

Programa de líderes: ejercicio democrático en Prepa Ibero Puebla

Leaders Program: Democratic Exercise at Prepa Ibero Puebla

Melissa Isaaly Mendoza Bernabe
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA
melissa.mendoza.bernabe@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0006-9097-2939>

José Adolfo Casillas Gómez
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA
joseadolfo.casillas@iberopuebla.mx
<https://orcid.org/0009-0006-5130-4655>

RESUMEN

Este artículo presenta la sistematización del programa de líderes, un ejercicio democrático implementado desde 2017 en la Preparatoria IBERO Puebla, México. El programa, basado en la simulación de procesos electorales mexicanos, busca que los estudiantes experimenten la democracia como una vivencia formativa. El objetivo es fomentar actitudes democráticas a través de la responsabilidad electiva, el servicio y el diálogo, promoviendo el consenso y la mediación para el bien común. Utilizando la metodología de Investigación Acción Participativa, el estudio involucra a toda la comunidad educativa en la construcción de su formación académica y personal. La implementación del programa ha presentado desafíos en la convivencia y el sentido comunitario, tanto en la resolución de problemas educativos cotidianos como en las relaciones interpersonales. Este ejercicio de ciudadanía, resultado de una evaluación crítica por parte de los actores educativos, ha permitido ampliar la perspectiva sobre cómo el diálogo y la reflexión en prácticas democráticas promueven la construcción social. El estudio contribuye a la creciente línea de investigación sobre estrategias pedagógicas que vinculan democracia y ciudadanía en la educación media superior.

Palabras clave: educación media superior, democracia, ciudadanía, liderazgo



ABSTRACT

Pedagogical strategies that link the topics of democracy and citizenship in upper secondary education represent a growing line of research (Mesa, 2019). This article contributes to the systematization of the “Leaders Program,” a democratic exercise,” a democratic exercise that has been carried out since 2017 at the IBERO Puebla High School, Mexico. The systematization was under the gaze of the Participatory Action Research methodology, where the dialogue and participation from all educational community members give meaning to their academic and personal development. The main objective is directed at the service students promotion of their democratic attitudes through elective responsibility, service, and dialogue to reach a consensus and mediate with a view toward the common good. The program is based on a line of action that emulates the processes of popular elections in Mexico, with the intention of experiencing democracy as a formative experience (Mir, 1998). Its impact within the classroom has involved numerous challenges in community interactions and the sense of community in addressing solutions to everyday problems in education, as well as relationships within the community itself. This citizenship exercise the critical evaluation by educational actors, allowing for an expanded perspective and recognizes the result of the critical evaluation by educational actors, allowing for an expanded perspective and recognizing how dialogue and reflection on these democratic practices promote social construction. Keywords: upper secondary education, democracy, citizenship, leadership

INTRODUCCIÓN

El liderazgo y la democracia en el ámbito educativo son temas que se han desarrollado desde finales del siglo pasado, y se han introducido en las instituciones escolares a partir de estrategias, enfoques y proyectos. Por otro lado, en el ámbito del liderazgo se ha destacado sobre todo el rol del docente/directivo como la persona que ejecuta y reflexiona las acciones y decisiones para la mejora escolar (Bolívar, 2010; Mulford, 2006). Bolívar (2011) reflexiona sobre la importancia de la formación ciudadana en espacios educativos, ya que permite fortalecer la capacidad del liderazgo de todos los involucrados en los procesos, lo que es, sin duda, una tarea ardua y extensa que requiere atención, investigación y reflexión.

La democracia y su vinculación con la educación han realizado aportes pedagógicos para la construcción de la ciudadanía a partir de actividades y proyectos democráticos (D'Arcangelo, 2016; Dewey, 1998; Mesa, 2019; Mir, 1998), lo mismo en el contexto interno de la escuela, que con proyectos articulados entre aula y sociedad (Osoro y Castro, 2017; Prieto, 2003).

Y ante una realidad social que promueve la individualidad y la competencia como cualidades casi instintivas para el desarrollo de la persona, aunado a una crisis política que está envuelta en la corrupción, se identifica la falta de propuestas que atiendan los problemas reales que vivimos como sociedad y la escalada de violencia. Donde la democracia se abandera como un ejercicio simplista de ir a votar, esperando de quienes presentan la mayoría de votos puedan y deban implementar una solución inmediata y general, cual panacea de todos los retos que afrontamos, proponemos desde la educación un programa de incidencia basado en el aprendizaje situado para que las y los estudiantes puedan vivir el ejercicio democrático y la práctica de su ser ciudadanos en su realidad inmediata como alumnos.

Una forma de atender esta problemática en el ámbito educativo es desde el diseño de estrategias que fomenten la práctica democrática para responder a la interrogante sobre su contribución e incidencia en la construcción de la democracia y sus implicaciones. Desde esta reflexión nos preguntamos, ¿cuál es el impacto de proyectos democráticos educativos en la construcción de ciudadanía y la formación en valores? Ante este desafío, se enfatiza la educación

en el compromiso, la solidaridad y la justicia social y se invita a comprender las necesidades sociales, atendíéndolas desde el servicio orientado al bien común, para que los estudiantes de bachillerato puedan liderar desde el diálogo y el discernimiento apostando por el desarrollo de todos los miembros de su comunidad.

La realidad actual exige la reflexión y la puesta en acción de propuestas de investigación educativas que reflejen el proceso de y con el alumnado en temas de formación en ciudadanía. Por lo tanto, el desarrollo de las cualidades y habilidades para el liderazgo estudiantil dentro de una práctica democrática es una necesidad patente para fortalecer tanto las líneas de investigación de estas áreas, como para enriquecer estrategias educativas (Lakowski, 2011). Bajo esta consigna se ha desarrollado el programa de líderes ignacianos, que se realiza en una institución de educación media superior particular de la ciudad de Puebla, México. La intención fundamental es promover aprendizajes y experiencias que fortalezcan la corresponsabilidad para integrar el liderazgo, la ciudadanía y la democracia en las y los estudiantes.

