



W.K.  
KELLOGG  
FOUNDATION



# **Educación empresarial y el desarrollo de negocios integral a la formación**





# Prefacio

La Universidad Americana de Beirut (AUB), en asociación con la Confederación Mundial de Asociaciones de Educación Superior para la Agricultura y las Ciencias de la Vida (GCHERA), La Universidad EARTH y la Fundación WK Kellogg lanzaron un proyecto sobre “Transformación de la educación superior”. Este proyecto busca compartir cinco elementos clave del éxito practicados por la Universidad EARTH y otros con universidades en México y Haití, y toda a través de la red universitaria mundial de GCHERA durante un período de tres años, entre julio de 2018 y junio de 2021.

El Meta del proyecto es abogar por la educación de los futuros líderes con el compromiso de servir la sociedad- líderes capaz de afectar positivamente cambios en su entorno, la promoción de la paz y la comprensión, y respetando la diversidad al tiempo que contribuye soluciones para los grandes retos del Siglo 21. El propósito del proyecto es animar y facilitar procesos de cambio dentro de la universidad, así como para promover un mayor compromiso de la universidad con la comunidad en general para lograr los objetivos gemelos de producir líderes futuros y agentes de cambio, además de fomentar una mayor prosperidad y equidad en la sociedad.

Esta publicación es uno de una serie de cinco documentos que presentan elementos clave del éxito que el proyecto busca compartir y que, en conjunto o individualmente, puede contribuir a facilitar el proceso de transformación de la universidad. Estos cinco elementos se consideran fundamentales en la formación exitosa de líderes que estén preparados a ofrecer soluciones a los retos diversos y complejos de alimentar a una población cada vez mayor y más diversa en una forma sostenible, mitigar y adaptar al cambio climático y a la vez e contribuir al bienestar económica de nuestras comunidades. Esto requiere líderes con una ética y valores sólidos, así como una base sólida en el conocimiento teórico y las habilidades prácticas necesarias para proporcionar las soluciones técnicas, ambientales y socialmente sensibles necesarias. Los cinco elementos clave del éxito presentados en la serie de documentos son la educación experimental / participativa; compromiso con la comunidad; formación en educación y desarrollo empresarial; liderazgo ético y basado en valores; y toma de decisiones y resolución de conflictos.

Tres factores adicionales que mejoran el impacto de los cinco elementos del éxito debe considerarse también. El primero es el papel del profesor universitario como facilitador del aprendizaje, el segundo es un reconocimiento explícito de que los cinco elementos de éxito deben permear y ser reforzados en todo el sistema educativo universitario, incluyendo tanto las actividades y programas curriculares y co-curriculares, y la tercera es la necesidad de cambios en las políticas que son esenciales para su éxito.

El papel tradicional del profesor universitario como repositorio de conocimiento cada vez está siendo cuestionada. Un sistema educativo que presenta los elementos clave del éxito visualiza un rol para el profesor como uno que guía y facilita el aprendizaje de los alumnos a través del descubrimiento, el aprendizaje auto dirigido, el análisis, la reflexión, la interacción grupal, entre otros. La responsabilidad del profesor es crear un ambiente de aprendizaje estimulante y proveer a los estudiantes con oportunidades reales para observar, desarrollar ideas, aplicar teorías, implementar soluciones y aprender de los resultados. En lugar de centrarse en “cubrir el material”, los profesores deberían preocuparse que los estudiantes aprenden en múltiples niveles, incluyendo la resolución de problemas y las habilidades analíticas, la confianza en sí mismo, el trabajo en equipo, las habilidades de relaciones personales, entre muchos otros. Los profesores deben ser reconocidos y estimulados por sus innovaciones y contribuciones como “Facilitadores del aprendizaje”. El compromiso del profesor con la educación participativa, para el aprendizaje con y desde la comunidad, para proporcionar retroalimentación y apoyo continuos requiere tiempo y compromiso más allá de la presentación de conferencias y supervisión de las sesiones de laboratorio.

