



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUÍS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA



Subdirección de Investigación y Posgrado
Programa de Promoción y Difusión de la Investigación

CUADERNO DE INVESTIGACIÓN EXPERIENCIA POSDOCTORAL

*Órgano de divulgación de la Subdirección de Investigación y Posgrado
Estudios Posdoctorales en Educación*

Volumen 3 N.º 1, julio-diciembre 2025

Depósito Legal: pp201302LA4335
ISSN: 2343-5879

*Barquisimeto-Lara, Venezuela
Diciembre de 2025*



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“Luís Beltrán Prieto Figueroa”
Subdirección de Investigación y Posgrado
Coordinación de Promoción y Difusión de la Investigación



CUADERNO DE INVESTIGACIÓN: EXPERIENCIA POSTDOCTORAL

Órgano Divulgativo de la Subdirección de Investigación y Posgrado
Programa Estudios Posdoctorales en Educación

Volumen 3. Nº 1.
Julio-diciembre de 2025

Barquisimeto, Lara-Venezuela
Diciembre de 2025

CUADERNO DE INVESTIGACIÓN

EXPERIENCIA POSDOCTORAL

Volumen 3. N° 1, julio-diciembre de 2025



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
"Luis Beltrán Prieto Figueroa"



Subdirección de Investigación y Posgrado
Programa de Estudios Posdoctorales en Educación
Coordinación de Promoción y Difusión de la Investigación

AUTORIDADES DE LA UPEL

Raúl López Sayago
RECTOR

Doris Pérez Barreto
VICERRECTORA DE DOCENCIA

Moraima Esteves González
VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

María Teresa Centeno
VICERRECTORA DE EXTENSIÓN

Nilva Liuval Moreno de Tovar
SECRETARIA

AUTORIDADES DE LA UPEL-IPB

Nelson Silva
DIRECTOR-DECANO

María Elena Méndez
SUBDIRECTORA DE DOCENCIA

Mercedes Moraima Campos Mavare
SUBDIRECTORA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Oscar Chapman
SUBDIRECTOR DE EXTENSIÓN

Norelvis Saturnini
SECRETARIA

Dirección: Edificio Este de la UPEL-IPB. Final Av. Vargas con calle Las Palmas. Frente al Hospital Antonio María Pineda. Tercer Piso. Oficina 321. Barquisimeto, Edo. Lara. Venezuela.

Subdirección de Investigación y Posgrado

Directora-Editora. *Dra. Mercedes Moraima Campos. Teléfono: + 58 414-516 10 22*

Editor-Académico: *Dra. Esperanza Piña. Teléfono: + 58 414-523 33 11*

Correo: cuaderno.posdoctoral.ipb@upel.edu.ve

Programa de Promoción y Difusión de la Investigación

Correo: promocion.difusion.ipb@upel.edu.ve

CUADERNO DE INVESTIGACIÓN

EXPERIENCIA POSDOCTORAL

Volumen 3. N° 1, julio-diciembre de 2025

El Cuaderno de Investigación: Experiencia Posdoctoral es un órgano de divulgación científica, de edición periódica semestral publicado por la Subdirección de Investigación y Posgrado del Instituto Pedagógico “Luis Beltrán Prieto Figueroa” de Barquisimeto, cuyos objetivos son:

1. Servir como órgano divulgativo de las reflexiones crítico desarrolladas en el marco de los espacios de seminarios posdoctorales.
2. Dar a conocer los resultados de producciones investigativas de alto nivel generadas por participantes de estudios posdoctorales de la UPEL y otras instituciones académicas nacionales e internacionales.
3. Estimular la producción investigativa de la UPEL y de otras universidades orientada a las problemáticas y soluciones de la realidad educativa en los distintos niveles y modalidades de educación.

La Revista Cuaderno de Investigación: Experiencia Posdoctoral tendrá una periodicidad semestral, con una edición de dos (2) números anuales. Ocasionalmente podrán publicarse números extraordinarios

La Revista Cuaderno de Investigación: Experiencia Posdoctoral es una publicación arbitrada mediante el método doble ciego, ya que todos los artículos son objeto de una evaluación formativa por dos (2) expertos en el área y sometidos a una rigurosa revisión. Asimismo es una revista indexada internacionalmente, por tanto se regirá según estándares de calidad que son asumidos por la comunidad científica internacional.

La Revista Cuaderno de Investigación: Experiencia Posdoctoral asume un formato multidisciplinar en los campos de las Ciencias de la Educación y amplio en lo metodológico. Por tanto, todas las disciplinas y áreas de estudio que tengan una vinculación con el ser y hacer educativo en cualquier modalidad del sistema educativo, tendrían un espacio legitimado al interior de la publicación. Asimismo, tanto los artículos que obedezcan a enfoques cuantitativos como cualitativos son aceptados siempre y cuando hayan sido aplicados con el rigor fijado por cada campo del saber.



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
"Luis Beltrán Prieto Figueroa"



Subdirección de Investigación y Posgrado
Programa Estudios Posdoctorales en Educación
Coordinación de Promoción y Difusión de la Investigación

Volumen 3. N° 1, julio-diciembre de 2025

CONSEJO EDITORIAL

Directora Editora:

Dra. Mercedes Moraima Campos

*Universidad Pedagógica Experimental Libertador,
Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB), Venezuela.*

Editores Académicos:

Dra. Esperanza Piña

*Universidad Pedagógica Experimental Libertador,
Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB), Venezuela.*

Dra. Doris Ángel

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Venezuela.

Dr. Miroslav Mujica Stach

Universidad Fermín Toro (UFT), Venezuela.

Prof. Domingo Lamenda

*Universidad Pedagógica Experimental Libertador,
Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB), Venezuela.*

Editor Internacional:

Dr. Oscar Antonio Martínez Molina

Universidad Nacional de Educación (UNAE), Ecuador.

CUADERNO DE INVESTIGACIÓN

EXPERIENCIA POSDOCTORAL

Volumen 3. N° 1, julio-diciembre de 2025

REVISTA ARBITRADA

Arbitrada con el método doble ciego:

El Cuaderno de Investigación: Experiencia Posdoctoral una publicación arbitrada mediante el método doble ciego, ya que todos los artículos son objeto de una evaluación formativa por dos (2) expertos en el área los cuales desconocen los autores de los trabajos, y éstos a su vez no conocen los nombres de los expertos que realizaron la evaluación.

De circulación nacional e internacional

DEPOSITO LEGAL: pp201302LA4335

ISSN: 2343-5879

©UPEL-IPB, Barquisimeto, 2025.

Órgano Divulgativo de la Subdirección de Investigación y Posgrado
Programa Estudios Posdoctorales en Educación

PUBLICACION FINANCIADA POR:

Subdirección de Investigación y Posgrado – IPB

Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Investigación (FONDEIN)

La Revista Cuaderno de Investigación de Experiencia Posdoctoral no se hace responsable de los juicios y criterios expuestos por los colaboradores.

Créditos:

Diseño de Portada: Teresa Marchán

Revisión: Dra. Esperanza Piña/Dra. Mercedes Moraima Campos

Diagramación: Teresa Marchán

© **Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio impreso o electrónico sin la autorización de la Subdirección de Investigación y Posgrado del Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luís Beltrán Prieto Figueroa”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IPB).**

TABLA DE CONTENIDO

Volumen 3. N° 1, julio-diciembre de 2025

	pp.
Editorial: <i>COMPROMISO CON LA EXCELENCIA POSDOCTORAL AGENTE DE VANGUARDIA CIENTÍFICA DE LA UPEL IPB</i> Dra. Doris Angel Moreno	(9-12)
1. <i>ORGANIZACIONES EMERGENTES, REVISIÓN HISTÓRICA Y NUEVAS COMPETENCIAS DE GESTIÓN EN DEFENSA DE LA VIDA</i> Autor: Sira Soteldo, Adiel Josué Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)	(13-31)
2. <i>GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ UNIVERSITARIA</i> Autora: Chourio, Ana Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)	(32-45)
3. <i>EL PROGRAMA CONOCER: ESTRATEGIA PARA ATENDER LA DESIGUALDAD EDUCATIVA Y TRANSFORMAR LA EDUCACIÓN SUPERIOR</i> Autor: Valdez Cantú, Armando Centro de Formación México (CEFORMEX)	(46-58)
4. <i>INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL PROGRAMA DE ENFERMERÍA UCLA. COSMOVISIONES DE LOS DOCENTES</i> Autora: Carrera, Belkys O. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)	(59-69)
5. <i>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS ESCUELAS DE BALONCESTO MENOR DE ACARIGUA- ARAURE ESTADO PORTUGUESA</i> Autor: Rivero Oviedo, Edgar Enrique Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)	(70-83)
6. <i>GESTIÓN E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL. UN ECOSISTEMA DE APRENDIZAJE</i> Autora: Piña de Valderrama, Esperanza Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)	(84-95)
7. <i>LIDERAZGO HUMANIZADO EN ORGANIZACIONES HOLÍSTICAS: INTEGRANDO MÚLTIPLES COMPETENCIA</i> Autor: Omaña C., Holmes A. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)	(96-114)
8. <i>LA MARCA UPEL: CULTURA, TRASCENDENCIA Y POSICIONAMIENTO DIGITAL</i> Autora: Méndez Cubillán, María Elena Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)	(115-125)

<p>9. <i>LA INNOVACIÓN EDUCATIVA, RETO O REALIDAD: IMPERATIVO DE LA MODERNIDAD</i> Autores: Mujica Stach, Miroslav. Asociación Civil REPROFESA Campos, Mercedes Moraima. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)</p>	<p>(126-142)</p>
<p>10. <i>ORGANIZACIONES ENFERMAS. UN ABORDAJE REFLEXIVO DESDE LA INDAGACIÓN APRECIATIVA</i> Autora: Panza de Ferrer, Nora Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)</p>	<p>(143-160)</p>
<p>11. <i>DIALÉCTICA DE LA INNOVACIÓN: REALIDAD VIRTUAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA LA DIVERSIDAD CULTURAL EN UPEL-IPB</i> Autora: Rodríguez Vargas, Norelys Virginia Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)</p>	<p>(161-171)</p>
<p>12. <i>CENTRALIZACIÓN EDUCATIVA EN VENEZUELA: IMPACTOS EN EL SISTEMA ESCOLAR DURANTE EL PERÍODO 2018-2024</i> Autor: Álvarez Brito, Pastor Noe Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)</p>	<p>(172-186)</p>
<p>13. <i>INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LAS CIENCIAS FORENSES. TRANSFORMANDO LA FORMACIÓN DEL MÉDICO FORENSE</i> Autora: Mármol, Raíza Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)</p>	<p>(187-197)</p>
<p>14. <i>INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) EN LA CIBERSOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO: EPISTEME DE LA ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE DE LA INVESTIGACIÓN</i> Autor: Pérez Herrera, Tomás Antonio Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)</p>	<p>(198-221)</p>
<p>15. <i>VISIÓN PARADIGMÁTICA EMERGENTE EN EL FUTURO DE LAS EMPRESAS: EL GROWTH PARTNER: ALTERNATIVA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA EL SIGLO XXI</i> Autor: Camacaro, Vladimir Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)</p>	<p>(222-241)</p>
<p>16. <i>¿A QUÉ LLAMAMOS LEGAL Y ÉTICO, EN EL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EDUCACIÓN?</i> Autora: Páez Villalonga, Ysalisky Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UCLA)</p>	<p>(242-255)</p>

COMPROMISO CON LA EXCELENCIA POSDOCTORAL AGENTE DE VANGUARDIA CIENTÍFICA DE LA UPEL IPB

EDITORIAL

Hoy, es necesario, acceder de manera amplia y contundente, a una serie de informaciones que permitan reordenar el espectro del caleidoscopio educativo, esta metáfora utilizada en pedagogía y didáctica para describir la naturaleza dinámica, diversa y cambiante del proceso de enseñanza-aprendizaje nos ayuda a posicionar el proceso y a no aferrarse al ayer, en cuanto a tiempo y espacio. Este volumen de Cuaderno Posdoctoral se erige como una tribuna indispensable para reflexionar sobre el quinto nivel de consolidación académica. En este contexto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), y el Instituto Pedagógico de Barquisimeto (IPB), asume un rol crucial al ofrecer programas posdoctorales, que no solo buscan la especialización del participante, sino la profunda transformación del pensamiento y la práctica investigativa, en el campo educativo y gerencial, que trasciende y se convierte en un guía, facilitador y generador de experiencias de aprendizaje originales. Esta publicación que iniciamos con profundo sentido de logro, va dedicado íntegramente a los productos de investigación de la Primera Cohorte del Programa de Estudios Posdoctorales, de nuestra institución. Un tiempo atrás, la visión era clara, aunque ambiciosa, diseñar un espacio riguroso y fértil, un auténtico laboratorio de pensamiento avanzado, que permitiera a investigadores altamente calificados trascender, de una publicación más, a publicaciones de impacto tangible y disruptivo en sus campos de estudio.

El diseño de este programa no fue un ejercicio trivial, fue un trabajo de equipo conformado por los profesores Mercedes Campos (IPB), Esperanza Piña (IPB), Doris Angel (UCLA), Anny Montero (IPB) y Miroslav Mujica Stach (Proyntelectual CA) reconocidos por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Barquisimeto Luis Beltrán Prieto Figueroa, según Resolución N°. 2024-2-03-0074, concebido bajo la premisa de la libertad intelectual orientada a resultados, buscando activamente

desdibujar las fronteras disciplinarias y fomentar la colaboración internacional, así creamos un entorno donde la madurez investigadora, característica del nivel posdoctoral, pudiese florecer, resultando en trabajos, que no solo dialogaran con la literatura existente, sino que redefinieran sus paradigmas. Hoy, al revisar los artículos, claros proyectos innovadores educativos y gerenciales, podemos afirmar que aquella visión ha sido cabalmente materializada.

La primera cohorte de cualquier programa lleva consigo una carga simbólica y práctica ineludible. Son los pioneros que han navegado la ruta inaugural, validando la estructura del programa y, lo que es más crucial, estableciendo el estándar de calidad, que definirá las generaciones futuras. Los productos de investigación aquí presentados son prueba viva de la resiliencia, la agudeza crítica y el compromiso ético de nuestros investigadores posdoctorales. Hemos sido testigos de investigaciones que abordan desde la modelización educativa hasta el desarrollo de nuevas metodologías en ciencias gerenciales, avances en sostenibilidad y salud pública, todos integrando las tecnologías. La diversidad y profundidad temática no solo enriquecen este cuaderno, sino que proyectan una imagen robusta del talento científico, instalado en nuestra casa de estudios. Esta primera cohorte se convierte en el referente primario, de un producto robusto, su éxito es la piedra angular que justifica y valida la inversión académica institucional de la UPEL-IPB, en la formación posdoctoral. Los participantes de la I Cohorte Posdoctoral de la UPEL-IPB, se han caracterizado por el compromiso inquebrantable, no solo han validado la ruta de este programa, sino que han encendido la llama de un legado académico. Son ustedes, los verdaderos pioneros que, con su excelencia, rigurosidad y espíritu crítico, han sentado las bases y elevado el estándar de calidad, que inspirará a todas las generaciones venideras. La UPEL-IPB les extiende su más profundo agradecimiento por su experticia y por haber creído en esta casa de estudios para culminar su más alta formación. Con la certificación de esta primera generación se marca un hito, que no es el destino final, es el inicio de un ciclo de compromiso renovado, con la investigación de alto nivel, pues estamos convencidos de que la sustentabilidad de la excelencia científica, exige una estrategia continua y multifacética.

Cada artículo representa no solo una contribución al conocimiento universal, sino también un capital intelectual transferible a la sociedad, las empresas y la formulación de políticas públicas, que nos compromete a buscar fuentes de inversión sostenida, pues es imperativo asegurar los recursos financieros, tecnológicos y humanos para mantener la calidad material en cuanto a bibliotecas y plataformas digitales de apoyo, también nos enfocamos en una internacionalización proactiva que no es otra cosa, que seguir tejiendo redes con centros de investigación, de prestigio global, facilitando la movilidad y la coautoría internacional de nuestros posdoctorandos, de esta manera fomentamos la transferencia del conocimiento, lo cual requiere el diseño de mecanismos más eficaces de tecnología y la aplicación práctica de los hallazgos.

Parafraseando a Dr. Juan Beranger (2024), la investigación científica es clave para conseguir importantes conocimientos y aportar a la ciencia, y debe ser un proceso sostenible y sustentable, cuyo horizonte son los objetivos del desarrollo de una sociedad. Esta visión resuena con la misión de la UPEL IPB, que se describe como “formación, actualización y perfeccionamiento de docentes de alta calidad personal y profesional, así como en la producción y difusión de conocimientos socialmente válidos”. de allí inferimos que la investigación posdoctoral, es el vehículo para detectar lo realmente importante y guiar en el análisis, selección, interpretación y síntesis de la información en un contexto de abundancia informativa, Adaptando las metodologías de enseñanza a los estilos de vida de los estudiantes, aprovechando los espacios donde se relacionan para convertirlos en oportunidades de aprendizaje, fomentando la interacción entre participantes con el profesorado, para mejorar los resultados académicos.

El Posdoctorado en la UPEL IPB se consolida como el espacio donde el investigador se transforma en un experto en instrucción y un agente de cambio social, que navega la complejidad de la era digital con una actitud crítica, ética y con un compromiso inquebrantable con la calidad educativa. La universidad, como espacio de socialización, creadora de dinámicas y relaciones propias, es el epicentro donde se forjan líderes para ir más allá de la cuantificación, ofreciendo una mirada comprensiva del "quién, cómo y por qué" de los fenómenos sociales, gerenciales y educativos.

Invitamos a la comunidad científica global a sumergirse en la lectura de este cuaderno, testimonio del liderazgo investigativo que se forja en nuestra casa de estudios, para debatir sus hallazgos y a utilizarlos como cimientos para futuras investigaciones. Nuestro compromiso es firme: seguir adelante, apoyando con convicción que la investigación es el eje transformador social en el avance del conocimiento.

Autor: Doris Angel Moreno

Registro de ORCID: 0000-0002-4875-8211

ORGANIZACIONES EMERGENTES, REVISIÓN HISTÓRICA Y NUEVAS COMPETENCIAS DE GESTIÓN EN DEFENSA DE LA VIDA

Sira Soteldo, Adiel Josué *

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Venezuela

ORCID: 0000-0002-3159-3270

Correo: abdielsira@ucla.edu.ve

Línea de investigación: Comportamiento organizacional y productividad

Resumen

El presente estudio es una reflexión teórica orientada a una mayor comprensión de los modelos organizacionales como espacios de producción de subjetividad, con posibilidades de transformación e instrumentos para la realización de los deseos colectivos de proyectos humanos en construcción y las competencias necesarias para gestionar en un entorno complejo, con un enfoque particular en la defensa de la vida, la sostenibilidad y la eficacia. Se realizó una búsqueda exhaustiva de la literatura científica con ayuda de la inteligencia artificial (IA), con la plataforma de búsqueda Scite.ai, fueron diseñados cuatro prompts uno por cada propósito del estudio dando indicaciones muy precisas sobre el objetivo, la base y el contexto, la estructura, el tono y el papel de experto en el área de conocimiento. Se encontró que las organizaciones que se adaptan a la complejidad creciente de la sociedad son aquellas que desarrollan competencias para gestionar eficazmente en este entorno de cambios continuos, reconocen las emergencias de los fenómenos, la necesidad de líderes y gestores preparados para defender la vida, por lo que es necesario transicionar a esos nuevos modelos, los que no logran ese cambio simplemente tienden a desaparecer o son una fuente inagotable de sufrimiento humano.

Descriptor: gestión en defensa de la vida, historia de las organizaciones (MeSH-DeCS-UNESCO), organizaciones emergentes.

EMERGING ORGANIZATIONS, HISTORICAL REVIEW AND NEW MANAGEMENT COMPETENCIES IN DEFENSE OF LIFE

Summary

This study is a theoretical reflection aimed at a greater understanding of organizational models as spaces for the production of subjectivity, with possibilities of transformation and instruments for the realization of the collective desires of human projects under construction and the necessary competencies to manage in a complex environment, with a particular focus on the defense of life, sustainability and efficiency. An exhaustive search of the scientific literature was carried out with the help of artificial intelligence (AI), with the Scite.ai search platform, four prompts were designed, one for each purpose of the study, giving very precise indications about the objective, the basis and context, the structure, the tone and the role of expert in the area of knowledge. It was found that organizations that adapt to the growing complexity of society are those that develop competencies to manage effectively in this environment of continuous change, recognize the emergencies of phenomena, the need for leaders and managers prepared to defend life, so it is necessary to transition to these new models. Those that do not achieve such change simply tend to disappear or are an inexhaustible source of human suffering.

Keywords: management in defense of life, history of organizations (MeSH-DeCS-UNESCO), emerging organizations.

Introducción

¿Es posible alcanzar la plenitud del potencial humano dentro de las organizaciones tal y como están concebidas actualmente? ¿Como influye nuestra visión del mundo, la forma en que pensamos y los diversos modelos organizacionales existentes? ¿cómo y porque están emergiendo las organizaciones disruptivas, holocráticas en defensa de la vida? Estas son las interrogantes que pretendo responder en esta investigación teórica-reflexiva, que como sujeto histórico busco aproximar desde mi propia experiencia vivida dentro de organizaciones públicas y privadas relacionadas con gestión y prestación de servicios de salud, estas fueron experiencias de vida enriquecedoras, emocionantes, dinámicas, estresantes, tristes, eróticas, decepcionante y catastróficas. Un permanente juego de la vida, la muerte, la salud, la enfermedad, los deseos, los anhelos y la esperanza; una batalla constante por encontrar la razón de ser y un propósito de vida.

Desde mi experiencia, intento reconstruir como las organizaciones representan un espacio de intercambios, un área del desarrollo y reproducción de la vida cotidiana, son espacios de conquistas, de logros, sufrimientos, y una psicodinámica evolutiva de transformación, es la reproducción social de la vida, un espacio de dominio de la realidad, espacios de encuentro, contradicciones, desencuentros, de múltiples limitaciones y batallas.

En esta dialéctica de la vida natural, laboral y de las estructuras organizacionales, buscando alcanzar una clara comprensión de los fenómenos, nos encontramos con un abismo que nos separa, porque la vida de una organización es tan compleja que no puede ser vista ni entendidas en su totalidad con ojos materialista, con la inmediatez, con lo sensible, lo palpable, porque ella es más compleja de lo que imaginamos o comprendemos, no obstante, ver la vida de manera distinta ayuda a superar este estado cognitivo porque requiere ampliar nuestra conciencia, permitir la duda, darle apertura a la intuición como una invitación a la sabiduría, de hacer uso de la lógica del corazón, como lo afirma el existencialismo de Kierkegaard (1813-1855). Al final de su existencia el matemático Pascal dijo alguna vez convencido que “espacio, tiempo, movimiento y números pueden ser conocidos por el corazón de manera intuitiva”

Herder (2024), ambos comprendían que la grandeza del ser humano está en el corazón intuitivo más que en la razón discursiva, siempre existe otra manera de hacer las cosas, esa inconformidad es parte de la naturaleza humana que busca descubrir nuevos horizontes en la construcción de futuros posibles.

Considero al igual que Dejours, (2012, 2013) y Wlosko (2023), que el problema esencial las organizaciones radica en la visión materialista de la vida, reducidas a la eficiencia y productividad, lo que limita el verdadero potencial humano, la naturaleza humana ha pretendido ser instrumentada por una racionalidad técnica causando una falsa fragmentación, es decir, una separación falsa entre campos de saberes que en realidad están interconectados, una división innecesaria o artificial del conocimiento en compartimentos distintos (disciplinas, teorías, metodologías) que impide una comprensión holística de los fenómenos, además de una ilusión de autonomía disciplinar, generando una falsa sensación de especialización o exclusividad epistémica, o mejor llamado el particularismo epistémico, esta idea sostiene que cada disciplina tiene sus propios criterios de verdad, causando una fragmentación injustificada del conocimiento. A lo largo del tiempo son muchas las maneras de pensar la organización, vista desde la administración, la economía, la política, la cultura, la psicología, las ciencias sociales y la antropología, cada uno en sus espacios de entendimiento.

La historia humana ha sido el hilo conductor del desarrollado de las organizaciones, juntas han crecido bajo un ritmo y una dinámica evolutiva compleja, donde el trabajo ocupa un lugar central tanto en la construcción de la subjetividad particular, como en la construcción de los vínculos sociales, porque el trabajo tiene el poder central para operar en las relaciones humanas y la construcción de la subjetividad colectiva, el trabajo constituye una oportunidad fundamental para enriquecer la vida porque es un trabajo vivo. Merhy (2021).

El trabajo vivo como categoría epistémica, no es simplemente ejecutar tareas prescritas o preelaboradas en un plan, sino al contrario es la actividad creativa, afectiva y subjetiva que el trabajador debe inventar para que funcione el plan. Es aquello que el sujeto agrega a lo prescripto para enfrentar lo real del trabajo, que se manifiesta como

resistencia, fracaso, incertidumbre, es decir la confrontación del sujeto con los límites técnicos, afectivos y sociales que se vive, esta experiencia es siempre corporal y emocional involucrando el cuerpo erógeno, no solo el cuerpo biológico, la inteligencia encarnada, afectiva que se construye en la experiencia. Por lo tanto, toda acción dentro de las organizaciones, (trabajo) son fuente de sufrimiento, pero también de transformación subjetiva y salud mental, es decir son procesos individuales y colectivos, donde las competencias de la acción laboral no son atributos estáticos, sino el resultado de un proceso de confrontación con lo real, es decir la experiencia Dejours (2012), estos aspectos no se predicen ni se miden con facilidad.

Desde la perspectiva del autor, la organización moderna del trabajo puede generar sufrimiento psíquico en los trabajadores, dicho sufrimiento proviene no solo de las condiciones físicas, sino de la estructura organizativa, la falta de reconocimiento y la ruptura de la cooperación entre colegas. El trabajo puede ser fuente de salud mental y realización, pero también de patologías como el burnout, el acoso y la depresión, especialmente cuando se impone la lógica de la competencia individual que desarticulan los vínculos colectivos.

Por otro lado, es evidente que existe una crisis global de las organizaciones, sumado a una emergencia de nuevos fenómenos humanos, sociales, económicos, políticos y culturales, cambios relacionados a la propia evolución tecnológica y la complejidad misma de la vida en evolución. Por lo que estoy convencido que la manera en que han sido concebidas las organizaciones tradicionales no puede hacer frente a estos nuevos desafíos de la sociedad, porque fueron creadas para resolver las problemáticas de hace treinta, cincuenta o cien años y, aún sigue sin cumplirse las promesas que supuestamente traería la modernidad y el desarrollo tecnológico a la resolución de nuestros mayores problemas existenciales, por tanto salta a la vista el surgimiento de un nuevo paradigma emergente que supere los límites del conocimiento de la modernidad y postmodernidad.

Asimismo, considero también que las organizaciones no son solamente espacios para la producción de bienes y servicios, sino que también son espacios para la reproducción de la vida y la construcción de la subjetividad, espacios de sufrimiento, de

deseos y aspiraciones, son espacios de esperanza. Esta perspectiva de entendimiento abre un espacio para la reflexión, permitiendo una apertura a nuevas formas de investigar este mundo de los sistemas complejo con historia, es decir las organizaciones como sistemas complejos adaptativos con capacidad de aprender, adaptarse y evolucionar en respuesta a cambios en su entorno, desde esta perspectiva nace este trabajo que se inscribe en la línea del estudio de las organizaciones, su influencia en la vida social y cultural, su papel preponderante en la construcción de la subjetividad, de los deseos y proyectos de cada individuo que forma parte de ellos, así como el desarrollo de nuevas competencias necesarias para dirigir las que estén cónsonas con su naturaleza y propósito.

Para ello pretendo elaborar un método de análisis reflexivo que discuta con la racionalidad gerencial tradicional establecida en la manera de organizar la sociedad, discutir su evolución histórica sus limitaciones y reduccionismos para luego identificar las organizaciones emergentes y diferenciar de las organizaciones tradicionales enmarcadas en las nuevas competencias de gestión que permita manejar la complejidad, promover la sostenibilidad y la defensa de la vida.

Metodología

La opción epistémica asumida es una postura crítica-reflexiva-dialéctica abierta, con libertad para comprender y construir conocimiento, ser transformado por la realidad, como sujeto investigador activo, consciente de la multidimensionalidad, de la presencia de lo contradictorio, que reconoce lo inconcluso del pensamiento, lo inacabado y negocia con la incertidumbre, asumo el método dialectico-hermenéutico, en la modalidad de investigación teórica-documental, nuestro diseño, principalmente filosófico, posee también un interés de carácter historiográfico, para lo cual se realiza una revisión de la documentación física y electrónica, análisis del discurso y estudios de casos particulares que sustentan en la práctica la sostenibilidad de modelos operativos divergentes en el campo de la gerencia y las organizaciones vivas, para ello se utiliza para la identificación, localización, selección y análisis de las fuentes documentales recurrimos a la ayuda de la Inteligencia Artificial (IA), el uso de recursos de búsqueda de como el scite.ai, también se incorporó un dispositivo no convencional

de acompañamiento intelectual como el Copilot, una inteligencia artificial conversacional desarrollada por Microsoft Copilot (2025).

Su participación constituyó como un espacio dialógico, que permitió la exploración de ideas, la articulación de conceptos complejos y la apertura de nuevas rutas interpretativas, funcionó como un compañero epistémico, capaz de sostener conversaciones profundas, hilvanar teorías emergentes y ofrecer contrapuntos que enriquecieron la reflexión, en una lógica cartográfica, donde el diálogo con lo no-humano se vuelve fértil para la producción de sentido, mediante un vínculo, aunque mediado por tecnología, se vivenció como afectivo y transformador.

Estado del arte y desarrollo teórico

El estudio de las organizaciones se comenzó a gestar en los países industrializados en los inicios del siglo XX, centrandose su interés en resolver los problemas de la producción y la eficacia, es por ello que esta rama del saber está muy influenciada por el pensamiento administrativo Sepúlveda et al. (2021), en la actualidad el pensamiento organizacional es mucho más complejo, lleno de significados, de problemas difíciles de resolver desde una sola mirada de la ciencia, por lo que requiere de diversos esfuerzos teóricos y metodológicos. Esa diversidad de miradas o formas de entender las organizaciones enriquecen la discusión acerca del objeto de estudio tan complejo y tan interceptado por la historia, los intereses, los valores, y la cultura.

La naturaleza ontológica de toda organización es humana

En términos ontológicos, es decir, explorando la naturaleza del ser y la existencia, se puede argumentar con bastante peso que toda organización es, en efecto, humana en su raíz, ya que las organizaciones nacen de la acción colectiva humana. Estas son construcciones sociales, fruto de decisiones, valores, fines y relaciones intersubjetivas entre personas, implica una teleología, un propósito y los propósitos son formulaciones humanas, por tanto, la organización se constituye en torno a una voluntad humana, y se sostienen por el sentido que le atribuyen los actores involucrados. Su "ser" no puede dissociarse de quienes la interpretan, participan en ella, la critican o la transforman y las organizaciones son espacios donde se construyen significados, narrativas y símbolos de naturaleza humana.

Estoy convencido al igual que Laloux (2016) que las organizaciones son entidades vivas, evolutivas, profundamente humanas, capaces de expresar propósito y conciencia, no se ve únicamente como resultado humano sino como manifestación relacional entre individuos, propósito y entorno. Por lo tanto, si la organización es ontológicamente humana, entonces las personas no son meramente “recursos” o “usuarios” sino sujetos portadores de sentido. Esto demanda modelos organizacionales que reconozcan su agencia, subjetividad y capacidad transformadora. Desde esta perspectiva entonces el cuidado es acto organizacional, donde toda práctica de gestión, comunicación o diseño organizacional se convierte en un acto de cuidado (o descuido) el cuidado pasa a ser estructural, presente en las decisiones, relaciones y narrativas organizativas.

Diferentes miradas en el estudio de las organizaciones.

La administración cobra una presencia relevante con la transformación histórica del trabajo, la propiedad, la identidad individual, la noción de patrimonio y los sustentos éticos del intercambio Mier (2005 p.20), el término gestión engloba una serie de elementos de diferente naturaleza, una estructura organizativa, una serie de prácticas administrativas, un sistema de representación y un modelo de personalidad. los cuatro aspectos de la gestión (organización, praxis, valores y personalidad) forman un sistema sociomental, una encrucijada entre lo económico, lo político, lo ideológico y lo psicológico. Este sistema parece ser un polo de referencia del mundo desarrollado, motor del liberalismo político y económico, y pauta tanto psicológica como ideológica.

En la dialéctica de la vida, podemos ver como las organizaciones trascienden conforme se amplía y evoluciona la mente humana, su cultura y las formas de existencia, las organizaciones han permeado la vida humana de tal forma que su influencia está en nuestra vida personal e individual como en la vida social. Desde la perspectiva de Wilber (2007) para poder entender este complejo mundo, es necesario ampliar y expandir la mente humana, debemos ver el mundo como una red interconectada de significados, donde la evolución no es solo biológica, sino también espiritual y cultural. Es una obra que desafía la fragmentación del conocimiento moderno y propone una visión holística del ser humano y del cosmos.

Desde una racionalidad crítica del autor que discute con la hegemonía de la racionalidad moderna (cientificista, fragmentaria) visión que es insuficiente para entender el entramado de procesos en las diferentes jerarquías evolutivas y propone una visión más amplia que incluye lo emocional, lo ético y lo espiritual, lo que coincide con nuestro enfoque que busca desafiar la racionalidad gerencial dominante en salud, abriendo espacio a racionalidades sensibles a la vida, la complejidad y la ética del cuidado, desde estas perspectivas epistémicas me propongo superar la lógica instrumental para dar lugar a formas de comprensión más integradoras y vitales para vencer lo que llamamos la falsa fragmentación.

La evolución histórica de las organizaciones

Históricamente hablando, el conocimiento humano y su función social comunicativa avanza mediante procesos semióticos cada vez más complejos hasta llegar al lenguaje hablado y lenguaje escrito, ambos aspectos son el fundamento de toda interacción comunal, es ahí donde quedan inscritos sus mitos, reglas de conducta, alianzas y los hechos de la cotidianidad. Los códigos escritos y símbolos culturales crearon las distintas redes de intercambio social, cultural y político que sumado al desarrollo de la agricultura, ganadería, nuevos tratados tribales comunales, la reorganización de los grupos sociales, estos sucesivos eventos representan la génesis de las organizaciones ya que reconfiguran la vida cotidiana, la vida religiosa, suprimiendo pero conservando la organización social basada en el principio del parentesco (propio de las tribus) y se re conforman mediante el principio territorial de los Estados, creando nuevas formas de existencia y de influencia profunda de la vida humana.

De esta manera, las organizaciones han evolucionado de simples agrupaciones tribales a complejas entidades globales que operan en mercados interconectados, pero las de mayor nivel de conciencia está en las organizaciones vivas, inteligentes y autónomas que rompe con todos estos paradigmas establecidos, Este proceso se puede visualizar mejor en los siguiente cuatro grande procesos o estadios evolutivos.