El desarrollo y aplicación de esta propuesta es posible debido a la coincidencia y resultado de diversos factores. Por un lado, la institución en la cual se encuentra vigente y activo este programa se inspira del Modelo Pedagógico Ignaciano (MPI), en el que se asume la responsabilidad por educar personas con y para los demás, con la misión de formar a los y las mejores personas para el mundo, tal como se menciona en la siguiente cita:

El proceso de formación en el liderazgo ignaciano está centrado en el ejercicio libre y consciente del proceso de humanización que, inspirado desde la espiritualidad ignaciana encarnada en los *Ejercicios Espirituales* de San Ignacio de Loyola, se configura en el proceso de discernimiento Ignaciano como el modo nuestro de proceder (Red Homólogos de Pastoral AUSJAL. Comisión de Liderazgo Ignaciano, 2019, p. 8).

Estos fundamentos permitieron la creación del programa de líderes, el cual después de seis años de ejecución en la Preparatoria Ibero Puebla (PIP) ha sido amoldado y ajustado a la realidad de las y los estudiantes en su contexto bajo la metodología de Investigación

Acción Participativa (IAP), con lo que se obtuvo como resultado una primera sistematización del programa que evidencia el proceso mediante el cual se realizan prácticas democráticas y de construcción de ciudadanía. El aporte principal de este artículo es mostrar el resultado del programa que conjunta un aprendizaje democrático y de liderazgo en el nivel de educación media superior durante el semestre agosto-diciembre 2023.

EL PROGRAMA DE LÍDERES: EJERCICIO DE CIUDADANÍA Y DEMOCRACIA

Formación integral de las y los estudiantes

El MPI, siendo una manifestación de la espiritualidad ignaciana, busca crear un ambiente de coaprendizaje, comunidad y colaboración entre todos los miembros de la institución (Lowney, 2004). Puntualmente, en la PIP, uno de los objetivos de creación del Programa de Líderes Ignacianos fue fortalecer las prácticas democráticas, contribuir al aprendizaje ciudadano y promover instancias para la resolución de conflictos (Preparatoria Ibero Puebla, 2022). Asimismo, el liderazgo ignaciano es uno de los medios primordiales que permiten a las y los participantes entender lo que se denomina como la excelencia humana. Ésta se expresa en las 4Cs, acrónimo utilizado para representar las cualidades deseadas a formar: compasivo, consciente, comprometido y competente, como parte de su formación (Secretaría de Educación de la Compañía de Jesús, 2015). Un liderazgo bajo estos fundamentos es una oportunidad para el desarrollo individual y colaborativo, que se asume como la práctica de una ciudadanía responsable, esto es, lo que se espera para una postura democrática (Mir, 1998).

Desde el otoño de 2017, el programa de líderes garantiza que, al menos una vez en su estancia en la institución, todas y todos los estudiantes experimentan este proyecto desde el rol de líder ignaciano, formando parte de un equipo. El programa ha reforzado el objetivo institucional desde el proceso de aprendizaje, un binomio de congruencia que, desde la mira de Aguado (2001), habilita espacios de diálogo, confianza y empatía. El sentido fundante es crear un

liderazgo comunitario donde convergen las habilidades, los valores y las cualidades de las y los estudiantes, sirviendo como motivación tanto para su desarrollo personal como para el grupal. En palabras de Betancourt, este conjunto se define como: “La expresión de un modo de integrarnos como personas en el devenir histórico de la vida, que nos convoca a tomar postura, a tomar decisiones y a actuar en libertad” (Betancourt *et al.*, 2019, p. 14). Conviene subrayar, que el proceso de crecimiento y madurez que busca alcanzar el Programa de Líderes Ignacianos se centra en que todos los involucrados se apoyen con un sentimiento de solidaridad.

EL ACOMPAÑAMIENTO COMO ELEMENTO CLAVE

Para cumplir los objetivos descritos en el programa de líderes, se diseña una estructura desde el acompañamiento en el desarrollo personal, emocional, académico y espiritual de nuestro alumnado, inspirada en las directrices del liderazgo ignaciano, que busca que cada estudiante pueda aprender en los distintos roles que tomará durante sus estudios de bachillerato.

La relevancia del acompañamiento tiene una relación directa con el compromiso adquirido por los líderes en sus procesos de aprendizaje individual y colectivo; Lowney (2004) explica que estas cualidades son visibles y desarrolladas únicamente dentro del trabajo en equipo. El acompañamiento a líderes se basa en la escucha de la experiencia del estudiante, lo que le permite identificar los aciertos en su ejecución y desde dónde se llevaron a cabo, con la intención de tenerlos presentes para ser capaces de replicarlos en los distintos ámbitos de su vida actual y futura. Por otro lado, se identifican aquellas fallas y errores que se busca corregir y evitar sin eclipsar los logros, orientándolos para reconocer dónde ocurrió lo que se está considerando como error, ya sea por acto o por negligencia.

Desde la puesta en marcha del programa hemos detectado que se replican dinámicas sociales de individualismo y competencia que no permiten al estudiante entender los puntos que pueden mejorar, y que entorpecen procesos de participación y trabajo colaborativo. Las claves innegociables para este proceso de aprendizaje y acompañamiento son la escucha y la toma de decisiones para el bien común,

es decir, se invita a los estudiantes a que escuchen a sus compañeros, entendiendo la situación, haciéndolos capaces de identificar las dinámicas que llevaron a esta situación y desde ahí tomar las mejores decisiones para redimir y en un futuro evitar que reincidan (Preparatoria Ibero Puebla, 2022).

Aunado a este acompañamiento a los líderes, está también el acompañamiento a los equipos usando el mismo método y herramientas de escucha y discernimiento comunitario, donde todos los integrantes del equipo se entienden a través del diálogo; esta etapa sin duda es un reto, y el docente mediador debe estar atento a que cada estudiante pueda vivirlo de manera consciente, tratando de no enjuiciar o adelantarse a emitir resoluciones ni querer justificar su postura; en estos espacios buscamos crear una conciencia empática que permita a cada integrante entender la posición de sus compañeros sin tener que estar de acuerdo pero, respetando su sentir y pensar; esto promueve un ambiente de confianza que facilita lograr acuerdos comunes que están orientados al bien de todas y todos. Pineda (2020) recalca lo substancial del trabajo colaborativo, ya que está constantemente encaminando al alumno a respetar las distintas perspectivas, como un precursor del ejercicio democrático con la prioridad del bien común.

