

# Aprendizaje Basado en Proyectos para fortalecer el liderazgo en estudiantes de la Carrera de Comunicación<sup>1</sup>

## Project-based Learning to Strengthen Leadership in Communication Students

**Huanca Valencia, Víctor Hugo<sup>2</sup>**  
**Universidad Privada Boliviana**  
**La Paz, Bolivia**

---

### RESUMEN

---

El presente estudio analiza la necesidad de potenciar la competencia de liderazgo en estudiantes de Comunicación de la Universidad Privada Boliviana (UPB), sede La Paz, en el contexto del Laboratorio Multimedia. En un entorno caracterizado por la transformación digital acelerada y la creciente relevancia de las habilidades blandas en el mercado laboral contemporáneo, se evidenció la existencia de limitaciones en el desarrollo de capacidades estratégicas como el liderazgo. El objetivo central consistió en analizar lineamientos fundamentados en el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) orientados para el fortalecimiento de dicha competencia. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, sustentado en un paradigma pragmático, con un diseño descriptivo-propositivo, no experimental y de corte transversal. La recolección de información se efectuó mediante encuestas aplicadas a estudiantes activos y un grupo focal integrado por graduados con experiencia en el Laboratorio Multimedia. Los resultados del diagnóstico evidenciaron fortalezas en responsabilidad individual, coherencia y escucha activa, así como debilidades en comunicación expresiva, retroalimentación constructiva, toma de decisiones y manejo de conflictos. En función de estos hallazgos, se plantean diez lineamientos estratégicos orientados a la implementación del ABP mediante proyectos comunicacionales auténticos, el trabajo colaborativo y la reflexión sistemática sobre la práctica, con el propósito de fortalecer competencias profesionales clave en los estudiantes. Se concluye que el ABP es una metodología altamente enriquecedora para

- 
- 1 Artículo recibido el 12 de mayo, 2026. Artículo aceptado el 9 de junio, 2026.
  - 2 Magister en Educación Superior. Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social. Diplomado en Didáctica de la Educación Superior para Docentes de Aula, Derechos Humanos de Niños, Niñas y Adolescentes, Derechos Humanos y Justicia Restaurativa en el Ejercicio Periodístico. Docente universitario y trayectoria laboral en el campo comunicacional como responsable de difusión y estrategia comunicacional, desarrollo de productos comunicacionales, periodismo y producción radial. E-mail: victorhugohuanca@gmail.com  
Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-7696-0503>

consolidar competencias como el liderazgo en contextos educativos, para este fin su incorporación debe sujetarse a procedimientos sistemáticos bajo lineamientos que convergen en desempeños integrales inherentes al ejercicio del liderazgo.

### **Palabras clave**

Liderazgo, Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), educación superior, formación en comunicación, laboratorio multimedia.

### **Abstract**

This study analyzes the need to enhance leadership competencies in Communication students at the Universidad Privada Boliviana (UPB), La Paz campus, within the context of the Multimedia Laboratory. In an environment characterized by accelerated digital transformation and the growing importance of soft skills in the contemporary job market, limitations in the development of strategic capabilities such as leadership were evident. The central objective was to analyze guidelines based on Project-Based Learning (PBL) aimed at strengthening this competency. The research was conducted using a mixed-methods approach, grounded in a pragmatic paradigm, with a descriptive-propositive, non-experimental, and cross-sectional design. Data collection was carried out through surveys administered to active students and a focus group comprised of graduates with experience in the Multimedia Laboratory. The diagnostic results revealed strengths in individual responsibility, coherence, and active listening, as well as weaknesses in expressive communication, constructive feedback, decision-making, and conflict management. Based on these findings, ten strategic guidelines are proposed for implementing PBL through authentic communication projects, collaborative work, and systematic reflection on practice, with the aim of strengthening key professional competencies in students. It is concluded that PBL is a highly enriching methodology for consolidating competencies such as leadership in educational contexts; to this end, its incorporation must be subject to systematic procedures under guidelines that converge on comprehensive performances inherent to the exercise of leadership.

### **Keywords**

Leadership, Project-Based Learning (PBL), higher education, communication training, multimedia laboratory.

## **1. Introducción**

Las profundas transformaciones sociales, tecnológicas y económicas que caracterizan al siglo XXI han modificado de manera

sustancial las exigencias que enfrentan las instituciones de educación superior. En la actualidad, la formación profesional ya no puede limitarse a la transmisión de conocimientos disciplinares, sino que requiere promover el desarrollo integral de competencias que permitan a los futuros graduados responder a escenarios laborales dinámicos, inciertos y altamente complejos. En este contexto, las denominadas competencias blandas han adquirido una relevancia estratégica, particularmente aquellas relacionadas con la comunicación, el trabajo colaborativo, la resolución de problemas, la toma de decisiones y el liderazgo.

Esta acelerada digitalización de los procesos productivos, intensificada tras la pandemia y reforzada por el avance de la inteligencia artificial, ha reconfigurado las expectativas de los empleadores respecto del perfil profesional. Numerosos estudios coinciden en señalar que existe una brecha significativa entre las competencias desarrolladas en las universidades y aquellas que demanda el mercado laboral. En este sentido, se evidencia que “los empleadores advierten que los profesionistas tienen niveles deficientes de desarrollo de competencias blandas y que su formación académica universitaria no coincide con los conocimientos y funciones a desempeñar, ocasionando baja empleabilidad laboral” (Camacaro, 2025, p. 75). Complementariamente, diversas investigaciones muestran que una proporción importante de organizaciones considera que las habilidades blandas constituyen las capacidades más buscadas, pero también las más difíciles de hallar en los candidatos.

A escala global, las tendencias del empleo refuerzan la urgencia de transformar los modelos educativos. El Foro Económico Mundial (2025) proyecta la creación de millones de nuevos puestos de trabajo asociados a los cambios tecnológicos, aunque advierte que la principal barrera identificada por las empresas es la creciente brecha de habilidades. De igual manera, el Banco Mundial (2025) reconoce que competencias como el liderazgo serán determinantes para la inserción y el desarrollo profesional. Incluso en el ámbito estrictamente educativo, el Informe GEM de la UNESCO (2025) identifica al liderazgo como el segundo factor más asociado al éxito escolar, destacando dimensiones vinculadas a la definición de metas, la gestión de recursos y el aprendizaje colaborativo.

En América Latina, esta problemática adquiere particular gravedad debido a las limitaciones estructurales de los sistemas educativos y productivos. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), (2025) señalan que en la región

persisten restricciones para el desarrollo de formas distribuidas de liderazgo, lo que repercute negativamente en la innovación pedagógica. Por su parte, Deloitte, citado por Suarez (2025), reporta que, aunque la mayoría de los líderes empresariales identifica profundas transformaciones en el entorno laboral, apenas una tercera parte considera que sus colaboradores poseen las habilidades necesarias para afrontarlas. Esta situación evidencia una persistente desconexión entre las aulas y las necesidades reales del mercado.

El contexto boliviano reproduce estas tendencias internacionales con características estructurales propias. El Observatorio Nacional del Trabajo (ONT, 2025) indica que las competencias técnicas predominan sobre las transversales en una relación aproximada de dos a uno, situación que restringe la innovación y la capacidad adaptativa de las organizaciones. Asimismo, el ONT, a partir del análisis de información proveniente de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y del Instituto Nacional de Estadística (INE) de Bolivia reportan elevados índices de informalidad laboral, mientras que la Universidad Central (2024) advierte que únicamente una proporción reducida de egresados logra incorporarse al mercado formal. Este escenario sitúa al liderazgo como una capacidad esencial para el desempeño profesional contemporáneo. Más allá de la dirección formal de equipos, implica la capacidad de influir, coordinar, gestionar conflictos, tomar decisiones y adaptarse a entornos cambiantes. Vargas (2025) sostiene que “las habilidades blandas como [...] el liderazgo y el trabajo en equipo [...] son competencias indispensables de un buen líder en un mundo incierto” (p. 1), lo que pone de manifiesto la necesidad de que las universidades incorporen estrategias pedagógicas orientadas a su fortalecimiento.

Sin embargo, especialistas coinciden en que los currículos universitarios presentan deficiencias crónicas para abordar sistemáticamente esta capacidad. Sotomayor et al. (2024) identifican un consenso respecto a la insuficiencia de los programas actuales para desarrollar liderazgo, asociando esta limitación a la naturaleza teórica de la formación. En consonancia, Barcia Menéndez et al. (2024) destacan que la comunicación efectiva, la empatía y la resolución de conflictos constituyen elementos decisivos para el éxito académico y profesional. A pesar de este reconocimiento, los procesos formativos continúan privilegiando modelos tradicionales. Albán et al. (2024) concluyen que “la poca articulación entre la universidad y el sector productivo afecta la formación de competencias laborales blandas” (p. 14), mientras que Cherres Castro et al. (2025) advierten que los estudiantes suelen postergar el desarrollo de estas capacidades hasta

su inserción laboral. Desde una perspectiva pedagógica, Daher-Armache y Armache (2024) sostienen que “la educación en liderazgo tradicional, basada en la teoría, ya no es suficiente” (s.p.), por lo que las instituciones deben promover modelos basados en competencias que favorezcan la adaptabilidad, la innovación y la resiliencia.

En este marco, el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) emerge como una de las metodologías activas con mayor potencial de respuesta. Su fundamento radica en la participación de los estudiantes para la resolución de problemas auténticos y en la elaboración de productos concretos mediante procesos colaborativos, favoreciendo simultáneamente el desarrollo de destrezas técnicas y transversales. No obstante, aunque el ABP ha demostrado beneficios relevantes, Guo et al. (2020) señalan que “su adopción en la educación superior sigue siendo limitada e inconsistente” (p. 6). Lara Navarra et al. (2024) evidencian que la enseñanza tradicional mantiene una frecuencia de utilización superior a las metodologías activas, mientras que Meng et al. (2023) sostienen que los docentes perciben múltiples obstáculos para su implementación, exponiendo una contradicción entre el discurso institucional y la práctica real en el aula.

