



Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)

ISSN: 0185-1284

ISSN: 2448-878X

rlee@ibero.mx

Universidad Iberoamericana, Ciudad de México

México

Roldán de la Tejera, Luis Fernando; Gutiérrez-González, Manuel Alejandro

El bien común en UPAEP: análisis cuantitativo y cualitativo

Revista Latinoamericana de Estudios Educativos
(México), vol. LIII, núm. 1, 2023, Enero-, pp. 127-154

Universidad Iberoamericana, Ciudad de México
Distrito Federal, México

DOI: <https://doi.org/10.48102/rlee.2023.53.1.536>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27072331010>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

El bien común en UPAEP: análisis cuantitativo y cualitativo

The Common Good in UPAEP: Quantitative and Qualitative Analysis

Luis Fernando Roldán de la Tejera

UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA, MÉXICO

luisfernando.rolan@upaep.mx

<https://orcid.org/0000-0002-9205-8175>

Manuel Alejandro Gutiérrez-González

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE QUERÉTARO, MÉXICO

alejandro.gutierrez@uteq.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-0799-5421>

RESUMEN

Ante los desafíos actuales de nuestra época, la universidad asume el compromiso de ser un agente de cambio por medio de la formación integral de líderes. Desde el contexto educativo, se analizarán dos de los bienes comunes, relación educativa e investigación, que influyen en la proyección de líderes que se comprometen con su entorno. Se aplicó un método de investigación cualitativo a través de la teoría fundamentada para buscar en los datos conceptualizaciones emergentes, que fueron categorizadas y analizadas en un proceso de constante comparación, con un instrumento de recopilación de información basado en *games-torming*. En este caso, se analizarán los dos bienes comunes antes mencionados como parte de las dinámicas de bienes comunes. La agencia tiene un vínculo directo con el liderazgo y el sentido de transformación. La estabilidad es un concepto altamente valorado por los estudiantes. Existe un fuerte sentido de identidad como comunidad universitaria. La investigación tiene una relación directa con la innovación. La relación educativa reflejada en el acompañamiento personalizado, la importancia de la formación integral y la visión de contribuir a la mejora de la humanidad son factores que impulsan una participación en la vida universitaria y la transformación social.

Palabras clave: universidad, formación integral, liderazgo para el bien común, dinámicas de bienes comunes

ABSTRACT

Faced with challenges of our time, the university assumes the commitment to be an agent of change through the holistic formation of leaders. The purpose is to analyze two common goods, educational relationship and research, that influence the creation of a holistic ecosystem that favors the projection of leaders who are committed to their community. A qualitative research method was applied through grounded theory in order to search the data for emerging conceptualizations, which were categorized and analyzed in a process of constant comparison, with an instrument based on *gamestorming*. In this case, the two common goods mentioned will be analyzed as part of the dynamics of common goods. The agency has a direct link to leadership and transformation. Stability is a concept highly valued by students. There is a strong sense of identity as a university community. Research is directly related to innovation. The educational relationship reflected in the personalized accompaniment, the importance of holistic formation, and the vision of contributing to the improvement of humanity, are factors that promote participation in university life and transformation.

Keywords: university, holistic formation, leadership for the common good, common goods dynamics

LA UNIVERSIDAD COMO EDIFICADORA DE BIEN COMÚN

La universidad, en su gran propósito de transmitir cultura (Ortega y Gasset, 2007), está llamada a ser un agente de cambio que promueve la formación de la ciudadanía, la interdisciplinariedad, el pensamiento crítico, la contribución al desarrollo sostenible, la paz y el bienestar (López, 2019), es decir, el lugar donde se formen las condiciones sociales, políticas y económicas que permitan a la persona y a la sociedad, contribuir al bien común, comenzando desde los entornos inmediatos hasta los globales.

Para cumplir con este gran propósito, Shek y Hollister (2017) consideran que se debe responder a las expectativas de la sociedad desde la docencia, la investigación y el servicio con responsabilidad e integridad, abordando así los males del entorno y contribuyendo significativamente al desarrollo local y global. La universidad se sitúa como espacio de encuentro y provocación ante este reto socialmente compartido. Toda institución educativa está llamada a ser lugar de cultura humana y escenario de transformaciones e innovaciones que cambian el mundo (López y Mora, 2020).

La finalidad intrínseca de la educación se cumplirá en la medida en que ésta contribuya al pleno desarrollo de la persona y a su dignidad. Aquí encontramos una relación entre la educación y el bien común, ya que, entre muchos otros factores, ayudará a orientar la dirección del bien común hacia una mejor humanidad (Sedmak 2022). Asimismo, la universidad es el espacio donde se forma un proyecto de vida, dando un carácter singular a la educación que, si bien tiene de suyo un sentido globalizante, es en cada persona donde se experimenta su plenitud, concreción y logro.

El factor de transformación a través de la educación no es un hecho aislado, es fruto de una serie de acontecimientos que comienzan a ocurrir en lo más profundo de la persona, quien de manera libre decide actuar, impulsada por una conciencia que le permite identificar las prioridades sobre su quehacer profesional, justo donde se deberá dar respuesta a las urgentes necesidades económicas, políticas, familiares o sociales.

Según Torralba (2013), la universidad deberá cultivar una formación integral en sus futuros profesionales, cumpliendo tres condiciones: 1) adoptar una perspectiva sapiencial y no meramente utilitaria; 2) procurar la interdisciplinariedad y 3) desarrollar la capacidad de juzgar y despertar el interés por la verdad. Todo ello implica un repensamiento de la universidad en un proceso de innovación y fidelidad con la esencia universitaria (Llano, 2003).

La educación permite a la persona experimentar las distintas formas de convivencia y desarrollar la capacidad de hacer sociedad, de ser acreedor a derechos individuales y de ejercer plenamente sus deberes cívicos; de tomar conciencia de aquello que implica ser ciudadano, un buen profesional, padre o madre de familia, compañero de trabajo, etcétera.

Para aspirar a esta visión, la educación debe ser entendida como un proceso continuo a lo largo de la vida, donde se desarrollan las distintas dimensiones que constituyen a la persona con el propósito de que cada individuo crezca integralmente. Ya lo reconocía Delors (1996), al afirmar a la educación como una utopía necesaria para pensar y edificar hacia un futuro común, concienciando una educación para toda la vida, con una función social.

La universidad será la responsable de coadyuvar a la formación de la persona, en un sentido cívico, no sólo gracias a la formación curricular o disciplinar incluida en un plan de estudios, sino también a la de carácter co-curricular, por ejemplo, la inmersión por medio del servicio social-comunitario, la aplicación en campo de metodologías activas de enseñanza-aprendizaje, prácticas profesionales, investigación-acción, intercambios, entre otras.

Con base en este proceso de formación permanente, donde se buscará desarrollar todas las potencialidades humanas, resulta conveniente recordar los cuatro aprendizajes fundamentales para cada persona: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, y aprender a ser (Delors, 1996)¹ que, si se analizan a detalle, expresan el sentido de la formación humana desde una perspectiva personalista (Altarejos y Naval, 2011).