Enriquece enormemente poder mediar y acompañar el equipo desde las características de la excelencia humana: las 4C's. Este acompañamiento se complementa con la actuación y desempeño de todo el equipo, demostrando el verdadero liderazgo ignaciano orientado al servicio desde los distintos momentos en que se puede llevar a cabo, cuando una persona es capaz de escuchar para discernir en la construcción de comunidades más justas y dignas. Esta idea es reforzada por Kolvenbach (2000):

Los estudiantes a lo largo de su formación, tienen que dejar entrar en sus vidas la realidad perturbadora de este mundo, de tal manera que aprendan a sentirlo, a pensarlo críticamente, a responder a sus sufrimientos y a comprometerse con él de forma constructiva. Tendrían que aprender a percibir, pensar, juzgar, elegir y actuar en favor de los derechos de los demás, especialmente de los menos aventajados y de los oprimidos (Kolvenbach, 2000, p. 8).

En el MPI se construyen planes de educación bajo una mirada integral que busca impactar y afectar a todos los actores educativos. La huella deseada en este proceso es lo que llama Savater (2008) la conmoción de vivencia para el desarrollo humano, en otras palabras, la manera en la que se descubre desde y con las otras personas. Las estrategias pedagógicas que se utilizan durante el desarrollo del programa de líderes tienen la intención de generar espacios de crecimientos de las diferentes dimensiones de la persona (Vásquez, 2006). En el caso específico de los docentes que colaboran como acompañantes de grupos de líderes, el diálogo se considera una herramienta substancial que invita a caminar conjuntamente en dirección a objetivos personales, profesionales y sociales. La escucha atenta a las y los estudiantes sobre sus problemáticas, intereses y necesidades es fundamental para poder construir propósitos pedagógicos coherentes, congruentes y conscientes (Prieto, 2003). De esta manera, el acompañante del programa de líderes es también acompañado a partir del diálogo que se mantiene con el grupo de líderes a su cargo, buscando así el mayor bien de todos los involucrados.

El acompañamiento de los líderes ignacianos es la parte medular del programa, ya que éste se diseña con el principio de que “un líder se hace, no nace”; por lo tanto, se acompañan los aprendizajes, dificultades, retos y logros que vayan viviendo cada líder en turno y su equipo. Este acompañamiento es resultado de la mediación que el docente promueve en un espacio de respeto, confidencialidad y libertad para poder expresar las molestias e inconformidades, pero también para celebrar los logros y aciertos. Se han tomado metodologías aprendidas en círculos de paz por otras instituciones educativas que trabajan por la justicia social, tomando estas buenas prácticas en el desarrollo del programa (Bahajin, 2018; Fitria, 2013; Pazos, 2002), donde las decisiones en consenso son clave para atender las necesidades del grupo. Se trata con empatía y apertura los errores y omisiones de los integrantes, entendiendo que es posible buscar medios para resarcir los daños ocasionados, por pequeños que sean, como la entrega fuera de tiempo de un proyecto hasta cuestiones que pueden afectar la integridad de algún miembro.

Las mediaciones van calando en cada integrante del equipo mostrando la resolución del conflicto a través del diálogo; se busca sanar

las relaciones y los vínculos como prioridad junto con los objetivos académicos, es decir, se da la misma importancia a la persona y a sus procesos, que al resultado de sus proyectos y trabajos académicos. Si bien el objetivo inmediato grupal es la excelencia académica, ésta se quedaría falta de sentido sin un proceso de aprendizaje interior significativo; nos referimos a que cada persona va comprendiendo la importancia de su participación y colaboración en su equipo y su grupo, con lo que de nuevo se quiere resaltar el impacto que tienen nuestras acciones en la comunidad, ya sea como integrantes de equipo o ciudadanos, el compromiso común es imperativo para la transformación social.

LA ESCUCHA EMPÁTICA Y ATENTA COMO UN PASO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDAD

El contexto propio de las y los estudiantes marca la dirección para habilitar un acercamiento al liderazgo ignaciano desde su quehacer cotidiano. Durante el programa, el líder electo es quien asume una responsabilidad de guía y acompañamiento para los integrantes de su equipo, además está involucrado en actividades comunes, trabajos, tareas y proyectos. Esta diversidad de ocupaciones que acontecen en lo individual y en lo grupal abre la posibilidad de vivir una experiencia de liderazgo donde la escucha y la toma de decisiones debe atender la búsqueda del bien común (Lowney, 2004).

El proceso permite a las y los estudiantes reflexionar sobre su relación con la sociedad y la inercia que hemos aprendido, respecto al castigo y las consecuencias de una justicia punitiva, donde se castiga a quien comete una falta. En el programa de líderes ignacianos se promueve una justicia restaurativa (Pérez y Zaragoza, 2011), se toma conciencia y responsabilidad por la falta cometida entendiéndola como un daño a sus pares, un daño que busca repararse con más atención y responsabilidad.

En palabras de Vásquez (2006, p. 233): “A través de ella se orienta todo el proceso de formación de nuestros(as) estudiantes en lo que hace referencia a su afectividad, a la expresión de sí mismos y a la interrelación con las demás personas”. La responsabilidad de acompañar y de dejarse acompañar es una capacidad humana que se

fortalece desde el diálogo reflexivo, demostrado en acciones que los llevan a su objetivo común, que fueron manifestados en la creación de una bitácora que muestra este proceso del equipo y de decisiones comunes en pro del bienestar del mismo.

Aunque podría parecer que el programa está limitado a la escuela y que no permite este contacto con personas y situaciones que vulneran a la sociedad, lo cierto es que este ejercicio prepara al alumno a situaciones que deberá enfrentar, ahora con herramientas dirigidas a la escucha y el discernimiento para el bien común, en busca de la transformación a una sociedad más justa y digna, ya que el aprendizaje de las y los estudiantes durante este programa les invita a que puedan llevarlo a cabo en sus relaciones presentes y futuras, desde su círculo inmediato, que puede ir creciendo a las esferas de lo social y con ello de lo político, con la esperanza de que estas acciones transformen la sociedad.