Si bien la evidencia científica coincide en que el ABP favorece el desarrollo de competencias transversales, los antecedentes muestran una limitada producción científica que analice específicamente su contribución al fortalecimiento del liderazgo en estudiantes de Comunicación y, particularmente, en escenarios de aprendizaje práctico como los laboratorios multimedia universitarios. Dentro de este panorama, la carrera de Comunicación de la Universidad Privada Boliviana (UPB), sede La Paz, dispone del Laboratorio Multimedia como un espacio orientado a la ejecución de proyectos y al aprendizaje práctico. No obstante, pese a sus características favorables para el trabajo colaborativo, no se observa una articulación pedagógica sistemática que permita utilizar el ABP como una estrategia explícita para fortalecer el liderazgo, generando un vacío en torno al diseño de lineamientos pedagógicos fundamentados en el ámbito universitario boliviano.

Por tanto, el problema científico que orienta esta investigación surge de la discrepancia existente entre las crecientes exigencias del entorno profesional respecto al liderazgo y la limitada implementación de metodologías activas capaces de favorecer su desarrollo en la educación superior. Esta situación adquiere particular relevancia en el Laboratorio Multimedia de la UPB, donde convergen procesos de producción colaborativa que podrían constituir escenarios privilegiados para el fortalecimiento competencial.

En consecuencia, se presenta esta investigación cuyo objetivo se centra en analizar cómo el ABP puede contribuir al fortalecimiento de la competencia de liderazgo en los estudiantes del Laboratorio Multimedia de la carrera de Comunicación de la UPB, sede La Paz, durante la gestión 2025. Para ello, se desarrolla un diagnóstico profundo sobre el nivel de desarrollo de dicha competencia y se interpretan las percepciones y experiencias de los graduados respecto al ABP aplicado a su aprendizaje en este espacio. A partir de esta evidencia, el estudio plantea que la incorporación de este enfoque metodológico robustece el liderazgo al favorecer dinámicas esenciales como el trabajo colaborativo, la comunicación, la toma de decisiones, la retroalimentación y la gestión de conflictos en contextos de aprendizaje auténticos; elementos que sustentan el diseño de la propuesta pedagógica final. El presente estudio se despliega a partir de un diagnóstico y desarrollo metodológico previo e inédito centrado en entornos de Educación Superior. Los datos primarios y el diseño del entorno pedagógico han sido adaptados y robustecidos en este artículo para profundizar en la operacionalización de sus variables.

En síntesis, la investigación busca aportar evidencia empírica para reducir la brecha entre la formación universitaria y las demandas del contexto profesional contemporáneo. La relevancia de este estudio radica en que articula las demandas internacionales sobre empleabilidad, las necesidades del contexto boliviano y las posibilidades del ABP, configurando una perspectiva integral para comprender el liderazgo como una competencia susceptible de ser desarrollada intencionalmente desde el currículo. Desde esta lógica, el estudio se inscribe en el paradigma de la formación basada en competencias y reconoce que los escenarios auténticos de aprendizaje constituyen espacios idóneos para la construcción de capacidades profesionales complejas.

## **2. Métodos y materiales**

La investigación se desarrolló bajo el paradigma pragmático, debido a que este permite abordar problemas educativos concretos desde una perspectiva orientada a la utilidad del conocimiento y a la integración de distintas formas de evidencia. En concordancia con este enfoque, se adoptó una estrategia metodológica mixta que articuló procedimientos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión amplia de la contribución del ABP al fortalecimiento de la competencia de liderazgo en estudiantes universitarios.

El estudio integró la medición de variables psicométricas y de percepción con la exploración profunda de las experiencias de los

participantes. El componente cuantitativo permitió caracterizar el nivel de desarrollo de la competencia de liderazgo a partir de dimensiones predefinidas, mientras que el componente cualitativo facilitó la interpretación de las dinámicas de trabajo colaborativo, comunicación, toma de decisiones y resolución de conflictos generadas en el Laboratorio Multimedia.

En cuanto a su alcance, la investigación fue de tipo descriptivo-propositivo. En una primera etapa se describieron las características y el nivel de desarrollo de la competencia de liderazgo en los sujetos de estudio; posteriormente, sobre la base del diagnóstico obtenido y del sustento teórico correspondiente, se formularon lineamientos orientados al fortalecimiento de dicha competencia mediante el diseño de entornos basados en ABP. Se adoptó un diseño no experimental y transversal, dado que los fenómenos fueron observados en su contexto natural, sin manipulación deliberada. Asimismo, la recolección de la información se realizó en un único momento temporal durante la gestión académica 2025. El proceso investigativo integró de manera complementaria los métodos inductivo y deductivo; el primero permitió identificar patrones a partir de los datos empíricos de estudiantes y graduados, mientras que el segundo permitió contrastar los referentes conceptuales del ABP y el liderazgo con la realidad institucional.

Para la obtención de la información se emplearon técnicas combinadas. La herramienta principal del componente cuantitativo fue la encuesta, aplicada mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, diseñado a partir de las dimensiones clave de la competencia de liderazgo: comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, retroalimentación y gestión de conflictos. El instrumento estuvo conformado por 27 ítems cerrados orientados a valorar percepciones y comportamientos asociados al liderazgo en el contexto del ABP. Como técnica cualitativa se utilizó el grupo focal con el propósito de profundizar en las experiencias de los participantes respecto a las dinámicas colaborativas. Para ello se elaboró una guía de preguntas semiestructurada organizada en torno a las dimensiones del estudio, permitiendo una discusión flexible y la identificación de elementos interpretativos complementarios.

Con el fin de garantizar la calidad metodológica, ambos instrumentos fueron sometidos a una validación por juicio de expertos. Especialistas en ciencias de la educación y comunicación evaluaron su pertinencia, claridad, coherencia y adecuación conceptual. Los resultados evidenciaron una valoración favorable, incorporando ajustes menores relacionados con la precisión de la redacción de los

ítems cualitativos y la alineación directa entre el diagnóstico y los lineamientos de la propuesta.

De una población de 50 estudiantes activos de la carrera de Comunicación de la UPB (sede La Paz) inscritos en el Laboratorio Multimedia durante el semestre 2025-II, se seleccionaron 37 participantes bajo criterios de accesibilidad, permanencia y disponibilidad, constituyéndose en muestra no probabilística intencional para la aplicación de la encuesta. Respecto al componente cualitativo, la muestra integró a 7 graduados de la misma carrera con experiencia previa en el laboratorio y un mínimo de un año de ejercicio laboral posterior, seleccionados con el propósito de aportar una perspectiva retrospectiva sobre el impacto del ABP en su liderazgo actual.

Finalmente, el marco operacional de la investigación se estructuró en torno a dos grandes categorías de análisis: la metodología de aprendizaje y la competencia evaluada. La primera corresponde al ABP, concebido como una estrategia pedagógica que promueve la resolución colaborativa de problemas auténticos mediante la planificación, ejecución y evaluación de proyectos. La segunda se refiere a la competencia de liderazgo, entendida como el conjunto integrado de conocimientos, habilidades y capacidades transversales que permiten influir, coordinar y orientar equipos de trabajo hacia el logro de objetivos comunes en entornos profesionales simulados.

**Tabla 1**  
Operacionalización de variables: Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) (VI) y Competencia de Liderazgo (VD)

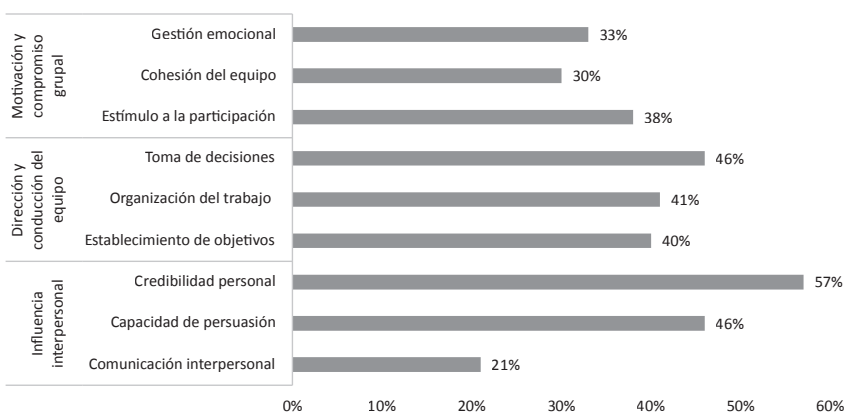
Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnica/instrumento
Variable independiente: Aprendizaje basado en proyectos (ABP)	Modelo de enseñanza-aprendizaje centrado en tareas complejas que involucran a los estudiantes en la planificación, implementación, culminación y evaluación de proyectos centrados en problemas del mundo real. El Aprendizaje Basado en Proyectos enfatiza el aprendizaje activo, la colaboración y la producción de artefactos tangibles (Thomas, 2000, p. 4).	Planificación de la intervención	Pertinencia de la propuesta Formulación clara del reto comunicacional Definición del producto final	Técnica: Grupo focal Instrumento: Guía de preguntas
		Liderazgo y gestión de equipos	Organización del equipo Comunicación e influencia Resolución de conflictos	
		Evaluación del liderazgo	Retroalimentación formativa Reflexión sobre el liderazgo Evaluación formativa y continua	
Variable dependiente: Competencia de liderazgo	Conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridos para desempeñarse de manera eficaz en un rol de liderazgo, permitiendo a la persona influir, dirigir y motivar a otros hacia la consecución de objetivos organizacionales o de equipo, adaptándose al contexto de la función específica de liderazgo (Hollenbeck et al., 2006).	Influencia interpersonal	Comunicación interpersonal Capacidad de persuasión Credibilidad personal	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
		Dirección y conducción del equipo	Establecimiento de objetivos Organización del trabajo Toma de decisiones	
		Motivación y compromiso grupal	Estímulo a la participación Cohesión del equipo Gestión emocional	

### 3. Resultados

#### 3.1. Resultados sobre el diagnóstico

Los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes sobre la percepción de sus competencias de liderazgo se presentan en la figura 1, la cual sintetiza la valoración promedio de nueve competencias agrupadas en las dimensiones de influencia interpersonal, dirección y conducción del equipo, y motivación y compromiso grupal. En términos generales, el diagnóstico evidencia un desarrollo heterogéneo de estas competencias, con fortalezas en la influencia personal y la toma de decisiones, pero con debilidades en las habilidades de interacción y cohesión grupal.

**Figura 1**  
Competencias de liderazgo en estudiantes



Las competencias con mayor valoración corresponden a la credibilidad personal (57%), la capacidad de persuasión (46%) y la toma de decisiones (46%), lo que refleja una percepción favorable de los estudiantes respecto a su capacidad para generar confianza, influir en sus compañeros y orientar las acciones del equipo. En un nivel intermedio se sitúan la organización del trabajo conjunto (41%) y el establecimiento de objetivos comunes (40%), evidenciando capacidades de coordinación que aún requieren fortalecimiento.