La formación universitaria se coloca como la última instancia de educación formal, lugar donde se aportará un conjunto de saberes, conocimientos y técnicas, y elementos formativos como lo son las

experiencias significativas, las memorias de la vida estudiantil, los valores y los ideales universitarios, que en su conjunto configuran una etapa fundamental para la educación en valores cívicos y el sentido de responsabilidad social que se aporta desde la propia profesión.

Reflexionando sobre las características esenciales que deben distinguir a la educación del siglo XXI, la UNESCO (2015) reconoce a la educación como un derecho humano que debe ser replanteado como un bien común mundial, haciendo explícito el valor individual como la finalidad social a la que la educación debe aspirar, provocando un sentido humano, un llamado a la solidaridad entre los iguales, una responsabilidad compartida y una comprensión entre pueblos y naciones.

Nosotros consideramos que el bien común es una posible respuesta ante estas exigencias y las que está demandando la sociedad, empero, uno de los problemas es que el concepto de bien común cae en malas interpretaciones por su uso excesivo y común. El bien común se entiende como un principio ético que rige acciones y se basa en la lógica de la cooperación común (Nebel, 2018), tiene un carácter dinámico, el cual no puede permanecer estático; en los siguientes apartados desarrollaremos más cómo se entiende el bien común desde las dinámicas de bienes comunes.

ECOSISTEMA DE FORMACIÓN

Es necesaria la existencia de un ámbito vital donde se desarrollen virtudes cívicas, hábitos y comportamientos socialmente responsables, es decir, un ecosistema donde la interacción entre los distintos actores y ámbitos forma una comunidad de participación, encuentro y colaboración, donde estudiantes, profesores, administrativos y directivos desarrollan aprendizajes que sean compartidos y enriquecidos. Våljataga *et al.* (2020) observan que el concepto de ecosistema de formación, así como los ecosistemas naturales, están formados por comunidades y poblaciones que interactúan entre ellos; además son instituciones que van evolucionando, se van adaptando y autorregulando; por último, observan que los ecosistemas de formación son la suma de las partes interconectadas, lo que le da la coexistencia, sin eliminar la cohesión y el balance.

Un ecosistema de formación es un concepto multidimensional que incorpora una visión holística que comprende los espacios físicos, a las personas, sus interacciones, el liderazgo, estructuras de poder y su contexto (Álvarez y Rodríguez, 2018). Es un todo donde se integran distintos factores, ámbitos, actores, estrategias y acciones que aportan una dinámica y propósito a la vida universitaria.

La universidad es la responsable de suscitar la creación de un ecosistema formativo, como fruto de una acción planeada e intencionada, acorde con su misión institucional. Para lograrlo, Álvarez *et al.* (2017) afirman que la construcción del ecosistema es el resultado de plantear y planificar una estructura de referencia flexible y dinámica que se perfecciona continuamente gracias a los diagnósticos, las evaluaciones y la investigación.

El ecosistema es diseñado intencionalmente para convertirse en el medio natural donde se implemente y viva el modelo educativo de una institución. En la actualidad, las instituciones educativas se encuentran en un proceso de adaptación para enfrentar el cambio de época, y es precisamente la consistencia de su misión institucional, visión de futuro y su filosofía institucional, lo que da un carácter especial e identitario al contexto universitario.

El ecosistema formativo privilegia la flexibilidad, colaboración e interdisciplinariedad, estimulando que el estudiante construya su personalidad desde las propias experiencias transformadoras de los valores y conocimientos (Rubio y Valencia, 2017), donde el docente funge como un mediador entre la institución y el proceso educativo. Además, el Consejo de la Unión Europea observa que es necesario el desarrollo de colaboraciones fuertes, en especial de los profesores (The European Council, 2014). Gracias a los elementos mencionados para un ecosistema formativo, las instituciones, los profesores y los alumnos entienden cuál es su papel en la sociedad y cuáles son las acciones que deben realizarse para cooperar con los demás miembros de la sociedad; pero, sobre todo, el fortalecimiento de las relaciones con los profesores es la clave principal para asegurar resultados de aprendizaje de alta calidad (Niemi, 2016).

Todo ello deberá ser parte de una experiencia educativa integral, es decir, “cuando es una vivencia que transforma el interior de la persona, por ello causa un aprendizaje que resulta significativo para

la misma, lo cual le hace modificar su actitud frente a su realidad interior y la que le rodea” (UPAEP, 2021, p. 83). Por su componente formativo, las experiencias deberán ser dispuestas en todo ámbito que abone a la integralidad del estudiante; de suyo, la universidad representa, en sí misma, un espacio de encuentro y relación que transforma vidas por medio de un ecosistema formativo.

Liderazgo para el bien común

Un factor determinante para transformar una sociedad es el liderazgo; es por ello que diversos autores han investigado y desarrollado un constructo del liderazgo desde distintos enfoques, lo cual evidencia la complejidad del concepto, su evolución y las múltiples variables que giran alrededor de él. Sin pretender resolver el entramado que exponen las principales teorías de liderazgo, las cuales dan relevancia a algunos rasgos de la persona, sus comportamientos, situaciones o procesos de transformación (Cardona, 2000), son evidentes las conexiones que existen entre las distintas propuestas.

En su conjunto, las diversas teorías evidencian que el liderazgo no tiene un carácter absoluto, más bien tiene un componente integrador. Resulta razonable que, ante los múltiples enfoques en torno a dicho fenómeno, se recojan aquellas variables más relevantes y se pueda integrar una visión holística del concepto.

Para el propósito de este estudio, se analizan los componentes de un ecosistema de formación, centrándonos en la propuesta de liderazgo para el bien común. En el campo de la investigación científica existe un número limitado de publicaciones sobre el tema concreto de liderazgo para el bien común, y faltan estudios empíricos al respecto, lo que crea una interesante ventana de oportunidades para futuros estudios (Pinto *et al.*, 2021). Después del análisis sobre los diferentes tipos de liderazgo y, en especial, el liderazgo para el bien común realizado por Crosby and Bryson (2005, citado en Montaudon-Tomas *et al.*, 2021), Montaudon-Tomas y sus colaboradores (Montaudon-Tomas *et al.*, 2021, p. 59) definen el liderazgo para el bien común de la siguiente forma:

Los líderes para el bien común destacan por su integridad y se guían por los más altos valores éticos y morales. Son altruistas y

compasivos. Tienen una actitud positiva ante la vida, son abiertos, enérgicos y ecuánimes, y buscan la justicia y la equidad en todas sus acciones.

Son agentes de cambios autodisciplinados y conscientes. Tienen una visión clara y orientación comunitaria, siendo constructivos y comprometidos. A través de sólidas habilidades de comunicación, son capaces de involucrar, motivar, y empoderar a otros a participar en acciones colaborativas y en el logro de objetivos comunes, compartiendo el proceso de toma de decisiones.

Como se puede ver, el liderazgo para el bien común integra características identificadas prioritariamente en los estilos propuestos en el liderazgo de servicio (Greenleaf, 2002), transformacional (Bass, 2000) y profunda implicación con el modelo de liderazgo transformador (UPAEP, 2018) el cual se distingue principalmente por: 1) el compromiso con la promoción del bien común, 2) su alta preparación profesional con sentido humanista y 3) ser impulsado por un espíritu transformador.