EL PROGRAMA DE LÍDERES: EJERCICIO DE CIUDADANÍA Y DEMOCRACIA

Proceso del programa de líderes: pedagógico y humano

La elección de los líderes y la conformación de sus equipos se realiza a través de un ejercicio democrático, con la participación de toda la comunidad educativa. A través de su voto anónimo y secreto, eligen a quien consideran la persona idónea para representarlos y ser su líder. Cabe aclarar que, si bien las y los estudiantes realizan este voto, como se mencionaba, no esperamos que los líderes electos ya hayan desarrollado las habilidades que se esperan de un líder; por el contrario, buscamos que su elección sea una oportunidad de aprendizaje mediante la experiencia y pueda ser capaz de reconocerse a sí mismo en sus cualidades y defectos para ponerlos al servicio de los demás.

Dentro de este ejercicio democrático y como expresan Osoro y Castro (2017, p. 91): “Consideramos que la democracia y la participación debieran ser, en la escuela, experiencias cotidianas, generadoras de aprendizajes y facilitadoras de la construcción de una ciudadanía ética, responsable y crítica”. La aplicación semestral de este programa y el cambio de líderes por grupo después de este lapso,

posibilita la transmisión de experiencias, diálogos y vivencias entre el estudiantado. Esta práctica democrática les permite reflexionar y profundizar en sus acciones como sujetos libres y con el compromiso de ejercer sus responsabilidades y derechos como parte de la comunidad, reflejo de los roles asumidos con una ciudadanía comprometida.

La estructura del programa de líderes, con la intención de fortalecer la comunicación entre los participantes y el entorno, busca emular un ejercicio democrático continuo. Esto significa que, si bien existe un seguimiento de pasos para la elección de los líderes, el tiempo en el que éstos ejercen su rol tiene una vigencia al servicio de su comunidad. No obstante, durante este periodo, las responsabilidades que se asumen son transversales dentro de la institución, lo que significa que hay una incidencia académica.

Dentro de los Lineamientos de la PIP (Preparatoria Ibero Puebla, 2022) se invita a los profesores a buscar proyectos que involucren al trabajo en equipo, la meta de esta consigna es evidenciar, en acontecimientos de su realidad, el servicio del líder y la responsabilidad ciudadana, como aspectos cotidianos que se viven de manera continua. El alumno no queda ajeno ni indiferente después de haber ejercido su voto, por el contrario, esto lo compromete a mantenerse en el proceso, haciéndose responsable de su decisión y trabajando en conjunto para el mayor beneficio común.

Nos permitimos una connotación importante respecto al liderazgo ignaciano, que es comprendido como un proceso concedido al servicio de los demás, sin jerarquías y del que destacan tres estadios clave explicados por Lowney (2004). Estos aspectos son las características primordiales de un líder con estilo ignaciano. Realizamos una distinción importante, ya que son adecuadas al proceso formativo de los y las estudiantes y se encuentran propiamente en desarrollo:

1. *Escuchar*: como se ha mencionado anteriormente, este elemento clave realiza una función de articulación con y para los integrantes de los equipos. Saber reconocer los tiempos y momentos de escucha crea ambientes de confianza que fortalecen el trabajo en equipo.

2. *El autoconocimiento y reconocimiento del equipo*: los líderes y los integrantes de los equipos están en un proceso de descubrimiento, en el que comienzan a identificar habilidades y talentos propios y de los demás. Como se destacó en la sección anterior, el acompañamiento es una amalgama que permite dar cuenta de este proceso, tanto en el líder como en los compañeros.
3. *Toma de decisiones*: reconocer los tiempos y respuestas de las decisiones es fundamental.

Estos tres aspectos son anclajes pertinentes para poder enfatizar la importancia del programa como una estrategia educativa desde la práctica, es una forma de sumergirse en su realidad y ser conscientes de lo cotidiano (Quinto, 2010). Promover estos estadios identificados por Lowney (2004) es crear espacios de aprendizaje personalizado, ya que, al tener la oportunidad de identificarlos en su proceso de liderazgo, establecen sus propios alcances en cada uno de estos.

El programa busca trascender el trabajo colaborativo en pequeños colectivos, entendiendo a estos equipos como parte de una sociedad, que va desde el individuo, el equipo, el grupo, para terminar en toda la comunidad educativa, lo que lleva a concientizar cómo las acciones individuales y en pequeños equipos se suman al trabajo de todas y todos. Esta descripción es el esbozo de la vivencia del día a día de alumnos en un nivel de educación media superior, donde la estrategia del programa de líderes es una manera de buscar soluciones a problemas comunes y latentes. Empleando las palabras de Dewey sobre las estrategias educativas que implican el desenvolverse y reaprender con valores humanos: “saber escuchar, respetar y compartir opiniones, experiencias, situaciones y tomas de decisiones entre otros elementos importantes que generen el sentimiento de formar parte de algo, la experiencia de ser tenido en cuenta y sentirse valorado” (Dewey, 2008, p. 229).

El proceso del programa provoca espacios de participación; desde la visión Hart (1993), esta forma de diálogo permite visibilizar cómo el estar, hablar y reflexionar sobre lo que nos rodea es una forma de contribuir a la mejora de la comunidad, de apropiarse de los espacios y de reconocer que el trabajo en equipo es una responsabilidad humana.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: UNA PRÁCTICA DEMOCRÁTICA DE ACOMPAÑAMIENTO CONJUNTO

El programa de Líderes Ignacianos se construye para que todas y todos los estudiantes tomen durante un semestre la experiencia del liderazgo y formen equipos de trabajo. Estos equipos están conformados por entre cuatro y seis personas. Durante seis meses, el equipo trabajará en las actividades más significativas de cada materia (Preparatoria Ibero Puebla, 2022). En la figura 1 se describe con detalle el proceso de elección, que busca ser una representación de los sistemas de elección popular que se viven en México.

■ Figura 1. Explicación de los pasos y fases dentro del proceso de elección de líderes del programa Líderes Ignacianos de la Preparatoria Ibero Puebla.



Fuente: elaboración propia con la información del proceso de líderes ignacianos (Preparatoria Ibero Puebla, 2022).

La figura 1 explica con detalle el proceso que se lleva a cabo al inicio de cada semestre, cuando se eligen cinco líderes por salón. Una vez hecha la elección, cada líder es responsable de elegir al equipo que lo acompañará durante el periodo semestral; en retrospectiva, cada estudiante será parte de un equipo con un líder que la mayoría eligió. A partir de este momento, los trabajos colaborativos de las disciplinas académicas de sus estudios en bachillerato se realizarán con este equipo, invitando a cada alumno a un compromiso continuo, y desarrollando un sentido de comunidad que se pretende pueda sobrellevar las diferencias y discusiones que surgirán. Esta estructura permite que el estudiante asuma su voto inicial, construyendo, junto con su equipo y líder, una comunidad de aprendizaje que sea capaz de relacionarse, dialogar y trabajar de una manera sana.