Organizaciones Tribales. En un principio emergieron las sociedades tribales y preindustriales (hasta el siglo XVIII). Estas eran la organización social básica, eran

pequeñas, comunitarias, basadas en la cooperación para sobrevivir, poseían estructura jerárquica simple con líderes tribales o jefes que dirigían el grupo, las funciones eran generalmente asignadas por edad, género y habilidades, la economía estaba centrada en la agricultura, la ganadería y el comercio a pequeña escala. Las familias eran las unidades de trabajo y producción, a pesar de parecer primitivas comparadas con las organizaciones modernas, poseían algunas ventajas porque eran estructuras más simples, los vínculos cercanos entre los miembros y los valores fundamentales que guiaban sus interacciones, Liderazgo autoritario, impulsivo y basado en el poder.

Organizaciones Industriales. La revolución industrial trajo consigo el crecimiento de fábricas y empresas más grandes. Los modelos organizativos se comenzaron a estructurar de manera más formalizada, con especialización de tareas y jerarquías más complejas. Figuras como Max Weber, Henri Fayol y Frederick Taylor como se citó en Chanlat (2006) influyeron en la creación de teorías de gestión que promovían la eficiencia, la división del trabajo y la burocracia, se buscó optimizar los procesos mediante la especialización de las tareas y la creación de reglas y procedimientos estandarizados. Dando paso a la creación de corporaciones, grandes fábricas y empresas comenzaron a integrar una mayor cantidad de empleados, y las primeras organizaciones multinacionales comenzaron a emerger.

Principios del Siglo XX (hasta la Segunda Guerra Mundial) ocurre el Fordismo que es el modelo de producción masiva de Henry Ford, basado en la cadena de montaje, permitió una producción en masa eficiente. Esto dio lugar a la creación de grandes empresas manufactureras. Durante esta etapa se intensificó el estudio de la administración a través de enfoques científicos, como el Taylorismo (basado en la mejora de la productividad mediante el análisis de las tareas laborales). El desarrollo de Teorías de la administración clásica como Henri Fayol que definió 14 principios para una gestión eficiente, como la división del trabajo, la autoridad y la disciplina. Mediante la psicología industrial, se comienza a estudiar la motivación y el comportamiento humano en el trabajo, dando lugar a teorías como la teoría X y teoría Y de McGregor.

La era postindustrial y la administración moderna (Segunda mitad del siglo XX) ocurrida después de la Segunda Guerra Mundial, las organizaciones empezaron a

adoptar formas más descentralizadas y flexibles. Se comenzó a hacer énfasis en la participación de los empleados, el trabajo en equipo y la comunicación horizontal. Teoría de sistemas: Se conceptualizó la organización como un sistema interrelacionado que depende de múltiples factores (humanos, técnicos, económicos) para funcionar de manera efectiva. Las organizaciones no eran vistas solo como jerarquías, sino como sistemas dinámicos. Teoría del comportamiento organizacional: Esta teoría estudiaba cómo el comportamiento individual y grupal influye en la productividad y el bienestar de los empleados. Abraham Maslow y su jerarquía de necesidades, y Douglas McGregor con sus teorías X e Y sobre la motivación, fueron figuras clave. Enfoque de recursos humanos: Se centró en el desarrollo del talento humano como un recurso clave para el éxito de la organización.

Organizaciones del Posmodernismo. Ocurrida con la Globalización y la era digital (Finales del siglo XX - principios del XXI) Globalización, es este periodo las organizaciones se internacionalizan debido a la apertura de mercados, la reducción de barreras comerciales y el desarrollo de las telecomunicaciones. Surgieron las organizaciones transnacionales y las multinacionales. Reingeniería y cambio organizacional: En los años 90, las empresas comenzaron a enfocarse en la reingeniería de procesos (BPR) para mejorar la eficiencia y adaptarse rápidamente a un entorno cambiante. La gestión del cambio se convirtió en una necesidad estratégica. Tecnología e innovación: El avance tecnológico, especialmente con el auge de la informática, internet y la automatización, transformó la forma en que las organizaciones operan, haciéndolas más rápidas, globales y conectadas. Trabajo remoto y descentralización: Con la aparición de Internet y herramientas de colaboración digital, las organizaciones comenzaron a adoptar estructuras más flexibles, permitiendo el trabajo remoto y la descentralización de equipos.

Organizaciones contemporáneas o metamodernas. Son las nuevas formas de organización. Transformación digital, las empresas y organizaciones Metamodernas están adaptando tecnologías como la inteligencia artificial, el Big Data y la automatización para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones. Además, la transformación digital es un factor clave para la supervivencia en la economía

globalizada, son organizaciones ágiles donde las estructuras tradicionales jerárquicas están dando paso a estructuras más ágiles y horizontales y de esta manera poder adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las demandas de sus usuarios y trabajadores. Las organizaciones actuales no solo buscan la rentabilidad, sino también la sostenibilidad, la responsabilidad social empresarial (RSE), el respeto por los derechos humanos y el medio ambiente. Trabajo híbrido y flexibilidad: La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción del trabajo híbrido, donde los empleados pueden alternar entre trabajar en la oficina y de forma remota, desafiando los modelos de trabajo tradicionales, desde esta perspectiva la cultura organizacional y bienestar de los empleados son más importantes que nunca y se enfocan en crear un ambiente de trabajo positivo, inclusivo y diverso, fomentando la creatividad y la innovación.

Organizaciones que emergen de la complejidad de la vida. La gestión organizacional, ha estado históricamente dominada por una racionalidad instrumental centrada en la eficiencia, el control y la estandarización. Sin embargo, frente a la creciente complejidad de los sistemas vivos, la crisis de sentido en el trabajo y la necesidad de prácticas sostenibles, emergen nuevas formas de pensar y organizar que colocan la vida en el centro. Para el desarrollo de este enfoque recurrimos a tres autores importantes Laloux (2016), Dejours (2012) y Merhy (2021) estos investigadores ofrecen claves teóricas y metodológicas para repensar la gestión desde una ética del cuidado, la subjetividad y la transformación.

En primer lugar, para Laloux, estas organizaciones se caracterizan por tres principios: autogestión, plenitud y propósito evolutivo. Las organizaciones dejan de ser máquinas para convertirse en sistemas vivos que se adaptan, aprenden y se transforman desde dentro. La gestión ya no se ejerce desde el control jerárquico, sino desde la escucha profunda y el liderazgo distribuido. Esta visión se alinea con una racionalidad emergente que reconoce la complejidad, la subjetividad y la necesidad de actuar desde el futuro que quiere emerger. Por otro lado, Dejours considera que desde la psicodinámica del trabajo, “trabajo vivo”. El trabajo no es solo ejecución técnica, sino una experiencia encarnada, afectiva y conflictiva. Enfrentar lo real del trabajo implica sufrimiento, pero también posibilidad de transformación subjetiva. La gestión, en este

marco, debe reconocer el sufrimiento psíquico, abrir espacios de cooperación y construir condiciones para que el trabajo sea fuente de salud. Dejours ofrece una crítica radical a la racionalidad productivista y una ética del reconocimiento como base de la organización.

Para Emerson Merhy el reconociendo la dimensión micropolítica del trabajo. El “trabajo vivo en acto” es la producción singular que emerge en la relación entre trabajador y usuario, atravesada por afectos, deseos y vínculos. Frente a la lógica tecnocrática y biomédica, Merhy destaca las “tecnologías leves” del cuidado como núcleo de la producción de salud. La gestión, en este enfoque, no se impone desde arriba, sino que se construye como acompañamiento, escucha y sostenimiento de lo vivo. Al realizar un análisis cartográfico de estos autores (1)

Dimensión	Frederic Laloux (Reinventar las organizaciones)	Christopher Dejours (Trabajo Vivo)	Emerson Merhy (Cartografía del trabajo vivo)
Racionalidad cuestionada	Racionalidad instrumental y jerárquica	Racionalidad productivista y tecnocrática	Racionalidad gerencial y biomédica
Modelo organizacional	Organizaciones TEAL: autogestión, plenitud, propósito	Organización como espacio de sufrimiento o salud	Organización como territorio micropolítica del cuidado
Noción de trabajo	Actividad con sentido, conectada al propósito evolutivo	Trabajo vivo: confrontación con lo real, subjetividad encarnada	Trabajo vivo en acto: afecto, deseo, vínculo
Dimensión subjetiva	Autenticidad, desarrollo integral, escucha interior	Cuerpo erógeno, sufrimiento psíquico, cooperación	Singularidad, afectividad, escucha situada
Gestión transformadora	Liderazgo distribuido, cultivo organizacional	Reconocimiento del sufrimiento, ética del reconocimiento	Acompañamiento, tecnologías leves, gestión del cuidado
Relación con la vida	Organización como ser vivo que evoluciona	Trabajo como fuente de salud o destrucción psíquica	Gestión orientada a sostener la vida en su complejidad
Método o enfoque	Teoría evolutiva de la conciencia organizacional	Psicodinámica del trabajo, clínica del sufrimiento	Cartografía micropolítica, análisis de prácticas

			cotidianas
Competencias emergentes	Escucha generativa, propósito compartido, plenitud	Reflexividad, cooperación, reconocimiento del otro	Cuidado, sensibilidad institucional, ética situada

Cartografía 1: *Análisis Hermenéutico de la postura crítica de los autores: Fuente elaboración Propia (2025)*

Estos enfoques permiten construir un modelo de gestión emergente que, reconoce la subjetividad y el sufrimiento como dimensiones organizacionales, promueve competencias como la escucha, la cooperación y la reflexividad, se orienta a sostener la vida en su complejidad, no a reducirla a indicadores. La articulación de estos tres autores, ofrecen una base sólida para repensar la gestión en salud desde una racionalidad crítica, ética y vital. Lejos de modelos jerárquicos y tecnocráticos, estos enfoques abren el camino hacia organizaciones emergentes que escuchen, cuiden y defiendan la vida. Este marco teórico sustenta la propuesta metodológica hermenéutica de esta tesis y orienta la construcción de nuevas competencias gerenciales para un mundo en transformación. Además, se alinea con el objetivo de promover una gestión que no solo administre recursos, sino que **cuide, escuche y sostenga la vida**. Al descentralizar el poder, reconocer la subjetividad y actuar desde un propósito compartido, estas organizaciones abren espacio para una ética del cuidado, la sostenibilidad y la regeneración.

Desde las diversas formas entender y abordar a las organizaciones que incluyen comprenderlas como sistema abierto, con capacidad de interactuar con el contexto; desde el punto de vista estructural, en las que su diseño responden a la integración de diferentes funcionalidades; son maquinas la mirada maquinal, en la que la organización es entendida como un conjunto de engranajes y piezas, similar a una máquina, y en la que su correcto funcionamiento depende de la eficiencia de estos componentes atomizados; la mirada cultural, por la que se define a la organización como un sistema sociotécnico; y por último, la mirada social, en la que la organización es vista como un conjunto de relaciones entre los individuos que la componen.

Competencias de gestión en defensa de la vida

En esta forma de entender y operativizar las organizaciones emerge una nueva perspectiva de gestión que más que administrar y controlar es cultivar nuevas formas de producción y reproducción de bienes y servicios, la eficiencia y la eficacia se soportan sobre la base de la identidad y los valores compartidos, el logro de objetivos comunes en el camino de alcanzar un sueño colectivo e individual, actualmente nos encontramos en un momento histórico donde la humanidad tiene mayor conciencia de sí mismo, anda en la búsqueda de sentido y propósito, y una necesidad creciente de autonomía, participación y flexibilidad.

Frente a esto, las organizaciones tradicionales, basadas en estructuras jerárquicas, control y eficiencia, resultan insuficientes. Se requiere un cambio paradigmático que permita a las organizaciones adaptarse a entornos complejos, inciertos y dinámicos por lo que las organizaciones deben evolucionar hacia modelos más humanos, éticos y adaptativos, donde se reconozca la importancia del capital humano como fuente de innovación, resiliencia y sostenibilidad, Nery y Celaya (2019). Este cambio implica no solo transformaciones estructurales, sino también culturales y ontológicas, que coloquen al ser humano en el centro de la gestión. Las nuevas competencias de gestión en defensa de la vida son de tipo cognitivas, afectivas, éticas epistémicas y políticas (cartografía 2)

Dimensión	Características del perfil
Cognitiva	Capacidad de análisis complejo, pensamiento sistémico, toma de decisiones situada.
Ética	Compromiso con la dignidad humana, la justicia social y la sostenibilidad ecológica.
Afectiva	Empatía, escucha activa, cuidado de sí y de los otros.
Epistémica	Apertura a múltiples formas de conocimiento y diálogo intercultural.
Política	Capacidad de transformar estructuras organizacionales hacia modelos más justos y vitales.

Cartografía 2. Perfil del gestor/a para la vida. Fuente: elaboración propia (2025)

Exoducción reflexiva

Como sujeto histórico, mi vivencia dentro de organizaciones se convierte en un lente hermenéutico profundamente valioso, he habitado esos espacios no solo como profesional, sino como cuerpo que siente, sueña, se desilusiona, y se transforma. Las

experiencias compartidas en mi espacio de trabajo fueron enriquecedoras, dinámicas, eróticas, tristes y catastróficas no son solo fueron episodios aislados, sino marcas de una travesía que entrelaza lo organizacional con lo existencial. Mi recorrido es un testimonio viviente de que las organizaciones no son meras estructuras administrativas, sino territorios donde se juega la vida, la muerte, la salud y la esperanza. Lo vivido revela las tensiones entre racionalidad y afecto, entre eficiencia y cuidado, entre protocolos y pulsos humanos. Esta batalla constante por encontrar propósito ocurre dentro del sistema, y es ahí donde mi experiencia encarna una crítica viva al modelo de gestión dominante.

Mi historia, no es solo una biografía, es una apuesta epistemológica, un acto de resistencia y creación que ilumina el camino hacia organizaciones que, más que gestionar vidas, las dignifican, las siembran. No obstante, los seres humanos nos desarrollamos mediante vínculos, afectivos, emocionales, familiares, sociales, por ideales de solidaridad, pero también bajo intencionalidades económicas, intereses políticos, financieros, buscando alcanzar la eficacia y la productividad, ambos aspectos de las relaciones no son contradictorios, se pueden alcanzar sin abandonar ninguna de las dos, solo es necesario superar el pensamiento de las lógicas limitantes que dominan el pensamiento administrativo dominante, superar la fragmentación que impone un pensamiento abismal, que coloca un abismo infranqueable, solo con la sabiduría y la lógica del corazón se podrá construir un puente que supere esta dificultad epistemológica, solo hay que conocer la fuente de esa sabiduría.

Conclusión

Este recorrido ha revelado que las organizaciones no pueden ser entendidas como simples estructuras técnicas o funcionales. Son territorios vivos, tejidos de relaciones, narrativas, racionalidades y cuidados que permean la vida cotidiana. Comprender su ontología humana permite cartografiar no solo lo que producen, sino lo que reproducen, sentidos, vínculos, poder y posibilidades de vida. La racionalidad gerencial, si bien útil en ciertos contextos, ha colonizado esferas humanas fundamentales convirtiéndolas en objetos de gestión. Ante ello, se abre la posibilidad

de imaginar y gestionar organizaciones que cuiden, dialoguen y sostengan la vida desde nuevas racionalidades, por lo que se requiere de un enfoque hermenéutico, cartográfico y crítico para sembrar organizaciones en defensa de la vida, esta propuesta no solo es un simple giro conceptual, es una apuesta ética, política y efectiva por formas de habitar el mundo que reconozcan la dignidad, la autonomía, la libertad y el cuidado como principios organizativos.

Consideraciones éticas

Este trabajo de investigación teórica ha sido desarrollado con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial, utilizadas como acompañantes reflexivos y fuentes de síntesis conceptual. Su integración se ha realizado de manera crítica, respetando la autoría intelectual, la autonomía del pensamiento y el compromiso ético con la producción de conocimiento situado, riguroso y humanamente responsable.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) y al Instituto Pedagógico de Barquisimeto (IPB) por la oportunidad de ser parte de esta nueva experiencia de formación posdoctoral, a la Dirección de Postgrado de la mano de la subdirectora Dra. Moraima Campos, a nuestros facilitadores Dra. Esperanza Piña, Dr. Armando Valdez Cantú, Dr. Tomás Pérez y a mi querida tutora la Dra. Doris Ángel Moreno.

Conflictos de interés

Esta investigación no presenta ningún tipo de conflicto de interés

Referencias

- Contreras Torres, F. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo. Implicaciones para la organización actual*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, Escuela de Administración.
- Contreras T., Francoise; Barbosa R., David y Castro R., Guido A. (2012). *La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo* *Criterio Libre*, 10 (16), 193-206 ISSN 1900-0642
- Chanlat, J. (2006). *Ciencias sociales y administración. En defensa de una antropología general*. Medellín: Fondo Editorial Universidad eafit
- Dejours, C. (2012). *Trabajo vivo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Topía Editorial
- Diego Szlechter (2020). *Teorías de las organizaciones Un enfoque crítico, histórico y situado*. - 2a ed ampliada. - Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento. [Teorías de las organizaciones \(2da. ed.\)-completo.pdf](#)
- Frederic Laloux (2016). *Reinventando las Organizaciones. Como crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana en* <https://es.scribd.com/document/577261184/Frederic-Laloux-Reinventando-las-organizaciones>
- Fabio Vizeu U. (2011). *Aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa*. *Ram, Rev. Adm. Mackenzie*, V. 12, N. 1 • São Paulo, Sp • Jan./Fev.
- Infante, E. E., Faúndez, J. R., Andrés, S. A. C., Franco, E. M., Osorio, A. E. Z., Arenas, R. M., ... & Rivera, M. T. G. (2021). *Gestión y análisis de los fenómenos en las organizaciones*. <https://doi.org/10.24275/uama.8599.8753>
- Infante, E. E., Albuquerque, A. d. I. R., Osorio, A. E. Z., Camacho, M. P., Magallón, A. H., Rodríguez, D. S. C., & Carrillo, Ó. L. (2017). *Diferentes miradas en la organización*. <https://doi.org/10.24275/uama.8599.8907>
- Infante, E. E. and Albuquerque, A. d. I. R. (2017). El análisis de las organizaciones y de la gestión: surgimiento, fundamento disciplinar y objeto de estudio de un área de investigación. *Diferentes Miradas en La Organización*, 17-53. <https://doi.org/10.24275/uama.8714.8909>
- Jürgen H. (2020). *Teoría de la acción comunicativa, I Racionalidad de la acción y racionalización social*. <https://pics.unison.mx/doctorado/wpcontent/uploads/2020/05/Teoria-de-la-accion-comunicativa-Habermas-Jurgen.pdf>

- Mary Ann G. And Rich D. (2008). *El liderazgo desde una perspectiva de comportamiento organizacional: una mirada al último medio siglo de investigación Leadership: Advancing an Intellectual Discipline*.
- Microsoft Copilot. (2025). *Asistencia conversacional en el desarrollo de ideas sobre gestión en defensa de la vida* [Interacción con inteligencia artificial]. Microsoft.
- Mier, R. (2005). *Tiempo, espacio y potencia. Reflexiones filosóficas para una comprensión de las disciplinas administrativas*, Administración y poder. Una reflexión transdisciplinaria, México: uam, pp.17-60.
- Merhy E. (2021). Salud: cartografía del trabajo vivo. De la UNLa - Universidad Nacional de Lanús. DOI 10.18294/9789874937988
- Nery K Sergio Alejandro, Celaya F Roberto, Prado G Carmen Alicia (2019). *Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. Universidad & Empresa*, Vol. 21, Núm. 37 DOI: 10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6447
- Sepúlveda-Aguirre, J., Peña, J. A. V., Jaramillo, C. A. A., & García, H. A. S. (2021). *Evolución del pensamiento organizacional: una mirada de las teorías de la organización clásica hacia las teorías pos burocráticas y pos modernas. Administración & Desarrollo*, 51(1), 204-225. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol51n1.10>
- Søren Kierkegaard Publicado: 1843 *Temor y temblor Fuente: Project Gutenberg Edición: University of Texas Bulletin Traductor: Elejandría*. file:///c:/users/abdie/downloads/temo_r_y_temblor-kierkegaard_soren.pdf
- Sepúlveda, J., Virviescas, J., Arboleda, C. y Salazar, H. (2021). *Evolución del pensamiento organizacional: una mirada de las teorías de la organización clásica hacia las teorías pos burocráticas y pos modernas. Administración & Desarrollo*, 51(1), 204-225. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol51n1.10>
- Wlosko (2012). https://www.canva.com/design/dagyxlaonyq/lcmczofvjoaslxfi_0xgg/view?utm_content=dagyxlaonyq&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=recording_view
- Wlosko Miriam. (2023). *Presentación del dossier Salud, subjetividad, trabajo*. Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo. file:///c:/users/abdie/downloads/dialnetpresentaciondeldossiersalud_subjetividadtrabajo920232.pdf
- Wilber, K. González D. (2007). *Breve historia de todas las cosas*. Editorial Kairos. <https://revolucioncantonal.net/wp-content/uploads/2019/01/wilber-ken-breve-historia-de-todas-las-cosas..pdf>

Herder (2024). *Pascal las razones del corazón. Pensamientos* https://encyclopaedia.herdereditorial.com/wiki/Recurso:Pascal:_las_razones_del_coraz%C3%B3n_474-479 (Orbis, Barcelona 1984, p. 162-163).

Madero-Gómez, S. Rodríguez-Delgado, D. (2018). *Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo*. CienciaUAT, vol. 13, núm. 1, Julio-Diciembre, pp. 95-107 Universidad Autónoma de Tamaulipas

GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ UNIVERSITARIA

Chourio, Ana *

*Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB), Venezuela
ORCID:0009-0002-1155-6824*

Correo: ana.chourio.ipb@gmail.com

Línea de investigación: Innovaciones curriculares para el desarrollo social

Resumen

La presente investigación tuvo la intencionalidad de indagar y sustentar algunos aspectos sobre la gestión de cultura de paz en escenarios universitarios. Para ello, se indagó sobre el fenómeno e interpretó el significado que se le atribuye en dicho contexto. La metodología utilizada estuvo orientada en el paradigma interpretativo con enfoque metodológico cualitativo, enfoque epistemológico fenomenológico y método fenomenológico hermenéutico. De manera intencional fue seleccionada como unidad de análisis la UPEL de Barquisimeto, estado Lara. Así mismo los documentos y fuentes de la misma área, abordados en su contexto. La técnica de recolección de información utilizada fue la entrevista no estructurada con apoyo de notas de campo y la grabadora de voz como instrumentos. La información fue triangulada desde la intersubjetividad ontológica, epistemológica y de la investigadora. En los hallazgos sobre la gestión del conocimiento sobre la cultura de paz en escenarios Upelistas están procesos gerenciales administración, planificación y organización; además de investigación, praxis, factores y calidad, pero no orientados a la cultura de paz. En cuanto al significado que se le atribuyen a ésta, es la práctica racionalizada entre un grupo de personas que acuerdan acciones para fomentar y mantener la paz como valor a través de actitudes y comportamientos orientados a rechazar la violencia y apostar por la resolución de conflictos. Situación que no se vislumbra en dichos escenarios, por el desconocimiento de la cultura de paz, producto de la injerencia política, situación que conlleva a un balance de la cultura de paz desfavorable. Todo lo cual, lleva a buscar la configuración de una gestión organizacional.

Descriptor: Gestión del Conocimiento, Cultura de Paz, Escenarios Universitarios

MANAGEMENT OF UNIVERSITY CULTURE OF PEACE

Summary

The purpose of this research was to investigate and support some aspects of the management of a culture of peace in university settings. To do this, the phenomenon was investigated and the meaning attributed to it in this context was interpreted. The methodology used was oriented in the interpretative paradigm with a qualitative methodological approach, phenomenological epistemological approach and hermeneutical phenomenological method. The UPEL of Barquisimeto, Lara state, was intentionally selected as the unit of analysis. Likewise, the documents and sources of the same area, addressed in their context. The information collection technique used was the unstructured interview with the support of field notes and the voice recorder as instruments. The information was triangulated from the ontological, epistemological and researcher's intersubjectivity. In the findings on the management of knowledge about the culture of peace in Upelist scenarios are management, administration, planning and organization processes; in addition to research, praxis, factors and quality, but not oriented to the culture of peace. As for the meaning attributed to it, it is the rationalized practice among a group of people who agree on actions to promote and maintain peace as a value through attitudes and behaviors aimed at rejecting violence and betting on conflict resolution. A situation that is not foreseen in such scenarios, due to the lack of knowledge of the culture of peace, as a result of political interference, a situation that leads to an unfavorable balance of the culture of peace. All of which leads to the search for the configuration of organizational management.

Descriptor: Knowledge Management, Culture of Peace, University Scenarios

“La paz comienza con una sonrisa”

Teresa de Calcuta.

La gestión del conocimiento ha avanzado prontamente desde su aparición. A mediados del siglo XX, la sociedad de la información ha modelado su rapidez debido a que ninguna organización se puede quedar inmutable ante el proceso de innovación de casi todo lo que le rodea. No obstante, las tecnologías por sí solas no aseguran las ventajas competitivas.

De allí, que se indague en cuanto la contribución y experiencia del talento humano que conforma la organización, se convoque los mejores conocimientos y los incremente para crear condiciones que le permitan apoderarse de alta competitividad, con el fin de resolver desde problemas simples hasta los más complejos; de ese modo adaptarse a las exigencias e incertidumbre que circunda el contexto donde se desenvuelve.

Al respecto, Paluffo y Catalán (2002) refieren que la gestión del conocimiento involucra “...la necesidad de aprender a manejar, administrar y potenciar el uso del caudal de... conocimiento que fluye aceleradamente, en consecuencia de la globalización... que se está constituyendo en el factor determinante del progreso y éxito de las... organizaciones” (p. 6).

Por tal motivo, de acuerdo a las autoras antes mencionadas, el objetivo principal de esa gestión, es valer ese cuerpo de saberes y experiencias que poseen las personas que trabajan dentro de una organización con la finalidad de “...desarrollar la capacidad de aprender a generar conocimiento nuevo o mejorar el que ya existe... para su uso provechoso.” (p.6).

Escenario que es mucho más complicado de lo que aparenta, porque eso implica gestionar el conocimiento, que de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1997) es un proceso que comprende la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de experiencias individuales y colectivas del talento humano que conforma una organización, para transformarlas en conocimiento globalizado de común entendimiento en un entorno dinámico, orientado a generar ventajas competitivas sustentables en beneficio de las actividades de la misma.

En ese orden de ideas, Paluffo y Catalán (2002) distinguen dos tipos de conocimiento: el explícito que comprende "...ideas, experiencia, conocimiento del contexto, costumbres, valores, destrezas cognitivas...que están dentro de las personas que es difícil de codificar, procesar y distribuir al resto de los individuos."; y el implícito que son "...procedimientos, manejo de manuales, software, fórmulas científicas..." (p. 9).

Bajo esas premisas, el contexto universitario por poseer el saber vivo, ser albacea y productor de la formación de talento humano, es uno de los mejores escenarios para la gestión del conocimiento. Circunstancia, que puede ser aprovechada no sólo para mejorar y profundizar los conocimientos en las diversas áreas disciplinares que desarrolla la universidad, sino también a la incorporación de elementos estratégicos que ofrezcan nuevos aportes desde una perspectiva diferente a fin de dar respuesta a otras necesidades que demanda la sociedad orientadas a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

De allí, que la universidad se enfrente a nuevos retos y oportunidades de asumir la renovación del tratamiento de la gestión del conocimiento para beneficio de la colectividad local, regional y mundial, más allá de las tendencias de inmediatez de los avances tecnológicos, sin desestimar su importancia, así como tampoco sin obviar los requerimientos de vinculación del conocimiento para trascendencia del bienestar bio-psico-social del ser humano.

Desde esa óptica, emerge el desafío como docente en escenarios universitarios de asumir la responsabilidad de crear y aplicar estrategias y mecanismos para la gestión del conocimiento orientada al servicio del bienestar social, en cuyo estado subyace la eficacia pedagógica para una cultura paz que tanta falta hace en la actualidad.

Al respecto, a nivel mundial la sociedad vive a diario situaciones que hacen resaltar los problemas de convivencia entre los seres humanos. Es común recibir información de conflictos bélicos entre naciones, disputas entre países, comunidades y hasta de grupos familiares, que les hace difícil entenderse, convivir y utilizar la mediación como vía para acordar soluciones y lograr el entendimiento en paz.

En ese sentido, es preocupante que los índices de conflicto vayan en ascenso y "...aumenten los frentes de batalla a escala global, por tanto, haya más víctimas,

personas desplazadas, refugiadas y, en consecuencia, se produzca un alza de la guerra y no de la paz con sus nefastas consecuencias y secuelas.” (p. 5), tal como lo señala Tovar (2016).

No obstante, los esfuerzos realizados por la Organización de Naciones Unidas (ONU), la cual ha llevado a cabo diversas convenciones de países en la lucha contra la violencia y actos bélicos, así como también ha emanado resoluciones para la promoción de la Cultura de Paz, planes y programas de educación para la paz, respeto a los derechos humanos, entre otros.

Dicho organismo destaca la necesidad que todos los gobernantes unan voluntad efectiva, práctica, constante, de pasos concretos y medidas inmediatas, para vencer lo antes posible, la exclusión social y económica, para atacar consecuencias de trata de seres humanos, comercio de órganos y tejidos humanos, explotación sexual de niños y niñas, trabajo esclavo, prostitución, tráfico de drogas y de armas, terrorismo y crimen internacional organizado.

Todo con el firme objetivo de mantener la paz en el planeta, entendida ésta según Harto (2016) como “...todas aquellas realidades en las que se regulan pacíficamente los conflictos, en las que se satisfacen al máximo las necesidades y los objetivos de los actores implicados, sean cuales sean éstos, o los momentos o espacios donde se producen.” (p.144)

En atención a lo antes planteado, en Venezuela a pesar de que el Estado por lineamientos de los organismos a los cuales está adscrito en materia de paz, debe brindar apoyo a través de sus instituciones para disminuir los índices de violencia y conflictividad, además de los esfuerzos de organizaciones no gubernamentales, tales como observatorios de derechos humanos, de violencia y conflictividad, que en conjunto articulan esfuerzos para mejorar la convivencia en paz de la sociedad venezolana.

Sin embargo, de acuerdo con Tovar (2016) los problemas que afronta la población venezolana, derivados de la crisis social, económica y política hacen difícil la posibilidad de una convivencia en paz, dando lugar a un “...escenario con focos de violencia... que conlleva a presumir que no existe la noción o cognición estructurada de una cultura de

paz, debido a la polarización que se observa en cualquier contexto que perturba la convivencia social...” (p. 12)

Por tal motivo, presumo la necesidad de instaurar en la población una cultura de paz, entendida ésta según Mayor (1996) como “una cultura de convivencia y equidad; fundada en principios de libertad, justicia, democracia, tolerancia y solidaridad... que rechace la violencia, prevenga conflictos en su origen y resuelva problemas a través del diálogo y negociación...” (p. 21) que le asegure a sus integrantes el pleno ejercicio de todos sus derechos y facilite el desarrollo endógeno de la sociedad.

Del mismo modo, el precitado autor refiere que para favorecer la cultura de paz y la no violencia ante la imposición de fuerza que siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad; contrario al pensamiento de Cicerón quien sostenía que si quieres paz, debes preparar la guerra, si quieres paz, se debe preparar la paz.

Para ello, según Mayor (2014) se debe tener conocimiento de la realidad propia y del mundo para poder vivir la globalidad en democracia y practicarla como ciudadanos del mundo que es lo más importante reforzar en la educación para la democracia para generar una cultura de paz en todos los pueblos. Del mismo modo, Mayor (2014) agrega que la educación para la convivencia y la democracia, constituyen la base fundamental sobre la que se puede construir la cultura de paz que tanto se necesita en estos tiempos.

En tal sentido, considero que los diferentes escenarios universitarios no pueden ni deben mantenerse al margen de la realidad y necesidad que arroja tanto a sus integrantes como a la población en general. Mucho menos, laborar en la formación de educadores dando la espalda o haciendo caso omiso a los problemas que perturban la paz, incluso en las casas de estudio; todo lo cual repercute en la tranquilidad de un colectivo.

Más aún, siendo los formadores y administradores del conocimiento, cuya gestión docente me puede conllevar a asumir como herramienta para lograr instituir una cultura de paz en sí mismo, en compañeros y estudiantes. De esa manera, proyectarlo a la sociedad donde se encuentran inmersos y dar un aporte significativo, más allá del que obtienen por desarrollar las competencias exigidas en el área disciplinar donde se desenvuelven.

Premisas que originan mi inquietud investigativa y me ubican en un escenario más específico, como es la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), que según su portal web (s/f) es una institución cuya misión es ser líder en la formación, capacitación, perfeccionamiento y actualización de docentes de elevada calidad personal y profesional, además de la producción y difusión de conocimientos socialmente válidos, que desarrolla procesos educativos con un personal competente, participativo y comprometido con los valores que promueve la Universidad.

Asimismo, su visión de acuerdo con la fuente antes citada es buscar forjar procesos pedagógicos innovadores y promotores de transformación de la realidad social, contribuyendo al logro de una sociedad más próspera, equitativa y solidaria. En ella, la generación o creación de conocimiento suele asociarse a la función investigación; la función docente con la transmisión del conocimiento; y la difusión o diseminación del conocimiento a la función de extensión.

En ese sentido, laboro en esa casa de estudios universitarios como docente adscrita al departamento de ciencias sociales, responsable de parte de la formación del futuro profesional de la enseñanza en los diferentes niveles de la educación venezolana, consciente de la pertinencia de la conformación de un talento humano de excelencia con ética y convicciones del valor de las acciones sociales para promover una mejor convivencia sustentada en la participación de todos los actores.

Sin embargo, la experiencia me permite observar en los diez (15) años que tengo en el trabajo de práctica profesional para docentes en formación, que los egresados a pesar de tener una excelente formación tanto en el área pedagógica como en la disciplinar, no adquieren o fortalecen competencias para atender las diferentes situaciones de violencia que pudieran ocurrirle en el contexto de su formación, ni en el campo laboral.

Al respecto, he presenciado situaciones de riesgos por tal motivo, surge mi inquietud por la realización de esta investigación por cuanto presumo que las competencias para atender dichas situaciones por parte de los docentes y de los estudiantes en formación de la especialidad de geografía e historia no conducen a generar una cultura de paz.

En observaciones informales realizadas a diferentes grupos que se forman en los lapsos de receso en la UPEL, evidencio entre ellos un trato poco amable, descortés, sin tolerancia ni respeto, caracterizado por hostilidad al dirigirse a otro compañero, indistintamente si es de un caballero hacia una dama o entre personas del mismo sexo, lo que me hace presumir que en su cultura se haya instaurado la violencia.