Además del rol cambiado para el profesor como facilitador del aprendizaje, toda la universidad debe comprometerse con el sistema de aprendizaje orientado hacia los cinco Elementos del éxito. Como los cinco ensayos dejan claro, cada elemento de éxito va más allá del aula tradicional e involucra a todos en el campus y más allá, incluyendo miembros de la comunidad. El aprendizaje participativo y vivencial se producen en la comunidad, en las fincas, como parte de las actividades de investigación y como parte de las empresas comerciales de la universidad. La ética y los valores no solo se discuten y analizan en el aula, sino que deben ser características clave del entorno universitario, incorporados en las políticas institucionales y demostrados de manera consistente por los administradores, profesores, personal y estudiantes de la universidad. La

resolución efectiva de conflictos es una habilidad adquirida que requiere evaluación y análisis sistemático y debe ser practicado de forma activa en las relaciones entre la facultad, personal, administradores y estudiantes y así como entre la universidad y la comunidad en general. Los proyectos de equipo desarrollados en clases brindan un ambiente fértil para fomentar las habilidades para resolver conflictos, al igual que las actividades extracurriculares. El compromiso de la universidad con la comunidad involucra a administradores, profesores, estudiantes y personal, al igual que la inclusión del espíritu empresarial en el currículo. Cada una de las cinco áreas son complementarias y de refuerzo.

La integración exitosa de los elementos del éxito con frecuencia requerirá cambios en las políticas, y en muchos casos un replanteamiento de la misión y visión de la universidad. La educación de líderes requiere la creación de una comunidad de aprendizaje centrada en el estudiante. Las políticas de la universidad deben promover un mayor compromiso de los profesores, el personal y los estudiantes con la comunidad; aprendizaje impulsado por el estudiante donde los estudiantes asumen más responsabilidad de su propia educación; proyectos empresariales dirigidos por estudiantes; Supervisión estudiantil de la investigación, y otras iniciativas. Los cambios en las políticas pueden incluir cambios en los programas de estudio, el acceso institucional de los visitantes de la comunidad, el acceso de los estudiantes a laboratorios y campos, así como el nivel de responsabilidades otorgadas a los estudiantes para reforzar su aprendizaje. Las políticas de la universidad deben reconocer y recompensar el nuevo rol del profesor como el “Facilitador del aprendizaje” como un camino válido y viable para el avance dentro de la comunidad universitaria. Por lo tanto, es fundamental tener en cuenta los cambios de política para garantizar cualquier proceso exitoso de transformación universitaria.

Esperamos que esta serie de documentos sea de utilidad para su universidad mientras participa en un proceso de transformación. Tómelos como una invitación para abrir un diálogo y estimular el debate para mejorar el proceso de transformación de la universidad<sup>1</sup>.

**James B. French** | Director del proyecto

1 Lo que está escrito en esta serie de documentos representa las opiniones de los autores y no necesariamente representa el pensamiento o la visión de la Universidad Americana de Beirut, GCHERA, la Universidad EARTH o la Fundación W.K. Kellogg.

# Educación empresarial y el desarrollo de negocios integral a la formación





W.K.  
KELLOGG  
FOUNDATION



Ph.D Irene Alvarado.<sup>1</sup>

## Introducción.

El nuevo milenio se caracteriza por la presencia de desafíos sin precedentes: el cambio climático, el agotamiento de los recursos naturales, el conocimiento científico-tecnológico, la inteligencia artificial y la interdependencia financiera (a nivel local, nacional y regional) han promovido el desarrollo de cadenas de valor globales y una economía compartida, pero presionadas por un aumento de la población mundial, de la migración y de la urbanización. Estos desafíos están transformando no solo el modo de vivir y comunicarse de las personas, sino la forma en que las empresas llevan a cabo sus actividades, forzándolas a ser más productivas y competitivas. Lo que conlleva en la necesidad de contar con una fuerza de trabajo más especializada y flexible al mismo tiempo.

Es así como la educación emprendedora juega un papel clave, ya que tiene como objetivo hacer más que preparar a los jóvenes para el mundo del trabajo; debe equipar a los estudiantes con las competencias que necesitan para convertirse en ciudadanos activos, responsables, comprometidos con el desarrollo de su país, de su comunidad y de su entorno al tiempo que se es social y ambientalmente responsable.