Este enfoque de liderazgo es también una forma de hacer universidad que provoca un compromiso compartido e involucra de manera colaborativa a todos los miembros de una institución educativa. En cierta medida, el liderazgo también es un aprendizaje que, al compartirse, fortalece a la comunidad en sí, generando arraigo en la identidad institucional de una universidad, provocando un sentido de propósito que nutre la visión y contagia de entusiasmo a la comunidad académica, cuyos miembros buscarán afanosamente que el aporte significativo de su labor se encuentre orientado a la formación integral de profesionales con una visión humana y social que se comprometen con el bien común.

Siguiendo con la investigación realizada sobre el liderazgo para el bien común, Malcón-Cervera *et al.* (2021) diseñaron y validaron una escala para medir el liderazgo para el bien común con 140 ítems en una escala de Likert de 7 puntos. Los resultados obtenidos a través del análisis factorial permitieron validar once dimensiones: gobierno de sí mismo, solidaridad, lógica del don, sostenibilidad, congruencia, florecimiento, responsabilidad, gestión, resiliencia, colaboración y justicia. Cabe mencionar que los primeros 70 ítems miden la idealización individual de cómo contribuye cada individuo

a la consecución del bien común; para eliminar el sesgo de exceso de seguridad, los otros 70 ítems miden acciones concretas para alcanzar el bien común.

Después de validar el instrumento, en el periodo de primavera 2021, la escala fue aplicada en nueve programas académicos de la Escuela de Negocios de la UPAEP con un total de 716 encuestas válidas. Esto proporcionó información valiosa sobre los rasgos de liderazgo y habilidades que necesitan ser desarrolladas; por ejemplo, las tres dimensiones peor posicionadas fueron: resiliencia, solidaridad y lógica del don; la única dimensión en la cual los estudiantes mostraron mayor acción que idealización es en justicia. La teoría propuesta afirma que la solidaridad y la lógica del don son dos dimensiones que tienen una relación inherente con el bien común (Malcón-Cervera *et al.*, 2021).

A pesar de que este instrumento fue elaborado restando los ideales de liderazgo de bien común con las acciones específicas realizadas, existe un evidente sesgo, ya que las respuestas se basan en la opinión de los participantes, sin tener una confirmación de dichas acciones o de alguna interpretación cualitativa. Asimismo, la dimensión de justicia sólo cuenta con cuatro ítems, mientras las demás dimensiones cuentan hasta con 22 ítems (Malcón-Cervera *et al.*, 2021). Por último, hace falta aplicar la misma escala a todos los estudiantes de los demás programas educativos de la UPAEP a nivel licenciatura.

PROPUESTA EMPÍRICA: ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LOS BIENES COMUNES EN LA UNIVERSIDAD

Análisis cuantitativo: resultados generales en UPAEP

Aunado a este impulso sobre el liderazgo para el bien común, el Instituto Promotor del Bien Común (IPBC) de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) y el Centro para el Desarrollo Sostenible y el Bien Común (CEDS) de la Universidad Tecnológica de Querétaro (UTEQ), han desarrollado una métrica para medir las dinámicas de los bienes comunes en instituciones de educación superior, tomando como base la matriz de las dinámicas

de bienes comunes (Nebel 2018, Beretta y Nebel 2020, Nebel y Arbesu 2020, Nebel y Delgadillo, 2022).

Dentro de dicha matriz se consideran cinco dimensiones que representan las dinámicas del bien común:

- *Agencia*: la libertad y autonomía de la persona para trabajar por el bien común, la capacidad de organizar, resolver, motivar, llevar a la acción, tener iniciativa.
- *Gobernanza*: la forma en la que se gobiernan los bienes comunes por medio de la toma de decisiones, dirección, vivencia de los problemas, efectividad.
- *Justicia*: cómo se distribuyen los bienes comunes siendo objetivos, responsables del otro, equitativos, imparciales, en orden al derecho, en respeto a la persona.
- *Estabilidad*: cómo permanecen en el tiempo los bienes comunes.
- *Humanidad*, esta última referida como el propósito a alcanzar, la finalidad, los resultados de las dinámicas de los bienes comunes.

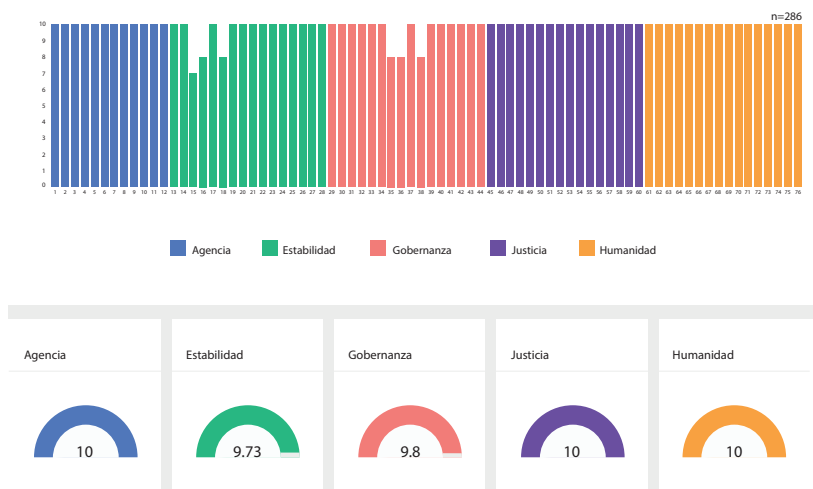
Para que estas dimensiones puedan ser medidas con claridad se han contemplado los bienes comunes de base (Nebel y Delgadillo, 2022) que dan el carácter humano a la comunidad, al tiempo de ser esenciales para que una universidad constituya su identidad y singularidad. Los bienes comunes de base que hasta el momento se han propuesto en las universidades son: relación educativa (aprender a ser, a hacer, a convivir y a aprender, la relación que existe entre toda la comunidad universitaria), la investigación (generación de nuevos conocimientos), modelo educativo, memoria colectiva y transmisión del saber humano. La métrica de las dinámicas de bienes comunes en instituciones de educación superior sólo contempla las dos primeras.

A continuación, se presentan los datos cuantitativos de la métrica, la cual contiene 76 ítems (12 para Agencia, 16 para Justicia, 16 para Gobernanza, 16 para Estabilidad y 12 para Humanidad) recogidos en UPAEP entre abril y junio de 2021. Para el cálculo de la muestra se usó un método aleatorio estratificado al 95% de confian-

za y un error de estimación del 2%. Para el estudio, se tomaron en cuenta el *campus* central y el *campus* Tehuacán; así como todos los decanatos que conforman a la UPAEP: Arte y Humanidades, Ciencias Biológicas, Ciencias Médicas, Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales, Ingenierías, DELC y Negocios. La categorización por grupos quedó determinada primero por alumnos (tanto de licenciatura como de maestría), docentes y administrativos, y de manera secundaria para cada grupo, se distinguen hombres y mujeres. Un factor a considerar en la aplicación deriva de que los encuestados debían tener cierta permanencia en el plantel, para estudiantes, al menos 50% de su programa educativo cursado y para docentes y administrativos al menos dos años, para garantizar el pleno conocimiento de los tópicos a investigar. Así, para la muestra en UPAEP eran necesarios 127 estudiantes a nivel licenciatura y 37 a nivel posgrado, 14 docentes y 26 administrativos, un total de 204 sujetos a estudiar.