En contraste, la comunicación interpersonal presenta el menor nivel de valoración (21%), constituyéndose en la principal debilidad identificada. De igual manera, la gestión emocional (33%) y la cohesión del equipo (30%) registran niveles inferiores en comparación con las demás competencias, lo que sugiere dificultades para

favorecer la interacción efectiva, fortalecer la confianza y consolidar dinámicas colaborativas.

En conjunto, los resultados indican que el liderazgo estudiantil se apoya principalmente en competencias de carácter individual, mientras que las habilidades vinculadas con la comunicación, la colaboración y el compromiso grupal representan las áreas con mayor necesidad de desarrollo y fortalecimiento.

La presencia de indicadores y subindicadores de liderazgo por dimensión se encuentra detallada en las tablas a continuación. Los resultados destacan la habilidad para manejar discrepancias como parte de la capacidad de persuasión (78%), la coherencia entre discurso y acción como expresión de la credibilidad personal (70%) y el análisis de alternativas para la toma de decisiones (56%). Por su parte, existe menor porcentaje de habilidad para emplear retroalimentación efectiva en el proceso de comunicación interpersonal (8%), para ejercer apoyo mutuo en tareas con sentido de cohesión grupal (22%) y para mostrar empatía y manejo de conflictos como capacidades de gestión emocional (22%).

**Tabla 2**

Competencias de liderazgo en estudiantes: influencia personal

Dim.	Indicadores	Subindicadores	Tendencia al no		Neutro		Tendencia al sí	
			F	%	F	%	F	%
Influencia interpersonal	Comunicación interpersonal	Claridad en la expresión de ideas	19	51%	13	35%	5	14%
		Escucha activa	8	22%	8	22%	21	56%
		Retroalimentación efectiva	19	51%	15	41%	3	8%
	Capacidad de persuasión	Argumentación coherente	8	22%	15	40%	14	38%
		Convencimiento del grupo	11	30%	18	48%	8	22%
		Manejo de discrepancias	0	0%	8	22%	29	78%
	Credibilidad personal	Coherencia entre discurso y acción	0	0%	11	30%	26	70%
		Confianza generada en el equipo	8	22%	15	40%	14	38%
		Responsabilidad percibida	3	8%	11	30%	23	62%

**Tabla 3**  
Competencias de liderazgo en estudiantes:  
dirección y conducción del equipo

Dim.	Indicadores	Subindicadores	Tendencia al no		Neutro		Tendencia al sí	
			F	%	F	%	F	%
Dirección y conducción del equipo	Establecimiento de objetivos	Claridad de metas	11	30%	15	40%	11	30%
		Comunicación efectiva de objetivos	10	27%	11	30%	16	43%
		Seguimiento de resultados	3	8%	16	43%	18	49%
	Organización del trabajo	Distribución de tareas	6	16%	15	41%	16	43%
		Gestión del tiempo	3	8%	20	54%	14	38%
		Coordinación de actividades	11	30%	11	30%	15	40%
	Toma de decisiones	Análisis de alternativas	8	22%	8	22%	21	56%
		Decisión oportuna	8	22%	18	48%	11	30%
		Evaluación de ventajas y riesgo	11	30%	8	21%	18	49%

**Tabla 4**  
Competencias de liderazgo en estudiantes:  
motivación y compromiso grupal

Dim.	Indicadores	Subindicadores	Tendencia al no		Neutro		Tendencia al sí	
			F	%	F	%	F	%
Motivación y compromiso grupal	Estímulo a la participación	Reconocimiento del esfuerzo	11	30%	15	40%	11	30%
		Impulso a la iniciativa	11	30%	12	32%	14	38%
		Valoración de aportes interpersonales	19	51%	0	0%	18	49%
	Cohesión del equipo	Confianza entre los integrantes	23	62%	0	0%	14	38%
		Apoyo mutuo en tareas	14	38%	15	40%	8	22%
		Calidad de las relaciones	11	30%	15	40%	11	30%
	Gestión emocional	Empatía	11	30%	18	48%	8	22%
		Comprensión de emociones de otros	3	8%	15	40%	19	52%
		Manejo de conflictos	14	38%	15	40%	8	22%

Por otro lado, los resultados del grupo focal evidencian un amplio consenso respecto a que el ABP debe desarrollarse mediante experiencias auténticas que reproduzcan escenarios del ejercicio profesional, favoreciendo el aprendizaje a partir de situaciones reales de la gestión comunicacional. Los participantes valoran especial-

mente aquellos proyectos que promueven el trabajo colaborativo, la interacción con diferentes actores, la comunicación con clientes o equipos y el desarrollo de propuestas propias, al considerar que estas experiencias fortalecen la capacidad de adaptación, la creatividad y la resolución estratégica de problemas.

Asimismo, las percepciones coinciden en que la eficacia de los proyectos comunicacionales depende de procesos permanentes de planificación, organización, gestión de contenidos y retroalimentación, así como del compromiso y la responsabilidad de los integrantes del equipo. En este sentido, los proyectos son concebidos como espacios de aprendizaje significativo que integran dimensiones pedagógicas, organizativas y actitudinales, favoreciendo la cooperación, la pertinencia de las propuestas y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.

Finalmente, los hallazgos muestran que el liderazgo, la comunicación y la evaluación constituyen factores transversales para la gestión efectiva de los equipos de trabajo. Los participantes asocian el liderazgo con la definición clara de objetivos, la motivación, la asignación flexible de roles y la gestión dialogada de los conflictos, mientras que destacan la comunicación y los procesos continuos de retroalimentación, autoevaluación y evaluación entre pares como mecanismos esenciales para fortalecer tanto las competencias de liderazgo como el desempeño integral de los proyectos.

A partir de la información recabada, se identifica que la gestión de los equipos de trabajo en contextos de aprendizaje basado en proyectos (ABP) requiere una articulación permanente entre planificación, liderazgo, comunicación y evaluación como dimensiones interdependientes para alcanzar resultados efectivos. En este sentido, los participantes destacan que la planificación de proyectos comunicacionales debe orientarse hacia situaciones reales, promoviendo la organización del trabajo, la distribución de responsabilidades y la integración de diferentes habilidades dentro del equipo.

Asimismo, los resultados muestran que el liderazgo es comprendido desde una perspectiva colaborativa y flexible, donde el rol del líder no se limita a dirigir tareas, sino que implica motivar, generar confianza, reconocer capacidades individuales y facilitar la participación activa de todos los miembros. Se resalta la importancia de establecer metas claras, asignar funciones considerando las competencias y disponibilidad de cada integrante, además de mantener un equilibrio entre el clima positivo de trabajo y el cumplimiento de los objetivos planteados. En esta perspectiva, el liderazgo se configura como un proceso relacional que influye directamente en la cohesión del equipo y en la calidad de los productos desarrollados.

**Tabla 5**  
**Perspectivas de graduados sobre el ABP aplicado al Laboratorio Multimedia: planificación de la intervención**

Cat.	Subcategoría	Respuestas relevantes
Planificación de la intervención	¿Qué proyectos comunicacionales podrían desarrollarse en el Laboratorio Multimedia que reflejen situaciones reales de la gestión comunicacional actual?	Que impliquen trabajo en equipo con personas distintas. En los que se pueda crear propuestas propias. Que incluyan retroalimentación constante. Que exijan organización y planificación continua. De planificación y análisis de contenidos digitales. Que trabajen con varios objetivos en un periodo largo de tiempo. Que involucren comunicación directa con clientes o equipos.
	¿Qué criterios deberían considerarse para decidir desarrollar un proyecto comunicacional en el Laboratorio Multimedia?	La responsabilidad del equipo, que asuman el proyecto con seriedad y compromiso. La viabilidad del proyecto, que se ajuste al tiempo del módulo y a los recursos del laboratorio. Que permita aplicar los aprendizajes, que desarrolle habilidades. La iniciativa del equipo, que la idea nazca del grupo. Que las tareas se complementen entre los integrantes, que todos aporten desde sus habilidades y desde diferentes áreas, como diseño, producción, redacción o planificación.
	¿De qué manera las acciones de liderazgo y de trabajo en equipo contribuyen a garantizar la calidad de los proyectos comunicacionales?	Tener claros los objetivos, que todos sepan qué hacer, qué resultado se espera y en qué tiempo. Transmitir ganas y compromiso por el proyecto motivar al equipo para cumplir la meta La comunicación es clave, saber expresar ideas, problemas o desacuerdos Compromiso y responsabilidad en la organización de tareas es fundamental para el liderazgo Asignar tareas según el nivel de experiencia, tomar en cuenta el tiempo y la disponibilidad Ajustar los proyectos a plazos reales.

De igual manera, la comunicación emerge como un componente estratégico para la coordinación de acciones y la prevención de conflictos. Se señala la necesidad de establecer espacios organizados de diálogo, compartir criterios comunes y fortalecer mecanismos de comunicación para el desarrollo de los proyectos. La gestión adecuada de los conflictos se vincula con la capacidad del líder para escuchar, mediar y promover relaciones basadas en el respeto y la empatía.

Finalmente, la evaluación es valorada como un proceso continuo orientado al aprendizaje y la mejora. Los participantes plantean que la retroalimentación debe trascender la valoración de resultados finales e incorporar el análisis del proceso. En consecuencia, los hallazgos sugieren que un modelo efectivo de trabajo en equipo dentro del Laboratorio Multimedia debe sustentarse en una cultura de colaboración, reflexión crítica y mejora continua.

