se fundamenta en experiencias reales, en metodologías participativas y en alianzas estratégicas con instituciones públicas, privadas y sociales. La visión que sustenta esta propuesta reconoce que el verdadero cambio en las comunidades rurales requiere del compromiso de todos los actores: las universidades, las organizaciones sociales, los gobiernos locales y, sobre todo, las propias comunidades. La formación en liderazgo, emprendimiento e innovación, en este contexto, no sólo impulsa la generación de proyectos económicos y sociales, sino que también fomenta valores humanos, el sentido de pertenencia y la capacidad de transformar obstáculos en oportunidades.

Este libro invita a reflexionar sobre el papel de la educación superior como motor de cambio social, sobre la importancia de vincular la ciencia y la tecnología con las necesidades reales del campo, y también sobre la necesidad imperante de fortalecer las capacidades locales desde una perspectiva endógena. Además, plantea un modelo que puede ser replicado y adaptado en otros países de la región, en la búsqueda de un desarrollo más justo, equitativo y sostenible.

De este modo, se pretende contribuir al conocimiento y a la acción concreta, promoviendo un liderazgo auténtico y comprometido con el bienestar de las comunidades rurales, convencido de que la transformación de estos territorios pasa por la formación de sus propios protagonistas y por la construcción de "escenarios permanentes" de diálogo, innovación y colaboración.

Líder y liderazgo

Según las definiciones aportadas por Godoy y Bresó (2013), el liderazgo puede entenderse como la capacidad que tiene un ser humano para influir, motivar, organizar y llevar a cabo determinadas acciones para alcanzar una meta, un fin o un objetivo que involucre a otras personas o grupos de personas, bajo determinado marco de valores comunes.

En esta publicación, además, se propone agregar que un verdadero líder disfruta por servir a los demás, por educar, por trabajar en base a lograr un mundo mejor. No necesita demasiados estímulos externos, pues él mismo es capaz de automotivarse mientras batalla y siente la satisfacción del deber cumplido. Un líder requiere de visión de futuro, de esa luz larga que alumbe el camino a seguir, y también ha de ser capaz de empujar consigo a sus compañeros, de no dejarlos atrás, de guiarlos bajo las máximas de valores humanos tan supremos como la solidaridad, la honestidad o la búsqueda incesante por alcanzar una verdadera sociedad del conocimiento. Un líder, de igual forma, debe y tiene que llegar hasta la consecución final de sus objetivos propuestos, sin claudicar a medio recorrer. Y, sobre todo, un líder ha de sentir satisfacción por formar nuevos líderes.

A continuación, se relacionan brevemente algunos principios elementales que se considera deben regir el comportamiento y modos de actuación de una persona que busca transformarse en un líder:

- Búsqueda constante por alcanzar mejores resultados, mientras se fomenta el trabajo en equipo.
- Necesidad de ser proactivo, de comunicar, de ayudar y de resolver posibles conflictos.
- Rechazo al individualismo, fomento del “nosotros” en lugar del “yo”.
- Inspiración de confianza y enseñanza basada en el ejemplo.
- Implicación para extraer lo mejor de cada persona, desarrollando sus capacidades y valorando sus logros.
- Sentido de pertenencia al equipo, motivación constante a sus miembros y conciencia de prescindibilidad.
- Identificación oportuna del mejor momento para actuar.

Diferencias entre jefes y líderes

Comúnmente se suelen emplear indistintamente los calificativos de “líder” y “jefe” para referirse al mismo individuo. En este trabajo no se está de acuerdo con esta generalización y se procederá a esbozar un grupo de contradicciones evidentes entre los valores que defiende un líder, con aquellos que caracterizan a un jefe.

Para lograr el necesario desarrollo futuro de América Latina, el Caribe y África, es necesario impulsar la formación de auténticos líderes a todos los niveles, capaces de encabezar la transformación científica, económica, social y cultural que cada territorio, país y región requiere con urgencia.

Tabla 1: Diferencias principales entre un líder y un jefe

Jefe	Líder
Se premia a sí mismo.	Premia a los demás.
Es tu superior.	Es tu compañero de trabajo .
Evoca miedo.	Evoca respeto y confianza .
Se centra en el trabajo y en los errores.	Se centra en la gente y en las soluciones .
Manda y es autoritario.	Guía y se compromete día a día .
Impone su criterio usando largos argumentos.	Convence y ejemplifica. Construye conocimiento .
Dice “haz esto”.	Dice “hagamos esto”.
Ve a sus colaboradores como fichas de tablero y se relaciona de forma despersonalizada.	Conoce personalmente a sus colaboradores y se interesa por sus vidas.
Desea la reverencia y defiende con uñas su posición de autoridad.	Dota de significado e inspiración a quienes le rodean .

Fuente: Alfredo Vera, 2019.

Emprendedor

Un emprendedor es una persona que tiene la capacidad de descubrir e identificar algún tipo de oportunidad de negocios. El emprendimiento se entiende como aquella actitud y aptitud de una persona que le permite iniciar nuevos retos y proyectos. Es esa capacidad que le desbloquea nuevos horizontes más allá de su zona de confort y posibilita que avance un paso más en esa dirección.

Para contrastar la visión previamente expuesta sobre el emprendimiento, y a modo de breve ejercicio, se le realizó al motor de inteligencia artificial de Microsoft, Copilot, la siguiente pregunta: ¿qué entiende usted por emprendimiento? Las coincidencias entre ambas definiciones (la nuestra y la suya) podrían incluso sorprender. A continuación, se anexa esta última:

El emprendimiento se refiere al proceso de crear, desarrollar y gestionar un nuevo negocio con el objetivo de lograr un crecimiento y éxito sostenible.

Esto generalmente implica la identificación de oportunidades de mercado, la innovación en productos o servicios, la toma de riesgos y la creación de valor. Los emprendedores son aquellos individuos que tienen la iniciativa y el coraje de emprender este viaje, a menudo enfrentándose a desafíos y superándolos con creatividad y determinación.

Definición elaborada por Copilot.

En este trabajo, además, se presentan un grupo de cualidades y características que han de distinguir a todo individuo que se disponga a emprender:

- Pasión, visión y capacidad de aprendizaje.
- Búsqueda constante por alcanzar mejores resultados.
- Determinación y coraje, creatividad e innovación, persistencia.
- Sentido de oportunidad, trabajo en equipo, autoestima, organización.

Los vasos comunicantes entre las señas de identidad de un buen líder y un emprendedor exitoso comienzan a hacerse fácilmente perceptibles. Ambos tendrán que innovar constantemente, no podrán permanecer estáticos. Si se detienen, fracasan.

Innovación, innovador

Y he aquí el siguiente concepto clave: innovación.

El diccionario de la Real Academia Española (RAE) define este término como la "acción y efecto de innovar", así como la "creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado", y ofrece como sinónimos afines los siguientes términos: cambio, mejora, novedad, originalidad, invención y perfeccionamiento.

En este mismo sentido, los autores Tobias Müller-Prothmann y Nora Dörr (2009) argumentan que: innovación es un proceso que introduce novedades y que se refiere a modificar elementos ya

existentes con el fin de mejorarlos, aunque también es posible en la implementación de elementos totalmente nuevos. En el sentido estricto, por otro lado, se dice que de las ideas sólo pueden resultar innovadoras luego de que ellas se implementen como nuevos productos, servicios, o procedimientos que realmente encuentren una aplicación exitosa, imponiéndose en el mercado a través de la difusión.

En resumen, innovar es explotar con éxito nuevas ideas para conseguir un fin a través del conocimiento, siguiendo un camino que no se haya transitado previamente.

Haciendo uso de las cualidades de liderazgo, emprendimiento e innovación, es posible conseguir una vida mejor, materializar los sueños que antes parecían imposibles, fomentar la ayuda a los demás, generar impactos sociales, impulsar el desarrollo económico y social, incrementar la competitividad, crear mejores productos y servicios y generar soluciones ingeniosas a múltiples problemas.

Estos son, precisamente, los objetivos perseguidos por las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación iniciadas en el año 2015 por el ingeniero agrónomo, doctor en Ciencias Económicas, Omelio Borroto Leal, durante su etapa como rector de la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM), en Ecuador. Anterior a esta fecha, ya se venían realizando de forma similar algunas capacitaciones en la provincia de Pastaza (2013) con la Universidad Estatal Amazónica (UEA) y en la provincia del Carchi (2014) con la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC).

Existen tres componentes fundamentales para el óptimo desempeño de una universidad: la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad. Estas tres grandes esferas se encuentran íntimamente relacionadas entre sí, y de su correcta articulación dependerá la formación integral del estudiante, por un lado, y el cumplimiento de las responsabilidades sociales de la universidad con su entorno, por el otro.

El Modelo de Vinculación con la Sociedad de una universidad rige y abarca toda la organización de las acciones que debe realizar la institución para cumplir con uno de estos tres grandes acápite (precisamente, como su nombre lo indica, el de la vinculación con la sociedad). En este modelo se definen los objetivos que persigue la universidad al relacionarse con todas las diversas esferas de la sociedad; la estructuración del programa a seguir con las acciones concretas a llevar a cabo en cada campo de actuación, territorio o sector; la bibliografía y las fuentes de conocimientos en las cuales basarse mientras se desempeñan las tareas de vinculación; los participantes y responsables por parte de la institución educativa de dar cumplimiento al programa; y los impactos o resultados que se pretenden obtener con las labores realizadas.



Escuela de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación realizada en horario nocturno (7:00 pm – 10:00 pm) en la Comunidad Aguas Blancas, Parroquia Machalilla, Cantón Puerto López, provincia Manabí.

Este modelo, igualmente, se retroalimenta de las experiencias acumuladas a lo largo del tiempo de ejecución de las tareas de vinculación con la sociedad, y permite la repetición de las prácticas exitosas, y el perfeccionamiento de aquellas otras que no hayan cumplido adecuadamente con su encomienda. El Modelo de Vinculación con la Sociedad constituye una parte fundamental de toda la estructura universitaria y tiene que estar en correspondencia con el macro modelo educativo de la universidad, con su planificación estratégica, con su misión y con su visión.

Las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación han formado parte del Modelo de Vinculación con la Sociedad de aquellas universidades en las cuales se han desplegado, y han tenido en cuenta un diagnóstico realizado en las propias instituciones educativas ecuatorianas, que han arrojado algunas conclusiones interesantes.

La ley de Educación Superior de Ecuador establece en su artículo 8, inciso "h", que los centros de Educación Superior deben contribuir al desarrollo local, asignatura pendiente en la gran mayoría de centros educativos del país. De igual forma, en la Constitución del Ecuador se precisa el papel rector que deben desempeñar estas instituciones en el desarrollo del país. De manera general, puede señalarse que:

- La universidad debe proyectarse socialmente para intervenir en la solución de los problemas de la comunidad, generando adicionalmente conocimientos prácticos y humanos en la formación profesional.
- La universidad debe estar comprometida con la sociedad, con su desarrollo, con sus necesidades, integrando lo social, lo económico, lo ambiental, lo cultural y lo institucional.
- La universidad debe realizar programas y proyectos que contribuyan a la reducción de la pobreza y de las enormes desigualdades sociales que caracterizan a la región.

La Red Ecuatoriana Universitaria de Vinculación con la Sociedad (REUVIC) realizó un estudio en todo el país, en el año 2015, sobre la vinculación de las universidades con la sociedad, dando por principales resultados, los siguientes:

- Instituciones de educación superior sin modelo de vinculación definido.
- Falta de prioridad de la vinculación en la educación superior ecuatoriana.
- Deficiente integración de trabajo en el interior de las instituciones de educación superior.
- Insuficiente articulación entre la educación superior y los organismos rectores de las políticas públicas en el país.
- Trabajo estudiantil de vinculación no alineado a los objetivos de su formación.
- Las actividades de vinculación no se reflejan en el escalafón del profesor universitario.

Las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación pueden integrarse al Modelo de Vinculación con la Sociedad de determinadas universidades, para contribuir al cumplimiento de la función social de las mismas, impulsando el desarrollo endógeno y sostenible de los territorios.

Otra bandera enarbolada firmemente por las escuelas consiste en la defensa del desarrollo local como una cuestión de especial relevancia para el desarrollo macroeconómico y social de América Latina. El desarrollo local constituye un proceso integral y complejo, con dimensiones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, que consiste en la ampliación de oportunidades para individuos, grupos sociales y comunidades territorialmente organizadas, de pequeña y mediana escala, así como en la movilización completa de sus capacidades y recursos para lograr un beneficio común (Altschuler, s/f).

Para lograr resultados significativos concretos en la promoción del desarrollo local, resulta decisiva la formación de líderes innovadores y emprendedores, tomando como referencia los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, para fortalecer el desarrollo endógeno, la asociatividad y la sostenibilidad.

El nacimiento de las escuelas y todas las ideas que estas promueven, no hubiesen sido posibles sin las contribuciones de Andrés Oppenheimer en sus obras *Crear o Morir, Sálvese el que pueda* y *Cuentos Chinos*. La filosofía de trabajo empleada en las escuelas también se ha enriquecido considerablemente con los trabajos desarrollados por Robert Kiyosaki (*El Negocio del Siglo XXI*, 2014), Mauricio Murillo (*Emprende ya, guía para emprendedores*, 2019) y Kevin L. Keller (*Nuevas tendencias en Marketing*, 2007).

El concepto fundamental consiste en que estas escuelas sean el inicio de un proceso, se establezcan "escenarios permanentes" que además de lograr resultados en el desarrollo local, potencien a las comunidades con una formación integral basada en criterios para el desarrollo endógeno y exógeno, y contribuyan a la formación de estudiantes y profesores, posibilitando la necesaria articulación entre la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad.



Escuela de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación realizada en la comunidad agrícola Llano Largo, provincia panameña Herrera.

En este sentido, surge la necesidad de desarrollar modelos de liderazgo que se focalicen en la esencia de cada líder que existe en las comunidades, a partir de una sólida interpretación del contexto de negocios, de las fortalezas y debilidades de cada lugar y de las características de la fuerza laboral, a fin de lograr los objetivos planificados.

Un modelo replicable en el mundo entero

El desarrollo rural depende de una variedad de factores que influyen en la mejora de las condiciones económicas, sociales y ambientales de las comunidades rurales. Entre estos factores, la infraestructura adecuada, el acceso a recursos financieros, la disponibilidad de servicios básicos y la participación activa de la comunidad son fundamentales para promover el crecimiento sostenible. Además, la implementación de políticas públicas eficaces y la presencia de instituciones que apoyen el desarrollo también juegan un papel crucial en la creación de oportunidades y en la reducción de desigualdades en estas áreas.

La importancia del liderazgo, el emprendimiento y la innovación en el desarrollo rural radica en su capacidad para transformar las comunidades, fomentando soluciones creativas y sostenibles a los desafíos existentes. El liderazgo efectivo motiva y moviliza a los actores locales, promoviendo la cooperación y la toma de decisiones informadas. El emprendimiento impulsa la generación de nuevas actividades económicas y empleos, diversificando la economía rural y reduciendo la

dependencia de actividades tradicionales. La innovación, por su parte, permite adaptar tecnologías y prácticas modernas que aumentan la productividad y mejoran la calidad de vida, contribuyendo así a un desarrollo más equitativo y resiliente en el entorno rural.

Las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación y el trabajo en, con y para la comunidad es válido en el mundo entero. Aunque las experiencias concretas compartidas en este libro se refieren al trabajo realizado sobre todo en Ecuador y una Escuela en Panamá, como modelo, con las adecuaciones correspondientes a la región, país y comunidad, es perfectamente aplicable y pertinente para América Latina y el Caribe, África y otras regiones del mundo, incluyendo países con mayor nivel de desarrollo.

Algunos aspectos relacionados con el liderazgo y el emprendimiento en Ecuador y América Latina

En América Latina se han desarrollado múltiples experiencias para impulsar el liderazgo y el emprendimiento, y existen numerosas instituciones que tienen como objetivo fomentar estos importantes aspectos para el desarrollo económico y social de la región. Algunas de estas organizaciones y programas relevantes se señalan a continuación:

- Escuela de Liderazgo, Participación y Democracia del Instituto Mexicano de Derechos Humanos y Democracia (IMDHD).
- Programa "Liderazgo joven y la construcción de una cultura de paz" del Banco de Desarrollo de América Latina y del Caribe (CAF).
- Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe, experiencia innovadora de formación de directivos escolares en la región. (UNESCO).
- Programa de Líderes para América Latina de la Universidad Georgetown.
- Escuela de Liderazgo de la Universidad Particular de Loja en Ecuador.
- Escuela de Liderazgo: Sembrando Futuro en Ecuador. Fundación Fidal.

Numerosas son las instituciones que tienen como objetivo impulsar el liderazgo y el emprendimiento en América Latina. En la experiencia ecuatoriana se han realizado esfuerzos por diferentes vías, tanto de forma presencial, virtual o híbrida, pero por lo general no se desarrollan en el interior de las comunidades y exigen determinados requisitos económicos, curriculares o de estatus social para participar.

Existe un precedente interesante en la Universidad EARTH de Costa Rica, que define su misión de la forma siguiente: "Formar líderes con valores éticos para contribuir al desarrollo sostenible y construir una sociedad próspera y justa".

De todos los ejemplos analizados por el autor de esta publicación, este es el único caso en el cual una universidad latinoamericana prioriza y defiende explícitamente como uno de sus objetivos primordiales la formación de liderazgos auténticos. Si bien es cierto que otras universidades expresan aspiraciones similares, generalmente lo hacen de forma más tímida, de soslayo, sin el énfasis mostrado por la Universidad EARTH.

Muchas veces se defiende la formación de líderes y emprendedores meramente desde una perspectiva económica, siguiendo un perfil estrecho, enfatizado en las capacitaciones relacionadas con la construcción de los planes de negocios y marketing, o en la solicitud de préstamos bancarios en condición de financiamiento, pero sin incluir dentro de su programa determinados valores humanos y éticos imprescindibles para el adecuado desempeño de las funciones de un profesional. La universidad

no es una empresa, no le basta con formar a eruditos economistas, tiene que tributar también a las necesidades de la sociedad. El ser humano es lo primero.

Este orden es el que se sigue a la hora de estructurar los bloques del curso en el programa docente de las escuelas, tópico que será descrito con mayor detenimiento en futuros capítulos de esta publicación.

En sentido general, es percepción del autor que en las 62 universidades ecuatorianas falta otorgar cierta prioridad en su misión a la formación de líderes, emprendedores e innovadores. Existen pasos avanzados en esa dirección, incuestionablemente, pero pocas veces desde una óptica integral que combine sociedad y economía, ser humano y negocio. La contribución de la Universidad EARTH aún no ha sido secundada en Ecuador.

Con relación a los emprendimientos en América Latina, se considera que por la gran mayoría de analistas y expertos, que se cuenta con grandes potencialidades para el desarrollo económico y social de la región, pero también con importantes desafíos que se deben superar para desencadenar las fuerzas productivas. Entre ellos se destaca la baja eficiencia económica y la poca productividad general de los emprendimientos; la escasa innovación en los métodos de dirección, investigación y desarrollo; la alta informalidad que caracteriza a buena parte de los profesionales de la región; así como la desigualdad y la vulnerabilidad frente a determinados factores externos.