Cuando nos referimos a un trabajo sano, entendemos la apropiación de los valores de la excelencia humana que articula las acciones y emociones de una sociedad (Secretaría de Educación de la Compañía de Jesús, 2015). Somos conscientes de que esta manera de colaborar debe ser construida, además que en más de un aspecto es contracultural con los valores de individualismo y competencia que rigen nuestra sociedad, poniendo de nuevo la relevancia del acompañamiento con los equipos. La comunicación y la organización suelen ser los principales puntos débiles al momento de colaborar, la primera, por no ser capaces de ceder ante otros puntos de vista, por lo complejo de las relaciones humanas y los prejuicios. El docente mediador tiene la tarea de escuchar y hacer evidente estas dinámicas para que cada alumno logre superar los hábitos que producen estos conflictos, esto también lleva a reflexionar sobre la importancia del bien común por encima del bien individual, además, en cómo el primero resulta en una consecuencia positiva para el segundo.

El punto número cinco de la figura 1, denominado capacitación, es uno de los elementos que en los últimos semestres ha tomado más importancia. Las implicaciones de la pandemia dentro de la convivencia escolar han arrojado retos diferentes (CEPAL-UNESCO, 2020; Monereo, 2021), los cuales han sido abordados desde diferentes planeaciones, siendo el espacio de la capacitación de líderes un lugar idóneo para promover dinámicas colaborativas y reflexivas en los participantes. Esta capacitación se compone de jornadas y talle-

res para que los líderes electos puedan acercarse a otras experiencias, reconozcan los recursos que tienen al alcance para desarrollar sus capacidades y habilidades, y, sobre todo, identifiquen cómo el liderazgo dentro de la institución tiene peso e importancia tanto en el programa como en las propuestas estudiantiles. Las capacitaciones complementan el acompañamiento, y abren un espacio para reconocer y compartir entre todos los líderes, reforzando su experiencia y recuperando lo vivido durante su semestre.

Se consideran tres espacios durante el semestre, no obstante, éstos se pueden adaptar a los que la institución requiera. Se sugiere mantener siempre uno al inicio, luego de la elección y uno de cierre a modo de coevaluación y recuperación de la experiencia.

El taller inicial tiene como objetivo desarrollar la atención y la toma de decisiones. Se enfoca en fomentar una escucha activa que ponga a la persona en el centro. A través de dinámicas y actividades, se plantean estas habilidades con la expectativa de que los participantes las pongan en práctica con sus respectivos equipos. Se enfoca también en la cooperación desde la teoría de juegos y en el discernimiento. Este taller tiene lugar los primeros días después de la elección de líderes ignacianos. Durante esta jornada se pretende que los líderes ignacianos tengan claro el propósito del programa, así como sus principales deberes como líder y el papel del acompañante.

El segundo taller recupera los momentos más importantes que han vivido los líderes hasta la primera mitad del semestre, es posiblemente la capacitación más relevante, ya que retoma las experiencias propias de los líderes y se comparten herramientas y recursos para que sigan desarrollando las habilidades esperadas en el programa. Esta capacitación se centra en la resolución de conflictos, la empatía y el trabajo por el bien común. Se desarrolla a través de la construcción de puentes de diálogo. En este punto del semestre las y los estudiantes se ven tentados a sacar del equipo o de trabajos a integrantes que no han participado en la elaboración de los proyectos; esta medida, entendida desde lo punitivo, se aleja del propósito del programa, por lo que, a través del diálogo y la reflexión se invita a los involucrados a reconocer su falta, los problemas que ocasionaron a sus compañeros y a proponer la manera de resarcirla de manera que no vuelva a ocurrir. Este taller se centra en el trabajo en equipo,

en su papel y su desempeño al llevarlo a cabo, pero también en la reflexión desde la empatía que necesita ser escuchada durante el trabajo en equipo para estar abiertos al diálogo y a mejorar su comunicación; en última instancia se busca reflexionar sobre la profundidad del trabajo con otros, que puede llevar a una sociedad más justa y crítica.

Al finalizar el semestre se tiene el taller de cierre; es un momento de recuperación y agradecimiento por todo lo vivido, se comparten las experiencias más significativas, los momentos difíciles y los éxitos obtenidos durante el semestre, se enriquecen las experiencias de todas y todos los líderes, integrando lo aprendido a su proyecto de vida. Estos elementos muestran la estructura educativa que subyace en la práctica del liderazgo ignaciano y que se articula con las otras experiencias formativas ignacianas propias del MPI que se van enriqueciendo conforme avanzan las vivencias de cada estudiante.

PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN BAJO LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA

En los apartados anteriores se ha hecho la descripción de la vivencia de los estudiantes durante el proceso que implica el programa de líderes, como muestra de una estrategia pedagógica que es determinada por el propósito de éste. Sin embargo, dentro de este desarrollo, la mirada analítica y crítica para identificar cómo el programa incide dentro de la formación ciudadana, fue el eje intencional para poder diseñar y aplicar durante un semestre instrumentos cualitativos que arrojaran información para desatar una discusión, y así, reconocer el verdadero alcance en términos del desarrollo de la persona.

Es importante resaltar que la invitación de organizar este proceso educativo recae en el sentido de compartir los saberes que implícitamente albergan las vivencias de los estudiantes. De esta manera, se buscaba identificar conceptos, estructuras y, sobre todo, líneas de trabajo que fortalecieran los fundamentos y relevancia del programa. Como lo menciona Torres (1999, p. 7) acerca de la pertinencia de sistematizar experiencias educativas, resalta que es una "...estrategia para comprender más profundamente las de intervención y acción

social, para recuperar los saberes que allí se producen y para generar conocimientos sistemáticos sobre ellas”. La atención a esta propuesta trajo como resultado el diseño de un acompañamiento bajo la metodología de Investigación Acción Participativa (IAP), donde la creación de instrumentos dialógicos en estilo de bitácora permitió la reflexión de los participantes en paralelo a las fases metodológicas utilizando un paradigma interpretativo para el análisis de éstos.

