

*Artículo de investigación*

# Máster Internacional en Economía Humana: Un itinerario de transformación para líderes catalizadores. Propuesta de innovación pedagógica para co-crear territorios posibles. Barcelona, España.

Teresa Rodeja-Mora<sup>1</sup>; Maribel Guzmán Sandoval<sup>2</sup>; Ferrán Caudet Domínguez<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Colaboradora docente de la UOC (Universitat Oberta de Catalunya), Barcelona, España. Co-fundadora de Economía Humana. Directora y co-diseñadora del Máster Internacional en Economía Humana (MIEH).

<sup>2</sup> Licenciada en Ciencias Políticas por la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Co-fundadora de Economía Humana. Co-diseñadora y coordinadora de área temática en el MIEH.

<sup>3</sup> Emprendedor social, empresario y consultor. Co-fundador y CEO de Economía Humana. Co-diseñador y coordinador de área temática en el MIEH.

\* E-mail: [teresa.rodeja@economiahumana.org](mailto:teresa.rodeja@economiahumana.org) - [maribel.guzman@economiahumana.org](mailto:maribel.guzman@economiahumana.org) - [ferran.caudet@economiahumana.org](mailto:ferran.caudet@economiahumana.org)

Recibido: 01/09/2024; Aceptado: 29/11/2024; Publicado: 23/12/2024

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar las innovaciones pedagógicas implementadas durante la primera edición del Máster Internacional en Economía Humana (MIEH), diseñado como un itinerario de transformación para líderes catalizadores. Su propósito es generar conocimiento riguroso y aplicado que contribuya al avance de la teoría y praxis de los liderazgos en el siglo XXI, proporcionando herramientas útiles para la formación de líderes y la cocreación de territorios posibles.

Para realizar la investigación, se ha utilizado una metodología mixta que combina elementos de enfoques cualitativos y cuantitativos fundamentada en la Investigación-Acción-Participativa (IAP), involucrando a los participantes, tanto docentes como estudiantes, en el proceso investigativo.

Los resultados preliminares sugieren que las innovaciones pedagógicas implementadas durante la primera edición del MIEH han demostrado ser efectivas en la formación de líderes catalizadores. Las cuatro etapas del itinerario de transformación, la metodología co-creativa y la atención en los tres niveles de aprendizaje son aspectos fundamentales en este logro. Además, los vínculos sólidos entre alumnos y profesores han contribuido a crear un entorno propicio para la construcción colectiva del conocimiento.

La replicabilidad de estas innovaciones en otros entornos educativos y organizacionales es viable siempre y cuando se apliquen el enfoque holístico y la metodología experiencial implementada en el MIEH como elementos fundamentales, junto con la creación de un contexto pedagógico adecuado que armonice tangibles e intangibles, permitiendo una mayor resonancia entre alumnos y profesores.

A pesar de que la investigación se limita a una primera edición del MIEH, su sólida base teórica y práctica le confiere una relevancia y valor significativos. Las conclusiones abren la puerta a utilizar los hallazgos como punto de partida para futuros estudios y análisis en la temática analizada, con el

fin de seguir explorando y profundizando en enfoques pedagógicos innovadores para formar líderes capaces de generar cambios significativos en el mundo.

**Palabras clave:** Líderes catalizadores; innovaciones pedagógicas; itinerario de transformación; economía humana; territorios posibles.

## **International Master's in Human Economy: A Transformation Journey for Catalytic Leaders. A Pedagogical Innovation Proposal to Co-create Possible Territories. Barcelona, Spain.**

### **Abstract**

This research aims to analyze the pedagogical innovations implemented during the first edition of the International Master in Human Economy (MIEH), designed as a transformative itinerary for catalyst leaders. Its purpose is to generate rigorous and applied knowledge that contributes to advancing the theory and practice of leadership in the 21st century, providing useful tools for training leaders and co-creating possible territories.

A mixed-methods approach was used for the research, combining qualitative and quantitative elements grounded in Participatory Action Research (PAR), involving both teachers and students in the investigative process.

Preliminary results suggest that the pedagogical innovations implemented during the first edition of the MIEH have proven effective in training catalyst leaders. The four stages of the transformative itinerary, the co-creative methodology, and the focus on the three levels of learning are fundamental aspects of this achievement. Additionally, strong bonds between students and teachers have contributed to creating an environment conducive to collective knowledge construction.

The replicability of these innovations in other educational and organizational settings is feasible as long as the holistic approach and experiential methodology implemented in the MIEH are applied as fundamental elements, along with the creation of an appropriate pedagogical context that harmonizes tangible and intangible aspects, allowing for greater resonance between students and teachers.

Although the research is limited to the first edition of the MIEH, its solid theoretical and practical foundation gives it significant relevance and value. The conclusions pave the way for using the findings as a starting point for future studies and analyses on the subject, to continue exploring and deepening innovative pedagogical approaches to train leaders capable of generating significant changes in the world.

**Keywords:** Catalytic leaders, Pedagogical innovations, Transformation pathway, Human economy, Possible futures

## 1. Introducción

Desde hace años nos encontramos en un contexto de crisis permanente debido a causas multifactoriales que se retroalimentan entre sí, generando un entorno BANI<sup>1</sup> (Cascio, 2020) se caracterizado por la fragilidad, la ansiedad, la no linealidad y la incomprensibilidad. Esta situación pone de manifiesto la insostenibilidad de un modelo socioeconómico individualista que nos conduce al colapso, destacando la necesidad de un cambio de paradigma hacia un enfoque más humano y sostenible, tal como promueven los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas adoptados en 2015.

En el actual contexto, se requiere de líderes capaces de co-crear utopías reales y de adoptar enfoques innovadores y colaborativos para afrontar desafíos complejos de manera multidimensional. Sin embargo, como señala Joseph Jaworski (2012), "los enfoques tradicionales de liderazgo analítico son inadecuados para lidiar creativamente con esta complejidad". Por tanto, se vuelve imprescindible renovar la teoría, formación y praxis del liderazgo a través de nuevos enfoques, modelos y herramientas que trasciendan el paradigma prevaleciente y adopten una perspectiva integradora y holística capaz de implicar e inspirar a toda la sociedad.

La investigación y sistematización de propuestas innovadoras como el Máster Internacional en Economía Humana (MIEH) adquieren especial relevancia en el panorama actual, ya que pueden arrojar hallazgos valiosos para optimizar y enriquecer futuras iniciativas educativas. Además, contribuyen al avance de la investigación y la práctica en esta temática, aportando herramientas útiles para la formación de los líderes del S XXI.

La presentación de los resultados y conclusiones preliminares de esta investigación en el III Encuentro Latinoamericano de Territorios Posibles (17 y 19 de abril de 2023) representa una valiosa oportunidad para enriquecer y visibilizar la propuesta del MIEH, a la vez que se contribuye al diálogo de saberes y prácticas en la formación de líderes catalizadores en América Latina y Europa. El objetivo compartido es avanzar hacia la construcción de un futuro más sostenible y próspero para todos, mediante un liderazgo capaz de implicar e inspirar a toda la sociedad y de afrontar las múltiples dimensiones de los retos actuales de manera creativa y sostenible.

### *Objeto de estudio*

El Máster Internacional en Economía Humana (MIEH) es un programa de posgrado especializado en liderazgos catalizadores y nuevos paradigmas socioeconómicos estructurado como un itinerario de transformación integral en cuatro etapas (desprogramación, cocreación, integración y catalización) que abordan tres niveles de aprendizaje (intuitivo, experiencial y cognitivo) mediante la exploración de teorías, metodologías activas de aprendizaje e investigación participativa. La propuesta pedagógica del programa enfatiza la experiencia y el desarrollo integral del estudiante, facilitando la inteligencia colaborativa y la gestión de intangibles.

La primera edición del MIEH, objeto de esta investigación, se impartió del 15 de octubre de 2021 al 27 de mayo de 2023. Combinó 250 horas de clases en línea en vivo, 120 horas de estudio independiente y la elaboración de una Propuesta Aplicada Final de Máster (PAFM) que permitió aplicar los conocimientos adquiridos en un proyecto real. El currículum pedagógico se organizó en ocho áreas temáticas, incluyendo una transversal denominada Economía Humana, que proporcionó una visión general y un marco conceptual común a las demás áreas. Las áreas temáticas específicas abordaron temas relevantes y actuales, como liderazgos auténticos y gestión de personas, inteligencia colaborativa, economías transformadoras comparadas, prosperidad humana y medioambiental, comunicación y marketing consciente, finanzas sostenibles e inversiones éticas, y monitoreo y

---

<sup>1</sup> BANI es un acrónimo propuesto por Jamais Cascio en 2020, que hace referencia a un entorno caracterizado por: B rittle (frágil o quebradizo), A nxious (ansioso), N on-linear (no lineal) e I ncomprensible (incomprensible).

evaluación del impacto en el nuevo paradigma. El programa enriqueció la experiencia formativa de los estudiantes mediante la inclusión de talleres prácticos, análisis de casos de éxito y encuentros inspiracionales con profesionales destacados del sector. Se ofreció atención individualizada y seguimiento del rendimiento y desarrollo de los alumnos mediante tutorización personalizada y sesiones de coaching individuales.