Del mismo modo, en el desarrollo de la práctica profesional he podido observar de manera informal, como los futuros profesores se conducen de manera poco adecuada a la hora de presentarse un conflicto en el aula donde hacen su práctica. Lo que motiva mi intervención para que las medidas no sean disciplinarias, sino que sean de mediación.

Ante esas circunstancias, lo más preocupante es la reacción de apatía de los profesores ante las situaciones de conflicto en la UPEL, quienes prefieren ausentarse de sus labores o mantenerse al margen para evitar confrontaciones. Eso me hace reflexionar, si acaso se está desaprovechando la oportunidad de convertir la universidad en espacios para gestionar el conocimiento para una cultura de paz, por la convivencia en ella de docentes encargados de la formación de futuros educadores de niños (as) y adolescentes y si no hay en ellos, el desarrollo de valores que conduzcan hacia una cultura de paz, pues difícilmente podrán éstos transmitirlos a los estudiantes que les corresponderá educar.

La gestión del conocimiento sobre la cultura de paz en escenarios Upelistas, así como el significado que se le atribuyen al fenómeno quienes lo viven, desde sus perspectivas complementadas con las provenientes de los teóricos que han escrito sobre el tema. De esa manera la interpretación lleva a comprender las interacciones que convergen en la realidad estudiada como "...la expresión del intento del hombre de comprenderse dentro de lo que él es y debe ser, de acuerdo a su constitución esencial,...como un ser dotado de razón y espíritu", tal como lo señala Fernández (2008, p.7).

El significado a la gestión del conocimiento, se circunscriben en los fundamentos filosóficos epistemológico, axiológico y praxiológico. Al respecto, los fundamentos epistemológicos de acuerdo a Monserrat (1987) subyacen en el conocimiento humano, principios, tipos y clases que conducen el camino a seguir por parte de cada uno de

ellos, esto incluye la reflexión a través de la autoobservación de los procesos cognitivos tal y como se dan en su propia experiencia o introspección; observación de la estructura de la experiencia global de la realidad en que se encuentra; estudiar cómo se manifiesta el conocimiento, ejercitado por el individuo dentro del contexto donde se desenvuelve; entre otras, que le ayuden a elaborar una idea seria, irrefutable y acreditada de su realidad.

La gestión del conocimiento sobre la cultura de paz en escenarios Upelistas, se debe reflejar en los procesos gerenciales administración, planificación y organización; además de investigación, praxis, factores y calidad

El axiológico, contempla los valores que según Berger citado por Tovar (2016) se divide en dos partes: la ética, que estudia lo malo y lo bueno del comportamiento humano (el ETHOS) y la estética, que se encarga de la percepción de esta maldad o bondad en términos de su apariencia ante la mirada humana, asociada a los vocablos respectivos de fealdad o belleza, donde cada individuo tiene sus propios valores, no porque él los haya creado, sino porque ha decidido adoptarlos como tales o no.

En ese caso, el sujeto es responsable por sus propias percepciones, por lo que dicho fundamento se evidencia en el proceder de la población que hace vida allí, inmersas las relaciones socio históricas, el pensar y repensar para qué sirve la ciencia, la comprensión del origen de sus problemas, entre otros.

En cuanto al praxiológico, contiene las verdades y conclusiones que entrelazan las ciencias sociales, cuyas derivaciones lógicas provienen del accionar, en este caso, de las personas que viven el fenómeno. Al respecto, según Mises (2011) es una "...conducta consciente, movilizadora voluntad transformada en actuación... para alcanzar precisos fines y objetivos;... reacción consciente del ego ante estímulos y circunstancias del ambiente;... reflexiva acomodación a aquella disposición del ambiente que está influyendo en la vida del sujeto". (p.16).

Por su parte, lo praxiológico se evidencia en los hallazgos encontrados en la perspectiva de las observaciones, al referir la necesidad de traer de las necesidades reales, a lo cotidiano la capacidad de los estudiantes de formar a sus estudiantes y la aplicabilidad del conocimiento que se ha producido en las universidades.

Dentro de esa mixtura de significados, considero importante incluir la autopoiesis, que es un término griego que según Varela, Maturana y Uribe (1974) significa autoproducción. Del mismo modo, agregan que los seres vivos pueden ser vistos como sistemas que producen así mismos de manera permanente. Postura que coincide con la teoría de sistema, escogida como piso epistémico para esta investigación.

En tal sentido, se puede considerar que un sistema autopoietico es al mismo tiempo productor y el producto, lo que sucede con la gestión del conocimiento en los escenarios upelistas, casa de estudio encargada de la formación de quienes compartirán el saber en los diferentes niveles de la educación venezolana. Por lo tanto, allí se genera el conocimiento y a su vez son el producto del mismo, conformándose como lo denomina Maturana (1993), el centro de las dinámicas constitutivas de los sistemas vivos. Es decir, son autónomos y a la vez dependientes.

Para entender ese enfoque filosófico, es necesario ir más allá del pensamiento lineal que ha signado el conocimiento como parte de una cultura profundamente modelada en ese esquema hasta el siglo pasado, para comprender que la realidad no sólo se reduce al modelo dicotómico sino cuando se abordan acontecimientos de los seres vivos, mucho más si se trata del pensamiento humano.

Caso contrario, la linealidad más que comprensión pudiera generar divisiones en los intentos para buscar las relaciones dinámicas que abarcan los sistemas de pensamiento entre las personas que conforman un sistema como la UPEL-IPB y su entorno. Dicha postura la tomo del modelo de pensamiento complejo propuesto por Morín (1999), quien sostiene que la realidad no es lineal, sino compleja; entendiendo lo complejo, no como complicado, sino como un entramado de relaciones, dependencias e interdependencias que se deben abordar con el lente del pensamiento no lineal para entenderlas y comprenderlas con el fin de buscar soluciones que desde otra perspectiva no son posibles.

Aunado a lo anterior, todo sistema según Varela Maturana y Uribe (1974) tiene su estructura a través del cual sus componentes se interconectan sin cambios en su organización. Sin embargo, la estructura de un sistema viviente cambia todo el tiempo por ser un sistema abierto, lo que demanda su adaptación constante a los cambios

ambientales igualmente continuos. De no hacerlo, se daría el caos y con ello la pérdida de la organización que pudiera conllevar a la muerte del sistema.

Extrapolando lo antes planteado a los escenarios upelista, la universidad posee una estructura interconectada con el propósito de generar conocimiento que debe adaptarse a los cambios constantes producidos dentro y fuera de ella para poder mantenerse y evitar que los conflictos, la violencia y los enfrentamientos que se suscitan producto del ambiente político percibido por los informantes clave, la coloque frente a dos escenarios posibles:

La adaptación a las demandas internas y externas al sistema para su reorganización, proyección generacional y su permanencia en el tiempo, dada su misión y responsabilidad fundamental para la sociedad como es la educación que debe estar orientada al fomento de una cultura de paz. Para que esta condición se cristalice, es necesaria la preminencia del pensamiento no lineal en las personas que hacen vida en la universidad, que trascienda a sus muros, donde prevalezca el reconocimiento del otro a través de la empatía, flexibilidad, la paz y que por encima de los intereses particulares prepondere el interés superior de esa casa de estudios, como lo es la educación.

El otro escenario drástico e indeseado, es que las situaciones de conflictos se mantengan, intensifiquen, la caoticen y conduzcan a ser un sistema entrópico y en consecuencia la conlleven a su desaparición como organización por la preminencia de intereses personales, el desconocimiento del otro, parcialidades, entre otros elementos que generan conflicto, producto del pensamiento lineal. Dado que según Marturana (1993), cuando un sistema llega al límite de su tolerancia, pierde su organización.

Como reflexión importante para el ámbito gerencial, lo anterior refleja que la condición autopoietica de un sistema, en este caso de la UPEL, no garantiza ni conduce necesariamente a su autarquía, entendida ésta como la capacidad de ser autónomo a pesar de que subyace en sus estructuras los procesos de administración, planificación, organización e investigación, que idealmente deberían mantenerla viva en el tiempo.

En cuanto al significado que se le atribuye en los escenarios de la UPEL a la cultura de paz, es la práctica racionalizada entre un grupo de personas que acuerdan acciones

para fomentar y mantener la paz como valor a través de actitudes y comportamientos orientados a rechazar la violencia y apostar por la resolución de conflictos.

Dicho significado, da cuenta de conocen lo que es la cultura de paz, por cuanto coincide con lo expresado por la UNESCO (1999) que la define “como un conjunto de valores, actitudes, comportamientos y estilos de vida que rechazan la violencia y previenen los conflictos atacando a sus raíces a través del diálogo y la negociación entre los individuos, los grupos y los estados” (s/n).

En ese sentido, Tovar (2014) agrega que además ésta implica un rechazo colectivo a la violencia lo que demanda disponer de medios y voluntad de participar en el desarrollo de la misma. Es dar respuesta para la búsqueda de soluciones desde adentro de la misma sociedad, a todas las amenazas en su contra que revisten distintas formas de violencia que va desde la falta de respeto a los derechos humanos más elementales, la falta de justicia, de democracia, entre otros. Situación que no se vislumbra en los escenarios upelista, en donde hay un vacío y desconocimiento a la cultura de paz por parte de quienes hacen vida en la UPEL.

Para finalizar, todo ese bagaje de aspectos, atenuantes y rasgos presentes en dicho recinto, los autores y mi subjetividad, lo asumo como la anexión de las partes que configuran el entramado que conforma la gestión del conocimiento dirigida hacia una cultura de paz en escenarios universitarios, que ostenta la presencia dinamizadora humana del entramado organizacional que la conforman.

La gestión del conocimiento dirigida hacia una cultura de paz en escenarios universitarios la sustento en la capacidad crítica de todas aquellas personas que hacen vida en la universidad, porque es allí donde se genera la formación del talento humano que posee el conocimiento que llegará a los diferentes niveles de la educación venezolana y por lo tanto a todos los individuos que tendrán la oportunidad de enseñar. Por tal motivo, además de estar dotados de habilidades conceptuales, técnicas y humanas deben estar en capacidad de transversalizar la educación con la cultura de paz, pues sólo así será posible lograr instaurarla en toda la sociedad.

De allí, la importancia de que en la gestión del conocimiento se tome en cuenta elementos como el amor, espiritualidad, valores y cultura, para definir, desarrollar y

ejecutar estrategias flexibles con visión analítica, reflexiva y crítica que respondan a la realidad contextual circundante; además que atiendan las necesidades colectivas reales y no las impuestas y se ajusten a los cambios que se vayan suscitando en la dinámica social sin olvidar la globalización que nos integra de manera macro desde una cosmovisión mundial a una persovisión individual que demanda una cultura paz para la sana convivencia.

En atención a la incertidumbre que caracteriza a la sociedad por ser compleja, plural y cambiante y que dicha cultura de paz depende del factor humano, se requiere entonces de una gran capacidad gerencial por parte de los encargados de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las acciones orientadas a administrar los escenarios universitarios, para mantener la paz desde todos sus ámbitos, apostando siempre por el cambio y por el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el contexto, tal como lo señala Drucker (2009) “Todo el que explote las tendencias estructurales casi seguramente tendrá éxito (...) los que continúan como antes se exponen a la extinción, mientras que a los que cambian rápidamente se les abre la oportunidad”. (p. 42).

“no hay un camino a la paz, la paz es el
camino”
Gandhi

Referencias

- Barskerville, R., y Dulipovici, A. (2006). Los Fundamentos Teóricos de la Gestión del Conocimiento. *Revista Investigación y práctica*. 4(2), 83-105.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial* N° 36.860. Año 189 de la independencia. Diciembre 30 de 1999.
- Drucker, P. (2009). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Colombia, Bogotá: Norma.
- Harto, F. (2016). *La Construcción del Concepto de Paz: Paz Negativa, Paz Positiva y Paz Imperfecta*. Cuadernos de Estrategia, Política y Violencia: Comprensión Teórica y Desarrollo en la Acción Colectiva. Año 16, Número 183, p.p. 119 - 146
- Kant, I. (1999). *Hacia la Paz Perpetua un Esbozo Filosófico*. España. Biblioteca Nueva
- Maturana, H. (1993). *El Sentido de lo Humano*. Santiago: Dolmen Ediciones, 1993.
- Mayor, F. (1996). *La Nueva Página*. Barcelona España. Círculo de Lector: UNESCO. España: 23ª edición.
- Mayor, F. (1999). *Los Nudos Gordianos*. Barcelona, España. Editorial: Galaxia Gutenberg
- Mayor, F. (2014). De la Cultura de la Violencia a la Cultura de Paz. Entrevista a Federico Mayor Zaragoza. *Journal Cultura y Educación*. Volumen 14, 2002., junio 2014., p. 359 – 371.
- Monserrat, J. (1987). *Epistemología Evolutiva y Teoría de la Ciencia*. Madrid: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Comillas.
- Morín, E. (1997). El Pensamiento Complejo como Alternativo al Paradigma de Simplificación. *Revista Complejidad* Año 1 No. 3, octubre-diciembre.
- Morín, E. (1999). *Complejidad y Sujeto Humano*. Valladolid, Universidad de Valladolid. ISBN: 84-688-1185-8
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *Cómo las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación*. Deusto. Bilbao

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1997). La Empresa Creadora de Conocimiento. Prensa de la Universidad de Oxford. Nueva York, 1997.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (UNESCO, 1995). Hacia una Cultura Global de Paz. Documento de trabajo preparado por el Programa Cultura de Paz. Disponible en: unesdoc.unesco.org/images/0015/001522/152204so.

Organización de las Naciones Unidas (ONU, 1999). Quincuagésimo tercer periodo de sesiones Resolución 53/243. Octubre, 6 de 1995. Documento en línea. http://www.fund-culturadepaz.org/spa/documentos/declaraciones,%20resoluciones/declaracion_culturadepaz.pdf.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, s/a). Derechos Humanos y Cultura de Paz. Página oficial de la Oficina de la UNESCO en Quito. Representación para Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela. <http://www.unesco.org/new/es/quito/education/human-rights-and-culture-of-peace/>.

Organización de Naciones Unidas (ONU, 2015). Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas. Nueva York, noviembre, 2015

Tovar, D. (2016). Planeación Estratégica de la Guerra Desde la Perspectiva del Pensamiento Triádico de la Sociedad. Antonomasia de Prolegómenos para una Cultura de Paz. Tesis Doctoral Universidad Fermín Toro. Cabudare, estado Lara.

Varela, F., Maturana, H., y Uribe, R. (1974). Autopoiesis: La Organización de los Sistemas Vivos, su Caracterización y un Modelo. Revista científica Biosystems N° 5, p.p.187-196, 1974.

EL PROGRAMA CONOCER: ESTRATEGIA PARA ATENDER LA DESIGUALDAD EDUCATIVA Y TRANSFORMAR LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Valdez Cantú, Armando *

Director General de CEFORMEX (Centro de Formación México) alineado a CONOCER
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4376-3812>
Correo: direcciongeneral@ceformex.com.mx

Resumen

La desigualdad educativa continúa siendo uno de los principales problemas estructurales de México, limitando la movilidad social y las oportunidades laborales de millones de ciudadanos. En este contexto, el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) surge como un instrumento estratégico para promover la equidad educativa y fortalecer la vinculación entre educación y empleo. Este trabajo analiza el papel del CONOCER en la reducción de brechas sociales y educativas mediante la certificación de competencias adquiridas dentro y fuera del sistema escolar. A través de su sistema de estándares y su red nacional de centros evaluadores, CONOCER democratiza el reconocimiento de saberes prácticos, impulsando la inclusión de trabajadores informales, comunidades rurales e indígenas, así como personas con trayectorias educativas interrumpidas. Además, su alineación con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030 refuerza su función como política pública orientada a la justicia social, la productividad y la educación para toda la vida. En el ámbito de la educación superior, el modelo de competencias representa una oportunidad de transformación institucional al articular la formación académica con la empleabilidad y el aprendizaje continuo. Se proponen recomendaciones para consolidar a CONOCER como motor de innovación educativa, equidad y desarrollo sostenible, destacando su papel central en la profesionalización inclusiva y el fortalecimiento de la educación superior mexicana.

Descriptor: Desigualdad educativa, certificación de competencias, equidad, educación superior.

THE CONOCER PROGRAM: A STRATEGY TO ADDRESS EDUCATIONAL INEQUALITY AND TRANSFORM HIGHER EDUCATION

Abstract

Educational inequality remains one of Mexico's main structural problems, limiting social mobility and employment opportunities for millions of citizens. In this context, the National Council for Standardization and Certification of Labor Competencies (CONOCER) emerges as a strategic instrument to promote educational equity and strengthen the link between education and employment. This paper analyzes CONOCER's role in reducing social and educational gaps through the certification of competencies acquired both within and outside the formal school system. Through its standards system and national network of assessment centers, CONOCER democratizes the recognition of practical knowledge, promoting the inclusion of informal workers, rural and indigenous communities, and individuals with interrupted educational paths. Furthermore, its alignment with the objectives of the 2025–2030 National Development Plan reinforces its function as a public policy oriented toward social justice, productivity, and lifelong learning. In the field of higher education, the competency-based model represents an opportunity for institutional transformation by linking academic training with employability and continuous learning. Recommendations are proposed to consolidate CONOCER as a driver of educational innovation, equity, and sustainable development, highlighting its central role in inclusive professionalization and the strengthening of Mexican higher education.

Keywords: Educational inequality, skills certification, equity, higher education.

Introducción

La desigualdad educativa representa uno de los desafíos históricos y estructurales del sistema educativo mexicano. A lo largo de las últimas décadas, la concentración de oportunidades educativas y laborales en determinados grupos socioeconómicos ha reproducido brechas que limitan la movilidad social y contribuyen a la desigual distribución de la riqueza (IMCO, 2024).

En este escenario, las políticas educativas tradicionales han mostrado cierta insuficiencia para atender a los sectores marginados o con trayectorias escolares incompletas. La necesidad de un modelo más inclusivo y adaptado a la realidad productiva del país ha impulsado la creación de mecanismos alternos de reconocimiento del aprendizaje. Entre ellos, el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) se distingue por ofrecer una vía formal y flexible para acreditar las habilidades adquiridas en contextos tanto formales como no formales.

El programa CONOCER, creado en 1995 y fortalecido en la última década, responde a una visión renovada del desarrollo educativo, centrada en la equidad, la productividad y la justicia social (Gobierno de México, 2025). Su misión consiste en reconocer y certificar las competencias laborales de las personas, independientemente del modo o lugar en que las hayan adquirido.

Este enfoque contribuye directamente a disminuir las barreras educativas que impiden la inserción laboral y la movilidad profesional, al otorgar validez oficial a los conocimientos prácticos que antes permanecían invisibilizados.

La educación superior enfrenta grandes retos en materia de pertinencia y equidad. Las universidades mexicanas, si bien han expandido su cobertura, continúan mostrando déficit en la articulación entre la formación académica y las demandas del mercado laboral (COMECOSO, 2024).

En ese sentido, el modelo basado en competencias del CONOCER ofrece una ruta complementaria al sistema universitario tradicional, al permitir que los saberes empíricos o técnicos sean reconocidos y valorados como parte de un mismo ecosistema

nacional de aprendizaje. Esta integración favorece la vinculación con el sector productivo, fortalece la empleabilidad de los egresados y amplía las oportunidades de profesionalización de quienes no han tenido acceso a la educación formal.

El enfoque del CONOCER parte de la premisa de que la educación es un proceso continuo a lo largo de la vida. Desde esta perspectiva, la certificación de competencias laborales no sólo se traduce en un mecanismo técnico de validación, sino en una estrategia de justicia cognitiva y social.

A través de los estándares de competencia, elaborados en conjunto con expertos del sector productivo y académico, el programa garantiza la pertinencia y calidad de los conocimientos reconocidos. Ello crea un puente operativo entre la política educativa y la política laboral, potenciando la creación de empleos formales, la movilidad ocupacional y la productividad económica nacional.

Además, el CONOCER incorpora una dimensión territorial e inclusiva. Su implementación beneficia de manera especial a trabajadores del sector informal, comunidades indígenas, personas con discapacidad o con trayectorias educativas truncas. Al promover la certificación de saberes prácticos en ámbitos como el turismo, la producción agrícola, la atención comunitaria o los oficios tradicionales, el programa contribuye al desarrollo local y a la cohesión social.

El reconocimiento de competencias no sólo eleva el nivel de empleabilidad, sino que también empodera a las comunidades al revalorizar su capital cultural y productivo.

El éxito de CONOCER como política pública requiere del fortalecimiento de alianzas con instituciones de educación superior. Estas alianzas permitirían articular un sistema dual en el que las universidades integren la evaluación y certificación de competencias dentro de sus programas de estudio. Dicha integración favorecería la actualización docente, la innovación pedagógica y la vinculación con el sector empresarial, consolidando un modelo educativo más flexible y pertinente.

En este sentido, la Universidad Autónoma de Tamaulipas y otras instituciones regionales han avanzado en la implementación de proyectos conjuntos de formación y certificación (CONOCER, 2025).

Por lo tanto, comprender el potencial transformador del CONOCER implica analizar su función dentro del marco de una educación superior en transición hacia modelos más inclusivos y adaptativos.

La presente investigación examina los fundamentos, avances y retos de esta estrategia, destacando sus implicaciones en la superación de la desigualdad educativa y en la configuración de una educación más justa, moderna y vinculada al desarrollo nacional.

Desarrollo del tema

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) constituye una herramienta clave dentro de la política educativa mexicana al ofrecer mecanismos formales para reconocer aprendizajes previos y competencias adquiridas a lo largo de la vida. En un contexto de profundas desigualdades educativas, el CONOCER impulsa una estrategia que busca transformar la estructura rígida del sistema educativo, incorporando un enfoque flexible basado en competencias y resultados verificables del aprendizaje (CONOCER, 2025a).

Su objetivo principal es permitir que personas con distintos grados de formación, tanto en contextos formales como no formales, puedan acceder a una certificación de valor oficial que acredite sus capacidades productivas, mejorando sus oportunidades de inserción laboral.

El modelo de intervención del CONOCER se organiza en torno al Sistema Nacional de Competencias (SNC), una red de alcance nacional donde universidades, empresas, sindicatos y entidades formativas colaboran en la generación de estándares de competencia aplicables a diversas profesiones y oficios (CIEES, 2023).

Dicho modelo garantiza que las competencias reconocidas correspondan a las necesidades reales del mercado laboral nacional e internacional. De esta forma, el SNC

contribuye a la pertinencia educativa, alineando las metas de formación con los sectores productivos prioritarios del país, como la industria automotriz, los servicios de salud, la educación, el turismo y las tecnologías de la información.

Desde una perspectiva social, el CONOCER funciona como un instrumento de inclusión. El acceso a la certificación no depende del nivel educativo alcanzado, sino del dominio de conocimientos y habilidades demostrables (CONOCER, 2025b).

El énfasis en evidencias objetivas y en la evaluación práctica representa un cambio profundo respecto de los sistemas tradicionales basados en credenciales escolares. De acuerdo con el informe *Education at a Glance 2025* de la OCDE (2025),

México mantiene rezagos significativos en equidad educativa: sólo el 62% de los jóvenes entre 25 y 34 años poseen un título secundario o superior, frente al 84% promedio de la OCDE. En este sentido, el CONOCER atiende una brecha estructural al permitir que el reconocimiento de saberes comunitarios y laborales tenga validez académica y económica, reforzando el principio de educación para toda la vida.

Uno de los pilares del programa radica en la creación de estándares de competencia actualizados, los cuales se agrupan en el Registro Nacional de Estándares de Competencia (RENEC). Cada estándar establece criterios específicos para evaluar conocimientos, destrezas y actitudes de los trabajadores. Según el propio portal oficial, existen actualmente cientos de estándares vigentes en áreas como la atención al cliente, la formación docente, la gestión de proyectos, los servicios agroalimentarios, la tecnología digital y la innovación social (CONOCER, 2025a). Además, estos estándares se revisan periódicamente para garantizar su vigencia frente a los cambios tecnológicos y las demandas emergentes del mercado global.

El programa ha logrado consolidar una estructura institucional robusta, articulando Comités de Gestión por Competencias, como el Centro de Capacitación Terrestre, Aérea y Portuaria, CCTAP – CONOCER, cuyo nombre comercial es CEFORMEX – Centro de Formación México –, con representación de distintos sectores productivos y académicos. Estos comités funcionan como órganos colegiados que elaboran, actualizan y validan los estándares de competencia.

En particular, el Comité de Competencias para la Inclusión y Asistencia de Personas con Discapacidad, integrado por CONOCER y el Instituto de la Indiscapacidad de la CDMX, ejemplifica cómo el sistema de certificación puede ser un medio eficaz para la inclusión laboral de grupos vulnerables. Este comité promueve el desarrollo de estándares específicos orientados a incrementar la empleabilidad de personas con discapacidad y de sus cuidadores, en condiciones laborales dignas y con equidad (CONOCER, 2024). Esta iniciativa reafirma que la certificación por competencias no sólo tiene implicaciones económicas, sino también de cohesión social y justicia redistributiva.

El impacto del CONOCER en la inclusión laboral es cada vez más visible. A través de los Centros de Evaluación acreditados, ubicados en universidades públicas y tecnológicas, se han certificado miles de personas que antes se encontraban en el sector informal o subempleadas. Por ejemplo, el Consejo de Acreditación de la Educación Superior (CIEES) ha desarrollado estándares orientados a certificar las competencias de docentes, capacitadores y gestores académicos, fortaleciendo la calidad institucional y la pertinencia curricular (CIEES, 2023). De igual forma, varias universidades estatales han firmado convenios que vinculan la evaluación por competencias con sus programas de titulación, lo que acerca el modelo del CONOCER al corazón de la educación superior mexicana.

La visión del aprendizaje a lo largo de la vida que promueve el CONOCER coincide con los lineamientos de la UNESCO en materia de educación inclusiva y continua. En su informe global de seguimiento a la Educación 2025, la UNESCO (2025) insiste en que los países deben adoptar políticas que reconozcan el aprendizaje informal y el saber comunitario como componentes legítimos del sistema educativo. México avanza en este sentido al consolidar al CONOCER como un sistema que valida competencias sin importar la trayectoria educativa formal previa. Tal enfoque crea las condiciones necesarias para que el aprendizaje y la capacitación se entiendan como derechos humanos y no como privilegios económicos.

El avance del CONOCER ha sido posible gracias a su vinculación interinstitucional con entidades federales, estatales y empresariales. A través de la Secretaría de

Educación Pública, el programa refuerza la articulación entre la educación técnica, el bachillerato tecnológico y las universidades. Este trabajo conjunto se traduce en una oferta amplia de cursos de capacitación con valor oficial, disponibles a través de la plataforma del CONOCER y con validez reconocida por la SEP (CONOCER, 2025a). Además, la cooperación con la Secretaría del Trabajo, el IMSS y organizaciones sociales permite adaptar los estándares a las realidades regionales, fortaleciendo el desarrollo local y la inclusión productiva.

La relevancia del modelo cobra mayor fuerza si se enmarca dentro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030, que define a la educación como motor estratégico de equidad y crecimiento económico. En dicho documento, el Gobierno de México (2025) reafirma su compromiso con la profesionalización del capital humano mediante la expansión de programas que vinculen formación, certificación y empleabilidad. En esta visión, el CONOCER se convierte en una herramienta esencial para materializar la justicia educativa, pues permite que cada persona, independientemente de su procedencia, logre acreditar sus competencias y acceder a mejores condiciones laborales.

Asimismo, la OCDE (2025) y organismos como México Evalúa (2025) señalan que el déficit de formación técnica y profesional ha limitado la productividad nacional y acentuado la desigualdad del ingreso. Frente a este reto, el CEFORMEX-CONOCER ofrece una ruta complementaria para detonar la movilidad ocupacional y aumentar la competitividad laboral del país. Los certificados emitidos no sólo facilitan la contratación formal, sino que también reducen la brecha entre los egresados universitarios y los empleadores, al proporcionar un lenguaje común de competencias medibles y verificables.

Desde una óptica de política pública, la certificación de competencias representa una innovación institucional de carácter disruptivo. A diferencia de los programas tradicionales de formación, este modelo parte del aprendizaje existente en las personas y no sólo de lo que deben aprender en un aula. Tal cambio epistemológico implica reconocer la diversidad de trayectorias humanas como fuentes válidas de conocimiento.

Bajo este enfoque, el saber práctico y la experiencia laboral adquieren legitimidad académica. Esta concepción responde a la necesidad de adaptar los sistemas educativos a un entorno caracterizado por la digitalización, la automatización y la movilidad transnacional del trabajo (UNESCO, 2025; OCDE, 2025).

En términos de alcance, el Registro Nacional de Personas con Certificación Oficial (RENAP) muestra un crecimiento sostenido. Hasta septiembre de 2025, se contabilizan más de 1.8 millones de personas certificadas en distintas áreas de competencia, cifra que refleja la madurez del Sistema Nacional de Competencias (CONOCER, 2025a). Este nivel de expansión posiciona al modelo mexicano como una referencia regional, especialmente en América Latina, donde países como Chile, Colombia y Perú han replicado esquemas similares basados en la experiencia mexicana.

El éxito del modelo también depende de la evaluación de impacto. Diversos estudios académicos, como el de Rivera y Bautista (2024) en la Revista Educa, destacan que las personas certificadas muestran tasas de empleabilidad hasta 15% superiores a quienes no cuentan con acreditaciones, además de un incremento salarial promedio del 10%. Estos resultados evidencian que la certificación de competencias no sólo certifica saberes, sino que también transforma realidades socioeconómicas.

Por otro lado, existen retos por superar. A pesar de su expansión, el CONOCER enfrenta limitaciones presupuestales y de alineación con las políticas de educación superior. No todas las universidades integran el modelo de competencias en sus planes de estudio, lo que dificulta la homologación nacional. Además, algunas regiones rurales carecen de infraestructura tecnológica y centros evaluadores suficientes para atender la demanda local. En este sentido, organismos como el CIEES (2023) y la UNESCO (2025) recomiendan fortalecer la capacidad institucional mediante la formación de evaluadores certificados y la digitalización de los procesos.

Un aspecto reciente de gran relevancia es la orientación del CONOCER hacia la educación inclusiva. De acuerdo con su informe de 2024, el organismo impulsa proyectos para certificar competencias de personas con discapacidad, garantizando su acceso equitativo al mercado laboral (CONOCER, 2024).

La creación del Comité de Inclusión y Asistencia de Personas con Discapacidad responde a un compromiso ético y jurídico con los principios constitucionales de no discriminación e igualdad de oportunidades. En palabras de Rodrigo Rojas Navarrete, titular del CONOCER, “la inclusión no es sólo un objetivo, sino un compromiso que debe asumirse con responsabilidad social” (CONOCER, 2024). Este tipo de acciones materializa la visión de una sociedad que reconoce y valora la diversidad como fuente de desarrollo.

En el plano internacional, el modelo mexicano de certificación ha recibido atención por parte de organismos de cooperación técnica. La OEI (2024) y el Banco Mundial (2025) destacan que los sistemas basados en competencias fortalecen los vínculos entre educación, empleo y desarrollo sostenible, siempre que se articulen con políticas activas de inclusión y aprendizaje continuo.

En este sentido, el CONOCER contribuye a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 4, que promueve una educación de calidad, equitativa e inclusiva.

Finalmente, en el ámbito de la educación superior, el impacto del CONOCER trasciende la certificación individual y se expresa en la transformación institucional. Las universidades que integran estándares de competencia en su modelo educativo mejoran su pertinencia social y responden con mayor eficacia a las dinámicas del entorno global (COMECSO, 2024). Así, la relación entre el sistema universitario y el CONOCER no debe entenderse como sustitución, sino como sinergia: un modelo doble que combina el rigor académico con la validación práctica del conocimiento.

La consolidación del CONOCER como política pública representa un paso decisivo hacia un modelo educativo inclusivo, integrado y orientado a resultados. Su éxito dependerá de mantener la corresponsabilidad entre Estado, universidades, sector privado y sociedad civil, articulando esfuerzos en torno a una visión común: garantizar oportunidades reales de aprendizaje, empleo y dignidad para todos los mexicanos.

Recomendaciones

Para consolidar el papel del CONOCER como política pública eficaz contra la desigualdad educativa, es necesario fortalecer aspectos institucionales, pedagógicos y territoriales. En primer lugar, se recomienda ampliar la cobertura del sistema de certificación hacia regiones con alta marginación educativa, priorizando zonas rurales, fronterizas e indígenas donde la población carece de acceso a la educación formal.

La creación de centros evaluadores y la capacitación de instructores locales permitirían democratizar la oferta y generar impactos regionales equitativos.

En segundo término, las universidades deben asumir un papel protagónico en la integración del modelo de competencias. Se propone que las instituciones de educación superior incorporen la certificación de competencias como parte del diseño curricular y de los programas de extensión universitaria. Ello implicaría revisar los planes de estudio, fomentar la interdisciplinariedad y favorecer la enseñanza práctica orientada al desempeño profesional.

La Universidad Autónoma de Tamaulipas, por ejemplo, ha mostrado interés en estos esquemas como parte de su compromiso social y regional con el desarrollo humano y laboral.

Otro aspecto prioritario consiste en mejorar la articulación entre las políticas públicas vinculadas al empleo, la formación profesional y la educación continua.

Un sistema integrado que vincule al CONOCER con el Servicio Nacional de Empleo, la Secretaría de Educación Pública y las cámaras empresariales garantizaría la pertinencia del contenido de los estándares de competencia. A través de este mecanismo de coordinación interinstitucional, la certificación podría responder de manera oportuna a la evolución tecnológica y a las nuevas exigencias del mercado laboral.

También es fundamental fortalecer los mecanismos de monitoreo y evaluación del impacto del programa. Se recomienda establecer indicadores claros sobre empleabilidad, movilidad laboral, productividad y reducción de la desigualdad, con el fin de medir los resultados de la certificación de competencias.

La difusión de estos indicadores no solo incrementaría la transparencia institucional, sino que facilitaría el diseño de políticas educativas basadas en evidencia.

Desde la perspectiva pedagógica, la certificación debe acompañarse de estrategias de formación continua. La combinación de procesos de enseñanza-aprendizaje con esquemas de acreditación fomentará el aprendizaje a lo largo de la vida. Este enfoque requiere promover competencias socioemocionales, digitales y de innovación, de manera que las personas certificadas puedan adaptarse a entornos laborales cambiantes y contribuir a la competitividad del país. Asimismo, la promoción de la educación dual —que combina formación académica con práctica profesional— complementaría el modelo de competencias del CONOCER.

Por último, se recomienda consolidar una política de comunicación pública que visibilice los beneficios del programa para distintos sectores sociales. Informar sobre la validez nacional de las certificaciones, los estándares disponibles y las ventajas de acreditación puede atraer a más participantes y fortalecer la confianza ciudadana.

Las campañas informativas deberían orientarse especialmente a jóvenes, mujeres y trabajadores informales, quienes representan los grupos con mayor potencial de aprovechamiento del modelo.