**Tabla 6**  
 Perspectivas de graduados sobre el ABP aplicado al Laboratorio Multimedia: planificación de la intervención: liderazgo y gestión de equipos

Cat.	Subcategoría	Respuestas relevantes
Liderazgo y gestión de equipos	¿Cómo debería ejercerse el liderazgo para organizar roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo?	Controlar su carácter y emociones para que el equipo trabaje con más confianza y compromiso. Motivar y reconocer el trabajo, generar un clima de confianza, compartir ideas y pedir opinión. Organizar los roles, dejar claros los objetivos diarios o semanales. Mantener equilibrio entre un ambiente agradable y el cumplimiento de responsabilidades Identificar habilidades, qué saben y qué quieren aprender, asignar roles de forma flexible Fortalecer el trabajo en equipo, la forma de manejar las situaciones influye en el desempeño.
	¿Cómo debería estructurarse la comunicación dentro del equipo durante el desarrollo de los proyectos comunicacionales?	Espacios para conversar y apoyarse, fortalecer el trabajo en equipo y cumplir metas. Momentos en que el coordinador marque límites para evitar distracciones. Diferenciar cuándo hablar de temas externos y cuándo tratar temas del proyecto. Que la comunicación no sea desordenada, que el trabajo esté bien organizado. Planificación con objetivos definidos y comunicados por el coordinador, tareas concretas. Que la comunicación entre compañeros no se convierta en distracción. Apoyarse con herramientas visuales en el espacio de trabajo carteles, recordatorios o guías. Que se manejen los mismos conceptos y se comparta el mismo lenguaje. Capacitación en planificación, cómo estructurar tareas, procesos y organizar al equipo.
	¿Cómo deberían abordarse los conflictos entre los integrantes del equipo durante el trabajo en el Laboratorio Multimedia?	Hablar con cada persona por separado, escuchar a cada uno ayuda a entender mejor la situación. Anticiparse a los conflictos, que desde el inicio queden claras las reglas de convivencia para todos, Que el coordinador sea mediador, maneje el conflicto con respeto, dé seguridad al equipo. Las convivencias pueden generar confianza y evitar que pequeños roces sean problemas mayores. Actuar como guía, mantener el respeto y el orden, evaluar el contexto. Contar con capacitación en gestión de conflictos y trabajo con personas. Buscar la forma de mantener un ambiente sano en el equipo, crear un entorno de respeto y empatía.

**Tabla 7**  
**Perspectivas de graduados sobre el ABP aplicado al Laboratorio Multimedia: planificación de la intervención: evaluación del liderazgo**

Cat.	Subcategoría	Respuestas relevantes
Evaluación del liderazgo	<p>¿Qué tipos de retroalimentación deberían implementarse para fortalecer el desempeño del líder y del equipo durante el desarrollo de los proyectos comunicacionales?</p>	<p>Seguimiento constante individual y grupal, que el equipo exponga lo que está pasando.                      No solo evaluar los objetivos, preguntar cómo está el equipo, si hay problemas internos.                      Ajustar el trabajo a tiempo que el equipo tenga la confianza de decir que algo no está funcionando.                      Que exista algún espacio de retroalimentación anónima, caja de sugerencias o encuestas.                      Aprovechar espacios de esparcimiento como espacios de retroalimentación.                      Reflexionar sobre cómo trabajamos, sobre cómo nos comunicamos y cómo aporta cada uno.                      Que la retroalimentación no se centre solo en los resultados, evaluar el proceso.                      Evaluar cómo se toman decisiones, cómo se manejan los conflictos y cómo se apoya al equipo.                      Que la retroalimentación se dé durante el proyecto y no solo al final, generar confianza.</p>
	<p>¿Cómo debería evaluarse el rol de liderazgo, las decisiones tomadas y su impacto en el equipo, durante y al finalizar el proyecto comunicacional?</p>	<p>Debería darse durante el proyecto y no solo al final, debería ser una evaluación constante.                      Evaluación más sincera, anónima, un formulario serviría para decir las cosas sinceramente.                      Tener un panorama completo desde diferentes frentes del trabajo.                      No solo te evalúa el jefe, también lo hacen los compañeros y los clientes.}                      Ser cuantitativos al evaluar lo que se tenía que hacer y lo que se cumplió al terminar un trabajo.                      Evaluación más reflexiva, analizar las decisiones acertadas y cuáles no ayudan a crecer como líder.                      Evaluar el impacto del líder en el clima de trabajo, si hay comunicación, si se sienten escuchados.                      Mecanismos para evaluar al día o semana, considerar indicadores, metas u objetivos planificados.                      Evaluar el proceso, las relaciones en el equipo, si el esfuerzo fue de todos o de algunos.</p>
	<p>¿Cómo contribuyen los procesos de autoevaluación, evaluación entre pares y evaluación docente al fortalecimiento del liderazgo y la gestión del equipo de trabajo?</p>	<p>Permite reconocer los errores, ayudan a mejorar, se aprende de estar dispuesto a la crítica,                      Ayuda profesionalmente, los docentes son más objetivos, no es lo mismo escuchar a un amigo.                      Es muy importante la evaluación del docente, recibir orientaciones de alguien más experto.                      Toda forma de evaluación es importante, de los compañeros de trabajo y del docente o encargado.                      Las evaluaciones del docente se parecen mucho a lo que pasa con un jefe o supervisor, muestran en lo que uno está fallando, permiten darse cuenta.</p>

### **3.2. Resultados sobre diseño de la propuesta de Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)**

Como resultado del proceso investigativo, se diseñó una propuesta pedagógica basada en el ABP orientada al fortalecimiento de la competencia de liderazgo en estudiantes de la Carrera de Comunicación de la Universidad Privada Boliviana, sede La Paz. La propuesta integra de manera transversal el desarrollo del liderazgo en los proyectos comunicacionales mediante diez lineamientos pedagógicos, promoviendo la asignación y rotación de roles, el trabajo colaborativo y la asunción progresiva de responsabilidades en contextos auténticos de aprendizaje.

En términos generales, la propuesta articula tres componentes: lineamientos pedagógicos para la gestión de proyectos colaborativos, procedimientos didácticos para las distintas fases de ejecución y criterios e instrumentos de evaluación orientados a valorar tanto los resultados obtenidos como el proceso de fortalecimiento de las competencias de liderazgo. Permite comprender el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) como una estrategia metodológica estructurada que orienta el desarrollo de experiencias formativas vinculadas con la resolución de problemas reales, el trabajo colaborativo y la construcción progresiva de aprendizajes significativos.

El ABP sitúa al estudiante como protagonista del proceso, promoviendo la investigación, la toma de decisiones y la aplicación práctica de conocimientos en contextos auténticos. En el caso del Laboratorio Multimedia, esta metodología se adapta a la naturaleza de los proyectos comunicacionales, donde la creatividad, la planificación estratégica y la gestión de equipos constituyen competencias fundamentales para la formación profesional.

La propuesta plantea una ruta metodológica que integra planificación, producción, colaboración y evaluación como dimensiones articuladas. No solo orienta la elaboración de productos comunicacionales, sino que promueve el desarrollo de competencias de liderazgo y gestión de equipos para enfrentar los desafíos del ejercicio profesional contemporáneo.

La tabla siguiente presenta el esquema secuencial del proceso de ABP, que organiza el trabajo desde la identificación de un problema o desafío hasta la presentación y evaluación del producto final.

**Tabla 8**  
**Lineamientos y pasos del Aprendizaje Basado en**  
**Proyectos (ABP) en el Laboratorio Multimedia**

Lineamiento y propósito	Pasos a seguir
1. <i>Definición del proyecto comunicacional.</i> Identificar y delimitar el problema o desafío que dará origen al proyecto comunicacional dentro del laboratorio.	1. Identificación del tema o situación problemática. 2. Formulación de la pregunta guía. 3. Reconocimiento de conocimientos previos de los estudiantes.
2. <i>Formación de equipos de trabajo cooperativo.</i> Organizar equipos de trabajo heterogéneos que favorezcan el aprendizaje colaborativo y el fortalecimiento de competencias blandas.	1. Conformación de equipos de trabajo. 2. Establecimiento de normas de trabajo colaborativo. 3. Reconocimiento de roles iniciales y liderazgo compartido.
3. <i>Definición del producto o reto final.</i> Determinar el producto comunicacional que responderá a la pregunta guía y evidenciará los aprendizajes logrados.	1. Identificación del tipo de producto comunicacional. 2. Definición de características técnicas y narrativas del producto. 3. Vinculación del producto con la pregunta guía y los objetivos de aprendizaje.
4. <i>Organización y planificación del proyecto.</i> Planificar el desarrollo del proyecto mediante la definición de tareas, tiempos, roles y recursos necesarios.	1. Definición de tareas y asignación de roles. 2. Elaboración del cronograma de trabajo. 3. Determinación de recursos técnicos y talento humano.
5. <i>Recopilación de información.</i> Obtener información relevante que permita fundamentar el desarrollo del proyecto comunicacional.	1. Delimitación de necesidades de información. 2. Búsqueda y selección de fuentes pertinentes.
6. <i>Análisis y síntesis de la información.</i> Transformar la información recopilada en conocimiento útil para orientar la producción del proyecto.	1. Definición del enfoque narrativo comunicacional. 2. Síntesis de la información en insumos operativos (guiones, esquemas o documentos de planificación).
7. <i>Producción del proyecto.</i> Ejecutar las actividades planificadas para la elaboración del producto comunicacional.	1. Ejecución de las actividades de producción (grabación, diseño, edición, etc.). 2. Ajuste de estrategias y resolución de problemas durante el proceso. 3. Integración y control de calidad del producto.
8. <i>Presentación y socialización del proyecto.</i> Comunicar el producto final y el proceso desarrollado, favoreciendo la reflexión y la validación social del aprendizaje.	1. Preparación de la presentación del proyecto. 2. Exposición y socialización ante la audiencia. 3. Recepción de retroalimentación y reflexión colectiva.
9. <i>Respuesta colectiva a la pregunta guía.</i> Integrar los aprendizajes del proceso y construir una respuesta reflexiva fundamentada en el trabajo realizado.	1. Revisión de la pregunta guía y de los aprendizajes alcanzados. 2. Construcción consensuada de la respuesta colectiva. 3. Sistematización y explicitación de los aprendizajes.
10. <i>Evaluación del proceso y del producto.</i> Valorar tanto el desarrollo del proyecto como el aprendizaje logrado por los estudiantes, incluyendo el fortalecimiento de competencias blandas.	1. Evaluación del producto final mediante criterios previamente definidos. 2. Evaluación del proceso de trabajo colaborativo. 3. Reflexión final y retroalimentación sobre los aprendizajes alcanzados.

La propuesta diseñada constituye una contribución a la competencia del liderazgo, en tanto cada lineamiento del proyecto guarda estrecha relación con alguna dimensión del ejercicio del líder.