La selección de la metodología IAP se debe a que, dentro de la educación, permite reforzar, reflexionar y dar un nuevo sentido a prácticas, proyectos o estrategias. La riqueza que aporta es que considera todos estos aspectos. Citando a Pazos (2002, p. 5): “Es una investigación que pretende mejorar la educación cambiando prácticas y que nos permite aprender gracias al análisis reflexivo de las consecuencias que genera”. Éste es uno de los argumentos para fortalecer tanto los objetivos del programa como proporcionar una mejora al mismo.

El primer desafío fue seleccionar la muestra para realizar el seguimiento durante el semestre de otoño 2023. El contexto poblacional de la institución es de 150 alumnos aproximadamente por generación, organizados en 25 equipos, cada uno con su líder y acompañados por dos docentes. Tras un análisis reflexivo, se revisó la información del semestre inmediato anterior, identificando una tendencia en el crecimiento del número de incidencias registradas en el periodo de primavera 2023 en una generación. Esto dio como resultado elegir al alumnado de tercer semestre para llevar el registro y relatoría de todo el proceso de acompañamiento.

Se comenzó con el diseño de un calendario de seguimiento con cuatro sesiones semanales para atender por 50 minutos a cada equipo, garantizando que recibieran al menos dos sesiones mensuales. Después de cada reunión, se elaboró una bitácora general por parte del equipo con los puntos dialogados, además de un registro por parte del docente con las observaciones realizadas.

Las sesiones abordaban temas generales o específicos, según las necesidades de cada equipo, estas reuniones eran mediadas por el docente acompañante y el objetivo central era el diálogo de los estudiantes sobre su sentir y problemas en el trabajo colaborativo. En

el cuadro 1 se muestran los tiempos y cantidades de instrumentos utilizados durante este proceso comprendido de agosto a diciembre de 2023.

■ Cuadro 1. Totales de seguimiento programa de líderes tercer semestre durante el periodo de otoño 2023.

Aspecto	Número total
Bitácoras de acompañamiento a equipos	33 documentos
Equipos acompañados	25 grupos de líderes
Total de estudiantes	117 alumnos
Horas totales de sesiones de acompañamiento	40 horas
Horas de capacitación a líderes	20 horas

Fuente: elaboración propia.

Esta información permite reconocer desde una visión cuantitativa las implicaciones de un seguimiento puntual a una generación, y refleja los tiempos de atención y acompañamiento; su verdadera relevancia radica en lo que representan en términos de impacto cualitativo en los participantes. Cada dato muestra más que una simple medición, evidencia el trabajo colaborativo y la efectividad de las estrategias implementadas. Por lo que la invitación no sólo yace en las cantidades, sino en el contexto y las implicaciones que tienen en el desarrollo integral del estudiantado.

Lograr el diseño de un breve esquema que representara la importancia de dar tiempo para realizar el diálogo y reflexión sobre el programa era una de las metas a alcanzar. Como señala Martínez (2000, p. 34): “La categorización consiste en resumir o sintetizar en una idea o concepto (una palabra o expresión breve, pero elocuente) un conjunto de información escrita, grabada o filmada para su fácil manejo posterior”. Incluir este esquema como parte del análisis permite tener una mirada más amplia sobre las intenciones pedagógicas y formativas del programa, así como del rol fundamental de mirar el todo y las partes de manera simultánea.

Es así que el resultado muestra las fases y procesos para evaluar la ejecución del proyecto en un periodo semestral. En la figura 2 se muestran los procesos reflexivos que se conjuntan con las fases de la IAP (Colmenares, 2012; Colmenares y Piñero M., 2008). El motivo

de mostrarlos en un ciclo es justamente para dar cuenta de que es la compilación de las reflexiones de los estudiantes y acompañantes involucrados, de la cual se hacen las modificaciones y adecuaciones necesarias para, de manera colaborativa, poder abordar las necesidades de la comunidad escolar y los objetivos del programa.

■ Figura 2. Esquema de las fases de la metodología Investigación Acción Participativa dentro del programa de líderes.



Fuente: esquema adaptado con información del programa de líderes y fases de la IAP de Colmenares (2012).

El esquema 2 funciona como mapa durante el análisis de la información del cuadro 1, específicamente la lectura profunda y sensible de las bitácoras, que permitió precisar tiempos, movimientos internos y oportunidades de aprendizaje en cada fase. Estos hallazgos son relevantes en la comprensión del sentido del programa, ya que permiten identificar los espacios precisos para vivir experiencias de aprendizaje democrático, de valores y ciudadanía. En el cuadro 2 se muestra un resumen sobre el reconocimiento de los momentos clave del programa.

■ Cuadro 2. Diseño, seguimiento y resultado de la sistematización del programa de líderes en otoño, septiembre a noviembre de 2023.

Proceso	Aplicación	Relatoría	Invitación
Planificación	Agosto – septiembre	Después de diez semestres de ejecución del programa se diseña un seguimiento a partir de la reflexión y dialogo de estudiantes y docentes participantes dentro del programa.	Indicar desde el inicio que el programa es amoldable en cuanto a las sesiones de diálogo y acuerdos.
Acción	Septiembre En octubre se realizaron ajustes	Se compartió una agenda para identificar momentos y espacios importantes dentro del programa acordadas las sesiones y participantes involucrados.	Colocar la agenda en un lugar/dispositivo al que todos los miembros tengan acceso fácil y seguro.
Observación	De septiembre a noviembre	De manera simultánea, esta fase y la anterior estuvieron relacionadas para poder dar una orientación sobre los acontecimientos, resultados y modificaciones pertinentes.	Realizar una observación al mismo que se es participante resulta complejo. Por lo que tomar notas sobre lo que se percibe, siente y ve es de gran importancia. Así como al finalizar dialogar y platicar sobre lo acontecido.
Reflexión	De finales de septiembre a diciembre	Constantemente se llevó a cabo esta fase, específicamente después de los diálogos con los participantes y la observación. La importancia de escuchar tanto a los actores como a la realidad fue el elemento primordial.	Ésta es la fase más importante porque la reflexión continua es la que permite reconocer si se debe repetir algún proceso, si se tiene que atender individualmente, si la experiencia es enriquecedora y hay que compartirla con los otros participantes. Al final, la reflexión dio como resultado el esquema a modo de síntesis con el objetivo de mostrar el movimiento continuo necesario.