#### *Antecedentes*

El MIEH es el resultado de un proceso cocreativo liderado por la organización española Economía Humana (EH)<sup>2</sup>, en colaboración con 10 expertos internacionales<sup>3</sup>, llevado a cabo desde febrero de 2020 hasta julio de 2021.

Durante este periodo se llevaron a cabo reuniones semanales que permitieron avanzar de manera constante en el proceso y lograr una retroalimentación oportuna y constante. La primera fase se centró en compartir la propuesta inicial desarrollada por EH, seguida de una fase enfocada en el diálogo de saberes y, finalmente, la fase de co-diseño, dedicando sesiones específicas para configurar y co-crear cada una de las áreas temáticas.

Para llevar a cabo el proceso de co-diseño, se optó por la Lectura Kinesiológica de Campo (LKC)<sup>4</sup>, una metodología para la toma de decisiones basada en la armonización de tangibles e intangibles que potencia y facilita la cocreación desarrollada por EH partiendo de las investigaciones de David. R Hawkins (1995). El uso de la LKC ha permitido la integración efectiva de las ideas de los expertos y su colaboración en el desarrollo de la propuesta pedagógica.

El resultado es el MIEH, una propuesta pedagógica de grado superior con un marco, que integra teoría y praxis, construido a partir de la reflexión crítica, la aplicación práctica y la sistematización de los conocimientos adquiridos en la experiencia real de transformación en primera persona por los líderes y colaboradores de EH.

Es fundamental destacar que la base de esta propuesta pedagógica se sustenta en los programas de formación previamente impartidos por EH a través de su academia de formación de líderes<sup>5</sup>. Este enfoque ha favorecido la coherencia y cohesión de la propuesta, asegurando una continuidad en la filosofía educativa y en los objetivos de formación.

## **2. Materiales y métodos**

---

<sup>2</sup> Para obtener información adicional sobre Economía Humana, se puede visitar la página web <https://economiahumana.org/>.

<sup>3</sup> Para obtener más información sobre los participantes en el proceso de codiseño, se recomienda leer el apartado correspondiente a "Población".

<sup>4</sup> La ponencia "Una innovadora metodología de evaluación armonizadora de información tangible e intangible" presentada en este congreso y disponible en el sitio web de la Red Territorios Posibles, Praxis y Transformación, proporciona información adicional sobre la Lectura Kinesiológica de Campo (LKC). Se recomienda su lectura para conocer más sobre esta innovadora metodología de evaluación que permite armonizar la información tangible e intangible en la investigación.

<sup>5</sup> Para obtener información adicional sobre los programas previos impartidos por la Academia EH, se puede visitar la página web <https://economiahumana.org/academia-eh/>

## Marco Teórico

### *Economía Humana: Orígenes y evolución*

El concepto de Economía Humana tiene sus raíces en el pensamiento de Joseph Lebet (1897-1966), un sacerdote dominico y economista francés que abogó por un enfoque humanista de la economía. Este enfoque surgió como respuesta a las profundas desigualdades sociales, la pobreza, la explotación laboral y las crisis económicas que prevalecieron desde finales del siglo XIX hasta mediados del siglo XX, afectando significativamente a amplios sectores de la población. Según Lebet, "La economía no debe ser concebida como una ciencia pura, indiferente al bien y al mal, sino que debe ser humanizada y ponerse al servicio del ser humano" (Lebet, 1958).

Con el tiempo, la Economía Humana ha evolucionado hacia un enfoque socioeconómico, ético y filosófico, promoviendo un movimiento social que busca transformar el sistema económico en un modelo más justo y sostenible. En la actualidad, se puede entender como un enfoque socioeconómico, ético y filosófico que abarca tanto el pensamiento teórico como la acción práctica, que ha propiciado la conformación de un movimiento social comprometido con la transformación del sistema económico hacia un modelo más humano, justo y sostenible. En este sentido, la Economía Humana como movimiento social genera propuestas y acciones concretas, como por ejemplo el MIEH, orientadas a transformar el sistema económico imperante y a promover un enfoque más justo y humano en la economía.

Hoy en día, existen diversas organizaciones que continúan el legado de Lebet, tales como la Red Internacional de Economía Humana (RIEH)<sup>6</sup>, el Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH)<sup>7</sup> y la Fundación Joseph Lebet en Francia.

Aunque la organización española que lidera el MIEH no tiene una relación directa con Lebet, comparte una visión y propósito similares al centrarse en devolver la economía a una escala humana y promover modelos económicos más sostenibles, conscientes y prósperos.

Además, el MIEH ha contado con el respaldo y la colaboración de la RIEH y del CLAEH. De este modo, aunque el marco teórico y práctico del MIEH tiene sus raíces y se nutre del enfoque desarrollado por EH, el proceso de co-diseño e implementación del programa ha propiciado un diálogo sumamente enriquecedor e interesante entre conocimientos y prácticas dentro de la corriente de la Economía Humana, abarcando diversos enfoques y perspectivas. Así pues, el MIEH incorpora y se enriquece con las perspectivas y experiencias provenientes de distintos ámbitos y actores involucrados en la corriente de la Economía Humana de Europa y América Latina.

### *Tipologías de liderazgo según el nivel de conciencia*

El enfoque de liderazgo propuesto por el MIEH se fundamenta en diversas teorías, entre las que se destacan los hallazgos e investigaciones sobre la ciencia de la conciencia de David R. Hawkins (1995) y la teoría del liderazgo desarrollada por Joseph Jaworski (2012). Ambas teorías proporcionan un marco holístico y evolutivo para el desarrollo del liderazgo, en línea con la visión de la Economía Humana.

Por un lado, las investigaciones y hallazgos de Hawkins sugieren que el nivel de conciencia de una persona determina su capacidad para generar cambios en sí misma y en los demás, y que a medida que aumenta el nivel de calibración de una persona, mayor es su poder para provocar cambios positivos y significativos en la sociedad. Esta teoría tiene importantes implicaciones en el ámbito del

---

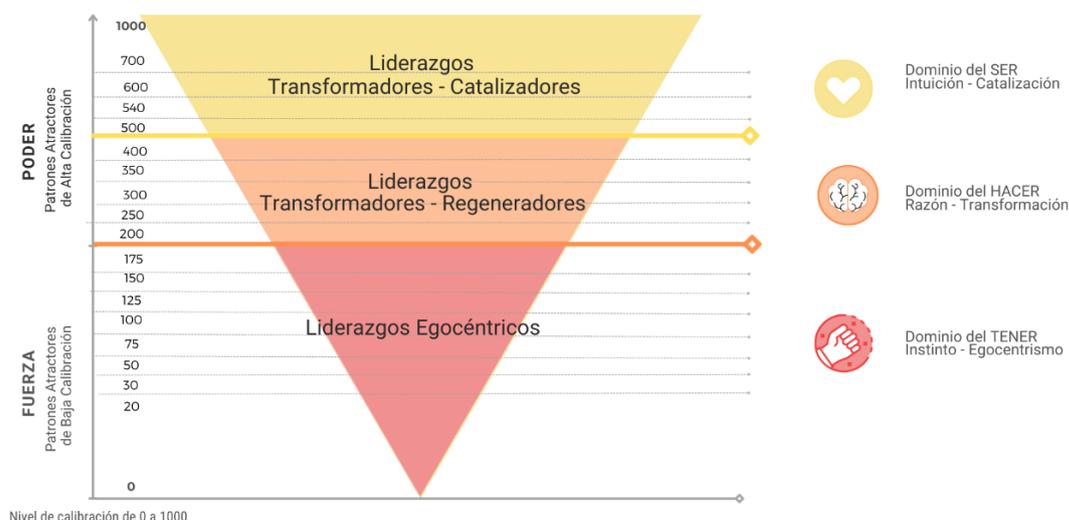
<sup>6</sup> Para obtener información adicional sobre la RIEH se puede visitar la página web <https://www.riehlatinoamerica.org/>

<sup>7</sup> Para obtener información adicional sobre los programas previos impartidos por la el CLAEH, se puede visitar la página web <https://universidad.claeh.edu.uy/>

liderazgo. Autores como James MacGregor Burns (1978) y Bernard Bass (1985), referentes de la teoría del liderazgo transformacional, coinciden en la importancia de liderar desde un nivel de conciencia elevado y conectado con una visión trascendental.

Por otro lado, la teoría de liderazgo de Joseph Jaworski también pone énfasis en la idea de que el liderazgo es un proceso de transformación en primera persona y enfatiza en la importancia de la colaboración, la empatía, la autenticidad y la transparencia como elementos fundamentales para establecer la confianza y la credibilidad necesarias para liderar efectivamente en un mundo cada vez más complejo e interconectado, tal como lo sostiene Bill George (2003) en su teoría del liderazgo auténtico.