**Tabla 9**

Contribución de los lineamientos al fortalecimiento del liderazgo

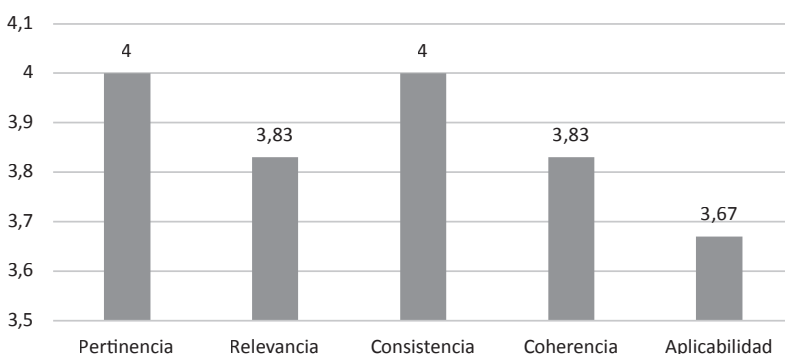
Lineamientos del Proyecto	Contribución Directa al Liderazgo	Dimensión Principal Desarrollada
Diagnóstico Inicial y Formación de Equipos	Identifica fortalezas, asigna roles heterogéneos y establece normas, promoviendo liderazgo compartido y responsabilidad.	Organización y confianza grupal.
Definición del Producto/Reto Final	Define objetivos claros y consensuados, evaluando alternativas para alinear equipo con metas reales.	Establecimiento de objetivos.
Organización y Planificación	Elabora cronogramas, distribuye tareas y gestiona recursos, fortaleciendo toma de decisiones oportunas.	Toma de decisiones y gestión del tiempo.
Recopilación y Análisis de Información	Busca y sintetiza datos relevantes, fomentando comunicación expresiva y argumentación persuasiva.	Comunicación e influencia.
Ejecución/Producción del Proyecto	Coordina actividades reales (grabación, edición), rotando roles para resolver conflictos en tiempo real.	Gestión socioemocional y cohesión.
Evaluación y Reflexión Final	Aplica evaluaciones 360°, retroalimentación y reflexión sobre procesos, reconociendo esfuerzos.	Retroalimentación constructiva y empatía.

La implementación de la propuesta pedagógica basada en el ABP se estructura como un proceso sistemático y progresivo, adaptado al contexto del Laboratorio Multimedia de la Universidad Privada Boliviana (UPB), con el propósito de fortalecer la competencia de liderazgo mediante experiencias auténticas de aprendizaje. La propuesta organiza el desarrollo de los proyectos comunicacionales en cuatro fases secuenciales: contextualización del desafío, planificación y organización del trabajo, ejecución del proyecto y evaluación-reflexión, integrando de manera transversal la asignación de roles, el trabajo colaborativo, la toma de decisiones y la retroalimentación continua.

En conjunto, este esquema favorece el ejercicio progresivo del liderazgo al situar a los estudiantes en escenarios similares a los del desempeño profesional, promoviendo la coordinación de equipos, la resolución de problemas y la responsabilidad compartida durante todo el proceso formativo.

La propuesta fue sometida a validación por juicio de seis expertos con experiencia en educación, comunicación y formación por competencias. La valoración obtenida en las dimensiones evaluadas evidencia un nivel favorable de claridad y pertinencia de la propuesta, respaldando su coherencia pedagógica y su aplicabilidad al contexto del Laboratorio Multimedia. La figura 2 presenta la media de las puntuaciones asignadas por los expertos en la escala de evaluación utilizada.

**Figura 2**  
Resultados de validación de propuesta  
mediante consulta a expertos



## 4. Discusión

### 4.1. Discusión sobre los resultados del diagnóstico

Los resultados del estudio evidencian que la competencia de liderazgo presenta un desarrollo heterogéneo, caracterizado por la coexistencia de subcompetencias con niveles satisfactorios y otras que aún muestran un desarrollo limitado. Este hallazgo sugiere que el proceso formativo ha favorecido determinadas capacidades individuales, pero no ha logrado una integración sistemática de los conocimientos, habilidades y actitudes que configuran el liderazgo como una competencia integral. Ello es consistente con el planteamiento de Hollenbeck et al. (2006), quienes conciben el liderazgo como un conjunto articulado de capacidades que deben desarrollarse de manera contextualizada y complementaria. En consecuencia, la evidencia obtenida indica que el fortalecimiento del liderazgo requiere intervenciones pedagógicas intencionales que promuevan el desarrollo equilibrado de todas sus dimensiones y no únicamente de competencias aisladas.

En la dimensión de influencia interpersonal, los resultados muestran una diferencia significativa entre la capacidad de escucha activa y las habilidades relacionadas con la comunicación de ideas y la retroalimentación constructiva. Este hallazgo coincide parcialmente con lo señalado por Iberonex (2025), quien identifica tanto la comunicación efectiva como la escucha activa como componentes esenciales del liderazgo por su contribución a la motivación, la gestión de conflictos y el trabajo colaborativo. Sin embargo, en el contexto estudiado, la mayor consolidación de la escucha frente a la comunicación expresiva sugiere un liderazgo predominantemente receptivo, con limitaciones para influir, orientar y movilizar al equipo mediante procesos de interacción efectiva. Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer estrategias formativas que desarrollen la comunicación como una competencia activa del liderazgo y no únicamente como una habilidad de recepción de información.

Los resultados muestran que la credibilidad personal y el sentido de responsabilidad constituyen fortalezas del liderazgo percibido por los estudiantes, lo que evidencia una valoración positiva de la coherencia entre el discurso y la acción. Al respecto, Villa y Poblete (2011) conciben el liderazgo como una competencia que integra influencia y desarrollo ético; de igual manera, Cardona y Rey (2011) indican que la capacidad de influir en las creencias y motivaciones de otros se sustenta en la congruencia personal. Sin embargo, la presencia simultánea de elevados niveles de neutralidad y desacuerdo respecto a la confianza y el apoyo mutuo demuestra que la solidez de las competencias individuales no se traduce necesariamente en relaciones colaborativas de calidad. Esta situación respalda los planteamientos de Goleman, citado en Barcia Menéndez et al. (2024), quien sostiene que el liderazgo efectivo requiere habilidades socioemocionales como la empatía, la gestión de conflictos y la construcción de relaciones saludables. En consecuencia, los resultados sugieren que una de las principales brechas de la formación universitaria no radica en la responsabilidad individual, sino en el fortalecimiento de las competencias socioemocionales que hacen posible la cohesión y la seguridad psicológica dentro de los equipos, en concordancia con las prioridades establecidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019) y el Foro Económico Mundial (2025).

Respecto a la dimensión de dirección y conducción de equipos, los resultados evidencian un predominio de competencias de carácter operativo sobre aquellas vinculadas con el liderazgo estratégico. Los estudiantes reconocen con mayor frecuencia capacidades rela-

cionadas con la asignación de tareas y el seguimiento de resultados que habilidades orientadas a la definición de metas compartidas y a la comunicación del propósito del proyecto. Este hallazgo coincide con lo señalado por Sotomayor et al. (2024), quienes sostienen que los currículos universitarios tienden a privilegiar la ejecución y evaluación de productos por encima de la construcción de una visión estratégica del trabajo colectivo. Asimismo, los elevados niveles de neutralidad observados en la gestión del tiempo sugieren que la planificación aún no constituye una competencia desarrollada de manera intencional dentro del proceso formativo. En conjunto, estos resultados indican que el liderazgo estudiantil se orienta principalmente a la administración de tareas, pero presenta limitaciones para articular una dirección estratégica que permita coordinar proyectos complejos en escenarios similares a los del ejercicio profesional.

En cuanto a la toma de decisiones, los resultados muestran que los estudiantes poseen una adecuada capacidad para analizar alternativas y valorar riesgos antes de actuar; sin embargo, manifiestan incertidumbre respecto al momento oportuno para ejecutar dichas decisiones. Este hallazgo permite interpretar que el proceso formativo ha fortalecido principalmente la dimensión analítica de la competencia, mientras que su componente ejecutivo continúa presentando debilidades. Esta interpretación coincide con los aportes de Wijnia et al. (2024) y Bell Rodríguez et al. (2024), quienes destacan que el ABP favorece el pensamiento crítico y la resolución de problemas. No obstante, la evidencia obtenida sugiere que la simple incorporación de proyectos en el proceso educativo no garantiza el desarrollo de decisiones oportunas cuando la gestión del tiempo, la planificación y la reflexión sobre los momentos críticos de elección no forman parte de un diseño pedagógico explícito. En este sentido, los resultados respaldan el planteamiento de Krajcik y Blumenfeld (2006), según el cual el ABP requiere una estructura pedagógica que integre deliberadamente la planificación, la toma de decisiones y la reflexión sobre el proceso para favorecer el desarrollo integral del liderazgo.

Las principales debilidades del liderazgo estudiantil se concentran en las dimensiones de motivación, compromiso grupal, cohesión del equipo y gestión emocional. La predominancia de respuestas entre la neutralidad y el desacuerdo respecto al reconocimiento del esfuerzo, la iniciativa, la confianza interna, el apoyo mutuo, la empatía y la gestión de conflictos sugiere que las competencias relacionales y socioemocionales aún no se desarrollan de manera suficiente durante el proceso formativo. Este hallazgo coincide con

las observaciones de García-Chitiva et al. (2023) y Barcia Menéndez et al. (2024), quienes identifican limitaciones en competencias vinculadas con la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la resolución de conflictos. Sin embargo, difiere parcialmente de los resultados reportados por Cortez et al. (2025) y Ulloa Navarrete et al. (2025), quienes evidencian efectos positivos del ABP sobre la colaboración y la resolución de problemas cuando los proyectos se estructuran bajo principios de autenticidad, interdisciplinariedad y evaluación auténtica.

En consecuencia, la evidencia obtenida permite interpretar que el Laboratorio Multimedia utiliza proyectos como estrategia didáctica, pero aún no incorpora de manera integral los principios pedagógicos del ABP, especialmente en lo referido al protagonismo estudiantil, el trabajo cooperativo estructurado, la resolución de problemas auténticos y la evaluación continua del proceso.