La educación emprendedora desarrolla en los estudiantes, la capacidad de influenciar el futuro, comprender las interacciones multidisciplinares, anticipar el corto y el largo plazo, establecer objetivos claros y con propósito, con capacidad de prever las consecuencias de sus acciones. Estos estudiantes al graduarse poseen la capacidad de inyectar a la economía nuevas empresas generando con ello empleo, promoviendo la competencia y fomentando la innovación. En particular las nuevas empresas son responsables del desarrollo de innovaciones radicales que generan mercados completamente nuevos o perturban

<sup>1</sup> Dr. Alvarado es Profesora de la EARTH en el área de proyectos empresariales y economía ambiental.

sustancialmente los mercados existentes, al encontrar nuevas oportunidades sin explotar o soluciones innovadoras a una variedad de problemas identificados. Además, la educación emprendedora ha demostrado ser una potente herramienta de integración, ya que el trabajo colaborativo permite quebrar las barreras de clases sociales, de edad, de género, de orientación sexual y de diferencias raciales. Ya que es a través de experiencias prácticas empresariales realizadas en equipos, que se da paso para el desarrollo del trabajo colaborativo, el respeto y la tolerancia, permitiendo desarrollar el pensamiento crítico, la búsqueda de resolución de problemas y la solución a los conflictos que puedan surgir.

Este ensayo analiza la importancia de la educación emprendedora partiendo de un breve antecedente histórico, presentando en detalle el Programa Empresarial de la Universidad EARTH, sus aspectos relevantes y clases de éxito. Además, incorpora ejemplos de experiencias implementadas alrededor del mundo basadas en este modelo y reflexiona sobre las lecciones aprendidas.

---

## Antecedentes teóricos

---

La Educación Emprendedora ha pasado por diversos enfoques metodológicos, desde la “Educación Tradicional” de Ignacio de Loyola, caracterizada por un proceso de enseñanza - aprendizaje estandarizado y por el papel del profesor como trasmisor de conocimientos, hasta el enfoque metodológico actual basado en el desarrollo de competencias, bajo un modelo curricular invertido, en donde la educación está centrada en el alumno, siendo este constructor activo de su propio conocimiento (Anses Munte, 2015).

- Históricamente hay evidencias de la existencia de esfuerzos desde el siglo XIX para capacitar a los empresarios. Sin embargo, no fue hasta la década de los 70’s, que la educación para el emprendimiento se convirtió, en algo propio en las escuelas de negocio en los Estados Unidos, a partir del cual, el modelo se ha ido implementando en otras regiones del mundo (Shane, 2000; Jordan et al., 2014).
- La Educación y Capacitación Empresarial, son programas formales de educación académica y de capacitación. Si bien ambos buscan desarrollar emprendedores y actividades empresariales, difieren en los objetivos específicos. En general, la educación formal, tiende a centrarse en la adquisición de conocimientos sobre el espíritu empresarial, mientras que



los programas de capacitación empresarial, generalmente brindadas fuera del sector educativo formal, están orientados a proporcionar las habilidades necesarias para iniciar un negocio (Sherrard y Alvarado, 2017).

- En general, se pueden identificar dos enfoques pedagógicos para la educación empresarial: el Modelo de Gestión, donde la atención se centra en el “know-how” para el establecimiento de objetivos de planificación, de organización y de control en el marco de una pequeña empresa (Winslow et al., 1999), y el enfoque metodológico de Emprendimiento Empresarial, el cual enfatiza en el desarrollo de planes de negocios (Rideout y Gray, 2013). Sin embargo, la mayoría de los programas ofrecidos por las instituciones de educación superior, se encuentran dentro de la facultad de Administración de Empresas y/o de Economía, lo que limita las oportunidades para que estudiantes provenientes de otras disciplinas adquieran este tipo de conocimientos (Shane., 2000; Sherrard y Alvarado, 2017).