Las principales actividades económicas de la región se centran en la exploración, explotación, procesamiento y transporte de hidrocarburos, así como en la producción agropecuaria y forestal. En ambos casos, nos referimos a sectores que se dedican a la producción de materias primas, bienes que no contemplan determinados renglones de valor agregado que podrían contribuir a impulsar el desarrollo del continente.

A modo de ilustración, según el Banco Mundial, en México alrededor del 33% de las nuevas empresas fracasan en el primer año y sólo un 35% siguen funcionando luego de cinco años. En España, de forma similar, el 80% de los proyectos fracasa en menos de tres años. De acuerdo con cifras ofrecidas por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), en Ecuador, 3,6 millones de habitantes cuentan con un emprendimiento y cabe recordar que, según la CEPAL, el 80% de ellos fracasa en su etapa inicial.

Resulta de especial interés tener como referencia los resultados del estudio del GEM en Ecuador, el cual ha arrojado luz sobre los siguientes aspectos:

- Más del 50% de los ecuatorianos considera que el emprendimiento es una opción válida como carrera profesional y tiene una percepción positiva sobre los emprendedores.
- El 66% de la población encuestada conoce a alguien que ha iniciado un negocio y, además, el 44% cree que es fácil comenzar un negocio en Ecuador. Asimismo, el 54% anticipa buenas oportunidades para hacerlo en el próximo año.
- Cerca del 70% de los ecuatorianos se sienten capacitados para emprender, un porcentaje alto en comparación con las cifras del año 2019.

- En cierta contradicción con las cifras expuestas previamente, el 38% de los ecuatorianos teme al fracaso al comenzar un negocio.
- La mayoría de los emprendimientos (70%) se enfoca en el sector de consumo y emplean entre una y cinco personas.
- Sólo el 8% de los emprendedores ha adoptado el uso sistemático de las tecnologías de la informática y las comunicaciones como una herramienta básica en la gestión y explotación de sus negocios, así como los métodos de producción, investigación y dirección basados en la innovación.
- El 26% de los emprendimientos ha incorporado el uso de redes y plataformas digitales, un factor clave para potenciar negocios en Ecuador.

En la Tabla 2 se relacionan algunos aspectos económicos registrados por el GEM en sus estudios más recientes. De su análisis emanan oportunas conclusiones.

Tabla 2: Evolución de algunos indicadores económicos relacionados con el emprendimiento en Ecuador

Indicador	GEM 2019	GEM 2023/2024	Incremento / Decremento
Tasa de Actividad Emprendedora temprana (TEA)	36,20	32,70	-3,50
Tasa de empresarios establecidos	14,78	23,98	9,20
Porcentaje de población con miedo al fracaso	35,80	38,00	2,20
Porcentaje de emprendedores, motivados por necesidad	90,84	90,84	0,00
Porcentaje de emprendedores motivador por oportunidad	38,00	40,20	2,20

En primer lugar, uno de los hallazgos más significativos del estudio consiste en el notable, aunque aparentemente modesto crecimiento en el indicador de emprendimiento por oportunidad, el cual, a diferencia del creado por necesidad, se proyecta a ser sostenible en el largo plazo.

Otros elementos aportados por el estudio radican en la definición de las principales causas de fracaso en los emprendimientos privados:

- Cuatro de cada 10 negocios cierran por falta de rentabilidad.
- Más de dos de cada 10 ecuatorianos cancelan su emprendimiento por falta de financiamiento.
- Un 20% cierra por problemas personales, de vínculos laborales con socios o de infraestructura.

Una vez más, vale la pena insistir en que se debe medir la sostenibilidad de los emprendimientos en Ecuador con base en sus resultados, y al cabo de dos años sólo el 20% de ellos continúa siendo factible. Se requiere profundizar aún más en las causas de estos parámetros, en la modificación y perfeccionamiento de las estrategias actuales y en el logro de verdaderos resultados cuantificables.

Asimismo, se hace imprescindible precisar que las diferencias significativas existentes entre el sector urbano y el sector rural en América Latina y en Ecuador obligan a pormenorizar aún más los análisis socioeconómicos.

En la región, la actividad agrícola es dispersa, se emplean ciertos niveles de insumos y se combina la cría extensiva de ganado bovino con determinados cultivos ocasionales. Es la mayor proveedora de servicios ecosistémicos en el mundo y aporta un porcentaje significativo al suministro mundial de alimentos. Este sector representa entre el 5 y el 18% del producto interno bruto (PIB) en 20 países de América Latina y el Caribe.

Muchos sistemas agroalimentarios de la región son técnicamente ineficientes, socialmente injustos, fiscalmente irresponsables y ambientalmente insostenibles. La agricultura latinoamericana es un renglón que vale la pena transformar con el fin de maximizar rendimientos e impactos que impulsen el desarrollo de los diferentes países en general, pero también de cada intrincada comunidad rural, en lo particular.

La existencia en algunos países de un sector agropecuario comercial y productivo a gran escala, bien integrado a las cadenas mundiales de valor agregado, tiende a ocultar una realidad paralela donde muchos pequeños productores dependen de sistemas de baja productividad para su sustento, enfrentando grandes dificultades para satisfacer sus necesidades básicas. En muchos países los niveles de pobreza más elevados siguen manifestándose en áreas rurales donde predomina la agricultura.

Según estudios del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP), la población campesina latina sigue migrando en gran escala a las zonas urbanas, y la pobreza afecta especialmente a una gran parte de los jóvenes nacidos en comunidades agrícolas. El desempleo y la falta de servicios básicos constituyen agravantes importantes.

Ecuador actualmente cuenta con 24 provincias, 221 cantones, 796 parroquias urbanas y 408 parroquias rurales. En junio del 2023, la pobreza a nivel nacional se ubicó en un 26%, mientras que la

precariedad urbana se ubicó sobre el 18,4% y la correspondiente al área rural ascendió hasta el 42,2%. La pobreza extrema a nivel nacional alcanzó el 9,8%. Actualmente es muy probable que todos estos indicadores se hayan agravado todavía más.

En la producción agrícola nacional ecuatoriana, la agricultura familiar campesina (AFC) ha desempeñado un papel fundamental, aportando alrededor del 80% de la producción destinada al consumo interno del país (Morales y Mideros, 2021). Asimismo, este sector juega un papel relevante en la creación de nuevos puestos de trabajo, en la preservación de saberes tradicionales, la protección de la diversidad biológica y en el fomento del progreso a nivel local.

Según Soto Baquero, *et al.* (2007), la agricultura familiar campesina (AFC) da empleo aproximadamente a dos tercios de los agricultores de América Latina y el Caribe, lo cual implica que al menos 100 millones de personas en la región dependen de esta actividad agrícola para su sustento, la cual se enfrenta a desafíos relacionados con la baja productividad y la vulnerabilidad ante los crecientes desafíos climáticos.

Objetivos de las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación

General:

- Brindar herramientas de gestión, liderazgo, emprendimiento e innovación a las comunidades para promover el desarrollo sostenible.

Específicos:

- Capacitar a las comunidades mediante cursos de formación integral que permitan fortalecerlas de acuerdo con las actividades económicas que se desarrollan en sus territorios.
- Formar líderes y emprendedores proactivos, creativos e innovadores, con valores morales y éticos, capaces de exponer y aplicar con claridad, oportunidad, pertinencia, transparencia, eficacia y eficiencia sus conocimientos.
- Contribuir en la búsqueda de soluciones para la explotación y uso racional de los recursos naturales y energéticos, así como el desarrollo de tecnologías que aporten al mejoramiento de las condiciones de vida y la cultura de la sociedad.
- Implementar estrategias corporativas y funcionales que garanticen la organización y utilización racional de los recursos y el aprovechamiento efectivo de las oportunidades de la comunidad.
- Aplicar un enfoque sistémico al análisis de los problemas para la obtención de soluciones inter y multifactoriales.
- Emplear técnicas y herramientas que garanticen el soporte objetivo de las decisiones sobre la actividad que conducen, aplicar estilos de liderazgo adecuados y facilitar las relaciones interpersonales.
- Contribuir a que las universidades cumplan su función social, así como posibilitar una mejor formación integral de sus estudiantes y profesores.

Módulos y temas a impartir

Las escuelas tienen una organización flexible que se basa en tres módulos:

- Módulo de Liderazgo.
 - Módulo de Proyectos.
 - Módulo de Desarrollo Local.
-
- Módulo de Liderazgo. Temas:
 - Inteligencia exitosa.
 - Liderazgo.
 - Motivación y valores.
 - Planificación estratégica.
 - Módulo de Proyectos. Temas:
 - Elaboración de proyectos.
 - Emprendimiento.
 - Innovación.
 - Modelo de Negocio.
 - Plan de Marketing.
 - Prefactibilidad económica.

- Módulo de Desarrollo Local. Temas:
 - 17 objetivos de Desarrollo Sostenible.
 - Sostenibilidad.
 - Asociatividad.
 - Papel de la ciencia y la técnica.
 - Medición de impactos.

Con respecto a los módulos y temas que se desarrollan en las escuelas, se hace necesario señalar algunos aspectos importantes:

- La organización en cuanto a horarios, participantes, locales y materiales docentes es flexible, pero el orden de los módulos y temas es estricto, pues se basa en los objetivos trazados por las escuelas.
- La máxima prioridad ha de ser siempre el ser humano, el desarrollo de sus capacidades, de su autoestima, el trabajo en equipo, los valores cívicos y morales, el liderazgo y la planificación. Por tanto, las escuelas comienzan por estos temas y en los encuentros iniciales se insiste en la importancia de la autoevaluación de cada participante de forma sistemática.

Módulo de Liderazgo

Uno de los ejercicios iniciales más ilustrativos, aplicado en las 120 escuelas a los 3,714 participantes, consiste en formular la siguiente pregunta: ¿Ha realizado usted alguna autoevaluación sobre las cualidades de una persona de éxito? La respuesta ha sido unánime en los 3,714 casos: ningún participante la ha realizado. Vale destacar que algunos participantes han elaborado hojas de vida, autoevaluaciones formales, pero no prácticas más integrales relacionadas con los objetivos perseguidos con este ejercicio:

Se definen 20 cualidades y actitudes de una persona de éxito y cada participante realiza una autoevaluación basada en cada una de ellas, de forma individual y profunda, y debe otorgarse él mismo una calificación de entre 0 y 10 puntos. Esta autoevaluación no se divulga, es personal y se insiste en hacerla con profundidad, honestidad y cada determinado tiempo (6 meses o 1 año).

Las cualidades y actitudes que se señalan para la autoevaluación son las siguientes:

1. Capacidad de automotivación.
2. Independencia.
3. Pensamiento equilibrado, analítico, creativo y práctico.
4. Niveles razonables de autoconfianza, creencia en sus propias capacidades para alcanzar sus objetivos.
5. Control sobre sus impulsos.
6. Traducir el pensamiento en acción.
7. Dualidad de perspectivas para poder apreciar de forma simultánea, a la hora de analizar determinada situación, tanto al bosque en general como a cada uno de los árboles que lo componen en particular.
8. Convencimiento de cuándo se ha de perseverar y cuándo de actuar.
9. Iniciativa.
10. Concentración y juicio crítico para realizar la cantidad exacta de tareas, sin sobreestrés, y sin minimizar las capacidades latentes.
11. Aceptación del reproche justo.
12. Capacidad para completar la tarea y llegar hasta el final del camino trazado.
13. No procrastinación ni postergación.
14. Enfoque en los objetivos propuestos.
15. Aplazamiento de la gratificación.
16. Superación de las dificultades personales.
17. Rehuso a la autocompasión.
18. Orientación hacia el producto.
19. Ausencia de miedo al fracaso.
20. Capacidad para sacar el máximo partido a sus habilidades.



Conferencia inicial sobre las temáticas de liderazgo y planificación, en la Escuela, realizada en el Cantón Puerto López, provincia de Manabí, Ecuador.

Este ejercicio inicial como parte de las escuelas se realiza con el objetivo de crear una cultura de autoevaluación, de medir al talento humano con base en resultados. Pueden existir otras guías o metodologías a seguir, lo principal es que se avance en esta dirección.

Al realizar esta actividad, la mayoría de los participantes se han autoevaluado en los indicadores previos con calificaciones que rondan, en casi la totalidad de los casos, sobre los 8, 9 o 10 puntos, lo cual claramente no refleja la realidad.

El método de trabajo aplicado se ha contrastado en las dos universidades en las cuales el autor de este trabajo ha ejercido como rector, así como en otras tantas responsabilidades que ha asumido. Muchas veces los propios directivos académicos se han autoevaluado con notas de entre 9 y 10 puntos, lo cual, una vez más, demuestra ciertos desajustes entre la percepción que tienen los individuos sobre ellos mismos y la realidad objetiva. Muchas veces, se tiende a medir por esfuerzos e intenciones, pero no por resultados.

Respecto al liderazgo, la experiencia de las 120 escuelas desarrolladas refuerza la idea de que en la sociedad ecuatoriana abundan muchos jefes, pero existen pocos líderes. En esta iniciativa se insiste en la importancia de estos últimos y en la necesidad de formarlos.

En todas las escuelas se ha propuesto la siguiente interrogante: ¿Sin especificar nombre, puede usted señalar cuántos líderes ha conocido en su vida? Juntando todas las respuestas compiladas, apenas se logra encontrar alguna en la cual la cantidad total supere los dedos de una sola mano, lo cual aporta una medida del serio problema que representa este asunto para el país y demuestra una vez más la prioridad que el asunto requiere.

Tras 12 años de experiencia en Ecuador y habiendo trabajado en la Amazonía, la Sierra y la Costa, el autor se ha convencido de que en el país no existen planes integrales para la formación de líderes, tarea que no consiste simplemente en impartir una conferencia y convocar a un evento cerrado o elitista, sino que se basa en un complejo proceso teórico y práctico, continuo, accesible y basado en la ciencia y en los valores humanos.

En este primer módulo de las escuelas, el dedicado al liderazgo, también se suele partir de la siguiente colección de preguntas:

- ¿Los valores humanos en América Latina avanzan o retroceden?
- ¿Los valores humanos en Ecuador avanzan o retroceden?
- ¿Los valores humanos en su provincia avanzan o retroceden?
- ¿Los valores humanos en su cantón avanzan o retroceden?
- ¿Los valores humanos en su parroquia avanzan o retroceden?

En el 100% de las escuelas, las respuestas a las cinco interrogantes se decantan por el retroceso. ¿Pero cuáles son esos valores que los estudiantes deben considerar en las poblaciones de sus entornos? Entre otros, en las escuelas se promueve el análisis sobre los siguientes:

- | | | |
|------------------|-----------------|--------------------------|
| - Perseverancia. | - Compañerismo. | - Responsabilidad. |
| - Solidaridad. | - Honradez. | - Amor. |
| - Lealtad. | - Equidad. | - Compromiso. |
| - Amistad. | - Honestidad. | - Confianza en sí mismo. |

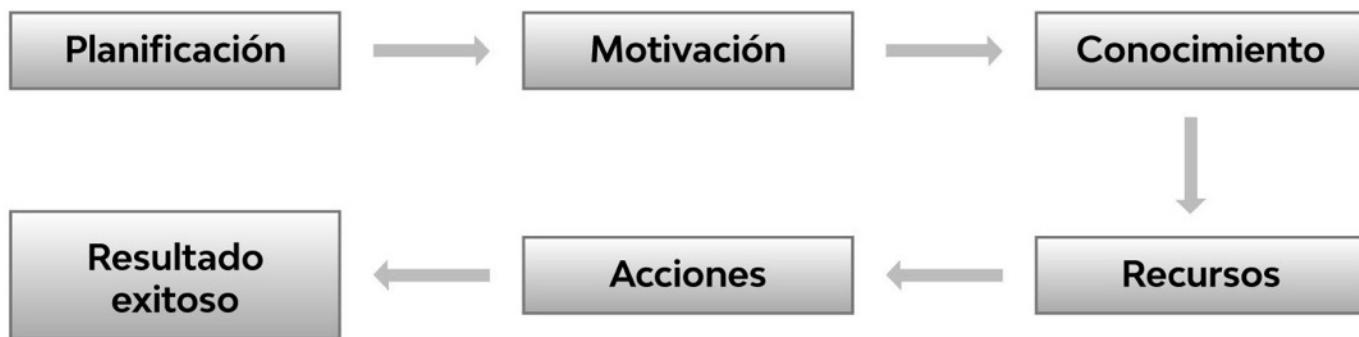


Escuela realizada en una institución educativa del Cantón Chone, provincia de Manabí, Ecuador.

El último tema que se incluye en el primer módulo y que resulta fundamental para el desarrollo del ser humano y para su éxito en los proyectos que se trace en su desempeño profesional y su vida en general, es la planificación estratégica.

En este sentido se desarrollan los siguientes conceptos básicos:

Diagrama de flujo a seguir para conceptualizar la planificación estratégica de un proyecto determinado



La experiencia reunida en las 120 escuelas indica que no se ha logrado una cultura de la planificación. En la mayoría de los casos no existen planes de negocios y se carece de documentos formales elaborados por factores externos (no por los propios actores de la comunidad) que puedan corroborar la factibilidad de un emprendimiento dado.

Ciclo de retroalimentación continua en la planificación estratégica de un emprendimiento



No se ha logrado una participación generalizada de los miembros de las comunidades en la elaboración de los planes estratégicos de desarrollo, y la socialización de estos últimos ha resultado en un proceso meramente formal. Tampoco existen, de manera habitual, el seguimiento o la evaluación de los mismos.

Fases fundamentales de la planificación estratégica



Existen ejemplos en las escuelas realizadas, de estudiantes que, a partir de los conocimientos adquiridos en los módulos, han elaborado sus planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo (con proyecciones de hasta, al menos, cinco años a partir de la confección del documento) y al poco tiempo ya han ido obteniendo resultados positivos. El caso que más orgullo ha generado ocurrió en la Asociación "El Sombrerito" de la Parroquia Machalilla, Cantón Puerto López, Provincia Manabí.

Al iniciar la Escuela se cuestionó a cada uno de sus 17 miembros con la siguiente interrogante: ¿tiene usted un Plan de Desarrollo Estratégico? La respuesta fue en todos los casos un rotundo "no". A cada estudiante se le indicó entonces justamente que, para egresar de la Escuela, deberían elaborar adecuadamente un plan de este tipo a modo de ejercicio de culminación del curso.

Los alumnos elaboraron el Plan de Desarrollo de forma conjunta y decidieron presentarlo a un concurso del Banco de Desarrollo de Ecuador. No ganaron y el proyecto no fue aprobado por el banco. El grupo de entusiastas emprendedores no claudicó, y a la siguiente oportunidad, volvieron a presentar el proyecto. Esta vez la suerte fue diferente, y los jóvenes obtuvieron un crédito por valor de 100,000 dólares no reembolsables para impulsar el emprendimiento.

