

Proyectos Escolares de Emprendimiento Como Estrategia para Fortalecer Habilidades Blandas en Estudiantes.

School Entrepreneurship Projects as a Strategy to Strengthen Soft Skills in Students.

PALABRA VERDADERA

Recepción: 15/07/2025

Aceptación: 31/07/2025

Publicación: 01/08/2025

AUTOR/ES

- Esthela Noemí Villares Jiménez
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN
- esthela.villares@educacion.gob.ec
- <https://orcid.org/0009-0009-7385-0667>
- Ecuador

- Blanca Ninfa Loja Sanmartín
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN
- blanca.loja@educacion.gob.ec
- <https://orcid.org/0009-0003-7961-7360>
- Ecuador

- Mercy Alexandra Mera Carriel
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN
- mercy.mera@educacion.gob.ec
- <https://orcid.org/0009-0003-1363-4993>
- Ecuador

- Nancy Mercedes Ruíz Menéndez
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN
- nancy.ruiz@educacion.gob.ec
- <https://orcid.org/0000-0002-0376-1521>
- Ecuador

- Diana Maribel Caisabanda Chango
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN
- diana.caisabanda@educacion.gob.ec
- <https://orcid.org/0009-0008-6453-7647>
- Ecuador

- Juana Valeria Aguirre Holguín
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN
- valeria1992_@hotmail.com
- <https://orcid.org/0009-0002-4536-7001>
- Ecuador

CITACIÓN:

Villares Jiménez, E. N., Loja Sanmartín, B. N., Mera Carriel, M. A., Ruíz Menéndez, N. M., Caisabanda Chango, D. M., & Aguirre Holguín, J. V. (2025). Proyectos escolares de emprendimiento como estrategia para fortalecer habilidades blandas en estudiantes. *Revista Científica Tsafiki*, 1(2), 55–76.

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar el papel de los proyectos escolares de emprendimiento como estrategia pedagógica para el fortalecimiento de habilidades blandas en estudiantes de bachillerato. A partir de un enfoque metodológico mixto de tipo exploratorio y un análisis documental crítico, se examinan investigaciones recientes, planes ministeriales y propuestas académicas que evidencian la influencia directa del emprendimiento educativo en el desarrollo de competencias como la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la creatividad y la adaptabilidad. El estudio articula datos provenientes de programas nacionales como el Plan de Fortalecimiento de Habilidades Blandas y Emprendedoras del Ministerio de Educación del Ecuador, así como estudios de caso realizados en diversas instituciones educativas del país. Los resultados muestran que los proyectos escolares orientados al emprendimiento no solo promueven la adquisición de conocimientos técnicos, sino que también generan entornos colaborativos y reflexivos donde los estudiantes potencian sus habilidades socioemocionales. En las conclusiones se destacan las implicaciones pedagógicas de implementar metodologías como el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), así como la necesidad de fortalecer la formación docente para una educación integral que articule emprendimiento, ciudadanía y desarrollo humano sostenible.

PALABRAS CLAVE: habilidades blandas, emprendimiento escolar, bachillerato, aprendizaje basado en proyectos, educación integral.

ABSTRACT

This article aims to analyze the role of school entrepreneurship projects as a pedagogical strategy to strengthen soft skills in high school students. Based on a mixed exploratory methodological approach and critical documentary analysis, recent research, ministerial plans, and academic proposals are examined to show the direct influence of educational entrepreneurship on the development of competencies such as communication, teamwork, leadership, creativity, and adaptability. The study incorporates data from national programs such as the Ecuadorian Ministry of Education's Plan for Strengthening Soft and Entrepreneurial Skills, along with case studies conducted in various educational institutions across the country. The findings reveal that school-based entrepreneurship projects not only promote the acquisition of technical knowledge, but also create collaborative and reflective environments where students enhance their socioemotional skills. The conclusions emphasize the pedagogical implications of implementing methodologies such as Project-Based Learning (PBL), as well as the need to strengthen teacher training for a holistic education that integrates entrepreneurship, citizenship, and sustainable human development.

KEYWORDS: soft skills, school entrepreneurship, high school, project-based learning, holistic education.

INTRODUCCIÓN

La formación de habilidades blandas en el sistema educativo contemporáneo constituye un eje estratégico para la construcción de una ciudadanía competente, resiliente y creativa. Estas habilidades, también denominadas socioemocionales, no son simples atributos accesorios del currículo escolar, sino competencias fundamentales que permiten a los estudiantes afrontar de manera efectiva los desafíos del mundo actual. Su importancia se ha visto especialmente acentuada en escenarios de alta incertidumbre como el contexto postpandémico, donde el desarrollo humano integral demanda una formación más allá de lo técnico o memorístico (Villalobos Atupaña, 2022).

La relevancia de las habilidades blandas en la formación estudiantil ha sido reconocida ampliamente desde enfoques como la inteligencia emocional (Goleman, 1995; Salovey & Mayer, 1990) y el aprendizaje social (Bandura, 1986), hasta propuestas pedagógicas centradas en el pensamiento complejo (Morin, 2001) y la educación personalizada (García Hoz, 1980). Estas visiones confluyen en una noción ampliada de la formación por competencias, que no se limita a lo técnico, sino que promueve la integridad ética, la autonomía crítica y la creatividad expresiva del sujeto (Tobón, 2006; De la Torre, 2005). Bajo este enfoque, el emprendimiento escolar no es una metodología aislada, sino un dispositivo pedagógico que permite activar capacidades esenciales para la vida en comunidad (Freire, 1997; Senge, 1990).

La integración de estas habilidades con propuestas de aprendizaje activo, como el trabajo por proyectos (Zabala & Arnau, 2007; Díaz Barriga, 2003), cobra sentido en contextos escolares que aspiran a superar modelos repetitivos y fragmentados. Tal como señala Cobo y Moravec (2011), la educación del siglo XXI demanda aprendizajes invisibles, transversales, experienciales y centrados en la significación vital para el estudiante.

En este marco, el emprendimiento escolar se perfila como un recurso pedagógico poderoso. Lejos de limitarse a la generación de negocios o iniciativas productivas, el emprendimiento en contextos escolares puede entenderse como una estrategia formativa que activa el pensamiento crítico, la creatividad, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la gestión emocional y el liderazgo, todas ellas reconocidas como habilidades blandas clave del siglo XXI (Flórez Espinal, 2024; Vera Rengifo, 2021). Esta perspectiva amplia del emprendimiento ha sido impulsada por diversas instituciones educativas y organismos internacionales, que promueven su inclusión curricular desde la educación básica como forma de generar aprendizajes significativos, contextualizados y socialmente relevantes.