---

## Programa Empresarial de la Universidad EARTH

---

El Programa Empresarial es un componente fundamental del modelo educativo de la Universidad EARTH donde, a lo largo de tres años de estudio, los estudiantes participan activamente en la creación y puesta en marcha de una empresa comercial relacionada con el área agrícola, al tiempo que se inscriben en módulos de aprendizaje donde reciben los elementos instrumentales para la formación e implementación de una actividad empresarial. Los módulos proporcionan el conocimiento y las habilidades teóricas y prácticas que respaldan el trabajo que los estudiantes realizan en su proyecto empresarial, integrando aspectos técnicos, económicos, ambientales y sociales de la gestión empresarial.

En EARTH, el plan de estudios se caracteriza por ser metodológicamente “invertido”, donde a diferencia de otros planes de estudio basados en una visión reduccionista, en la que los estudiantes comienzan sus estudios concentrándose en los componentes que conforman el sistema (biología, química, física, etc.) en la EARTH, el proceso comienza centrándose en el sistema enfatizando una visión holística de la producción agrícola y la gestión de los recursos naturales. Desde sus primeros días en la Universidad, los estudiantes se enfrentan a la complejidad del sistema de producción agrícola y al papel

del ser humano y su entorno. Más tarde, a medida que avanzan en sus estudios, se concentran cada vez más en las partes del sistema, pero sin perder de vista el conjunto (Sherrard y Alvarado, 2017).

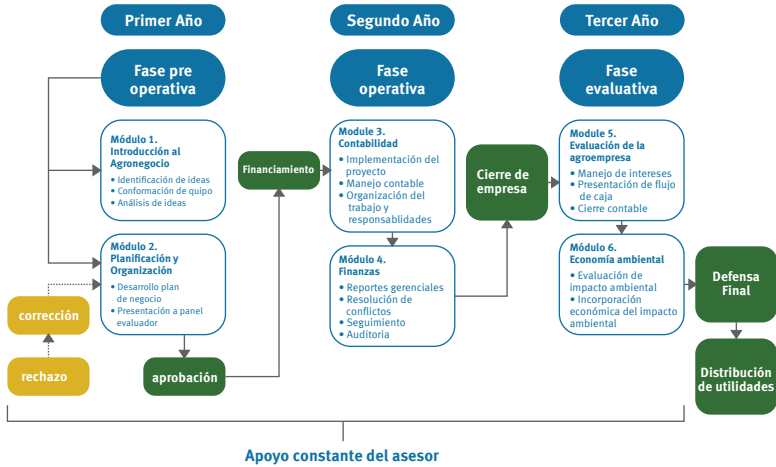
La fortaleza del enfoque metodológico “invertido” es que, los estudiantes viven y experimentan las realidades sociales, técnicas, ambientales y empresariales, de la producción desde el comienzo de sus estudios; lo que proporciona un contexto para la construcción del conocimiento a medida que avanzan. Este enfoque proporciona además una formación significativa que está estrechamente vinculada a la realidad del campo en el que trabajarán. Por lo tanto, se espera que los estudiantes que recién inician sus estudios en EARTH, formen una empresa y seleccionen una idea de negocios que deberán implementar antes de ser introducidos a los conceptos básicos de administración (Sherrard y Alvarado, 2017).

Una característica crítica del Programa Empresarial, es que el estudiante reciba los módulos de forma tal, que el tema sea relevante para la etapa particular del desarrollo de su proyecto empresarial. Así, por ejemplo, cuando un estudiante está organizando su proyecto, junto con 4 o 6 colegas, el módulo teórico de Planificación y Organización Empresarial, abordará las diferentes formas de organización empresarial (Sherrard y Alvarado, 2017).

El programa contempla un soporte de conocimientos compuesto por seis módulos con una duración de 15 semanas los cuales incluyen el componente teórico y práctico, tiempo durante el cual el estudiante y su grupo deberán idear, planificar, implementar, comercializar, controlar entre otros aspectos su actividad empresarial, de forma continua (incluidos los períodos de vacaciones) desde el primer año de estudios hasta el tercer año.

El grafico 1 presenta en detalle la forma como se implementa el proceso de enseñanza a través del programa y como las actividades corresponde con los módulos y de aprendizaje, el cual consta de tres fases:

- La fase pre operacional,
- La fase operativa,
- La fase de evaluación.