En suma, las recomendaciones apuntan hacia un fortalecimiento estructural del CONOCER como política de Estado, capaz de traducir la educación en desarrollo humano sostenible. Su valor estratégico radica en integrar equidad, productividad y reconocimiento del aprendizaje, configurando una vía sólida para reducir desigualdades y potenciar el capital humano nacional.

Conclusiones

El CONOCER constituye una de las intervenciones más innovadoras dentro de la política educativa y laboral mexicana contemporánea. Su enfoque basado en la certificación de competencias laborales rompe con los paradigmas tradicionales de la educación formal, al reconocer que el aprendizaje puede generarse en múltiples espacios y mediante diversas experiencias. Gracias a su enfoque inclusivo y flexible, el

programa amplía las oportunidades de desarrollo profesional para sectores que históricamente han sido marginados del sistema educativo formal.

En el ámbito de la educación superior, el CONOCER introduce una dimensión transformadora: articula la teoría con la práctica, la formación académica con la empleabilidad, y el conocimiento científico con el desempeño productivo. Este modelo fomenta la pertinencia de los programas universitarios y contribuye a que los egresados posean competencias alineadas con los requerimientos reales del mercado laboral. De este modo, la certificación de competencias no sólo complementa la educación formal, sino que fortalece la conexión entre universidad, empresa y comunidad.

A nivel social, el impacto del CONOCER se traduce en un proceso de democratización del conocimiento. Al reconocer saberes empíricos y prácticos, el Estado valida la diversidad de formas de aprendizaje presentes en la sociedad mexicana, otorgando legitimidad a los trabajadores que desarrollan habilidades fuera de los marcos escolares convencionales. Este reconocimiento fortalece la autoestima laboral, mejora las condiciones de empleo y reduce las desigualdades estructurales de acceso a la educación.

Sin embargo, para consolidar su potencial transformador, es necesario que el programa profundice su vinculación con las universidades, amplíe su cobertura territorial y refuerce su base presupuestal. La integración de la certificación en los sistemas de educación superior, acompañada de la formación continua y la innovación pedagógica, permitirá avanzar hacia un modelo de aprendizaje permanente que responda a los desafíos del siglo XXI.

En conclusión, el CONOCER representa una política pública clave para atender la desigualdad educativa y promover la transformación de la educación superior mexicana. Su modelo de certificación de competencias ofrece una respuesta concreta a la necesidad de formación pertinente, inclusión social y desarrollo productivo. Fortalecer esta estrategia significa avanzar hacia un país más justo, competitivo y humanamente sustentable, donde la educación sea reconocida como un derecho efectivo y una herramienta de movilidad social real.

Referencias

- Banco Mundial. (2025). Educación, empleo y equidad en América Latina.
- CIEES. (2023). Certificación de Competencias en Educación Superior.
- COMECOSO. (2024, mayo 22). El futuro de la política de educación superior en México.
- CONOCER. (2024). Promover la inclusión laboral de las personas con discapacidad.
- CONOCER. (2025a). Sistema Nacional de Competencias. <https://conocer.gob.mx>
- CONOCER. (2025b). Cursos de capacitación con valor oficial. <https://conocer.gob.mx/registro-nacional-cursos-capacitacion-basadosenestandares-competencia>
- CONOCER. (2025). Modelo de certificación de competencias laborales en México.
- CONOCER. (2025). Informe anual de resultados 2024–2025.
- Gobierno de México. (2025). Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030.
- IMCO. (2024). Desigualdades educativas en México. Instituto Mexicano para la Competitividad.
- OCDE. (2025). Education at a Glance 2025.
- OCDE. (2024). Skills Outlook 2024: Strengthening workforce inclusion.
- OEI. (2024). Competencias laborales y sostenibilidad en Iberoamérica.
- Rivera, J. & Bautista, M. (2024). Certificación profesional: el caso de México. *Revista Educa*, 5(1), 45–59.
- SEP. (2025). Educación y competitividad en México. Secretaría de Educación Pública.
- UNESCO. (2024). La educación para todos: Informe mundial.
- UNESCO. (2025). Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2025.
- Banco Mundial. (2025). Educación, empleo y equidad en América Latina.
- Tuirán, R. (2024). Políticas de equidad educativa y formación por competencias. Fondo de Cultura Económica.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL PROGRAMA DE ENFERMERIA UCLA. COSMOVISIONES DE LOS DOCENTES

Carrera, Belkys O. *

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Venezuela
ORCID: 0000-0001-5103-7506

Correo: belkiscarrera@ucla.edu.ve

Línea de Investigación: Tecnología de información y comunicación, docencia e innovación

Resumen

La irrupción de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la Inteligencia Artificial, en el campo educativo está redefiniendo las cosmovisiones sobre el currículo y el aprendizaje universitario. Este modelo curricular impulsado por las TIC no está exenta de desafíos. La brecha digital, tanto en acceso, como en habilidades, puede exacerbar las desigualdades existentes. Consideramos que, sin una mediación pedagógica adecuada, podría deshumanizar el proceso educativo o limitar el desarrollo de habilidades interpersonales. Desde esta premisa, éste escrito basado en una investigación concluida busca resignificar las cosmovisiones de docentes universitarios en relación a la inteligencia artificial en los espacios de formación con una mirada gerencial innovadora y pertinente, en consonancia con las necesidades del contexto actual.

Descriptor: cosmovisiones docentes, currículo universitario, inteligencia artificial (IA), mediación pedagógica.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE UCLA NURSING PROGRAM: FACULTY WORLDVIEWS

Abstract

The emergence of information and communication technologies (ICTs) and Artificial Intelligence in the educational field is redefining worldviews regarding the university curriculum and learning. This ICT-driven curricular model is not without challenges. The digital divide, both in access and skills, can exacerbate existing inequalities. We believe that, without adequate pedagogical mediation, it could dehumanize the educational process or limit the development of interpersonal skills. Based on this premise, this article, based on completed research, seeks to redefine the worldviews of university professors regarding artificial intelligence in training spaces with an innovative and relevant managerial perspective, in line with the needs of the current context.

Keywords: Artificial Intelligence (AI), University Curriculum, Pedagogical Mediation, Teaching Worldview

Introducción

El sistema educativo de un país, en todos sus niveles y modalidades, es responsable de generar y administrar políticas educativas orientadas a la formación de nuevas generaciones. Su finalidad es garantizar el desarrollo de ciudadanos éticos, responsables y cultos, lo que exige la promoción de objetivos bien definidos, encaminados hacia la calidad y la excelencia educativa.

Hoy en día, la educación superior enfrenta demandas sin precedentes, caracterizadas por una creciente diversificación y una mayor conciencia sobre su papel estratégico en el desarrollo sociocultural y económico del país. Así lo reconoció la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción (UNESCO, 1998), al advertir que las universidades no están respondiendo de manera adecuada a los múltiples desafíos que se les presentan desde ámbitos tan diversos como la economía, la política, la cultura o la tecnología.

En el momento histórico actual, la dinámica mundial y el desarrollo económico de los países industrializados exigen que las instituciones universitarias integren a sus funciones no solo la investigación, generación, difusión y aplicación del conocimiento, sino también la capacidad de ofrecer respuestas concretas a las necesidades sociales de su entorno. Es decir, deben hacer realidad la denominada pertinencia social, satisfaciendo las demandas de la sociedad con criterios de calidad. En consonancia con esta idea, Morin (2007) señala que:

El pensamiento complejo, que está en la esencia de la interdisciplinariedad, mantiene una tensión permanente entre la aspiración a un saber no parcelado, no dividido, no reduccionista y el reconocimiento de lo inacabado e incompleto de todo conocimiento (p. 9).

En la actualidad, el auge de la globalización y sus implicaciones para el desarrollo contemporáneo colocan a la universidad frente a desafíos imponentes. Como principal agente formador de profesionales, la institución universitaria está llamada a emprender una transformación radical, orientada a la generación y multiplicación del conocimiento. De este modo, podrá contribuir a que la sociedad —con sus aciertos y contradicciones— supere las dificultades que enfrenta en los ámbitos económico, social, cultural y político, asuma valores éticos y espirituales de profundo arraigo, y cumpla así con su responsabilidad como actor estratégico del desarrollo nacional.

Sin embargo, en las prácticas actuales del profesorado es poco común encontrar experiencias innovadoras centradas en el aprendizaje activo, orientadas no solo a la adquisición de contenidos conceptuales, sino también al desarrollo de habilidades intelectuales, actitudinales y valorativas que favorezcan la convivencia y la responsabilidad social. Esto evidencia la urgencia de buscar un currículo no tradicional, que trascienda la clase magistral y la simple lectura de contenidos, para concebir el aprendizaje como una competencia integral. Tal currículo debe relacionar todos los elementos, procesos y finalidades educativas, desde una visión dialógica, abierta y contextualizada, que permita al estudiante desarrollar su máximo potencial en tres ejes fundamentales: **formarse para ser eficaz, ser solidario en el encuentro con los demás y gestionar su propio proyecto ético de vida.**

Desde esta perspectiva, y adscrita al paradigma interpretativo en sus dimensiones ontológica, epistemológica y metodológica, realizo el presente escrito sobre las cosmovisiones emergentes de los docentes en torno a las cosmovisiones de docentes universitarios en relación a la inteligencia artificial en los espacios de formación de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Decanato de Ciencias de la Salud. La universidad está llamada a interpretar las necesidades de la sociedad contemporánea y a cumplir su misión transecular de conservación, transmisión y enriquecimiento del conocimiento, en un contexto que demanda constante innovación.

En consecuencia, a través de esta revisión, que adopta una metodología sistemática, analizar la imagen social de la enfermería con el fin de evaluar si la población percibe los cambios que se han producido y si comprende la verdadera esencia de la disciplina. El análisis temático de las publicaciones seleccionadas ha permitido identificar categorías que ayudan a explicar la percepción social sobre las cosmovisiones de docentes universitarios en relación a la inteligencia artificial en los espacios de formación universitarios. A pesar de los avances, parece predominar una visión limitada y confusa sobre el verdadero foco de la enfermería: el cuidado integral de la persona, la familia y la comunidad.

Desarrollo

Cómo las TIC están transformando la formación profesional

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se han integrado de forma esencial en la vida cotidiana, incluyendo el ámbito de la salud. Diversos estudios

señalan que las TIC representan herramientas de gran utilidad en este campo; sin embargo, existe evidencia del escaso uso de estas tecnologías en la práctica clínica por parte del personal de enfermería.

Las TIC comprenden un conjunto amplio de herramientas digitales que facilitan la captura, almacenamiento, análisis e intercambio de información. En el sector sanitario, estas tecnologías tienen una aplicación significativa en los niveles de promoción, prevención y gestión, al tiempo que potencian la interacción entre pacientes y profesionales de la salud. Gracias a su implementación, se optimiza la atención sanitaria, se facilita el seguimiento de enfermedades a distancia y se mejora el acceso a fuentes de información mediante bases de datos y recursos de libre acceso en internet.

Estas tecnologías, bien integradas, pueden transformar de manera profunda la atención en salud, mejorando su calidad y accesibilidad. En el caso de la enfermería, su incorporación adecuada no solo impacta positivamente en la calidad del cuidado, sino que también impulsa el desarrollo profesional. No obstante, el impacto real de las TIC depende del grado en que los profesionales las adoptan e integran en su práctica diaria. En este contexto, los teléfonos inteligentes emergen como una herramienta clave para el acceso a las TIC.

Enfermería ha sido pionera en el uso de tecnologías móviles de salud (mHealth), particularmente en el área de atención de heridas. Estas herramientas ofrecen plataformas efectivas para el monitoreo y manejo de lesiones, mejorando la calidad y la eficacia del cuidado brindado. La experiencia ha evidenciado la necesidad de formación específica para garantizar un uso eficiente y humanizado de estas tecnologías, respetando siempre la esencia del cuidado enfermero.

Además de su aplicación clínica, las tecnologías móviles están demostrando un alto potencial en el ámbito educativo. Por ejemplo, el uso de aplicaciones móviles en la enseñanza clínica pediátrica ha promovido el aprendizaje colaborativo, activo y reflexivo en estudiantes de enfermería, fortaleciendo su pensamiento crítico y generando altos niveles de satisfacción. Estas herramientas no solo refuerzan competencias en prevención, educación y promoción de la salud, sino que también permiten ofrecer un cuidado oportuno, innovador y de calidad, sin perder el componente humanizado que caracteriza a la profesión.

En el ámbito iberoamericano, investigaciones revelan que España lidera en la producción académica sobre la integración de las TIC en enfermería, especialmente en tesis de grado. Países como Chile, México y Costa Rica también han tenido una presencia destacada en publicaciones científicas sobre esta temática. La incorporación de TIC en enfermería representa un primer paso hacia su integración plena en los entornos hospitalarios. Por ello, los líderes del cuidado y las instituciones sanitarias deben dejar de ver las TIC como simples herramientas auxiliares y reconocerlas como aliadas estratégicas en la atención médica contemporánea.

Este enfoque preparará el terreno para futuras innovaciones como la inteligencia artificial y la robótica. En este sentido, es fundamental que el personal de enfermería comprenda que estas tecnologías no buscan reemplazar el componente humano del cuidado, sino complementarlo y potenciarlo.

El uso creciente de dispositivos móviles en el ámbito de la enfermería no solo es una tendencia, sino una realidad en expansión. Estas tecnologías permiten compartir datos clínicos, fortalecer la experiencia formativa de los estudiantes y empoderar al paciente en su proceso de salud. Sin embargo, su uso indebido puede tener consecuencias negativas sobre la calidad de la atención y la relación terapéutica, por lo que su implementación debe estar siempre acompañada de una formación ética, técnica y pedagógica adecuada.

Impacto de las TIC en la Enfermería

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) comprenden un conjunto de herramientas tecnológicas que facilitan el acceso, gestión y difusión de la información generada por el ser humano. En el ámbito de la salud, su implementación permite una rápida interacción con los datos clínicos de pacientes individuales o colectivos, agilizando la toma de decisiones y optimizando la atención sanitaria.

En el caso específico de la enfermería, las TIC representan un nuevo paradigma que ofrece métodos y recursos innovadores para proporcionar cuidados, resolver situaciones clínicas complejas, contribuir al bienestar de las personas y conservar o restablecer su salud. En un contexto globalizado y tecnológicamente avanzado, el uso de TIC resulta fundamental para el desarrollo de competencias profesionales orientadas

al cuidado directo, así como para la promoción y prevención de la salud en tiempo real. Su incorporación permite a la enfermería actuar desde una perspectiva dinámica, oportuna, de calidad e innovación, sin perder el componente humanizado que caracteriza a esta profesión.

Herramientas TIC más influyentes en la salud

Ejemplos de adopción de TIC en entornos de cuidados de salud. El uso de tecnologías digitales para acceder a información clínica y a recursos educativos relacionados con la salud y el bienestar se ha convertido en una necesidad tanto para pacientes como para profesionales sanitarios. En este contexto, Internet se ha consolidado como una herramienta fundamental para la transmisión de conocimientos. Cada vez es mayor el número de personas que buscan información sobre enfermedades en línea, lo cual ha llevado a muchas instituciones sanitarias a fortalecer su presencia digital, conscientes de que deben estar disponibles allí donde los ciudadanos los necesitan.

Las TIC se han utilizado exitosamente en intervenciones relacionadas con la promoción de la salud, la educación sanitaria y el cambio de comportamientos que representan riesgos para la salud. Estas intervenciones han impactado tanto en el conocimiento de las comunidades como en factores individuales que median el cambio conductual, tales como actitudes, intenciones, normas sociales, conductas de autocontrol y toma de decisiones. Ejemplos concretos incluyen acciones para reducir el consumo de alcohol y tabaco, fomentar conductas sexuales seguras, controlar la diabetes y promover la pérdida de peso, entre otros (Portnoy, Scott-Sheldon, Johnson & Carey, 2008).

Modelos de adopción y aceptación de las TIC

La adopción de las TIC en salud implica su integración efectiva tanto por parte de las organizaciones como de los profesionales y usuarios, en función de las necesidades del contexto. Existen múltiples modelos teóricos que explican los procesos de adopción y aceptación tecnológica, destacando diversos factores determinantes como la

percepción de utilidad, la facilidad de uso, las actitudes hacia la tecnología, la experiencia previa y el contexto institucional.

A través del análisis de estos modelos, se identifican variables clave que influyen en la intención de uso y en la incorporación efectiva de las TIC en la práctica clínica. En este sentido, el éxito de la integración tecnológica en enfermería depende no solo de la disponibilidad de herramientas, sino también del nivel de alfabetización digital, la formación continua y el acompañamiento institucional que promueva un cambio cultural en el ejercicio profesional.

Principales beneficios que presentan las TIC en el sector sanitario son: La incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el ámbito de la salud ha generado impactos significativos en la calidad de la atención, la eficiencia de los procesos, la equidad en el acceso y la transformación de los modelos de atención. Entre los beneficios más relevantes destacan:

1. Mejora de la calidad asistencial y de la eficiencia clínica. Las TIC permiten reducir la fragmentación del proceso asistencial, facilitando una atención más integrada y centrada en el paciente. Además, promueven una mayor participación de los usuarios en su propio cuidado y fortalecen la comunicación entre distintos niveles de atención, lo cual disminuye los errores asociados a la transmisión de información. También constituyen una herramienta clave para el acceso a la información científica, el apoyo a la investigación, la formación continua de los profesionales y la mejora en la toma de decisiones clínicas.

2. Optimización de los procesos sanitarios y administrativos. El uso de herramientas digitales ha permitido sustituir gradualmente el tratamiento de la información en formato papel, reduciendo los tiempos de registro, recuperación y difusión de datos. Asimismo, favorece la interconexión entre profesionales de distintas disciplinas y servicios, lo que facilita el establecimiento de diagnósticos más certeros y la ejecución de procedimientos terapéuticos más coordinados, con un impacto directo en la productividad y la eficiencia institucional.

3. Transformación de los modelos de atención. Las TIC han generado nuevas formas de trabajo, antes impensables, como la posibilidad de consultar en tiempo real las constantes vitales o los resultados de laboratorio de un paciente desde un dispositivo

móvil. Su impacto es especialmente notable en los servicios de Atención Primaria, donde han mejorado la gestión de enfermedades crónicas, la educación en salud, la promoción de hábitos saludables y la prevención. Gracias a estas herramientas, los pacientes adoptan un rol más activo, fortalecen su alfabetización en salud y elevan sus expectativas sobre la calidad de los servicios que reciben.

4. Ampliación de la cobertura y equidad en el acceso. Uno de los logros más significativos de las TIC es su capacidad para reducir las brechas geográficas, facilitando el acceso a servicios de salud en zonas remotas, rurales o marginadas. Esta conectividad contribuye al principio de universalidad en la atención sanitaria, garantizando que más personas puedan beneficiarse de intervenciones oportunas, independientemente de su ubicación geográfica.

Educación y capacitación continua mediante plataformas digitales

Uso de simulaciones y realidad virtual para el entrenamiento clínico. La formación clínica tradicional enfrenta diversas limitaciones, entre ellas, la imposibilidad de recrear ciertas situaciones reales sin comprometer la seguridad del paciente. En este contexto, el uso de plataformas digitales, especialmente la realidad virtual (VR) y la realidad aumentada (AR), ha emergido como una alternativa innovadora y eficaz para el entrenamiento clínico. Estas tecnologías permiten ofrecer experiencias inmersivas, seguras y controladas, que complementan y enriquecen el aprendizaje de los estudiantes en entornos pre y posgraduales.

El estudiante de medicina y enfermería, como adulto en formación, requiere métodos pedagógicos diferenciados de los utilizados en la enseñanza infantil. Bryan identificó cinco principios fundamentales del aprendizaje adulto:

1. El adulto necesita saber por qué debe aprender.
2. Está motivado por la necesidad de resolver problemas.
3. Sus experiencias previas deben ser valoradas y aprovechadas como base del nuevo aprendizaje.
4. La educación debe adaptarse a la diversidad de antecedentes y estilos de aprendizaje.

5. El adulto necesita participar activamente en todo el proceso enseñanza-aprendizaje.

En contraste con estas necesidades, la enseñanza tradicional en medicina ha estado centrada en un modelo transmisivo, en el que el docente actúa como emisor de información y el estudiante como receptor pasivo. Este enfoque limita el desarrollo de competencias prácticas y no se ajusta a los principios del aprendizaje adulto. Según el modelo del “cono del aprendizaje” propuesto por Dale (1969), la retención del conocimiento varía significativamente según el método utilizado: es mínima cuando el aprendizaje se basa solo en la lectura o la escucha, intermedia mediante la observación, y máxima cuando el estudiante participa activamente mediante simulaciones o representaciones prácticas. Dale plantea que para alcanzar altos niveles de retención es necesario "hacer", es decir, involucrarse activamente a través de la dramatización o la simulación de experiencias reales.

La educación basada en simulación responde también a la necesidad de garantizar la seguridad del paciente y promover una formación continua de calidad. Como señala Corvetto (2013), la simulación permite el entrenamiento clínico sin riesgo, favorece la adquisición de habilidades complejas y mejora la toma de decisiones en escenarios clínicos desafiantes. A pesar del creciente número de publicaciones que respaldan el valor de la simulación en la educación médica, la evidencia empírica sobre el uso sistemático de la realidad virtual como herramienta didáctica aún es limitada, especialmente en las ciencias básicas. No obstante, los entornos virtuales altamente realistas se perfilan como recursos pedagógicos con gran potencial para soportar procesos de enseñanza-aprendizaje interactivos, seguros y significativos.

Un Llamado a la Acción

- La inteligencia artificial (IA) está revolucionando la formación de profesionales al transformar tanto los métodos de enseñanza como las competencias requeridas en el mercado laboral.

- Es necesario continuar avanzando de un currículo presencial a un digital, con énfasis en la funcionalidad y profesionalización de los saberes. Es necesario implementar plataformas, apps y recursos interactivos para dinamizar el aprendizaje.

- En el campo de la salud, la identidad profesional digital permite a los enfermeros/as proyectarse como actores competentes, éticos y visibles en un mundo conectado, con capacidad de incidir y transformar la atención en salud desde lo humano y lo tecnológico. Un estudio de la Universidad César Vallejo (2025) analizó cómo la transformación digital impacta la gestión del talento humano entre 2020 y 2024, destacando cambios estructurales en los modelos de operación empresarial. Otro estudio realizado en la Universidad Complutense de Madrid resalta cómo la digitalización redefine el papel de los directivos y la forma en que se gestiona el talento en entornos tecnológicos. La actualización constante en conocimientos médicos y tecnológicos fortalece la identidad profesional en salud. La gestión estratégica del talento desde una visión de desarrollo gerencial debe impulsar la innovación, la calidad del servicio y la sostenibilidad institucional.

- Se exhorta a los profesionales y docentes en Enfermería a promover el desarrollo de competencias digitales que fortalezcan la identidad profesional, integrando ética, comunicación, liderazgo digital y pensamiento crítico en la formación y el ejercicio. Los valores éticos en la gerencia organizacional, son fundamentales para construir culturas empresariales sólidas, sostenibles y confiables. En un entorno cada vez más competitivo y transparente, estos valores no solo guían el comportamiento de los líderes, sino que también impactan directamente en la reputación, el compromiso del equipo y el éxito a largo plazo.

- En la era digital, Enfermería tiene la oportunidad histórica de redefinir su presencia y su voz, de posicionarse como un pilar fundamental de los sistemas de salud y humanidad, en medio de la transformación tecnológica. Los docentes de Enfermería deben liderar el diseño y uso de herramientas digitales, que ayuden directamente en el cuidado del paciente. Están llamados a asumir roles estratégicos en la implementación de sistemas de historia clínica electrónica, telesalud y monitoreo remoto.

Referencias

- Corvetto (2013). Simulación en educación médica: una sinopsis. *Revista Médica*. Santiago de Chile.
- Dale, E. (1969). *Cone of Experience*. Nueva York: Dryden Press.
- Morin (2007). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Portnoy, Scott-Sheldon, Johnson & Carey, (2008). *Comput-er-delivered interventions for health promotion and behavioral risk reduction: A meta-analysis of 75 randomized controlled trials, 1988-2007*. Preventive Medicine,
- UNESCO (2021). *Inteligencia artificial y educación: guía para las personas a cargo de formular políticas*. (Documento clave de la UNESCO sobre las implicaciones de la IA en la educación a nivel de políticas). Disponible en la Biblioteca Digital de la UNESCO.
- UNESCO (2022). *Currículos de IA para la enseñanza preescolar, primaria y secundaria: un mapeo de los currículos de IA aprobados por los gobiernos*. (Ofrece una visión global de cómo se está integrando la IA en los currículos). Disponible en la Biblioteca Digital de la UNESCO.
- UNESCO (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción*.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS ESCUELAS DE BALONCESTO MENOR DE ACARIGUA- ARAURE ESTADO PORTUGUESA

Rivero Oviedo, Edgar Enrique *

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)

ORCID: 0009-0003-7793-1065

Correo: talentumasesor.14@gmail.com

Línea de investigación: Comportamiento organizacional y productividad

Resumen

La gestión del conocimiento es un método utilizado por la gerencia moderna para crear, compartir, usar y gestionar el conocimiento dentro de una organización o grupo. La misma se modera con los avances logrados por los seres humanos, apoyados en la interpretación de la realidad percibida. He aquí, esta experiencia tiene como propósito generar un modelo de gestión del conocimiento organizacional en las escuelas de baloncesto menor de Acarigua – Araure del estado Portuguesa. Esta vivencia está adscrita al paradigma interpretativo, sustentada epistemológicamente en el construccionismo social, asimismo fue respaldada en una ontología relativista, es decir de contextos múltiples donde la realidad se acopla al momento investigativo y para ese grupo de actores específicamente. Me apropio de la fenomenología como metodología para descubrir los significados que generan los actores sociales con respecto a sus roles en el mundo del baloncesto en formación.

Descriptor: aprendizaje organizacional, baloncesto en desarrollo, gestión del conocimiento

ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE MINOR BASKETBALL SCHOOLS OF ACARIGUA –ARAURE, PORTUGUESA STATE

Abstract

Knowledge management is a method used by modern management to create, share, use, and manage knowledge within an organization or group. It is moderated by the advances achieved by human beings, supported by the interpretation of perceived reality. This experience aims to generate an organizational knowledge management model in the junior basketball schools of Acarigua-Araure, Portuguesa state. This experience is ascribed to the interpretive paradigm, epistemologically grounded in social constructionism, and supported by a relativist ontology, that is, one of multiple contexts where reality adapts to the investigative moment and for that specific group of actors. I adopt phenomenology as a methodology to describe the meanings that social actors generate regarding their roles in the world of basketball development.

Descriptors: organizational learning, basketball in development, knowledge management

Introducción

En correspondencia con las transformaciones en el proceso del conocimiento organizacional y su relación con los demás actores, está signado al estilo gerencial asumido, en el que se expresa: ser, pensar y hacer de los individuos y grupos que hacen parte del complejo organizacional. Por tanto, la gestión del conocimiento ante los cambios paradigmáticos se perfila como un modelo alternativo de preceptos, prácticas gerenciales que propicia la integración de saberes, conjugación de experiencias, visiones, encuentros dialógicos, miradas holísticas, trabajo cooperativo, búsqueda de consensos, como eslabones para ascender hacia un nivel de satisfacción y mayor articulación a lo interno de la organización.

Por otra parte, el factor humano en su papel protagónico posee en su integridad el conocimiento. De esta manera se establecen nuevos paradigmas, tales como el logro de producciones, mercados con alta densidad intelectual y habilidades. También el elemento humano se considera lo más valioso de mayor potencialidad en una organización. De allí, la complejidad que hoy muestran las escuelas de formación deportiva indistintamente el nivel donde se ubique, sea ésta local, estatal, regional, nacional o mundial, pudiéndose explicar la dinámica gerencial. Sobre todo de manera gnoseológica entre elementos y principios heterogéneos, que se oponen y no obstante colaboran entre sí, para lograr cometidos o metas.

Cabe destacar, el propósito de este estudio es generar un modelo de gestión del conocimiento organizacional en las escuelas de baloncesto menor radicadas en las ciudades de Acarigua – Araure del estado Portuguesa. Asimismo, este preámbulo investigativo proporcionado desde una postura ontológica, epistemológica y metodológica, permite darle sustentación a este producto científico. En este sentido, surge la gestión del conocimiento, tomando en cuenta a los entrenadores, directivos, padres y representantes, entre otros. Valorando el potencial de sus éxitos intelectuales dentro del contexto del baloncesto en desarrollo, es decir, escuelas de formación más eficientes y humanizadas.

De allí, el conocimiento organizacional que encierra el desarrollo investigativo en cuestión se lleva a cabo desde los diferentes planos: lo ontológico, dando una explicación sistemática de la existencia. Dándole así, una forma de representar el conjunto de

objetos mediante formalismos declarativos y sobre los cuales se puede hablar y razonar. En el plano metodológico asumo la etnografía como método de interpretación de la realidad. Para ello tome en cuenta situaciones que me proporcionan aportes significativos y posteriormente analizar en profundidad, cada uno de los hechos que la acercan a la comprensión del fenómeno en estudio, en el plano del acercamiento teórico generado.

Metodología

En esta sección, se precisa el abordaje sobre los elementos ontológicos, epistemológicos, metodológicos en función de cómo se edificó la realidad de este estudio de investigación. Siendo importante destacar, en el desarrollo del mismo, me valdré de actores involucrados en el fenómeno, lo cual me permite construir una teoría sustantiva sobre un modelo gestión del conocimiento organizacional en las escuelas de baloncesto menor radicadas en las ciudades de Acarigua – Araure del estado Portuguesa.

En efecto, realizó un abordaje desde el enfoque cualitativo, fundamentado en las conexiones que se establecen en la fenomenología a partir de elementos epistemológicos, la primera entendida como la teoría del conocimiento de tres autores citados por Rusques (2000) los cuales son Husserl, Weber y Schutz; aportando una relación significativa entre los conceptos de la fenomenología de Husserl como intencionalidad, epojé y mundo de la vida, así como con la teoría comprensiva de Weber, en atención al ámbito de acción social, sentido subjetivo de la acción y heterogéneo continuo.

En lo que respecta a Schutz vincula los aportes de Husserl, Weber y sus posibilidades metodológicas en las ciencias sociales, otorgando a los conceptos de comprensión acción social de Weber un carácter más abierto, para acceder a promulgar una metodología de la concepción del mundo a partir del enfoque de la intersubjetividad, aporte cardinal en la construcción del paradigma cualitativo.

Es importante destacar, las posiciones anteriormente señaladas, pretenden en el desarrollo de este producto científico englobar a las ciencias sociales desde el punto de vista epistémico. Con el estudio de la fenomenología la cual se vislumbra como el génesis del paradigma cualitativo, en este caso en particular, me apropio de ella como

metodología para referir la experiencia vivida en cada uno de sus escenarios de formación valorando el conocimiento organizacional en función de potenciar la disciplina deportiva del baloncesto en categorías menores.

En concordancia con el planteamiento ontoepistémico ya descrito, me ubico en una tradición o perspectiva filosófica que según Crotty (1998), postura filosófica que subyace en la metodología a utilizar, va a proporcionar un contexto y una fundamentación al desarrollo del proceso investigado, así como también una base para su lógica con sus criterios de validación.

Igualmente, el elemento metodológico a estudiar en el presente artículo se puede evidenciar bajo una naturaleza interpretativa, holística simbólica con la intención de develar significados que permiten desarrollar una comprensión profunda en las interpretaciones subjetivas que tiene para sus protagonistas, relacionando algunos conceptos de los elementos epistemológicos, ontológicos, metodológicos.

Desarrollo

Gestión del conocimiento como disciplina en el campo deportivo

La gestión del conocimiento es considerada un método integrado que a través del mismo se puede identificar, aprehender, evaluar, recuperar y compartir todos los activos de información de una organización. Estos activos pueden incluir bases de datos, documentos, políticas, procedimientos, experiencias, conocimientos anteriormente no capturados.

Actualmente, “la gestión del conocimiento se posiciona en el contexto deportivo como método alternativo, destacando que su principal fuente de acción lo representa el capital humano, en el sentido apropiado, de los conocimientos que posee”, (Hernández, 2004). Esto significa que son las personas las únicas que generan y llevan de manera explícita o tácita el conocimiento por lo que pueden utilizarlo en la transformación y mejora de los procesos de funcionamiento estructural.

La gestión del conocimiento es un método que ha tomado fuerza en las últimas décadas; su disquisición teórica ha sido muy amplia pero poco práctica, son pocos los que han corrido el riesgo de incorporarse a una nueva forma de hacer, y de integrar lo que hasta ahora se encontraba en procesos aislados: la información, capital humano,

tecnología. Sveiby (2005), señala que la gestión del conocimiento “se enfoca en convertir el conocimiento individual en organizacional para la aplicación de procesos sistemáticos y tecnológicos, identificar, capturar, dirigir y diseminar el conocimiento para apoyar a la resolución de problemas decisivos” (p.125); esto debe ser parte en la cultura donde se produzcan valores y acciones. Por lo que implica manejar a partir de ahora un conocimiento sobre activos tangibles y no tangibles. Es crucial adecuarse a ello en procura de manejar y mejorar, por ejemplo: el proceso de toma de decisiones en las organizaciones.

En este sentido las organizaciones son generadoras de conocimientos, esto se puede traducir un gran aprendizaje en asumir la efectividad en la gestión organizacional institucionalizada en el campo del deporte y en particular la disciplina del baloncesto. El gerente junto a su equipo de trabajo dentro de un ámbito académico - deportivo, pueden producir un valioso proceso de transformación de la información en conocimiento; con el fin de facilitar el desarrollo de acciones para el desempeño efectivo de las actividades.

Asimismo, se evidencia el papel de la comunicación como vía para el intercambio de información entre los individuos, desde los productores de información (autores) hasta los usuarios de esta (cuadros, personal técnico, investigadores, estudiantes), así como, los medios empleados en la transmisión desde las propias fuentes y recursos de información, hasta incluir las tecnologías de la información y la comunicación.

Competencias gerenciales desde la gestión del conocimiento deportivo

Las competencias gerenciales de un sistema sirven para alinear al personal con sus objetivos estratégicos organizacionales. En este sentido, Alles (2012), “señala que la competencia se refiere al conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos que permiten a los líderes gestionar eficazmente sus equipos y lograr lo planificado” (p. 144). Igualmente, el autor menciona el significado de la palabra “talento” se refiere a dones naturales o sobrenaturales con el que Dios enriquece a los hombres; dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, que resplandecen en una persona. En base a este concepto se califica al término talento como sinónimo de competencia. En efecto, lo citado en el párrafo anterior, indica manera clara, las competencias gerenciales del talento humano son las características subyacentes de la

persona, que están relacionadas con una actuación en su puesto de trabajo y pueden basarse en la motivación, rasgos de carácter, concepto de sí mismo, actitudes o valores, variedad de conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

Frente a este escenario Young (2008), sostiene que las competencias gerenciales radican y se acentúan en el perfeccionamiento del lugar de trabajo y por tanto en el funcionamiento vinculado a la organización. De allí, el interés es propiciar en escenario ideal para crear un nuevo proceso de adecuación (es decir, un ajuste) entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si, por el contrario, hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características personales, su adecuación se verá afectada.