Fuente: elaboración propia.

La IAP ofrece la oportunidad de ir realizando pausas durante el proceso para identificar elementos o aspectos que requieren mayor atención. Al realizarlo de manera conjunta con los docentes acompañantes y a juicio de Martínez (2000, p. 31), podemos afirmar la importancia de: “Formar y desarrollar un docente reflexivo en la acción y en la cotidianidad del aula de clases”. Es decir, son momentos de diálogo tanto interno como colaborativo que habilitan la comu-

nicación sobre los tiempos y estado en los procesos educativos, así como sobre la toma de decisiones de manera conjunta, una manera de llevar democracia en la práctica formativa de la misma.

Esta propuesta continúa en proceso de mejora y reflexión desde una mirada y sentido crítico, ya que, si bien funciona para dar sentido a la investigación educativa en cuanto a estrategias democráticas en la educación media superior, el objetivo central es que atienda las necesidades que permean en la institución donde se aplique, en otras palabras: atender a la realidad. Pazos (2002, p. 3) ratifica el sentido de esto: “El objeto de la investigación es explorar la práctica educativa tal y como ocurre en los escenarios naturales del aula y del centro; se trata de una situación problemática o, en todo caso, susceptible de ser mejorada”. Tal como, se obtuvo este esquema en el otoño 2023 por la colaboración y contribución reflexiva de los participantes, continúa abierto el proceso, y se invita a todos lo que deseen contribuir en cualquiera de las fases del programa. Esta comunicación de dos vías entre las estrategias y el sentido de la realidad es uno de los elementos que motivó compartir esta investigación, como una forma de crear desde adentro y para los demás, una congruencia entre la democracia y su praxis.

CONCLUSIÓN

Reconocemos que este programa es contracultural, lo que lo vuelve un verdadero reto para promover el trabajo comunitario a través de la escucha en estas pequeñas comunidades, que son los equipos de líderes ignacianos, este modo de proceder se vuelve especialmente complicado en estos días, ya que proponemos una manera de trabajo, diálogo y comunicación muy distinta de la que hoy la sociedad nos impone.

Consideramos fundamental mencionar que el acompañante de los equipos de líderes debe estar basado en un trato personal desde el autoconocimiento y la reflexión como una parte constante. El acompañamiento es explícito en lo que solicita a los acompañantes de este tipo de procesos, existen otros autores como Assmann (2002), que refuerza la ternura en la relación humana como parte fundante para los procesos de aprendizaje:

Se trata de hacer posible el encuentro, siempre deseado, del vivir con el aprender, entendido como un proceso de autoorganización, desde el plano biofísico hasta de los ámbitos sociales, para lograr una sociedad “aprendiente”, es decir, una sociedad en proceso permanente de aprendizaje, en la que tengan cabida todos los seres humanos, sin distinciones ni exclusiones.

Como acompañantes podemos decir que, con la experiencia previa de ser acompañados, logramos reconocer estos caminos y pasos que guiarán a los y las jóvenes para dar cuenta de su contexto y a partir de ellos conciliar un punto de encuentro.

Debemos reconocer que el proceso que enfrentamos está lleno de contrariedades, en las que al identificar estas dualidades, pudimos escuchar con atención y calidez las necesidades del estudiantado durante el programa y, como en este caso, relatar y compartir esta experiencia a colegas para que podamos construir procesos de acompañamiento humano que nos exhorten a crecer de manera personal, profesional y espiritual al lado de las y los estudiantes en la construcción de una sociedad más justa desde el ejercicio democrático.

Durante la ejecución de este programa hemos podido observar que el estudiantado aprende a escuchar y a saber que piensan sus compañeros, sin prisas y sin prejuicios, es una escucha que invariablemente lleva al diálogo; es una escucha que pone sobre la mesa la toma de decisiones desde el discernimiento ignaciano, para identificar el mayor bien para todos. Se construyen estas pequeñas comunidades adheridas por un mismo objetivo, que va creciendo y profundizando en las distintas dimensiones que nos componen como personas. Este aprendizaje va dignificando a la otredad, entendiendo el trabajo colaborativo como parte de la solución a muchos de los problemas sociales que vivimos hoy en día.

El ejercicio democrático como idea colectiva y comunitaria orientada al bien común, debe ser aprendido y desarrollado, acompañado por quienes ya recorrieron este proceso y logran, en su propia medida y experiencia, señalar los pasos a seguir. Se entiende, pues, que el ejercicio democrático no empieza ni termina con el voto; más bien éste es un mecanismo que nos debe comprometer a un ejercicio constante de nuestra participación ciudadana. Si bien

las grandes escalas en las que se comprende esto en un país de más de 120 millones de habitantes, pueden desincentivar nuestro proceder, por medio del aprendizaje del programa de líderes nos animan a trabajar en lo local y lo inmediato, desde una propuesta más real que surge de la cooperación y el sentido de pertenencia que abre paso al bien común. La escuela se vuelve el escenario perfecto para poner a prueba este ejercicio de participación ciudadana, aprendiendo, probando y experimentando los retos de la construcción de una sociedad justa, generando una convicción de llevar este proyecto a cabo en la vida diaria.

Los resultados nos han permitido una reflexión constante, continua y colaborativa sobre la importancia de realizar prácticas que formen ciudadanía en la juventud de educación media superior. Con esta propuesta invitamos a continuar con el desarrollo de estrategias educativas que sean vivenciales, donde las problemáticas atiendan la realidad y permitan responder desde el compromiso, el diálogo y los objetivos conjuntos, tal como se asume será su rol de ciudadanía en próximos años.