**El grafico 1. Proceso de implementación del Programa Empresarial de la EARTH.**

La fase pre-operativa incluye: formar el equipo de la empresa, investigar diversas ideas para la inversión, desarrollar los planes de negocios, y presentar y defender el proyecto que se planea implementar. Una vez aprobado, el plan de negocios se les otorga el financiamiento. Durante este período se imparte el **Módulo 1: Introducción al Agronegocio**, donde los estudiantes, reciben conocimientos, herramientas y procedimientos para la recolección y análisis de información mercadológica, y de aspectos técnicos, ambientales, sociales y de costos, necesarios para el desarrollo de los planes de negocios y el **Módulo 2: Planificación y Organización del Negocio**; el cual contempla los conceptos teóricos y prácticos de la planificación, la organización de empresas y organigramas asociados a las actividades de su agroindustria. Se incluye en este módulo los conceptos básicos financieros de costos, flujos de caja, así como análisis de sensibilidad por medio de la valoración del grado de incertidumbre.

Al final del tercer trimestre, los estudiantes defienden sus planes de negocios frente a un panel. Deben demostrar que tienen el conocimiento, las habilidades, la determinación y el compromiso necesarios para que su idea sea financiada al 100% como capital de trabajo. El monto máximo que se financia es de \$6 000.00 convertidos a la moneda local, y por su parte, los socios de la empresa aportan la mano de obra que es pagada al cierre del proyecto. Normalmente, el panel incluye empresarios involucrados en la actividad a evaluar, el equipo empresarial

(compuesto por 4 profesores y un asistente), un estudiante de cuarto año que haya realizado o posea experiencia en una actividad similar y un asesor técnico del proyecto, mismo que puede ser interno o externo a la institución y que es seleccionado por los estudiantes que defienden su idea de negocio.

La fase operativa del proyecto, se centra en la implementación del proyecto y es una oportunidad para integrar conceptos teóricos en un contexto real; permitiendo además que los estudiantes fortalezcan habilidades como la toma de decisión, el trabajo en equipo, la gestión del tiempo, la resolución de conflictos, la administración de sus recursos, la reducción del impacto social y ambiental, y el desarrollo de prácticas de mitigación ambiental para que el proyecto sea más sostenible.

Durante ésta fase se imparte el **Módulo 3: Contabilidad**; el cual introduce los principios contables. Paralelamente al avance teórico, los estudiantes deberán desarrollar e implementar un sistema de contabilidad mediante el uso de registros, procedimientos de control y exponerse a auditorías que demuestren los resultados económicos, así como el avance de la empresa de acuerdo a lo aprobado en el plan de negocios. Mensualmente deberán de presentar a la Oficina de Proyectos Empresariales (OPE) un reporte de los inventarios, los balances y estados de resultados, un detalle de las horas trabajadas por cada socio y el análisis e interpretación de la información contenida en los informes de contabilidad, y de la administración general de la empresa.

Posteriormente se imparte el **Módulo 4: Finanzas**, donde deberán aprender y aplicar herramientas para analizar los estados financieros, toma de decisiones sobre costos y rentabilidad, evaluar el valor añadido de la empresa, planificar y proyectar situaciones financieras futuras, administrar el flujo de caja del negocio, realizando una comparación con lo planificado y exponiendo las causas de posibles desviaciones positivas o negativas.

La fase de evaluación del proyecto, implica que los estudiantes evalúen su “aventura empresarial” y las experiencias que les llevaron a los resultados obtenidos, debiendo realizar una valoración y análisis de su proyecto. Para ello deberán tomar en consideración aspectos de mercado, técnicos, ambientales, sociales, administrativos, financieros y personales. Durante ésta fase se imparte el **Módulo 5: Evaluación de la Agroempresa**, donde se incorporan conceptos de manejo de intereses, los efectos de la inflación y la devaluación en los flujos de caja. Se estudian las diversas formas de manejo de préstamos y

amortización a la deuda, así como el impacto de los métodos de financiamiento.