A pesar de este reconocimiento creciente, persisten tensiones estructurales entre la lógica tradicional del sistema educativo y las propuestas metodológicas que promueven el

desarrollo integral de los estudiantes. En muchos casos, el emprendimiento sigue siendo abordado de manera marginal, instrumental o reducida a simulaciones descontextualizadas. Como advierte Giraldo Garzón (2025), existe una brecha crítica entre la enseñanza técnica del emprendimiento y la vivencia pedagógica de experiencias transformadoras que articulen saber, hacer y ser. Esta distancia limita el potencial formativo de los proyectos escolares de emprendimiento y reproduce una lógica de reproducción de contenidos más que de desarrollo de capacidades reales.

En Ecuador, el Ministerio de Educación ha impulsado diversas iniciativas para integrar el enfoque emprendedor y el desarrollo de habilidades blandas en la educación media. Uno de los esfuerzos más notables ha sido el “Plan de Fortalecimiento de Habilidades Blandas y Emprendedoras”, que articula metodologías activas como el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) con objetivos de empleabilidad, liderazgo juvenil y pensamiento crítico (Ministerio de Educación, 2021). Este plan reconoce que los proyectos escolares son una plataforma idónea para promover aprendizajes profundos, al permitir a los estudiantes explorar problemas reales, formular soluciones creativas y trabajar en colaboración para implementarlas, desarrollando así competencias tanto cognitivas como socioemocionales.

Desde un enfoque metodológico mixto de tipo exploratorio, este artículo analiza la implementación y los efectos de los proyectos escolares de emprendimiento en el fortalecimiento de habilidades blandas en estudiantes de bachillerato, a partir de una revisión documental rigurosa y del análisis de estudios de caso desarrollados en diversas instituciones educativas del país. El objetivo general es comprender cómo estas experiencias contribuyen a la formación integral de los estudiantes, identificando elementos clave de diseño pedagógico, prácticas exitosas y desafíos persistentes. Se propone, además, articular este análisis con las propuestas teóricas contemporáneas sobre educación emprendedora, neuroeducación y pedagogías transformadoras.

En este sentido, se parte de una concepción de habilidades blandas como competencias transversales que incluyen la comunicación efectiva, la empatía, el trabajo en equipo, la creatividad, el liderazgo, la resiliencia, la adaptabilidad y la autorregulación emocional (Vera Rengifo, 2021; Flórez Espinal, 2024; Villalobos Atupaña, 2022). Estas habilidades son esenciales no solo para la inserción laboral, sino también para la participación democrática, la convivencia pacífica y el ejercicio de una ciudadanía activa y crítica. Su desarrollo requiere ambientes de aprendizaje participativos, significativos y desafiantes, donde los estudiantes puedan experimentar, reflexionar, equivocarse, dialogar y transformar.

El vínculo entre emprendimiento escolar y habilidades blandas ha sido documentado

por múltiples investigaciones en América Latina. Por ejemplo, Giraldo Garzón (2025) destaca que los estudiantes que participan en proyectos de emprendimiento en instituciones públicas de Quito muestran avances significativos en áreas como liderazgo, resolución de problemas, comunicación asertiva y trabajo colaborativo. De igual modo, el estudio de Villalobos Atupaña (2022) demuestra que la aplicación sistemática de la metodología ABP en proyectos escolares produce mejoras evidentes en habilidades como el pensamiento crítico, la creatividad y la capacidad de adaptación. Estas evidencias convergen con el enfoque complejo de Flórez Espinal (2024), quien plantea que las habilidades blandas no pueden ser reducidas a “componentes formativos complementarios”, sino que deben constituirse como ejes estructurantes de todo proceso educativo transformador.

El enfoque actual sobre emprendimiento en el sistema educativo latinoamericano ha comenzado a superar las visiones tradicionales centradas únicamente en la creación de empresas. Se reconoce que emprender implica movilizar recursos internos y sociales para transformar contextos, generar valor y resolver problemas de manera innovadora. Así, el emprendimiento adquiere un carácter formativo, ético y creativo, cuya implementación en proyectos escolares permite no solo la adquisición de habilidades duras, sino también el cultivo de capacidades blandas indispensables para la vida (Giraldo Garzón, 2025; Flórez Espinal, 2024).

Esta concepción integral ha sido respaldada por la epistemología del pensamiento complejo, desde la cual se promueve una educación no fragmentada, sino relacional y transdisciplinaria. Tal como lo plantea Flórez Espinal (2024), el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes emprendedores requiere una didáctica que articule conocimiento, afecto, acción y reflexión. Las habilidades blandas, en este marco, no son categorías aisladas, sino sistemas de competencias que se retroalimentan entre sí, conformando lo que Puga y Martínez (2008) definen como “competencias directivas”: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, valores éticos y orientación al conocimiento.

La literatura coincide en señalar que los entornos escolares deben ofrecer oportunidades significativas para desarrollar estas habilidades desde edades tempranas. Según Vera Rengifo (2021), el bachillerato representa una etapa clave para formar estudiantes resilientes, creativos, con sentido ético y capacidad de innovación. No obstante, en muchos casos, las prácticas pedagógicas siguen siendo poco flexibles y desarticuladas del contexto real del estudiante, lo que limita la posibilidad de fomentar actitudes emprendedoras genuinas. La implementación efectiva de metodologías activas como el ABP, recomendada por Villalobos Atupaña (2022), se convierte en una alternativa viable para enfrentar esta limitación, ya que promueve la

construcción de conocimiento a partir de experiencias auténticas, colectivas y contextualizadas.

El Ministerio de Educación del Ecuador (2021) ha dado un paso importante al diseñar el Plan de Fortalecimiento de Habilidades Blandas y Emprendedoras, el cual propone un modelo formativo donde se articulan la innovación educativa, el uso de plataformas virtuales, y el desarrollo de proyectos significativos. Esta política pública reconoce que las habilidades blandas —como la comunicación, la adaptabilidad, la resolución de problemas y la toma de decisiones— son condiciones previas y necesarias para el éxito de cualquier iniciativa emprendedora. Además, destaca que estas habilidades deben ser promovidas no solo en los estudiantes, sino también en los docentes, quienes cumplen un rol de facilitadores, mediadores y modeladores de competencias socioemocionales.

