



Ingeniera agrónoma y coordinadora de Maestría en Gestión de Agronegocios y Mercados Sostenibles, CATIE (escobedo@catie.ac.cr)

Educando con propósito: Aprendizaje Basado en Proyectos para el fortalecimiento del ecosistema empresarial de América Latina y El Caribe

Adriana Escobedo Aguilar

El ecosistema empresarial y emprendedor de América Latina y el Caribe (LAC) enfrenta un rezago histórico en materia de competitividad, con brechas claras en sostenibilidad y en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Según la **CEPAL (2019)**, el 99.5 % de las empresas en la región son micro, pequeñas y medianas (MIPYMES), responsables del 60 % del empleo y el 25 % de la producción regional. La pandemia de COVID-19 agravó aún más esta situación, provocando el cierre de 2.7 millones de negocios y la pérdida de 8.5 millones de empleos (**CEPAL, 2020**).

Dicho panorama se complejiza al considerar el papel del sector agroalimentario, que está profundamente vinculado al tejido empresarial de la región y que enfrenta retos estructurales tanto en su modelo de desarrollo como en su impacto ambiental. Actualmente, la agricultura consume cerca del 70 % del agua dulce disponible a nivel mundial (**BID, 2021**), y se estima que para el 2050 será necesario producir un 50 % más de alimentos para abastecer a la población global (**FAO, 2025**).

A pesar de su papel estratégico, las familias productoras reciben apenas entre un 10 % y un 15 % del valor final de los productos que colocan en el mercado (Rincón *et al.*, 2024), lo que profundiza las brechas de desigualdad en las cadenas de valor. A ello se suma que el sector agrícola es responsable del 23 % de las emisiones globales de gases de efecto invernadero (IPCC, 2021), lo cual evidencia su peso en la crisis climática y refuerza la necesidad de impulsar modelos productivos más sostenibles e inclusivos.

Frente a esta combinación de desafíos económicos, sociales y ambientales, se vuelve urgente transformar los enfoques formativos con los que se prepara a los profesionales que liderarán la transición hacia modelos de desarrollo más sostenibles. Ya no basta con transmitir contenidos técnicos; es necesario formar personas capaces de analizar contextos complejos, dialogar con actores diversos y proponer soluciones viables y contextualizadas.

En esta línea, el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) se presenta como una vía eficaz para conectar la formación académica con los desafíos del territorio. Esta metodología promueve un aprendizaje activo, centrado en la resolución de problemas reales, y genera beneficios concretos tanto para los estudiantes como para las personas emprendedoras.

Para ejemplificar su potencial transformador, se presenta la experiencia del curso “Modelos de Negocios Sostenibles”, desarrollado en el marco de la maestría

internacional en gestión de agronegocios y mercados sostenibles del CATIE. Este curso ha sido diseñado con un enfoque práctico e integrador que permite a las personas estudiantes aplicar de forma inmediata los conocimientos adquiridos mediante la colaboración directa con emprendimientos reales de América Latina y el Caribe. A través de esta dinámica, se genera un entorno de cocreación en el que convergen distintas disciplinas, trayectorias y visiones, promoviendo el desarrollo de competencias como el pensamiento estratégico, la comunicación efectiva y la colaboración. Al mismo tiempo, se brinda acompañamiento técnico de calidad a iniciativas empresariales con enfoque sostenible, muchas de las cuales enfrentan barreras económicas o geográficas para acceder a este tipo de apoyo, generando un impacto tangible en el ecosistema emprendedor regional.

Durante el curso, los estudiantes acompañan a personas emprendedoras en la revisión o diseño de su modelo de negocio, utilizando como herramienta principal el “Business Model Canvas”, que permite visualizar cómo una iniciativa crea, distribuye y captura valor (Osterwalder *et al.*, 2010). Esta herramienta, combinada con una guía metodológica clara y un acompañamiento estructurado, se convierte en una base poderosa para orientar la reflexión estratégica de los negocios y evitar errores comunes que comprometan su sostenibilidad. En este proceso, la asesoría externa especializada juega un papel clave, ya que facilita el análisis crítico del modelo de negocio desde una mirada integral y contextualizada.

Desde una perspectiva educativa, el ABP se complementa con el Aprendizaje Basado en Problemas, un enfoque que también promueve el aprendizaje auténtico mediante el abordaje colaborativo de situaciones reales (Vega & Pleguezuelos, 2022). Al trabajar en equipo para resolver desafíos complejos, los estudiantes desarrollan habilidades que difícilmente se consolidan en un entorno exclusivamente teórico, como el pensamiento crítico, la empatía, la toma de decisiones informadas y el manejo de la incertidumbre (Universitat de Barcelona, s.f.). La combinación de ambas metodologías permite potenciar la experiencia de aprendizaje y formar profesionales con la capacidad de generar valor en contextos diversos, fortaleciendo con ello el ecosistema empresarial y emprendedor de la región.

La implementación del ABP se desarrolló en un proceso de cinco fases en el curso de modelos de negocio sostenible (Figura 1).