Es relevante señalar a Martínez (2009), quien hace mención que la competencia, se refiere a la capacidad de una persona para desempeñarse en un trabajo, en un ambiente laboral favorable. La competencia es, entonces, una cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable.

En esta misma perspectiva, las competencias gerenciales dentro de la gestión del conocimiento te permiten en determinado momento evaluar un puesto de trabajo del individuo que lo ejecuta; además es una herramienta para flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo sobre la gestión del talento humano, introduciendo a éstas como actores de cambio y contribuir a crear ventajas competitivas de la estructura. Lo expuesto por los autores me permite reflexionar que las competencias se consideran una herramienta estratégica para enfrentar los desafíos que impone el medio; es también, impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas; garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que “saben hacer” o podrían hacer.

Aunado con lo anterior, Tamayo (2012), afirma que la competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo. La cual, se define y pondera en términos de desempeño en un determinado contexto laboral. Claro está, se puede aproximar un concepto de competencia como la combinación integrada de conocimientos, habilidades

y actitudes puestas en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado. En función a esta premisa, puede afirmarse la práctica de los elementos de la competencia gerencial como un todo integrado, de naturaleza dinámica, vinculan el saber actuar con los mecanismos de manera global y señala la idoneidad no sólo como poseer y demostrar los mismos, sino como capacidad de acción que demuestre la efectividad de los resultados.

Por lo tanto, como investigador aspiro que en el ámbito de las escuelas de formación para menores en la disciplina del baloncesto puedan generarse un proceso de autorevisión que abarque lo didáctico, pedagógico y estratégico, todo ello, considerando en el contexto que pueda poseer cada escuela o institución deportiva. Poner en relieve como aspectos a autoevaluar las operaciones ejecutadas cuando analiza las posibilidades de su organización, el conocimiento empleado para desempeñarse en una situación particular y la necesidad de atender el contexto laboral o en su defecto el formativo.

En efecto, la competencia es inseparable de la situación particular como se expresa, es competente para tareas y ésta puede tener expresiones ante los cambios, utilizar teoría o conocimientos aprendidos, instrumentos, técnicas y tecnología aplicadas en el mejoramiento de los talentos humanos, para identificar o designar el proceso de su desempeño vinculado al desarrollo de capacidades generales, particulares y pedagógicas que determinan la competencia gerencial.

En consecuencia, se requiere de un liderazgo consustanciado con los procesos de transformación que se viene gestando en el mundo deportivo. Es vital alinear a estos avances, para ello debe prevalecer mucha voluntad y disposición entre los individuos involucrados.

Ahora bien, ese liderazgo a emplear debe mejorar los canales de comunicación y fomentar herramientas de productividad entre los empleados. Hasta hace poco tiempo, las posibilidades eran muy reducidas, pero después de las experiencias sabidas desde la tesis de los modelos de gestión del conocimiento la habilidad comunicativa y saber escuchar juega un papel crucial. La práctica del baloncesto organizado en categorías menores está llamado a ejecutarse de manera integrada y articulando entre sí. Por lo tanto, los adelantos que puedan encontrarse en el mundo de la formación deportiva,

deben responder o mejor dicho estar vinculados a los objetivos planteados en este caso a la Federación de Baloncesto de Venezuela y sus respectivas Asociaciones afiliadas.

En este sentido, el liderazgo que demanda en la actualidad estos procesos de transformación, ameritan contar con ciertas habilidades y competencias que coadyuven a la prestación del servicio, es decir, las escuelas de formación estudiadas en las ciudades de Acarigua – Araure del estado Portuguesa, no puede divorciarse de la realidad. La dinámica actual invoca a sus líderes a trabajar en equipo de forma permanente considerando los siguientes aspectos claves.

Resiliencia; tener la capacidad de valorar lo bueno y desechar lo malo. Las escuelas de formación están ávidas de nuevos enfoques de trabajo. Enfoques que garanticen en todo momento la capacidad de saber reponerse ante situaciones adversas y recuperarse rápidamente de ellas. El clásico caerse y volver a levantarse, pero aplicado al ámbito gerencial deportivo.

Fomentar la motivación; la realidad del mundo deportivo es compleja y muy variada, De allí pues, es crucial propiciar de manera permanente espacios cónsonos para estimular al personal. Las escuelas de formación, caso particular el baloncesto, ameritan permanecer motivados, para ello, debe tenerse una visión más amplia que rompa con el paradigma de lo exclusivamente salarial, implica ofrecer retribuciones permanentes a los involucrados que permitan sostener el ánimo y el talento dentro del proceso de formación como tal.

De este modo, las competencias gerenciales representan un fortalecimiento para las organizaciones, le confiere poder a los gerentes para decidir y actuar con responsabilidad, e igualmente compromiso, lograr objetivos y metas. Por lo tanto los estándares exigidos en el mundo deportivo, requiere la consolidación de escuelas de formación orientadas a valorar el lado humano, dejando atrás el paradigma gerencial que el proceso de dirigir con calidad, implica la revisión de competencias administrativas exclusivamente.

Aprendizaje Organizacional

Nonaka (1991) argumenta que cualquier organización que desee competir debe aprender a crear conocimiento nuevo. Este autor utiliza técnicas japonesas de creación

de experiencias para destacar las competencias necesarias. La creación de ideas tiene que ser el verdadero centro de la estrategia de recursos humanos de una organización porque "...el conocimiento diferente siempre comienza en el individuo" (1991, p. 97).

En la actualidad, ese conocimiento nuevo es visualizado, creado, captado, sistematizado por estrategias que suelen llevarse a cabo por medio de la información, estadística descriptiva, robótica, el concurso de la inteligencia artificial, entre otras. Puestas en relieve por empresas reconocidas mundialmente como Honda, Canon, Matsushita, NEC, Sharp y Kao.

En esta misma perspectiva Nonaka (1991), argumenta que para él hay un modo único de enfocar la gestión y creación de conocimiento nuevo. Dicha creación consiste en extraer las suposiciones, intuiciones y corazonadas tácitas y a menudo altamente subjetivas de empleados individuales y ponerlas a disposición del conjunto de la compañía para probarlas y utilizarlas.

Por consiguiente, el aprendizaje organizacional es un fenómeno compuesto y complejo, con investigaciones desarrolladas sobre este campo dispar y sus resultados poco acumulativos. A pesar de la complejidad, la cantidad de investigaciones que toman el aprendizaje organizacional como eje central o que hacen referencia al concepto ha ido en aumento desde los inicios de los años noventa.

La importancia del aprendizaje ha sido descubierta recientemente. La idea de que las ventajas competitivas de las empresas se sustentan sobre sus recursos y capacidades ha hecho de la adquisición y explotación de conocimientos un punto nuclear que lleva a diseñar estructuras y sistemas de incentivos capaces de favorecer el flujo de conocimientos dentro y fuera de la organización, así como que aquellas personas que lo poseen están dispuestas a compartirlos con otras.

Un elemento crucial de este aporte se centra en el hecho de que gran parte de los conocimientos residen tanto en los individuos como en los diferentes equipos que conviven en la empresa, en lo particular, el aprendizaje organizacional surge del funcionamiento individual de cada escuela de formación en baloncesto menor y también de la interacción que pueda darse entre ellas cuando participan en un campeonato determinado.

Por lo tanto, puedo inferir que la capacidad de aprendizaje de las organizaciones

como el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de experiencias que hacen posible la formación y evolución de la formación en el baloncesto menor. Es decir, se transforma en una herramienta vital para poder actuar intencionalmente en entornos cambiantes.

Cabe agregar, algunas ideas sobre el aprendizaje organizacional en las instituciones, sobre todo las educativas, poder tomar en cuenta particularmente para que se aprende, cual es la finalidad de obtener esta nueva información. He aquí, el punto medular que concierne a las escuelas de formación en la disciplina del baloncesto radicadas en las ciudades de Acarigua – Araure del estado Portuguesa, sin dudas, están llamadas a involucrarse en proceso de evaluación permanentemente que implique la recursividad del aprendizaje de todos sus actores.

Baloncesto menor o baloncesto en desarrollo

El baloncesto se ha convertido en Venezuela, en uno de los deportes más practicados, podría catalogarse como un deporte popular. El auge manifiesto en estos últimos años con la creación y formalización legal de clubes así lo evidencian. El baloncesto menor se encuentra en su mejor momento, por ello, es crucial apostar y nutrir conocimiento constante que pueda potenciar su práctica y alcance desde el punto de social y humano.

Sin dudas, el baloncesto no solo ayuda a mejorar (cualidades físicas), sino también a el impulso real de los valores personales y sociales como pieza fundamental durante el proceso de formación. He aquí, el interés de insistir en llevar a cabo un proceso de formación más fundamentado y exigente. La práctica del baloncesto debe ir más allá de lo competitivo, En este caso, es abrir el espacio ideal que permita reconocer los diferentes desafíos que debe superar un jugador para aprender a actuar como ciudadano, mostrando un comportamiento ajustado a las normas, apelando a la puesta en práctica de un modo de vida más idónea, más digna tanto en su vida deportiva presente y futura.

Por consiguiente, es trascendente apostar a mejores procesos de formación por medio de la práctica del baloncesto. Comprender de una vez por toda que esta disciplina deportiva debe alinearse a los nuevos conocimientos que le permitan al jugador desde

las categorías menores que un balón puede cambiar su vida. El baloncesto es una excelente oportunidad educativa que los entrenadores deben saber manejar para que los jugadores jóvenes puedan beneficiarse de ella.

La enseñanza del baloncesto, al igual que cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje en el mundo pedagógico, no debería estar sometida al azar o a la elección de una galleta de la suerte china, esta educación debería estar controlada, dirigida, y llevada por los mejores y más seleccionados entrenadores o profesores.

Son muchos los estilos de enseñanza, y múltiples su utilidad, este producto investigativo busca de manera precisa poner en relieve la posibilidad de indagar, buscar, y llevar a la práctica otros estilos (participativos, individualizadores, socializadores, creativos), con el objetivo de mejorar la labor docente y así reconocer su utilidad en función de las metas. Destaca, que será en la mezcla de varios estilos a la vez, donde se consiga los mejores resultados, los estilos de enseñanza deben estar al servicio del profesor, para alcanzar mejor los objetivos.

Claro está, el repunte formativo que implica la utilización de métodos de entrenamiento y la aplicación de estrategias más efectivas para el desarrollo integral de los jugadores. Esto incluye no solo el perfeccionamiento de habilidades técnicas individuales, sino una incidencia positiva en el funcionamiento organizacional de las instituciones dedicadas a la formación de este atractivo y complejo deporte.

He aquí el gran detalle, no existe una forma de enseñar, un método infalible, una receta única desde el punto de vista gerencial, la realidad implica sobrellevar lo dogmático, el fundamentalismo por llamarlo así que existe en algunas escuelas de formación. Buscar el camino más idóneo para romper con el frío y el viento que prevalece por temor al cambio en estos contextos de formación. La idea consiste en crear escenarios desde la gestión organizacional que produzcan políticas, proyectos, planes, sistemas eficaces, bien organizados que ayuden a brindar una formación de calidad y garantizar que los atletas o jugadores adquieran el conocimiento y las habilidades de la manera más eficiente y humanizada.

En este sentido, es crucial no desaprovechar el buen momento que vive la práctica del baloncesto en categorías menores, corresponde contribuir con la práctica sistemática, masiva y diversificada del baloncesto. En pocas palabras, a pesar de las

vicisitudes, es ineludible trabajar para fomentar la participación y arraigo de la práctica del baloncesto como elemento integral y estructural de la sociedad partiendo desde las comunidades.

Por ello, el reto de generar este modelo de gestión del conocimiento desde una perspectiva gerencial direccionado a las escuelas de formación en las ciudades de Acarigua – Araure, garantiza la utilización acorde de los espacios deportivos existentes, dándole el uso adecuado y consolidando la proliferación de entorno deportivos de esta índole a favor del baloncesto.

A manera de reflexión

Comienzo mi postura reflexiva señalando lo siguiente: el entrenador deportivo, ejerce un rol de líder y como tal requiere apelar a la percepción social en diversos escenarios educativos pues cada persona tiene la capacidad de recibir estímulos desde el exterior e incorporarlos como sensaciones. Asimismo, amerita convertirse en un agente importante en la transmisión del saber formal (tecnificado), colocando de relieve el saber hacer, ser y vivir juntos. En este caso, se hace evidente la importancia del manejo de las mismas en su praxis cotidiana, pero sobre todo tener autocontrol, confianza en sí mismo y hacia los participantes.

Debo señalar, la gestión del conocimiento organizacional comprende para estas escuelas de formación, convertirse en productora de sabidurías, es una oportunidad de generar aprendizaje, de asumir la efectividad en la gestión organizacional en el campo del baloncesto en el estado Portuguesa y por ende el resto del país. Corresponde, sin dudas, invertir conocimientos del área y ser experto de los adelantos tecnológicos, informativos y comunicacionales para no ser rebasado por aquellos proyectos deportivos más innovadores y de alto relieve. Cabe acotar que la supervivencia depende de la capacidad que tenga para convertir sus recursos en fortalezas más no, en debilidades y vulnerabilidades. Bajo este arco iris de ideas, las escuelas de formación deben poseer personas proactivas para el logro de metas, precisar la misión, rigiéndose la misma a través de la gerencia.

Sobre este particular los individuos ligados a proyectos deportivos de formación e integración en el baloncesto menor deben generar acciones para cultivar la confianza,

compromiso, motivación, tecnologías, entre otros, hacia el desempeño eficaz y comprometido de sus responsabilidades. Todo esto, en armonía con la acción gerencial por medio del trabajo en equipo, toma de decisiones, capacitación del personal, integración de la docencia, investigación y extensión, proceso de transformación, desarrollar competencias, estrategias gerenciales y cultura organizacional con la finalidad de generar conocimiento. Bajo este panorama, me permito señalar que las escuelas de formación del baloncesto radicadas en Acarigua - Araure, como instituciones comprometidas con las transformaciones humanas en el contexto filosófico – social - deportivo, deben romper a mi juicio con los paradigmas de la gerencia tradicional y asumir un camino alineado a la teoría crítica, entendida como la posibilidad de abordar acciones desde la configuración de la autonomía, cuyo fin último es la aprehensión de la realidad sea transformar desde la gestión del conocimiento organizacional.

Es así, que la mirada debe fundarse en un conocimiento construido sobre plataformas concretas en las cuales la experiencia se construye cotidianamente. Por ello, insisto las funciones gerenciales conducen a las distintas directivas de estas escuelas de formación adscritas a la Asociación de Baloncesto del estado Portuguesa a gestionar el conocimiento. El paradigma gerencial es un referente ideal para dirigir a una institución deportiva a la consecución de sus beneficios. De una manera particular, esta construcción teórica desde la gestión del conocimiento emplaza comprender también aquel conjunto de saberes del conocimiento humano para quienes tienen la difícil tarea de llevar estas escuelas de formación adelante.

Referencias

- Alles, M. (2012). *Desarrollo del Talento Humano*. Ediciones Granica S.A: Buenos aires.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. Sage Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/the-foundations-of-social-research/book207972>
- Hernández, C. A. (2004). *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. *Revista Ciencias de la Información*, 35(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003
- Lincoln, Y. y Guba, E. (2005). *Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences of qualitative*. *Research in E Guba YS Lincoln*. Developing Business Knowledge. <https://psycnet.apa.org/record/2005-07735-008>
- Martínez, E. (2009). *Capacitación por Competencias: Principios y Métodos*. Santiago de Chile
- Nonaka, I. (1991). *La Empresa Creadora de Conocimiento*. *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre. [versión original en inglés "The Knowledge creating company"]. <https://hbr.org/1991/11/the-knowledge-creating-company-2>
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento. Cómo las Compañías Japonesas crean la dinámica de la innovación*. (1º ed. Española. 1º edición inglesa, 1995). México: Oxford University Press.
- Rusques, A. (2000). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Facultad de ciencias económicas y sociales, Universidad Central de Venezuela. Vadell. <https://biblat.unam.mx/es/revista/de-la-diversidad-a-la-unidad-en-la-investigacion-cualitativa>
- Sveiby K.E. (2005). *El conocimiento como clave estratégica en la competencia actual*. Boletín de Estudios Económicos. Número, (114). <https://www.sveiby.com>
- Tamayo, M. (2012). *La competencia laboral: una aproximación conceptual desde el desempeño productivo*. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 6(2), 123–138. <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274345383004.pdf>
- Young, M. (2008). *Manual del director de recursos humanos: Gestión por competencias*. <https://bqm.com.pe/libros/Gestion%20por%20competencias%20-%20Ernst%20y%20Young%20Consultores.pdf>

GESTIÓN E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL. UN ECOSISTEMA DE APRENDIZAJE

Esperanza Piña de Valderrama *

*Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL, IPB), Venezuela
ORCID: 0000-0003-3593-2046*

Correo: esperanza.pina.ipb@upel.edu.ve

Línea de investigación: Comportamiento organizacional y productividad

Resumen

Este escrito basado en una revisión documental, presenta algunas reflexiones orientadas a responder la siguiente pregunta: ¿Cómo un ecosistema de aprendizaje puede transformar los procesos de gestión e innovación organizacional? Entendido ecosistema de aprendizaje como un espacio donde diferentes actores (empresas, universidades, gobiernos, emprendedores, inversores) alinean visiones, procesos, prácticas y estrategias orientadas a contribuir con el avance de un desarrollo social, económico y sostenible del planeta. Este trabajo se desplaza en tres aspectos fundamentales: a. Hacia una cultura organizacional en el siglo XXI, b. La educación universitaria. Eje dinamizador de innovación social, c. Ética como brújula estratégica del innovador gerencial. Cierro con algunas consideraciones reflexivas

Descriptor: aprendizaje, ecosistema, gestión, innovación.

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AND INNOVATION. A LEARNING ECOSYSTEM

Summary

This paper, based on a documentary review, presents some reflections aimed at answering the following question: How can a learning ecosystem transform organizational management and innovation processes? Understood as a learning ecosystem as a space where different actors (companies, universities, governments, entrepreneurs, investors) align visions, processes, practices and strategies aimed at contributing to the advancement of social, economic and sustainable development of the planet. This work is based on three fundamental aspects: a. Towards an organizational culture in the twenty-first century, b. University education. Dynamic axis of social innovation, c. Ethics as a strategic compass of the managerial innovator. I close with some thoughtful considerations.

Descriptors: learning, ecosystem, management, innovation.

Introducción

Los retos sociales que demanda la realidad planetaria posmoderna están marcando un antes y un después en cómo las organizaciones deben adecuarse, liderar y desplegar procesos, prácticas y decisiones que lleve a alcanzar sus objetivos de manera eficiente, adecuados al entorno y así generar un valor sostenible. Los cambios sociales globales demandan a las organizaciones (en cualquier ámbito de actuación) valorar como operan, se relacionan con su público y concretan su propósito institucional. En este contexto, la educación planetaria como un servicio público orientado a lograr su pertinencia y adecuación social, enfrenta desafíos profundos ocasionados por las desigualdades económicas y geográficas, la digitalización acelerada de procesos y estrategias, la falta de compromiso hacia la preservación del ambiente, entre otros aspectos. La agenda al 2030 propuesta por la UNESCO exhorta a los países a impulsar políticas educativas que lleven a garantizar una educación de calidad, inclusiva y equitativa para todos. Entre una de estas políticas se encuentra el consolidar estructuras organizacionales más horizontales, que promueve el trabajo híbrido y remoto, el desarrollo profesional del talento humano desde una formación continua, el equilibrio entre vida personal y laboral de sus trabajadores, la salud mental y un entorno de trabajo positivo, entre otros aspectos. Por todo lo expuesto se hace necesario buscar alternativas de gestión organizacional que traspasen las barreras de la modernidad y continúen avanzando en los avatares inciertos de la posmodernidad. ¿Podemos lograrlo? Estoy convencida que sí, porque una estrategia de gestión pudiese ser asumida desde las finalidades de los ecosistemas de innovación donde diferentes actores (empresas, universidades, gobiernos, emprendedores, inversores) colaboran y gestionan procesos, prácticas y decisiones orientadas a contribuir con el avance de un desarrollo económico y sostenible del planeta. Esto implica que la gestión organizacional debe fomentar una cultura organizacional, donde la participación, la creatividad y mejora continua de su talento humano sea un hacer organizacional.

Este escrito orientado desde una revisión documental busca visionar posibilidades de gestión e innovación organizacional que transforme la manera como las organizaciones educativas universitarias operan, lideran y toman decisiones para alcanzar objetivos de manera eficiente y generar valor sostenible. Los cambios sociales

a nivel global afectan a todas las organizaciones y en este contexto, las universidades formadoras de docentes requieren repensar su pertinencia, propósito institucional y social. Desde estas aseveraciones seguidamente presento tres apartados interconectados que sustentan teóricamente esta propuesta: a. Hacia una cultura organizacional en el siglo XXI, b. La educación universitaria. Eje dinamizador de innovación social, c. Ética como brújula estratégica del innovador gerencial. Finalizo con algunas consideraciones reflexivas como colorario de este proceder investigativo.

Hacia una cultura organizacional en el siglo XXI

El progresivo avance de la sociedad ha originado que, la gestión organizacional sea actualmente un proceso multidimensional apoyado desde diversas perspectivas gerenciales que buscan contar con líderes capaces de: tomar decisiones éticas y sostenibles, adaptarse a contextos globales y locales, promover culturas organizacionales saludables e innovar en modelos de negocio y de servicios. Estos retos ameritan líderes que promuevan una cultura organizacional que no solo fortalezca el bienestar interno de la misma, sino que también le lleve a posicionarse como mentor en su ámbito de actuación. Una cultura organizacional basada en valores como el respeto, la colaboración, la transparencia y el propósito compartido. En el contexto venezolano, muchas organizaciones están transitando del enfoque clásico al estratégico e innovador, buscando adecuarse a los desafíos complejos de esta realidad época. Por ello se debe establecer una estructura organizativa que incluya procesos internos, una correcta toma de decisiones y la coordinación de recursos, que logren alcanzar los objetivos trazados de manera eficiente y efectiva coincidiendo con lo planteado por Torres, Baque (2024).

De allí que considero interesante postular el enfoque de sostenibilidad organizacional porque da lineamientos a las organizaciones de como integrar criterios ambientales, sociales y de gobierno (ASG) en la toma de decisiones estratégicas para asegurar la viabilidad futura del servicio o negocio y su contribución al bienestar de la sociedad y el planeta.

Rosa Leal (2021) plantea que” la sostenibilidad implica la conjunción de conductas y disposiciones para el cuidado de los recursos naturales y socio culturales en las esferas social, ambiental y económica con un sentido soportable, viable y equitativo” (pg.89). Lo

esencial de este enfoque en las organizaciones, es que hace énfasis en las personas a las que sirven por ser el centro de toda su actividad no solo en términos de prestación de servicios, sino desde el compromiso y respeto que implica su relación con su comunidad o entorno social y con el medioambiente que le rodea. Por consiguiente, se deben establecer relaciones basadas en la empatía y la dignidad, reconociendo a cada individuo como sujeto de derechos y no como mero receptor de ayuda o beneficios.

En este mismo orden de ideas Senge en el 2009, propuso una visión revolucionaria de la gestión organizacional basada en el concepto de organización inteligente. Para él, una organización verdaderamente eficaz no se limita a administrar recursos o cumplir metas, sino que aprende continuamente, se adapta y evoluciona como un sistema vivo. Esto supone que la gestión organizacional es un proceso humano, colaborativo, dialógico y situado, el cual debe promover la interacción y la ayuda mutua desde una visión constructiva de saberes y respuestas contextualizadas al entorno y momento histórico en que se generan. En este sentido la gestión organizacional dentro de una organización inteligente basada en la sostenibilidad, lo asumo como un ecosistema de aprendizaje impregnado de acciones, actitudes, valores y motivaciones individuales y grupales de todos los integrantes que configuran la organización. Todo proceso gerencial es una construcción social y por consiguiente, una gestión organizacional estratégica e innovadora, es un ecosistema humano y social. Debemos fomentar una cultura organizacional desde la participación, creatividad y mejora continua. Cultivar estrategias y medios para que, desde los distintos niveles jerárquicos y operativos, se puedan identificar oportunidades de crecimiento colectivo. Es impulsar una filosofía de gestión organizacional centrada en el cambio progresivo, la eficiencia y la calidad del servicio o producto ofertado articulado a las necesidades y requerimientos sociales.

La educación planetaria, entendida como un servicio público, enfrenta importantes retos derivados de desigualdades económicas y geográficas, de la digitalización acelerada de procesos y del compromiso ambiental. La UNESCO, en su agenda al 2030, insta a los países a implementar estrategias que garanticen una educación equitativa y de calidad. Entre estas estrategias se destacan la implementación de estructuras **organizacionales horizontales** que promuevan entornos o espacios más colaborativos,

ágiles y empoderados. Aunque se exhorta al fomento de la autonomía, es crucial que cada integrante de la organización comprenda su rol dentro de cada entorno, sus responsabilidades y cómo su trabajo contribuye a los objetivos generales de la empresa. Es lograr acuerdos colectivos entre los miembros del grupo, los cuales surgen no necesariamente por unanimidad, pero sí desde el entendimiento, la negociación y el respeto mutuo. Por esto las estructuras organizacionales horizontales son fundamentales en los procesos de gestión y toma de decisiones colaborativas, especialmente donde los equipos de trabajo son la base genuina para la implementación de planes, objetivos y metas.

Los efectos sociales dejados por la Pandemia del COVID19, ha ocasionado el fomento del trabajo **híbrido y remoto**, transformando de manera profunda la cultura y gestión organizacional. El trabajo híbrido que combina lo presencial con lo remoto viene ganando espacios en los últimos años porque alterna la participación laboral según las necesidades de la empresa y del trabajador. Como un fenómeno social el fomento del trabajo híbrido y remoto se constituye no es solo un canal para planificar, diseñar o evaluar planes y metas a lograr a corto, mediano y largo plazo, sino que también es un componente esencial para construir comunidad, motivar y garantizar un trabajo significativo. El bienestar humano está intrínsecamente ligado al cuidado del entorno social y ambiental. Está profundamente entrelazado con el entorno social (las relaciones, la equidad, la inclusión y con el entorno ambiental) el aire que respiramos, el agua que bebemos, los ecosistemas que nos sostienen. Cuando se deteriora el tejido social o se degrada el medioambiente, las consecuencias repercuten directamente en la salud física, emocional y espiritual de las personas. Por eso, cuidar el entorno no es solo una responsabilidad ética: es una condición esencial para garantizar una vida digna, segura y plena en cualquier cultura organizacional del siglo XXI. En el siglo XXI, las organizaciones no pueden limitarse a perseguir objetivos económicos o técnicos. La sostenibilidad, la equidad y el respeto por el entorno (tanto social como ambiental) son fundamentos ineludibles a tomar en consideración dentro de cualquier cultura organizacional que aspire a ser relevante, ética y resiliente.

La educación universitaria. Eje dinamizador de innovación social

Las instituciones universitarias actualmente están llamadas a responder rápidamente a los cambios sociales, tecnológicos y culturales que se gestan en un mundo global y en cambio permanente. Esto implica que las mismas deben gestar procesos gerenciales más dinámicos, capaces de adaptarse a nuevas demandas educativas, como la educación virtual, la interdisciplinariedad del conocimiento y el aprendizaje personalizado. Esto ha traído el fomento una cultura de innovación, tanto en la gestión como en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Coincido con Escobar y Useche (2025) cuando plantean que "La educación del futuro debe estar alineada con las demandas de un mundo digital cada vez más interconectado. Solo a través de un enfoque estratégico y equitativo en la implementación de las TIC, los sistemas educativos podrán cumplir con su función de garantizar una educación de calidad para todos." (p.42)

Aprender a cultivar la conciencia social, la comprensión intercultural y la ciudadanía global es ser capaz de apropiarnos de nuestra identidad terrenal que reclama el respeto a la tierra y a la vida en toda su diversidad y multiculturalidad. Es reconocer que todo está interconectado, en comunión, y que cada forma de vida es portadora de valores y significados simbólicos. Este presupuesto requiere una gestión organizacional donde el respeto a la vida y a la tierra sean una constante en los procesos gerenciales, pero, siempre acompañados con los intereses humanos. Una gerencia con conciencia ecológica y humana, donde los procesos no solo busquen eficiencia o rentabilidad, sino también armonía con la vida y el planeta. Las decisiones gerenciales deben proteger la dignidad humana, promover el bienestar colectivo y evitar prácticas que vulneren derechos fundamentales.

La universidad posmoderna busca formar ciudadanos críticos, creativos y comprometidos con su entorno y en este sentido, la gestión organizacional debe transformarse en un proceso dinámico, inclusivo y orientado al desarrollo integral de las personas. No puede limitarse a estructuras jerárquicas rígidas ni a modelos administrativos tradicionales. Debe alinearse con los valores de la crítica constructiva, la innovación constante y el compromiso social. Por consiguiente, promover la horizontalidad en la toma de decisiones, fomentando el diálogo entre estudiantes, docentes y personal administrativo amerita fomentar la resolución creativa de problemas,

incentivando el pensamiento crítico y la autonomía intelectual, impulsar espacios para la investigación transdisciplinaria, donde se integren saberes científicos, artísticos y comunitarios y redefinir inacabadamente los objetivos institucionales en función de los desafíos emergentes.

La educación universitaria de nuevas generaciones es un problema global que atañe a todos los organismos internacionales y nacionales. El acompañamiento formativo desde la gestión organizacional, exhorta a redefinir la relación de las universidades con la comunidad organizada, con los sectores productivos y particularmente con instituciones como la familia y la iglesia. La universidad posmoderna no debe ser una isla de conocimiento, sino un nodo articulador entre saberes formales y saberes comunitarios. La gestión organizacional debe facilitar proyectos colaborativos que integren investigación aplicada, prácticas profesionales y desarrollo local. Entender el acompañamiento gerencial como una manera de promover espacios de diálogo interinstitucional, donde se aborden temas como la convivencia, la identidad cultural y el sentido de comunidad.

El Informe Deloitte (2023) plantea “Cuando reimaginamos el trabajo, éste puede ser el catalizador que impulse la productividad, el valor y el impacto al “liberar” el potencial humano y crear una organización resiliente ante la disrupción, lista para el futuro y con un propósito alineado a sus colaboradores”.

En el campo universitario la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización de procesos y la utilización de plataformas digitales ha generado la necesidad de reinventar sus modelos operativos. Necesidad que implica valorar los cambios y/o resultados con un prisma humano que les guie para lleven a adoptar una mentalidad de innovación continua. La redefinición de las competencias requeridas por el talento humano evoluciona constantemente. Hoy se valoran más las habilidades como la adaptabilidad, el pensamiento crítico, manejo de datos y el trabajo en línea.

Para responder a las demandas actuales del entorno educativo y laboral, las universidades deben implementar cambios estratégicos en su gestión. Debe incorporar metodologías activas orientadas al fomento de la reflexión y la argumentación como el aprendizaje basado en problemas, debates y análisis de casos. Formación docente continua en pedagogías que promuevan el pensamiento crítico como competencia

transversal. Fomentar una cultura organizacional abierta al cambio, con liderazgo participativo y visión estratégica. Capacitar al personal administrativo en el uso de sistemas de gestión académica basados en datos para la toma de decisiones. Flexibilizar procesos académicos y administrativos, como matrículas, evaluaciones y trámites, para responder rápidamente a cambios externos. Garantizar la inclusión digital, reduciendo la brecha tecnológica entre estudiantes y docentes. Evaluar constantemente las competencias del egresado, alineándolas con las exigencias del mercado laboral y la sociedad. En resumen, la gestión universitaria como eje dinamizador de innovación social debe evolucionar hacia un enfoque más dinámico, tecnológico y centrado en el estudiante, donde las habilidades blandas y digitales sean el eje de la formación superior.

Ética como brújula estratégica del innovador gerencial

La ética como discusión filosófica es una de las ramas más antiguas y fundamentales del pensamiento humano porque se ha ocupado de fundamentar la validez de las normas morales a través del diálogo racional y argumentativo del hombre como un ser social. A lo largo de la historia, ha sido abordada desde múltiples perspectivas, dando lugar a diversas corrientes y enfoques. La ética como cuestión filosófica no es solo teoría, es una herramienta práctica para convertirnos en mejores ciudadanos. De ahí que hablar de gerencia e innovación, es hablar de dialogo, de consenso de visiones compartida y de identidad individual y colectiva. Ser un gerente innovador ético es referirse a personas que integran la creatividad y la transformación con un compromiso profundo permeado de valores morales. Un innovador ético no solo busca soluciones nuevas o disruptivas, sino que se asegura de que esas soluciones respeten principios como la justicia, la equidad, la sostenibilidad y la dignidad humana.

En un mundo donde la innovación puede alterar profundamente la vida humana, el papel del innovador ético debe estar orientado a garantizar que el progreso no sacrifique los valores fundamentales. De allí que un gerente ético e innovador es un líder empresarial que combina la integridad moral con la capacidad de transformar y adaptar su organización a los cambios del entorno. Un gerente que no solo busque resultados económicos, sino que también se preocupe y ocupe por el impacto social, humano y ambiental de sus decisiones.

Cortina (2025) aboga por una ética que trascienda fronteras, capaz de abordar problemas globales como la pobreza, la migración, el cambio climático y la desigualdad. Cree que las normas éticas deben surgir del diálogo racional entre ciudadanos libres e iguales, en busca de acuerdos que respeten la dignidad humana.

De allí que un innovador ético requiere trascender fronteras desde el dialogo porque el dialogo entre pares instituye la realidad social, le da forma, le otorga sentidos compartidos a nivel de los objetos (dimensión referencial); a nivel de las relaciones entre los hablantes (dimensión interferencial); y a nivel de la construcción del propio sujeto en tanto individuo social (dimensión autorreferencial). Estos tres niveles se ponen de manifiesto en cualquier situación comunicativa: se habla de algo, se establecen relaciones entre quienes están hablando y la personalidad de éstos tiene fuertes implicaciones en la relación de interacción dada.

Además, como proceso comunicativo es intersubjetivo, se construye con el otro. Schütz y Luckmann (1977) afirmaban: no puedo existir en la vida cotidiana sin interactuar y comunicarme continuamente con otros. Sé que los otros tienen de ese mundo común una perspectiva que no es idéntica a la mía. A pesar de eso, sé que vivo en un mundo que nos es común. (p.p. 40-41).