La información recopilada mediante el grupo focal complementa los resultados cuantitativos y aporta elementos para comprender las condiciones que favorecen el desarrollo del liderazgo. Los graduados coinciden en señalar que las experiencias con mayor impacto son aquellas que reproducen situaciones propias del ejercicio profesional, como la interacción con clientes, la gestión de recursos limitados, el cumplimiento de plazos, la generación de propuestas originales y la retroalimentación permanente. Esta percepción es consistente con la concepción del ABP planteada por Krajcik y Blumenfeld (2006), quienes destacan el valor de los proyectos auténticos para el desarrollo de competencias complejas. No obstante, los participantes también identifican debilidades relacionadas con la selección de proyectos, la definición de criterios de pertinencia, la claridad de los roles de liderazgo y la ausencia de mecanismos sistemáticos de evaluación, como la evaluación 360°, la autoevaluación y la coevaluación. Estas limitaciones respaldan los planteamientos de Villa y Poblete (2011) y Riaga (2010), quienes sostienen que el liderazgo constituye una competencia multidimensional que requiere una formación intencional y procesos específicos de evaluación. Por tanto, los resultados sugieren que, en el contexto estudiado, el liderazgo aún no se configura como un objetivo formativo explícito ni como una competencia evaluada de manera sistemática.

La integración de la evidencia cuantitativa, los resultados cuantitativos y los referentes teóricos permite interpretar que el Laboratorio Multimedia reúne condiciones favorables para fortalecer la competencia de liderazgo, entre ellas el trabajo por proyectos, la participación activa de los estudiantes y la aproximación a escena-

rios profesionales reales. Sin embargo, estos elementos, por sí solos, no garantizan el desarrollo integral de dicha competencia mientras no se articulen dentro de un modelo pedagógico coherente con los principios del ABP. En este sentido, los hallazgos no solo respaldan la pertinencia del ABP como estrategia formativa, en concordancia con Bell Rodríguez et al. (2024), Krajcik y Blumenfeld (2006), Wijnia et al. (2024) y diversos estudios latinoamericanos, sino que aportan evidencia específica sobre las dimensiones del liderazgo que requieren mayor fortalecimiento y sobre las condiciones pedagógicas necesarias para potenciar su desarrollo. De este modo, el estudio amplía la comprensión de cómo el ABP puede contribuir a reducir la brecha entre las competencias de liderazgo demandadas en el contexto profesional del siglo XXI y la formación universitaria en el ámbito de la Comunicación.

#### **4.2. Triangulación entre los datos cuantitativos del diagnóstico y las perspectivas cualitativas**

La triangulación revela una profunda convergencia en torno a la naturaleza operativa y socioemocional del liderazgo, al mismo tiempo que expone las áreas críticas que justifican la estructura de la propuesta pedagógica basada en el ABP. Por un lado, la dimensión de *Dirección y conducción del equipo* refleja un sólido componente analítico y ejecutivo, donde subindicadores como el análisis de alternativas (56% de tendencia al “sí”) y la decisión oportuna (56% de tendencia al “sí”) coexisten equilibradamente con las demandas cualitativas, pues los graduados asocian un liderazgo efectivo con el establecimiento de metas claras, plazos reales y la asignación flexible de roles según las habilidades del equipo.

Por otro lado, emerge una brecha crítica en la dimensión de la influencia interpersonal y la gestión colectiva: mientras la credibilidad personal y la coherencia discurso-acción puntúan alto en la encuesta (70% de tendencia al “sí”), indicadores esenciales para el co-diseño de proyectos como la escucha activa se sitúan mayoritariamente en la neutralidad (56%), y la confianza entre integrantes muestra una debilidad estructural con un 62% de tendencia al “no”. Esta discordancia cuantitativa se explica y complementa con los hallazgos cualitativos, donde los expertos egresados enfatizan que un ambiente de confianza mutua, el control de las emociones por parte del coordinador, la mediación respetuosa y la estructuración de canales de comunicación formales, que eviten que la interacción se transforme en distracción, son requisitos indispensables para mitigar los conflictos en el Laboratorio Multimedia.

En consecuencia, estos resultados mixtos validan la pertinencia de los lineamientos del ABP propuestos, demostrando que la planificación metodológica no debe limitarse a la ejecución técnica del producto comunicacional, sino que debe incorporar intencionalmente la rotación de roles, la evaluación de 360° y la retroalimentación procesual para transformar la consistencia ética individual en un desempeño de liderazgo distribuido, cohesivo y socioemocionalmente inteligente

### **4.3. Discusión sobre diseño de propuesta de Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)**

Los resultados obtenidos permiten interpretar que el fortalecimiento de la competencia de liderazgo requiere un proceso formativo basado en experiencias de interacción, cooperación y mediación pedagógica, más que en la transmisión aislada de contenidos. Esta necesidad es consistente con la perspectiva sociocultural de Vygotsky (2000), quien plantea que el aprendizaje se construye a través de la interacción social, y con los principios del ABP desarrollados por Hernando Calvo (2015), que sitúan al estudiante como protagonista de la resolución de problemas reales. En este sentido, la propuesta diseñada no constituye únicamente una alternativa metodológica, sino una respuesta pedagógica coherente con las necesidades identificadas en el diagnóstico, al concebir el liderazgo como una competencia que se desarrolla progresivamente mediante experiencias colaborativas y contextualizadas.

El Laboratorio Multimedia posee condiciones favorables para convertirse en un escenario auténtico de aprendizaje, al incorporar dinámicas de trabajo colaborativo, organización de roles y resolución de problemas similares a las del ejercicio profesional. Sin embargo, estos elementos, por sí solos, no garantizan el desarrollo del liderazgo si no se articulan mediante una estructura pedagógica intencional. Desde esta perspectiva, los principios del ABP, centrados en desafíos reales, planificación, producción de resultados y evaluación formativa, ofrecen un marco capaz de fortalecer la relación entre teoría y práctica y de promover competencias vinculadas con la autonomía, la corresponsabilidad y la gestión efectiva del trabajo en equipo. Por ello, la convergencia entre el enfoque sociocultural y el ABP proporciona una base conceptual sólida para justificar una propuesta orientada al fortalecimiento del liderazgo estudiantil.

Los hallazgos del diagnóstico confirman que el Laboratorio Multimedia constituye un contexto pertinente para la implementación del ABP, al reproducir condiciones propias de la práctica pro-

fesional mediante el trabajo colaborativo, la gestión de recursos y el cumplimiento de plazos. No obstante, también evidencian que la permanencia de estrategias predominantemente teóricas limita el desarrollo integral de competencias demandadas en el contexto laboral contemporáneo. Aunque los estudiantes muestran fortalezas relacionadas con la responsabilidad y la escucha activa, persisten debilidades en comunicación expresiva, retroalimentación, toma de decisiones y gestión socioemocional de conflictos, competencias estrechamente vinculadas con el liderazgo efectivo. Esta interpretación coincide con Musa et al. (2012), quienes sostienen que el ABP favorece el desarrollo de habilidades blandas como la colaboración, la resolución de problemas y la gestión de conflictos, cada vez más valoradas en los escenarios profesionales.

En consecuencia, la propuesta sustentada en lineamientos de ABP encuentra su principal justificación en la capacidad de responder a las necesidades identificadas en el diagnóstico y de ofrecer una estrategia pedagógica orientada al fortalecimiento integral del liderazgo. La incorporación de elementos como el liderazgo distribuido, la evaluación 360°, la autoevaluación, la coevaluación y los procesos sistemáticos de reflexión permite atender las dimensiones que mostraron mayores debilidades durante el estudio, especialmente aquellas relacionadas con la comunicación, la colaboración y la gestión de equipos. Más que asumir que el trabajo por proyectos genera automáticamente estas competencias, los resultados sugieren que su desarrollo depende de un diseño pedagógico intencional, capaz de articular experiencias auténticas de aprendizaje con mecanismos permanentes de seguimiento y retroalimentación, contribuyendo así a reducir la brecha entre la formación universitaria y las demandas del ejercicio profesional.

**Tabla 10**  
**Matriz de correspondencia entre resultados del diagnóstico, debilidades identificadas y lineamientos del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)**

Resultado del diagnóstico	Debilidad identificada	Lineamiento ABP	Justificación pedagógica
Dificultades en la comunicación expresiva y claridad de ideas.	Limitada capacidad para expresar ideas, argumentar y coordinar acciones en equipo.	Recopilación y análisis de información (Lineamiento 5).	El ABP promueve la construcción activa del conocimiento y la argumentación, fortaleciendo la comunicación al requerir análisis, síntesis y presentación de información relevante.
Debilidades en la retroalimentación constructiva.	Escasa capacidad para evaluar el trabajo de otros y brindar aportes formativos.	Evaluación y reflexión final del proyecto (Lineamiento 10).	La evaluación 360° y la reflexión crítica permiten desarrollar habilidades de retroalimentación, autoevaluación y empatía, esenciales para el liderazgo.
Dificultades en la toma de decisiones oportunas.	Inseguridad o demora en la toma de decisiones dentro del equipo.	Organización y planificación del proyecto (Lineamiento 4).	El ABP exige planificación, asignación de tareas y gestión del tiempo, promoviendo decisiones en contextos reales y bajo presión.
Problemas en la gestión socioemocional de conflictos.	Baja capacidad para resolver conflictos y manejar emociones en el trabajo colaborativo.	Formación de equipos y establecimiento de normas (Lineamiento 2).	El trabajo cooperativo estructurado fomenta habilidades socioemocionales, resolución de conflictos y liderazgo compartido.
Falta de claridad en metas y objetivos del proyecto.	Dificultad para alinear al equipo hacia objetivos comunes.	Definición del producto o reto final (Lineamiento 3).	El ABP parte de metas claras y significativas, lo que orienta la acción del equipo y fortalece el liderazgo estratégico.
Limitaciones en la organización del trabajo y roles.	Falta de estructura en la asignación de responsabilidades.	Formación de equipos y asignación de roles (Lineamiento 2).	El liderazgo distribuido en ABP promueve responsabilidad compartida y desarrollo de habilidades organizativas.
Debilidades en la planificación de proyectos.	Dificultad para estructurar procesos y gestionar recursos.	Organización y planificación del proyecto (Lineamiento 4).	El ABP integra planificación como eje central, fortaleciendo competencias de gestión y liderazgo operativo.
Carencias en la comunicación interna del equipo.	Falta de coordinación y seguimiento en el trabajo colaborativo.	Establecimiento de normas de trabajo (Lineamiento 2).	La definición de normas y canales de comunicación mejora la coordinación, el seguimiento y la cohesión del equipo.
Necesidad de simular contextos reales de trabajo.	Desconexión entre teoría y práctica profesional.	Producción del proyecto comunicacional (Lineamiento 7).	El ABP sitúa al estudiante en escenarios reales, donde el liderazgo se ejerce en la práctica mediante la resolución de problemas auténticos.
Debilidades en la reflexión sobre el desempeño.	Escasa conciencia del propio rol y desempeño en el equipo.	Evaluación y reflexión final del proyecto (Lineamiento 10).	La reflexión sistemática permite desarrollar metacognición y liderazgo consciente.