**Figura 1:** Gráfico 1. Taxonomía de liderazgos en base al nivel de conciencia



**Fuente:** Economía Humana

Partiendo de estos referentes y de la experiencia adquirida, EH propone una taxonomía evolutiva que identifica tres tipos fundamentales de liderazgo, ubicados en el Mapa de la Conciencia desarrollado por Hawkins, en función de tres rangos. Según esta taxonomía, el nivel de conciencia es uno de los principales catalizadores de la transformación en el liderazgo. La taxonomía es evolutiva porque a medida que se avanza en el nivel de conciencia, los tipos de liderazgo incluyen y trascienden a los anteriores. A continuación, se detallan estos tipos de liderazgo:

De 0 a 200 de nivel de calibración, Liderazgos Egocéntricos. Estos liderazgos se rigen principalmente por creencias, emociones y actitudes negativas, como el miedo, la ira y el deseo. Los líderes egocéntricos tienden a enfocarse en sus propios intereses y en mantener el statu quo. Suelen utilizar la fuerza y la autoridad para imponer sus decisiones, sin tener en cuenta el bienestar de las personas y el entorno.

En el Mapa de la Conciencia de Hawkins, el nivel de calibración 200 es un punto crítico que marca el paso de patrones atractores involutivos, basados en la fuerza, a patrones atractores evolutivos, basados en el poder. Este nivel representa una capacidad superior para generar transformaciones significativas tanto en uno mismo como en los demás, lo que lo convierte en un hito importante en el proceso de desarrollo personal y liderazgo. Debido a esto, los niveles de liderazgo siguientes en la taxonomía evolutiva propuesta por el MIEH son considerados como "transformadores".

De 200 a 500 de nivel de calibración, Liderazgos Transformadores - Regeneradores. Estos liderazgos se rigen principalmente por emociones y actitudes más positivas, como el valor, la aceptación y la razón.

El término "regeneración" hace referencia al proceso de renovación, restauración o recuperación de algo que ha sido dañado, degradado o agotado. En el contexto del liderazgo, la regeneración se enfoca en la creación de sistemas más saludables y resilientes, la creación de oportunidades para el desarrollo del potencial humano, el bienestar colectivo y la sostenibilidad mediante soluciones y enfoques innovadores para enfrentar los desafíos y orientarse hacia el bien común. Aunque estos líderes han trascendido en parte el ego, aún pueden tener cierta tendencia a la autoafirmación.

De 500 a 1000, Liderazgos Transformadores - Catalizadores. Estos líderes operan en los niveles más elevados del Mapa de la Conciencia de Hawkins, abarcando estados como el amor, la alegría, la paz y la unidad.

Desde una perspectiva científica, un catalizador es una sustancia que acelera una reacción química provocando reacciones en cadena sin ser consumida ni alterada en el proceso (ZumdaHL y ZumdaHL, 2009). En un sentido más amplio y aplicado al liderazgo, los líderes Transformadores-Catalizadores son aquellos que poseen la capacidad de generar cambios significativos y sostenibles sin emplear la fuerza, promoviendo el bien mayor de todas las partes implicadas. Basan su poder en la compasión, el servicio y la conexión con una inteligencia y sabiduría superiores.

Los líderes transformadores-catalizadores están en un avanzado proceso de trascendencia del ego. Estos líderes aspiran a contribuir significativamente al desarrollo y evolución de la humanidad y del planeta. Su enfoque se centra en la generación de utopías pragmáticas y la cocreación de territorios posibles. Este proceso de liderazgo implica un compromiso profundo con la superación de las limitaciones autoimpuestas por percepciones egoístas y la búsqueda de un estado de conciencia elevado, donde prevalecen valores universales de amor, paz y unidad, facilitando así transformaciones sociales y ambientales sustentables.

#### *Enfoque pedagógico centrado en la Transformación*

El MIEH se fundamenta en un enfoque pedagógico holístico e integrador, inspirado en la teoría de la educación integral de Howard Gardner (1983) y la pedagogía crítica de Henry Giroux (1988), que tiene como objetivo generar un impacto profundo y duradero en la vida de los estudiantes y en su capacidad para enfrentar los desafíos del mundo actual. Además, también se inspira en la obra de autores como Ken Robinson (2009), Carl Rogers (1969) y Paulo Freire (1970) para impulsar el desarrollo integral de los estudiantes y fomentar su crecimiento personal y profesional, más allá de la mera adquisición de conocimientos y habilidades.

De este modo, el enfoque pedagógico del MIEH se centra en la transformación integral de los alumnos, promoviendo la autorreflexión, la expansión de la conciencia y el descubrimiento de sus propios talentos y capacidades, siguiendo los principios del aprendizaje experiencial propuestos por David Kolb (1984) y la teoría del aprendizaje transformacional de Jack Mezirow (1991).

Este enfoque pedagógico conlleva diversas implicaciones en términos de metodología, objetivos y resultados. En primer lugar, el MIEH está concebido como un itinerario de transformación en cuatro etapas desprogramación, cocreación, integración y catalización. En segundo lugar, el propio itinerario promueve una retroalimentación positiva e iterativa entre las cuatro etapas buscando generar una espiral ascendente en el mapa de la conciencia de Hawkins.

A continuación, se describe de manera sucinta cada una de las etapas y cómo contribuyen a este objetivo:

La primera etapa, Desprogramación, implica el cuestionamiento y la deconstrucción de creencias, patrones y paradigmas limitantes, tanto a nivel personal como colectivo. Al someter a revisión crítica las propias perspectivas y prejuicios, los alumnos amplían su comprensión de los problemas económicos y sociales, abordándolos desde enfoques más inclusivos y humanistas.

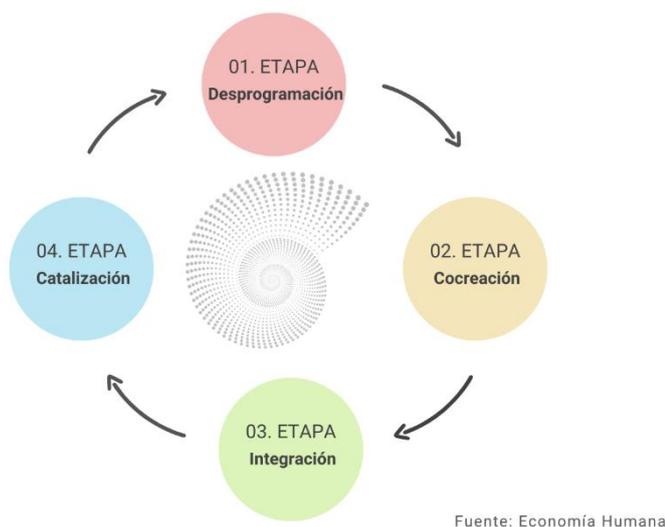
En la segunda etapa, Cocreación, los estudiantes desarrollan la inteligencia colaborativa aplicada, lo que les permite interactuar con otros de manera efectiva y creativa. Al aprender a escuchar,

comprender y respetar las perspectivas de los demás, los alumnos adquieren una mayor conciencia de la diversidad y complejidad de las situaciones que enfrentan. Esta apertura a la colaboración y al aprendizaje mutuo les permite crecer y evolucionar como líderes.

La tercera etapa, Integración, se centra en asimilar e interiorizar las claves de los paradigmas emergentes en coherencia con el propósito vital trascendente del propio alumno. Los alumnos reflexionan sobre sus experiencias, logros y desafíos, y buscan incorporar sus aprendizajes a nivel emocional, cognitivo e intuitivo. Este proceso de internalización y autorreflexión es fundamental para elevar el nivel de conciencia y fortalecer el liderazgo transformador.

La cuarta etapa, Catalización, consiste en aplicar y compartir los conocimientos y habilidades adquiridos para impulsar cambios significativos en el entorno. A través de la acción, los estudiantes se convierten en agentes de cambio que contribuyen a la evolución de la sociedad y a la solución de problemas complejos. La catalización permite a los alumnos poner en práctica su liderazgo transformador en la cocreación de territorios posibles y utopías reales.

Figura 2: Gráfico 2. Itinerario de transformación para líderes catalizadores



Fuente: Economía Humana

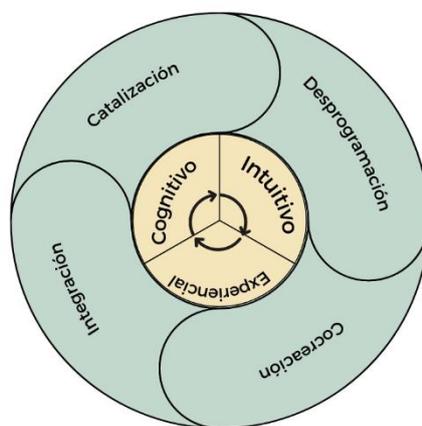
Si bien las cuatro etapas del itinerario de transformación en el MIEH siguen un orden secuencial, es relevante señalar que estas etapas no se desarrollan de manera lineal y aislada, sino que ocurren de forma simultánea a lo largo del programa. En este sentido, se puede afirmar que la desprogramación es una etapa clave en el inicio del programa, pero que su influencia y efectos pueden sentirse también en las etapas posteriores. De la misma manera, la catalización se convierte en una etapa relevante en la última fase del programa, pero su impacto también puede percibirse en las etapas anteriores. Por lo tanto, es importante tener en cuenta la interconexión y retroalimentación entre las diferentes etapas en la experiencia de los participantes del MIEH.