El proceso metodológico se desarrolla en cinco etapas cuidadosamente articuladas para maximizar el aprendizaje de los estudiantes y el valor para las personas emprendedoras. Todo inicia con una convocatoria abierta dirigida a emprendimientos sostenibles de América Latina y el Caribe, difundida a través de redes sociales y aliados estratégicos. Las postulaciones recibidas son evaluadas con base en criterios específicos que permiten seleccionar casos con cierto nivel de consolidación y potencial de mejora. Posteriormente, se establece un primer contacto entre el equipo estudiantil y la persona emprendedora para identificar de manera conjunta el problema principal a abordar.

A partir de este diagnóstico inicial, se definen los objetivos del proyecto y se estructura un plan de trabajo orientado a encontrar soluciones viables. Durante cuatro semanas, los estudiantes trabajan en equipo aplicando marcos conceptuales, herramientas de análisis y metodologías



Figura 1. Pasos del diseño metodológico para la implementación de ABP.

aprendidas en clase, con el acompañamiento del cuerpo docente. Este proceso colaborativo no solo permite proponer recomendaciones técnicas ajustadas a las necesidades reales del negocio, sino que también fortalece competencias clave como la comunicación, el liderazgo y el pensamiento estratégico.

La experiencia culmina con una presentación final tipo “pitch” ante un jurado conformado por personas expertas invitadas, docentes y las propias personas emprendedoras, en la que los equipos exponen su propuesta de valor y entregan un informe técnico que sistematiza el proceso y los hallazgos. Esta etapa representa un cierre simbólico y práctico que consolida el aprendizaje de los estudiantes y brinda a los emprendimientos insumos concretos para mejorar o rediseñar su modelo de negocio.

El ABP se ha implementado en el curso desde el 2022. Se ha hecho acción social con 28 emprendimientos/negocios de siete países de LAC (**Figura 2**) en donde sobresalen los sectores de agricultura, bioinsumos, turismo, salud y tecnología (**Figura 3**).

Es clave indicar que un criterio de selección es que el negocio sea sostenible. En todos los casos, deben dar soluciones innovadoras de cara a los principales retos que tiene la región.

En el curso han participado 234 profesionales (34 % mujeres) en donde la mayoría (76 %) tienen entre 25 y 40 años. Proceden de 21 países del mundo, la mayoría tienen como carrera base las vinculadas con el agro (70.5 %), trabajan principalmente en empresas privadas (49.3 %) y ocupan en su mayoría cargos como especialistas (41.8 %) o puestos

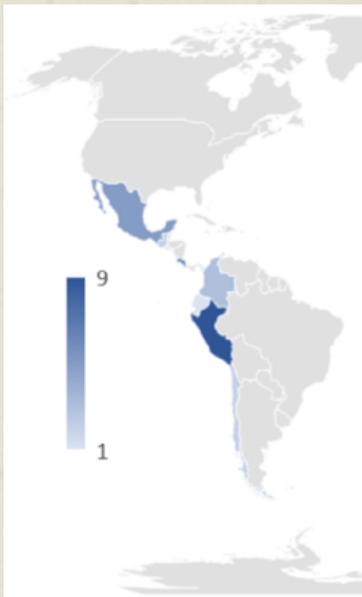


Figura 2. Distribución por países

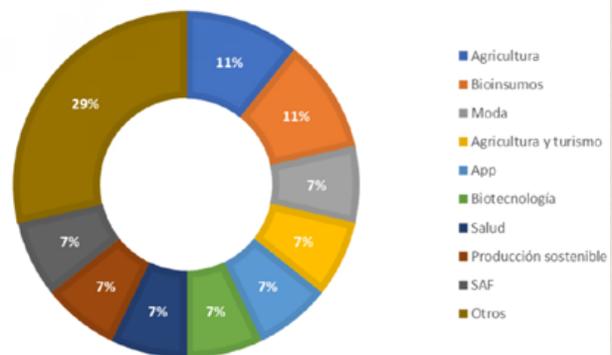


Figura 3. Sectores de los emprendimientos

intermedios. Por ende, tienen un perfil diverso que apoya a la gestión de procesos multidisciplinarios.

Para definir los resultados de la implementación del ABP se hicieron encuestas a los estudiantes y emprendedores y entrevista al cuerpo docente. Los principales resultados de la implementación de ABP se vinculan a (**Cuadro 1**).

Para las personas emprendedoras o empresarias, el proceso representó una oportunidad valiosa para acceder a asesoría técnica especializada de manera gratuita, lo cual fue especialmente relevante para quienes enfrentan limitaciones económicas para contratar este tipo de apoyo. El acompañamiento personalizado permitió revisar a fondo sus modelos de negocio, identificar debilidades y reformular elementos clave como la propuesta

de valor, el problema central o el segmento de mercado. Además, la interacción con los equipos estudiantiles facilitó un espacio de reflexión estratégica, donde muchas personas lograron visualizar oportunidades que antes no habían sido evidentes, fortaleciendo así su capacidad para tomar decisiones más informadas y orientadas a la sostenibilidad.