El **Módulo 6: Economía Ambiental**, es en el cual todos los proyectos deben de evaluar su impacto sobre el ambiente y el costo económico del mismo, teniendo en cuenta las externalidades relevantes, incluidas las emisiones de CO<sub>2</sub>, la huella hídrica y la huella de nitrógeno. El proyecto, deberá demostrar las acciones de mitigación realizadas en las externalidades identificadas o en caso contrario, deberá pagar un impuesto ambiental al liquidar su proyecto (15% de los ingresos). Durante esta fase el equipo empresarial deberá realizar el cierre de su actividad comercial, honrar sus deudas y presentar un informe final ante un panel evaluador (conformado de la misma forma que en la defensa). Este es un paso crítico, ya que brinda la oportunidad no sólo para que el equipo prepare y presente un informe profesional sobre su proyecto, sino que abre el espacio para la reflexión y el análisis de las lecciones aprendidas. Actúa además como un puente de doble vía, debido a que se invita a la presentación de los cierres de las empresas, a los estudiantes de primer ingreso, lo cual les abre un portafolio de ideas y les permite visualizar las experiencias a las que podrían enfrentarse durante el desarrollo de su propio proyecto empresarial. Este es un espacio clave de transferencia de conocimiento estudiante-estudiante.

Las ganancias netas generadas, se dividen entre los socios posterior al pago de; el préstamo, los costos de producción, el pago de los intereses, los impuestos ambientales y el aporte a la oficina de Proyectos Empresariales. Dicho aporte se usa como capital revolutivo, para poder compensar las pérdidas generadas por los proyectos no rentables. En la parte evaluativa, en el caso de que un proyecto falle, (definida falla como, la presencia de desviaciones mayores al 30% sobre lo aprobado), se realiza una evaluación para identificar las causas. Si se determina que el equipo tiene la responsabilidad debido a negligencia, se emite una calificación deficiente. Un estudiante que recibe una calificación reprobatoria debe desarrollar un nuevo proyecto, que incluye un estudio de factibilidad completo y llevar a cabo el proyecto durante su cuarto y último año de universidad. Si la falla se atribuye a fuerza mayor (por ejemplo, inundación de un cultivo), el programa asume la pérdida financiera y se asigna una calificación de aprobado.

En resumen, el cuadro 1, muestra las diferencias metodológicas con respecto al enfoque entre los modelos de emprendimiento de otras Instituciones y el implementado por

la Universidad EARTH, mismo que demuestra flexibilidad en su implementación, el proceso inclusivo dentro de la malla curricular y la pluridisciplinariedad.

<b>Enfoque del modelo de emprendimiento en términos generales en diversas Instituciones con programas de Emprendimiento</b>	<b>Enfoque del modelo de Emprendimiento de la Universidad EARTH</b>
Educación en emprendimiento opcional en el currículo	Educación en emprendimiento integrado dentro del currículo
Emprendedurismo se encuentra en las escuelas de economía o negocios	Emprendedurismo multidisciplinario y parte integral del programa agrícola
Promoción de los emprendimientos	Desarrollo integral de emprendimientos
Incubadoras de negocios	Impulsadoras de negocios
El fracaso se penaliza y debe retirarse de la incubadora	El fracaso es parte del proceso de aprendizaje y se analizan las causas
Basado en préstamos bancarios lo que representa una barrera económica del estudiante	Basado en capital semilla evita barrera económica del estudiante
Basado en un ambiente de aprendizaje centrado en el negocio y su idea	Basado en un ambiente de aprendizaje centrado en el estudiante
El estudiante se identifica como emprendedor	El estudiante se descubre como emprendedor

**Cuadro1. Diferencias de enfoque entre el modelo de emprendimiento tradicional y el. modelo de emprendimiento de EARTH: elementos claves.**

---

# Implementación del modelo EARTH en otras Universidades

---

Resulta importante resaltar que el modelo del Programa Proyectos Empresariales de la Universidad EARTH ha sido implementado en otras Universidades, tanto en África como en América, cada uno adaptándose a sus necesidades y a los requisitos de sus instituciones.