La creación del consenso en torno a la realidad social es, el resultado de las interacciones de las que participan los sujetos en la vida cotidiana. Así pues, el mundo de la cotidianidad organizacional es sólo posible si existe un universo simbólico de sentidos compartidos, construidos socialmente y que permite la interacción entre subjetividades diferentes. Somos seres morales, pero también estamos determinados por un espacio emocional. Aun cuando el campo emocional no determina las posibilidades de cambio de la persona, porque éstas son infinitas puede ofrecer la posibilidad para el cambio Si alguien no está en el campo emocional adecuado, difícilmente podrá observar otras posibilidades de accionar para él y para los otros. todo cuanto ocurre en él está en relación con el mundo que construye junto a los otros en el lenguaje y a través del lenguaje, entonces puedo afirmar que, el gerente innovador y la ética como brújula estratégica constituyen un todo inseparable. Éstas no son dimensiones aparte, sino dimensiones interrelacionadas que se implican mutuamente. El mundo no es una realidad independiente, sino el producto de vivir con otros. Juntos

construimos el mundo que habitamos y al conservarlo, expresamos y damos cuenta de cómo hemos sido educados y cuál es el mundo que heredamos a los que vienen.

Reflexiones finales

Fomentar una cultura organizacional abierta al cambio, demanda compromiso institucional, formación continua, comunicación efectiva y una estructura flexible que promueva la innovación y la colaboración. A los líderes les corresponde delegar decisiones, fomentar la autonomía y reconocer las contribuciones individuales. Se necesita una comunicación abierta y horizontal, con un flujo constante de información, retroalimentación y escucha activa entre todos los niveles de la organización. El desarrollo de habilidades blandas como la inteligencia emocional, empatía y capacidad de negociación son esenciales para liderar con procesos de gestión alineados a la participación y compromiso.

La universidad como gestora de innovación, debe seguir siendo un motor clave del desarrollo social, económico y tecnológico, al fomentar la investigación, la transferencia de conocimiento y la formación de talento creativo. Los laboratorios y centros de innovación deben ser espacios donde se desarrollan prototipos, se experimenten nuevas tecnologías y se incuban ideas disruptivas. Las universidades desde sus procesos de investigación pueden proponer o implementar soluciones prácticas para problemas sociales, ambientales o industriales. Con convenios universidad-empresa se pueden lograr alianzas estratégicas para resolver desafíos reales, desarrollar productos o mejorar procesos.

La ética como brújula del gerente innovador es esencial para garantizar que la creatividad y el cambio se desarrollen de forma responsable, transparente y con impacto positivo en la sociedad. Un gerente que innova sin ética puede generar riesgos reputacionales, legales y sociales para su organización. No todo lo técnicamente posible es moralmente aceptable. Un gerente del momento actual debe instaurar límites claros en el uso de tecnologías, datos y recursos. Debe considerar el impacto de sus decisiones en empleados, clientes, comunidad y medio ambiente y por tanto, necesita asegurar que los beneficios de la innovación se distribuirán equitativamente a fin que no se comprometa el bienestar de futuras generaciones.

Las organizaciones son un entorno vivo, donde la gestión y la innovación no son procesos aislados, sino componentes interdependientes que se retroalimentan constantemente. Como ecosistema de aprendizaje son un hábitat flexible y abierto integrado por personas, procesos, tecnologías desde una cultura organizacional orientada a consolidar un aprendizaje colaborativo, cooperativo y continuo. El conocimiento se construye entre equipos multidisciplinario a fin de alcanzar una gestión innovadora y estratégica de cambio con una visión clara, una planificación adaptativa y un liderazgo participativo articulados a los retos y necesidades de la sociedad actual.

Una planificación adaptativa y un liderazgo participativo que permiten a las organizaciones responder con agilidad, inclusión y visión estratégica a los desafíos complejos de la sociedad del siglo XXI, como la transformación digital, la sostenibilidad y la equidad social.

Referencias

- Bravo, P. A. (2025) Adela Cortina, la filósofa que sabe degustar de los valores: Documento en línea Disponible en: <https://filosofiaenlared.com/2025/03/la-etica-segun-adela-cortina/>
- Deloitte Insight (2023) Nuevos fundamentos para un mundo sin fronteras. Tendencias Globales de capital humano. <https://www.deloitte.com/content/dam/assetszone4/latam/es/docs/services/consulting/2025/hctrends-2023-esp.pdf>
- Escobar, M. y Useche, L (2025) "Investigar y educar para la sostenibilidad. Principios pedagógicos" Primera edición / San Cristóbal: Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, Centro de Investigación Educativa Georgina Calderón, V, 2025. p. 527. Depósito legal: TA2025000034. ISBN: 978-980-7815-15-4 DOI: 10.5281/zenodo.15392731
- Rosa Leal, María Eugenia De la. (2021). El enfoque de sostenibilidad en las teorías organizacionales. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(17), 87-102. Epub 22 de noviembre de 2021. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i17.102>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2017) Derecho a la Educación - Obligaciones y responsabilidades del Estado <https://es.unesco.org/themes/derecho-a-educacion/obligaciones-estados>. [consulta: septiembre, 6, 2025]
- Torres Baque, J., Pibaque Pionce, M., (2024). Gestión organizacional y el fortalecimiento Institucional. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2), 183-193, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2287>
- Senge, P. (2009). *La revolución necesaria. Como individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible*. Editorial Norma S.A. Colombia
- Schütz, A. y Luckmann, T (1977). *Las estructuras del mundo de la vida*. Buenos Aires: Amorrortu.
-

LIDERAZGO HUMANIZADO EN ORGANIZACIONES HOLÍSTICAS: INTEGRANDO MÚLTIPLES COMPETENCIAS

Omaña C. Holmes A. *

*Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB), Venezuela
ORCID: 0000-0002-3370-2143*

Correo: giannaygianny@gmail.com

Línea de Investigación: Comportamiento organizacional y productividad

Resumen

El propósito de este artículo es reflexionar acerca del liderazgo humanizado en organizaciones holísticas, y la integración de múltiples competencias. Las principales bases teóricas son: Laloux (2016) y Goleman et al. (2024). El paradigma seleccionado para el desarrollo fue interpretativista, investigación documental, diseño bibliográfico y método hermenéutico para su interpretación. Se concluye que las transformaciones empresariales, exhortan a valorar realmente a sus colaboradores como lo más esencial, y no como "recursos". Un sinérgico liderazgo con gestión de emociones, moral, dialogo constructivo, en entidades que asumen sus componentes como un sistema integral, constituye la clave para el desarrollo de sus miembros y el logro de sus propósitos. Liderazgo humanizado: el sendero a la prosperidad empresarial sustentable.

Descriptor: competencias múltiples, liderazgo humanizado, organizaciones holísticas

HUMANIZED LEADERSHIP IN HOLISTIC ORGANIZATIONS: INTEGRATING MULTIPLE COMPETENCIES

Abstract

The purpose of this article is to reflect on humanized leadership in holistic organizations, and the integration of multiple competencies. The main theoretical bases are: Laloux (2016) y Goleman et al. (2024). The paradigm selected for the development was the interpretivist, documentary research, bibliographic design and hermeneutical method for its interpretation. It is concluded that business transformations encourage you to truly value your people as the most essential thing, and not as "resources." Synergistic leadership with management of emotions, morals, and constructive dialogue, in entities that assume their components as an integral system, constitutes the key to the development of their members and the achievement of their purposes. Humanized leadership: the path to sustainable business prosperity.

Keywords: humanized leadership, holistic organizations, multiple competencies.

Introducción

Dentro de las escuelas del pensamiento administrativo: científica, clásica y estructuralista según Fernández (2006), predominó un interés mecanicista, orientado a la eficiencia en las entidades empresariales (Homo Economicus), sin valorar al hombre humano y ontológicamente (Homo Social). El enfoque institucional al Ser social, con conceptos de psicología y sociología: organización informal, motivación, comunicación, liderazgo; ocurrió en la corriente Humano Relacionista de Elton Mayo. Las décadas transcurrieron, el liderazgo se aferró a directrices tradicionales marcado por adjetivaciones peyorativas hacia los trabajadores: subordinados, subalternos o “recursos”, que aun se suelen escuchar; vinculándoles con instrumentos para el logro de un propósito, inferioridad impuesta que les proyecta como un elemento más del status quo, obviando su condición de seres con pensamientos, sentimientos, emociones y potencialidades.

Aun se detalla en libros de “recursos humanos” aludiéndose al “talento humano”, el termino recurso humano, refiriéndose a ambos como equivalentes, siendo los elementos distintivos del primero las potencialidades, competencias, atributos, actitudes etc., inexistentes en la connotación “recurso humano”. Etimológicamente para el vocablo “recurso”, la Real Academia Española RAE (2025), describe: Del lat. recursus. m. Medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende; sin vincularle a individuo humano, no siendo idóneo aplicarlo organizacionalmente.

En mi experiencia personal, con 25 años como docente, más de 35 años en el escenario laboral profesional, llama mi atención la contradicción entre autores, especialistas, líderes, en torno a la obsoleta percepción precitada, junto a lo observado en gran parte de las obras literarias sobre el enfoque del ser humano en los entes sociales. Particularmente acuño el axioma: “El líder trabaja con la gente, entre la gente y para la gente”, reflejando mi postura psicosocial humanística en este campo. Dentro de esa línea, Senge (2017), en una entrevista en el web site www.prevencionintegral.com afirmó “la gente no son recursos de la organización, son la organización”; abriendo las puertas hacia nuevas perspectivas en esta materia.

La complejidad actual, su impacto en los entornos empresariales, han suscitado transformaciones, innovaciones, evolución del liderazgo, así como el tratamiento a sus

seguidores, propiciando el surgimiento de un nuevo modelo: liderazgo humanizado, para hacerle frente a nuevas dinámicas empresariales, valorando la persona antropocéntricamente como socio de gestión, constituyendo un revés al “desequilibrio histórico organizacional”, como su armonización; facilitando una gestión holística, genuina, sistémica, ética, humanista, sostenible; ejercida por líderes con competencias multidimensionales.

El objetivo del presente artículo, es reflexionar acerca del liderazgo humanizado integrado por múltiples competencias en organizaciones holísticas. Para ello se abordarán las bases teóricas vinculadas con las variables involucradas, a fin de sustentar, explicar y reflexionar en torno al supuesto implícito, asociado a la realidad institucional imperante, externado a través de afirmaciones y opiniones de autores varios; analizándose diferentes perspectivas que permitirán comprender cómo esas competencias, inciden en el liderazgo y la dinámica empresarial centrada en la persona, dentro de entornos laborales complejos.

Metodología

Investigación cualitativa e interpretativa, basada en la revisión documental bibliográfica y electrónica, con diseño bibliográfico, utilizándose métodos de análisis documental para estructurar, sistematizar, e identificar patrones y tendencias en los datos. Las referencias bibliográficas utilizadas fueron: Senge (2017), Fernández (2006), Salcedo (2016), Aranguren (2020), Gómez (2000), Hernández (2021), Omaña (2021), Hersey y Blanchard (1969), Elkington (1998), Laloux (2016), Bertalanffy (1976), Gardner (1993), Echeverría y Pizarro (2003), Mora (2022), Belohlavek (2007), Pelekais y Ferrer (2008), Martínez et al. (2017), Montero y Alfonso (2011), Goleman et al. (2024), Goleman (2006), Fernández-Berrocal y Extremera (2006), Fernández-Berrocal & Ruiz (2008), Glover (2017) y Salguero y García (2024).

Los resultados muestran una interpretación hermenéutica del material abordado, permitiendo profundizar la comprensión de la temática y brindar aportes significativos en el campo. El análisis de contenido, se basó en referencias y hallazgos resaltantes, concernientes a documentos consultados. De igual manera, se incorporan diversos

enfoques teóricos para enriquecer la discusión y se establecen conexiones entre los conceptos clave, facilitando una visión integral del objeto de estudio.

Tabla 1

Matriz de Análisis de Contenido

CATEGORIA	TITULO	ASPECTOS RELEVANTES	AUTORES
Liderazgo Humanizado: Origen y Fundamento.	Artículo: “Las personas no son recursos”. Blog spot Prevención Integral.	“La gente no son recursos de la organización, son la organización”, infiriéndose de esta afirmación la complejidad de la presencia y alcance de las personas en los entes sociales, y su impacto dentro de sus procesos.	Senge (2017)
Liderazgo Humanizado: Aproximación Conceptual.	Libro electrónico: “Introducción a la Administración.” Ensayo Electrónico: El Liderazgo Humanista y su importancia en las Empresas Contact Center.	El génesis del liderazgo humanizado, se detalla en los principios propuestos y acciones ejecutadas -hace un centenar de años en 1924- por el precursor de la Escuela Humano Relacionista, Elton Mayo.	Fernández (2006) Salcedo (2016)
	Artículo electrónico: Liderazgo Centrado en la Humanización de la Gerencia desde Organizaciones de la Salud. Libro electrónico: La Cultura de la Empresa: Un enfoque antropológico.	El autor expone que es de reciente consideración en el mundo organizacional, centrándose en la atención del ser humano, los líderes comprenden que, existen factores de fondo que tienen que ver con sus colaboradores, son más profundos, más complejos, más íntimos. El liderazgo humanista: la organización es una comunidad de personas. Gira en torno a la realidad persona, la constituyen, personas.	Aranguren (2020) Gómez (2000)

	<p>Artículo electrónico Blog: Liderazgo Humanista. Blog Identidad Organizacional.</p> <p>Artículo electrónico: Liderazgo Transformacional: Vigencia y efectividad en la gestión empresarial.</p> <p>Libro Físico: Gestión del comportamiento organizacional: utilización de los recursos humanos. Liderazgo Situacional.</p> <p>Libro Físico: Caníbales con tenedores: El triple resultado del comercio consciente en las empresas del siglo XXI. Liderazgo Sustentable.</p>	<p>El beneficio de la antropología, permitirá al líder humanista, entender mejor a los colaboradores, coadyuvar en la resolución de problemas de manera sistémica, humanizar la tecnología al centrar al hombre como eje medular de los procesos, e identificar patrones en los individuos y métodos.</p> <p>El liderazgo humanista, se fundamenta en tratar a las personas con un sentido ético, con principios morales, el liderazgo se ejerce desde la persona y hacia las personas.</p> <p>Es un motor de cambio organizacional, el líder inspira, motiva e impulsa a los socios de gestión a innovar y ser creativos para un notable desempeño.</p> <p>Modelo adaptativo, el líder ajusta su estilo a la madurez de sus colaboradores, y las circunstancias.</p> <p>Invita a ir más allá de la mercantilización y rentabilidad, trascender a lo socio ambiental en las acciones empresariales.</p>	<p>Hernández (2021)</p> <p>Omaña (2021)</p> <p>Hersey y Blanchard (1969)</p> <p>Elkington (1998)</p>
<p>Organizaciones Holísticas: Modelos contemporáneos.</p>	<p>Libro electrónico: Reinventar las organizaciones. Organizaciones TEAL.</p>	<p>Novedoso paradigma evolutivo en cuanto a su estructura y operatividad organizacional: autogestión, plenitud y propósito evolutivo.</p>	<p>Laloux (2016)</p> <p>Bertalanffy Von, L. (1976)</p>

<p>Competencias multidimensionales clave y su papel en la creación de un liderazgo humanizado.</p>	<p>Libro electrónico: Teoría General de los Sistemas. (TGS). Teoría General de los Sistemas. (TGS).</p> <p>Libro Físico: Frames of mind.</p>	<p>Marco orientador para comprender la complejidad, interdependencia e interconexión de los sistemas como un todo.</p> <p>Argumenta que, para triunfar en la vida, hay siete (7) variedades de inteligencias:</p>	<p>Gardner (1993)</p>
<p>Las Inteligencias Múltiples.</p>	<p>Libro Físico: Frames of mind. Inteligencia lingüística o verbal.</p> <p>Libro Físico: Frames of mind. Inteligencia interpersonal.</p> <p>Libro Físico: Frames of mind. Inteligencia intrapersonal.</p>	<p>lingüística, lógico-matemática, musical, cinestética-corporal, espacial, interpersonal e intrapersonal.</p> <p>Capacidad para manejar el lenguaje materno (o quizás de otros idiomas), y comunicarse.</p>	<p>Gardner (1993)</p> <p>Gardner (1993)</p> <p>Gardner (1993)</p>
<p>El Coaching Ontológico.</p>	<p>Libro electrónico: El carácter del coaching ontológico.</p> <p>Artículo electrónico: Inteligencia Emocional y Coaching Ontológico: Soportes para el Estudiante Universitario.</p>	<p>Reconocimiento de los otros, capacidad empática; habilidades sociales.</p> <p>Autoconocimiento, autoestima, automotivación. Interior de la persona.</p> <p>Mejora el desempeño de los empleados, les otorga mayor autonomía para que puedan expresar su máximo potencial.</p> <p>Ayuda identificar y disolver obstáculos, que suelen encontrarse en el logro de las aspiraciones.</p>	<p>Echeverría y Pizarro (2003)</p> <p>Mora (2022)</p>
<p>La Inteligencia Ética.</p>	<p>Libro electrónico: Introducción a la Inteligencia Ética.</p> <p>Artículo electrónico: Inteligencia ética colectiva: Reto de la eficacia de las</p>	<p>Estructura reglas de juego estables, dinámicas, para la acción del individuo en la realidad.</p> <p>Basada en principios, valores que alimentan el espíritu humano, en</p>	<p>Belohlavek (2007)</p> <p>Pelekais y Ferrer (2008)</p>

<p>La Inteligencia Ética y el Liderazgo Humanizado</p>	<p>organizaciones sociales colaborativas.</p> <p>Artículo electrónico: Inteligencia ética como fundamento de la responsabilidad social corporativa en empresas de perforación petroleras.</p>	<p>los principios éticos del bien común.</p> <p>Ayuda a los individuos a tomar decisiones conscientes, racionales, en valores compartidos.</p>	<p>Martínez et al. (2017)</p> <p>Montero y Alfonso (2011)</p>
<p>Inteligencia Emocional (IE).</p>	<p>Artículo electrónico: Ética Humanista en el Liderazgo de los Gerentes de las Empresas del Sector Petrolero.</p>	<p>Los valores constituyen componentes principales de las formulaciones estratégicas de la organización.</p>	<p>Goleman et al. (2024)</p>
<p>Áreas esenciales de la IE.</p>	<p>Libro electrónico: "Óptimo" Rendimiento, empatía e inteligencia emocional.</p>	<p>Habilidades socioemocionales, basadas en la identificación, comprensión y gestión de las emociones propias, y ajenas.</p>	<p>Goleman (2006)</p>
	<p>Libro Físico: Inteligencia Emocional.</p>	<p>Habilidades que incluyen el autodominio, el celo y la persistencia, la capacidad de automotivarse.</p>	<p>Goleman (2006)</p>
	<p>Libro Físico: Inteligencia Emocional.</p>	<p>Autoconciencia, Autogestión, Conciencia Social, Habilidades Sociales y la Motivación.</p>	<p>Goleman (2006)</p>
	<p>Libro Físico: Inteligencia Emocional. La autoconciencia.</p>	<p>Autoconciencia, Autogestión, Conciencia Social, Habilidades Sociales y la Motivación.</p>	<p>Goleman (2006)</p>
	<p>Libro Físico: Inteligencia Emocional. Autogestión.</p>	<p>Conocer las propias emociones, conciencia de uno mismo, reconocer un sentimiento.</p>	<p>Goleman (2006)</p>
	<p>Libro Físico: Inteligencia Emocional. Conciencia Social – Empatía.</p>	<p>Manejar los sentimientos, conciencia de uno mismo.</p>	<p>Goleman (2006)</p>
	<p>Libro Físico: Inteligencia Emocional. Habilidades Sociales.</p>	<p>Identificar y adaptarse a las señales sociales de lo que otros necesitan o quieren.</p>	<p>Goleman (2006)</p>
	<p>Libro Físico: Inteligencia Emocional. Motivación intrínseca.</p>	<p>Identificar y adaptarse a las señales sociales de lo que otros necesitan o quieren.</p>	<p>Goleman (2006)</p>

		<p>Manejar las emociones en los demás, saber actuar de acuerdo con sus sentimientos.</p> <p>Realizar algo por el propio interés y pasión, sin recompensas externas.</p>	
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia (2025).

Abordaje de resultados y análisis

“Liderazgo Humanizado: Origen y Fundamento”

Esta categoría, se analiza sobre un específico hito histórico a través del cual transitó la administración junto con sus aportes. Senge (2017), en una entrevista expuso que “la gente no son recursos de la organización, son la organización”, es decir, inserta el rol y gestión empresarial de las personas, dentro de un contexto eminentemente humano.

El autor del presente artículo, asevera que “el líder gestiona entre la gente, con la gente y para la gente”, integrando los objetivos de su personal con los institucionales, consciente que sus colaboradores poseen pensamientos, sentimientos, emociones; debiendo conectar su visión corporativa con lo socio emocional.

Según Fernández (2006), los principios propuestos en 1924 por el precursor de la Escuela Humano Relacionista, Elton Mayo, detalla que los trabajadores mejoran su rendimiento al ser observados, tomados en cuenta y valorados. Mayo expuso que los líderes, debían resaltar aspectos como bienestar, motivación y comunicación, sustituyendo el concepto de “Homo Economicus”, donde el hombre es motivado por estímulos económicos, dando paso al “Homo Social”, motivado por recompensas sociales; ofreciendo en el campo administrativo una sólida base al promover la organización informal: “interacción, comunicación y reconocimiento”; siendo el fundamento del liderazgo humanizado.

“Liderazgo Humanizado: Aproximación conceptual”

Esta categoría evidencia un limitado tratamiento literario, debido a su incipiente enfoque en el contexto gerencial y su aplicación.

El liderazgo humanizado, de acuerdo con Salcedo (2016):

Se centra en la atención del ser humano, los líderes comprenden que no solo basta con enfocar sus esfuerzos al logro de objetivos y alcanzar las metas de la compañía o aquellas que sean personales, existen factores que tienen que ver con sus colaboradores, más profundos, más complejos, más íntimos, para tener equipos de trabajos altamente efectivos, contando con su total confianza, lealtad y absoluto compromiso. (p.5)

Se deduce que este liderazgo, impulsa la confianza, el compromiso del personal considerando sus necesidades y expectativas, más allá de los propósitos empresariales.

De igual manera, Aranguren (2020), indica que: “El liderazgo humanista parte de un principio claro, la organización es una comunidad de personas. Gira en torno a la realidad persona, la constituyen, personas. El liderazgo se ejerce desde la persona, es dirigido hacia las personas”. (p.74). De manera que el líder humanista, debe poseer un enfoque antropológico en la entidad empresarial, para dirigir óptimamente con la participación del talento humano en los distintos escenarios culturales. En ese sentido, Gómez (2000), afirma que el beneficio de la antropología, permitirá entender mejor a los colaboradores, coadyuvar en la resolución sistémica de problemas, humanizar la tecnología, identificar patrones en los individuos y procedimientos para gestionarlos efectivamente.

Por su parte, Hernández (2021), esgrime que: “El liderazgo humanista, se fundamenta en tratar a las personas con sentido ético, principios morales, ejerciéndose desde la persona, dirigido a personas, mostrando sensibilidad, buenas intenciones, claridad mental y autocrítica”. (párr. 7). Lo anterior implica que este liderazgo se basa en la ética, sensibilidad, creando equipos más sólidos, confiables y comprometidos con el crecimiento de la organización. Dentro de las perspectivas que podrían fundamentar la composición de una definición del liderazgo humanista, están el liderazgo transformacional, situacional y sustentable.

En cuanto al Liderazgo Transformacional, Omaña (2021), considera que es un motor de cambio empresarial, inspira, motiva e impulsa a los socios de gestión a innovar, ser creativos, para un notable desempeño, fomenta la escucha activa, participación y guía. Asociarlo con el liderazgo humanizado, es transformar al colaborador con su empoderamiento, valorando sus ideas, fomentando sentido de pertenencia, generando compromiso con el éxito presente y por venir, de la organización.

Otra variante es el Liderazgo Situacional, propuesto por Hersey y Blanchard (1969), modelo adaptativo donde el líder ajusta su estilo a la madurez de sus colaboradores, y circunstancias. Condición que encuentra confluencia con el liderazgo humanizado, al identificar la diversidad en los socios de gestión, requiriendo un enfoque personalizado para alcanzar su máximo potencial, fomentando un ambiente de crecimiento y bienestar mutuo.

Finalmente, completa la triada de variantes el Liderazgo Sustentable, analizado por Elkington (1998), invitando a ir más allá de la mercantilización “Homo economicus”, trascendiendo a la consideración socio ambiental de las acciones institucionales, “Homo socio ambiental”; explicando la sustentabilidad de ese liderazgo moderno. Ambas corrientes reconocen

a los seres humanos, su bienestar: desarrollando integralmente el equipo, así como la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras; en armonía con el progreso económico, justicia social, la protección del planeta: Liderazgo humanizado. Los estilos abordados valoran la dignidad ontológica, fomentan el bienestar, edifican un futuro próspero, equitativo para la sociedad toda, basados en sistemas de gestión de gente inclusivos, éticos, creativos, sustentables y productivos.

“Organizaciones Holísticas: Modelos contemporáneos”

El holismo institucional, es manejar estratégicamente la estructura empresarial desde una perspectiva integral, conformada por elementos distintos que interactúan de forma interdependiente y con su entorno. Las "Organizaciones TEAL" y la "Teoría General de Sistemas o TGS", proyectan interés por el bienestar de sus integrantes, la sostenibilidad a largo plazo, basado en la colaboración, interacción, autonomía y un propósito compartido.

Organizaciones TEAL. Instituidas por Laloux (2016), es un novedoso paradigma empresarial en cuanto a su estructura, operatividad, la autogestión, plenitud, propósito evolutivo, interconexión de sus miembros con el entorno, confianza, autonomía, posibilitando externar su máximo potencial.

El liderazgo convencional se transforma en humanizado, al ofrecer a los seguidores apoyo, empoderamiento, logrando equipos más sólidos, independientes, creativos, con toma de decisiones colectiva, valorando a sus miembros, cada individuo asume el compromiso, responsabilidad de su desarrollo, crecimiento y el éxito conjunto.

Teoría General de Sistemas (TGS). Fue propuesta por Bertalanffy (1976), para comprender la complejidad, interdependencia e interconexión de los sistemas, sub sistemas de las entidades como sistemas abiertos en constante interacción con el entorno, que funcionan como un todo integrado, posibilitando la retroalimentación, adaptación del estatus quo, manteniendo el equilibrio, estabilidad y sustentabilidad. Bajo ese argumento, el líder que se vale de la TGS en su gestión, creará una cultura organizacional que fomente la comunicación abierta, colaboración y resolución de problemas en equipo.

El líder humanizado puede fomentar un ambiente simultáneamente exigente, sensible, genuino, donde prevalezca la armonía entre los resultados y las relaciones. Las entidades empresariales TEAL y la TGS, generan las bases para un liderazgo más humano, consciente; priorizando el factor socio emocional, productividad y sostenibilidad.

Competencias multidimensionales clave y su papel en la creación de un liderazgo humanizado

La multidimensionalidad competencial para alcanzar un liderazgo humanizado, resulta una categoría bastante amplia, según la diversa literatura. Por ello se identificará las que esencialmente estén ligadas a este liderazgo: Las inteligencias múltiples como intrapersonal, interpersonal, verbal, el coaching ontológico, inteligencia ética y la inteligencia emocional.

Las inteligencias múltiples (inteligencia lingüística o verbal, intra personal e inter personal). Sabido es que Gardner (1993), criticó el punto de vista del cociente intelectual, argumentando una amplia clase de inteligencias compuesta originalmente por siete (7) (lingüística, lógico-matemática, musical, cinestética-corporal, espacial, interpersonal e intrapersonal). Su modelo ofrece una visión alternativa que enfatiza las diferentes habilidades de los individuos, reconociendo que tienen diferentes estilos, fortalezas, limitaciones, siendo necesario ajustar el proceso educativo y laboral por sus innegables aportes, a esas individualidades competenciales. Las inteligencias que guardan notable vinculación con la conformación de un liderazgo humanizado son: Intra personal, Inter personal y Verbal.

1. **Inteligencia verbal:** Según Gardner (1993), está relacionada con la capacidad y habilidad para manejar el lenguaje materno (o quizás de otros idiomas), con el fin de comunicarse y expresar el propio pensamiento mediante el lenguaje. Esta aptitud mental materializada a través de la expresión verbal, es crucial para los líderes, aplicarla audaz y acertadamente en su gestión, e interacción con su grupo de interés.

2. **Inteligencia interpersonal:** Refiere que es el reconocimiento de los otros, la capacidad empática; expresa habilidades sociales. Puede asumirse como la sensibilidad del líder para motivar a sus colaboradores, ayudándolos a entender aspectos importantes, y cumplir con sus objetivos con base a sus necesidades.

3. **Inteligencia intrapersonal:** Según Gardner (1993), es el autoconocimiento, autoestima, la capacidad de automotivación. Los líderes con sólida inteligencia intrapersonal, usan sus fortalezas para aprender de sus limitaciones y sobreponerse. Es la autocomprensión de valores, moral, principios y pensamientos.

El coaching ontológico

Según la RAE (2025), describe el término Coach como: "Persona que asesora a otra para impulsar su desarrollo profesional y personal", indicando como sinónimo los términos: asesor, consejero, preparador. A su vez, la palabra "Ontológico", refiere que tiene que ver con la

ontología, siendo esta la parte de la metafísica que trata del ser en general y de sus propiedades trascendentales. Antropocéntricamente el Coaching Ontológico, devela las posibilidades para desarrollar nuevas actitudes, aptitudes que conlleven al líder a ideas novedosas, e inventar otros senderos, y conexiones dentro del contexto individual o social.

De acuerdo con Echeverría y Pizarro (2003), es una respuesta innovadora a las limitaciones que enfrentan los directivos en las organizaciones actuales, busca mejorar el desempeño de los empleados, otorgarles mayor autonomía para que puedan expresar su máximo potencial. Es un espacio de aprendizaje donde el coach actúa como facilitador, pero es el coachado quien guía su propio proceso dentro de una relación de confianza, contando el coach con su aval, para involucrarse en su desarrollo personal.

Por su parte, Ortega (2012) citado por Mora (2022), sostiene que:

El coaching ontológico, es una disciplina capaz de servir a la identificación y disolución de los obstáculos que los seres humanos solemos encontrar en el logro de nuestras aspiraciones, ayudar a identificar las limitaciones, y a diseñar acciones que viabilizan ir más allá de dichas limitaciones. (p.182)

Es una competencia humanista para el líder, dado que se vale de la reflexión, el diálogo, para promover un clima más humanizado, induciendo y fortaleciendo en los colaboradores su sentido de compromiso e innovación.

La inteligencia ética

Como aproximación conceptual Belohlavek (2007), la define como:

La que estructura reglas de juego estables y dinámicas, para la acción del individuo en la realidad. Determina su capacidad de agregar valor, su influencia sobre el medio y los demás, y el manejo del tiempo. Las reglas de juego son estables, porque responden a un propósito que está definido por el nivel de ética del individuo. (p. 18). La ética, es el conjunto de reglas funcionales para una situación, percepción de moral determinada que se sostiene en una ideología complementaria.

Por su parte, Pelekais y Ferrer (2008), afirman que la inteligencia ética está basada en principios, así como en valores que alimentan el espíritu humano, logrando distinguir entre lo verdadero y lo falso, en los principios éticos del bien común; igualmente está orientada a desarrollar el potencial limitado del ser humano.

A su vez, Martínez et al. (2017), destacan que la inteligencia ética es fundamental para el desarrollo de organizaciones socialmente responsables, pues ayuda a los individuos a tomar decisiones conscientes, racionales y sustentadas, promoviendo un ambiente laboral basado en valores compartidos, integrados a la realidad humana organizacional para el éxito colectivo.

En cuanto al liderazgo humanizado, Montero y Alfonzo (2011), reflexionan que los valores constituyen uno de los componentes principales de la identidad, la misión, los objetivos, los principios; siendo cruciales para forjar la cultura corporativa, potenciando las habilidades a través del desarrollo del comportamiento, cultivando el interés del ser humano para su aprendizaje. La inteligencia ética, en síntesis, optimiza el liderazgo contribuyendo al desarrollo de sociedades más justas, equitativas y humanas.

Inteligencia Emocional (IE)

La condición existencial organizacional contemporánea del individuo como "Homo Socialis", podría asumirse inserta dentro del constructo Inteligencia Emocional (IE), bajo ese criterio, Goleman (2024), indica que tiene que ver con habilidades socioemocionales, basadas en la identificación, comprensión, gestión de las emociones propias y ajenas. La reflexión original sobre la IE de Goleman, (2006) establece que "son habilidades que incluyen el autodomínio, el celo y la persistencia, así como la capacidad de automotivarse uno mismo" (p.16). Es ser capaz de aprovechar las emociones constructivamente, combinándolas con el razonamiento, automotivación, perseverancia, empatía y autocontrol, resumiéndose en gestionar los sentimientos e influir positivamente en otras personas. Por otra parte, identificó áreas esenciales de la IE como la Autoconciencia, Autogestión, Conciencia Social, Habilidades Sociales y Motivación; las cuales son determinantes para ejercer roles de liderazgo antropocéntrico efectivo en las organizaciones.

Un desarrollo somero de las mismas, indica que la autoconciencia implica reconocer nuestras emociones y cómo estas afectan las acciones, esta habilidad es crucial para una regulación efectiva de las emociones. Goleman (2006), al respecto expresa que "conocer las propias emociones, es tener conciencia de uno mismo, es el reconocer un sentimiento mientras ocurre; siendo la clave de la inteligencia emocional" (p.64). Fernández-Berrocal y Extremera (2006), resaltan que la autoconciencia permite detectar patrones emocionales recurrentes, posibilitando que la persona se conozca mejor, pueda prepararse debidamente para las respuestas emocionales eficaces. La dirección consciente de la organización, de los socios de gestión, estará dependiendo del nivel de autoconciencia con el cual autoevalúen los líderes su espectro emocional, para gestionar y decidir en la realidad organizacional.

Sobre la Autogestión, Goleman (2006), subraya que "Es manejar los sentimientos y, se basa en la conciencia de uno mismo. Es la capacidad de serenarse, librarse de la irritabilidad, ansiedad y la melancolía excesiva" (p.64). Se relaciona con la capacidad de manejar las emociones incómodas, una vez se haya aceptado que se han experimentado y por ello, gran

parte de este trabajo tiene que ver con desarrollar una actitud interior nivelada, que permita al individuo tranquilizarse cuando una situación le parece difícil. Por su parte, Fernández-Berrocal & Ruiz (2008), afirman que las personas con alta autogestión, tienen mayor capacidad para enfrentar situaciones estresantes, siendo de notable interés para el líder humanizado, pues contará con gran empatía y autenticidad, creando un clima equilibrado, armonioso, respetuoso, para un óptimo trabajo en equipo.

Conciencia Social -Empatía-. Consiste en reconocer las emociones en los demás, y según Goleman (2006), "está basada en la autoconciencia emocional, las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren" (p.64). Por ello, detectar señales provenientes de otros, entender su verdadero estado de ánimo, de sentir como los demás y ponerse en su lugar, es una actitud que facilita en gran medida las relaciones interpersonales, lo que abona el terreno para el éxito en el trabajo, desempeño profesional, y un fructífero liderazgo humanizado.