A partir de este marco, se vuelve pertinente identificar y comparar las principales categorías de habilidades blandas promovidas en los proyectos escolares de emprendimiento, así como los enfoques metodológicos que las sustentan. Esta reflexión se sintetiza en el siguiente cuadro comparativo académico, donde se relacionan conceptos clave del corpus documental:

Tabla 1. Comparación de habilidades blandas, enfoques pedagógicos y modelos de emprendimiento escolar

Categoría de habilidad blanda	Descripción general	Enfoque pedagógico asociado	Modelo de emprendimiento educativo	Fuente principal
Comunicación asertiva	Capacidad para expresar ideas con claridad, empatía y firmeza	Neuroeducación y pensamiento complejo	Proyectos con presentaciones públicas	Vera Rengifo (2021); Flórez Espinal (2024)
Creatividad	Generación de ideas originales para resolver problemas	ABP y aprendizaje activo	Proyectos de innovación escolar	Villalobos Atupaña (2022); Giraldo (2025)

Trabajo en equipo	Colaboración efectiva y construcción de consensos	Aprendizaje cooperativo	Emprendimientos colectivos escolares	Vera Rengifo (2021); Ministerio de Educación (2021)
Liderazgo	Capacidad para guiar y motivar a otros	Educación emocional	Roles estratégicos dentro del proyecto	Giraldo (2025); Puga y Martínez (2008)
Adaptabilidad y resiliencia	Flexibilidad frente a cambios y capacidad para superar obstáculos	Pedagogía crítica	Proyectos con retroalimentación y ajuste	Villalobos (2022); Flórez Espinal (2024)
Inteligencia emocional	Reconocimiento y gestión de emociones propias y ajenas	Educación socioemocional	Programas integrales de emprendimiento	Canossa (2019); Rodríguez (2016)

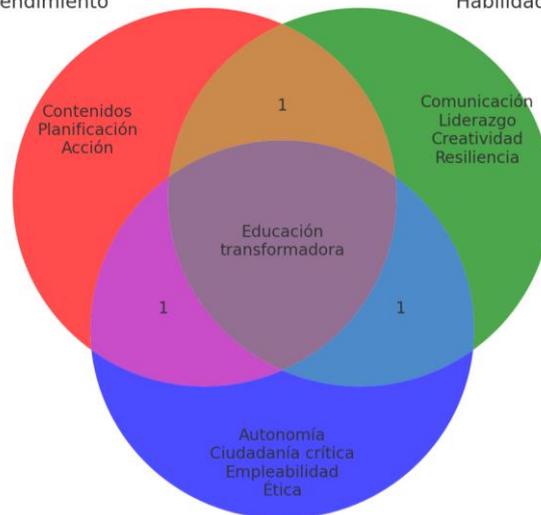
Este cuadro permite evidenciar que el emprendimiento escolar, en su concepción más amplia, no puede separarse del fortalecimiento de habilidades socioemocionales. Se trata, en definitiva, de procesos interdependientes, donde la vivencia del emprendimiento se convierte en un escenario para aprender a ser, convivir y transformar.

La relación entre estos componentes puede visualizarse de forma más clara en la siguiente figura conceptual:

Figura 1. Esquema conceptual del vínculo entre emprendimiento escolar, habilidades blandas y desarrollo humano

Proyectos escolares de emprendimiento

Habilidades blandas



Desarrollo humano integral

La emergencia de una cultura pedagógica orientada al emprendimiento escolar en América Latina ha sido abordada desde múltiples disciplinas, mostrando resultados dispares según el contexto educativo, el diseño de las políticas públicas y las metodologías aplicadas. En países como Colombia, México y Perú, las experiencias de aprendizaje basado en proyectos han demostrado su eficacia en la mejora del rendimiento académico, la motivación estudiantil y el desarrollo de competencias clave para el siglo XXI (Villalobos Atupaña, 2022; Flórez Espinal, 2024). En Ecuador, aunque existen avances importantes —como la implementación del currículo por competencias en el Bachillerato Técnico Productivo y la promoción de programas piloto en emprendimiento juvenil—, persisten limitaciones estructurales y metodológicas que obstaculizan una integración real y sostenida del emprendimiento como eje transversal del currículo (Vera Rengifo, 2021; Ministerio de Educación, 2021).

Uno de los principales desafíos es la disociación entre los marcos normativos y la práctica pedagógica cotidiana. Como señala Giraldo Garzón (2025), muchas veces los proyectos escolares de emprendimiento se convierten en actividades formales, sin impacto real en la formación de los estudiantes, al estar centrados en tareas repetitivas, evaluaciones descontextualizadas o procesos exclusivamente técnicos. Frente a este panorama, la presente investigación propone una mirada crítica, integral y situada sobre el potencial de los proyectos escolares como vehículos formativos para el desarrollo de habilidades blandas y la formación de sujetos con agencia crítica.

Desde esta perspectiva, el objetivo general de este estudio es examinar cómo los proyectos escolares de emprendimiento fortalecen el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de bachillerato, a partir de una revisión crítica de experiencias implementadas en el

sistema educativo ecuatoriano. En correspondencia, se plantean como objetivos específicos: identificar las principales habilidades blandas promovidas mediante proyectos escolares; describir los enfoques metodológicos más utilizados y su efectividad; analizar los impactos pedagógicos y socioemocionales observados; y proponer orientaciones teóricas y prácticas para el fortalecimiento del emprendimiento escolar con enfoque transformador.

El diseño metodológico del estudio se enmarca en un enfoque mixto de tipo exploratorio. Se emplea el análisis documental como técnica principal, abarcando tesis de posgrado, planes institucionales y artículos académicos actualizados que conforman el corpus compartido. A través de esta estrategia se identifican patrones, tensiones y hallazgos recurrentes que permiten generar interpretaciones fundamentadas. La investigación se apoya también en la triangulación teórica con enfoques provenientes de la neuroeducación, la pedagogía crítica, la epistemología del pensamiento complejo y el paradigma del aprendizaje significativo. Esta combinación metodológica y epistemológica permite superar visiones reduccionistas del emprendimiento como simple creación de negocios, para comprenderlo como un proceso formativo integral vinculado al desarrollo humano.

Con este enfoque se espera aportar no solo a la comprensión académica del fenómeno, sino también a la construcción de propuestas educativas innovadoras, inclusivas y sostenibles. En este marco, los proyectos escolares de emprendimiento no se presentan como una moda pedagógica, sino como una herramienta concreta para formar jóvenes capaces de transformar su entorno, desde el aula hasta la sociedad.