En África, por ejemplo, a partir del año 2000 la Universidad EARTH empieza un programa para mejorar la educación agrícola con el apoyo de *Salzburg Seminar*, la Fundación MasterCard y el Foro de Universidades Regionales para el Desarrollo de Capacidades en Agricultura (RUFORUM), que hoy día tanto la Universidad de Egerton, en Kenia, como la Universidad de Gulu, en Uganda, han establecido programas de emprendimientos llamado “Licenciatura en Ciencias en Agro Negocios y Gestión de la Comunicación (Bsc.ACM)”, con el objetivo de transformar las universidades agrícolas africanas y sus graduados para que actúen como agentes de cambio siendo comunicadores efectivos, con conocimientos prácticos y actitudinales positivos, capaces de establecer, promover y desarrollar empresas rentables, que permitan enfrentar los desafíos del sector. Actualmente el programa cuenta con aproximadamente 110 estudiantes de pregrado en cada una y tiene una duración de cuatro años.

Por su parte la Universidad de Ciencias Comerciales en su sede en León, Nicaragua, a través del graduado de EARTH Juan de Dios Mairena y con el apoyo por medio del convenio de cooperación con EARTH, en el 2013 implementa el Programa de Emprendedurismo, Innovación e Ideas de Negocios (PDEIDE). Desde esa fecha han trabajado con 1200 estudiantes de secundaria (de 16 colegios tanto públicos como privados), así como con 35 MiPymes. Para el 2017 lidera la iniciativa del Centro de Micro comercio (CDMC) en el cual se da financiamiento (\$25 000) a 5 MiPymes escogidos por medio de un concurso, para que reciban asesoría por parte de estudiantes de maestría de la UCC y de otros centros.

---

# Lecciones aprendidas y reflexión final

---

Desarrollar empresarios es una prioridad para el desarrollo del sector agrícola y la economía global en el mundo en desarrollo. La Universidad EARTH, ha desarrollado un enfoque innovador del modelo empresarial al preparar agentes de cambio con el conocimiento, habilidades, actitudes y con la motivación para trabajar y crear oportunidades.

Es claro que la educación en emprendimientos es más que la preparación para gestionar un negocio, se trata de desarrollar las competencias aptitudinales, actitudinales y del conocimiento que permita al futuro graduado convertir sus ideas en acción al tiempo que lo convierte en un agente de cambio positivo de su entorno.

A través de los 25 años de implementación del Programa Empresarial de la Universidad EARTH existen una serie de lecciones aprendidas a saber:

- A nivel institucional
  - El programa debe ser parte del “ADN” de la Universidad; el modelo debe ser parte inherente de la cultura institucional.
  - El programa se fortalece en la medida que se crean redes colaborativas; comunitarias, empresariales, incorporación de diversas disciplinas y la inclusión de sector públicos y privados.
- A nivel del estudiante:
  - Estudiante descubridor de su propio potencial; el modelo permite un autodescubrimiento de sus propias potencialidades, logrando visualizarse el mismo, en un agente de cambio capaz de influir en su entorno.
  - Estudiante competente; el modelo promueve el desarrollo de competencias emocionales, sociales, personales y de comunicación, elementos claves de liderazgo positivo.
- A nivel del facilitador
  - El rol clave del facilitador; no solo se trata de dar conocimientos y transmitirlos a través de un buen programa de enseñanza aprendizaje, se debe “aprender a vivir y dejar vivir” a los estudiantes la “aventura empresarial”, brindando y promoviendo en todo momento los espacios necesarios para que la toma de decisión sea realizada por el alumno.
  - El maestro para la vida; comprometernos a educar va mucho más allá que el espacio en las aulas, el facilitador debe ser



coherente entre lo que dice y hace, ya que sus acciones impactan de manera significativa al alumno, en su quehacer diario y en su futuro como profesional.

- El facilitador creyente del potencial de cada individuo; es esencial creer en el alumno y en el potencial inherente de cada persona.
- El facilitador emprendedor en sí mismo; ser emprendedor en sí mismo significa que las competencias emprendedoras requieren métodos de enseñanza activos. Debe aceptar el riesgo que esto significa, el equivocarse es parte del proceso.
- A nivel del programa:
  - Enfoque multidisciplinario: involucrando la estrecha colaboración entre académicos de las ciencias agrícolas, sociales y de otras disciplinas que permitan a los estudiantes, desarrollar habilidades de liderazgo y conocimientos de forma holística.