El proyecto consistió en el desarrollo de la Asociación "El Sombrerito", con un modelo propio basado en el turismo y el cuidado del medio ambiente. Los resultados han sido palpables. De 17 miembros con los que comenzaron, hoy ya suman 86. El Proyecto Turístico avanza y han logrado multiplicar por cinco el número de visitantes a la comunidad. La compañera que antes se desempeñaba como presidenta de la Asociación, es hoy la presidenta de la Parroquia Machalilla. El emprendimiento transita firmemente por el camino de la sostenibilidad.



Escuela de Liderazgo,
Emprendimiento e Innovación
desarrollada en la Asociación
"El Sombrerito".

Módulo de Proyectos

Después de concluido el primer módulo correspondiente al liderazgo y el ser humano, se procede a desarrollar el segundo gran bloque del curso, el relacionado con la elaboración del proyecto y los temas de carácter económico. Tengamos siempre presente que sin economía no habrá ni desarrollo local posible ni bienestar humano.

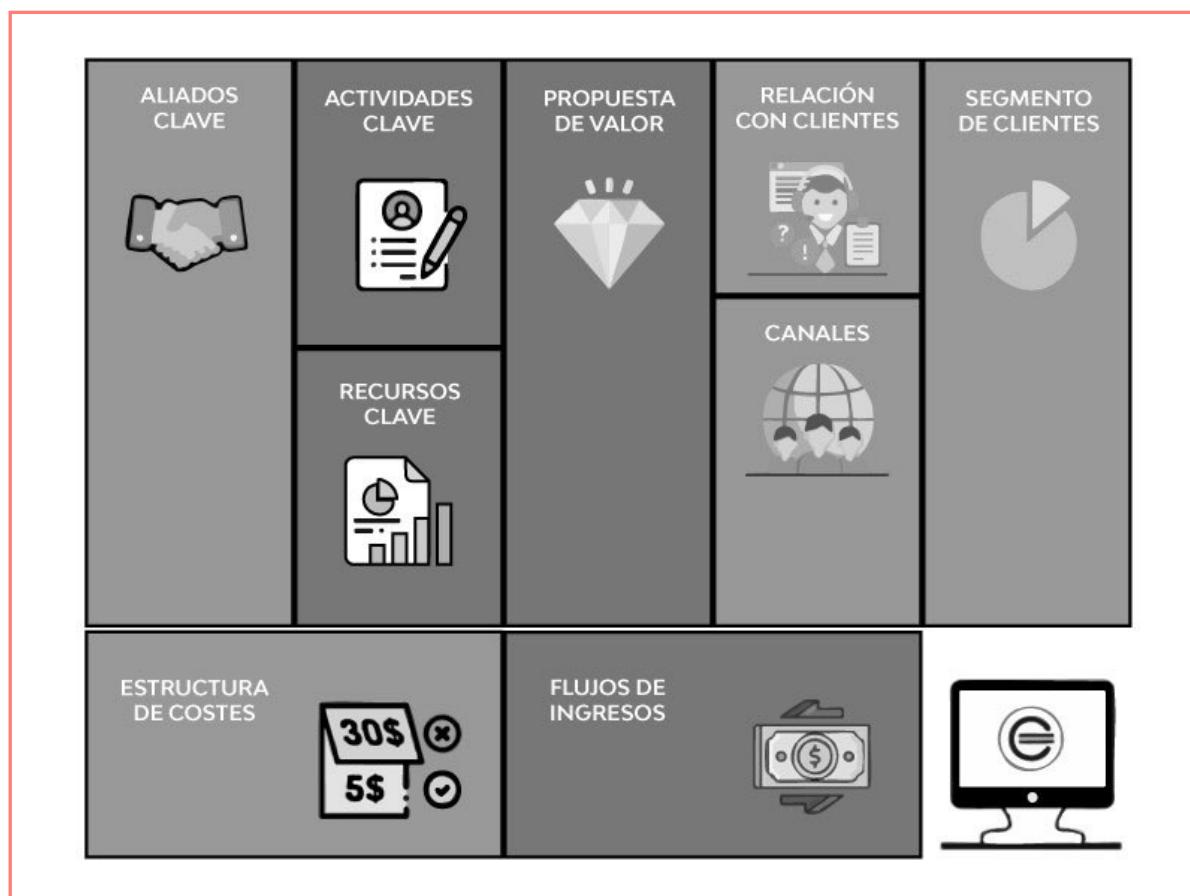
Como se ha expuesto con anterioridad, uno de los objetivos principales propuestos por las escuelas consiste en fomentar en los participantes una mentalidad orientada a la elaboración de proyectos económicos, sociales, educacionales y ambientales, así como de planes más integrales catalogados como "proyectos de vida". En este sentido se toman como base los siguientes aspectos:

- Definición de "proyecto", entendiéndose como una estrategia inteligente, acompañada de la necesaria inversión económica y social, con el objetivo de acceder a mejores resultados en los sectores productivos y alcanzar determinadas metas en el desarrollo local, así como de revitalizar situaciones e inversiones pasadas, obteniendo máximas ventajas en el mínimo tiempo posible.
- Los proyectos son repuestas dirigidas a generar cambios, pasando de una situación actual desventajosa hacia otra más favorable en el futuro.
- Constituyen alternativas que contribuyen, junto con otros esfuerzos, a satisfacer necesidades sociales.
- Requieren un planteamiento integral y, a su vez, por etapas (antecedentes, subprocesos, consecuencias).
- Deben ser completos, coherentes y consistentes.
- Se elaboran y ejecutan de una forma tal que se garantice su sostenibilidad.

Este último punto constituye aún una asignatura pendiente dentro del módulo. De manera general, una de las deficiencias más comunes que se ha detectado en los alumnos radica en la elaboración insuficiente del Modelo de Negocio, lo cual termina añadiendo a la insostenibilidad final del emprendimiento. De esta manera, se ha insistido en las escuelas en los siguientes aspectos básicos relacionados con el Modelo de Negocio:

- Constituye una herramienta útil para conocer con claridad el producto que se va a introducir en el mercado, a quién va dirigido, cómo se va a comercializar y cómo se van a gestionar los ingresos.
- Se deben precisar cuatro grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.
- Los proyectos elaborados en las 120 escuelas han incluido el modelo Canvas, herramienta de gestión estratégica que proporciona una visión global y simplificada de un Modelo de Negocio. Los nueve acápite que propone el modelo son: alianza, actividades claves, propuesta de valor, relación con el cliente, segmentación de clientes, recursos, cadena de distribución, estructura de costo y fuente de ingreso.

Bloques que integran el modelo Canvas



Fuente: Alexander Osterwaldes e Yves Pigneur, 2010.

Otro aspecto importante que repercute en la sostenibilidad de los emprendimientos es la elaboración, implementación y perfeccionamiento continuo de un acertado Plan de Marketing. De forma similar a como ya se ha expuesto en otros casos, en todas las escuelas también se ha propuesto el siguiente ejercicio:

El profesor da la indicación, frente a todo el auditorio, de levantar la mano a todo aquel estudiante que ya haya elaborado previamente un Plan de Marketing.

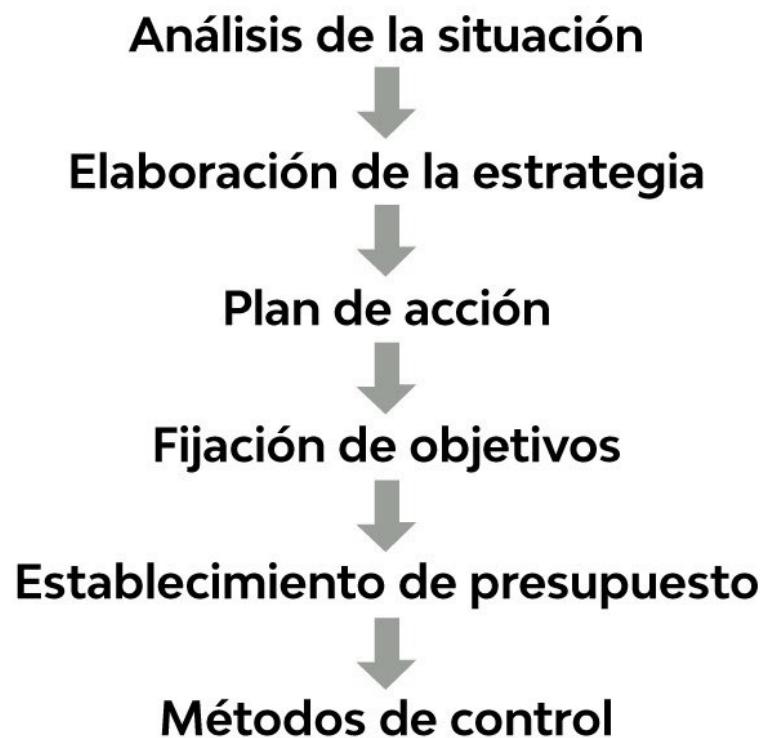
Resultado: Del total de 120 escuelas desarrolladas, sólo dos asociaciones contaban con su Plan de Marketing y, por tanto, sus miembros alzaron sus manos. Se puede concluir que en las comunidades agrícolas ecuatorianas no se cuenta, en sentido general, con los beneficios aportados por esta importante herramienta.

El profesor de alto nivel Titto Gálvez planteó que después de iniciar un emprendimiento, el 80% del tiempo debe dedicarse al marketing. (Conferencia de "Cómo crear un Plan de Marketing", México, 2020).

Tomando algunos de estos conceptos como base, en los encuentros y actividades de las escuelas se ha insistido en las siguientes ideas:

- El marketing, mercadotecnia, mercadeo o mercadología es el conjunto de actividades y procesos destinados a crear y comunicar valor de marca, identificando y satisfaciendo las necesidades y deseos de los consumidores.
- Se han definido en cada proyecto los objetivos del marketing: aumentar las ventas de un producto o servicio, construir y fidelizar la relación con los consumidores, agregar valor a una marca, producto o servicio.
- Cada Plan de Marketing elaborado (uno por cada proyecto) incluye:

Diagrama de flujo de elaboración acertada de un Plan de Marketing



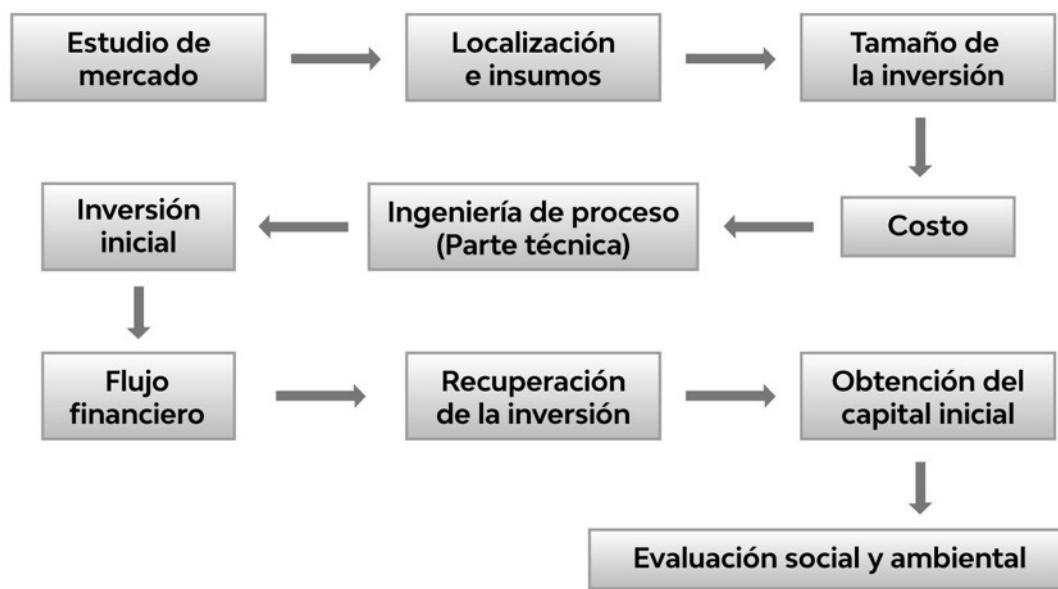
De igual forma, se insiste en la necesidad de orientar el Plan de Marketing al llamado Modelo de las 4P:

1. Producto.
2. Precio.
3. Plaza.
4. Promoción.

Tanto el modelo de Canvas y el de las 4P, así como los conceptos aportados por el profesor Titto Gálvez, constituyen herramientas diversas que se le brindan al estudiante, de forma tal que él mismo sea capaz de definir cuál de los enfoques presentados se ajusta mejor a su proyecto concreto.

Para egresar de las escuelas se incluye como requisito de la sección económica, la inclusión de un estudio de viabilidad, el cual debe seguir un algoritmo similar al siguiente:

Eslabones que componen el estudio de prefactibilidad.



En cada uno de los 1,492 proyectos elaborados en las escuelas se ha incluido un análisis de este tipo. No es posible en el tiempo planificado para la escuela incluir un estudio de factibilidad completo, pero se sientan las bases para su posterior confección por parte de los estudiantes graduados. Se insiste en definir conceptos fundamentales como capital inicial, fuentes para su adquisición y plazos de recuperación de la inversión.

Otra deficiencia identificada radica en la insuficiente cultura, por parte de los emprendedores, de la importancia de definir y desglosar cada uno de los costos de un negocio. Durante los encuentros se explica cómo debe hacerse este proceso y se exponen ejemplos de errores habituales cometidos en este sentido.

Módulo de Desarrollo Local

El tercer módulo de las escuelas corresponde al desarrollo social, y en él se hace un especial énfasis en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la ONU, y se profundiza en aquellos aspectos relacionados con las metas alcanzadas y las deficiencias detectadas en el cumplimiento de esta importante agenda.

En las escuelas se analizan los 17 ODS partiendo de las problemáticas que dieron lugar a su nacimiento (pobreza, inseguridad alimentaria, desigualdades sociales, cambio climático), y apuntando hacia aquellos objetivos trazados para mitigar y anular sus efectos (igualdad de oportunidades, hambre cero, igualdad de género, agenda verde, alianzas interdisciplinarias e internacionales).

17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.



En este sentido, se ha apreciado en todos los territorios donde se han realizado las escuelas, que existe una falta de interés generalizada por la asociatividad, así como un desconocimiento profundo de las ventajas brindadas por este tipo de prácticas. No existe la percepción real de que, en el mundo globalizado del presente y el futuro, no es posible avanzar de forma individual, sin el esfuerzo colectivo capaz de otorgar valor agregado a los bienes y servicios producidos. La principal limitante relacionada con este aspecto consiste en la falta de confianza, por parte de los productores de la base, en el manejo de los recursos económicos por parte del personal electo para estar al frente de las asociaciones y cooperativas.

Sin la formación de líderes y el desarrollo de los valores humanos no habrá futuro posible, pero también debe de priorizarse el desarrollo económico. En este tercer bloque de las escuelas se insiste en la importancia de la sostenibilidad de los emprendimientos, por cuanto es un grave problema, ya analizado en estas páginas, para el contexto socioeconómico del Ecuador y en general de América Latina.

En el proceso docente de las escuelas se define la sostenibilidad como "desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social" (ONU, ODS 2030).

De igual forma, desde los mismos encuentros iniciales se insiste en el papel rector que desempeñan la ciencia y la técnica en el desarrollo local. Se introducen conceptos novedosos que deben comenzar a ocupar espacio en el razonamiento diario de los nuevos emprendedores, tales como el de las sociedades del conocimiento, asimismo, se puntualiza en la importancia de explotar las capacidades y saberes latentes en las comunidades.

Por la vía de las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación se trabaja para llevar el conocimiento a cada comunidad, a cada colectivo, para fortalecer la autoestima y potenciar el desarrollo endógeno.

La metodología utilizada en las escuelas se basa en los siguientes principios pedagógicos:

- Se ha de aprender haciendo.
- Aprendizaje basado en dar solución a problemas diversos.
- El estudiante como centro neurálgico en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- El profesor es un guía y un motivador.
- Educar para el cambio.
- Formación de personas innovadoras, ricas en originalidad, flexibilidad, visión, iniciativa y confianza.
- Promoción del trabajo en equipo.
- Obtención de nociones sobre cómo elaborar y defender diferentes proyectos.

Las escuelas se organizan de la forma que se expone a continuación:

- Combinan las modalidades presencial y virtual, por tanto, defienden un esquema híbrido de interacción con los participantes.
- Por lo general, se establecen ocho encuentros presenciales de tres horas de duración, completando un total de 24 horas/clases.
- Se orienta a los participantes la confección de un trabajo independiente de curso, cuya realización conlleva no menos de 20 horas/clases, lo cual, sumado al tiempo dedicado a la docencia, alcanza un total de 44 horas/clases.
- A partir del segundo encuentro los participantes se organizan en grupos y definen el tema del proyecto que van a presentar al concluir la escuela. Éste puede ser de carácter económico, social, ambiental e institucional. Tienen total libertad, lo fundamental es que obtengan los conocimientos necesarios para redactar un proyecto sólido.
- Los participantes se organizan en un chat grupal a través de la plataforma WhatsApp, para así establecer una vía de comunicación constante entre todos los factores (garantizando siempre que este espacio se dedique a temas estrictamente académicos).
- La escuela se entiende como un concepto integral más allá de la simple impartición de clases, pues se instala en la comunidad o en el colectivo identificado para desempeñar una misión holística.
- Los recursos requeridos son mínimos, se emplea un local determinado de la propia comunidad para efectuar los encuentros.
- De manera excepcional, puede organizarse una Escuela de forma totalmente virtual, pero la experiencia acumulada en las zonas rurales recomienda emplear, siempre que sea posible, la modalidad híbrida.
- El proceso docente se estructura en tres bloques principales: desarrollo de los temas, defensa del proyecto y un examen final integrador. Es muy importante que los alumnos manifiesten una participación activa durante todas las etapas del curso.
- Pueden participar personas de diferentes niveles educacionales, a partir de los 12 años de edad.

Metodología de enseñanza y organización del proceso docente

El proyecto a presentar tiene el siguiente esquema general:

1. Diagnóstico. Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).
2. Misión.
3. Visión.
4. Valores.
5. Objetivos.
6. Modelo de Negocios.
7. Plan de Marketing.
8. Prefactibilidad económica.

Para aprobar la Escuela y recibir un certificado de constancia, otorgado por una Institución de Educación Superior reconocida, deben defender y aprobar el proyecto, así como resolver satisfactoriamente un examen final integrador.

Durante el desarrollo del curso, cada participante debe realizar un conjunto de actividades evaluativas imprescindibles para alcanzar los objetivos planificados. Dichos ejercicios evaluativos abarcan los siguientes contenidos:

- Autoevaluación sobre las 20 cualidades de una persona de éxito.
- Acciones para formar líderes.
- Estrategias para impulsar los valores humanos.
- Acciones para alcanzar la sostenibilidad en el proyecto.
- Elaboración del Modelo de Negocio.
- Elaboración del Plan de Marketing.
- Elaboración del estudio de prefactibilidad económica.
- Análisis de diferentes bibliografías, videos instructivos, así como de experiencias acumuladas tanto a nivel internacional como en diferentes regiones del Ecuador.