MÉTODOS MATERIALES

La presente investigación se ha desarrollado desde un enfoque metodológico mixto de tipo exploratorio, fundamentado en el análisis documental crítico e interpretativo. Esta decisión metodológica responde a la necesidad de comprender con profundidad la relación entre los proyectos escolares de emprendimiento y el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de bachillerato, a partir de experiencias implementadas en contextos educativos reales. Dado que el objeto de estudio no se limita a la medición de variables cuantificables, sino a la interpretación de procesos formativos complejos, se optó por una estrategia metodológica que articula la revisión sistemática de documentos, la codificación teórica y la síntesis cualitativa.

El corpus documental analizado está compuesto por una selección intencionada de ocho fuentes académicas, entre las que se incluyen tesis de maestría, artículos científicos indexados, planes oficiales de políticas educativas y publicaciones especializadas en pedagogía del emprendimiento. Estos documentos han sido seleccionados por su pertinencia temática, actualidad y valor empírico, cubriendo un espectro amplio de estudios desarrollados en Ecuador

y América Latina entre los años 2020 y 2025. Entre las fuentes destacadas se encuentran investigaciones como las de Giraldo Garzón (2025), Vera Rengifo (2021), Villalobos Atupaña (2022), y Flórez Espinal (2024), así como el Plan de Fortalecimiento de Habilidades Blandas y Emprendedoras del Ministerio de Educación del Ecuador (2021).

La técnica principal utilizada fue el análisis documental temático, que permite desentrañar significados, identificar categorías recurrentes y establecer patrones de sentido a partir de textos complejos. Esta técnica se aplicó en varias fases. En primer lugar, se procedió a la lectura intensiva del corpus, destacando ideas clave, conceptos relevantes y enfoques metodológicos empleados por los autores. Posteriormente, se elaboró una matriz de codificación que permitió agrupar las unidades de análisis en categorías emergentes como: habilidades blandas específicas (comunicación, liderazgo, creatividad, resiliencia), enfoques metodológicos (ABP, pensamiento complejo, neuroeducación), y tipos de impacto observados (pedagógico, socioemocional, motivacional). Esta codificación se realizó manualmente, combinando el subrayado analítico con el uso de fichas temáticas para asegurar la trazabilidad de las interpretaciones.

El proceso de categorización fue orientado por una lógica abductiva, que integra el razonamiento inductivo (a partir de los datos) y deductivo (a partir del marco teórico), permitiendo una comprensión más rica y matizada del fenómeno educativo en estudio. Como sostiene Villalobos Atupaña (2022), el abordaje metodológico del ABP exige reconocer la complejidad de los procesos formativos, superando la linealidad causal típica de los diseños experimentales tradicionales. En coherencia con este planteamiento, la investigación asumió una postura interpretativa, buscando captar las conexiones entre los discursos pedagógicos, las prácticas institucionales y las experiencias estudiantiles descritas en los documentos.

La unidad de análisis está constituida por los proyectos escolares de emprendimiento desarrollados en instituciones de bachillerato del Ecuador, tal como fueron descritos, evaluados o sistematizados en los documentos seleccionados. No se trata, por tanto, de una muestra probabilística, sino de un recorte analítico intencionado que prioriza la profundidad y la riqueza contextual de cada caso. Este criterio de selección se fundamenta en los principios de la investigación cualitativa aplicada a contextos educativos, donde el objetivo no es generalizar estadísticamente, sino construir interpretaciones transferibles, útiles y situadas (Flórez Espinal, 2024).

La triangulación metodológica se realizó mediante la articulación de tres fuentes principales de información: (1) los marcos teóricos que sustentan el desarrollo de habilidades blandas en contextos escolares, (2) las políticas públicas y programas oficiales que promueven

el emprendimiento educativo, y (3) las experiencias empíricas descritas en los estudios de caso. Esta triangulación permitió validar los hallazgos y detectar convergencias o disonancias entre la teoría, la norma y la práctica, fortaleciendo así la validez constructiva del análisis.

La codificación temática se llevó a cabo en cuatro niveles: (1) identificación de habilidades blandas descritas en los proyectos; (2) caracterización de las metodologías pedagógicas utilizadas; (3) descripción de los logros y obstáculos reportados; y (4) análisis del papel docente en la mediación del aprendizaje emprendedor. Estas categorías fueron luego agrupadas en una matriz de síntesis que permitió construir inferencias teóricas y propuestas orientadoras. Por ejemplo, se encontró que los proyectos escolares que integran el ABP de forma estructurada tienden a reportar mayores niveles de desarrollo en habilidades como la creatividad y el liderazgo, mientras que aquellos centrados en actividades simuladas muestran limitaciones para fortalecer la comunicación asertiva o la resiliencia (Villalobos Atupaña, 2022; Giraldo Garzón, 2025).

La decisión de utilizar el análisis documental como técnica principal responde también a criterios éticos y de viabilidad. En lugar de intervenir en instituciones educativas activas, se optó por valorar y sistematizar el conocimiento ya producido por investigadoras e investigadores que han trabajado directamente con docentes y estudiantes. Esta estrategia reconoce la validez epistémica de las investigaciones educativas locales, muchas veces subvaloradas frente a modelos foráneos, y promueve una lógica de aprovechamiento de saberes construidos desde los territorios.

Desde el plano epistemológico, esta investigación se sustenta en el paradigma del pensamiento complejo, el cual reconoce la naturaleza multicausal, multidimensional e interconectada de los fenómenos educativos (Flórez Espinal, 2024). Esta perspectiva rechaza la fragmentación reduccionista propia de los modelos positivistas clásicos y propone, en cambio, una mirada integradora que articula la razón, la experiencia, la intuición y el contexto. En este sentido, el análisis documental realizado no se limita a una lectura técnica de textos, sino que busca captar las tramas subyacentes de sentido, los silencios, las tensiones y las potencialidades que emergen de cada experiencia educativa descrita.

El enfoque metodológico mixto se justifica por la necesidad de combinar la profundidad interpretativa del análisis cualitativo con ciertas aproximaciones cuantitativas presentes en los estudios del corpus. Por ejemplo, investigaciones como las de Villalobos Atupaña (2022) y Giraldo Garzón (2025) incluyen mediciones pre y post intervención en habilidades blandas específicas, permitiendo inferencias que enriquecen la comprensión global del fenómeno. Estas mediciones, si bien no fueron replicadas en esta investigación, fueron utilizadas como insumos

comparativos en el proceso de interpretación, generando una triangulación teórico-empírica altamente valiosa.