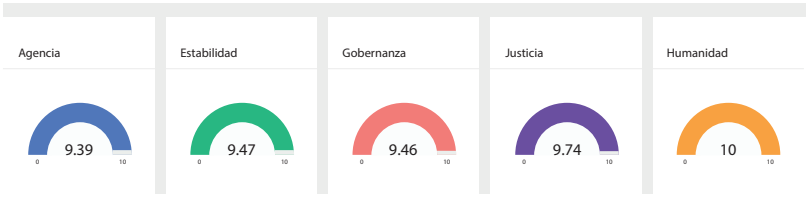
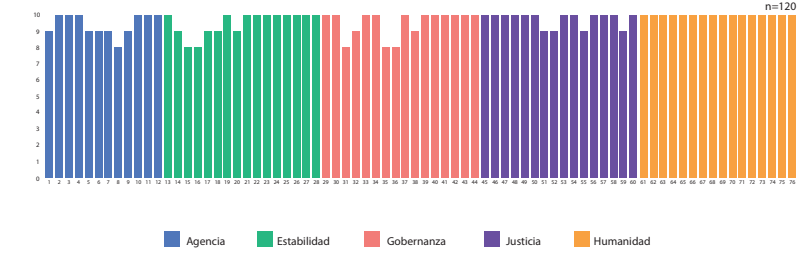
La propuesta para interpretar los datos es de la siguiente manera: las preguntas del 1 al 12 representan agencia (azul), de 13 a 28 estabilidad (verde), del 29 al 44 gobernanza (naranja), del 45 al 60 justicia (morado), y del 61 al 76 humanidad (amarillo); los números que se encuentran a la izquierda que van del 1 al 10 significan: 1 dinámica social (DS) negativa dominante, 2 DS negativa estable, 3 DS negativa frágil, 4 DS negativa emergente, 5 DS anomia grave, 6 DS anomia leve, 7 DS en erosión, 8 DS fragilizada, 9 DS estable y 10 DS dominante (Ávila-Valdez y Castro-Manzano, 2020, p. 409).

■ Imagen 1. UPAEP, tiempo todos, grado todos, rol todos, sexo todos



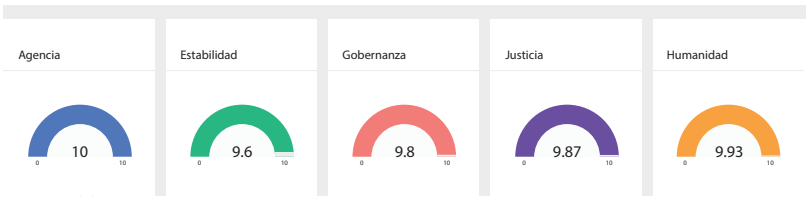
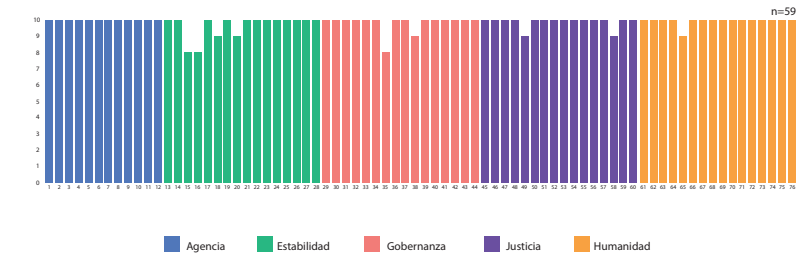
Fuente: elaboración propia.

■ Imagen 2. UPAEP, tiempo todos, grado todos, rol estudiante, sexo todos



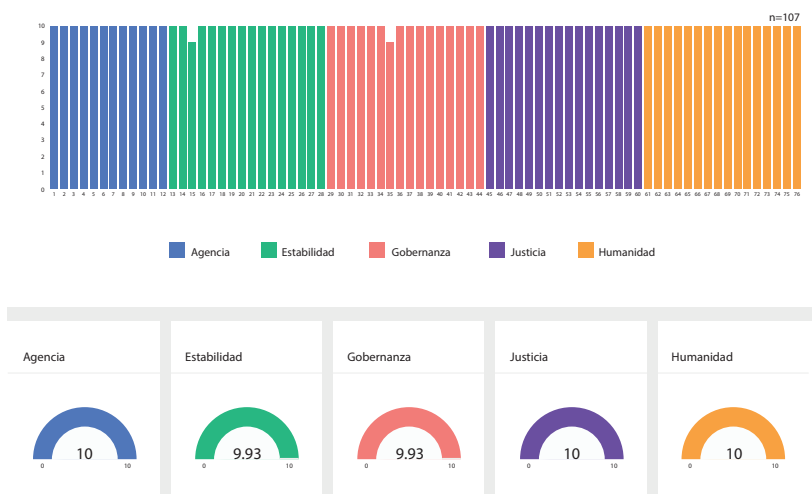
Fuente: elaboración propia.

■ Imagen 3. UPAEP, tiempo todos, grado todos, rol docente, sexo todos



Fuente: elaboración propia.

■ Imagen 4. UPAEP, tiempo todos, grado todos, rol administrativo, sexo todos



Fuente: elaboración propia.

Como se podrá observar de manera general, los resultados, tanto para estudiantes, como para docentes y administrativos en UPAEP son bastante alentadores, pues se encuentran en dinámicas sociales dominantes o dinámicas sociales estables; a pesar de ello, se ha realizado investigación cualitativa para profundizar más en los datos obtenidos. Aquí no ahondaremos en los resultados cuantitativos en UPAEP, sino en otra publicación que se está trabajando. Partiendo de ello, a continuación, se expondrá un apartado que recoge la experiencia empírica y, con los resultados, se buscará indagar sobre los componentes que favorecen a la creación de un ecosistema de formación de líderes comprometidos con el bien común.

ANÁLISIS CUALITATIVO: RESULTADOS GENERALES EN UPAEP

Esta parte tuvo como objetivo identificar los fenómenos sociales y procesos que se suscitan en la universidad y su relación con el bien común desde la experiencia de estudiantes, profesores y administrativos, por medio de un dibujo donde se representaría a la Universidad.

Supuesto 1: las dimensiones de las dinámicas de bien común tienen una relación directa con la experiencia universitaria de estu-

diantes y colaboradores UPAEP, lo cual favorece la creación de un ecosistema de formación de liderazgos comprometidos con el bien común.

Supuesto 2: los estudiantes de UPAEP que pertenecen a algún grupo estudiantil, a mesas directivas, programa Una apuesta de futuro o beca Liderazgo social tienen mayor impacto en la edificación del bien común.

MÉTODO

Tomando como referencia la teoría fundamentada (Hallberg, 2006), se aplicó un método de investigación cualitativa para buscar en los datos conceptualizaciones emergentes, que fueron categorizadas y analizadas en un proceso de constante comparación.