Medición de impactos

Resulta fundamental que se trabaje en base a la medición de indicadores de desarrollo, asumiendo una mirada multidimensional del fenómeno, adicionando variables sociales, demográficas, culturales y medioambientales, de forma tal que se puedan identificar oportunamente los potenciales endógenos de los que dispone cada territorio, para ponerlos en función de su desarrollo.

La ciencia y la tecnología cobran especial relevancia en el desarrollo territorial, y la medición precisa de sus impactos permite evaluar los avances que se van obteniendo e identificar la dirección correcta hacia donde las transformaciones deben ser dirigidas.

Cada localidad, a partir de sus particularidades, requiere distintos tipos de saberes adaptados a su entorno y realidad social, económica, cultural y medioambiental. Es necesario lograr una cultura de evaluación por resultados y por impactos, así como evitar sólo concentrar el trabajo en la elaboración de proyectos, esfuerzos y documentos. En otras palabras: no a la burocracia, sí al progreso autóctono.

A la hora de impartir las capacitaciones se suele emplear una frase muy común: "hacer sonar el bolsillo", en referencia al impacto económico que necesariamente debe generar cualquier emprendimiento. De igual forma, se insiste en la integralidad de los planes, programas y proyectos.

Durante todo su desarrollo se incluye, en el proyecto final realizado por cada participante de las escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación, la filosofía de medir impactos y evaluar por resultados. Durante la ejecución de las escuelas se han evidenciado algunos ejemplos que demuestran todo lo que aún falta por avanzar en este sentido. A continuación, se ilustran tres casos que figuran entre los más reveladores.

Ejemplo 1

Asociación de Mujeres Productoras de Frutas, Parroquia Honorato Vázquez, Cartón Santa Ana, Manabí, Ecuador.

Al momento de realizar la visita a la comunidad e interactuar con los miembros de la Asociación, se lanzaron las siguientes interrogantes:

1. ¿Tienen ustedes un Plan de Desarrollo de la Asociación?

Respuesta: No.

2. ¿Tienen un Plan para la comercialización de los productos?

Respuesta: No.

3. ¿Podrían servir un jugo de naranja, como resultado de lo que producen?

Respuesta: Todavía no se produce.

4. ¿Cuál es el valor total invertido en esta instalación y su equipamiento?

Respuesta: 520,000 dólares.

Ejemplo 2

Corporación para producir cacao a través de la explotación de más de 1,000 fincas, así como para generar bienes de valor agregado a partir de esta materia prima, Cantón Bolívar, Manabí, Ecuador.

Mientras se desarrollaba una Escuela en la comunidad, los participantes solicitaron al autor una visita a las instalaciones de la corporación. De forma similar, una vez materializado el encuentro, surgieron algunas inquietudes por parte de los visitantes:

1. ¿Tienen ustedes un Plan de Desarrollo para esta Corporación y algún proyecto con el fin de dar valor agregado a la producción de cacao?

Respuesta: No.

2. ¿Cuentan con un Plan de Marketing?

Respuesta: No.

3. ¿Me pueden dar algún producto?

Respuesta: El equipamiento instalado todavía no produce.

4. ¿Cuál es la inversión en este lugar?

Respuesta: 1.2 millones de dólares.

Ejemplo 3

Asociación para confeccionar ropa y productos derivados de las telas, Parroquia El Carmelo, Cantón Tulcán, Provincia del Carchi, Ecuador.

1. ¿Tienen Plan de Desarrollo para la Asociación?

Respuesta: Tenemos los estatutos, pero no un Plan de Desarrollo.

2. ¿Tienen un plan para comercializar los productos?

Respuesta: No.

3. ¿Cuál es el valor de la inversión?

Respuesta: Por un proyecto de ASNUR y la junta parroquial, 18,000 dólares.

Resultado: Se confeccionan solamente algunos productos, no hay incrementos en los niveles de producción y comercialización, y disminuyen los integrantes de la Asociación.

Estos son solamente algunos ejemplos ilustrativos, pero como ellos, pueden encontrarse muchos más. No existe, según regla general, un plan integral de desarrollo, no se mide por impactos ni se evalúa por resultados, se carece de desarrollo endógeno y es muy deficiente, prácticamente inexistente, la formación de líderes, emprendedores e innovadores.

Otra experiencia relacionada con la medición de impactos y resultados se expone a continuación:

Como se ha expresado previamente, de las 120 Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación desarrolladas en asociaciones rurales y comunidades aisladas, en solamente dos, los participantes han respondido afirmativamente a la pregunta de si contaban en su emprendimiento con algún tipo de Plan de Desarrollo. Éstas son: Asociación Rambuche, Cantón Jama, Manabí, Ecuador; y Asociación Tabuga, Cantón Jama, Manabí, Ecuador.

En ambos planes se precisaba correctamente el diagnóstico, los objetivos y las acciones a emprender por la Asociación, y se aplicaba de forma adecuada la medición de los impactos y resultados producidos por el emprendimiento. La experiencia fue positiva, pero muy excepcional. En sólo dos de 120 casos se cumplía con esta filosofía, para representar un 1.66% de la muestra general.

En el desarrollo de las escuelas realizadas se ha incluido, igualmente, el tema de la planificación territorial y como parte del mismo, la definición de los objetivos y la medición de impactos y resultados.

En el contexto socioeconómico ecuatoriano existen:

- Planes de desarrollo a nivel de país.
- Planes de desarrollo a nivel de provincia.
- Planes de desarrollo a nivel de cantón.
- Planes de desarrollo a nivel parroquia.

Sin embargo, no están establecidos planes de desarrollo a nivel de comunidades. Según las experiencias acumuladas, la medición de los impactos en los planes que se elaboran resulta aún muy deficiente, y en este sentido, un eslabón fundamental del proceso, pues las comunidades carecen de una herramienta fundamental para avanzar en este empeño.

Es justo reconocer que se invierten grandes cantidades de recursos en la elaboración de estos documentos, pero persisten insuficiencias notables en su utilización y correspondencia con los objetivos trazados.



Defensa de proyecto de un estudiante en una Escuela realizada en una institución educativa del Cantón Chone, provincia de Manabí, Ecuador.

A continuación, se exponen los principales impactos y resultados alcanzados en las 120 escuelas realizadas:

- El 82% han sido realizadas en comunidades rurales, el resto en unidades educativas, alcaldías, parroquias, unidades penitenciarias y barrios destacados. Han participado 3,745 personas y se han elaborado 1,492 proyectos económicos, sociales o educacionales.
- Los participantes han adquirido conocimientos, herramientas y metodologías útiles para realizar proyectos y emprendimientos sostenibles, así como una valiosa formación integral en liderazgo, valores humanos, motivación, innovación y desarrollo local.
- 119 de las escuelas se han llevado a cabo en Ecuador y las restantes, en Panamá. De las realizadas en Ecuador, 111 corresponden a la Provincia de Manabí (93,2%), dos a la Provincia de Guayas (1,68%), tres a la Provincia del Carchi (2,52%), una a la Provincia de Azuay (0,84%) y dos a la Provincia de Imbabura (1,68%).
- Se ha contribuido a la formación integral de profesores y docentes que han trabajado en las escuelas, pues las universidades, además de llevar el conocimiento a los territorios, reciben una valiosa retroalimentación cargada de experiencias, valores e ideas de los participantes. Es un proceso de "doble vía".
- Se ha posibilitado que los centros de educación superior perfeccionen sus planes de estudio de pregrado y postgrado, y que realicen investigaciones en correspondencia con los problemas y necesidades reales de los diferentes territorios y comunidades.
- Se ha generado un impacto positivo en los estudiantes universitarios que han fungido como alumnos ayudantes, contribuyendo en el control y asesoría de los diferentes proyectos elaborados. Por tanto, su formación se ha hecho más integral, complementándose con una interacción directa con la realidad laboral de los territorios, y propiciando una educación adicional en ellos mismos, basada en una cultura de liderazgo, emprendimiento e innovación.

Aspectos complementarios de interés respecto a las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación

Personal docente

En el desarrollo de las 120 escuelas, además del doctor Omelio Borroto Leal, ha participado un valioso grupo de colaboradores, sin los cuales no habría sido posible el desarrollo exitoso de esta idea. La selección de los profesores con el suficiente compromiso y dedicación como para impartir sus clases con calidad cualquier día (viernes, sábados, domingos), a cualquier hora (mañana, tarde, noche), ha sido uno de los factores fundamentales en el avance exitoso del proyecto. Cada Escuela ha sido un “traje a la medida” según las necesidades de cada comunidad.

Una historia curiosa que merece ser contada tuvo que ver con que, al inicio del proceso de las escuelas, hace ya una década aproximadamente, los profesores titulares contactados para materializar su vinculación al proyecto, no sintieron la motivación suficiente como para integrarse. En algunos casos, incluso, llegó a expresarse que los contratos firmados eran para trabajar de lunes a viernes, y que por supuesto, no les era factible alterar sus estilos de vida para dirigirse periódicamente a las comunidades rurales más humildes. Esta situación determinó que se confiara en profesores contratados, fundamentalmente a través del Centro de Emprendimiento de la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM) para que asumieran un grupo de las actividades docentes necesarias.

Durante esta etapa se realizaron 51 escuelas y a cada una de ellas se le asignaron dos profesores que, de conjunto con el director del proyecto, desarrollaron los ocho encuentros planificados y evaluaron la defensa de los proyectos elaborados.

Para la generalidad de todas las escuelas, se designó a un profesor responsable que asistió a todos y cada uno de los encuentros y realizaba el control del proceso hasta su culminación.

Es importante destacar que, en todos los casos, el director del proyecto encabezó, como mínimo, la realización de los dos primeros encuentros (referidos a los temas de liderazgo, motivación, valores humanos y planificación estratégica), así como el ejercicio de la defensa y el examen final, como requisitos indispensables para aprobar el curso y recibir el certificado que así lo acreditaba, bajo la máxima de “educación continua” y firmado por el rector de la Universidad.

El desarrollo de las escuelas puede dividirse, en cuanto al personal docente participante en ellas, en tres grandes etapas:

- En la primera (51 escuelas), participaron ocho profesores, dos de ellos con grados académicos de doctor y seis de maestros.
- En la segunda etapa (40 escuelas), en estrecha vinculación con la Universidad Técnica de Manabí (UTM) participaron siete profesores, uno con grado de doctor, cuatro con nivel de maestros y dos de ingenieros.

- En la tercera etapa (29 escuelas), se realizó todo el proceso bajo la única tutela del director del proyecto y se garantizó el certificado correspondiente por la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET), por la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC) o por el Instituto Tecnológico Iberoamericano de Manabí (ISTI).

En todos los períodos, la metodología, presentaciones y documentos rectores del curso fueron analizados por todo el colectivo docente de las escuelas, para garantizar la uniformidad requerida y el cumplimiento de los objetivos trazados.

Asimismo, como parte del personal docente de las escuelas se incluyeron a un grupo significativo de Alumnos Ayudantes, estudiantes de la universidad que, como parte de sus Prácticas de Vinculación con la Sociedad, desempeñaron valiosas misiones en los cursos impartidos en las comunidades. Las funciones asignadas a estos Alumnos Ayudantes consistieron, fundamentalmente, en colaborar con el profesor en el desarrollo de los encuentros y en asesorar a los participantes para la realización de su proyecto. En total participaron 32 estudiantes bajo esta condición, a quienes esta experiencia sirvió de gran utilidad para su formación integral en liderazgo, emprendimiento, innovación, elaboración de proyectos y desarrollo local.

Sin embargo, los aportes formativos de este proyecto no solamente se limitan a los estudiantes que participaron en ella, sino que también mereció una importante significación para los propios profesores, ingenieros, másteres y doctores que encabezaron las labores docentes:

- Los profesores que han participado han experimentado vivencias prácticas poco frecuentes, y han debido desarrollar un lenguaje acorde a la diversidad de los participantes en las escuelas.
- Han constituido verdaderos ejemplos de liderazgo para los estudiantes, sin caer en la retórica repetición de lo que es un líder, sino educando con el ejemplo e integrándose en los colectivos humildes.
- Como parte del trabajo realizado, han tenido que informarse sobre las características de los territorios, sobre sus peculiaridades, su historia y su cultura.
- Los profesores han tenido como premisa fundamental el hecho de formar parte de un proceso de doble vía en el cual ellos también aprenden con las experiencias de los participantes, se retroalimentan e incorporan a sus conocimientos muchos ejemplos que pueden ser utilizados en otras clases o cursos académicos de pregrado o posgrado.



Escuela realizada en horario nocturno, en el Cantón Rocafuerte.
El encargado de entregar los certificados de graduación fue el alcalde Norberto Veliz.

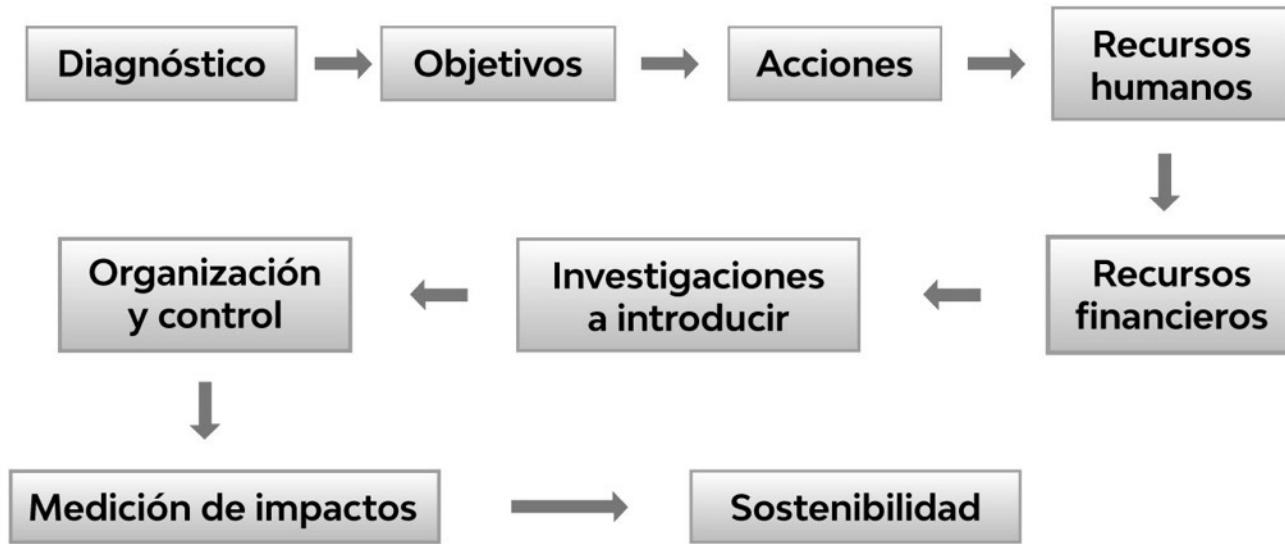
Escenario permanente

Como ya ha sido abordado anteriormente, las escuelas forman parte del Modelo de Vinculación con la Sociedad de las universidades y también integran su sistema en lo referente al concepto de "escenario permanente".

Las escuelas pueden constituir el inicio del proceso, pero no en sí mismas todo el proceso. Para establecer los "escenarios permanentes" se hace imprescindible, como segundo paso una vez concluidas las clases en una comunidad, defender la idea de que el colectivo donde éstas se llevaron a cabo se convierta en un punto neurálgico de interrelación permanente entre universidad y comunidad. Una especie de epicentro en el cual se introduzcan en las más humildes zonas los más novedosos resultados de la ciencia y la técnica, se realicen actividades prácticas por parte de los estudiantes, se enriquezcan los planes de estudio, se realicen proyectos de investigaciones y se contribuya propiamente a la actividad económica del territorio.

Con esta premisa, la universidad no sólo estaría conformada por los edificios e instalaciones principales de su campus, sino también por todos los "escenarios permanentes" que se constituyan en los pueblos, gracias al empeño de proyectos comunitarios como las propias escuelas.

Proceso de constitución de los “escenarios permanentes” de las universidades en los territorios.



Otra idea en la cual se ha trabajado consiste en que, una vez concluida cada escuela en un territorio determinado, se firme un convenio de colaboración entre la universidad que ha auspiciado el desarrollo de la escuela, y los representantes de la comunidad. De esta forma queda instituido el escenario permanente y se define el plan de acción a seguir en la zona para dar continuidad a los pasos iniciados con los encuentros docentes. Para cada convenio en particular se establece el grupo de trabajo multidisciplinario y las acciones concretas a realizar por éste.

Existen múltiples casos de estudiantes que realizaron sus Prácticas de Vinculación y Tesis de Grado en los escenarios permanentes cercanos a su lugar de residencia. Esto ha contribuido a reducir gastos y a generar un sentido de pertenencia y un compromiso de los jóvenes egresados de estudios superiores con el territorio que los vio nacer.

La estrategia de los “escenarios permanentes” ha contribuido a incrementar la base material de estudio universitario sin necesidad de afrontar grandes inversiones por parte de la institución. Por ejemplo, en una provincia en la que se realicen 50 Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación se tienen 50 nuevos “escenarios permanentes”, cada uno de ellos con diferentes características y peculiaridades. Comunidades agrícolas, centros de salud, unidades educativas, industrias de valor agregado a los productos agropecuarios... el abanico de posibilidades que se abre para el nacimiento de nuevos proyectos es muy amplio, y se contribuye significativamente al cumplimiento de las funciones sociales propias de un centro de educación superior.

En la experiencia propia de las 120 escuelas desarrolladas no ha sido posible consolidar el concepto de “escenarios permanentes”, aspecto a priorizar en próximas etapas del proyecto, en las cuales se propone como un objetivo sólido, el lograr que las universidades incluyan esta idea como parte de su función social y de su plan de desarrollo integral.

Con frecuencia uno encuentra que, en una universidad, la docencia avanza por una vía, la investigación por otra y la vinculación con la sociedad por otra muy distinta. Igualmente, es común

notar cómo los proyectos de extensión e investigación llevados a cabo en el seno de las diferentes carreras y especialidades científicas no contemplan la existencia de vasos comunicantes entre sí. Se abordan las misiones de la casa de altos estudios de manera aislada, en lugar de con una perspectiva común que concentre esfuerzos y recursos de una manera más eficiente y eficaz. Los "escenarios permanentes" posibilitan un paso de avance en este necesario proceso de articulación.

Las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación en instituciones educativas

La realización de Escuelas en instituciones educativas de bachillerato (estudiantes de entre 15 y 18 años de edad) ha desempeñado un papel relevante en la formación de jóvenes con talentos y aptitudes especiales, así como en el hecho de brindarles las herramientas necesarias para una correcta transición hacia sus estudios de especialización en la educación superior.

La fundamentación de esta estrategia puede exponerse en los siguientes aspectos:

- El papel de los jóvenes para el futuro del país (y en particular para el sector rural) no se ha desarrollado como se merece y se requiere.
- Los jóvenes de las regiones rurales deben, desde edades muy tempranas, aprender a realizar proyectos y formarse como líderes y emprendedores.