Por último, a nivel general es importante resaltar que el programa no sólo debe evaluarse en función de un aspecto económico, como sugiere la teoría del comportamiento planificado (Krueger y Carsrud, 1993). Las actitudes de una persona que lo hace convertirse en empresario están profundamente relacionadas con una serie de normas subjetivas, cuanto más positivas sean las actitudes y acciones mayor será la intención de realizar el comportamiento empresarial. El programa empresarial de EARTH ha logrado desarrollar, promover y reforzar activamente el desempeño de una serie de competencias para formar agentes de cambio capaces de enfrentar los desafíos de su entorno.

---

## Bibliografía.

---

Anses Munte, A., (2015). El modelo de aprendizaje invertido como herramienta innovadora en la asignatura de Empresas e Iniciativa Emprendedora de la Formación Profesional. Universidad Internacional. Recuperado de:

[https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2971/Maria\\_Asens\\_Munt%C3%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2971/Maria_Asens_Munt%C3%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Egerton University., (2018). Bachelor of entrepreneurship and small business management, recuperado de:

<http://www.egerton.ac.ke/index.php/copy-of-faculty-of-commerce/bachelor-of-entrepreneurship-and-small-business-management.html>

Gulu University., (2018). Bachelor of Science in Agri-entrepreneurship and Communication Management) BSc. ACM). Rofurum. Recuperado de:

<http://fae.gu.ac.ug/wp-content/uploads/2018/04/Bachelor-of-Science-in-Agri-Entrepreneurship-and-Communication-Management.pdf>

Jordaan, J; Taylor, G; (2014). Innovation and entrepreneurship in agricultural education. In: pp. 397- 428. Swanepoel, F., Ofir, Z. and Stroebel, A. (Eds.). Towards Impact and Resilience. Cambridge Scholars Publishing,UK

Krueger, N; Carsrud, A., (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behavior. 5(4):315-330 · October 1993. Recuperado de :

[https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/40586/Rusteberg\\_Entrepreneurial\\_2013.pdf?sequence=1](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/40586/Rusteberg_Entrepreneurial_2013.pdf?sequence=1)

Mairena, J., (2018). Programa de emprendimiento e innovación empresarial. Universidad de Ciencias Comerciales, León, Nicaragua. Recuperado de :

[https://www.academia.edu/10246088/Programa\\_Emprendedurismo\\_Innovaci%C3%B3n\\_y\\_Desarrollo\\_Empresarial](https://www.academia.edu/10246088/Programa_Emprendedurismo_Innovaci%C3%B3n_y_Desarrollo_Empresarial)

Naciones Unidas., (2015). Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe de 2015. Recuperado de:

<http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015-spanish.pdf>

Rideout, E.; Gray, D.; (2013). Does entrepreneurship education really work? A review and methodological critique of the empirical literature on the effects of the university-based entrepreneurship education. Journal of Small Business Management 51 (3): 329-351.

Robbins, S., Coulter, M (2005). Management 8th Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Shane, S., (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review 2000, Vol. 25, No. 1, 217-226.

Sherrard, D.; Alvarado, I. (2017) Entrepreneurship Education in Agriculture: The EARTH University Approach. African Journal of Rural Development. Vol. 2 (2): April - June 2017: pp.153-160.

Winslow, E; Soloman, G.; Tarabishy,A. (1999) Empirical investigation into entrepreneurship education in the United States: Some results of the 1997 National Survey of Entrepreneurial Education. Paper presented at the 1999 USASBE conference.





Para obtener más información, póngase en contacto con:

**Dr. James B. French,**  
Universidad Americana de Beirut,  
Director de Proyecto,  
[jim.french@aub.edu.lb](mailto:jim.french@aub.edu.lb)

**Dr. Roula Bachour,**  
Universidad Americana de Beirut,  
Gerente de Proyecto,  
[rb63@aub.edu.lb](mailto:rb63@aub.edu.lb)