En función de los hallazgos del diagnóstico, la propuesta de ABP incorpora un conjunto de lineamientos pedagógicos orientados a responder a las debilidades identificadas en la competencia de liderazgo. Más que constituir una adaptación teórica del ABP, estos lineamientos representan una respuesta a las necesidades formativas evidenciadas en el estudio y encuentran sustento en el enfoque del aprendizaje activo, trabajo colaborativo y formación por competencias. Cada necesidad identificada es atendida mediante la propuesta con base en los siguientes fundamentos:

- Los resultados evidenciaron que la comunicación constituye una de las competencias con menor nivel de desarrollo dentro del liderazgo estudiantil, lo que justifica la incorporación de estrategias que promuevan la argumentación y la construcción activa del conocimiento. El ABP favorece este proceso al situar al estudiante como protagonista de la investigación, el análisis y la presentación de información, actividades que fortalecen su capacidad para comunicar ideas y ejercer influencia sobre el equipo. Esta interpretación coincide con el Instituto Latinoamericano de Desarrollo Profesional Docente (2025), que destaca el aprendizaje mediante proyectos significativos, e Iberonex (2025), que reconoce la comunicación efectiva como un factor que incrementa la motivación y fortalece la colaboración.
- El diagnóstico mostró limitaciones en la retroalimentación y en la valoración de los aportes de los integrantes del equipo, evidenciando la necesidad de incorporar mecanismos sistemáticos de evaluación formativa. En este contexto, la inclusión de procesos de evaluación 360°, autoevaluación y coevaluación constituye una estrategia pertinente para desarrollar empatía, reflexión crítica y mejora continua. Esta propuesta encuentra respaldo en Larmer et al. (2015), quienes sostienen que la reflexión durante el desarrollo del proyecto profundiza el aprendizaje, así como en el Instituto Latinoamericano de Desarrollo Profesional Docente (2025), que considera la reflexión un componente esencial del ABP.
- Los resultados indicaron que los estudiantes poseen capacidades para analizar alternativas, pero presentan dificultades para ejecutar decisiones oportunamente y gestionar el tiempo de manera eficiente. En consecuencia, la propuesta incorpora procesos de planificación, asignación de responsabilidades y organización temporal que permitan desarrollar el liderazgo en contextos reales. Esta interpretación es consistente con

Thomas (2000), quien define el ABP como un modelo basado en proyectos complejos del mundo real, y con Hernando (2015), que enfatiza la necesidad de establecer tareas, responsables y cronogramas para orientar el trabajo colaborativo.

- Las debilidades identificadas en cohesión grupal, confianza y gestión de conflictos evidencian que el liderazgo requiere fortalecer las competencias socioemocionales además de las capacidades individuales. Por ello, la propuesta incorpora estrategias de trabajo cooperativo estructurado que promueven la interdependencia positiva, la negociación y la corresponsabilidad entre los integrantes del equipo. Este planteamiento coincide con Ramírez (2024), quien identifica estas dimensiones como componentes esenciales del aprendizaje cooperativo, y con el Instituto Latinoamericano de Desarrollo Profesional Docente (2025), que destaca la relación entre el éxito individual y el logro colectivo.
- El diagnóstico evidenció mayores fortalezas en competencias operativas que en aquellas relacionadas con la orientación estratégica del trabajo colectivo. En respuesta a esta situación, la propuesta enfatiza la definición de metas claras y compartidas como elemento articulador del liderazgo. La existencia de objetivos significativos favorece la coordinación de esfuerzos y proporciona sentido a las actividades desarrolladas por el equipo, en concordancia con la concepción de proyecto formulada por Kilpatrick (1918) y con la propuesta de Hernando (2015) sobre el papel de las preguntas guía en el ABP.
- Los resultados sugieren que el liderazgo estudiantil se concentra principalmente en capacidades individuales, mientras que la coordinación colectiva presenta mayores limitaciones. En consecuencia, la propuesta incorpora un modelo de liderazgo distribuido basado en la rotación de roles y la participación activa de todos los integrantes del equipo, favoreciendo el desarrollo de competencias organizativas y de gestión. Esta interpretación coincide con Ochoa-González et al. (2025), quienes sostienen que el ABP fortalece habilidades interpersonales y promueve la adaptación a diferentes contextos colaborativos.
- La planificación emergió como una necesidad derivada de las dificultades observadas en la organización del trabajo y la gestión del tiempo. Por ello, la propuesta incorpora la elaboración sistemática de planes de trabajo con objetivos, actividades, responsables y cronogramas, fortaleciendo competencias propias de la gestión de proyectos. Este enfoque encuentra

respaldo en Hernando (2015) y Thomas (2000), quienes consideran la planificación un componente estructural del ABP.

- Las debilidades detectadas en comunicación interpersonal y coordinación del trabajo justifican la incorporación de normas explícitas y canales permanentes de comunicación dentro de los equipos. La definición de acuerdos compartidos favorece el seguimiento de actividades, reduce conflictos y fortalece la cohesión grupal, condiciones indispensables para el ejercicio del liderazgo. Esta interpretación coincide con Iberonex (2025), que señala que una comunicación eficaz mejora la colaboración y facilita la comprensión de las necesidades de los integrantes del equipo.
- Los resultados del grupo focal mostraron que las experiencias más significativas para el desarrollo del liderazgo fueron aquellas vinculadas con situaciones reales del ejercicio profesional. En consecuencia, la propuesta prioriza proyectos auténticos que demanden iniciativa, coordinación, adaptación y resolución de problemas, permitiendo que el liderazgo sea ejercido en la práctica y no únicamente comprendido desde una perspectiva conceptual. Este planteamiento es consistente con Dewey (1938) y con Krajcik y Blumenfeld (2006), quienes sostienen que el aprendizaje adquiere mayor significado cuando se desarrolla en contextos reales.
- Finalmente, las limitaciones observadas en la autoevaluación y en la mejora continua justifican la incorporación de espacios permanentes de reflexión durante el desarrollo de los proyectos. La reflexión sistemática favorece la metacognición, la autorregulación y el liderazgo consciente, permitiendo que los estudiantes analicen críticamente sus decisiones y redefinan estrategias de mejora. Esta interpretación coincide con Larmer et al. (2015), quienes destacan la reflexión como un mecanismo para profundizar el aprendizaje y desarrollar una mentalidad de crecimiento.

En síntesis, estos fundamentos evidencian que la propuesta pedagógica no deriva únicamente de postulados teóricos del ABP, sino que constituye una respuesta directa a las necesidades identificadas en el diagnóstico. Su diseño integra evidencia empírica y sustento académico para fortalecer competencias de liderazgo consideradas esenciales por la literatura internacional y por las demandas del ejercicio profesional en el siglo XXI.

A través de la implementación secuencial de diez pasos prácticos inspirados en el enfoque de Hernando (2015), que abarcan desde la

selección de la pregunta guía y la formación de equipos heterogéneos hasta la difusión pública de productos multimedia y la evaluación reflexiva, se busca empoderar al estudiante como protagonista de su formación. De este modo, los lineamientos han sido estructurados deliberadamente para mitigar las falencias identificadas en materia de comunicación expresiva, retroalimentación, toma de decisiones y gestión de conflictos, promoviendo de manera directa el fortalecimiento de la competencia de liderazgo.

## 5. Conclusiones

La investigación fundamenta que el fortalecimiento de la competencia de liderazgo en estudiantes del Laboratorio Multimedia de la carrera de Comunicación de la Universidad Privada Boliviana puede consolidarse a partir del trabajo por proyectos, para lo cual requiere una intervención pedagógica planificada, sistemática y sustentada en criterios metodológicos explícitos. En este sentido, el ABP, cuando incorpora intencionalmente dimensiones del liderazgo, constituye una estrategia formativa pertinente para el desarrollo integral de competencias profesionales y blandas en el ámbito de la educación superior.

El análisis teórico permitió consolidar un marco conceptual que articula los fundamentos del ABP con las principales perspectivas contemporáneas sobre el liderazgo como una competencia multidimensional, susceptible de ser desarrollada mediante experiencias de aprendizaje auténticas. La integración de dimensiones como la influencia interpersonal, la conducción de equipos, la toma de decisiones, la motivación grupal y la gestión socioemocional proporciona una base sólida para operacionalizar el liderazgo dentro de proyectos comunicacionales desarrollados en contextos universitarios.

El diagnóstico realizado evidencia que los estudiantes presentan un nivel intermedio y heterogéneo de desarrollo de la competencia de liderazgo. Si bien se identifican fortalezas asociadas a la responsabilidad, la coherencia entre el discurso y la acción, y la capacidad para gestionar discrepancias de manera respetuosa, persisten debilidades relacionadas con la comunicación efectiva, la retroalimentación constructiva, la planificación estratégica, la promoción de la iniciativa, la confianza interpersonal y la regulación emocional. Estos resultados permiten identificar áreas prioritarias de intervención y justifican la necesidad de implementar estrategias pedagógicas específicas.

Las experiencias de los graduados que participaron en el estudio confirman que el Laboratorio Multimedia puede constituirse en un

escenario privilegiado para el desarrollo del liderazgo cuando los proyectos reproducen dinámicas propias del entorno profesional. Sin embargo, la ausencia de lineamientos metodológicos claros para la planificación, asignación de roles, coordinación del trabajo colaborativo y evaluación del liderazgo limita el potencial formativo del ABP. Este hallazgo aporta evidencia empírica sobre la importancia de estructurar experiencias de aprendizaje que trasciendan el desarrollo exclusivo de competencias técnicas.

Como principal aporte de la investigación, se diseñó una propuesta de lineamientos pedagógicos basados en el ABP, orientados a integrar de manera explícita el fortalecimiento del liderazgo en las etapas de planificación, ejecución y evaluación de proyectos comunicacionales. La propuesta incorpora estrategias para la organización del trabajo colaborativo, la comunicación e influencia, la resolución de conflictos y la evaluación formativa de las competencias de liderazgo, configurando un modelo contextualizado, sistemático y potencialmente replicable en otros escenarios de educación superior.