*Tres niveles de aprendizaje: intuitivo, experiencial y cognitivo*

Para que las cuatro etapas del itinerario de transformación resulten efectivas, es indispensable que se dé un aprendizaje en tres niveles: intuitivo, experiencial y cognitivo. La manera en la que estos aprendizajes suceden puede variar entre simultáneos, concatenados o secuenciales, dependiendo de

las características de cada educando. Este enfoque pedagógico se fundamenta en la teoría del aprendizaje experiencial de Ivette Carrión y David A. Kolb (1984) entre otros.

**Figura 3:** Gráfico 3. Niveles de aprendizaje



Fuente: Economía Humana

**Fuente:** Economía Humana

El aprendizaje intuitivo se considera una habilidad innata que se desarrolla a lo largo de la vida a través de la experiencia y la práctica. Este tipo de aprendizaje se enfoca en la comprensión profunda de situaciones complejas y se basa en la observación, la experimentación y la reflexión, fomentando la creatividad y la resolución de problemas de manera innovadora.

El aprendizaje experiencial, por su parte, pone énfasis en la aplicación práctica del conocimiento y en la experimentación activa. De esta manera, los estudiantes pueden consolidar y enriquecer su aprendizaje mediante la experiencia directa. En este nivel, se fomenta el desarrollo de habilidades y competencias que resultarán útiles en la vida personal y profesional de los educandos al enfrentar situaciones reales y abordar problemas concretos.

Por último, el aprendizaje cognitivo se centra en el análisis, la reflexión y el pensamiento crítico. Estas habilidades permiten a los estudiantes procesar la información, relacionarla con sus conocimientos previos y generar nuevas ideas y soluciones. En este nivel, se promueve el desarrollo de habilidades intelectuales, como el pensamiento lógico, la creatividad y la capacidad para evaluar y argumentar de manera rigurosa y coherente.

#### *El aula como comunidad de aprendizaje*

El modelo pedagógico del MIEH, fundamentado en la investigación activa (Freire, 1986), la construcción colectiva de conocimiento (Lévy, 1994) y el autoaprendizaje (Knowles, 1975), busca fomentar "las condiciones necesarias para que los talentos emerjan" convirtiendo el aula en una comunidad de aprendizaje en consonancia con la premisa del reconocido pedagogo Ken Robinson (2009) mediante la creación de un entorno de confianza y la promoción de vinculaciones de calidad entre docentes y alumnos.

De acuerdo con esta perspectiva, el MIEH potencia el intercambio de conocimientos y experiencias como base del aprendizaje en el aula, concebida como un espacio transformador donde la convivencia entre docentes y alumnos genera aprendizajes significativos. Esta interacción se sustenta y promueve procesos cocreativos e internutritivos entre docentes y alumnos que facilitan el itinerario de transformación de los líderes catalizadores, inspirados en la perspectiva de Maturana (1995).

La calidad en las vinculaciones y la construcción de un entorno de confianza son esenciales para fomentar la colaboración y el aprendizaje mutuo. La propuesta pedagógica del MIEH busca crear un espacio en el que los alumnos se sientan seguros para expresar sus ideas y opiniones, y en el que los docentes actúen como facilitadores y guías del proceso de aprendizaje. Este enfoque se basa en la teoría de Carl Rogers (1969), quien destaca la importancia de establecer relaciones genuinas y empáticas para promover el crecimiento personal y el desarrollo integral de los estudiantes.

La pedagogía del MIEH reconoce el valor de la diversidad y la inclusión en el proceso educativo. Esta perspectiva se fundamenta en las ideas de autores como Paulo Freire (1970) y Henry Giroux (1988), quienes defienden la necesidad de adoptar enfoques críticos y emancipadores en la educación para transformar la realidad y promover la justicia social. Además, resalta la importancia de la educación integral, siguiendo a Howard Gardner (1983), quien propone el enfoque de las inteligencias múltiples como una manera de valorar y desarrollar diversos talentos y habilidades en los estudiantes.

## **Investigación**

### *Objetivos*

La presente investigación tiene como objetivo analizar las innovaciones pedagógicas implementadas en la primera edición del Máster Internacional en Economía Humana (MIEH), como itinerario de transformación para líderes catalizadores, con el propósito de generar conocimiento riguroso y aplicado que enriquezca y contribuya a la renovación de la teoría, formación y praxis de los liderazgos en el siglo XXI, así como a la mejora del propio programa.

Específicamente, se busca identificar y describir las metodologías de innovación pedagógica utilizadas, analizar la efectividad del modelo pedagógico y su impacto en la formación de líderes catalizadores a través de la sistematización de la experiencia de la primera edición y evaluar la replicabilidad del modelo en otros entornos educativos y organizacionales.

Las innovaciones pedagógicas analizadas en la investigación incluyen el itinerario de transformación integral en cuatro etapas (desprogramación, co-creación, integración y catalización), la integración de los tres niveles de aprendizaje (intuitivo, experiencial y cognitivo), la creación de vínculos sólidos y genuinos entre alumnos y profesores, así como los procesos de co-creación e inter-nutrición entre docentes y alumnos.

### *Metodología*

La metodología de estudio utilizada combina elementos de enfoques cuantitativos y cualitativos (Creswell, 1960), permitiendo la triangulación de los datos y la validación de los resultados obtenidos desde diversas perspectivas y fuentes de información. Adicionalmente, para fomentar el aprendizaje en co-creación y transformación, se ha utilizado la metodología de Investigación-Acción-Participativa, IAP (a), propuesta por Orlando Fals Borda (1986). Este enfoque metodológico ha permitido involucrar a los participantes en el proceso de investigación, permitiéndoles contribuir activamente en el mismo.

### *Población*

La población que se investiga incluye al equipo de co-diseño, el equipo docente, los estudiantes que han participado en la primera edición del MIEH y el equipo de investigación como parte integral del proceso.

### *Equipo de co-diseño*

El equipo de co-diseño del MIEH se compone de un grupo interdisciplinario de 10 expertos internacionales, de los cuales 5 son originarios de Europa (España) y 5 de América Latina (Argentina y Uruguay). Dentro del conjunto, 6 son hombres y 4 mujeres. Cuentan con una extensa trayectoria profesional que engloba una amplia gama de profesiones que incluyen la docencia universitaria, la

consultoría y el coaching, hasta la gestión y dirección de empresas y organizaciones. Respecto a la edad, los miembros del equipo tienen edades que varían entre los 40 y más de 70 años.

Todos los participantes en el equipo de co-diseño se integraron al equipo docente, asegurando una conexión sólida entre el diseño del programa y su implementación.

#### Equipo docente

El equipo docente del MIEH está conformado por 18 profesionales altamente cualificados, con un equilibrio en términos de género, pues 7 son hombres y 9 mujeres. De estos, 9 son de países latinoamericanos (Argentina y Uruguay) y 9 de Europa (España). En cuanto a la edad, la mayoría de los docentes supera los 40 años y posee una vasta experiencia profesional. En relación con la distribución de roles, el equipo se compone de 7 coordinadores de área temática, 1 coordinador de área transversal, 1 coordinadora de PAFM (Proyecto Aplicado Final de Máster) y 1 directora, mientras que el resto de los integrantes se consideran parte del equipo de apoyo docente.

#### Alumnado

El conjunto de estudiantes, compuesto por 14 personas, cuenta con 11 mujeres y 3 hombres. En cuanto a su procedencia geográfica, hay 8 alumnos originarios de España, 1 de México, 1 de Italia, 1 de Venezuela, 1 de Marruecos, 1 de Uruguay y 1 de Chile.

Se trata de un grupo heterogéneo en términos de género, edades, países de origen y formación académica. Sin embargo, se observa una clara inclinación hacia el ámbito social y la gestión en sus perfiles profesionales. La mayoría de ellos cuenta con formación universitaria, incluyendo másteres y postgrados, y se desenvuelve principalmente en organizaciones no gubernamentales, universidades, cooperativas, emprendimientos y consultorías.

Además, es destacable la presencia entre los estudiantes de profesionales con perfiles creativos, como escritores, fotógrafos y artistas, lo cual indica una sensibilidad hacia la cultura y el arte en el enfoque de la economía.

La Academia de EH realiza un riguroso proceso de selección de estudiantes que implica una entrevista previa y la verificación mediante LKC del nivel de idoneidad y calibración. Este proceso garantiza la conformación de grupos homogéneos y una formación de alta calidad para los alumnos seleccionados.

El "nivel de idoneidad" sirve para garantizar que la realización del programa sea positiva para el alumno, considerando más de 200 parámetros intangibles en una escala de 0 a 10. Los resultados se clasifican en los siguientes rangos: inadecuado (<5), adecuado (>5), óptimo (>7) e idóneo (>9). En el caso del MIEH, el nivel de idoneidad mínimo requerido para participar debía ser >8.

De los 17 alumnos que fueron aceptados e iniciaron el programa, 14 lo finalizaron exitosamente (82.35%) y 3 (17,65%) se dieron de baja.