Desde la perspectiva del estudiantado, trabajar con casos reales les permitió aplicar de forma inmediata los conocimientos adquiridos, enfrentando problemas complejos en contextos dinámicos. Esta experiencia práctica favoreció el desarrollo de competencias como el pensamiento crítico, la comunicación efectiva, la toma de decisiones y el trabajo colaborativo, habilidades que son fundamentales pero que difícilmente se consolidan

Cuadro 1. Principales resultados de la implementación de ABP.

| Público meta | Resultados según nivel de importancia |
|--------------------------------------|---|
| Personas emprendedoras o empresarias | <ul style="list-style-type: none"> • Acceso gratuito a asesoría empresarial especializada, con acompañamiento de un equipo técnico de cuatro profesionales. • Interacción estructurada que promueve la reflexión estratégica sobre el modelo de negocio. • Identificación de debilidades, oportunidades y necesidades previamente no reconocidas. • Entrega de insumos técnicos priorizados, como el rediseño del modelo de negocio, definición del problema central y análisis del segmento de mercado. |
| Estudiantes | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y fortalecimiento de competencias clave mediante la aplicación del conocimiento en contextos reales. • Mejora de habilidades para la resolución de problemas complejos y adaptación a entornos dinámicos. • Fortalecimiento del trabajo colaborativo, incluyendo la coordinación con actores externos al entorno académico. • Generación de vínculos y alianzas más allá del curso, a partir de la interacción directa con personas emprendedoras. • Experimentación de procesos formativos difíciles de transmitir únicamente desde la teoría, lo que aporta profundidad y realismo al aprendizaje. • Aumento del compromiso individual y colectivo, motivado por la responsabilidad real frente a un caso concreto. |

solo desde lo teórico. La inclusión de actores externos en la dinámica del curso incrementó su nivel de compromiso y motivación, generando un entorno de aprendizaje más auténtico y con proyección a mediano plazo. Además, el ABP se consolidó como una herramienta pedagógica clave para lograr aprendizajes profundos, relevantes y sostenibles.

Las principales conclusiones del uso del ABP se relacionan con:

- El ecosistema empresarial y emprendedor de LAC enfrenta serios desafíos en términos de competitividad y sostenibilidad. Existen brechas importantes que le impiden a las personas empresarias sobrevivir.
- La implementación del ABP permite innovar con acción social, al resolver problemas reales de actores relevantes y vulnerables.
- La experiencia presentada ejemplifica de buena forma los impactos que tiene la ABP dentro del proceso de formación, que ha sido capaz de trascender los objetivos del curso, generando beneficios de doble o triple vía (emprendedor + estudiante + facilitador).
- La implementación de la ABP en el curso de modelos de negocio sostenibles ha sido efectiva para fortalecer las competencias de los estudiantes y apoyar a emprendimientos y negocios en LAC.

Referencias

- BID. (2021). Panorama del ecosistema agrotecnológico para los pequeños agricultores de América Latina y el Caribe. 93p
- CAF. (2021). Desigualdad 4.0: a cerrar la brecha digital. Recuperado el 20 de junio del 2025, de: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/desigualdad-40-a-cerrar-la-brecha-digital/>
- CEPAL. (2020). MIPYMES y el COVID-19. <https://www.cepal.org/es/euromipyme/mipymes-covid-19#:~:text=La%20pandemia%20del%20COVID%2D19,las%20firmas%20de%20la%20regi%C3%B3n.>
- CEPAL. (2019). MIPYMES en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Naciones Unidas, Santiago.
- FAO. (2025). Manejo sostenible del agua en América Latina y el Caribe. <https://www.fao.org/americas/priorities/soil-and-water-conservation-in-latin-america-and-the-caribbean/latin-america-and-the-caribbean-regional-overview-of-food-security-and-nutrition-2024/es>
- IPCC. (2021). Cambio Climático 2021: bases físicas. Recuperado el 20 de junio del 2025, de https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WG1_SPM_Spanish.pdf
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., & Smith, A. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, New Jersey, Wiley.
- UNCTAD, CEPAL y SEBRAE. (2021). II Encuentro regional: Políticas para las MIPYMES y las competencias para enfrentar la crisis e impulsar la reactivación económica. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/relatoria_dialogo_regional.pdf
- Universitat de Barcelona. (s.f.). ¿Qué es el PBL? Recuperado el 20 de junio del 2025 http://www.ub.edu/dikasteia/Que_pbl_cast.html#:~:text=%C2%BFQU%C3%89%20ES%20EL%20PBL?,asignatura%20o%20de%20una%20materia.

- Vega, J., & Pleguezuelos, C. (2022). Aprendizaje Basado en Proyectos: Experiencia interdisciplinar entre Inglés y Diseño Gráfico en pregrado. *Revista de Estudios Experimentales de Educación*, 21(46), 416-428. <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n46.2022.023>
- Rincón, N; Segovia, E; Aguilera, G; López, A; Zavarce, E; Leal, M. (2024). Los pequeños productores y su participación en el proceso de comercialización agrícola. *Rev. Fac. Agron.*, 21(2), 172-185. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-78182004000200007