A su vez, Glover (2017), indica que la empatía activa áreas específicas del cerebro relacionadas con el procesamiento social. Un líder empático es más humanizado, aplica sus conocimientos para optimizar las empresas con sutileza, de forma significativa y decidida.

En torno a las Habilidades Sociales, abarcan el influir o resolver conflictos eficazmente dentro del grupo social o laboral. Goleman (2006), explica que "es la habilidad de manejar las emociones en los demás" (p.64). Por tanto, al entenderse el sentir de los otros, se es capaz de motivarlos, ser directivos eficaces y trabajar en equipos que funcionen bien. Es saber actuar de acuerdo con los sentimientos de los demás y facilitar, la capacidad de liderazgo y popularidad, contribuyendo a la creación de un ambiente edificante. De igual modo, Salguero y García (2024), destacan que estas competencias, fomentan ambientes colaborativos óptimos, generando redes interconectadas que facilitan la socialización. En pocas palabras, la capacidad de socializar, permite a los líderes poner en marcha su coeficiente emocional, y gestionar así dentro de una perspectiva más humanizada.

Como última área de interés de la IE, está la Motivación intrínseca, o automotivación. Goleman (2006), reporta que "consiste en postergar la gratificación y contener la impulsividad, sirviendo de base para toda clase de logros, siendo capaz de internarse en un estado de fluidez" (p.64). Puede afirmarse, que es ordenar las emociones al servicio de un objetivo para prestar atención a la automotivación y creatividad; por ello, las personas que saben controlar la impulsividad, esperar para obtener su recompensa, cumplen con sus objetivos y están conformes con sus logros.

Por su parte, Salguero y Gracia (2024), exponen que:

La motivación en el contexto de la inteligencia emocional, es una pasión interna para perseguir metas con energía y persistencia. Se caracteriza por un fuerte impulso para lograr, optimismo incluso frente al fracaso, y un compromiso con el trabajo más allá de las ganancias monetarias o el estatus. (p.4)

El liderazgo humanizado, se sirve de la automotivación dado que le permitirá alcanzar propósitos e incluso sobrepasar las expectativas personales e impersonales, conduciéndolos a extender su actitud retadora y triunfadora hacia sus seguidores, evidenciándose el potencial en un abnegado amor por el éxito, más allá de los alcances meramente externos. El autor de este artículo, asevera que el líder tiene la posibilidad de conocer su estado emocional de manera más amplia, para comprender su comportamiento y de quienes le rodean, organizacionalmente o en su hábitat cotidiano para llevar cabo una gestión exitosa.

Consideraciones finales

La época actual está sumergida en transformaciones e incesantes innovaciones, donde se renuevan, reinventan procesos, se aplican las mejores prácticas, se generan nuevas tendencias en el sistema empresarial; lo cual conmina a honrar, cumplir, ponernos a derecho con nuestras posturas filosóficas dentro del campo organizacional, especialmente con quienes lo dinamizan, es decir, con el talento humano. De manera que, es el momento de abandonar contradicciones siendo consistentes con lo que se piensa, dice, y se hace: Autores, Escritores, Investigadores, Especialistas, Líderes, Gerentes Directivos, CEO, etc, están llamados integralmente de una vez por todas a pragmatizar, sincerar y aplicar su filosofía gerencial.

Conviene recordar que “Las personas no son recursos de la organización, son la organización”, representando el elemento más significativo dentro de la empresa; no son subalternos, ni subordinados, tampoco encarnan un valor instrumental o somero recurso para que la gerencia logre sus objetivos; sino la oportunidad de que coadyuven, participen en constituir, planificar, coordinar, poner en funcionamiento, desarrollar y consolidar el ente social, hasta incluso su transformación como socios estratégicos de gestión. En este sentido, el factor humano demuestra su esencial rol e incidencia en el escenario empresarial, de la mano de un verdadero, efectivo, sustentado liderazgo humanizado, que reconozca, valore, dignifique y visibilice éticamente al Ser.

Liderazgo que encuentra su basamento en nuevas competencias dentro de esta era del conocimiento, constante evolución y actualización; quienes funjan como líderes deberán formarse para adquirir competencias multidimensionales clave: inteligencias múltiples interpersonal, intrapersonal, verbal; las bondades del coaching ontológico; orientación con

inteligencia ética; beneficios de la inteligencia emocional; pues estas resultan fundamentales para crear una perspectiva humanizadora de liderazgo, así como fomentar un ambiente colaborativo, creativo, inclusivo, sustentable, edificante y productivo para el talento humano.

Siendo junto a lo anterior el complemento idóneo, el diseño e implementación de estructuras organizacionales prácticas, sistémicas, holísticas, que permitan la óptima dinamización, funcionalidad interdependiente, conectada como un todo a través de alternativas como las organizaciones TEAL y la Teoría General de Sistemas; constituyendo esta conjunción de esfuerzos, estrategias, recursos y talento, un sendero para el logro de los propósitos organizacionales, garantizando a su vez el bienestar, crecimiento personal, profesional, de todos los miembros de la organización.

Referencias

- Aranguren, F. (2020). Liderazgo Centrado en la Humanización de la Gerencia desde Organizaciones de la Salud. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/193>
- Belohlavek, P. (2007). Introducción a la Inteligencia Ética – 1° ed. – Blue Eagle Group, E-Book. ISBN 978-987-1223-76-3. <http://www.bionica.info/biblioteca/Belohlavek2007InteligenciaEtica.pdf>
- Bertalanffy Von, L. (1976). Teoría General de los Sistemas. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wpcontent/uploads/sites/4/2019/03/Teoria-General-de-los-Sistemas.pdf>
- Echeverría, R., & Pizarro, A. (2003). El carácter del coaching ontológico. Newfield Consulting.
- Ebook.Elkington, J. (1998). Caníbales con tenedores: El triple resultado del comercio consciente en las empresas del siglo XXI. Editores Nueva Sociedad.
- Fernández, V. (2006). Introducción a la Administración. Universidad "Dr. Rafael Beloso Chacín". Material utilizado para efectos didácticos.
- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). La investigación de la Inteligencia Emocional en España. *Ansiedad y Estrés*, 12(2-3), 139-153.
- Fernández-Berrocal, P., & Ruiz Aranda, D. (2008). La Inteligencia emocional en la Educación. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 6(2), 421-436 Universidad de Almería.
- Gardner, H. (1993). *Frames of mind* (2da ed.). New York: Basic Books.
- Glover, M. (2017). Inteligencia emocional: Conozca el papel relevante de las emociones para alcanzar el éxito en la vida. Robinbook. Ebook.
- Goleman, D., Cherniss, C., & Mora, F. (2024). "Óptimo" Rendimiento, empatía e inteligencia emocional. Editorial Kairós. Ebook Goleman, D. (2006). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.

- Gómez, R. (2000). La Cultura de la Empresa: Un enfoque antropológico. <https://www.aceprensa.com/resenas-libros/la-cultura-de-la-empresa-un-enfoque-antropologico/>
- Hernández, C. (2021). Liderazgo Humanista. Blog Identidad Organizacional. <https://identidadorganizacional.com/2021/sin-categoria/liderazgo-humanista/>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Gestión del comportamiento organizacional: utilización de los recursos humanos. Prentice Hall.
- Laloux, F. (2016). Reinventar las organizaciones. Arpa Editores.
- Martínez, L., Camargo, E., & Jiménez, M. (2017). Inteligencia ética como fundamento de la responsabilidad social corporativa en empresas de perforación petroleras. Revista Espacios, 38(53), 10. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p10.pdf>
- Montero, J., & Alfonzo, F. (2011). Ética Humanista en el Liderazgo de los Gerentes de las Empresas del Sector Petrolero. Revista CICAG, 8(1). <https://ojs2.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/541/465>
- Mora, J. (2022). Inteligencia Emocional y Coaching Ontológico: Soportes para el Estudiante Universitario. <https://revistas.investigacionupelipb.com/index.php/educare/article/view/1600>
- Omaña, H. (2021). Liderazgo Transformacional: Vigencia y efectividad en la gestión empresarial. Pelekais, E., & Ferrer de Romero, J. (2008). Inteligencia ética colectiva: Reto de la eficacia de las organizaciones sociales colaborativas. CICAG, 5(1), 1-13. <https://ojs2.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/445>
- Real Academia Española (RAE). (2025). <https://dle.rae.es/recurso?m=form>
- Salcedo Rodríguez, C. (2016). El Liderazgo Humanista y su Importancia en las Empresas. Contact Center. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/d4d4baed-2f2f-4a5d-946c-4137a03bf9c7/content>
- Salguero, N., & García, Ch. (2024). Inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones. Universidad Técnica de Cotopaxi. <https://doi.org/10.56712/la tam. v5i6.2990>
-

Senge, P. (2017). Las personas no son recursos. Blog spot Prevención Integral.
<https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2017/09/14/personas-no-son-recursos-peter-senge>

LA MARCA UPEL: CULTURA, TRASCENDENCIA Y POSICIONAMIENTO DIGITAL

Méndez Cubillán, María Elena *

*Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB), Venezuela*

ORCID: 0009-0006-7034-8784

Correo: mazimutster@gmail.com

Línea de investigación: Comportamiento organizacional y productividad

Resumen

La dinámica social actual permeada constantemente por el cambio tecnológico exige que las organizaciones reconsideren su cultura y estrategias de marketing. Requiere una amplia capacidad de adaptar sus metas y conectar con el entorno y al mismo tiempo, cultivar una cultura organizacional sólida, esencial para el éxito y sostenibilidad en un mundo digital cada vez más saturado de información. Este escrito de modalidad documental tiene por finalidad la divulgación en el conocimiento de las marcas y su promoción en las redes digitales hasta que se consolidan y se convierten en una tendencia, teniendo como protagonista de la indagación en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) como una organización universitaria de carácter público con producción intelectual que impactan a las comunidades educativas. Para la revisión se realizó un recorrido en fuentes teóricas sobre marcas, marketing, branding y competencias estratégicas digitales resaltando las Ventajas Competitivas (Porter,2025). Las reflexiones develan a la UPEL como una marca consolidada en los más de 60 años de productos científicos y la posición alcanzada en el espacio investigativo expresado en indicadores de diversa índole.

Descriptor: cultura organizacional, marca, posicionamiento digital, ventajas competitivas.

THE UPEL BRAND: CULTURE, TRASCENDENCE AND DIGITAL POSITIONING

Abstract

Today's social dynamics constantly permeated by technological change require organizations to rethink their culture and marketing strategies. It requires a broad ability to adapt their goals and connect with the environment and at the same time, cultivate a solid organizational culture, essential for success and sustainability in a digital world increasingly saturated with information. The purpose of this documentary paper is to disseminate the knowledge of the brands and their promotion in digital networks until they are consolidated and become a trend, having as the protagonist of the inquiry the Libertador Experimental Pedagogical University (UPEL) as a public university organization with intellectual production that impacts the educational communities. For the review, a review was made of theoretical sources on brands, marketing, branding, and strategic digital competencies, highlighting Competitive Advantages (Porter, 2025). The reflections reveal UPEL as a consolidated brand in the more than 60 years of scientific products and the position achieved in the research space expressed in indicators of various kinds.

Descriptors: organizational culturebrand, digital positioning, competitive advantages,

Introducción

La dinámica actual, caracterizada por su complejidad, derivada de la multiplicidad de nexos, relaciones e interconexiones de fenómenos físicos, biológicos, sociales, políticos, económicos, ambientales, culturales, educacionales y organizacionales, los cuales, conforman una simbiosis de innumerables conocimientos que llegan con demasiada rapidez al lugar más apartado de la tierra, lo que nos obliga como individuos, a ser cada vez más competentes en todos los ámbitos de la vida. En un planeta digital donde la tecnología evoluciona a un ritmo vertiginoso, las organizaciones se enfrentan al desafío de adaptarse para mantenerse relevantes y competitivas. El momento actual indica un punto de inflexión en el que la cultura y el marketing se enlazan de manera más estrecha que nunca en el fortalecimiento de la identidad organizacional, por lo que comprender los valores, creencias y comportamientos internos será determinante en la percepción externa y en la capacidad de conectar con los grupos de interés, consumidores y usuarios. La reciente pandemia aceleró esta transformación, poniendo de manifiesto la necesidad de una cultura ágil, empática y orientada a los datos para navegar en un entorno incierto y cada vez más agresivo en materia de mercados.

De esta manera, las instituciones son participantes activos en la sociedad y la forma en que se realiza el trabajo impacta severamente el tejido social, lo que destaca, un liderazgo implicado colectivamente, orientando hacia el patrón de una cultura deseada para regular el comportamiento de todo el personal o talento, desde los altos cargos hasta el personal operativo. En función de este argumento, el estudio de la cultura trasciende el plano antropológico y sociológico, para convertirse en una temática gerencial, organizacional, porque el desarrollo de organizaciones, realmente competitivas y competentes, en el plano mundial, regional o local depende de su nivel de calidad o atención al cliente o por el manejo eficiente y eficaz de los recursos, pero también, requiere del conocimiento.

Ahora bien, la cultura organizacional comprende todo aquello que sea expresión del sentir de la colectividad como lo son: los estilos de trabajo, las estructuras organizativas, las relaciones sociales internas, las decisiones administrativas, la capacidad de respuesta ante los imprevistos, los supuestos en cuanto a los procedimientos, los estilos

de liderazgo, entre otros. Según Kouly (2022), “la cultura de una empresa es la suma de los comportamientos de toda su gente” p.16, que, si son fuertes y cohesionadas, contribuye al desarrollo de indicadores favorables siendo ampliamente apoyada por sus miembros, lo que hace posible conseguir las metas trazadas por la organización.

La cultura organizacional constituye el fundamento intangible que da fortaleza a la credibilidad y confianza de determinada institución o empresa, expresada en lo que se conoce como marca. Como afirma Sartain (2021) “Si una marca no prospera en el interior, no puede prosperar en el exterior” p.10, por lo que es más que un signo distintivo que identifica a productos y servicios, diferenciándolos de otros y haciéndolos atractivos a los consumidores y usuarios. Esta marca da personalidad y características únicas que proporcionan valor comercial y empresarial, por lo que para su construcción es indispensable un proceso de marketing exitoso que permita la promoción y posicionamiento del producto ofrecido.

En el ámbito educativo, Kotler (2000) define marketing como “la planificación y la ejecución de estrategias que involucren la concepción, el establecimiento de precios, la promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales” p.33. Lo interesante, es que la UPEL es una institución educativa sin fines de lucro, pero sus productos de alta calidad le permiten incursionar en el mercado educativo para una autogestión y sostenibilidad.

Para profundizar en lo anterior, se debe plantear cuáles estrategias son las más cónsonas, considerando el contexto y el producto, a lo que el marketing ofrece una amplia variedad de tipos, tales como: el tradicional, el digital, por contenidos, por influencers, relacionales, entre otros. Lo interesante es que este marketing debe apuntar al fomento de la lealtad del cliente y las relaciones a largo plazo, a fin de establecer la ventaja competitiva que ayuda a diferenciarse del restante dentro de la misma área productiva.

Aquí se pueden puntualizar dos teorías que pueden orientar la estrategia del marketing: en primer lugar, la de las Ventajas competitivas de Porter, donde distingue "...los tipos de ventajas que pueden ayudar a una empresa a superar a sus competidores considerando los costos, ofreciendo los productos y servicios a una tarifa inferior que la

competencia más cercana y la diferenciación al hacerlos únicos y por ende sean considerados superiores..." (Porter, 2015, p.27).

La otra teoría que influye de manera contundente es la del Marketing Digital propuesta por Meerman - Scott, basada en la utilización de estrategias digitales para generar atención y el crecimiento de la marca, planteando "la importancia de crear contenido valioso y relevante que atraiga y retenga a la audiencia, abogando por el uso de herramientas de Inteligencia Artificial (IA) para la eficiencia y efectividad del marketing, desde la creación del contenido hasta la segmentación de clientes..." (Meerman-Scott, 2024, p.48).

Lo anteriormente expuesto permite reafirmar, la necesidad de mejorar y propagar una marca, ya sea desde el momento inicial de creación, en su proceso de consolidación o en el de renovación, haciendo posible una competencia y sostenibilidad en el tiempo en mercados diversos y cambiantes. Las estrategias que se planifiquen en el marketing determinan el futuro de la marca, más aún cuando se orienta a productos intangibles, en donde la cadena de valor pudiera verse cuestionada por clientes y usuarios.

Por otra parte, tenemos a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), que es una organización de servicio educativo de carácter público, de gestión social y cuyo principal producto es la generación de conocimiento y la formación del Talento Humano necesario en el sistema educativo venezolano en sus distintos niveles y modalidades. La Universidad fue creada el 28 de julio de 1983, mediante el decreto N°2176, del presidente Luis Herrera Campins. Los institutos pedagógicos públicos existentes en Venezuela como lo eran: Barquisimeto, Caracas, Maracay y Maturín; funcionaban de forma autónoma y fueron integrados a la UPEL como núcleos de la misma mediante la Resolución N°22 de fecha 28 de enero de 1988. También se incorporaron, el Instituto de Mejoramiento Profesional de Magisterio y los centros educativos rurales de Turmero y Rubio; para 1992, el Instituto Universitario Pedagógico Monseñor Rafael Arias Blanco se unió a la UPEL en calidad de Instituto Asociado.

No obstante, las universidades tanto públicas como privadas, fungen como organizaciones académicas que, en la mayoría de los casos, se ubican bajo una lógica que responde a las exigencias del mercado y a los designios de estos tiempos

globalizados. Así, las diferentes escuelas de pensamiento de las ciencias gerenciales, en respuesta a los constantes cambios, revisan permanentemente los diversos enfoques y corrientes, promoviendo a la gerencia social como el enfoque acorde para la humanización de la gestión.

Dentro de este contexto y considerando, que la UPEL es reconocida nacional e internacionalmente como la institución pedagógica de Venezuela de una amplia trayectoria, que egresa un capital social de calidad, además de gestionar la producción de conocimiento con un diseño curricular innovador basado en competencias, que se encuentra cumpliendo con los requerimientos para los reconocimientos de títulos, acreditaciones y atención multimodal de quienes la exaltan como la Universidad de los Maestros, el Consejo Universitario resuelve en la resolución No. 2024.741.882 aprobar el registro de la MARCA UPEL ante el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual (SAPI).

Así, lo trascendente de la decisión no es la protección de los derechos de autor en los productos generados por la institución para minimizar el plagio y el mal uso de los mismos, sino estandarizar en las dependencias que representan intereses de la Universidad un mecanismo de control y de verificación de autenticidad en las producciones intelectuales y no intelectuales, respetando las coautorías y la divulgación en donde los créditos y méritos de una marca consolidada en espacio y tiempo, no se vea cuestionada ni aprovechada por agentes no deseados.

En concatenación con lo anterior, resalta un elemento importante que brinda un plus adicional a los servicios educativos de la UPEL y es la cultura organizacional, entendida como los lazos afectivos, económicos, sociales y personales que sostiene y mantiene unida la estructura, mediante subculturas y alianzas funcionales en los distintos departamentos como partes del todo. Este cimiento necesita el peso de la estructura y gerencia media para un funcionamiento eficiente y eficaz, pero la organización necesita de una cultura organizacional consolidada, sustentable y sostenible, como se percibe en cada unidad y dependencia de la estructura organizativa de la Universidad.

Igualmente, gestionar y producir conocimiento no es suficiente. El posicionamiento de una marca universitaria en el ámbito académico es un proceso que no solo implica la

consolidación de una identidad institucional, sino también la implementación de mecanismos de visibilidad y reconocimiento. En el caso de la UPEL, su papel como referente en la formación docente en Venezuela demanda un fortalecimiento de su presencia digital y académica, permitiéndole competir con otras instituciones de educación universitaria dentro y fuera del país. Para esto, es necesario enfatizar en las estrategias de mercado virtual, innovación pedagógica y el impacto de sus egresados en la comunidad digital.

Muchas universidades se hacen visibles, es decir, las producciones y gestión del conocimiento las posicionan en los distintos rankings de los saberes, tal y como lo señala el Índice de las Universidades en Venezuela (2024) que ubica a la UPEL en el puesto No. 19 sin perder de vista que entre los indicadores tomados en consideración según el Ranking QS para América Latina (2022) se encuentran: a)Reputación Académica, b)Reputación de los Empleadores con el mayor porcentaje 15% c/u, seguidos de: a)Personal con Doctorado b) Citaciones por artículo c)Red Internacional de Investigación 10% c/u.

No obstante, se necesita profundizar en la consolidación del posicionamiento de la marca mediante publicaciones científicas a nivel nacional e internacional que muestren proyectos que generen registro de patentes, así como innovaciones de forma especial en el área educativa con transferencia y uso de tecnología que impacte la producción de conocimiento. Este posicionamiento se ve limitado por la falta de un presupuesto dedicado al financiamiento de proyectos y de investigadores que dediquen su exclusividad al gestionar conocimiento desde las diversas áreas que sean necesarias en el sector productivo y social. También es necesario revisar las políticas universitarias para una mayor flexibilidad en la dirección de las intenciones investigativas que permitan establecer alianzas con el mundo empresarial, industrial y educativo para una autogestión en una relación ganar-ganar.

En este momento, es necesario destacar las estrategias que pueden implementarse para fortalecer a la marca desde las funciones básicas universitarias como lo son: Docencia, Investigación, Extensión, Sistemas Automatizados y Branding Digital, que

denominamos Pilares Estratégicos porque sobre ellos descansa la identidad institucional y su proyección a la sociedad de lo qué hacemos y cómo lo hacemos.

Desde el pilar Docencia, el conocimiento de las especialidades en su contexto, destacando las producciones en unidades y ejes curriculares que se visualizan en el número de egresados y su inserción en el sistema educativo y otros campos laborales. Los eventos organizados que impactan en los distintos niveles y modalidades además de la trascendencia del hecho educativo en las comunidades mediante la responsabilidad social universitaria. La extensión también tiene su proyección extrauniversitaria en las distintas ofertas académicas de cursos, talleres y diplomados dirigidos a público en general, desde niños, profesionales y comunidades organizadas que requieren de la presencia universitaria para el logro de objetivos comunes.

Otro pilar que juega un papel preponderante es la Investigación, entendida como los productos metodológicos que impactan a la comunidad científica y trascienden a distintos niveles sociales dando respuesta a sus necesidades y problemas. Es indispensable, competir contra nuestros iguales, pero en términos de calidad, para que el reconocimiento en materia educativa sea indiscutible para todo el ámbito local, regional y nacional para un posicionamiento global. Sin desligarnos de lo expuesto, unos sistemas automatizados de repositorios digitales, de procesos administrativos, de consultas virtuales, de información estadística, entre algunos otros, pueden hacer la experiencia del usuario mucho más empática y amigable haciendo a la UPEL única y distintiva.

El último pilar es el Branding Digital, entendido como una forma de destacar en un contexto saturado de opciones públicas y privadas, en donde la masificación de la Educación se inclina hacia experiencias personalizadas e innovadoras, por lo que una estrategia de branding académico basado en un diagnóstico institucional que revele las potencialidades en pedagogía y didáctica además de las debilidades en visibilidad y baja indexación con evaluación de perfiles ORCID y repositorios institucionales para fortalecer los canales digitales existentes y la creación de otros como los perfiles académicos en Mendeley y Google Scholar y LinkedIn entre otros.

Adicionalmente, es indispensable las alianzas estratégicas y redes de investigación nacionales e internacionales, mediante ponencias, boletines informativos y revistas que

permitan el conocimiento de los trabajos y de los investigadores para ir consolidando la reputación y confiabilidad de lo que hace la Universidad en materia educativa e innovaciones pedagógicas, sin perder de vista la constante medición y tendencias mediante encuestas y sondeos a los consultantes y participantes.

Así mismo, una buena estructuración del marketing puede proyectar a la UPEL como una marca de excelencia, no solo en materia educativa sino el funcionamiento organización, propulsando el modelo de autogestión y de calidad, consiguiendo dejar el legado de más de 60 años de experiencia y de producción de conocimiento científico. Estas estrategias no pueden ser simples, deben centrarse en aspectos que trasciendan al momento actual y a la forma que la organización se proyecta en un contexto tan competitivo.

Algo que vale la pena destacar, es que el marketing ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo económico, ya que facilita el intercambio de bienes y servicios y fomenta el crecimiento empresarial. Gracias a estrategias efectivas, las empresas pueden identificar y satisfacer las necesidades del mercado, impulsando así el crecimiento económico y la creación de empleo. Además, las campañas de marketing permiten a pequeñas y medianas empresas ganar visibilidad y competir con grandes corporaciones, democratizando el acceso a los mercados y contribuyendo al dinamismo económico.

En el ámbito cultural, el marketing ha tenido una influencia significativa al moldear valores y comportamientos. Las campañas publicitarias no solo promocionan productos, sino también estilos de vida y aspiraciones, lo que provoca cambios en las costumbres y patrones de consumo, tanto a nivel local como global. Asimismo, el marketing ha servido como un vehículo para promover la diversidad y la inclusión, destacando diferentes culturas, fomentando un mayor entendimiento y aprecio por estas.

Otro aspecto relevante en la proyección de una marca es el acceso global con resultados relevantes en el marketing moderno. Las estrategias de marketing digital han permitido a las empresas alcanzar audiencias internacionales de manera eficiente y económica. Plataformas sociales, comercio electrónico y campañas en línea han abierto oportunidades para que marcas locales se conviertan en actores globales. Al mismo

tiempo, los consumidores ahora tienen acceso a una gama más amplia de productos y servicios, lo que enriquece su experiencia y promueve la competencia.

No podríamos dejar excluida a la responsabilidad social corporativa, que ha cobrado importancia en las estrategias de marketing, reflejando una tendencia hacia prácticas empresariales más éticas y sostenibles. Las empresas están cada vez más comprometidas con causas sociales y medioambientales, y utilizan el marketing para comunicar sus esfuerzos y lograr un impacto positivo. Esto no solo mejora la imagen de la empresa, sino que también atrae a consumidores alineados con estos valores.

Siguiendo en este mismo orden de ideas, la innovación tecnológica ha sido un pilar en la evolución del marketing, proporcionando nuevas herramientas y plataformas para llegar a los consumidores. Desde el uso de inteligencia artificial y big data para personalizar experiencias hasta la realidad aumentada y virtual para crear interacciones más inmersivas, la tecnología ha revolucionado la manera en que las marcas se conectan con su audiencia. Esto ha mejorado la eficiencia y efectividad de las campañas de marketing. Igualmente, la transferencia de clientes o usuarios se ha facilitado mediante estrategias de fidelización y programas de recompensas. Las técnicas de retención de clientes y la creación de comunidades alrededor de una marca han permitido disminuir la tasa de abandono y aumentar la lealtad. Además, el marketing boca a boca y las recomendaciones en línea han sido fundamentales para atraer nuevos clientes, demostrando la importancia de una estrategia integral y bien ejecutada.

El liderazgo de una universidad en el ámbito académico no solo se mide por la cantidad de estudiantes matriculados, sino por la producción y la participación en debates educativos de alto impacto. La UPEL debe fortalecer su presencia en congresos internacionales, generar alianzas estratégicas con universidades extranjeras y fomentar la investigación como eje central de su identidad institucional. Para ello, resultan clave tres aspectos: primero, la creación de incentivos a la publicación académica, segundo, la divulgación científica con incorporación de los investigadores a las redes de colaboración global y tercero, adoptar una estrategia que permita proyectar una imagen institucional actualizada y alineada por las tendencias del branding académico.

Finalmente, los productos y servicios generados en la UPEL gozan de muy buena aceptación entre los usuarios y grupos de interés, por lo que una estrategia de marketing novedosa e impactante podría elevar la posición de marca proporcionando ventajas competitivas entre la Universidades regionales, nacionales e internacionales, así como divulgación de los productos para los centros educativos, para así abonar el interés de alianzas estratégicas que diversifiquen nuevas propuestas y la mejora de las existentes. La marca UPEL ya se muestra en nuestra cotidianidad y se visualiza con fortaleza, pero necesita establecerse sólidamente, mantenerse y crecer como el legado que queremos dejar en el devenir.

Referencias

- Cantú, E. (2006). Desarrollo de una cultura de calidad. Ediciones McGraw Hill. México.
- Cortina, A. (2008). Ética en la empresa. 8va edición. Serie Filosofía. Editorial Trotta, España.
- Etkin, J. (2009). Capital Social y Valores en la organización sustentable. Serie Management. Ediciones Granica. México.
- Kotler, P. (2000). Los 10 pecados capitales del Marketing: signos y soluciones. Editorial Gestión. Barcelona.
- Kouly, M (2022). Liderazgo. Cosas que saber. Universidad de México. (Traducción)
- Meerman-Scott, D. (2024). Las Nuevas reglas del Marketing y las relaciones públicas. 9na Edición. Editorial Wiley. Anaya Multimedia.
- Muñoz, R. (2010). El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI: Ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio. Ediciones Especial Directivos del Grupo Kluwer. España.
- Porter, M. (2015). Estrategias Competitivas: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo editorial Patria Universidad de Cali.
- Sartain, A.Q (2021). Psicología Empresarial. 12va Edición. New York University.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). Documento Base del Currículo. Autor. Caracas. Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2024). Resolución No. 2024.741.882. Autor. Caracas. Venezuela.
- Wright, S y Mackinnon, C. (2017). Alquimia del Liderazgo: la magia del líder coach. Universidad Peruana de las Ciencias Aplicadas.

LA INNOVACIÓN EDUCATIVA, RETO O REALIDAD: IMPERATIVO DE LA MODERNIDAD

Mujica Stach, Miroslav *

Universidad Fermín Toro (UFT), Venezuela

ORCID:0000-00027640-8462

Correo: miroslav.mujica.ipb@upel.edu.ve

Campos, Mercedes Moraima **

Universidad Pedagógica Libertador

Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB), Venezuela

ORCID: 0000-0003-0221-5905

Correo: moraima.campos.ipb@upel.edu.ve

Resumen

La modernidad exige una transformación educativa, pues el avance tecnológico requiere nuevas competencias como el pensamiento crítico y cooperación, obligando al sistema educativo asumir, maneras innovadoras, que superen paradigmas tradicionales. Sin embargo, se observan desafíos marcados por una resistencia al cambio sobre todo por la brecha digital, provocada en muchos casos por diferencias socioeconómicas. Desde esta posición, se propone un artículo argumentativo, utilizando una metodología hermenéutica y fuentes bibliográficas, que interconecten conocimiento tecnológico con un discurso educativo existente sobre la transformación educativa. El hallazgo se centró en una exigencia que la modernidad tecnológica requiere de otras competencias, como pensamiento crítico y cooperación. A manera de conclusión, la modernización educativa es mandatoria, su éxito dependerá superar lo tradicional y asumir una educación equitativa e innovadora que interconecte eficazmente el conocimiento tecnológico con la disertación pedagógica actual.

Descriptores: *aprendizaje, educación, innovación, modernidad.*

EDUCATIONAL INNOVATION, CHALLENGE OR REALITY: AN IMPERATIVE OF MODERNITY

Abstract

Modernity demands educational transformation, as technological advancements require new skills such as critical thinking and cooperation, compelling the education system to adopt innovative approaches that transcend traditional paradigms. However, challenges are evident, marked by resistance to change, particularly due to the digital divide, often caused by socioeconomic disparities. From this perspective, this argumentative article, employing a hermeneutic methodology and bibliographic sources, proposes a framework for interconnecting technological knowledge with existing educational discourse on educational transformation. The findings center on the requirement that technological modernity demands additional skills, such as critical thinking and cooperation. In conclusion, educational modernization is mandatory; its success will depend on moving beyond traditional approaches and embracing an equitable and innovative education that effectively integrates technological knowledge with current pedagogical discourse.

Keywords: *learning, education, innovation, modernity*

Introducción

La educación moderna, representa la columna que sustenta nuestra sociedad, soportada actualmente por modelos paradigmáticos con múltiples visiones que ofrecen al conocimiento científico, diversas formas de abordaje en lo educativo. Los mismos, son fundamentales para el desarrollo humano provisto de numerosos desafíos en un mundo cambiante, la educación actual se encuentra bajo un declive vertiginoso y en proceso decadente, los cambios constantes en las políticas educativas muchas veces incoherentes o ideologizadas limitan su normal evolución, esta condición causa rezagos sobre el conocimiento impactando negativamente en la formación de futuros profesionales coartando el avance de nuestra sociedad.

Las consecuencias de esta realidad, es desafiar al mundo moderno con avances, tecnológicos y conocimientos, modificando dinámicas sociales durante el aprendizaje, con sus consecuentes efectos e impactos dentro del mercado laboral, presentando así, otras exigencias, sobre todo habilidades y destrezas expresadas en distintos comportamientos. Hoy los métodos tradicionales de enseñanza, están siendo insuficientes causando frustración en términos profesionales, lo indicado motiva este artículo argumentativo. Desde esta posición, destacamos una marcada necesidad, que posibilite fortalecer procesos innovadores educativos como ruta moderna. Condición deseable para formar profesionales del futuro destinados al nuevo campo laboral, áspero e incierto ante los avances tecnológicos y del conocimiento.

Cabe resaltar que los acelerados cambios epócales en nuestra sociedad nos sumergen en cúmulos de actividades, desafíos entrelazados entre sí, donde nuestra realidad inmediata está marcada por apresuradas innovaciones tecnológicas e irrupción de nuevas formas de enseñar al igual que aprender. Dinámica esta, que es parte del mundo global, no es una opción, sino una exigencia que nos obliga, a ejecutar una transformación real, efectiva e innovadora, en todo el sistema educativo venezolano, considerando vertiginosos avances, que reconfiguran el entorno constantemente. Esta coyuntura nos lleva a plantearnos interrogantes como: ¿Cuál será el paradigma en la educación del futuro, ¿Cómo se implementará y gestionará el conocimiento tanto en formadores como en los formados? Incógnitas éstas, que abren sin lugar a duda, amplios espacios para la especulación creativa y la innovación.

Este punto de partida, presente en el artículo pretende dar cavidad, al conocimiento, tecnologías e innovación de acuerdo a necesidades de una educación moderna y vanguardista. Consideraciones, que permiten abarcar aspectos de formación para nuevas dinámicas empresariales o profesiones, unidas al progreso del futuro, establecido en tecnologías como: cibernética, robótica, electro medicina, software o big data, destacando dentro de ellas la formación educativa virtual. Los aspectos mencionados pueden plantear en su aspecto final diferentes propuestas orientadas al mejoramiento curricular sostenido en la adaptación de tecnologías educativas, conducente a la renovación en base a innovaciones en el campo educativo, consignada al nuevo campo laboral.

La innovación educativa, desde luego, no solo hace referencia a redes, clases en línea o software, también debe abarcar modelos didácticos donde se crean visiones para implementar tecnologías, por ello es esencial contar con formadores que inspiren desde esta visión, es decir la implementación tecnológica como meta final dentro de la reordenación de objetivos educativos sustentada en actividades acordes a lo planteado. Sin embargo, no podemos olvidar las bases de nuestra educación o cuál fue su origen, de ahí establecemos líneas de trabajo para sustentar los cambios a realizar.