En cuanto al nivel de calibración, tal como se detalla en las 'Tipologías de liderazgo según el nivel de conciencia' dentro del marco teórico, el MIEH está diseñado para líderes transformadores-regeneradores que aspiran a evolucionar, así como para aquellos que ya ejercen un liderazgo transformador-catalizador y desean seguir profundizando en su rol. El nivel de calibración mínimo requerido para realizar el MIEH era de 340. Contar con el dato de nivel de calibración al inicio del programa nos permite evaluar la evolución de la calibración del alumno una vez finalizado, lo cual se verá reflejado en el análisis de datos cuantitativos.

#### Equipo de investigación

Los tres investigadores involucrados en esta publicación son socios fundadores de EH, desarrolladores, docentes y consultores expertos en la metodología Lectura Kinesiológica de Campo

(LKC)<sup>8</sup>, y también han participado en el proceso de co-diseño, el equipo docente y el comité pedagógico del MIEH. La doble función que desempeñan los investigadores en el proceso de investigación, como diseñadores y ejecutores del estudio y como sujetos objeto de éste, se basa en teorías relevantes en el campo de la investigación social, como la reflexividad de Bourdieu (1996), la teoría del conocimiento situado de Haraway (1988) y la teoría de la participación activa de los sujetos de investigación de Freire (1970). Este enfoque favorece un proceso de investigación más riguroso, enriquecedor y ajustado a las necesidades y expectativas de los participantes, contribuyendo así a la consolidación y evolución del programa.

#### *Muestra*

La muestra del estudio está compuesta por la totalidad de los participantes del programa MIEH. Todos los participantes han tenido la oportunidad de participar activamente en la investigación, mediante técnicas de recolección de datos apropiadas que se explican a continuación. Esta decisión ha permitido una mayor participación y compromiso por parte de los participantes en el proceso de investigación y enseñanza-aprendizaje.

Para la realización de las entrevistas semiestructuradas (b), se ha seleccionado una muestra representativa y diversa de 5 profesores y 5 alumnos, siguiendo criterios de inclusión y representatividad en función de diferentes variables sociodemográficas y de roles dentro del programa MIEH. La muestra incluye participantes con distintos perfiles, géneros, orígenes geográficos y culturales, lo que permite un análisis profundo y riguroso de las experiencias y perspectivas en el programa MIEH. Al cumplir con estos criterios, la muestra es crucial para obtener resultados válidos y significativos en la investigación social.

#### *Técnicas de recolección y análisis de datos cuantitativos*

Se han utilizado técnicas de recolección y análisis de datos cuantitativos mediante un cuestionario anónimo (c) dirigido a alumnos y profesores del MIEH. El cuestionario incluyó preguntas sobre autoevaluación, evaluación general de la experiencia en el programa y sugerencias de mejora. Además, se incluyeron preguntas específicas para evaluar el impacto del MIEH desde la perspectiva de los estudiantes y de los profesores. En total, respondieron 12 estudiantes (85,7% del total) y 14 profesores (75% del total). Cabe destacar que se tuvo en cuenta la confidencialidad de las respuestas para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

El equipo de investigación ha utilizado la herramienta de la Lectura Kinesiológica de Campo, LKC (d), desarrollada por Economía Humana, basada en las investigaciones de David R. Hawkins, que combina el test muscular kinesiológico con el pensamiento intuitivo para obtener y analizar información intangible sobre los procesos antes, durante y después. A través de la LKC se han obtenido indicadores individuales sobre el nivel de calibración de los alumnos y su idoneidad para realizar el programa, así como indicadores globales sobre los niveles de desprogramación, cocreación, integración y catalización. Se han realizado reuniones específicas para la obtención y análisis de datos mediante esta técnica.

La utilización de técnicas cuantitativas ha permitido obtener información objetiva y medible del desempeño del MIEH y sus participantes, facilitando la comparación y análisis de resultados. Se han empleado técnicas estadísticas descriptivas (e), como cálculo de frecuencias y medias, y técnicas de

---

<sup>8</sup> La ponencia "Una innovadora metodología de evaluación armonizadora de información tangible e intangible" presentada en este congreso y disponible en el sitio web de la Red Territorios Posibles, Praxis y Transformación, proporciona información adicional sobre la Lectura Kinesiológica de Campo (LKC). Se recomienda su lectura para conocer más sobre esta innovadora metodología de evaluación que permite armonizar la información tangible e intangible en la investigación.

análisis inferencial para identificar relaciones y diferencias significativas entre variables y grupos de participantes.

*Técnicas de recolección y análisis de datos cualitativas*

Se han utilizado diversas técnicas de recolección de datos cualitativos, incluyendo la realización de 10 entrevistas semiestructuradas a 5 alumnos y 5 profesores, la observación participante (f) a lo largo del programa MIEH y una revisión exhaustiva de documentos relevantes como el Plan de Estudios, fichas pedagógicas y grabaciones de sesiones.

Para el análisis de los datos cualitativos, se han empleado diversas técnicas como el análisis de contenido, el análisis de narrativa y el enfoque hermenéutico en el análisis documental (g). Estas técnicas nos han permitido obtener información detallada y valiosa sobre las experiencias, percepciones y opiniones de los participantes en relación con el MIEH, identificar factores contextuales que han influido en la implementación y resultados del programa, así como patrones y tendencias que contribuyen al liderazgo catalizador. El proceso ha implicado la transcripción, lectura exhaustiva, codificación, análisis e interpretación de los datos, asegurando la validez y confidencialidad de los resultados obtenidos.

La articulación de métodos y técnicas citadas -entre (a) y (g)- contribuyó a producir los siguientes resultados.

**3. Resultados**

*3.1. Análisis cuantitativo de resultados*

**Tabla 1.** Medición de la variación en el nivel de calibración en los Alumnos del MIEH<sup>9</sup>

Alumno	Nivel de Idoneidad	% Asistencia global a la formación	Nivel de Calibración inicial (15/10/21)	Nivel de Calibración final (07/04/2023)	Diferencial cal.inicial/final en puntos
AL1	10	76%	433	511	78
AL2	9	83%	422	485	63
AL3	10	76%	422	538	116
AL4	10	92%	428	513	85
AL5	10	78%	353	546	193
AL6	10	59%	--	>700	120
AL7	10	83%	354	464	110
AL8	10	75%	432	453	21
AL9	10	70%	507	621	114
AL10	10	87%	512	685	173
AL11	10	86%	357	453	96

<sup>9</sup>Los datos presentados en esta tabla han sido obtenidos mediante la aplicación de la Lectura Kinesiológica de Campo (LKC) y, posteriormente, los resultados fueron analizados utilizando técnicas estadísticas descriptivas,

Alumno	Nivel de Idoneidad	% Asistencia global a la formación	Nivel de Calibración inicial (15/10/21)	Nivel de Calibración final (07/04/2023)	Diferencial cal.inicial/final en puntos
AL1	10	76%	433	511	78
AL2	9	83%	422	485	63
AL3	10	76%	422	538	116
AL4	10	92%	428	513	85
AL5	10	78%	353	546	193
AL6	10	59%	--	>700	120
AL12	10	89%	342	364	22
AL13	10	89%	432	528	96
AL14	10	95%	504	584	80
Media	10	88%	422,92	518,85	105,15

**Fuente:** Elaboración propia del equipo de investigación

En primer lugar, se ha observado un incremento significativo en el nivel de calibración de los alumnos del MIEH, con un diferencial medio de 100 puntos. Este resultado indica un progreso importante en su evolución concienical (ver Tabla 1), superando la media obtenida por otros grupos de control. Según Hawkins, en condiciones normales, sin un trabajo concienical profundo, una persona puede esperar aumentar en promedio cinco puntos en la escala de calibración en el transcurso de su vida. No obstante, como asegura el mismo Hawkins, este incremento puede variar significativamente según diversos factores, como el entorno, las experiencias de vida, las prácticas espirituales y el compromiso personal con la evolución de la conciencia. Aunque los datos disponibles no permiten establecer una conexión directa entre la participación en el MIEH y la diferencia en calibración (según lo reflejado en la Tabla 1), estos resultados apoyan la noción de que las innovaciones pedagógicas implementadas en el MIEH podrían tener un impacto significativo en el desarrollo personal y la conciencia de los participantes, y, por lo tanto, en su liderazgo.

**Tabla 2.** Itinerario de transformación en 4 etapas

*Nivel de Desprogramación - Nivel de Cocreación de los Alumnos del MIEH<sup>10</sup>*

	Nivel de Desprogramación				Nivel de Cocreación			
	Alumnos	Profes	LKC	Media	Alumnos	Profes	LKC	Media
Alto	58,30%	66,70%	71,43%	65,48%	41,70%	50,00%	42,86%	44,85%
Moderado	41,70%	25,00%	28,57%	31,76%	50,00%	50,00%	35,71%	45,24%

<sup>10</sup> Los datos e información presentados en las Tablas 2 a 12 fueron recolectados a través de entrevistas semiestructuradas, cuestionarios anónimos dirigidos tanto a profesores como alumnos y observación participante del equipo investigador. Posteriormente, los resultados fueron procesados y analizados empleando técnicas estadísticas descriptivas para identificar patrones y comportamientos relevantes en el contexto del estudio.