Una de las fortalezas metodológicas del estudio es el uso de indicadores analíticos emergentes, contruidos a partir de las categorías identificadas durante el proceso de codificación. Estos indicadores incluyeron, entre otros: presencia explícita de habilidades blandas en la planificación del proyecto; inclusión de metodologías activas como ABP; nivel de protagonismo estudiantil en la toma de decisiones; rol docente como facilitador; y evaluación de impacto socioemocional. La evaluación de cada documento frente a estos indicadores permitió sistematizar patrones de coherencia pedagógica, así como detectar limitaciones comunes que afectan la efectividad de los proyectos escolares de emprendimiento.

Se identificaron diferencias significativas en los niveles de profundidad pedagógica entre proyectos promovidos desde iniciativas ministeriales y aquellos desarrollados desde experiencias docentes autónomas. Mientras que los primeros tienden a estandarizar procesos y enfatizar la productividad técnica, los segundos suelen privilegiar el trabajo colaborativo, la creatividad y la reflexión crítica como pilares del aprendizaje. Esta observación respalda los planteamientos de Vera Rengifo (2021) y Villalobos Atupaña (2022), quienes subrayan la necesidad de generar condiciones de autonomía y flexibilidad curricular para potenciar el verdadero sentido formativo del emprendimiento escolar.

Como toda investigación documental, este estudio presenta ciertas limitaciones metodológicas. La principal es la ausencia de contacto directo con los sujetos involucrados (estudiantes, docentes, autoridades), lo que restringe la posibilidad de recoger voces en tiempo real y explorar percepciones en primera persona. Esta carencia se intenta mitigar mediante la selección de documentos que sí integran entrevistas, grupos focales o testimonios dentro de su diseño metodológico. Aun así, se reconoce que futuras investigaciones podrían complementar este trabajo mediante estudios de campo o etnografías escolares que profundicen la dimensión vivencial del fenómeno.

Otra limitación reside en la diversidad de enfoques y criterios presentes en los documentos analizados. Algunos estudios utilizan conceptos como “habilidades blandas”, “competencias socioemocionales”, “capacidades del siglo XXI” o “metacompetencias” de forma intercambiable, lo que puede generar ambigüedades conceptuales. Para enfrentar esta dificultad, se aplicó un proceso de unificación terminológica, retomando las definiciones más consistentes a lo largo del corpus y priorizando aquellas que vinculan directamente las habilidades blandas con procesos de desarrollo humano integral, tal como lo proponen Puga y Martínez (2008), Canossa (2019) y Rodríguez (2016).

En cuanto a la validación del proceso analítico, se recurrió a estrategias de coherencia interna y revisión cruzada, verificando que cada interpretación o inferencia estuviera debidamente respaldada por fragmentos textuales, citas académicas o indicadores empíricos. La sistematicidad del procedimiento se documentó mediante matrices de análisis y registros de codificación, lo que asegura la posibilidad de replicación y transparencia del proceso investigativo. Además, se aplicó el principio de saturación teórica, deteniéndose el análisis una vez que las categorías comenzaban a reiterarse sin aportar nuevos matices relevantes.

La utilidad de esta investigación radica en su capacidad para ofrecer orientaciones teóricas, metodológicas y prácticas a docentes, investigadores y tomadores de decisiones interesados en fortalecer la formación integral del estudiantado a través de proyectos de emprendimiento. El marco analítico propuesto puede ser adaptado a otras realidades escolares, funcionando como herramienta de evaluación, diseño o mejora de programas educativos con enfoque socioemocional. Del mismo modo, las categorías sistematizadas pueden servir de base para procesos de formación docente, elaboración de guías curriculares o construcción de indicadores de impacto en programas educativos innovadores.

El carácter crítico de esta investigación se expresa no solo en su marco interpretativo, sino también en su intencionalidad transformadora. No se trata únicamente de describir lo que ocurre en las aulas, sino de contribuir a repensar las condiciones necesarias para que los proyectos escolares de emprendimiento dejen de ser un formalismo institucional y se conviertan en verdaderas experiencias de vida que nutran el pensamiento, el corazón y la acción de los estudiantes.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados permitió identificar una serie de hallazgos consistentes respecto a cómo los proyectos escolares de emprendimiento inciden en el fortalecimiento de habilidades blandas en estudiantes de bachillerato. A partir del proceso de codificación temática desarrollado en la etapa metodológica, emergieron cinco categorías principales: desarrollo emocional, competencias comunicativas, liderazgo transformador, creatividad aplicada y resiliencia adaptativa. Estas categorías, presentes en la mayoría de los documentos analizados, reflejan la transversalidad del enfoque emprendedor cuando es concebido no solo como una herramienta técnica, sino como una propuesta formativa integral y situada.

Los hallazgos revelan que los proyectos escolares de emprendimiento logran fortalecer no solo la expresión oral, el liderazgo colaborativo y la toma de decisiones, sino también capacidades metacognitivas como la autorregulación emocional y la resolución creativa de conflictos, alineadas con el modelo propuesto por Covey (1990) y Mayer (1998). Esta relación

ha sido también identificada por Flórez Espinal (2024), quien documenta experiencias de estudiantes que, al desarrollar iniciativas de impacto social, fortalecen su empatía, tolerancia a la frustración y proactividad.

En los casos revisados, los docentes que implementan enfoques basados en competencias (Perrenoud, 2000) logran una mayor implicación estudiantil cuando vinculan sus propuestas a la realidad territorial del alumnado, apoyados en indicadores de diversidad e inclusión como los propuestos por Arnaiz (2003). Asimismo, la articulación con indicadores institucionales de empleabilidad y ciudadanía activa, como los sugeridos por el INEI (2020) y la UNESCO (2016), refuerza el carácter integral del emprendimiento como estrategia de desarrollo humano.

Una de las primeras evidencias destacadas se relaciona con la activación emocional y la motivación intrínseca de los estudiantes participantes en proyectos escolares. En los estudios revisados, se observa que el emprendimiento despierta una conexión personal con los aprendizajes, especialmente cuando los proyectos están anclados a intereses reales, problemáticas locales o desafíos comunitarios (Giraldo Garzón, 2025). Los estudiantes manifiestan sentirse protagonistas de su propio proceso educativo, y este vínculo afectivo fortalece competencias como la autoestima, la autorregulación y la empatía. Esta conexión emocional es fundamental, como señala Flórez Espinal (2024), para consolidar procesos de formación integral desde la epistemología del pensamiento complejo.

La comunicación asertiva emerge como una segunda habilidad frecuentemente fortalecida. Proyectos que incluyen presentaciones orales, difusión de resultados, defensa de ideas o participación en ferias de emprendimiento permiten que los estudiantes desarrollen la capacidad de expresar sus pensamientos con claridad, seguridad y respeto. Vera Rengifo (2021) señala que esta habilidad no solo mejora el desempeño académico, sino que incrementa la posibilidad de inserción laboral futura, al preparar a los jóvenes para situaciones reales de interacción profesional. Se ha documentado que la elaboración de discursos, la argumentación crítica y la negociación colaborativa son prácticas recurrentes en estos escenarios formativos.