Las escuelas implementadas en unidades educativas han tenido excelentes resultados. Por ejemplo, en el Colegio Rocafuerte, provincia de Manabí, Ecuador, se desarrolló una en la que participaron 152 estudiantes que prepararon 20 proyectos. Sus resultados fueron presentados ante un tribunal organizado al efecto, fueron aprobados, y sus autores tuvieron la oportunidad de presentarlos y comercializarlos en una feria realizada en la propia unidad educativa.



Escuela realizada en el Colegio Rocafuerte de la provincia de Manabí.

Es válido aclarar que se está haciendo referencia a un grupo social en el cual muchos de los jóvenes que lo integran tienen necesariamente que dedicar una sesión diaria al trabajo para ayudar a su familia, y la parte restante del día es la destinada a la recepción de clases en el centro.



Estudiantes participantes en la Escuela realizada en el Colegio Rocafuerte, participando en una feria de proyectos de su institución educativa.

Al interior de las universidades se han realizado algunas escuelas, pero no se ha logrado avanzar con los estudiantes de pregrado de la forma deseada. Solamente se han alcanzado resultados satisfactorios en la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM) y en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC).

Como norma general, se han impartido asignaturas relacionadas con el emprendimiento, pero la formación de líderes, emprendedores e innovadores no se ha desarrollado integralmente. Se priorizan conocimientos relacionados con las tecnologías, pero no existe aún la suficiente conciencia de que lo fundamental es el ser humano. Todas las carreras deben de profundizar en estos aspectos.

En la enseñanza de posgrado se han podido utilizar los resultados y experiencias acumuladas en las 120 escuelas desarrolladas, principalmente aquellos relacionados con los temas de liderazgo, emprendimiento, innovación, comercialización, marketing y sistemas de calidad en cursos de maestría en especialidades tales como Agronomía, Ciencias de los Alimentos, Gestión de la Calidad y Educación.

Las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación en unidades penitenciarias

Una de las experiencias más extraordinarias y estimulantes que ha tenido lugar como resultado de este proyecto, ha sido la realización de dos escuelas en Unidades Penitenciarias, teniendo a individuos privados de libertad como sus participantes. Uno de estos casos tuvo lugar en la ciudad de Portoviejo (para mujeres) y el otro en la ciudad de Jipijapa (para hombres). Haber contribuido a la reeducación y reinserción social de seres humanos, siendo capaces de ayudarlos a encontrar un camino honesto para continuar sus vidas, ha sido uno de los momentos más gratificantes para todos aquellos que tuvieron algo que ver con estos hechos.

En la unidad penitenciaria de mujeres comenzaron 20 estudiantes y concluyeron 12. De ellas, dos, al salir en libertad (aproximadamente seis meses después de realizada la Escuela), aplicaron en su nueva vida los conocimientos adquiridos, organizaron su emprendimiento y han dado pasos significativos en esta nueva etapa. Al resto de participantes seguramente también les fueron de utilidad en gran medida los conocimientos recibidos y el proyecto elaborado, y no cabe ninguna duda de que, al terminar sus condenas, podrán seguir el ejemplo de las dos compañeras más adelantadas.



Escuela realizada en una unidad penitenciaria para hombres en la Ciudad de Jipijapa.

Escuela de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación en una fundación que atiende a discapacitados

Otra experiencia hermosa consistió en una Escuela realizada en la Fundación para Discapacitados de Calceta, Manabí, Ecuador. Para ajustarse a las características especiales de este caso en concreto, la Escuela funcionó de la siguiente forma:

- Todas las clases se llevaron a cabo en la modalidad presencial, los domingos, en la sede de la Fundación en la ciudad de Calceta, Manabí.
- Para la realización de cada proyecto se designó a una persona encargada de supervisar y colaborar con el trabajo de cada participante, incluyendo a dos estudiantes de pregrado que realizaron allí sus prácticas de vinculación según su proceso de formación en la Universidad Técnica de Manabí.
- La mayor parte de los proyectos correspondieron a manualidades y la presentación y defensa de los mismos. En todos los casos necesarios, recibieron el apoyo de sus familiares, constituyendo un acto verdaderamente sentido y emotivo.
- Gran satisfacción produce el hecho de haber contribuido a que todos esos seres humanos que se enfrentan a situaciones personales complicadas se sientan útiles, desarrollen su autoestima y sus capacidades y avancen en su bienestar personal.



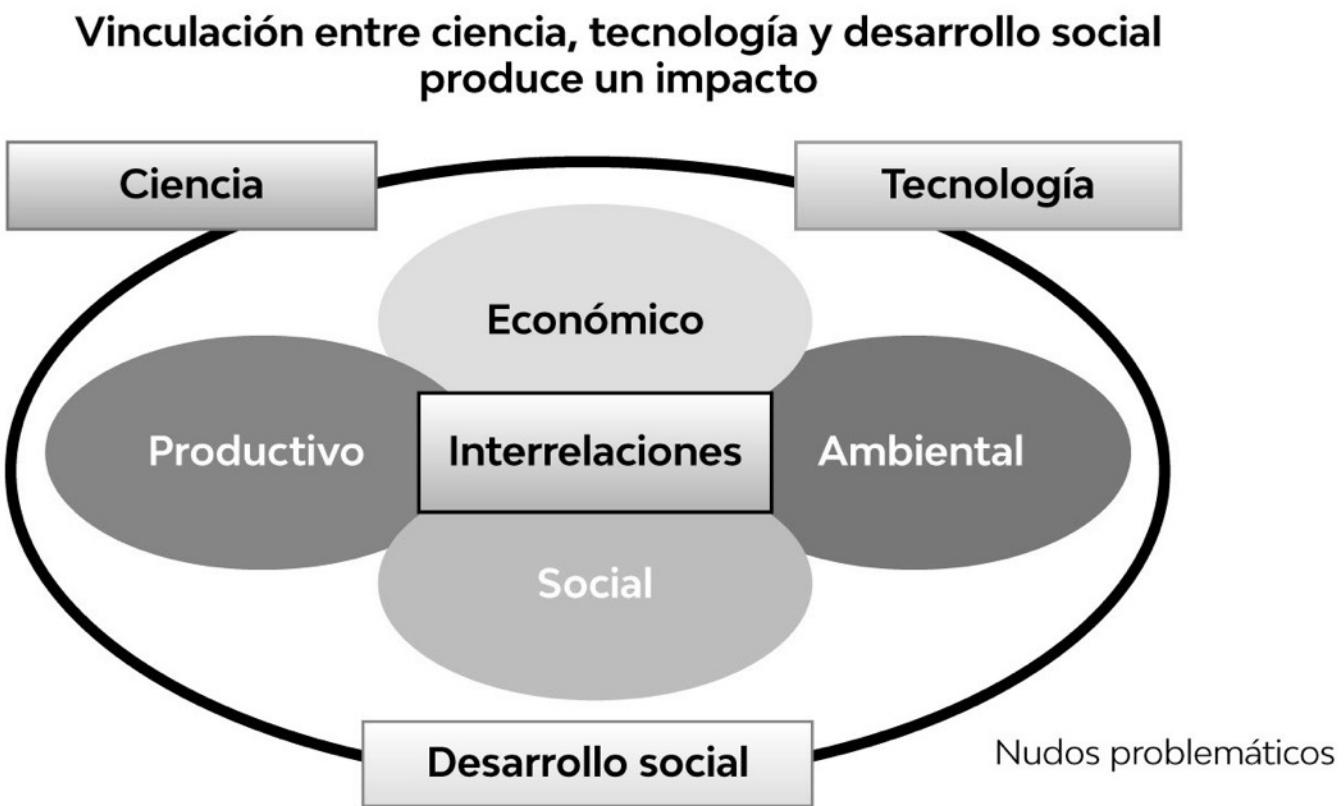
Escuela de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación realizada en diciembre de 2022 en una fundación de ayuda a personas con discapacidad, en la Comunidad Calceta, Cantón Bolívar, provincia Manabí.

Papel de la ciencia en el desarrollo local

Uno de los conceptos fundamentales en los que más se ha insistido, tanto en estas páginas como en las propias escuelas llevadas a cabo, es en la prioridad que ha de tener el desarrollo de la ciencia en todos los proyectos socioeconómicos que se propongan alcanzar sus objetivos sin renunciar a la sostenibilidad. La experiencia acumulada a lo largo de todos estos años indica que no existe la suficiente conciencia de lo que representan el conocimiento, las investigaciones y los métodos científicos para los emprendimientos y las comunidades.

No es posible alcanzar resultados sólidos si no se emplea la ciencia como herramienta imprescindible. De igual forma, se ha insistido en trabajar para lograr la integración de todos los factores socioeconómicos, productivos y ambientales bajo el manto de la ciencia y las nuevas tecnologías, similar a como se expone a continuación:

Impactos que pueden generar la ciencia y la tecnología en los diferentes sectores para alcanzar el desarrollo social.



Son muchos los problemas que la ciencia debe abordar para el desarrollo rural de Ecuador en particular y de toda América Latina, en general. En adelante, se procederá a relacionar algunos de los identificados como más críticos en este sentido:

- Baja rentabilidad de la producción agrícola y pecuaria.

- Insuficientes fuentes de trabajo, bajos ingresos económicos y migraciones masivas hacia las ciudades.
- Problemas viales, aislamiento.
- Falta de asistencia técnica, créditos y un efectivo sistema de comercialización.
- Ausencia de programas de capacitación para los miembros de las comunidades.
- No existencia de programas y proyectos de apoyo económico, por parte de los gobiernos e instituciones estatales, para el desarrollo de actividades productivas.

La investigación científica universitaria y su vinculación con la sociedad deben defender un enfoque de amplia participación comunitaria que tribute a proyectos de investigación, conservación, producción agropecuaria-forestal-ecoturística y agroindustrial con estrecha integración multisectorial. Pero por su parte, el campo investigativo también enfrenta importantes desafíos en el contexto abordado:

- Desconocimiento de las problemáticas y potencialidades específicas de cada zona.
- Escasa percepción de los objetivos y aspiraciones reales de los productores.
- Limitaciones existentes en la adaptación de tecnologías.
- Desvinculación evidente de los centros de enseñanza hacia la realidad del campo.

Alianzas

Para que la estrategia aplicada en las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación haya conllevado a un grupo de resultados concretos palpables, ha sido fundamental el establecimiento de alianzas con distintas entidades vinculadas a las investigaciones científicas, el desarrollo local y el avance del sector rural. Igualmente, se ha insistido en la importancia de la materialización de apoyos concretos para la multiplicación de conceptos y metodologías como los aplicados en las escuelas, a lo largo de otras muchas latitudes y escenarios del panorama ecuatoriano y latinoamericano, pero sin haber alcanzado todavía todos los objetivos propuestos en este sentido.

Sí se han logrado un número importante de charlas, conferencias, talleres y clases impartidas por determinados factores externos a la organización de las escuelas, pero sin llegar a alcanzar una metodología extendida que permita que las poblaciones rurales aprendan a elaborar proyectos integrales de desarrollo y adquieran herramientas para triunfar en su vida.

Una estrecha relación de colaboración se forjó con la Prefectura de la provincia de Manabí, en Ecuador, a través de su máxima autoridad, el economista Leonardo Orlando, que aprobó dos programas para realizar escuelas a partir de una visita de trabajo que realizara a la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM) y después de sostener una reunión con el entonces rector, el doctor Omelio Borroto Leal.

Es válido destacar que las acciones descritas tuvieron lugar en plena pandemia de la Covid-19, contingencia en la cual, tomando todas las medidas sanitarias correspondientes, se realizaron exitosamente 20 escuelas en comunidades rurales, desarrollando todas las actividades de manera presencial en sus propias instalaciones. Con el éxito alcanzado con esta experiencia, la Prefectura

aprobó un segundo programa para 40 escuelas adicionales que se realizaron en coordinación con la Universidad Técnica de Manabí (UTM) bajo la dirección, igualmente, del doctor Omelio Borroto Leal.



21: Entrega de certificados a integrantes de una Escuela realizada en el 2022 en la Parroquia La América. Un joven discapacitado y su madre participaron en la Escuela y elaboraron su proyecto de graduación. El acto contó con la presencia del prefecto de la provincia de Manabí.

Debe señalarse el papel desempeñado por el rector de la Universidad Técnica de Manabí (UTM) doctor Vicente Véliz para la realización de un segundo programa de 40 escuelas mediante un convenio firmado con la Prefectura de la Provincia de Manabí. Su asesoramiento, su visión y apoyo incondicional constituyeron factores determinantes para obtener resultados satisfactorios.

Con respecto a las alcaldías de distintos territorios ecuatorianos, a pesar de grandes intentos realizados, sólo fue posible concretar un apoyo importante en el cantón Paján, donde el alcalde, todos los concejales, así como los directivos principales, participaron en la Escuela semanalmente cada sábado, elaboraron su proyecto y culminaron con éxito. Es importante señalar que el primero en dar el paso al frente en este sentido, y asistir a todos los encuentros fijados, fue el alcalde Galo Borbor (lamentablemente ya fallecido con posterioridad), quien exigió rigurosamente la asistencia de todos sus trabajadores, con puntualidad y cumpliendo los requisitos establecidos.

Con respecto a las Parroquias, se lograron experiencias positivas en:

- Machalilla, cantón Puerto López, provincia Manabí.
- El Carmelo, cantón Tulcán, provincia del Carchi.
- Campozano, cantón Paján, provincia de Manabí.

En los tres casos participaron tanto los presidentes como los principales directivos parroquiales.

Una de las acciones principales emprendidas fue un acercamiento hacia el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), en el que se reconoció que los resultados de los sistemas de capacitación en el país eran insuficientes y que se hacía urgente una transformación profunda, pero por diversos factores ajenos a la dirección del proyecto de las escuelas, aún no se ha podido materializar.

Esquema de alianzas establecidas y propuestas entre las escuelas y diversas instituciones afines.



El gráfico expuesto sobre las alianzas y las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación tiene como objetivo insistir en que no es posible el desarrollo rural sostenible, ni el desarrollo local, ni el cumplimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas si no se logra la integración de todos los factores: lo social, lo científico y lo económico. No se puede pensar que con un solo elemento se puede resolver un problema tan complejo y sin solución durante muchos años.

- Prefectura: es la máxima autoridad que tiene una provincia desde el punto de vista administrativo. En este sentido, se logró un programa de 20 escuelas a partir de la experiencia que se había desarrollado en la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM) en 31 escuelas. Con los resultados de las 20 escuelas realizadas con la Prefectura, se organizó un segundo programa de 40 escuelas con ayuda de la Universidad Técnica de Manabí (UTM).
- Alcaldía: constituye el máximo nivel de dirección de un cantón y no es posible lograr un desarrollo local integral si no desempeña el liderazgo requerido. En Ecuador existen 221 cantones y 796 parroquias, de las cuales 408 son parroquias rurales.
- Parroquias: la mayoría de las escuelas se han coordinado con este nivel de dirección, al cual le corresponde un papel muy importante en el desarrollo local. En Ecuador, el 51% de las parroquias son rurales, y se han realizado escuelas en la provincia de Manabí en 30 de las 55 parroquias rurales que tiene, lo que representa un 54%.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES): a este organismo le corresponden acciones muy importantes para mejorar la economía de personas de bajos ingresos, impulsar créditos justos y preparar a los emprendedores en liderazgo, elaboración de proyectos, modelos de negocio y marketing.

- Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT): la alianza con esta Secretaría del Estado es decisiva para lograr que las universidades desempeñen un papel más activo y eficiente en apoyar el desarrollo del sector rural del Ecuador. Su papel de control y estimulación de proyectos de liderazgo, emprendimiento e innovación constituye un factor a fortalecer. Con la experiencia de las escuelas realizadas, se aprobó para Manabí y Santo Domingo un proyecto para realizar emprendimientos, generando capacidades a partir de las universidades y dotando de estas herramientas a los pobladores. Se ha estado analizando cómo estimular a las universidades en sus presupuestos según realicen acciones en las comunidades y aporten resultados para su desarrollo.
- Consejo de Educación Superior (CES): constituye una entidad muy importante para impulsar el desarrollo rural, por cuanto le corresponde planificar, regular y coordinar el Sistema de Educación Superior y la relación entre sus distintos actores. En los análisis realizados con este nivel de dirección, se reconoce que se han efectuado acciones, pero que todavía la vinculación con la sociedad no ocupa el lugar que corresponde en la vida universitaria, y las acciones con el sector rural son insuficientes.
- Organizaciones No Gubernamentales (ONG): en la estrategia a seguir, es necesario incorporar la mayor cantidad posible de estas organizaciones para apoyar el desarrollo rural del Ecuador. Hay ejemplos muy valiosos que es necesario multiplicar, insistiendo en la formación de capacidades en los proyectos para lograr la sostenibilidad.
- Ministerio de Agricultura (MAG): es el organismo rector de la agricultura en Ecuador y puede utilizar esta experiencia de las escuelas en comunidades y asociaciones rurales para transformar la situación actual. Constituye un nivel donde es necesario insistir y valorar la estrategia que se realiza actualmente, pues se presentan problemas en la sostenibilidad de este sector, en la falta de valor agregado y en la comercialización de sus productos.
- Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUALC): como parte de las alianzas, es necesario incluir organizaciones de carácter internacional que pueden ser útiles para conocer experiencias similares y para divulgar lo realizado con vistas a obtener apoyo de otras instituciones, tanto de Ecuador como de América Latina. Esta organización agrupa a 242 universidades, y su principal objetivo es fortalecer la cooperación entre las mismas.
- KAIRÓS-EDUCACIÓN: es un equipo de profesionales comprometidos y con trayectoria reconocida en el mundo de la educación, que trabaja con gobiernos, universidades e instituciones para llevar a cabo procesos de innovación y transformación educativa. Esta organización agrupa actualmente a 352 miembros, y el autor de esta publicación ha formado parte del mismo desde la primera etapa, integrada por 52 profesionales. Su presidente ha estado vinculado de forma constante a esta experiencia, y sus valoraciones y sugerencias han sido incorporadas en el desarrollo de estas escuelas.
- Unión Latinoamericana de Extensión Universitaria (ULEU): es una organización que agrupa universidades de América Latina en lo referente a la función sustantiva de extensión

universitaria. Realizó su último congreso en agosto de 2023 en la ciudad de Quindío, Colombia. En este evento, el autor de esta publicación presentó la experiencia de las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación en el Contexto Rural del Ecuador, y la vicerrectora de la Universidad de las Américas de Panamá solicitó la posibilidad de realizar una Escuela en una comunidad de su país. A los 22 días de ese encuentro, se comenzó a realizar la misma en la comunidad de Llano Largo, en la provincia de Herrera.

- Escuela de Líderes de las Américas para la Excelencia en la Gobernanza (ELAEG): con esta institución se ha trabajado para impulsar el desarrollo de las escuelas, fundamentalmente en Ecuador y Colombia. Se firmó un convenio con el doctor Pedro Martín Castaños, máxima autoridad de la misma, y se han incluido en las ofertas para el desarrollo de líderes, emprendedores e innovadores para la excelencia en la gobernanza.