Bajo	0,00%	8,30%	0,00%	2,77%	8,30%	0,00%	21,43%	9,91%
Nulo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

**Tabla 3.** Itinerario de transformación en 4 etapas

*Nivel de Integración y Nivel de Catalización de los Alumnos del MIEH*

	Nivel de Integración				Nivel de Catalización			
	Alumnos	Profes	LKC	Media	Alumnos	Profes	LKC	Media
Alto	66,70%	58,30%	35,71%	53,57%	25,00%	33,30%	71,43%	43,24%
Moderado	33,30%	25,00%	57,14%	38,48%	58,30%	66,70%	21,43%	48,81%
Bajo	0,00%	16,70%	7,14%	7,95%	16,70%	0,00%	7,14%	7,95%
Nulo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

**Tabla 4.** Itinerario de transformación en 4 etapas

*Valoración de la desprogramación y cocreación experimentadas*

	La desprogramación experimentada por los alumnos aporta valor a su liderazgo			La cocreación experimentada por los alumnos aporta valor a su liderazgo		
	Alumnos	Profes	Media	Alumnos	Profes	Media
En gran medida	83,30%	50,00%	66,65%	50,00%	66,70%	58,35%
En alguna medida	16,70%	33,30%	25,00%	50,00%	33,30%	41,65%
En muy poca medida	0,00%	16,70%	8,35%	0,00%	0,00%	0,00%
No aporta valor	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

**Tabla 5.** Itinerario de transformación en 4 etapas

*Valoración de la desprogramación y cocreación experimentadas*

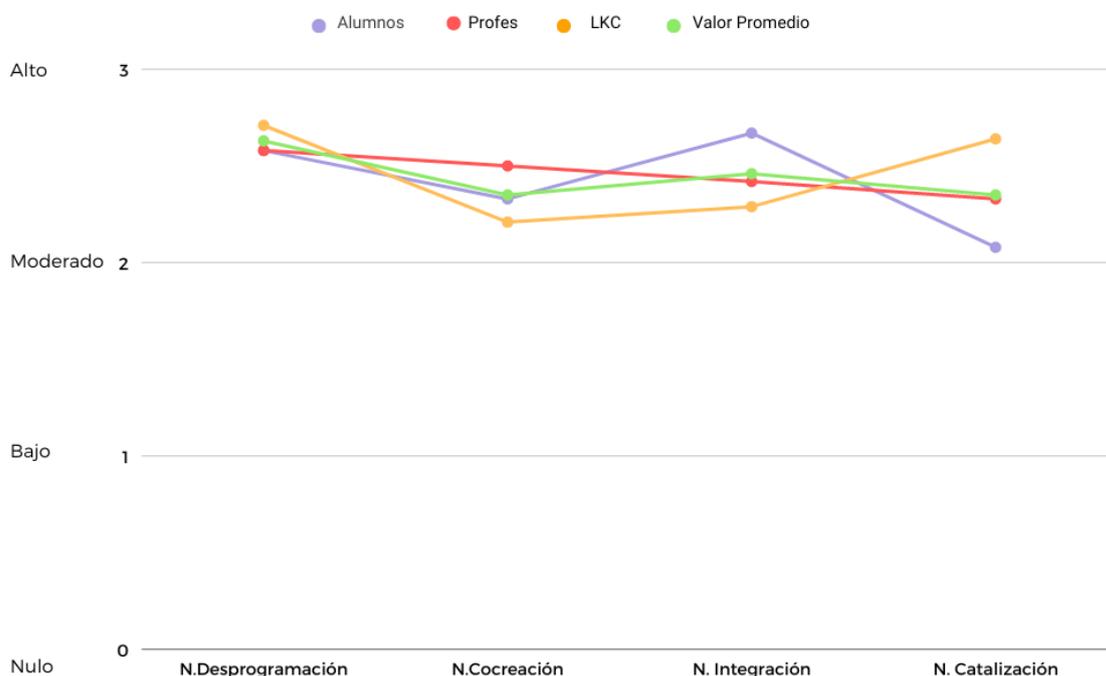
	La integración experimentada por los alumnos aporta valor a su liderazgo			La catalización experimentada por los alumnos aporta valor a su liderazgo		
	Alumnos	Profes	Media	Alumnos	Profes	Media
En gran medida	58,70%	68,00%	63,35%	58,30%	66,70%	62,50%
En alguna medida	41,30%	21,00%	31,15%	25,00%	33,30%	29,15%
En muy poca medida	0,00%	11,00%	5,50%	16,70%	0,00%	8,35%

No aporta valor	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
-----------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

En segundo lugar, los datos recopilados (Tablas 2, 3, 4 y 5) sugieren que los estudiantes han experimentado un nivel significativo de desprogramación, cocreación, integración y catalización en general, lo que indica un efecto positivo del programa en su formación como líderes catalizadores. Sin embargo, se han identificado algunas diferencias entre las perspectivas de los alumnos, los profesores y el equipo de investigación, lo que sugiere que existen oportunidades para mejorar la experiencia de los alumnos y fortalecer las dimensiones evaluadas (Gráfico 1).

Figura 4: Gráfico 4. Niveles de Desprogramación, Cocreación, Integración y Catalización



Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

Tabla 6. Los 3 niveles de aprendizaje intuitivo, experiencial y cognitivo

	Los alumnos han experimentado un aprendizaje significativo a nivel emocional, cognitivo e intuitivo a los alumnos			Los tres niveles de aprendizaje aportan valor a su liderazgo		
	Alumnos	Profes	Media	Alumnos	Profes	Media
Alto / En gran medida	58,30%	41,70%	50,00%	50,00%	75,00%	62,50%
Moderado/ En alguna medida	33,40%	50,00%	41,65%	16,70%	8,30%	12,50%
Bajo / En muy poca medida	8,30%	8,30%	8,30%	33,30%	16,70%	25,00%
Nulo / No aporta valor	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

En tercer lugar, los datos recopilados indican que los alumnos del MIEH han experimentado un alto nivel de aprendizaje en los tres niveles intuitivo, experiencial y cognitivo (Tabla 6). Este resultado sugiere que el enfoque pedagógico implementado en el programa, que se centra en la integración de los tres niveles de aprendizaje, ha sido efectivo en la formación de líderes catalizadores. Además, los resultados muestran que tanto los alumnos como los profesores valoran positivamente la contribución de estos aprendizajes en su liderazgo. En este sentido, se puede afirmar que el enfoque del MIEH, que busca una formación integral de los participantes, ha sido efectivo en el desarrollo de habilidades y competencias de liderazgo en los alumnos. Este hallazgo es importante, ya que sugiere que la formación de líderes catalizadores no se limita solo a la adquisición de conocimientos teóricos, sino que también implica el desarrollo de habilidades intuitivas, experienciales y cognitivas.

**Tabla 7.** Construcción de vínculos y confianza

¿Cómo describirías los vínculos entre equipo docente y alumnos?			
	Alumnos	Profes	Media
Muy cercanos y colaborativos	100,00%	83,30%	91,65%
Positivos en general, aunque con alguna dificultad ocasional	0,00%	16,70%	8,35%
Neutrales, sin conflictos significativos	0,00%	0,00%	0,00%
Problemáticos, con una falta de entendimiento y colaboración evidente	0,00%	0,00%	0,00%

**Fuente:** Elaboración propia del equipo de investigación

**Tabla 8.** Construcción de vínculos y confianza

Los vínculos humanos juegan un papel fundamental en la formación de líderes catalizadores			
	Alumnos	Profes	Media
En gran medida	100,00%	91,70%	95,85%
En alguna medida	0,00%	8,30%	4,15%
En muy poca medida	0,00%	0,00%	0,00%
No me ha ayudado	0,00%	0,00%	0,00%

**Fuente:** Elaboración propia del equipo de investigación

**Tabla 9.** Construcción de vínculos y confianza

La confianza y la participación de los alumnos ha mejorado a lo largo del programa			
	Alumnos	Profes	Media
En gran medida	66,70%	58,30%	62,50%
En alguna medida	25,00%	41,70%	33,35%
En muy poca medida	8,30%	0,00%	4,15%

No me ha ayudado	0,00%	0,00%	0,00%
------------------	-------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

**Tabla 10.** Procesos cocreativos e internutritivos entre alumnos y docentes

El MIEH ha fomentado la construcción colectiva de conocimientos y el intercambio de saberes y haceres en el aula			
	Alumnos	Profes	Media
En gran medida	91,70%	83,30%	87,50%
En alguna medida	8,30%	8,30%	8,30%
En muy poca medida	0,00%	8,30%	4,15%
No me ha ayudado	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

En cuarto lugar, según los datos obtenidos (Tablas 7 y 8), los vínculos humanos entre el equipo docente y los alumnos son fundamentales en la formación de líderes catalizadores, según el 100% de los alumnos y el 91,70% de los profesores. Además, se ha observado una mejora significativa en la confianza y participación de los alumnos durante el programa, lo que refleja el ambiente pedagógico basado en la confianza que se ha fomentado desde el inicio (Tabla 9). Asimismo, tanto alumnos como profesores coinciden en que el MIEH ha fomentado en gran medida la construcción colectiva de conocimientos y el intercambio de saberes y experiencias (Tabla 10). Estos hallazgos sugieren que la calidad de las relaciones interpersonales en el aula y el clima de confianza son factores clave para el éxito de la formación de líderes catalizadores.