En cuanto al liderazgo transformador, se constata que los estudiantes asumen roles estratégicos dentro de los equipos de trabajo, gestionando tiempos, recursos, conflictos y objetivos. A diferencia del liderazgo jerárquico clásico, en estos contextos escolares el liderazgo se presenta como una práctica distribuida, colaborativa y flexible. Los hallazgos de Villalobos Atupaña (2022) muestran que el liderazgo en proyectos escolares no se reduce a “mandar”, sino a facilitar, acompañar y sostener procesos colectivos, lo que implica el desarrollo de habilidades de escucha, empatía, mediación y visión estratégica.

La creatividad aplicada se revela como una competencia clave para la generación de soluciones innovadoras frente a desafíos concretos. Esta habilidad va más allá de la originalidad abstracta y se manifiesta en la capacidad para combinar recursos, diseñar prototipos, crear estrategias de comunicación o redefinir problemas. En varias investigaciones del corpus, se documentan casos donde los estudiantes desarrollan ideas de negocio, campañas sociales, productos ecológicos o servicios tecnológicos, poniendo en práctica su pensamiento divergente en entornos reales (Giraldo Garzón, 2025; Flórez Espinal, 2024). Estas experiencias reafirman que la creatividad no es un atributo innato, sino una habilidad que puede ser enseñada, ejercitada y perfeccionada dentro del aula.

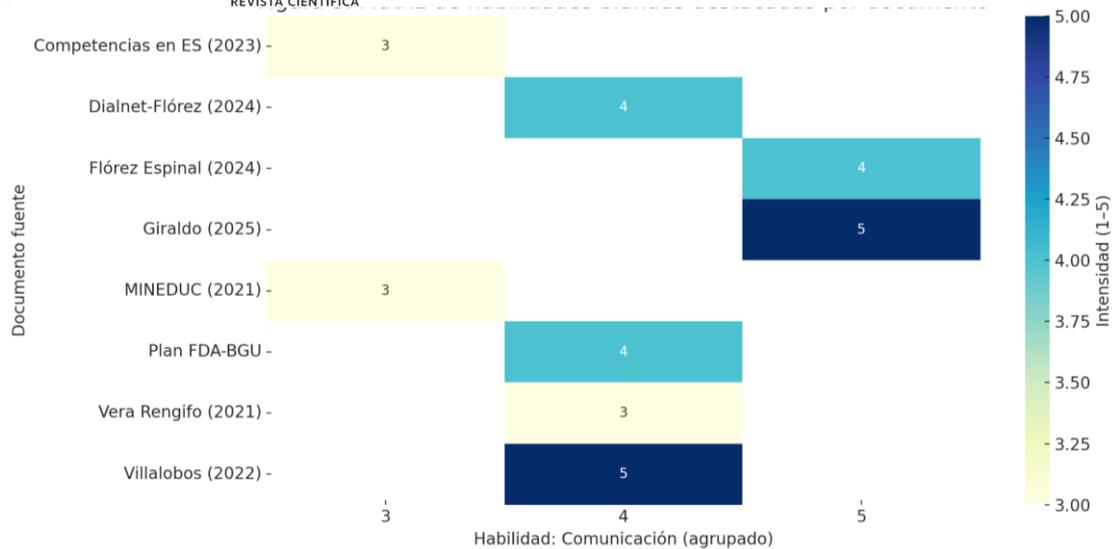
La resiliencia adaptativa se identifica como un resultado emergente de gran valor. Los proyectos escolares que implican incertidumbre, cambios de planes, errores o retroalimentación crítica desafían a los estudiantes a mantener el compromiso, regular sus emociones y reconstruir sus estrategias. Lejos de ser una habilidad pasiva de aguante, la resiliencia se manifiesta como una capacidad activa de transformación frente a la adversidad. Esto es especialmente relevante en contextos socioeconómicos complejos como el ecuatoriano, donde la educación tiene la responsabilidad de preparar a los jóvenes para enfrentar escenarios cambiantes, conflictivos y desiguales (Vera Rengifo, 2021; Ministerio de Educación, 2021).

Estas cinco categorías conforman una red interdependiente de competencias que se potencian mutuamente cuando son activadas en entornos de aprendizaje significativo. Para ilustrar visualmente esta interrelación, se ha elaborado la siguiente nube de categorías emergentes basada en la codificación del corpus:

Figura 2. Nube de categorías emergentes en el análisis documental



Figura 3. Matriz de habilidades blandas destacadas por documento



Uno de los hallazgos más significativos del estudio es la existencia de tensiones conceptuales y estructurales que dificultan la implementación coherente y sostenida de proyectos escolares de emprendimiento con enfoque en habilidades blandas. Estas tensiones se agrupan en tres niveles: institucional, pedagógico y sociocultural.

En el nivel institucional, se evidencia una marcada disonancia entre el discurso oficial que promueve el emprendimiento como eje transversal del currículo y la realidad operativa de las instituciones educativas. A pesar de que documentos como el “Plan de Habilidades Blandas y Emprendedoras FDA-BGU” (2023) declaran la importancia de estas competencias para la formación integral, muchos centros escolares carecen de recursos, tiempos o acompañamiento técnico para su desarrollo efectivo. Esta brecha entre política y práctica ha sido señalada por autores como Flórez Espinal (2024) y Vera Rengifo (2021), quienes advierten que sin condiciones estructurales mínimas, el emprendimiento escolar corre el riesgo de convertirse en una formalidad curricular sin impacto real.

En el plano pedagógico, las tensiones se relacionan con la persistencia de modelos tradicionales de enseñanza que obstaculizan la innovación educativa. La centralidad del docente como transmisor de contenidos, la rigidez de las planificaciones, la evaluación memorística y la fragmentación de asignaturas dificultan la incorporación de metodologías activas, colaborativas y basadas en problemas reales. Giraldo (2025) señala que muchos docentes manifiestan interés en el enfoque emprendedor, pero se enfrentan a limitaciones de formación, carga laboral y resistencia al cambio. Esta situación refleja lo que Comellas (2018) denomina “desajuste entre intenciones y capacidades pedagógicas”, es decir, la distancia entre lo que se espera de los docentes y las herramientas reales con las que cuentan.