Por medio de entrevistas en grupos focales, se utilizó un instrumento de recopilación de información basado en *gamestorming*, con la intención de propiciar la creatividad, facilidad de expresión y confianza para expresar a través del dibujo su perspectiva de la universidad y las dinámicas de bien común, todo ello guiado por un facilitador.

El *gamestorming* es considerado como un instrumento o método que permite a miembros de empresas resolver problemas que se encuentran dentro de su institución (Gray, Brown y Macanujo, 2010; Le Hunte, 2017). En el instrumento, además de buscar la solución a problemas que se encuentran en las instituciones de educación superior, busca que los entrevistados se puedan sentir cómodos y creativos y, de esta manera, que reconozcan de manera más fácil y referenciable los problemas que normalmente no pueden expresar de manera verbal, sino de manera pictórica. Gray, Brown y Macanujo (2010, p. 16) afirman que, el *gamestorming* pone un “conjunto de herramientas y estrategias para examinar las cosas a fondo, explorar nuevas ideas, llevar a cabo experimentos y poner hipótesis a prueba para generar enfoques y resultados nuevos sorprendentes”.

Para el uso del instrumento desarrollado es importante recordar que el moderador debe ser muy sutil; no se trata de orientar a respuestas específicas, sino de plantear un escenario que posibilite al participante imaginar posibles situaciones que son relevantes desde su perspectiva, al tiempo de propiciar un diálogo abierto, flexible

y fluido. Por esta razón, el *gamestorming* ayuda en la investigación, pues los participantes son quienes proponen y exploran las problemáticas, así como las propuestas de solución a las mismas; un elemento a destacar es la fortaleza de la participación y de la mejora en la colaboración de los miembros involucrados (Gray, Brown y Macanufo, 2010).

Se buscó analizar las dimensiones de las dinámicas de bienes comunes en universidades; esto es, cómo se da la agencia, quién o quiénes gobiernan, quién o quiénes toman las decisiones ante un momento de crisis, cómo se distribuyen las actividades entre los miembros de la comunidad universitaria, cuál es el destino de la universidad. La codificación de las entrevistas se realizó por medio del *software Hyper Research 4.5.3*.

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DE ESTUDIO

Nueve estudiantes y nueve colaboradores de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, respecto a los estudiantes: seis mujeres (66%) y tres hombres (33%), de carreras aleatorias, de entre 18 y 22 años, con un tiempo de estudio en la universidad entre uno y cuatro años. Respecto a los profesores y tutores de distintas asignaturas y áreas: cinco mujeres (66.6%) y cuatro hombres (44.4%), entre 27 y 56 años, con un tiempo de trabajo en la universidad entre tres meses y 19 años.

En cuanto al perfil de los estudiantes, fueron elegidos por formar parte de un grupo estudiantil, mesa directiva, programa Una apuesta de futuro (UAF) o beca Liderazgo social. Respecto a los profesores, participan directamente de asignaturas de Formación Humanista o se encuentran en un proceso de tutoría con estudiantes, todos ellos forman parte de la Dirección de Formación, Cultura y Liderazgo.

Procedimiento

Previo a la entrega de una hoja de información con los objetivos de la investigación explícitos y realizada la firma de la carta de consentimiento, se recuerda a los participantes que la dinámica será voluntaria, anónima y será grabada en audio para las futuras transcripciones y evidencias.

Se conformaron tres equipos de tres estudiantes, un equipo de cuatro profesores y un equipo de cinco administrativos (dentro de la visión de la UPAEP, a los docentes y administrativos se les denomina colaboradores), moderados por cinco colaboradores que previamente fueron capacitados en la dinámica y propósitos a cubrir. Para favorecer el rigor y alineación de la actividad, se desarrolló una guía de ayuda para el moderador, con los distintos momentos, consejos prácticos, tiempos recomendados y las posibles preguntas para su indagación.

La actividad consta de dos partes: la primera, se entrega a los sujetos de estudio una hoja de papel en blanco, crayolas, colores, plumones, reglas, tijeras para que dibujen un barco. Se les da una sola instrucción: deben dibujar un barco que represente a la universidad; no se les da ninguna otra instrucción para no sesgar la investigación ni la visión que tienen de la universidad.

Durante este momento, el moderador guarda una posición de observador, analizando los distintos dibujos, características especiales y diferencias entre ellos. Una vez pasados 15 minutos para que realicen el dibujo, cada participante deberá explicar a detalle su dibujo; si durante este momento alguien desea incorporar un nuevo elemento a su barco, podría ser posible, recordando que es un ejercicio que favorece la colaboración y las reflexiones conjuntas.

En este primer apartado se analiza si los participantes identifican alguno de los bienes comunes, en específico, relación educativa e investigación; además se analiza cómo los participantes identifican cómo se da la agencia (movimiento del barco), gobernanza (quién dirige el barco), justicia (cómo se distribuyen las actividades dentro del barco), y humanidad (cuál es el destino de la universidad). Si bien, el destino final o hacia dónde se dirige el barco puede referirse a la humanidad en las dinámicas de bienes comunes, también puede decirnos cuáles son los bienes comunes que los estudiantes/docentes identifican. Para ello, se consideran alrededor de 30 minutos.

Algunas posibles preguntas que puede ocupar el moderador son: ¿quién dirige el barco?, ¿quiénes se encuentran dentro del barco?, ¿a dónde se dirige el barco?, ¿cómo se mueve el barco?, ¿cómo es el ambiente?, ¿qué más le agrada del entorno del barco?, ¿qué significa alguna característica especial del barco?

En la segunda parte, se les plantea que su barco se hunde o se puede hundir, esto nos permite saber la estabilidad (cuánto puede durar el barco con problemas o sin ellos) y la gobernanza (quiénes toman las decisiones para que el barco no se hunda), la justicia (cómo se distribuyen los trabajos para que el barco no se hunda), agencia (todos los miembros dentro del barco trabajan de manera autónoma y libre para que el barco no se hunda).

Algunas posibles preguntas de guía por parte del moderador son: ¿quiénes podrían participar para hundirlo?, ¿qué elementos propiciarían el hundimiento o que no se hundiera?, ¿qué no se debe descuidar para no poner en riesgo al barco? Para ello, se consideran alrededor de 30 minutos.

Para concluir la aplicación del instrumento, se agradece la participación y se les pide que coloquen en el dibujo la siguiente información: sexo, edad, tiempo de estudio o trabajo en la universidad y carrera de estudio (sólo para estudiantes).

Ya que se ha recogido la información y transcrito de manera fidedigna los audios, un grupo de expertos deberá identificar los códigos más importantes, entendidos como conceptos clave con los que los participantes han expresado su opinión. Posteriormente, un grupo de investigación analizó su relación con las dinámicas de bien común que podrían estar presentes en la Universidad.

RESULTADOS

Se identificaron tres bloques de conceptos clave, agrupados en tres bloques, con un total de 27 códigos (cuadro 1).