**Tabla 11.** Valoración global de la participación en el MIEH

	Alumnos	Profes	Media
Muy satisfactoria	66,70%	58,30%	62,50%
Satisfactoria	33,30%	41,70%	37,50%
Neutral	0,00%	0,00%	0,00%
Negativa	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

**Tabla 12.** Qué hace único y diferente al MIEH en cuanto a su enfoque de enseñanza y formación

	Alumnos	Profes	Media
Itinerario de transformación en 4 etapas	41,70%	50,00%	45,85%
La integración de los tres niveles de aprendizaje (experiencial, cognitivo e intuitivo)	8,30%	25,00%	16,65%
La importancia/cuidado que se ha dado a la construcción de vínculos sólidos y genuinos entre los	16,70%	8,30%	12,50%

propios alumnos y los profesores			
La generación de procesos cocreativos e internutritivos entre docentes y alumnos	8,30%	8,30%	8,30%
Otra	25,00%	8,30%	16,65%

**Fuente:** Elaboración propia del equipo de investigación

En quinto lugar, los participantes del estudio han valorado de manera muy positiva su participación en el programa MIEH, lo que sugiere un alto nivel de satisfacción general (Tabla 11). El itinerario de transformación en cuatro etapas ha sido considerado como el aspecto más destacado del programa (Tabla 12), seguido de la integración de los tres niveles de aprendizaje y la construcción de vínculos genuinos y sólidos entre los alumnos y los profesores. Este hallazgo respalda la idea de que el enfoque pedagógico del programa, basado en la integración de múltiples niveles y en la construcción de vínculos humanos sólidos, es efectivo en la formación de líderes catalizadores y en la satisfacción de los participantes del programa.

**Tabla 13.** Principales beneficios de MIEH

	Alumnos	Profes	Media
Herramientas y metodologías para liderar de manera consciente y efectiva.	16,70%	8,30%	12,50%
Reflexionar sobre mi rol como líder y sobre cómo puedo mejorar mi impacto en mi entorno.	8,30%	0,00%	4,15%
Transformación personal y concienical.	33,30%	75,00%	54,15%
La generación de procesos cocreativos e internutritivos entre docentes y alumnos.	16,70%	16,70%	16,70%
Otra.	25,00%	0,00%	12,50%

**Fuente:** Elaboración propia del equipo de investigación

En sexto lugar, se ha encontrado que la transformación personal y concienical es el principal beneficio del MIEH, según los alumnos (Tabla 13), lo que respalda la hipótesis de que las innovaciones pedagógicas implementadas en el MIEH tienen un impacto significativo en la formación de líderes catalizadores y en las prácticas de cocreación de territorios posibles. Esto sugiere que el programa ha logrado fomentar el desarrollo de habilidades y competencias de liderazgo no solo en el ámbito profesional sino también en el personal, lo que contribuye a la formación de individuos más conscientes y comprometidos con el bienestar social y ambiental.

En general, los resultados obtenidos del análisis de los datos cuantitativos muestran que el MIEH ha contribuido significativamente a la transformación personal y concienical de los participantes, produciendo un progreso importante en aspectos como la desprogramación, cocreación, integración y catalización, así como en el nivel de aprendizaje intuitivo, experiencial y cognitivo, lo que ha tenido un impacto positivo en su nivel de calibración. Estos resultados parecen respaldar el impacto significativo de las innovaciones pedagógicas implementadas en el programa.

Sin embargo, también se han observado diferencias y tendencias en los valores promedio de cada dimensión evaluada, según la perspectiva de los diferentes actores evaluados (alumnos, profesores y equipo de investigación con LKC). Por ejemplo, se han encontrado diferencias en las valoraciones de la integración y la catalización, según la perspectiva de los alumnos y de los profesores (Tabla 3). Estos hallazgos pueden ser útiles para diseñar estrategias que permitan mejorar la experiencia de los alumnos y fortalecer las dimensiones evaluadas.

### 3.2. Análisis cualitativo de resultados

A continuación, se presenta una síntesis de los resultados obtenidos mediante el análisis cualitativo de la investigación como parte de un trabajo más amplio. En cuanto a la importancia de la etapa de desprogramación tanto alumnos como profesores concuerdan que es esencial para ejercer un liderazgo catalizador en armonía con los valores y principios de cada estudiante. El profesor ED4 destaca que "la desprogramación es fundamental para entender por qué las formas de liderazgo antiguas no funcionan y cuáles son las nuevas formas de liderar que se requieren en la actualidad para generar cambios significativos en el mundo". Como afirma el profesor ED2, "no podemos seguir aplicando los mismos modelos y estrategias de siempre, necesitamos un cambio de paradigma que nos permita ser más efectivos en la solución de los problemas socioeconómicos y medioambientales actuales". Los estudiantes resaltan la transformación personal y profesional que han experimentado gracias a la desprogramación, fomentando una mayor apertura al aprendizaje constante y la flexibilidad en el pensamiento y la toma de decisiones. Como menciona AL1, "la desprogramación me ha permitido hacer espacio y liberar creencias limitantes y miedos que estaban presentes en mí" (AL1). De igual manera, AL5 destaca que la desprogramación en el MIEH ha sido "clave para mi liderazgo" y "ha contribuido significativamente a mi crecimiento personal y profesional" (AL5).

Respecto a la etapa de cocreación, tanto los estudiantes como los docentes concuerdan en que fomenta el desarrollo de habilidades de colaboración, creatividad y comunicación efectiva, y permite a los estudiantes generar soluciones integrales y conscientes mediante el trabajo en equipo y la construcción colectiva de conocimiento. Como afirma el alumno AL1, "he aprendido a generar vínculos con otros compañeros y a desarrollar la corresponsabilidad en la cocreación" (AL1). Además, se destaca la relevancia de la creatividad y la comunicación efectiva en la cocreación y el liderazgo, como lo mencionó AL5 al resaltar la habilidad de "dejar que la acción creativa emerja en lugar de forzar soluciones inmediatas". Los profesores coinciden en que la metodología y la estructura del programa del MIEH son fundamentales para el desarrollo de la inteligencia colaborativa y la capacidad de cocreación de los alumnos. Según ED4, "la estructura del programa, que fomenta la cocreación y la colaboración, es esencial para el desarrollo de la inteligencia colaborativa de los alumnos", y ED5 destaca que "se ha sentado una base sólida para la práctica de la escucha activa y la valoración de los diferentes puntos de vista". ED2 destaca que "la cocreación y el trabajo colaborativo son fundamentales para generar transformaciones conscientes y sostenibles, ya que permiten que las soluciones sean más integrales y que se consideren diferentes perspectivas".

Respecto a la etapa de integración, tanto los alumnos como los docentes coinciden en que la pedagogía implementada en el MIEH favorece en los alumnos la integración y asimilación de las claves de los nuevos paradigmas emergentes así como la claridad respecto a su propósito esencial en la vida. AL4 menciona que "la resonancia con las personas y los temas tratados en el máster ha sido fundamental en mi proceso de integración". De manera similar, AL1 destaca que "la conexión con su propósito le ha permitido desarrollar una visión más amplia, conectarse con su intuición y utilizarla para tomar decisiones conscientes y efectivas en su entorno". Por otra parte, los profesores destacan la importancia de la integración del conocimiento y la experiencia en la construcción de un liderazgo consciente y efectivo. ED2 considera que "la metodología cuidadosa aplicada en el itinerario de transformación ha permitido a los alumnos integrar y asimilar las claves de los nuevos paradigmas emergentes de manera muy efectiva". Por otro lado, ED4 destaca que "aunque el itinerario de

transformación brinda herramientas y recursos para encontrar la claridad y coherencia en el propósito esencial de cada alumno, algunos alumnos aún están en proceso de exploración y reflexión”.

Con relación a la etapa de catalización, tanto los alumnos como los docentes destacan la importancia de las habilidades, herramientas y conocimientos adquiridos en el MIEM para generar transformaciones significativas en su entorno a través del impacto consciente. Según AL4, "el MIEH ha mejorado mi capacidad para liderar procesos de transformación que impactan de manera consciente y sostenible en mi entorno, siempre buscando soluciones colectivas y trabajando en equipo". En este sentido, ED5 afirma que "los alumnos del MIEH están generando un impacto positivo y sostenible en su entorno a través del impacto consciente, ya que están tomando decisiones y llevando adelante proyectos que buscan un equilibrio entre lo social, lo económico y lo ambiental". y ED4 afirma que "el MIEH brinda a los estudiantes las herramientas necesarias para liderar procesos de transformación conscientes y sostenibles en su entorno, fomentando soluciones colectivas y la colaboración en equipo”.