El nivel sociocultural introduce otras tensiones, vinculadas al contexto familiar,

comunitario y económico de los estudiantes. En varias experiencias analizadas, se documenta cómo los proyectos de emprendimiento escolar se ven condicionados por la precariedad económica, la desvalorización del trabajo colaborativo o la escasa cultura de participación en las decisiones escolares. En sectores rurales o vulnerables, estas barreras se agravan por la falta de conectividad digital, materiales didácticos o redes de apoyo institucional. No obstante, también en estos entornos emergen experiencias profundamente transformadoras cuando se articulan con la realidad del territorio y se parte del conocimiento situado de los actores (Villalobos Atupaña, 2022; Ministerio de Educación, 2021).

Frente a estas tensiones, el análisis documental permitió identificar un conjunto de buenas prácticas sistematizadas que han demostrado resultados significativos en el fortalecimiento de habilidades blandas a través del emprendimiento escolar. Entre ellas destacan:

- Integración curricular transversal, en donde el proyecto emprendedor no se limita a una asignatura específica, sino que involucra áreas como Lengua y Literatura, Matemática, Ciencias Sociales y Educación para la Ciudadanía. Esta práctica potencia el desarrollo de competencias complejas y evita la fragmentación del conocimiento.
- Trabajo colaborativo docente, reflejado en comités interdisciplinarios que diseñan, implementan y evalúan los proyectos de forma coordinada. Esta estrategia fomenta la reflexión pedagógica conjunta y permite una mayor coherencia metodológica.
- Vinculación con el entorno, a través de alianzas con emprendimientos comunitarios, ferias locales, visitas técnicas o entrevistas con actores sociales. Esta articulación contextualiza el aprendizaje y estimula la responsabilidad ciudadana de los estudiantes.
- Uso de metodologías activas, como el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), Design Thinking y simulaciones de entornos laborales. Estas metodologías promueven la autonomía, el pensamiento crítico y la resolución creativa de problemas reales (Giraldo, 2025; Flórez Espinal, 2024).
- Evaluación formativa y cualitativa, centrada en el proceso más que en el producto, utilizando rúbricas, diarios reflexivos y retroalimentación entre pares. Esta práctica contribuye al desarrollo metacognitivo y la autorregulación emocional.

Estas buenas prácticas no solo mitigan las tensiones mencionadas, sino que configuran microexperiencias educativas de transformación, donde los estudiantes se convierten en sujetos activos de su proceso formativo. Tal como lo señala el enfoque de capacidades de Amartya Sen, citado por Rodríguez (2016), la educación debe generar entornos que amplíen las libertades reales de las personas para desarrollar la vida que valoran.

Para visualizar esta articulación entre tensiones y oportunidades, se propone la siguiente tabla interpretativa:

Tabla 2. Tensiones y buenas prácticas en la implementación del emprendimiento escolar

Nivel de análisis	Tensiones identificadas	Buenas prácticas sistematizadas
Institucional	Brecha entre discurso y recursos; falta de seguimiento técnico	Acompañamiento institucional; flexibilidad curricular; inclusión en planes de mejora
Pedagógico	Persistencia de modelos tradicionales; escasa formación docente	Metodologías activas; trabajo colaborativo docente; evaluación formativa
Sociocultural	Condiciones de pobreza; desconexión con la comunidad; baja participación	Proyectos contextualizados; alianzas comunitarias; vinculación con realidad territorial

Los hallazgos muestran que los proyectos escolares de emprendimiento, cuando son implementados con coherencia pedagógica y sentido contextual, trascienden el marco de la capacitación técnica o la productividad económica. Su verdadero potencial reside en su capacidad para activar dimensiones fundamentales del desarrollo humano integral, entendido como el proceso por el cual los sujetos fortalecen su autonomía, sus vínculos sociales, su agencia transformadora y su sentido ético de vida.

Uno de los impactos más notorios es la consolidación de la autonomía personal y la responsabilidad ética. Los estudiantes que lideran, sostienen y culminan sus propios proyectos emprendedores manifiestan una mayor conciencia sobre sus decisiones, sus consecuencias y su impacto en los demás. Esta autonomía no se presenta como un individualismo aislado, sino como una capacidad crítica para tomar decisiones informadas, éticas y solidarias. Según Flórez Espinal (2024), este tipo de formación habilita lo que él denomina una “ética de la implicación”,

en la que el sujeto se compromete con su realidad desde la acción creativa y el diálogo.

Los proyectos escolares fortalecen la ciudadanía crítica cuando logran vincular el emprendimiento con problemáticas sociales, medioambientales o culturales del entorno. Lejos de fomentar un espíritu competitivo o utilitarista, las experiencias más transformadoras promueven la cooperación, la reflexión sobre el bien común y la construcción de propuestas con impacto territorial. Esta perspectiva se alinea con las propuestas de educación para la ciudadanía planteadas por el Ministerio de Educación (2021), en las que se destaca la importancia de formar jóvenes con pensamiento crítico, sensibilidad social y compromiso democrático.

También se evidencia un impacto positivo en la empleabilidad juvenil, especialmente cuando los proyectos incorporan habilidades como la gestión del tiempo, el uso de tecnologías, la presentación de ideas o el trabajo bajo presión. Estas habilidades, reconocidas por organismos como la UNESCO y la OIT, permiten a los estudiantes afrontar con mayor preparación los desafíos del mundo laboral y del emprendimiento autónomo. No obstante, es importante subrayar que esta empleabilidad debe comprenderse desde una perspectiva amplia y crítica, que no reduzca a los jóvenes a meros instrumentos de productividad, sino que reconozca su derecho a elegir y construir trayectorias de vida significativas (Giraldo, 2025; Vera Rengifo, 2021).

Los proyectos escolares de emprendimiento inciden directamente en el sentido de propósito vital de los estudiantes, al ofrecerles espacios para explorar sus intereses, expresar su creatividad, construir metas y participar activamente en su comunidad. Esta dimensión, frecuentemente olvidada en los currículos formales, se convierte en un motor fundamental de permanencia escolar, bienestar emocional y desarrollo psicosocial. Como señala Villalobos Atupaña (2022), cuando los estudiantes se sienten protagonistas de su aprendizaje y perciben que sus ideas tienen valor, se fortalece su autoestima, su pertenencia y su horizonte vital.

Estos impactos, sin embargo, no son automáticos ni universales. Dependen de múltiples factores: el compromiso docente, el apoyo institucional, la pertinencia contextual y la consistencia metodológica. Pero cuando estas condiciones se articulan con una visión educativa humanista e inclusiva, los proyectos escolares de emprendimiento pueden convertirse en verdaderos laboratorios de transformación pedagógica, donde las habilidades blandas no son un contenido más, sino la base de una formación integral para la vida.