En conjunto, busca responder a las demandas actuales del ámbito comunicacional, caracterizado por entornos dinámicos, tecnológicos y altamente colaborativos, contribuyendo a una formación profesional más vinculada con las exigencias del mercado laboral. Asimismo, proyecta al Laboratorio Multimedia como un espacio de innovación pedagógica que integra el desarrollo de competencias técnicas y socioemocionales, fortaleciendo la preparación de futuros profesionales capaces de liderar procesos comunicacionales en escenarios reales. Los lineamientos pedagógicos propuestos se estructuran como una respuesta estratégica y situada ante las necesidades identificadas en el diagnóstico, orientada a transformar el Laboratorio Multimedia en un entorno de aprendizaje activo y colaborativo. Fundamentada en los principios del constructivismo social de Vygotsky y en la teoría del comportamiento del liderazgo, esta propuesta operacionaliza la transición de una enseñanza tradicional hacia una metodología basada en proyectos reales.

Finalmente, esta investigación contribuye al campo de la innovación educativa al ofrecer evidencia sobre la necesidad de incorporar de manera explícita las competencias blandas dentro del diseño curricular universitario. Asimismo, abre nuevas líneas de investigación orientadas a evaluar el impacto de los lineamientos propuestos mediante estudios experimentales o longitudinales y a explorar su aplicabilidad en otros contextos disciplinares, fortaleciendo así la construcción de modelos educativos centrados en el desarrollo de competencias para los desafíos profesionales del siglo XXI. Asimismo,

mo, se plantea profundizar en los procesos socioemocionales que intervienen en la construcción del liderazgo y analizar la permanencia de estas competencias en el desempeño profesional de los graduados. Además, se propone explorar la integración del ABP con tecnologías digitales e inteligencia artificial para fortalecer los procesos de acompañamiento y evaluación formativa, contribuyendo a la consolidación de una línea de investigación sobre innovación pedagógica y desarrollo de competencias blandas en el ámbito universitario.

## 6. Referencias bibliográficas

- Albán, J. C. V., & Benítez, M. C. R. (2024). Competencias laborales blandas de alto impacto en egresados universitarios. Un estudio descriptivo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (71), 245-275.
- Bell Rodríguez, R. F., Lema Cachinell, A. N. L., & Martín Álvarez, Y. M. (2024). Integración de la docencia y el aprendizaje activo en la educación superior. Metodologías, componentes y actores. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(1), 97-105. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0230>
- Barcia Menéndez, J. J., Carvajal Zambrano, B. T., Boyes Fuller, E. S., Cantos Muñiz, Y. B., Murillo Herrera, A. Y., Zambrano Looor, R., Mero Delgado, R. D., Delgado Carrillo, L. A., & Barcia Carvajal, J. M. (2024). *Desarrollo de habilidades blandas en la educación*. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE).
- Camacaro, O. (2025). Las competencias blandas en la formación del ingeniero / Soft skills in engineer training. *Revista Ingenium | Universidad Yacambú*, 2(2), 74–90. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/ingenium/article/view/538>
- Cardona, P., & Rey, C. (2011). *Cómo generar liderazgo en toda la organización* (Occasional Paper OP-192). IESE Business School – Universidad de Navarra. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/OP-0192.pdf>
- Cortez, K. R. S., Ordóñez, D. J. T., Holguín, B. M. P., Carrillo, S. T. Y., & Samaniego, L. G. B. (2025). El Aprendizaje Basado en Proyectos (Abp) como Herramienta para el Desarrollo de Habilidades Del Siglo XXI. *Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 6133-6148.
- Cherres Castro, A. M., Henckell Sime, E. C. L., & Sandoval Peña, J. M. (2025). Habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Revista InveCom*, 5(2).

- Daher-Armache, G., & Armache, J. (2024). *Leadership development in U.S. higher education: Strategies for lifelong learning and upskilling*. *Journal of Innovation & Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100754>
- Dewey, J. (1938). *Experiencia y educación*. Kappa Delta Pi.
- García-Chitiva, M. del P., & Correa, J. C. (2023). *Soft skills centrality in graduate studies offerings*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. <https://arxiv.org/pdf/2303.15220>
- Guo, P., Saab, N., Post, L. S., & Admiraal, W. (2020). A review of project-based learning in higher education: Student outcomes and measures. *International Journal of Educational Research*, 102, Article 101586. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101586>
- Hernando Calvo, A. (2015). *Viaje a la escuela del siglo XXI: Así trabajan los colegios más innovadores del mundo*. Fundación Telefónica. <https://escuela21.fundaciontelefonica.com>
- Hollenbeck, G. P., McCall, M. W., Jr., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 398–413. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.06.005>
- Iberonex. (2025, 15 de septiembre). Comunicación efectiva y liderazgo: Cómo potenciar tus habilidades para liderar. <https://www.iberonex.com/tendencias/comunicacion-efectiva-y-liderazgo-la-clave-del-exito-cp/>
- Instituto Latinoamericano de Desarrollo Profesional Docente. (2025). *Aprendizaje Basado en Proyectos con IA* (Cap. 1: Introducción al Aprendizaje Basado en Proyectos). <https://educando.edu.do/portal/wp-content/uploads/2026/03/Libro-completo-de-ABP-con-IA.pdf>
- Kilpatrick, W. H. (1918). The project method. *Teachers college record*, 19(4), 1-5.
- Krajcik, J. S., & Blumenfeld, P. C. (2006). Aprendizaje basado en proyectos. En R. K. Sawyer (Ed.), *The Cambridge handbook of the learning sciences* (pp. 317-333). Cambridge University Press.
- Lara Navarra, J. (2024). Metodologías activas en educación superior. *EPSIR: Estudios Pedagógicos y Sociales de Investigación y Reflexión*, 1(1), 1–15. <https://epsir.net/index.php/epsir/article/download/631/326/4778>
- Larmer, J., Mergendoller, J., & Boss, S. (2015). *Setting the standard for project based learning*. Ascd.

- Meng, N., Dong, Y., Roehrs, D., & Luan, L. (2023). Tackle implementation challenges in project-based learning: A survey study of PBL e-learning platforms. *Educational Technology Research and Development*, 71(3), 1179–1207.  
<https://doi.org/10.1007/s11423-023-10202-7>
- Musa, F., Mufti, N., Latiff, R. A., & Amin, M. M. (2012). Project-based Learning (PjBL): Inculcating Soft Skills in 21st Century Workplace. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 59, 565–573. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.315>
- Observatorio Nacional del Trabajo. (2025). *Estudio de competencias laborales en Bolivia: Marzo 2025*. Observatorio Nacional del Trabajo.
- Observatorio Nacional del Trabajo. (2024). *Explorando la informalidad: Análisis del trabajo en Bolivia*. Centro de Pensamiento Estratégico, Universidad Franz Tamayo (UNIFRANZ).
- Organización Internacional del Trabajo. (2025). *Panorama Laboral 2025 de América Latina y el Caribe*. Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe.  
<https://doi.org/10.54394/SCJS5838>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Skills that Matter for Success and Well-being in Adulthood: Evidence on Adults' Social and Emotional Skills from the 2023 Survey of Adult Skills*. OECD Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/6e318286-en>
- Ochoa-González, C. R., Vélez-Castro, E. M., Zambrano-Mera, V. J., & Fuentes-Loor, G. E. (2025). Liderazgo y habilidades blandas: Evaluación a través del ABP en entornos educativos. *Polo del Conocimiento*.
- Ramirez, S. (2024). *Trabajo cooperativo y el desarrollo de las habilidades blandas en los estudiantes de Institución Educativa Pública Industrial 029, Yurimaguas 2023*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.  
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/10473>
- Riaga, C. O. (2010). Caracterización de las dimensiones del liderazgo transformacional en educación superior. *Revista de Investigación Educativa*, 28(2), 41-58.
- Secretaría de Educación Pública de México. (2022). *Metodología del aprendizaje basada en proyectos*.
- Sotomayor, P., Martínez, F., Caradeuc, N., & Burgos, C. (2024). Desarrollo de la competencia de liderazgo en la educación superior: Perspectivas de estudiantes, egresados y docentes en una universidad chilena. *Perspectiva Educativa*, 63(2).  
<https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.63-iss.2-Art.1558>

- Suárez, P. (6 de junio, 2025). *Skills mismatch: la brecha de habilidades en Latinoamérica*. Revista Recursos Humanos. <https://revistarecursoshumanos.com/2025/06/06/skills-mismatch-la-brecha-de-habilidades-en-latinoamerica/>
- Thomas, J. W. (2000). *A review of research on project-based learning*. Autodesk Foundation. <http://www.autodesk.com/foundation>
- Universidad Central. (2024). Estudio sobre titulación y empleo de egresados universitarios en Bolivia [Informe basado en datos del Instituto Nacional de Estadística]. <https://unicen.edu.bo/estadisticas-de-desempleo/>
- UNESCO. (2021). Reimaginar nuestros futuros juntos: Una nueva visión de la educación. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707 \[file:223\]](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707[file:223])
- Ulloa Navarrete, V. E., Olaya Mieles, B. A., & Rodriguez Estrella, D. A. (2025). Aprendizaje basado en proyectos (ABP) como estrategia para el desarrollo del liderazgo y la resolución de problemas en la educación. *Star of Sciences Multidisciplinary Journal*, 2(2), 1–13. <https://doi.org/10.63969/8frwhn82>
- Vargas, M. I. C. (2025). El líder del siglo XXI: más allá de las competencias técnicas. *Revista Multidisciplinaria Investigación Contemporánea*, 3(2), 2.
- Villa, A., & Poblete, M. (2011). *Aprendizaje basado en competencias: Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Universidad de Deusto.
- Vygotsky, L. S. (2000). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores* (S. Furió, Trad.). Editorial Crítica. (Trabajo original publicado en 1978).
- Wijnia, L., Loyens, S.M.M. y Derous, E. (2024). Los efectos del aprendizaje basado en problemas y proyectos. *Educational Psychology Review*. <https://doi.org/10.1007/s10648-024-09864-3>
- World Bank. (2025). *Skills development*. <https://www.worldbank.org/en/topic/skillsdevelopment>
- World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>