En cuanto a los tres niveles de aprendizaje (intuitivo, experiencial y cognitivo), según AL1, "la integración del sentir, hacer y pensar me ha permitido estar más en paz con lo que sucede, disfrutar más del proceso y confiar aún más en mi intuición y en los ritmos del proceso". De igual forma, AL6 destaca que "el aprendizaje significativo implica una conexión entre lo experiencial, lo cognitivo y lo intuitivo". Por su lado, los docentes destacan la importancia de profundizar en los tres niveles de manera simultánea con herramientas y técnicas específicas para cada uno de ellos. ED3 resalta que "es fundamental el desarrollo de la inteligencia emocional en el nivel experiencial, habilidades de pensamiento crítico y reflexivo en el nivel cognitivo y la capacidad de conectarse con la sabiduría interior, la intuición y la creatividad en el nivel intuitivo". Por su parte, ED1 destaca que "el aprendizaje intuitivo es el nivel más relevante en el proceso de transformación”.

En cuanto a los vínculos, los estudiantes del MIEH han descrito los vínculos con el equipo docente como muy positivos y nutritivos, destacando que estos se han generado desde el corazón, permitiendo a cada uno expresarse con libertad y sin miedo a ser juzgado. Según AL1, "los vínculos son algo desafiante durante toda mi vida, pero en el MIEH he aprendido a acoger la incomodidad". Además, los vínculos han surgido de un compartir auténtico y amoroso, lo que ha permitido que sean auténticos, libres y de crecimiento. Según AL3, los vínculos son "un reflejo del nivel de calibración que hemos alcanzado". Los docentes también destacan la importancia de los vínculos con los alumnos para la creación de un ambiente de aprendizaje enriquecedor y significativo. Según ED1, "la confianza y el respeto son fundamentales para que el aprendizaje sea significativo y se generen transformaciones reales". Por su parte, ED2 destaca que "los vínculos con los alumnos deben ser auténticos y basados en la confianza y la libertad de expresión, lo que permite una retroalimentación constante y una mejora continua". De acuerdo con AL3, "No hay otro tipo de vínculos tan profundos y duraderos como los que se generan en un ambiente de formación como el MIEH”.

Tanto los estudiantes como los profesores coinciden en la importancia de la colaboración y la construcción colectiva del conocimiento en la generación de procesos internutritivos y cocreativos. "Es sorprendente cómo a veces todos pensamos cosas muy parecidas y otras veces tenemos perspectivas completamente distintas", afirmó AL2. Además, la humildad y apertura de los profesores ha facilitado el intercambio de conocimientos en el aula. "Los profesores han tenido un rol muy diferente al tradicional y han sido facilitadores de la co-creación, más que evaluadores", señaló AL5. Asimismo, se ha valorado la importancia del acompañamiento y la asistencia para avanzar en el itinerario de transformación. ED2 compara esta dinámica con los movimientos de los cardúmenes de peces, donde cada individuo existe gracias al grupo, y el grupo existe gracias a los individuos. Según ED5, el MIEH ha sido un espacio de aprendizaje y transformación que ha requerido el compromiso y la responsabilidad personal de los estudiantes. También se destaca el valor de la

interacción constante en el grupo, como señala ED3, y el enriquecimiento que aporta la diversidad de experiencias y conocimientos.

En términos generales, la investigación realizada evidencia que el MIEH ha logrado cumplir con su objetivo principal de formar líderes conscientes y efectivos capaces de generar transformaciones significativas en su entorno. Tanto los estudiantes como los docentes destacan la importancia de las cuatro etapas del itinerario de transformación, las cuales han permitido el desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para liderar procesos de transformación conscientes y sostenibles. La metodología cocreativa y la atención prestada a los tres niveles de aprendizaje han sido aspectos fundamentales para la formación de líderes integrales y conscientes, capaces de comprender y aplicar los nuevos paradigmas emergentes. Asimismo, se resalta la importancia de los vínculos auténticos y la colaboración en equipo como elementos clave para el aprendizaje y la construcción colectiva del conocimiento. En definitiva, el MIEH es un programa innovador y transformador, que ha logrado formar líderes conscientes y efectivos con una visión más amplia y consciente de su papel en la transformación personal y social. Como destaca uno de los profesores (ED4), "el MIEH se destaca por su enfoque en la transformación personal hacia un nuevo paradigma, lo que lo hace único y diferente de otros programas de formación.

#### 4. Conclusiones

La investigación realizada sobre las innovaciones pedagógicas implementadas durante la primera edición del MIEH ha permitido evidenciar la efectividad del programa. La metodología experiencial, el diseño de un itinerario de transformación integral en 4 etapas, la integración de los tres niveles de aprendizaje (intuitivo, experiencial y cognitivo), la creación de vínculos sólidos y genuinos entre alumnos y profesores, así como los procesos de cocreación e inter-nutrición entre docentes y alumnos, han facilitado en los alumnos del MIEH el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para liderar procesos de cocreación de territorios posibles que promueven una economía más humana y sostenible. La inclusión de la armonización de tangibles e intangibles en el programa a través de la LKC y el desarrollo de una taxonomía propia de liderazgos en base al nivel de conciencia, son aspectos relevantes que aportan valor a la formación de líderes catalizadores. Además, el enfoque en la creación de un contexto de aprendizaje adecuado para facilitar la resonancia entre los alumnos y los profesores produce una mayor transformación interna y capacidad de transformación externa.

A pesar de que la investigación se enfoca en la primera edición del MIEH, su sólida base teórica y práctica, así como su enfoque en analizar la efectividad de las innovaciones pedagógicas implementadas, le otorgan una relevancia y valor significativos.

La replicabilidad del modelo pedagógico del MIEH en otros entornos educativos y organizacionales es factible, siempre y cuando se preste atención en la creación del contexto pedagógico idóneo, incorporando la armonización de tangibles e intangibles, en lugar de adoptar un enfoque basado de manera prioritaria en contenidos curriculares. Asimismo, el enfoque holístico y la metodología experiencial son elementos esenciales del modelo pedagógico del MIEH que han demostrado su efectividad, por lo que deben ser considerados cuidadosamente en la adaptación del modelo a otros entornos. Además, es necesario también prestar especial atención a la selección de los alumnos y del equipo docente para garantizar que se cumplan los objetivos del programa y se logre la formación efectiva de líderes catalizadores capaces de generar cambios significativos en sus comunidades y territorios.

Como se ha visto en la introducción, en el contexto actual, es crucial renovar la teoría, formación y praxis del liderazgo con nuevos enfoques, modelos y herramientas que adopten una perspectiva integradora y holística capaz de implicar e inspirar a la sociedad. Las innovaciones pedagógicas implementadas en el MIEH han demostrado ser un modelo inspirador para lograr este objetivo.

Finalmente, deseamos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas que han hecho posible la primera edición del MIEH, desde su concepción hasta su implementación, alumnos y docentes, así como a los participantes y colaboradores que han contribuido a la investigación. Esperamos que los resultados de esta investigación sirvan como punto de partida para futuros estudios y análisis en esta temática, y que la experiencia y aprendizajes obtenidos en el MIEH sirvan de inspiración a otros contextos educativos y organizacionales con el fin de contribuir a la transformación social y económica hacia una visión más humana y sostenible.

### Referencias bibliográficas

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader* (4.ª ed.). Basic Books.
- Bourdieu, P. (1996). *Las reglas del arte: Génesis y estructura del campo literario*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Creswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fals Borda, O. (1986). *La ciencia y el pueblo: Nuevas reflexiones sobre la investigación-acción*. Bogotá: Editorial Carlos Valencia Editores.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Ediciones.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Nueva York: Basic Books.
- George, B. (2004). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons Inc.
- Giroux, H. (1988). *Teachers as intellectuals: Toward a critical pedagogy of learning*. Bergin and Garvey Publishers, Inc.
- Haraway, D. (1988). Situated knowledges: The science question in feminism and the privilege of partial perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575–599.
- Hawkins, D. R. (1995). *Power vs. force: The hidden determinants of human behavior*. Hay House, Inc.
- Jaworski, J. (2012). *Synchronicity: The inner path of leadership*. Berrett-Koehler.
- Knowles, K. (1975). *Self-directing learning: A guide for learners and teachers*. Prentice Hall.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Nueva York: Prentice Hall.
- Lebret, L. J. (1958). *Dimensions de la charité*. París: Éditions Ouvrières.
- Lévy, P. (1994). *L'intelligence collective: Pour une anthropologie du cyberspace*. La Découverte.
- MacGregor Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper Torchbooks.
- Maturana, H. (1995). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Santiago: Dolmen Ediciones.
- Maturana, H., & Nisis, S. (1997). *Formación humana y capacitación*. Santiago: Dolmen Ediciones.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.
- Robinson, K., & Aronica, L. (2009). *El elemento: Descubrir tu pasión lo cambia todo*. Random House Mondadori.
- Rogers, C. R. (1969). *Freedom to learn: A view of what education might become*. C. E. Merrill.
- Zumdahl, S. S., & Zumdahl, S. A. (2009). *Chemistry* (7.ª ed.). Belmont, CA: Brooks/Cole Cengage Learning.



Esta obra se encuentra bajo Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0. Internacional. Reconocimiento - Permite copiar, distribuir, exhibir y representar la obra y hacer obras derivadas siempre y cuando reconozca y cite al autor original. No Comercial – Esta obra no puede ser utilizada con fines comerciales, a menos que se obtenga el permiso.