REFERENCIAS

- Aguado, L. (2001). Aprendizaje y memoria. *Revista de Neurología*, 32(04).
<https://doi.org/10.33588/rn.3204.2000154>
- Assmann, H. (2002). *Placer y Ternura en la Educación*. Narcea.
- Bahajin, S. (2018). La educación como instrumento de la cultura de paz. *Innovación Educativa*, 18(78), 93-112.
- Betancourt, E., Cardona, C., Goncalves, S., León, H., Mori, J., Urbina, M., y Zarzosa, A. (2019). *Liderazgo ignaciano: nuestro modo de proceder*. AUSJAL. <https://ibero.mx/sites/all/themes/ibero/descargables/coordinacion-identidad-mision/liderazgo-ignaciano-nmp-min.pdf>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-IS-SUE2-FULLTEXT-112>
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencia para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo. *EDUCAR*, 47(2), 253-275.
- CEPAL-UNESCO (2020). *La educación en tiempos de la pandemia Covid-19*. Comisión Económica Para América Latina y El Caribe, San-

- tiago Oficina Regional de Educación Para América Latina y El Caribe de La Organización de Las Naciones Unidas Para La Educación La Ciencia y La Cultura. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374075?posInSet=1yqueryId=9ccf4a39-7c50-43e4-856b-a09632da-a7a2>
- Colmenares, A. M. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102-115. https://doi.org/10.1007/978-3-319-68548-9_4
- Colmenares, A. M., y Piñero, Ma. L. (2008). La investigación acción: una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socioeducativas. *Laurus*, 14(27), 96-114.
- D'Arcángelo, M. B. (2016). Reconfiguraciones en el cambio de siglo: educar en y para la democracia. Nuevos sentidos de la formación ciudadana. *Espacios En Blanco - Serie Indagaciones*, 26(junio), 295-307.
- Dewey, J. (2008). From absolutism to experimentalism. En J. A. Boydston (ed.), *The collected works of John Dewey. The later works* (pp. 1925.1953). Southern Illinois University Press.
- Dewey, J. (1998). *Democracia y Educación. Una introducción a la filosofía de la educación*. Morata. <http://ceiphistorica.com/wp-content/uploads/2016/08/Dewey-John-Democracia-y-Educacion.pdf>
- Fitria (2013). El arte en la exploración de valores y habilidades para la paz, la ciudadanía y la convivencia en el aula integral de la IED Antonio Nariño de Santa María. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9).
- Hart, R. (1993). La participación de los niños: de la participación simbólica a la participación auténtica. *Nueva Gente*. https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/ie_participation_spa.pdf
- Kolvenbach, P. H. (2000). El servicio de la fe y la promoción de la justicia en la educación universitaria de la Compañía de Jesús de Estados Unidos. *El Compromiso por la Justicia en la Educación Superior de la Compañía*, 1-13. <http://hdl.handle.net/11117/484>
- Lakomski, G. (2011). Saber cómo aprender: liderazgo, gestión del conocimiento y el reto de crear comunidades de aprendizaje. *Educación*, 47(1), 13-30.
- Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Grupo Editorial Norma.

- Martínez, M. (2000). La investigación-acción en el aula. *Agenda Académica*, 7(1), 27.
- Mesa, M. (2019). La educación para la ciudadanía global: una propuesta por la democracia. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 8(1), 15-26. <https://doi.org/10.15366/RIEJS2019.8.1.001>
- Mir, C. (1998). *Cooperar en la escuela. La responsabilidad de educar para la democracia*. Graó.
- Monereo, C. (2021). La educación y la docencia pospandemia. Consecuencias de la Covid-19 como incidente crítico. En L. Medina-Gual, C. Chao, E. Garduño, M. González-Videgaray, M. del P. Baptista, L. del C. Montes, L. Medina, M. A. Rivera, C. A. Covarrubias, L. D. Sánchez, J. A. Ojeda, C. Monereo, A. Martínez, A. B. Salazar, W. M. Verdugo, A. G. Jiménez y H. M. Acosta (eds.), *Educación en contingencia durante la Covid-19 en México. Un análisis desde las dimensiones pedagógicas, tecnológicas y socioemocionales* (pp. 9-23). Fundación SM.
- Mulford, B. (2006). Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: Algunos desarrollos internacionales. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 10(1), 1-22. <http://www.ugr.es/local/recfpro/Rev101ART2.pdf>
- Osoro, J. M., y Castro, A. (2017). Educación y democracia: la escuela como “espacio” de participación. *Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-Americana de Educação*, 75(2), 89-108.
- Pazos, M. S. (2002). Algunas reflexiones sobre la investigación-acción colaboradora en la educación. *Revista Electrónica de Enseñanza de Las Ciencias*, 1(1), 40-56.
- Pérez, J. B., y Zaragoza, J. (2011). Justicia restaurativa: del castigo a la reparación. En F. G. Campos, D. Cienfuegos, L. G. Rodríguez y J. Zaragoza (eds.), *Entre libertad y castigo: dilemas del estado contemporáneo* (pp. 639-654). Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas. <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/id/3104>
- Pineda, G. E., Mora, L. J., y Londoño, D. A. (2020). El lugar del adulto mayor en una educación orientada a la transformación social y desarrollo humano. *Psicoespacios*, 14(24), 97-113. <https://doi.org/10.25057/21452776.1328>
- Preparatoria Ibero Puebla (2022). *Lineamientos del Programa de Líderes Ignacianos*. Universidad Iberoamericana Puebla.

- Prieto, M. (2003). Educación para la democracia en las escuelas: un desafío pendiente. *Revista Iberoamericana de Educación*, 33(2), 1-11. <https://doi.org/10.35362/rie3322984>
- Quinto, B. (2010). *Educación en el 0-3: la práctica reflexiva en los nidi d'infanzia*. Graó.
- Red Homólogos de Pastoral AUSJAL. Comisión de Liderazgo Ignaciano (2019). Liderazgo Ignaciano: nuestro modo de proceder. En G. Valenzuela y R. Rodríguez (eds.), *Red Pastoral*. <https://www.ausjal.org/libro-electronico-liderazgo-ignaciano-nuestro-modo-de-proceder/>
- Savater, F. (2008). La aventura de pensar. En *Jano Medicina y humanidades*. Random House Mondadori.
- Secretaría de Educación de la Compañía de Jesús (2015). *La excelencia humana: hombre y mujeres conscientes, competentes, compasivos y comprometidos*. http://www.sjweb.info/education/doc-news/excelencia_humana_esp.pdf
- Torres, A. (1999). La sistematización de experiencias educativas reflexiones sobre una práctica reciente. *Pedagogías y Saberes*, 13, 5-15.
- Vásquez, C. (2006). Propuesta Educativa de la Compañía de Jesús. Fundamentos y Práctica. En *Colección Propuesta Educativa*.