A la izquierda, de rosado, una señora invitada que participó y aprobó una Escuela de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación. A la derecha, una madre que inició un emprendimiento de fabricación de muñecas para financiar la beca estudiantil de su hijo.

obsequiar a quien escribe estas líneas, un libro de Andrés Oppenheimer titulado *Crear o Morir*. De la crítica lectura de sus páginas, sumada a la profundización posterior en aspectos científicos relacionados con la Teoría de la Educación y con la asimilación de experiencias acumuladas en décadas enteras dedicadas al desarrollo de la Educación Superior y su estrecha vinculación con el progreso de los territorios, surge la idea de emprender las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación.

Esta primera reunión tuvo lugar en el Cantón Puerto López, provincia de Manabí, en octubre del 2015. Posteriormente se realizó una segunda visita en el año 2019 para revisar la marcha de este importante proyecto. Para su concepción fue muy útil la experiencia exitosa del señor José Goyanes y sus excelentes resultados en el mundo empresarial. Desde el inicio se ha mantenido entre ambos un contacto prácticamente semanal a través de vías telemáticas.

En los últimos nueve años se han realizado 216 encuentros, presenciales o virtuales, para analizar la marcha de las escuelas, sus desafíos y perspectivas de perfeccionamiento.

En ese período, además, el autor realizó dos visitas a los Estados Unidos en las que, en compañía del señor Goyanes, se pudo evaluar en ambos casos, durante 15 días, el paulatino progreso del proyecto y los resultados obtenidos. En cada visita realizada se profundizó, igualmente, en el sistema de trabajo empleado por Goyanes en su empresa "Flamingo", su historia, dificultades y acciones para lograr la sostenibilidad del emprendimiento; en el papel la capacitación científica para lograr resultados concretos en los emprendimientos; y en los avances de la Inteligencia Artificial y las potencialidades de su aplicación en el contexto ecuatoriano.

Como parte de estos acercamientos surgió la oportunidad de conocer el trabajo de las siguientes universidades:

- Universidad Atlántica de la Florida, ubicada en Boca de Ratón.
- Universidad de Miami, ubicada en Coral Gables.
- Universidad de la Florida, ubicada en Gainesville.

La otra alianza especial, también de un valor incalculable, tuvo lugar con el doctor Telémaco Talavera Siles, presidente de KAIRÓS-EDUCACIÓN, con quien se ha trabajado, soñado y se han realizado acciones específicas para impulsar el desarrollo rural de Nicaragua, Ecuador y Cuba. La colaboración comenzó en el año 2003, cuando el doctor Omelio Borroto Leal se desempeñaba como director general del Instituto de Ciencia Animal (ICA) de la República de Cuba y el doctor Telémaco Talavera como rector de la Universidad Agraria de Nicaragua.

Algún tiempo después, a partir del 2015, se ha establecido un contacto sistemático para impulsar las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación en Ecuador. En este caso también se han realizado, sin ninguna duda, más de 200 sesiones de trabajo conjunto a lo largo de toda esta década, incluyendo no pocas conferencias y eventos.

El doctor Telémaco Talavera, con su amplia experiencia en el trabajo con las comunidades rurales y en sus funciones de rector y de ministro en Nicaragua, ha representado un complemento de excelencia para el perfeccionamiento del trabajo en las escuelas.

Las principales experiencias suyas que se han adoptado al contexto ecuatoriano pueden resumirse en:

- Experiencias relacionadas con el trabajo de la Ciencia en el sector rural nicaragüense.
- Función social de la Universidad Nacional Agraria de Nicaragua durante su desempeño como rector.
- Desarrollo de "escenarios permanentes" en fincas asignadas a la Universidad durante ese periodo.
- Programa de Alfabetización al Sector Rural.
- Presencia de un Contrato Social elaborado por KAIRÓS- EDUCACIÓN.
- Resultados en múltiples eventos y conferencias donde se han expuesto temas vinculados al futuro de las universidades y la importancia de trabajar con, para y desde las comunidades.

Un último aspecto presente en ambos vínculos establecidos, tanto con José Goyanes como con Telémaco Talavera, e incluso, de mucha mayor importancia que todos los abordados hasta este punto, ha consistido en el estímulo constante por parte de ellos para continuar con el proyecto, independientemente de todos los desafíos surgidos, la falta de otras alianzas establecidas, la ausencia de recursos económicos adicionales y los riesgos de seguridad que ha implicado el traslado constante a comunidades rurales alejadas de las ciudades, a veces para impartir clases por las noches, tanto sábados como domingos. Es por todo ello que constituye una voluntad expresa del autor de estas líneas, declarar que ambos amigos son coautores de esta importante experiencia.

Testimonios de especial interés relacionados con la realización exitosa de las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación

Testimonio como técnico-docente de las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación

Elsy Yessica Menéndez Mendoza
Economista

Con el corazón lleno de esperanza y un poco de nerviosismo, inicié una de las experiencias más transformadoras de mi vida. Descubrí el significado de enseñar en zonas rurales donde los recursos son escasos, pero las ganas de aprender, desarrollarse, superarse, crecer económica e intelectualmente son infinitas. Las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación, creadas y lideradas por el ingeniero Omelio Borroto Leal, un profesional dedicado a promover el conocimiento y la educación no como un medio ni como un fin, sino como la base para el desarrollo, crecimiento, beneficio y bienestar de los demás, especialmente de las familias y asociaciones más pobres en la ruralidad de Manabí, me invitó a formar parte del equipo técnico-docente.

Impartimos con total responsabilidad y puntualidad, a pesar de las dificultades encontradas, cuatro horas de clases por día en cada una de las escuelas ubicadas en comunidades o parroquias. Algunas no tenían acceso vial mínimo, otras carecían de un lugar o condiciones adecuadas para impartir y recibir las clases, y en algunas, los participantes tenían que caminar largas distancias para llegar a tiempo. A pesar de todo, llegaban con gran predisposición de aprender, lo que me generaba valorar aún más la oportunidad de ser parte del equipo de las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación.

Las escuelas, dirigidas especialmente a comunidades y parroquias de personas, familias y asociaciones humildes, me permitió vivir experiencias únicas en cada clase. Vi rostros llenos de esperanza, pero también de incertidumbre y resiliencia. Muchos soñaban con tener un emprendimiento, pero no sabían cómo empezar o cómo mantenerlo y hacerlo sostenible en el tiempo, ya que de ello dependía la estabilidad económica de sus familias. Cada historia en las diferentes escuelas me impactaba más y me motivaba a esforzarme en la preparación y presentación de las clases, a estudiar más sobre la zona y sus alrededores para guiarlos en identificar emprendimientos alineados con sus conocimientos empíricos y convertirlos en productos o servicios que escaseaban en la localidad.

No sólo nos centramos en dictar clases y enseñar la elaboración de un Plan de Negocio o Proyecto, que era parte esencial de la aprobación y culminación de la escuela, sino también en fomentar valores humanos, inyectar entusiasmo, empoderamiento y actitud positiva. Compartíamos historias de emprendedores de otros cantones que iniciaron igual que ellos y que ahora son ejemplos en sus localidades. Parte importante fue que lograran identificar que, a pesar de las dificultades y necesidades,

mientras tuvieran ganas de crecer y desarrollarse, todo era posible. No sólo como personas, familias o asociaciones, sino también aportando al crecimiento y desarrollo de la localidad con visión de crecimiento cantonal, provincial y del país.

Lo más gratificante de esta experiencia fue ver el impacto en sus vidas. Algunos pudieron iniciar sus emprendimientos, otros los fortalecieron innovando, y otros más aprendieron a identificar sus habilidades y destrezas. Pero todos ganaron confianza en sí mismos, conocimiento y educación. Sin duda, la educación y el emprendimiento son herramientas poderosas para romper ciclos de pobreza. Estoy orgullosa de haber contribuido con ese pequeño cambio para Manabí, y también estoy agradecida infinitamente al ingeniero Omelio Borroto Leal, por su invaluable trayectoria académica y su pasión por ayudar a los demás.



Escuela Aguas Blancas, Parroquia Machalilla, Cantón Puerto López, Provincia de Manabí.

Testimonio de una estudiante vinculada a una escuela en el Cantón Puerto López

Narcisa Guadalupe Quiroz Martínez

En el año 2015 iniciaron las primeras Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación, creadas por el doctor Omelio Borroto Leal. En calidad de estudiante accedí a ser parte de este proceso de vinculación con la sociedad. En ese entonces cursaba el sexto semestre de la carrera de Auditoría en la Universidad, era madre soltera y, con el apoyo de mis padres, había podido retomar el camino de la educación.

Al principio, me preguntaba: ¿cuál es esta nueva metodología? ¿Por qué incluía conferencias y talleres? No lo comprendía entonces, pero empezamos con todas las ganas, dejándonos guiar por quienes suponíamos, tenían mayores conocimientos, como el doctor Borroto y otros docentes. Sin embargo, me percaté de que cada uno tenía conocimientos que los demás no. Por ejemplo, el doctor Omelio sabía de planificación estratégica, el pescador conocía todo lo concerniente a su labor, mientras que un profesor con toda su técnica desconocía de aquel proceso. Entonces comprendí que todos los presentes tenían suficiente conocimiento y que ninguno era más que el

otro. Más bien, se convertían en un equipo de trabajo sinérgico, integrando lo necesario de cada miembro para lograr el objetivo final.

La primera clase, "Las 20 características de una persona de éxito", fue una conferencia magistral que permitió observarnos profundamente y desde adentro. Algo que nos da miedo reconocer, pero que nos ayuda a cambiar y adquirir cualidades para llegar a la plenitud como personas realizadas. Esa clase tocó mi vida, y aunque estoy refiriéndome al principio de esta experiencia, quiero destacar que esta conferencia la volví a escuchar en las siguientes escuelas en las que participé, siempre impactándome y recordándome cuál era el camino.

Los primeros temas se centraban en la parte personal: valores, introspección y motivación. Luego, la planificación estratégica, y finalmente, la elaboración de proyectos con todas las aristas correspondientes. Como participante de las primeras escuelas, pude evidenciar que éste era un tipo de aprendizaje bilateral, donde los conocimientos se adquirían a través del intercambio de experiencias, trabajo colaborativo, diálogo, planteamiento de problemas y posibles soluciones, diagnóstico por sectores estratégicos, y capacitación mutua.

En los participantes de las escuelas hubo un impacto considerable desde la primera clase. El liderazgo y la motivación resaltaron como factores que afectan directamente el estado de ánimo, sobre todo la motivación, pues ésta facilita la visualización de oportunidades que, en un estado de negatividad, se dificulta reconocer.

Ciertamente, los años pasaron, pero durante ese tiempo me mantuve vinculada a esta gran labor que me cautivó. Descubrí que tenía fortalezas para trabajar con las personas, mejorar mi expresión en público y genuinamente interesarme por los demás. Mejoré en la medida que participaba en más escuelas, perfeccionándome mientras más practicaba e involucraba.

Entendí que la planificación estratégica y la elaboración de proyectos deben estar incorporadas, y que esto también es preparación mental para la vida. El querer ser mejor, ayudar a los demás y disfrutar genuinamente de ese proceso es algo de un valor inestimable.

A continuación, fotografías del trabajo realizado en las escuelas:



Estudiantes realizando un análisis general de las falencias que enfrenta esta comunidad según los sectores asignados (2017).



Socialización del Plan Estratégico Integral al Consejo de Gobierno, representantes de la Junta Parroquial, comuneros y universidad, en reunión de Asamblea General (2018).



Culminación del proceso de vinculación
realizado el 28 de enero de 2018.



Personas del sector pesquero
recibiendo la capacitación de las Escuelas
de Liderazgo y Emprendimiento en el
Cantón Puerto López.



Exposición de clases de liderazgo para los
participantes.



Asociaciones de pescadores, agropecuarios
y sociales, participantes de la escuela.



Exposición de proyectos: Cooperativa Zona Sur, Asosalan y Puerto López Presente.

Testimonio de un emprendedor

José Choez

Soy un emprendedor de la Escuela de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación realizada en el Cantón Puerto López, Provincia de Manabí, Ecuador.

Comenzamos a elaborar proyectos con la ayuda de la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM), dirigida por el prestigioso doctor Omelio Borroto, quien nos enseñó a desarrollar diferentes tipos de proyectos y a vincularnos con la sociedad. Presentamos nuestro producto, que era un gel para reducir grasa, aceite y jabón de palo santo, productos que elaboramos innovando cada día más.

Iniciamos como personas naturales sin recursos suficientes para emprender, pero gracias a la oportuna intervención de la academia, hoy puedo dar gracias a Dios por este negocio. No sólo me dedico a estos productos, sino que también he diversificado con ropa en un local que ya tenía.

Aprendí a elaborar proyectos bajo la dirección del doctor Omelio Borroto, lo que me permitió solicitar créditos y lograr resultados. Trabajamos en la tecnificación, y hoy tenemos este local. Si cada persona se esfuerza y sale de su zona de confort, puede triunfar.

Yo era una persona que tenía miedo a emprender, pero gracias a la academia, he aprendido liderazgo, emprendimiento e innovación. No es un curso; he hecho ocho y he logrado que mi trabajo sea sostenible y medible.

Recién había terminado el bachillerato, ya adulto, y realicé esta escuela durante ocho encuentros, los domingos, en el local de una Unidad Educativa de mi cantón. El profesor Borroto se trasladaba desde Jipijapa, a 50 km de distancia.

También he incluido el arreglo de computadoras, por lo que mi emprendimiento se ha diversificado.

Al principio, no tenía cómo transportarme, pero ahora hasta un carro me compré. Gracias, profesor, y a todos los que me ayudaron. Dios los bendiga, y ojalá algún día pueda dar este testimonio personalmente.



Emprendedor José Choez, acompañado de familiares, compañeros y profesores.

Testimonio de un trabajador de apoyo a las escuelas

Nixon Klay Zambrano Mieles

Chofer, secretario general del sindicato de la UTM

Buenos días, mi estimado doctor Omelio. Tengo el placer de poder aportar con un granito de arena en esto, que para mí significó un cambio tan importante en la vida. Tuve la oportunidad de conocerlo a usted, señor de nacionalidad cubana, en los primeros días del año 2022, cuando viajábamos a lugares, recintos y comunidades lejanas, en donde se impartían conocimientos dados por usted acerca de cómo crear algún proyecto. La experiencia que más me impactó a mí es la forma en que usted llegaba a la comunidad, a la gente humilde, a la gente necesitada, y despertaba su interés por realizar un proyecto y terminarlo. Algunas personas de esas comunidades vieron sus vidas cambiadas porque fomentaron proyectos que ayudaron a la familia, hicieron cosas como sombreros, muñecos, mermeladas de frutas, y esto, para mí como persona y como chofer de ustedes, me impactó demasiado, porque personas humildes transformaron sus vidas gracias a usted y al proyecto elaborado.

A muchos de ellos, jóvenes, adultos y ancianos, les cambió la vida porque se organizaron y, por sus trabajos, obtuvieron ingresos que nunca habían pensado tener. Eso fue lo que más me impactó a mí: la forma en que usted llegaba a las personas, cómo lo esperaban, con qué entusiasmo querían aprender y el esfuerzo que hacía. En algún momento, usted no tenía el vehículo o transporte, pero buscaba la forma de llegar en buses, en camionetas, subido en un balde de las mismas, pero llegaba al lugar. Lo más llamativo es el interés que tenía usted para que esta gente humilde del campo aprendiera lo que llevaba para compartir con ellos.

Influyó en mi carácter el ver y sentir el calor de la gente humilde, porque en realidad veía cómo lo recibían como profesor, como maestro, y a mí también como conductor del vehículo en el cual nos trasladábamos. Desafortunadamente, el apoyo de nuestras autoridades no fue el adecuado y no seguimos con la estrategia, pero usted siguió en el Carchi y en otras provincias para terminar las 120 escuelas.

Recuerdo algunos lugares a los que fuimos, como Pedernales, Canuto y Machadilla. En todos esos lugares, los participantes de las escuelas expresaban el interés por cambiar sus vidas, por desarrollar sus mentes, como usted decía: "Para que suene el bolsillo".



Chofer Nixon Klay Zambrano Mieles.

**Testimonio de la secretaria administrativa de la Asociación Rambuche,
Cantón Jama, provincia de Manabí**

Lilian Leonela Loor Hernández

Como emprendedora, tengo claro que hay muchas cosas que desconocemos en el campo empresarial, y eso ha sido uno de los principales motivos por los cuales nos estancamos. A pesar de habernos capacitado en varios temas, aún nos falta. La mayoría de las cosas las hacemos de manera empírica, y es en lo que debemos mejorar.

La Escuela de Liderazgo fue la última capacitación que, como asociación, recibimos. Fue tan importante porque en ella pudimos ver con claridad nuestro espacio en la sociedad, no sólo como un emprendimiento común, sino como un medio de vida y un ejemplo para quienes quieren emprender.

Con la Escuela de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación pudimos ver qué estábamos haciendo bien, pero sobre todo aprendimos que siempre hay algo en qué mejorar. Que la única ruta para el éxito es el conocimiento, y que ese conocimiento hay que compartirlo y multiplicarlo para conseguir resultados.



Asociación de Producción Artesanal de Rambuche, Cantón Jama, Provincia de Manabí.
En ella participan egresadas de las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación.

Testimonio de una emprendedora de la República de Panamá

Vielka Bernal
Provincia de Los Santos, Panamá

Participé en la Escuela de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación que realizó el doctor Omelio Borroto con la Universidad de Las Américas. Fue la primera escuela en Panamá, con 30 participantes, en un horario de 5:00 pm. a 7:30 pm., en donde el doctor nos brindó sus conocimientos con el fin de que pudiéramos plasmar los proyectos que teníamos en mente. La escuela se realizó de una forma adecuada en la propia comunidad, con el objetivo de crear escenarios permanentes que pudieran mejorar la calidad de vida de muchas familias y lograr un desarrollo sostenible.

Para mí significó tener oportunidades, porque pude crear mi propio proyecto, descubrir mis habilidades, enfrentar retos y salir adelante, desarrollando un liderazgo que me permite tomar decisiones y empoderarme, promoviendo el bienestar de mi entorno y desarrollando la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr los objetivos. Gracias a la Escuela de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación pude armar varios proyectos y, de igual manera, aportar también a mi comunidad. Descubrí muchos talentos ocultos, como la pintura, la música y la actuación.

Actualmente, tengo un proyecto de manualidades que se llama "Manos Creativas", en el que realizo muchas manualidades, como ramos de flores, dibujos, pinturas, cuadros, pulseras y un sinfín de otras manualidades que, gracias a muchos planteamientos que realizó el doctor Omelio, descubrí que tenía.

También participo en actividades como la música, la actuación y actividades festivas en donde se rinden homenajes o se realizan shows para distraer al público. Además, ejerzo como educadora en los Centros de Atención Integral a la Primera Instancia en el Ministerio de Desarrollo Social.