La figura siguiente sintetiza esta relación entre emprendimiento, habilidades y desarrollo humano:

Figura 4. Modelo de impacto transformador de los proyectos escolares de emprendimiento



CONCLUSIONES

El presente estudio permitió evidenciar que los proyectos escolares de emprendimiento, cuando son diseñados e implementados con intencionalidad pedagógica y acompañamiento estructural, constituyen una estrategia efectiva para el fortalecimiento de habilidades blandas fundamentales en los estudiantes de educación básica y bachillerato. Estas habilidades —como la comunicación asertiva, el liderazgo colaborativo, la creatividad aplicada, la resiliencia emocional y la motivación intrínseca— no solo potencian el desempeño escolar, sino que configuran capacidades esenciales para la vida personal, social y profesional de los jóvenes.

El análisis documental realizado, basado en el corpus compartido, permitió identificar una serie de coincidencias temáticas y conceptuales que dan cuenta del creciente consenso en torno a la necesidad de formar a los estudiantes desde una perspectiva integral. Documentos normativos, planes educativos, investigaciones empíricas y propuestas metodológicas coinciden en destacar que el emprendimiento no debe entenderse únicamente como la creación de negocios, sino como una pedagogía transformadora que activa el pensamiento crítico, el sentido ético, la participación ciudadana y la construcción de proyectos vitales con sentido.

El estudio también reveló tensiones estructurales y pedagógicas que limitan la implementación efectiva de estas propuestas. Entre ellas, destaca la desconexión entre el discurso normativo y la práctica institucional, la persistencia de metodologías tradicionales, la insuficiente formación docente en habilidades transversales, y la baja vinculación con los contextos socioculturales reales de los estudiantes. Estas tensiones alertan sobre el riesgo de que los proyectos de emprendimiento escolar se reduzcan a actividades esporádicas, descontextualizadas o evaluadas superficialmente, sin impacto real en el desarrollo humano de los estudiantes.

Frente a este panorama, el análisis identificó múltiples buenas prácticas que pueden ser sistematizadas y replicadas en otros contextos: integración curricular transversal, trabajo colaborativo docente, vinculación con el entorno, uso de metodologías activas, y evaluación formativa. Estas experiencias permiten afirmar que sí es posible consolidar proyectos escolares de emprendimiento que no solo enseñen a “hacer”, sino también a ser, convivir y transformar. En este sentido, el emprendimiento se convierte en un medio y no en un fin: una excusa pedagógica para educar en y para la vida.

Desde una mirada crítica, el estudio reafirma la importancia de considerar las habilidades blandas como capacidades humanas (Sen, 1999) que deben ser activadas en entornos educativos inclusivos, reflexivos y emocionalmente seguros. No se trata de enseñar competencias funcionales para un mercado laboral cambiante, sino de formar sujetos con agencia, con propósito y con capacidad de incidir en su entorno desde una ética del cuidado y la responsabilidad social.

Se confirma la utilidad del enfoque cualitativo-documental como vía para sistematizar hallazgos relevantes, construir categorías interpretativas, identificar patrones emergentes y fundamentar propuestas educativas sólidas. Asimismo, el uso de recursos como figuras conceptuales, matrices y nubes de categorías fortalece la interpretación y da soporte visual a las inferencias teóricas.

En términos prácticos, se recomienda a las instituciones educativas y al Ministerio de Educación continuar desarrollando planes formativos integrales que articulen el emprendimiento con los derechos educativos, la innovación social, la equidad territorial y el bienestar estudiantil. Además, se sugiere incluir la formación en habilidades blandas como eje transversal en los programas de formación docente inicial y continua.

Educar para el emprendimiento con sentido humano implica reconocer que cada estudiante es un proyecto vital en sí mismo. Potenciar sus capacidades, fortalecer sus vínculos, estimular su creatividad y acompañar sus decisiones son responsabilidades indelegables de toda comunidad educativa que aspire a formar ciudadanos libres, críticos y comprometidos con el mundo que habitan y transforman.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnaiz, P. (2003). Educación inclusiva: una escuela para todos. *Revista de Educación*, (330), 47–67.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

- Cobo, C., & Moravec, J. (2011). *Aprendizaje invisible: Hacia una nueva ecología de la educación*. Col·lecció Transmedia XXI.
- Covey, S. (1990). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
- De la Torre, S. (2005). *Creatividad e innovación en educación: Potenciar las capacidades humanas*. Narcea.
- Díaz Barriga, F. (2003). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. McGraw-Hill.
- Flórez Espinal, Á. J. (2024). *Uso estratégico de habilidades blandas para emprendedores sociales desde la educación media y universitaria*. Universidad de Manizales.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9807127>
- Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía*. Siglo XXI Editores.
- García Hoz, V. (1980). *Educación personalizada*. Rialp.
- Giraldo Muñoz, M. I. (2025). *El emprendimiento como estrategia pedagógica para el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de secundaria*. Tesis de maestría, Universidad Católica de Manizales.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Kairós.
- INEI. (2020). *Estadísticas de educación y mercado laboral en el Perú*. Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Mayer, J. D. (1998). *Emotional intelligence: New ability or eclectic traits?*. *American Psychologist*, 63(6), 503–517.
- MINEDUC. (2016). *Lineamientos para la implementación de habilidades blandas en el currículo*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.
- MINEDUC. (2020). *Plan Nacional de Desarrollo Educativo: Habilidades blandas para la vida*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.
- Morin, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO.
- Perrenoud, P. (2000). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Graó.
- Plan de Formación en Habilidades Blandas y Emprendedoras para el Bachillerato General Unificado. (s.f.). Ministerio de Educación del Ecuador – Subsecretaría de Fundamentos Educativos.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Granica.
- Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación por competencias*. CIFE.
- Tobón, S. (2012). *Integralidad y pensamiento complejo: fundamentos para una educación de calidad*. Ecoe Ediciones.

- UNESCO. (2016). *Educación transformadora para el desarrollo sostenible: Guía para docentes*. París: UNESCO.
- Vera Rengifo, F. (2021). *Competencias que fomentan el emprendimiento en la Educación Superior*. *Revista Científica de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 45–58.
- Villalobos Atupaña, M. M. (2022). *Metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos y su influencia en el desarrollo de las Habilidades Blandas*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Zabala, A., & Arnau, L. (2007). *11 ideas clave: Cómo aprender y enseñar competencias*. Graó.
- Zemelman, H. (1992). *Los horizontes de la razón: Uso crítico del conocimiento*. Siglo XXI.