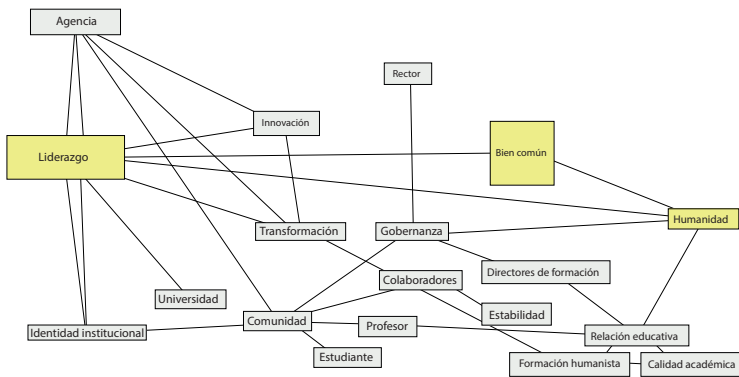
■ Cuadro 1. Bloques de conceptos clave. Dinámicas de bien común

1. Dinámicas de bien común	2. Estudiantes	3. Colaboradores
Agencia	Actividades co-curriculares	Calidad académica
Gobernanza	Catolicidad	Colaboradores
Estabilidad	Decisión	Competencia
Justicia	Directores de formación	Comunidad
Humanidad	Estudiante	Infraestructura
Relación educativa	Formación humanista	Innovación
Bien común	Identidad institucional	Profesor
	Liderazgo	Valores
	Rector	

Respecto a la perspectiva de los profesores:

- La agencia tiene relación directa con el liderazgo, el sentido de transformación e innovación y, de manera general, con la comunidad universitaria.
- La estabilidad se asocia a la seguridad financiera, infraestructura de calidad y al acompañamiento de estudiantes.
- La gobernanza está íntimamente en la comunidad y relacionada con la humanidad.
- La justicia no tiene visibilidad notable, sin embargo, se reconoce su importancia.
- La humanidad es percibida como una finalidad de los bienes comunes.

■ Imagen 6. Mapa de códigos: dinámicas de bien común en la universidad (colaboradores)



Fuente: elaboración propia.

LIMITACIONES

Como todo instrumento, el nuestro también tiene limitaciones, que a continuación presentamos. Por una parte, debido a la relevancia de la implementación de la metodología, se requiere que los moderadores no sólo estén familiarizados con la dinámica del ejercicio, sino que también comprendan las nociones básicas de la investigación, así como los conceptos clave de las dinámicas de bien común, ya

que con ello podrán profundizar en el diálogo que ayude a tener una interpretación más clara y enriquecedora sin manipular, interferir o sesgar las respuestas de los entrevistados.

Otra limitación importante es que los moderadores entiendan qué parte es una metáfora y qué parte debe corresponder en la realidad, deben aprender a separar los elementos del dibujo y pasarlos a la realidad de la universidad; por esta razón, la interpretación será limitada o descontextualizada. Es importante no sólo apegarse a la guía del ejercicio, sino también comprender la forma en la que los códigos serán elaborados más adelante. Asimismo, el moderador no sólo debe presentar buena comunicación, afabilidad y confianza, sino que también debe tener herramientas de interpretación e investigación.

Los audios de las participaciones grupales pueden presentar fallas técnicas del audio, baja calidad del audio, problemas en su reproducción, errores gramaticales u ortográficos, provocando con ello un doble trabajo en los investigadores que realizan la codificación, quienes no podrán recurrir a la fuente original de la información, lo que obligaría a repetir el ejercicio, lo cual implica un trabajo significativo.

Por último, una posible limitación es el tiempo de los participantes, recordando que es una actividad voluntaria, así como el ánimo y disposición para la participación.

IMPLICACIONES

Si bien los resultados obtenidos en la UPAEP también pueden servir para hacer interpretaciones desde el campo de la psicología, en especial usando el manual del test *House-Tree-Person* (Rocher 2009), podemos recuperar algunos elementos de la interpretación de este test para la de los dibujos con base en las dinámicas de bienes comunes en universidades, como es el caso del tamaño del barco, personas, otros objetos (otros barcos, peces, aves, islas, etcétera); los colores que se utilizan, en especial si usan velas para impulsar el barco, para representar grupos dentro del barco o nubes; los detalles que contiene el barco, ya sean los materiales del barco, el timón, el carajo, la popa, la proa, las velas o motores, hélices, los rostros de las personas.

Con la información dada por los participantes, podemos hacer uso de la teoría fundamentada específicamente en su tipo formal, pues se buscan procesos más generales, como sucede en las instituciones de educación superior. Gracias a que la teoría fundamentada pone “entre paréntesis” los modelos teóricos preestablecidos por los investigadores, esto nos permite conocer si la teoría que proponemos se puede verificar en la realidad. Asimismo, nos permite hacer comparaciones entre códigos emergentes, categorías, propiedades y dimensiones y conocer cuáles son sus semejanzas y diferencias; y, gracias a estas comparaciones, podemos obtener relaciones causales, contextos, estrategias de acción/interacción, consecuencias, entre otros (Hallberg, 2006).

Las hipótesis que presentamos a continuación, se deben tomar de la siguiente manera para la UPAEP: 1) no se pueden tomar en un sentido general o totalizante para la UPAEP, pues sólo representan a una muy pequeña parte de la comunidad estudiantil; 2) presentamos los resultados que arrojó el instrumento, pues detectamos que llegamos a la saturación teórica que menciona la teoría fundamentada; 3) se pueden seguir haciendo investigaciones con estudiantes que no formen parte de un grupo estudiantil, mesas directivas, programa Una apuesta de futuro (UAF) o beca Liderazgo social; docentes que no pertenezcan a la dirección de formación humanista o administrativos que no pertenezcan a la dirección de formación, cultura y liderazgo.

En cuanto a los estudiantes, es notable la concepción positiva que se tiene de la universidad como un lugar y espacio que da estabilidad ante la incertidumbre, esto se entiende no sólo desde el contexto complejo provocado por la pandemia, sino también en la seguridad brindada ante los retos familiares y profesionales.

Un elemento destacable es el de la alegría, manifestada especialmente por los estudiantes. Ser parte de la comunidad universitaria los hace ser felices, pero no sólo como una apropiación personal, sino como algo que se lleva en la acción, descubriendo la posibilidad de ser plenos en esta etapa de su vida, asumiendo un rol activo y protagónico a través del ejercicio de su liderazgo. La agencia da esa felicidad, la de sentirse realizados en la medida en que viven el significado de ser universitario.

La agencia tiene relación con la humanidad, en el sentido de transformación que tiene una universidad; esta visión es fundamental para comprender el sentido social que se descubre desde la profesión, la orientación que se da al dominio de una ciencia o técnica, así como la vivencia plena de la felicidad: ayudar al otro, en especial a quien más lo necesita, contribuir a la solución de un problema social y con ello a la mejora social.

La finalidad de una universidad deberá ligarse a su contribución con la humanidad, no sólo en el aporte científico o la generación de conocimiento, sino también en la transformación de esas realidades económicas, políticas, culturales y familiares. Ello dispone a una comunidad universitaria a cumplir una misión mayor, a responder con grandeza a un llamado del cual se sienten parte, es un deber de conciencia.