Escuela realizada en la Comunidad Llano Largo,
Provincia de Los Santos, Panamá.

Reunión con el rector doctor Juan Bosco Bernal de la
Universidad Especializada de las Américas (UDELA),
República de Panamá.



Testimonio de miembros de la Comunidad El Rosario, Cantón Paján, provincia de Manabí

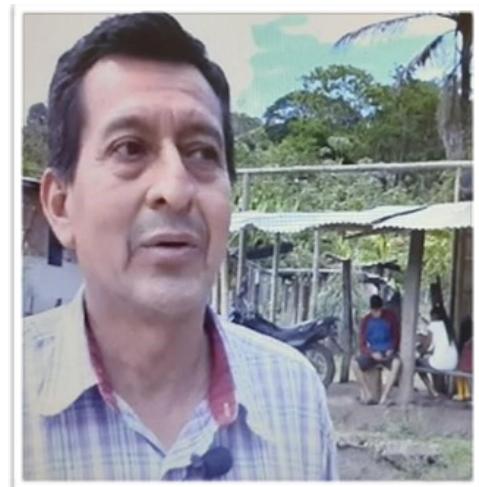
La Comunidad El Rosario es un ejemplo del modelo que desarrolla la Escuela de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación. A continuación se exponen los resultados obtenidos en esta comunidad:

Rosa Isabel Reyes Santana



Para mí, ha sido una oportunidad nueva para tener conocimiento de lo que es el liderazgo aquí en la comunidad. Han participado algunos jóvenes que nunca habían recibido ninguna capacitación, lo que les ha ayudado bastante. Nos sentimos felices y orgullosos de lo que hemos logrado, cumplimos desde el principio hasta el final. En el grupo nuestro, que era de artesanía, pocos fueron los que fallaron.

Oscar González Aguilera (Líder de la comunidad)



Felicito al señor Rector de la Universidad por haber dado respaldo a este sector, que se lo merece. Asimismo, quiero felicitar a la asociación de productores por haber posibilitado esta escuela. Ha sido un éxito este aprendizaje porque se logró profundizar en conceptos muy importantes como desarrollo local, planificación, sostenibilidad y valores.

Ingeniera Verónica Conforme (Coordinadora del Campus Paján de la UNESUM)



Estamos en la Comunidad El Rosario, donde iniciamos la Escuela de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación y cumplimos la primera fase. En la actualidad, avanzamos al siguiente paso: la firma del convenio con la comunidad. Una vez que tengamos el Convenio, elaboraremos el plan de trabajo, con acciones que van enfocadas a las necesidades de la localidad, al rol principal que va a cumplir la Universidad en los aspectos técnicos y a la asesoría requerida. Por tanto, nos convertiremos en un "escenario permanente" de la misma.

**Ingeniero Oliverio José Zavala
(Técnico de la UNESUM)**

Estamos por finalizar y hacer la entrega de los certificados de la escuela realizada en esta comunidad. Aquí a mi espalda está la cancha donde realizamos el primer encuentro, el cual fue una experiencia maravillosa para nosotros. Allí aprendimos una nueva metodología de trabajo, donde teníamos el apoyo de un proyector, de una laptop, de un micrófono, de un parlante. Antes no teníamos estas condiciones y tuvimos que improvisar con el doctor Omelio Borroto Leal una nueva metodología que sirvió para el desarrollo de otras escuelas con condiciones similares.



**Doctor Omelio Borroto Leal
(Rector de la UNESUM)**



Podemos decir que hemos cumplido con usted, señor prefecto, el desarrollo de las 20 escuelas planificadas a pesar de la pandemia de la COVID y se puede asegurar que la Escuela del Rosario ha sido de las mejores. La primera clase se realizó en la cancha y comenzó a las 9:05 minutos de la mañana, todos los participantes estaban presentes y sin moverse de la cancha, y culminó a las 12:15pm.

Nosotros venimos aquí a enseñar determinados conocimientos, pero venimos también a aprender, aprender valores humanos, por cuanto una Universidad que no se vincula a la sociedad no es una Universidad.

Nuestro compromiso es que esta comunidad se convierta en un "escenario permanente", para que sus habitantes puedan seguir capacitándose por educación continua y lograr que la UNESUM tenga estudiantes de pregrado, de posgrado y de educación continua. ¡Qué nunca más la Universidad se vaya!

**Economista Leonardo Orlando
(Prefecto de la provincia de Manabí)**



La suma de aportes hoy permite cristalizar sueños y esperanzas para nuestros hermanos del campo. Adicionalmente, estos proyectos no han venido solos, hemos invitado a la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM) a acompañarnos y ella ha dicho "presente". Esta es una de las escuelas que, junto con la de la Parroquia Campozano, ha formado a más de 45 nuevos líderes, 33 en el Rosario y 12 en la cabecera de la parroquia.

Ellos han adquirido conocimientos en temas productivos, en liderazgo y emprendimiento. También en economía popular y solidaria, en derecho y en ciudadanía. Han salido de la escuela con un proyecto en sus manos. Un ejemplo lo constituye su presidente, que se ha sumado como uno más. Nos llena de satisfacción lo expresado por nuestro Rector, de forma emocionada, que ésta ha sido una escuela ejemplo por su perseverancia, por su entrega, por el compromiso que le ponen a lo que hacen, por sus proyectos en maní, café, yuca, plátano deshidratado y el desarrollo de su centro de acopio.

Testimonio de un técnico de la UNESUM que participó en todos los encuentros de 51 de las 120 escuelas

Carlos González Ugarte

La Escuela de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación dictada por el doctor Omelio Borroto Leal fue una experiencia enriquecedora, ya que nos permitió reconocer nuestras propias virtudes y defectos, así como comprender nuestras emociones y las de quienes nos rodean. Nos dio las herramientas necesarias para convertirnos en buenos líderes que ayuden a identificar y potenciar las habilidades, capacidades y virtudes de su equipo.

Nos enseñó que es importante estar a la vanguardia de conocimientos y desarrollar nuevas competencias. Este programa es muy profundo para crear una mirada de liderazgo personal, con una gran cantidad de herramientas que nos demuestran que el liderazgo no sólo se trata de dirigir



equipos, sino de aprender a liderarse uno mismo, siendo coherentes con lo que pensamos, decimos y hacemos.

Al llegar a cada rincón manabita en donde se dictaba la Escuela de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación, aprendíamos que nunca es tarde para la superación personal y el desarrollo de proyectos de emprendimiento. Nos encontrábamos con personas de avanzada edad que se quedaban sorprendidas al escuchar que un rector llegaba a su comunidad a dictar las clases y que no le importaba el día ni la hora para poder estar junto a las personas que, por motivos ajenos, no pudieron cursar por las aulas de educación superior.

Como siempre decía el rector, las instituciones tienen una deuda pendiente con la sociedad, y al caminar con el doctor Omelio Borroto Leal, aprendí que los valores son para aplicarlos en el día a día y que algo sumamente importante es que los principios no se negocian.

Testimonio de miembros de la Asociación de Productores de Café (ASOPROCOFFEE), Cantón Jama, provincia de Manabí, Ecuador

Este testimonio es muy importante, pues constituye uno de los dos ejemplos que, de todas las 120 escuelas, plantearon que sí tenían un plan de desarrollo y que el proyecto fue su actualización. De igual forma, es un ejemplo a tomar como referencia, donde se destacan, entre otros, los siguientes aspectos:

- La administradora de la Asociación, una excelente lideresa, una mujer de extraordinarias cualidades: Geomaira Patián Álava.
- Un trabajo colectivo destacado.
- Un antes y un después: incrementos productivos, impactos sociales y desarrollo científico.
- Se desarrolló un trabajo integrado y se lograron varias alianzas importantes.
- Un Plan Estratégico de Desarrollo de la Asociación, elaborado en el año 2019 con participación de todos sus miembros y con resultados medibles.
- Un programa de capacitación a todos los socios, logrando especializar a jóvenes en temas relacionados con la producción e industrialización del café.
- Un trabajo social con resultados en la comunidad "La Tabuga".

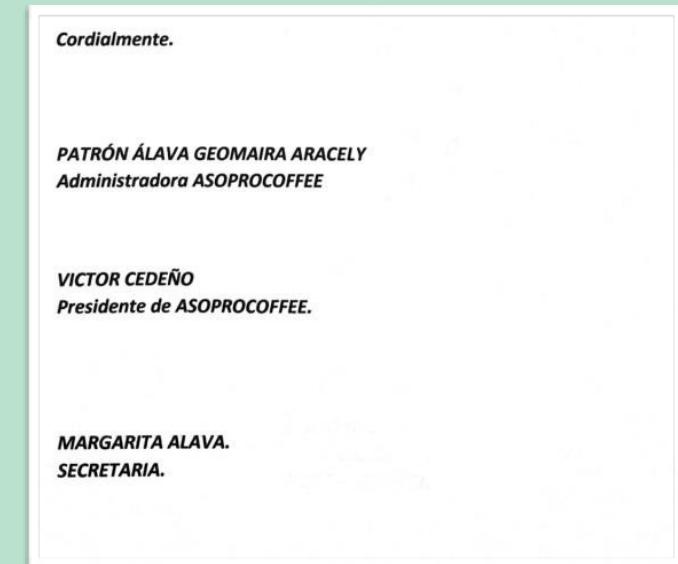
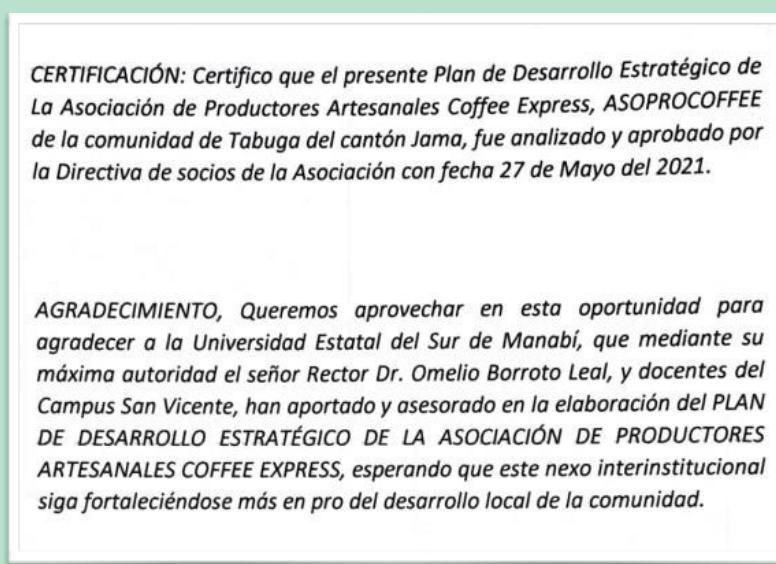
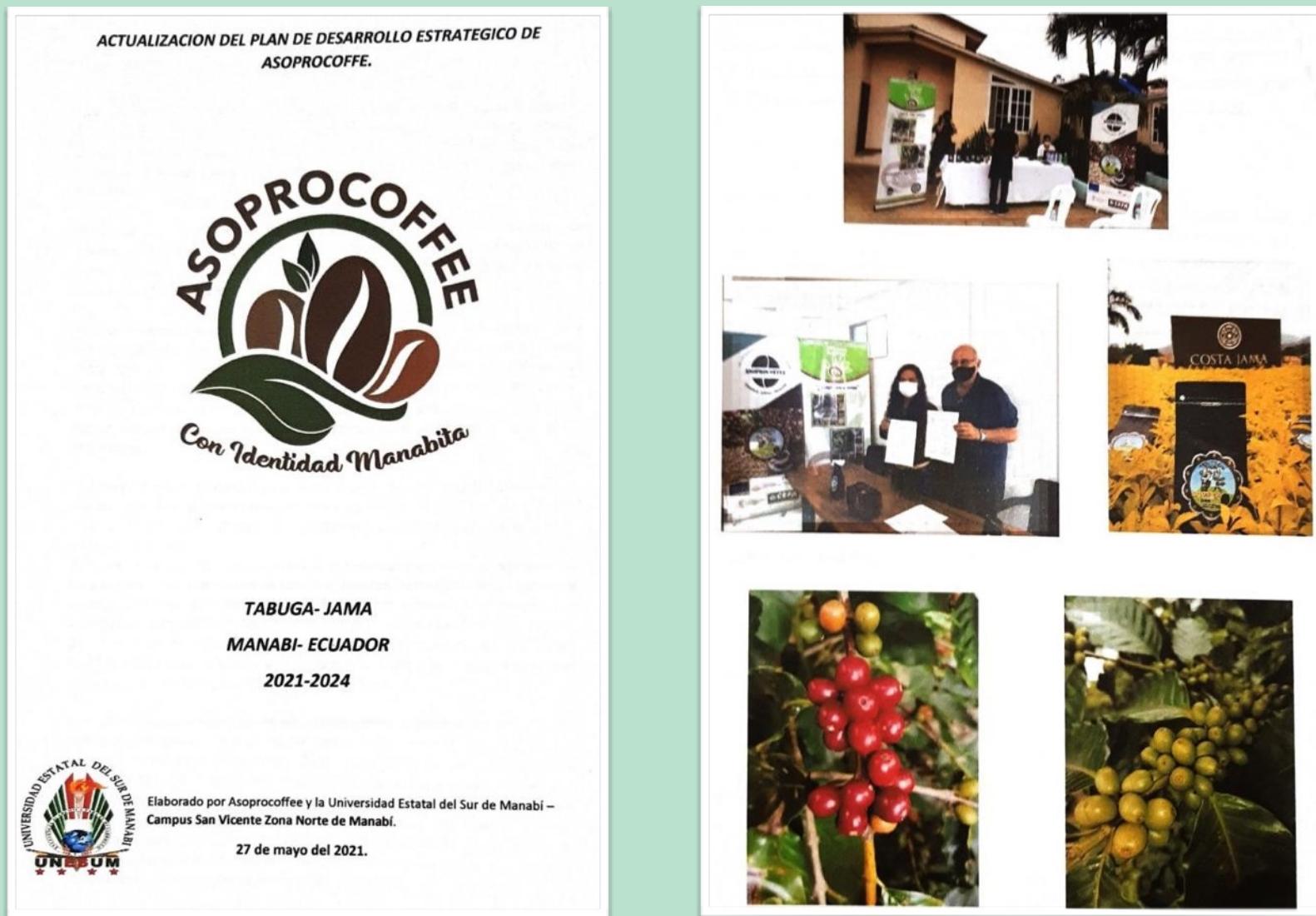


Figura 30: Fragmentos de la Actualización del Plan de Desarrollo Estratégico de ASOPROCOFFEE, presentado como proyecto final en una escuela desarrollada en el Cantón Jama.

Testimonio de un profesor de alto nivel

Manuel de Jesús Andérez Velázquez
Docente cubano en servicios en Ecuador durante más de diez años

Comentarios personales sobre mis vivencias con las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación (ELEI) en las comunidades manabitas de Ecuador.

Este procedimiento fue creado, proyectado, organizado y ejecutado por el profesor doctor en Ciencias Económicas Omelio Borroto Leal, con una meritoria y larga experiencia en la docencia superior, investigaciones y producción agropecuaria en Cuba.

Inicié mis labores en la UNESUM de Jipijapa, donde Omelio fungía como rector desde el 2015 hasta el 2021, en el que las nuevas autoridades me cerraron el contrato laboral.

El proceso de las ELEI no es fácil ni cómodo, pues debe adecuarse a los intereses de los involucrados en días, horas, lugar y condiciones, con una elevada dosis de compromiso, solidaridad, pedagogía y didáctica para el adecuado desempeño de los objetivos en cada comunidad. Hay que reconocer que no hay dos ELEI iguales, pues el entorno, las personas y los intereses son diferentes.

Bajo las orientaciones iniciales del doctor rector Omelio, comenzamos varias escuelas en diferentes cantones y comunidades de Manabí en Ecuador. El objetivo era formar en esas humildes personas habilidades y conocimientos que les permitieran hacer diagnósticos del entorno, evaluar las potencialidades y qué era lo que deseaban hacer. El número de alumnos o personas involucradas era decidido por la comunidad, y sólo entonces se iniciaba.

El conjunto de temas desarrollados se diseñaba y desarrollaba para que contaran con los conceptos básicos, y se les brindaban herramientas complementarias, ya que cada alumno debía elaborar un proyecto de emprendimiento y defenderlo al culminar el curso.

Este formato de proceder les permitió a muchos encontrar las vías de sus ideas y necesidades, concretando en un proyecto sencillo, claro y explícito lo que se quería lograr, y materializarlo con una elevada probabilidad de éxito.

Fue así como, en el transcurso del tiempo, se organizaron ELEI con niños, adolescentes, adultos mayores y personas con limitaciones especiales. Esto nos brindó un conjunto de argumentos para ayudar a personas que, años después, se graduaron en la universidad, otros que crearon sus emprendimientos, que se desarrollaron y así se les permitió vivir más dignamente en su entorno social.

Los objetivos fueron, en cada proyecto, lo que el interesado deseaba, y se les asesoraba en cómo diseñarlo, lograrlo y evaluarlo. Todos podían conocer de antemano el posible balance financiero de su emprendimiento antes de iniciar: si era rentable o no, si era viable o no, etc.

Aprendí mucho de los seres humanos en este proceso y aprecié que muchos emprendimientos se iniciaban y no perduraban porque el diagnóstico, diseño y evaluación no se habían desarrollado correctamente, y desconocían las potencialidades reales de sus ideas, aunque aparentaran ser buenas y ventajosas.

El placer de ayudar y colaborar en la vida económica y social de personas de diferentes estratos sociales fue muy alentador, estimulante y placentero para uno como persona, docente y ser social comprometido. Pude poner en práctica mi modesta experiencia, conocimientos y cualidades adquiridas como educador.

Por todo lo antes descrito, estimo que este proceder debe continuar desarrollándose, perfeccionarse y divulgarse para que cada cual diseñe, como dice su creador, "¡su propio traje a la medida!"

Provoca placer y satisfacción espiritual ver a adolescentes y jóvenes que pasaron por estas escuelas, hoy graduados en diferentes universidades ecuatorianas, apreciar el progreso de algunos emprendedores y percibir el reconocimiento y agradecimiento de esas humildes personas por la oportunidad recibida.



Escuelas realizadas en el Cantón Santa Ana.

Testimonio de profesoras de la Unidad Educativa Rocafuerte, provincia de Manabí

Leidy Esther Palacios Saltos (Economista)
Mariuxi Cecibel Alcívar Ruiz, María Elisa Alcívar Alcívar (Licenciadas)

La aplicación de la Escuela de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación en nuestra Unidad Educativa “Rocafuerte”, específicamente en los jóvenes de tercero de bachillerato en ciencias y técnico, fue de mucha importancia y relevancia, ya que a los estudiantes les sirvió para reforzar el conocimiento que ellos tenían sobre la asignatura de Emprendimiento y Gestión, e ir más allá de ese conocimiento teórico, pues, con esta Escuela, tuvieron la oportunidad de fomentar habilidades de liderazgo, como la resolución de conflictos y la comunicación efectiva dentro de cada uno de sus grupos de trabajo o proyectos, así como reconocer la parte humana en cada una de las personas, clientes y emprendedores. Además, reconocieron el papel fundamental que tiene la innovación dentro del mundo de los negocios, así como la aplicación de la creatividad, el uso de tecnologías y metodologías innovadoras, y también la aplicación del modelo Canvas dentro de los proyectos de emprendimiento en cada uno de los grupos que ellos realizaron.