Otro concepto importante a destacar es el de la identidad institucional y su fuerte apropiación con la filosofía institucional. No se trata sólo de identificar estos códigos simbólicos que pueden ser establecidos desde una estrategia o campaña de mercadotecnia o comunicación y que, de suyo, son importantes. Lo relevante se da en la vinculación directa que se tiene con los principios y valores institucionales, es decir, la verdadera identidad es más que un color o una marca, es la forma en que se viven estos principios que promueve la universidad.

Entre todos los principios o valores expresados, habrá que destacar en especial el de la solidaridad, que es consistente con esas iniciativas, propuestas y acciones de liderazgo que fueron referidas al concepto de agencia. Se asume una vida universitaria impregnada de valores, donde la vivencia de la solidaridad da un carácter significativo a las acciones llevadas a cabo.

En el caso de los colaboradores, existe un fuerte sentido de comunidad que se vive desde la colaboración, la interdisciplinariedad e implicación entre distintas áreas y actores, donde todos comparten el propósito formativo y la importancia del acompañamiento personalizado a los estudiantes. Además, en la figura de los profesores se deposita la enorme relevancia de la calidad académica, si bien las asignaturas son relevantes, al docente se le confiere el éxito de una formación, así como la relevancia del sentido de acompañamiento

por medio de la mentoría, tutoría, orientación educativa o procesos de innovación social donde se genera impacto social.

De igual manera, los estudiantes valoran las herramientas y conocimientos que se les dan para su formación integral, así como las experiencias significativas que se viven durante su etapa universitaria, no sólo dentro de un contexto académico sino también co-curricular. Las competencias de liderazgo son atributos deseables, en la medida en que sean compartidos con innovación, creatividad, privilegiando la dimensión práctica sobre la teórica.

Respecto a la gobernanza, reconocen en la figura del rector la persona de mayor autoridad para tomar las decisiones más importantes, sin embargo, no todo se centra en él, sino que su responsabilidad es compartida con directivos y miembros de la Junta de Gobierno de otras áreas y los propios profesores y estudiantes, quienes asumen como suyo este reto colaborativo. Dicha responsabilidad se ve reflejada en la vida universitaria a través de los grupos estudiantiles, mesas directivas o proyectos de pertinencia social. Se ve fortalecida por la capacidad de tomar el liderazgo entre sus propios estudiantes, formar equipos, colaborar y resolver necesidades sociales. Los estudiantes se sienten empoderados y corresponsables de la gobernanza.

Los colaboradores destacan en especial la visión compartida sobre el rumbo y orientación de la universidad. Esta definición se asume que debe ser realizada por parte de las autoridades institucionales y se considera que actualmente tiene un fuerte arraigo con la misión de la universidad, se reconoce también como un elemento que no debe perder vigencia y mantenerse en continua reconsideración. Como ya se ha mencionado, la visión de la universidad radica en su contribución a la mejora de la humanidad y aquí, desde la experiencia de los colaboradores, existe una decisión crucial, en la que cada integrante deberá asumir esa visión como propia, lograr un aterrizaje desde su quehacer profesional, y contribuir así al cumplimiento de una meta común.

Resulta muy importante el testimonio que las autoridades institucionales dan dentro y fuera de la universidad, como referentes de liderazgo, que con su trayectoria, trabajo, profesionalismo, competencias y perfil logren los objetivos planteados, así como la calidez humana que les permita acompañar de mejor forma a los estudiantes y colaboradores.

Los profesores expresan también la necesidad de ser acompañados para que, a su vez, puedan acompañar de mejor manera a los estudiantes; con ello queda visible la importancia de la relación educativa y del tipo de vínculo que se debe formar dentro de la comunidad educativa, basado en la confianza, igualdad, reciprocidad, generosidad y sentido humano. En resumen, el acompañamiento humano forma parte de la identidad UPAEP. Además, la relación educativa también está vinculada a la concepción de justicia, lo cual permite que existan relaciones armónicas, de respeto, colaboración, cocreación, imparcialidad, en las que las tareas y quehaceres son bien distribuidos y propician la implicación de todos los miembros de la comunidad.

En estas últimas reflexiones hicimos hallazgos importantes que podrán ser retomados en futuras investigaciones con la intención de analizar los factores concretos que influyen en la creación de un ecosistema formativo para la proyección de líderes que se comprometan con el bien común.

CONCLUSIÓN

La universidad es un concepto amplio y dinámico, requiere una mirada interdisciplinar y unificadora, sobre todo en un contexto cambiante y de mucha incertidumbre como el que se ha vivido recientemente a causa de la pandemia provocada por Covid-19, entre otros problemas económicos, sociales y culturales, ante los cuales no puede permanecer ajena como institución social. De ahí que resulta relevante procurar, como institución educativa, tener una posición abierta, empática y reflexiva, que acoja directamente a todos los integrantes de la comunidad universitaria, al tiempo de estar vinculada socialmente, dando respuesta a las diferentes necesidades y demandas del entorno.

Ejercicios como éste nos permiten comprender de mejor forma los fenómenos sociales que se viven en el contexto educativo, sobre todo aquellos que guardan una relación estrecha con la generación, desarrollo y vivencia de bienes comunes que son suscitados en la universidad, en particular en las dinámicas de bien común y las dimensiones estudiadas: agencia, justicia, gobernanza, estabilidad y

humanidad (Nebel 2018; Beretta y Nebel 2020; Nebel y Arbesu-Verduzco 2020; Nebel y Delgadillo, 2022).

Observar de manera cualitativa estos procesos que se ven plasmados tanto en áreas académicas, de formación y de investigación, como en aquéllas orientadas a la gestión, administración y operación de la universidad, nos permite obtener información valiosa de las distintas experiencias y perspectivas que tienen tanto estudiantes como colaboradores. Por otra parte, se logra una integración teórica y práctica, que da un carácter educativo a estos espacios de encuentro que, entre otras cosas, permiten apreciar la riqueza de los vínculos humanos, al tiempo de proveer espacios de comunicación, diálogo y escucha, que de suyo representan ocasiones para fortalecer la relación educativa.

Surge una nueva hipótesis que resulta importante resaltar, los programas de liderazgo de la UPAEP tienen un impacto fuerte en la formación integral de los estudiantes, no sólo para la adquisición de conocimientos, sino para influir directamente en la sociedad y transformarla, para lo cual es fundamental la libertad del estudiante en asumir como propio este reto, así como estar habilitado para participar, involucrarse, acompañar y servir desde su propia profesión.

El análisis da una perspectiva comunitaria y, además, puede ayudar a las instituciones educativas a apreciar de manera específica cómo impactan los bienes comunes al interior de sus universidades, así como a dar un carácter singular y único, a la manera en que es apropiado y vivido de manera personal, tanto en los estudiantes como en los colaboradores. Es decir, la universidad cumple una función específica que da armonía a la persona, entre otras cosas, específicamente a través de aportar sentido a un proyecto de vida que integra la carrera profesional como un aspecto importante, mas no único. Con ello, se da incluso un carácter trascendente en la vida de la persona, lo que le permite aportar un sentido especial a aquello que encuentra en la universidad y anhela vivir. Para este ejercicio es notable dar visibilidad a que la necesidad de estabilidad en las personas, se vincula a formar parte de una comunidad que brinda identidad y seguridad, cumpliendo en parte con las funciones de una familia extendida, donde se fortalece su sentido de pertenencia. Por otra parte, en la universidad existe una libertad de agencia que

se asocia a la capacidad de innovar, proponer, organizar y participar en la vida universitaria, la transformación social y formar parte de una comunidad que sea fraterna y comprometida. Son las decisiones personales las que dan soporte a esa agencia que da libertad para generar bienes comunes, encontrando en la vida universitaria el ecosistema ideal de formación e impulso de un liderazgo que se entiende desde una lógica de servicio, donde se propicia el encuentro con los demás.

A los casi 50 años de la fundación de la UPAEP, los resultados que se han presentado en esta investigación muestran la consistencia y dan visibilidad a las estrategias formativas que se implementan al interior de la universidad gracias a su identidad institucional; asimismo, aporta valor a los procesos de acompañamiento personalizado que influyen en las dinámicas de bien común que se viven dentro del ecosistema formativo. Para futuros trabajos, se podrá considerar la contribución directa al perfil de egreso del estudiante, así como las competencias de liderazgo que son formadas y evidenciadas a través de la práctica profesional, participación comunitaria y responsabilidad social, en una perspectiva de bien común.

REFERENCIAS

- Altarejos, F., y Naval, C. (2011). *Filosofía de la educación*. Navarra: EUNSA.
- Álvarez, E., y Rodríguez, A. (2018). Inspiring change in education. Ecosystem of training for learning to take. *Pedagogical Studies*, 41(Esp.), 9-29. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052015000300002>
- Álvarez-Arregui, E., Rodríguez-Martín, A., Madrigal-Maldonado, R., Grossi-Sampedro, B. Á., y Arreguit, X. (2017). Ecosistemas de formación y competencia mediática: Valoración internacional sobre su implementación en la educación superior. *Comunicar*, 25(51), 105-114. <https://doi.org/10.3916/C51-2017-10>
- Ávila-Valdez, J. L., y Castro-Manzano, J. M. (2020). Measuring Common Goods: First Steps Toward Validation. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 4, 407-425.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership studies*, 7(3), 18-40. <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>

- Beretta, S., y Nebel, M. (2020). Introduction. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 4, 367-382.
- Cardona, P. (2000). *Liderazgo relacional (412)*. Nueva York: IESE Business School.
- Consejo de la Unión Europea (2014). Council conclusions of 20 May 2014 on effective teacher education. *Official Journal of the European Union*, 183, 22-24.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro, informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI (compendio)*. París: Ediciones UNESCO.
- Gray, D., Brown, S., y Macanufo, J. (2010). *Gamestorming. 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores de cambio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Nueva Jersey: Paulist Press.
- Hallberg, L. (2006). The “core category” of grounded theory: Making constant comparisons. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being* 1(3), 141-148. <http://doi.org/10.1080/17482620600858399>
- Le Hunte, B. (2017). Gamestorming the Academy: On Creative Play and Unconventional Learning for the Twenty-First Century. En S. Lynch, D. Pike, C. à Beckett (eds.), *Multidisciplinary Perspectives on Play from Birth and Beyond. International Perspectives on Early Childhood Education and Development* (pp. 151-161). Nueva York: Springer. http://doi.org/10.1007/978-981-10-2643-0_9
- Llano, A. (2003). *Repensar la universidad. La Universidad ante lo nuevo*. Madrid: Internacionales Universitarias.
- López, R. R. (2019). Una nueva institucionalidad académica para la gestión de la responsabilidad social de la Universidad. *Holos*, 1, 1-20.
- López, L. A. C., y Mora, C. A. A. (2020). Universidad, poshumanismo y sentido: la perspectiva de la universidad católica. *Cuestiones Teológicas*, 39(91), 57-76.
- Malcón-Cervera, C., Montaudon-Tomas, C. M., Pinto-López, I. N., y Gutiérrez-González, M. A. (2021). Design and validation of a scale to evaluate common good leadership. *Ethics, Economics, and Common Goods*, 18(2), 80-109.
- Montaudon-Tomas, C., Gutiérrez-González, M. A., Pinto-López, I. N., y Malcón-Cervera, C. (2021). Identifying the Theoretical Foundations

- for Common Good Leadership. *Ethics, Economics and Common Goods*, 18(2), 41-79.
- Nebel, M., y Arbesu, L. I. (2020). A metric of Common Goods Dynamics. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 4, 383-406.
- Nebel, M., y Delgado, J. M. (2022). From Theory to Practice: A Matrix of Common Good Dynamics. En M. Nebel, O. Garza-Vázquez y C. Sedmak (eds.), *A Common Good Approach to Development. Collective Dynamics of Development Processes* (pp. 57-102). Reino Unido: Open Book Publishers. <https://doi.org/10.11647/OBP.0290.03>
- Nebel, M. (2018). Operacionalizar el bien común. Teoría, vocabulario y medición. *Metafísica y persona*, (20).
- Niemi, H. (2016). Building Partnerships in an Educational Ecosystem. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 6(3), 5-15.
- Ortega, J. (2007). *Misión de la Universidad*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Pinto-López, I. N., Malcón, C., Montaudon-Tomas, C., y Amsler A. (2021, abril). Leadership for the common good: a bibliometric-based review. *26th Annual Western Hemispheric Trade Conference Proceedings, Texas A&M International University's (TAMIU), Texas*.
- Rocher, K. (2009). *Casa, árbol, persona. Manual de interpretación del test*. Barcelona: Lastra.
- Rubio, A. B., y Valencia, G. C. F. (2017). El ecosistema educativo universitario impactado por las TIC. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 15(30), 101-120. <https://doi.org/10.22395/angr.v15n30a5>
- Sedmak, C. (2022). The Systemic Outcome of Common Good Dynamics. En M. Nebel, O. Garza-Vázquez y C. Sedmak (eds.), *A Common Good Approach to Development. Collective Dynamics of Development Processes* (pp. 179-200). Reino Unido: Open Book Publishers. <https://doi.org/10.11647/OBP.0290.07>
- Shek, D. T., y Hollister, R. M. (2017). *University social responsibility and quality of life*. Nueva York: Springer Nature Singapore.
- Sobe, N. W. (2021, 10 de febrero). *Reelaborar los cuatro pilares de la educación para sustentar el procomún*. París: LAB de Ideas de los Futuros de la Educación de la UNESCO. <https://es.unesco.org/futuresofeducation/ideas-lab/sobre-reelaborar-cuatro-pilares-educacion-sustentar-procomun>
- Torralba, J. M. (2013). La educación liberal como misión de la universidad. Introducción bibliográfica al debate sobre la identidad de la universidad. *Acta Philosophica*, 22(2), 257-276.

- UNESCO (2015). *Replantear la educación. ¿Hacia un bien común mundial?* París: UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232697>
- UPAEP (2021). *Pedagogía del Bien Común*. México: UPAEP.
- UPAEP (2018). *La formación de líderes que transformen a la sociedad*. México: UPAEP.
- Väljataga, T., Poom-Valickis, K., Rumma, K., y Aus, K. (2020). Transforming Higher Education Learning Ecosystem: Teachers' Perspective. *Interaction Design and Architecture(s) Journal*, 46, 47-69.