Por lo tanto, esta escuela tuvo un impacto transformador en nuestros estudiantes, promoviendo el desarrollo de habilidades prácticas y preparando líderes que impulsan el cambio y la innovación en cada una de sus comunidades.



Capacitación impartida por el doctor
Omelio Borroto.



Exposición de los proyectos.



Feria de emprendimientos.

Conclusiones

- La situación del sector rural en América Latina, el Caribe y el mundo requiere una transformación sustancial para superar los desafíos de pobreza, desigualdad y falta de oportunidades.
- A pesar de la definición integral de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030, no será posible alcanzarlos, ni en el 2030, ni después, sin la transformación y desarrollo del sector rural.
- Los resultados de las investigaciones realizadas en las instituciones de educación superior y centros de investigación llegan y se aplican de manera muy limitada en el sector rural. Existe una notable brecha en la cantidad y el tiempo de aplicación de estos resultados. En muchos casos, sólo permanecen en forma de maestrías, doctorados, revistas, artículos académicos y en las bibliotecas.
- La formación de líderes, emprendedores e innovadores es insuficiente en las comunidades rurales, en las universidades y en la sociedad. El objetivo es formar líderes, no jefes, y dar el lugar que corresponda a los valores humanos en los planes de formación.
- La creación de “escenarios permanentes” mediante las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación, que son el inicio y no el final del proceso, constituyen un mecanismo efectivo de enseñanza-aprendizaje para familias, estudiantes y profesores. Este mecanismo promueve una interacción sistemática, dinámica y sinérgica entre ciencia y saberes, así como un trabajo de, con y para la comunidad. Además, fomenta la creación y el desarrollo de esperanzas y oportunidades, contribuyendo de manera efectiva al desarrollo humano integral.
- La metodología aplicada en las escuelas tomando como base el concepto de “aprender haciendo” y el requisito final de elaborar y presentar un proyecto económico, social y ambiental ha sido muy importante para el cumplimiento de los objetivos definidos para las mismas.
- La experiencia obtenida en las 120 escuelas realizadas confirma que pueden contribuir al desarrollo rural sostenible, mediante una metodología y contenidos que se adaptan a las características y requerimientos de cada comunidad rural, así como de las instituciones de educación superior y otras instituciones y organizaciones locales, nacionales e internacionales involucradas.
- Las universidades y la academia en general tienen la autoridad, el conocimiento y los recursos (especialmente humanos) para liderar el cambio y la transformación de la sociedad, haciendo realidad la construcción de una comunidad en la que nadie quede atrás, tal como plantean los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

- El potencial de las comunidades como laboratorios de enseñanza-aprendizaje en América Latina, el Caribe y África representa una ventaja comparativa relevante. La gran diversidad, así como las fortalezas y debilidades presentes en estas comunidades, ofrecen una oportunidad ilimitada para incidir de manera efectiva en el desarrollo sostenible y en la posibilidad de avanzar en la construcción de una sociedad mejor para todos y todas.
- Aunque se han realizado múltiples esfuerzos, la prioridad y jerarquización de la Vinculación con la Sociedad o Extensión Universitaria es insuficiente. No existe la estimulación requerida para quienes realizan tan importante labor, los presupuestos son muy limitados y los rankings evaluativos a nivel internacional no le otorgan el valor que le corresponde. Desde hace años en las reuniones de rectores, de las Redes Académicas, en Congresos y Conferencias se ha insistido, pero no se logra avanzar de manera significativa.
- La vinculación con la sociedad es “el hilo conductor de la vida universitaria” y una Universidad que no se vincula a la sociedad, no es una Universidad.
- Existen diferentes Redes de Conocimientos y Redes Académicas que impulsan el papel de la Educación Superior en América Latina, el Caribe y, en general, en el mundo. Sin embargo, son pocas las que llevan a cabo un trabajo sistemático, activo e integral, con resultados concretos en el sector rural. Un ejemplo relevante es IBEROATUR (Instituto Iberoamericano de Turismo Rural), que, con recursos limitados, impulsa importantes proyectos destinados a promover el conocimiento y el desarrollo endógeno a partir del turismo rural en diversas comunidades. Asimismo, la Fundación Ciudadanía, creada hace 20 años para promover una ciudadanía activa, participativa y comprometida con la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y sostenible, promueve de manera sistemática y dinámica proyectos y acciones para hacer realidad los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Un aspecto importante que requiere atención es la limitada asociatividad en el sector rural, lo cual afecta la sostenibilidad, el valor agregado, el acceso a los mercados nacionales e internacionales, los planes de capacitación, el acceso a créditos, la introducción de nuevas tecnologías, la difusión de los saberes y, en general, el relevo generacional en las zonas rurales. Esto constituye un grave problema para el futuro de nuestros países y para hacer realidad el desarrollo sostenible.
- Los organismos internacionales, los gobiernos, Estados y el sector privado deben destinar más recursos y dar más apoyo en general para la educación, la ciencia y la tecnología, así como para fortalecer el trabajo con, para y desde la comunidad.

Recomendaciones

- **Implementar programas integrados de acción gubernamental.** Establecer programas de trabajo coordinados en todos los niveles de gobierno que aborden de manera integral el sector rural. Estos programas deben contar con la participación activa y potenciar las capacidades de las Universidades, promoviendo su rol como actores claves en la transformación rural.
- **Basar las acciones en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).** Es fundamental que los programas y políticas se alineen con los 17 ODS aprobados por las Naciones Unidas, asegurando que no sean sólo herramientas formales.
- **Impulsar la medición periódica de resultados** para evaluar el impacto y la efectividad de las intervenciones.
- **Promover programas de formación en liderazgo, emprendimiento e innovación.** Desarrollar y fortalecer programas y proyectos en América Latina, el Caribe y África enfocados en la formación de líderes, emprendedores e innovadores en comunidades rurales. Esto facilitará el desarrollo local sostenible y el impulso de iniciativas autóctonas.
- **Difundir conocimientos y fomentar el desarrollo endógeno.** Es crucial que los resultados de investigaciones y conocimientos lleguen efectivamente a las comunidades rurales. La prioridad debe ser el desarrollo endógeno y la sostenibilidad, llevando el trabajo en, con y para la comunidad como eje central.
- **Evaluar y expandir las Escuelas de Liderazgo y Emprendimiento.** Analizar la experiencia de las 120 Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación, ajustándolas a las características de cada comunidad rural. Además, crear "escenarios permanentes" donde todos los actores, incluyendo las universidades, participen de manera coordinada y activa.
- **Valorizar la vinculación universidad-sociedad.** Fortalecer la acreditación universitaria en relación con la vinculación con la sociedad, en particular en proyectos comunitarios.
- **Modificar los rankings académicos** para que destaque y promuevan la vinculación con la comunidad como un componente esencial de la calidad institucional. La valoración de la calidad, pertinencia e impacto de una institución educativa debe incluir como uno de sus componentes centrales, la cantidad, sistematicidad e impacto del trabajo realizado en, con y para las comunidades, además de otros parámetros ya considerados, como el número de investigaciones y publicaciones científicas, la cantidad de personal y su nivel de formación, las instalaciones y equipamiento técnico y científico, la cantidad de estudiantes de pre y posgrado, entre otros.
- **Fortalecer la participación en organizaciones internacionales.** Es importante involucrar temas del sector rural en eventos y acciones de organizaciones internacionales como KAIRÓS-EDUCACIÓN, UDUALC, ULEU, CUIB, ENLACES, CSUCA, AUGM, Fundación Ciudadanía, ARCA, PNUD, y otros. Se recomienda formar grupos de trabajo especializados en desarrollo rural, promoviendo la divulgación de buenas prácticas y coordinando apoyos con entidades gubernamentales y sociales.

- **Fomentar la participación universitaria en las comunidades rurales.** Las universidades deben asumir el compromiso de trabajar en, con y para las comunidades rurales, formando a sus estudiantes con una visión integral y socialmente responsable.
- **Realizar Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación en unidades educativas** de zonas rurales con la participación de docentes y estudiantes.
- **Incluir en las Escuelas de Liderazgo, Emprendimiento e Innovación contenidos que permitan potenciar las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial**, con el fin de promover el desarrollo personal y comunitario, así como impulsar el desarrollo local con una visión global.
- **Crear redes virtuales de conocimiento e intercambio** entre participantes de escuelas de diferentes territorios, países y regiones. Esto también como un "escenario permanente" de comunicación y desarrollo.
- **Implementar sistemas de evaluación y capacitación de Formadores.** Establecer mecanismos para medir los impactos y resultados de las escuelas, formando a personas que puedan replicarlas y formar nuevos líderes. La participación de estudiantes universitarios provenientes de las comunidades y líderes comunitarios en la capacitación de formadores fortalecerá la sostenibilidad y expansión de estas iniciativas.
- **Fomentar la asociación y el desarrollo comunitario.** Es esencial incluir en los contenidos de las escuelas temas relacionados con la asociatividad y la elaboración de planes de desarrollo comunitario y de asociaciones de productores. Estas acciones contribuirán a potenciar la organización y el trabajo conjunto como herramientas clave para el progreso rural.
- **Destinar mayor reconocimiento, valoración, recursos y apoyo en general** para fortalecer el trabajo con, para y desde la comunidad por parte de organismos internacionales, los gobiernos, Estados, el sector privado y las mismas universidades e instituciones de educación superior.

REFERENCIAS



- Alcaraz R., R. (2016). *El emprendedor de éxito*. CDMX, México: McGraw Hill.
- Casco, J. C. (2020). "Educación 2050", la guía para implantar la nueva educación que necesita el mundo", en *ProProNews*, 3 de agosto. Disponible en: <https://www.proprnews.es/educacion-2050-la-guia-para-implantar-la-nueva-educacion-que-necesita-el-mundo/>
- Casco, J. C. et al. (2024). *Escuela para el Desarrollo del Talento*. Disponible en: <https://escueladetalento.feup.org/>
- Casimiro-Rodríguez, L., Casimiro-González, J.A. y Suárez-Hernández, J. (2017). *Resiliencia socioecológica de fincas familiares en Cuba*. Matanzas, Cuba: Editora Estación Experimental de Pastos y Forrajes Indio Hatuey.
- CEPAL (2019). *Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad: alcances y límites para el diseño de las políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y el Caribe*. CEPAL-FIDA.
- Cisneros, E. (2010). *Innovación de la gestión y cambio en las organizaciones educativas*. Mérida, México: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán.
- Congreso Mundial de Educación Kairós. (2020). *Manifiesto del Tercer contrato social de la educación*. Kairós. Disponible en: https://kairos-educacion.com/descargas/congreso/Manifiesto_Contrato_Social_esp.pdf
- Consejo Nacional de Universidades de Nicaragua. "La universidad, el estado, la empresa y la sociedad unido por más victorias", en: *Consejo Nacional de Universidades de Nicaragua*, 12-13 octubre 2021, Managua, Nicaragua: CNU.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Freire, P. (1993). *La pedagogía de la esperanza*. CDMX, México: Siglo XXI.
- Gazzola, A. L. (2019). "El compromiso social como fundamento del concepto de universidad pública", en *Revista Compromiso Social*, 2(6), pp. 41-46.
- Hart-Dávalos, A. (1996). "La extensión universitaria y la integración cultural", en *I Encuentro Latinoamericano de Extensión Universitaria*, La Habana, Cuba.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. CDMX, México: McGraw-Hill Education.
- Keller, K. L., Jackson, M., Rao, A. R., Bergen, M. E., Davis, S. (2002). *Nuevas tendencias en marketing*. Gil, E. (trad.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Kiyosaki, R. T., Fleming, J. y Kiyosaki, K. (2011). *El negocio del siglo XXI*. CDMX, México: Aguilar.
- Murillo M. (2019). *Emprende: la guía para emprendedores*. Quito, Ecuador: Editorial Mariscal.

Núñez Jover, J., Fernández González, A. (2024). "Desarrollo local: el nuevo contexto cubano", en *Revista Temas*, abril (104-105), pp. 12-18.

Núñez Jover, J., Pérez Sánchez, A. (2018). *Desarrollo local y educación superior: experiencias desde la Universidad de La Habana*. La Habana, Cuba: Editorial UH.

Oppenheimer, A. (2018). *Sálvese quien pueda*. CDMX, México: Penguin Random House.

_____. (2014). *Crear o morir: la esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación*. Nueva York, EE. UU.: Vintage Español.

_____. (2005). "Cuentas claras", en *El Nuevo Herald*.

Sierra, F. y Talavera, T. (2023). "No hay que modernizar la pobreza, sino humanizar el desarrollo' Entrevista a Telémaco Talavera, coordinador general de Kairós", en *Espacios de Educación Superior*.

Simbaña C., H. (2023). *La vinculación con la sociedad. Entre el ser y el deber ser*. Disponible en: <https://www.revistarupturas.com/la-vinculaci%C3%B3n-con-la-sociedad.html>

Talavera, T. (2014). "La vinculación con la sociedad: una necesidad en el currículo universitario", en *Universidades de Cienfuegos*, Cienfuegos, Cuba.

_____. (2023). "El poder transformador de las Universidades", en *Espacios de Educación Superior*. Disponible en: <https://www.espaciosdeeducacionsuperior.es/03/10/2023/el-poder-transformador-de-las-universidades/>

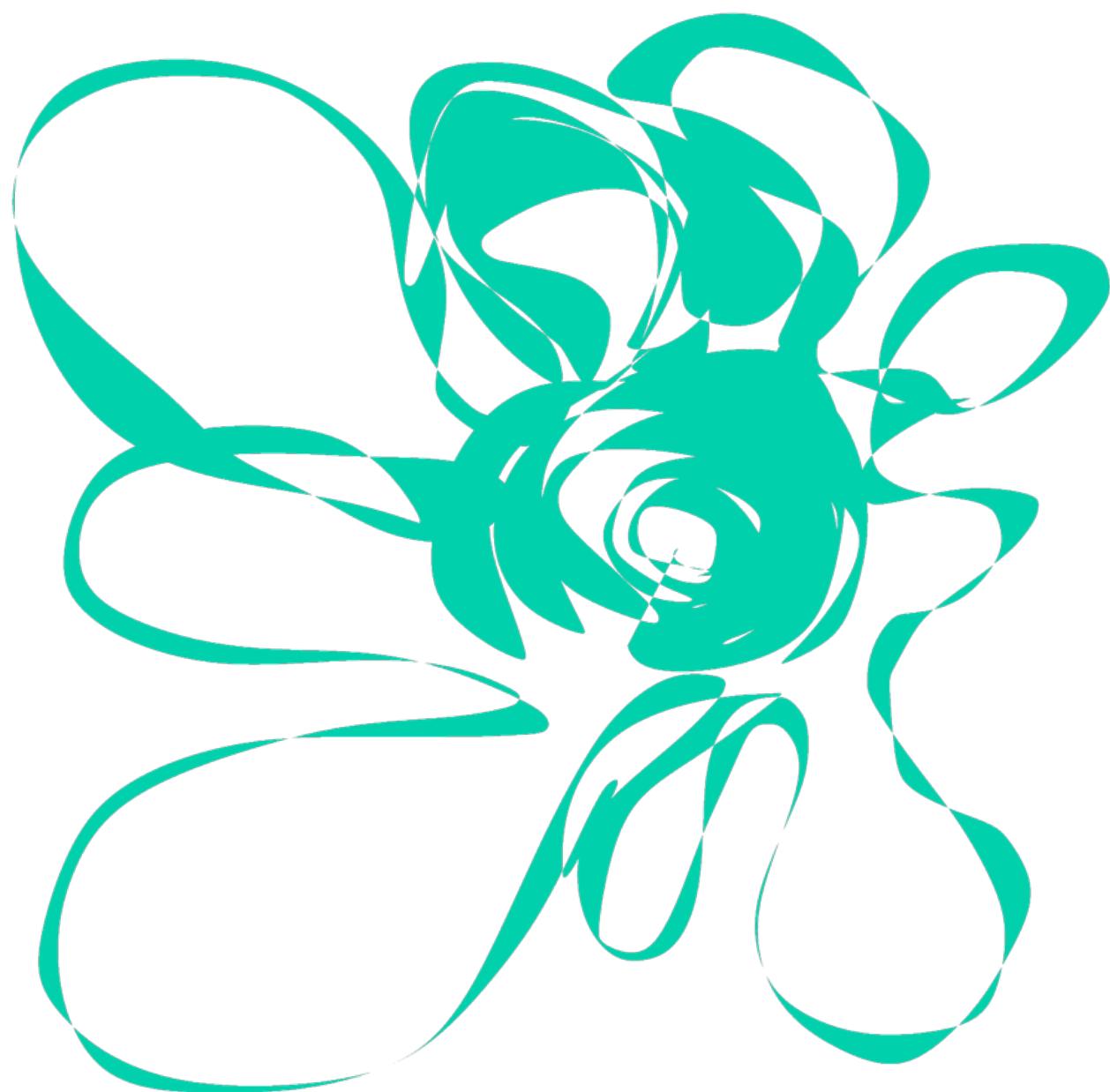
_____. (S/A). "¿Es posible el desarrollo sostenible sin desarrollo rural?", en *El blog de Juan Carlos Casco*. Disponible en: <https://juancarloscasco.emprendedorex.com/es-posible-el-desarrollo-sostenible-sin-desarrollo-rural/>

Unesco (2022). *Tercera Conferencia Mundial de la Educación Superior de la Unesco*. Disponible en: <https://www.unesco.org/es/higher-education/2022-world-conference>

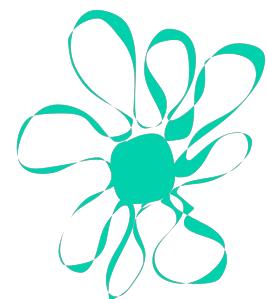
UDUALC (S/A). *Construir un Propósito Superior*, Documento base núm. 1. Disponible en: https://innovemos.unal.edu.co/toolkits/DB1_Prop%C3%B3sito%20UDUALC.pdf

Valenzuela Tovar, S.M. (2022). *Hitos de la extensión universitaria: un camino con más de 150 años de historia*. Managua, Nicaragua: Editorial Universitaria UNAN-Managua.

Villar, A. y Méndez Tello, A., [comps.] (2020). *La universidad latinoamericana en los procesos de desarrollo local: experiencias y aprendizaje*. Bernal-México: Universidad Nacional de Quilmes-UDUALC.







Este texto llegó
a la luz pública
un 2 de febrero de 2026.
Se usó la familia
tipográfica Bw Modelica