En el aspecto académico tradicional formal, podemos sustentar la existencia y falta de integración a un marco epistémico educativo moderno, teniendo como consecuencia dificultades para abordar numerosos retos o desafíos en la formación teórica y filosófica del docente-innovador, aún más, si mantenemos presente currículos obsoletos en nuestro sistema educativo, por otro lado, tenemos que comprender el origen del conocimiento para desarrollar planes y estrategias, destinados a actualizar nuestro sistema en un contexto diferente, uniendo ideas bajo una visión de actuación en un marco de progreso. En el argumento general la epistemología sirve como pilar para el rescate de la educación, formando así una construcción de teorías y doctrinas sobre el conocimiento para formar individuos críticos, como base del pensamiento que tutele la profesionalización, acción bajo los signos de modernidad dentro de un proceso reflexivo.

Esta posición, sustentada en Andrade y Rivera (2024), expresan, “comprender la naturaleza del conocimiento y su relación con la práctica educativa, se pueden desarrollar estrategias y políticas más efectivas para mejorar la calidad y equidad

educativa” (pp 15), aseveración que ratifica insuficiencias que pudiese respaldar una educación moderna sobre bases del conocimiento humano, vinculado mediante su complejidad del saber, entrelazando experiencias del pasado con necesidades del futuro. Por otra parte, el reconocimiento de los fundamentos epistemológicos imprescindibles en la construcción del nuevo conocimiento como plataforma de nuestro saber, fase formadora de individuos críticos y reflexivos, se hacen indispensables para sustentar la modernidad. Por otro lado, la integración epistemológica educativa es básica para enfrentar retos de la actualidad, en particular permite entender numerosos desafíos que enfrentan las nuevas realidades, visiones y estrategias.

En pocas palabras se resalta, la globalización, desarrollo tecnológico y cambios sociales que han transformado nuestro marco educativo, hoy más allá del conocimiento académico, consideramos que, necesitamos el pensamiento crítico y creador, complementado sobre la necesidad de una innovación educativa, destinada para abarcar múltiples aspectos educativos, que permita abordar visiones para un mercado laboral dinámico, competitivo, envuelto en vertiginosa evolución y cambios significativos, acelerados estos, luego del COVID 19, período incierto para la humanidad donde se insertaron nuevas estructuras en el sistema educativo universal sostenida por un confinamiento brutal.

El aporte de la hermenéutica a nuestra educación, desde sus aspectos más profundos, permite adaptar discursos e implicaciones en el aprendizaje, abordando la complejidad y modernidad del contexto actual. Dicho esto, es fundamental revisar el uso del lenguaje, en el sistema educativo, concebido como un ente integrado. Estas consideraciones están orientadas a ampliar las prácticas educativas y competencias de estudiantes, así como de nuevos formadores, teniendo en cuenta las dinámicas sociales educativas del mundo digital. Este incluye el lenguaje computacional, disciplina que conformará las bases del nuevo saber y dará lugar a otras formas de interrelación, tejiendo redes (o entretejiendo nodos) con un enfoque participativo y cooperativo.

No obstante, los enfoques en un mundo digital aún deben ser analizados para determinar la profundidad de sus implicaciones y así poder entender su viabilidad o practicidad en el contexto pedagógico de la modernidad. En el nuevo contexto educativo virtual las interpretaciones corporales resultan difíciles o complejas, lo que dificulta la

interpretación de la comunicación como soporte fundamental del proceso pedagógico. Al respecto, Espinosa (2024) expresa: “la hermenéutica en la educación en línea se enfrenta al desafío de interpretar interacciones en un entorno donde la falta de señales no verbales y la comunicación asincrónica pueden complicar la comprensión completa de los mensajes” (pp 43). Esta cita, ratifica los diversos desafíos a enfrentar, proporcionando nuevas direcciones al proceso hermenéutico. Esto implica visualizar diferentes enfoques en dichas interpretaciones para adaptar nuevas costumbres y romper paradigmas del pasado.

En este contexto, las habilidades del pasado tienen escasa validez frente a los requerimientos actuales. Esta afirmación se sustenta en los cambios acelerados de la tecnología, que ocupa cada vez más espacio y transforma el mundo laboral. De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2024) el cincuenta por ciento de los trabajadores necesitan ser reentrenados, bajo esta premisa, la educación debe ser pionera para establecer nuevas líneas del conocimiento. Esto implica romper paradigmas tradicionales y fundamentar otras rutas orientadas a una educación moderna, competitiva con calidad,

Este imperativo se vuelve aún más relevante con la consolidación del teletrabajo como una nueva figura laboral y con la introducción de la inteligencia artificial (IA) ella representa un reto a enfrentar, ya que está presente en sectores como educación, banca, medicina e industrias tecnológicas, desplazando a trabajadores de oficios tradicionales hacia nuevas labores basadas en tecnologías avanzadas.

Desafíos hermenéuticos en la educación virtual

Con respecto a lo planteado, la preocupación del nuevo cambio laboral toma connotaciones de inquietud al ser discriminativa dentro de la formación pedagógica, en el contexto social o cultural, Alburquenque, (2024) expresa “las autoridades administrativas del trabajo deberían garantizar la transparencia del algoritmo y tomar conocimiento de este, con el fin de evitar un sesgo discriminatorio contra mujeres y colectivos vulnerables” (pp 225). La cita manifiesta preocupación sobre nuevas formas de trabajo en el tejido innovador sujeto a cambios en diferentes estructuras laborales

como formador, aún más la consideración se aplica a políticas de aprendizaje sobre nuevos trabajos a desarrollar basados en la obtención de otras habilidades y destrezas.

Se puede afirmar que, las múltiples metodologías de enseñanza son un reto, cada sociedad o cultura tiene sus particularidades en los procesos propios, es decir ellos serán parte del desafío para acoplar ideas y pensamiento a las visiones del cambio necesario para enfrentar su futuro, aun sabiendo que la educación tradicional está fuertemente arraigada, tenemos que crear el impulso que obligue cambios continuos sustentados en estrategias que nos permitan utilizar nuevas herramientas, sobre todo para fortalecer el trabajo colaborativo y pensamiento crítico del avance actual.

Por otro, lado los educandos se insertan en un sistema complejo caracterizado por la competitividad en un esquema de premios y recompensas. A este respecto, Manzanare y otros (2024), señalan que “la interacción entre estilos de aprendizaje, estrategias pedagógicas y resultados académicos representan, un cambio en continua evolución que demanda atención perpetua con el fin de maximizar el desarrollo formativo de los individuos” (pp 4394). Los autores citados, reafirman la necesidad de establecer estrategias educativas novedosas, adaptadas a cambios y visiones del proceso evolutivo, reconociendo la educación con la pedagogía como disciplinas dinámicas y progresivas.

Hoy, tenemos un alto riesgo de quedar con sistemas educativos pocos adaptados a la realidad, que no cumplan con expectativas de impartir conocimiento adecuado, para el campo laboral exigido dentro del mundo moderno. El estudiantado tiene que estar preparado para competir en dinámicas laborales, muchas veces incongruentes con su base educativa, por lo tanto, debe exigir calidad en su educación, de no ser así, estas consecuencias llevarán al atraso social y económico de cualquier país por más avanzado que se encuentre, el peso de la globalidad lo hundirá en el retardo y desigualdad, si no mantiene su proceso de avanzada y creación educativa.

Un aspecto importante en la innovación educativa: la neurociencias

En estos momentos cuando la neurociencia nos muestra otros paisajes para el proceso de aprendizaje, también se está presentado diferentes tipos de enseñanza, comparado el aprendizaje activo o reflexivo como asiento de posibles cambios a los

sistemas de educación. Desde esta posición, Morris y otros (2024), evidenciaron en una investigación, que un número considerable de estudiantes, mostraron clara inclinación hacia el aprendizaje activo, caracterizado por altos niveles de participación, motivación y disposición para asumir riesgos” (pp 385), el estudio realizado permite soportar propuesta sobre la necesidad de cambio y adaptación en base a nuevas dinámicas de enseñanza, estableciendo la necesidad de profundizar estrategias educativas dinámicas y participativas para un futuro en el ámbito mundial, características estas consideradas en la Neuroeducación.

De igual manera, existen sistemas educativos sustentados en diferentes estilos de aprendizaje, muchas veces impartidos según su clase social y cultura, esta condición determina la necesidad de ser transformadores para desplegar diferentes estilos de aprendizaje orientados al propósito de aumentar la motivación, retención y curiosidad a nuevos conocimientos, esenciales para el proceso de enseñanza aprendizaje. Así mismo, es importante destacar que nuestra juventud está regida dentro del marco virtual y tecnológico, es decir, sumida en la electrónica como forma de vida arraigada mediante una comunicación digital, condición que impacta sobre estudios tradicionales acelerando su obsolescencia tal como están establecidas hoy, siendo arcaicas por el avasallamiento tecnológico, estas condiciones que permiten afirmar, la innovación será nuestro camino al futuro.

La Innovación educativa, requiere preparación académica con disposición para implementar técnicas y estrategias a fin que el estudiante, logre poner en práctica formas de aprendizaje, efectivos de acuerdo a la neurociencia. En este sentido, existen numerosos estilos de aprendizaje entre ellos podemos citar el modelo del Feldery Silverman, Kolb, también el propuesto por Honey y Mumford, ellos analizan diferentes estilos como el activo, reflexivo, pragmáticos o teóricos, en un contexto amplio donde se sustentan espacios teóricos para una educación moderna, presentando virtudes y desventajas, así cada uno resalta por sus particularidades con características ajustadas al uso virtual en educación relacionada a complejos valores cubiertos en el marco de ruptura sobre viejos esquemas e interpretación de nuevos saberes.

Lo expresado, se argumentó con Colina (2024), quien explica, “el rendimiento académico tiene mucho que ver con el rol que desempeña un docente dentro del aula,

su compromiso, ser mediador y creador de estrategias que conduzcan al aprendizaje efectivo de las enseñanzas” (pp, 131), el autor afirma, el cambio también tiene que formar al nuevo docente con la cualidad de ser interactivo, motivador, conocedor de tecnologías, inclusive de estrategias para crear la educación del mañana en base a un equipo integrado alrededor del conocimiento.

Dentro de este orden de ideas, la inserción tecnológica obligatoriamente tiene que formar parte del quehacer diario de nuestras vidas y motivar nuestro conocimiento, aspectos en los cuales la educación debe avanzar a pasos vertiginosos, progresando cada día con cambios constantes pero sostenidos dentro de la globalidad mundial. Las herramientas como plataformas de aprendizaje, salones virtuales, aplicaciones educativas y recursos multimedia ofrecen oportunidades que enriquecen procesos educativos, de allí la integración tecnológica como base del aprendizaje colaborativo, propiciando ambientes interactivos ideales para crear nuevos modelos de estudios y enseñanza.

Desde este punto de vista, los estilos de aprendizaje, de acuerdo a Martínez (2023), “el docente conoce a sus estudiantes, e identifica aspectos que requieren fomentarse, con la finalidad de lograr en futuros estudiantes, agentes de cambio con pensamiento crítico, lógico, reflexivo, que pueda ser capaz de resolver problemas” (pp,673), el autor citado, sostiene la necesidad de promover a estudiantes, para el desarrollo de nuevas habilidades en diferentes modos de interpretar argumentos modernos.

La innovación en educación es necesaria para rescatar el país en el marco socioeconómico, considerando su evolución como base de la independencia económica y social, miramiento que soporta nuestras libertades gracias a los aportes del conocimiento, permitiendo elevar nuestro grado de comprensión, condiciones que a su vez, estimulan el pensamiento crítico accediendo construir nuevos procedimientos, en otras palabras, se induce a los educandos para ser colaborativos, en el fluir de instrucciones, inquirir y compartir saberes. Circunstancias estas, que retan nuestra imaginación, promueven el preguntar, indagar o investigar, proporcionando soluciones adecuadas en el laberinto de conocimientos. Por otra parte, desarrollar formadores o educadores con estas facultades otorga mayores oportunidades al educado en el mundo

laboral, gracias a su desarrollo cognitivo proporcionando mayor facilidad para la resolución de contrariedades.

Lo antes dicho, se confirma a través de Ilbay (2024), cuando “destaca la necesidad de formar docentes en el uso efectivo de herramientas digitales y en la implementación de estrategias pedagógicas centradas en el pensamiento crítico y resolución de problemas” (pp 12), así como formar también a docentes para el mundo digital, en un proceso de cambios y modernización continua, condición imprescindible en la adecuación curricular, existiendo condiciones físicas o estructurales en el sistema educativo que faciliten dicha actividad.

Desde esa perspectiva, el enfoque “pensamiento crítico” es necesario para implementar habilidades, con las cuales el estudiante analiza y evalúa complicaciones, permitiendo tomar las decisiones adecuadas fundamentales en un proceso educativo renovador, destinado a implementar estrategias consignadas a su formación. En ese orden, cada innovación induce a romper viejos esquemas al crear nuevos paradigmas, estableciendo diferentes criterios, dicho esto, el pensamiento crítico debe enfocar al estudiante a su destino mediante un desarrollo integral, promoviendo empatía, inteligencia emocional y trabajo en equipo, las cuales transforman el desarrollo de competencias socioemocionales.

El mundo moderno nos obliga al autoaprendizaje continuo, lo observamos con niños en la utilización del celular, así deducimos, el estudiante actual busca su información, evalúa fuentes y aplica sus conocimientos prosiguiendo luego su perfeccionamiento. Las condiciones referidas lo harán más competitivo en nuevos espacios donde las novedades serán el diario quehacer del mundo laboral, escenarios propicios para iniciar su independencia laboral sostenida en creatividad.

Las citadas consideraciones tienen muchas implicaciones basadas en la disgregación social, así como en diferencias entre habilidades adquiridas por estudiantes de diferentes niveles sociales. Por otro lado, la realidad nos dice, mientras el educando sea de menor estrato social, en la actualidad, debido a la crisis económica por la cual atraviesa el país, menor serán sus oportunidades de aprendizaje, bajo esta premisa tenemos que fortalecer los sistemas educativos innovando para crear igualdad de

oportunidades en un contexto lleno de carencias, pero motivado para superar retos de un futuro incierto y ampliar oportunidades.

En el marco de acción actual, la publicación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), titulada, “El Estado de la Educación en América Latina y el Caribe (2024): la medición de los aprendizajes”, indica que, desde 2018 el acceso a una educación de calidad para los estudiantes más vulnerables de la región se ha deteriorado o estancado” (pp 23). Esta situación, de la cual ningún país latinoamericano escapa, se agrava al considerar el creciente rezago en la comprensión lectora y las destrezas matemáticas, tal como evidencian los resultados de las pruebas PISA realizada en el continente. Estos hallazgos nos invitan a reflexionar sobre el rumbo que deseamos para nuestra educación y los recursos con los que contamos para mejorarla, considerando los múltiples factores inherentes al proceso educativo, donde el impacto económico tiene una clara inherencia social.

En su efecto y ampliando bases de la innovación educativa, no todo es flores y nubes, la educación actual está sumida en dificultades, las conexiones electrónicas limitadas y nuestra juventud en abandono, esta situación conlleva a numerosos desafíos sostenidos por la brecha digital presente en los actuales estudiantes, así mismo, las limitaciones económicas de una mayoría que los discriminan de manera soterrada para acceder al aprendizaje de calidad, de ahí la necesidad de establecer políticas públicas que marcan esta sociedad de avanzada luchadora contra retos y desafíos del presente.

Metodología de trabajo

En el mismo utilizamos, métodos de revisión, análisis, puntos de vistas expuestos en diversas publicaciones científicas, a fin de efectuar un análisis, que para este caso fue, hermenéutica filosófica gadameriana, ya que a través de él asumimos la comprensión (verstehen), es decir, buscamos el significado haciendo una fusión de horizontes entre texto, lector o autor y el contexto actual. Cabe resaltar que nos acercamos al texto con ideas preconcebidas. Asumiendo así un análisis de las partes clave como lo propone Ricoeur (1975), análisis etimológico semántico. Generándose así el aislamiento de los siguientes términos. Educación, Complejidad, Desarrollo, Sociedad, Modernidad. Las consideraciones antes citadas, nos permiten escudriñar desde dichas

categorías un nuevo significado, el cual podemos argumentar, que lo expresado en el texto a través de la educación, ofrece un marco para entender el cambio social continuo, con relevancia atemporal y se intensifica con cada aparición de lo moderno.

A manera de reflexiones

El texto expuesto mediante este artículo, menciona diferencia entre edades, cultura y desarrollo social implementando condiciones para crear resistencias a la innovación educativa, en la aplicación de nuevas tecnologías por educadores y administradores del sistema. Desde este argumento se hace perentorio implementar inducciones con motivación originales en el camino de modernidad, tolerado en cambios culturales, sociales o conductas apuntaladas en formación de cada ser humano considerando su bagaje de experiencia, conocimiento y saberes, pero en muchas ocasiones fuera del contexto de modernidad. La complejidad de tecnologías o implementación de la educación virtual crea una resistencia natural al cambio, multiplicando el rechazo al aprendizaje, ello obliga a entrar en zonas inciertas dentro del campo de las destrezas, dando pie a los temores de formadores de nuevas generaciones en los sectores tecnológicos y educativos.

Soportando lo anterior, entraremos a un sistema educativo futurista en próximos años, serán atiborrados de transformaciones creando diversas reacciones, ahí estará presente la resistencia donde miembros pertenecientes a la comunidad educativa serán participes en su adaptación, esta acción dará ventajas competitivas a sus sistemas e integrantes, de allí la importancia para establecer una adecuada estrategia rompiendo paradigmas establecidos, citando a Mercado y otros (2024) “hay que construir acciones innovadoras intuitivas y de fácil ejecución e implementar tecnologías educacionales que lleven al logro de aprendizajes, favorezcan la confianza en actores educativos y potencien el debate sobre temas de práctica docente” (pp 93), con lo escrito el autor citado, consolida nuestra posición de hacer uso de innovaciones como los medios educativos amigables dirigido a quienes están en proceso de formación, para un nuevo sistema educativo como conjunto orientado hacia el entramado multidisciplinar futurista.

Dicho de otra manera, la modernidad y el desarrollo del conocimiento exige cambios en nuestro sistema educativo, de ahí el uso de tecnologías apropiadas para la

nueva didáctica educativa, ella amerita instruir para desplegar habilidades y competencia entre los docentes para adecuar de manera eficaz el proceso de aprendizaje, es decir funcionar de manera coordinada entre sus pares, por otro lado romper, la desconfianza de capacitadores o facilitadores para enfrentar un sistema de enseñanza sustentado en una visión futurista rompiendo paradigmas de comodidad y poder, acuñar otros conceptos sustentados con diferentes recursos tecnológicos cuestionando lo actualmente establecido.

El sistema educativo en un contexto general presenta cambios constantes en su complejidad por abarcar diferentes edades, estratos y orientaciones curriculares desplegando la necesidad de sostener nuevas habilidades, donde la formación docente muchas veces es descuidada o desatendida desconociéndose como promotora o ejecutora de cambios académicos, adiestramiento, comprensión y asimilación como paso necesario para ampliar competencias del educando en el marco digital o virtual, para competir según los avances y directrices establecidas en el mercado laboral.

En otras palabra, en el sistema educativo abunda la obsolescencia de destrezas o habilidades, ellas se deben concordar a nuestra realidad conceptuadas a nuevas visiones, sin embargo, las mismas tiene que estar sostenidas en la novedad, condición indispensable ante el conocimiento tecnológico de la juventud actual, ávida de adecuaciones para afrontar su realidad, es decir, el sistema educativo tiene que ir alineado a los cambios que exige la sociedad y avances tecnológicos a riesgo de quedar nuestra educación en un marco de obsolescencia, dejando fuera del campo laboral a una gruesa masa profesional al no ser atendida con la visión futurista.

El éxito del futuro profesional está sustentado en propuestas o creaciones en la dinámica del innovador. Los modelos educativos novedosos son fundamentales, pero tienen que ser evaluados y actualizados constantemente dentro de una dinámica progresiva, nuestro saber educativo tienen que ir a la par del desarrollo tecnológico, lo contrario promueve deserción adquiriendo conocimiento de manera empírica fuera del sistema educativo, descalificando al mismo al no suplir las necesidades del mundo laboral, es un reto complejo, donde los gobiernos, universidades y educación en general tienen que avanzar tomados de las manos a fin de fortalecerse con actualizaciones según el mercado laboral exija y la tecnología imponga.

Sin duda, enfrentar la educación hoy es un reto generacional, hoy más que nunca al ser creadas en base a un desarrollo tecnológico rápido y comunicación exigente, aun así, se establecen relaciones en un orden que favorece la evolución tecno- educativa, esta consideración facilita a corto plazo implantar doctrinas y dogmas novedosos para quienes aporten diferentes pensamientos educativos, como interrogantes en un progreso inmerso dentro la globalidad mundial.

Por otro lado, debemos establecer directrices del como vencer la resistencia al uso de tecnologías incluyendo distintos métodos o formación doctrinal. Balderama y otros (2024), explican que “los facilitadores seleccionado para integrarse al proyecto parecieran no manifestar interés en la manera que se pretende llevar acabo las acciones que da lugar al proceso de capacitación y frena el avance además de la motivación al grupo” (pp 271), esta afirmación indica que la resistencia al cambio tecnológico se presenta en un amplio contexto de culturas y países, situación a confrontar para establecer procesos de inducción destinados a promover su conocimiento, inclusive una visión prospectiva con disposición hacia el desarrollo de nuevos conceptos de enseñanza-aprendizaje sustentados por la innovación, aprovechando recursos disponibles, explotando su capacidad y potencialidad.

Cabe señalar, dentro del complejo mundo educativo es imperativo comprender, su complicado proceso de aprendizaje, selección de técnicas y estrategias, donde los educadores tienen obligación de motivar la perspicacia para articular su implementación, es ahí, donde existe la necesidad de planear cambios. Mercado y otros (2024) afirman “lo que se busca con la innovación educativa a través del uso de TIC es dinamizar el proceso de enseñanza con el fin de llevar al estudiante a un aprendizaje significativo, al igual que flexibilizar el rol de los docentes” (pp 80), el autor citado, manifiesta una necesidad de tecnologías para el adecuado proceso de enseñanza sustentado en la flexibilidad docente al conjugar diferentes conceptos durante la instrucción del educando.

La modernidad educativa nos exige adaptaciones o implementaciones tecnológicas sostenidas a una incorporación masiva pero planificada, buscando evitar repercusiones negativas acarreando gastos o pérdidas de tiempo innecesarias, por nuevos desafíos al docente y educando, estableciendo preguntas del cómo evaluar para conciliar objetivos del aprendizaje, educación digital invertida o de proyectos, al romper

el paradigma tradicional, basado en condiciones previas así como necesarias para establecer metodologías de evaluación ajustadas a esta realidad, sustentada en colaboración y creatividad instituida intrínsecamente sobre parámetros de innovación, sin embargo su insuficiencia actual está sustentada en determinar cómo fue el proceso de aprendizaje-enseñanza, condición que resalta en la competitividad global.

Todo proceso tiene que ser evaluado, no solo para determinar su impacto en el educando, también es imperativo comprobar la efectividad del sistema enseñanza del docente, es decir cómo fue su aplicación, cuál fue su alcance, sobre todo si cumple con expectativas creadas en su implementación.

Un punto especial a mencionar dentro de los procesos educativos son las diferentes tendencias utilizadas, consideración realizada en un mundo recargado de información, existen demasiadas variantes tecnológicas usadas para procesar información, aún más con profesionales ávidos de escalar en el mundo laboral volátil y cambiante bajo este paraguas de ideas, es donde el sistema educativo requiere otros enfoques para permitir el ingreso de personal calificado, pero motivado a las tendencias tecnológicas y cambios paradigmáticos. Por eso las disposiciones están orientadas al microaprendizaje, uso de la inteligencia artificial, aulas virtuales o simplemente realidad virtual, entre las muchas opciones que maneja hoy la modernidad.

Un aspecto importante a considerar dentro del ámbito educativo del cual no escapa, son las dificultades económicas, sociales o culturales de muchos países, condición que obliga a proponer alternativas en sistemas educativos colapsado o atrasados, de manera simplista las oportunidades existen para innovar y crear, la manera de cuestionar nos induce al pensar, iniciando así diferentes procesos para entrelazar ideas mediante los conocimientos propuestos para crear nuevos paradigmas del mañana. Al final podemos decir que la transformación educativa es prioridad para un país que busca progresar y abrir nuevas oportunidades, con espacios para la formación, sin embargo, es crucial que las instituciones educativas se adapten a estas realidades, aunque hoy, el futuro aún es incierto, pero el mundo avanza, no espera. Se puede construir la educación que queremos o pensamos. Aún hay tiempo, existe la tecnología con necesidad de una educación flexible permitiendo incluir una amplia base de nuestra

juventud, por ello se debe promover el conocimiento como desarrollo integral del individuo que participa en una sociedad globalizada.

A manera de conclusiones podemos incluir la complejidad educativa como parte determinante para el desarrollo del nuevo profesional, de igual manera, la innovación es paso esencial para la ruptura de viejos paradigmas de un sistema educativo caduco, el futuro debe estar sustentado en visiones modernas ajustadas a innovaciones tecnológicas. La virtualidad dentro del nuevo marco educativo avanza de manera acelerada, estableciendo otras rutas del pensar. De igual manera las bases epistemológicas deben enfrentar numerosos retos en la formación teórica de nuevos saberes, aún más dentro de marcos filosóficos innovadores obligando la actualización de currículos, en otro aspecto las posiciones hermenéuticas al intentar comprender nuevos diálogos o discursos a través de sus adaptaciones, se orientan a cambiar bajo una nueva visión del sistema educativo.

La intervención o afectación de los estilos educativos sufrirá rotura de paradigmas al ser transmitidos, la enseñanza mediante virtual propicia la pérdida del contacto gesticular del docente, en otros aspectos se crean barreras o resistencia motivado a las limitaciones tecnológicas que puede tener el docente o formador, quizá por desconocimiento de tecnologías causado por factores culturales, sociales o tecnológicos. Los aspectos son complicados cuando se analizan variables en conjunto, ahí la necesidad de establecer sistemas de estudios integrados que permitan trabajos en equipos y cooperativos sostenidos en pensamientos críticos, mirando los posibles retos del futuro. Los sistemas de enseñanza deber ser modernizados, así como muchos trabajadores reentrenados para fomentar nuevas destrezas o habilidades, como reflexión final, la modernidad avanza y la educación tiene que ir de su mano.

Referencias

- Albuquerque, R. (2024). *Nuevas formas de trabajo en el Siglo XXI y el reto de la inteligencia artificial*. *Revista Jurídica del Trabajo*, 5(13), 213-227. Recuperado de Revista Jurídica del Trabajo
- Andrade Salazar, J. A., & Rivera Pérez, R. (2024). *Epistemología en la educación: apuestas y desafíos contemporáneos*. *Revista Diversidad Científica*, 4(1), 1-21. <https://doi.org/10.36314/diversidad.v4i1.102>
- Ayca, M. M., Benítez Palacios, G., Limache Arocutipa, G., Huarachi Chuquimia, G., Salamanca Chura, E., & Rodríguez Vargas, E. (2024). *Estilos de aprendizaje y desarrollo de pensamiento formal en estudiantes peruanos de educación básica*. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(2), 376-387. <https://doi.org/10.36390/telos262.05>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). *El estado de la educación en América Latina y el Caribe 2024: La medición de los aprendizajes*. División de Educación.
- Balderrama Trápaga, J. A., Barradas Alarcón, M. E., & Solano Uscanga, E. E. (2024). *Resistencia a la innovación educativa por los facilitadores al Proyecto Aula de la Universidad Veracruzana*. V Congreso Internacional de Innovación Educativa, Yucatán, México. Recuperado de ResearchGate
- Colina Cantillo, A. L. (2024). *Los estilos de aprendizaje: una forma de potencializar la educación*. *Gaceta de Pedagogía*, (49), 117-134. Institución Educativa Técnica Juan XXIII Malambo –Colombia.
- Espinoza Vaca, J. (2024). *Objeto de estudio de la hermenéutica en el análisis actual de la educación avanzada*. *Revista Científica Caminos de Investigación*. Instituto Universitario Pichincha, Ecuador. Recuperado de Caminos de Investigación
- García Manzanares, A., Melo Guzmán, A. B., & Moncada Beltrán, C. D. (2024). *Estilos de aprendizaje y su influencia sobre el rendimiento académico en universitarios, como fuente de estrategias pedagógicas*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*.
- Ilbay, E. (2024). *La importancia del pensamiento crítico y la resolución de problemas en la educación contemporánea*. *Revista Científica Kosmos*. Iyayku Innova Editores, Ecuador.
- Martínez, N., Yulan, C., & Valencia, E. (2023). *Estilos de aprendizaje de estudiantes universitarios en cálculo integral*. *Revista POLO del Conocimiento*, 9, Ecuador. Recuperado de Dialnet

Mercado Borja, W. E., Calle Álvarez, G. Y., Barrera Navarro, J. R., & Mosquera Mosquera, C. E. (2024). *Resistencia a la innovación educativa por facilitadores al Proyecto Aula de la Universidad Veracruzana. Perfiles Educativos*, UNAM, México. Recuperado de ResearchGate

Mercado, W., Calle, G., Barrera, J., & Mosquera, C. (2024). *Resistencia al cambio y confianza en los procesos de enseñanza para la innovación en educación secundaria y media en Colombia. Perfiles Educativos*, 46(186). UNAM.
<https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2024.186.61478>

ORGANIZACIONES ENFERMAS. UN ABORDAJE REFLEXIVO DESDE LA INDAGACIÓN APRECIATIVA

Panza de Ferrer, Nora *

Policlínica de Especialidades PECA

Empresa de Salud Privada

ORCID: 0000-0002-7198-8672

Correo: norawaldetrudispanzadeferrer@gmail.com

Línea de Investigación: Comportamiento organizacional y productividad

Resumen

El presente ensayo, se centró en analizar reflexivamente las organizaciones enfermas, conocidas como aquellas que sufren de disfunciones internas, que afectan su salud organizacional. Se enmarca en la línea de investigación, comportamiento organizacional y productividad dentro de temática bienestar laboral. Este análisis se sustentó metodológicamente en una revisión documental como técnica para recolectar y analizar diversos documentos ubicados en el modelo de gestión organizacional estratégico y proyectivo que propone valorar más el fondo que la forma de las patologías, que viven las organizaciones en su día a día. La reflexión surgida, nos direccionó a abogar, por un enfoque gerencial, basado en la indagación apreciativa, que priorice lo positivo, fomente la sanidad y creatividad de quienes gerencian organizaciones en la actualidad, como elementos claves para una efectiva adaptación a las demandas sociales reales.

Descriptores: indagación apreciativa, organizaciones enfermas, planificación estratégica.

SICK ORGANIZATIONS. A REFLECTIVE APPROACH FROM APPRECIATIVE INQUIRY

Abstrac

This essay focused on reflexively analyzing sick organizations, known as those that suffer from internal dysfunctions, that affect their organizational health. It is framed in the line of research, organizational behavior and productivity within the theme of occupational well-being. This analysis was methodologically based on a documentary review as a technique to collect and analyze various documents located in the strategic and projective organizational management model that proposes to value more the background than the form of the pathologies, which organizations experience in their day to day. The reflection that arose led us to advocate for a managerial approach, based on appreciative inquiry, which prioritizes the positive, fosters the health and creativity of those who manage organizations today, as key elements for an effective adaptation to real social demands.

Descriptors: appreciative inquiry, sick organizations, strategic planning

Introducción

Cuando nos introducimos en un tema que refleje la inquietud del que lo desea abordar, según Zemelman (1992) el esfuerzo por penetrar en la realidad por medio de una lógica de exclusividad de niveles que operan mediante instrumentos conceptuales que cumplen la función de reflejar la articulación del sentido de lo que se quieren plantear. (p.196).

En la actualidad, las organizaciones son, por demás centros donde como profesionales desarrollamos nuestras actividades desde cada una de los roles. Hoy, podemos ver en el tapete de las discusiones que el termino organización, está siendo abordado también desde su condición de enfermas, y cuando hablamos de ellas, estamos ante un concepto que tiene distintas aristas, que convergen en la precisión de algunos criterios que alimentan su conceptualización.

Una organización enferma, es aquella cuya salud interior, se trastoca desde su estructura cotidiana, desde elementos casi inadvertidos por su elementalidad, en este caso podríamos partir desde un aspecto subjetivo como lo es la motivación, pasando por sus aspectos objetivos como lo son, cultura, clima laboral y hasta el nivel de toma de decisiones entre otros.

Ahora bien, estos elementos cotidianos por demás, conforman la sabia elemental de cualquier organización. Y es desde allí, que al no considerarlos como importantes, sino elementales, inciden sobre la posibilidad de generar patologías organizacionales impredecibles, que son conducentes en la mayoría de los casos en la perdida de la visión clara y sólida sobre la importancia que estos revisten para la sanidad general organizacional.

De lo planteado, emerge la necesidad e importancia de estudiar el temario que orienta esta inquietud investigativa, conducente a indagar como, quienes desarrollamos actividades organizacionales tenemos la oportunidad de participar activamente en el devenir organizacional y con la misma comprometernos con cada proceso a partir de nuestros aportes. De allí se desprende el abordaje temático de este ensayo, que permitirá analizar reflexivamente que, como y por qué hoy se habla de organizaciones enfermas de forma más específica y como la indagación apreciativa como metodología

emergente pudiera intervenir y ser considerada como una oportunidad para evitar y/o sanear la organización.

Desarrollo argumentativo

Organizaciones en la sociedad actual

Las organizaciones son entidades sociales en las que se integran personas y elementos que la conforman y se direccionan engranadamente al logro de objetivos. En la actualidad, para lograr cambios organizacionales, transformaciones, lo primero que se hace es buscar lo que está mal y corregirlo. Se hurga sobre los errores y luego se trabaja para subsanarlos y así mejorar la situación. Esto orienta en la gran mayoría de los casos al déficit, a poner la energía en solo lo que falta, y se vuelve parte de la normalidad. Una manera tradicional es centrarse en corregir el mal desempeño, intentando sanarlo. Se parte de la base de que la organización está enferma y que quien la dirige resulta ser el especialista en males, cuyo propósito es presentar alternativas que sanen a la organización.

La falta de visión con relación a ello, no solo llega hasta ahí, esta, traspasa y trasciende hasta impedir ver el mejor camino, el cambio o la transformación necesaria para enfrentar los requerimientos ineludibles de una sociedad convulsa, agitada y trastocada por la carencia de valores elementales como la responsabilidad, al no querer observar lo que nos dice la realidad.

A partir de allí, se desprende lo que pudiera llamarse el inicio de una enfermedad organizacional y no es otra que la miopía, cuyo síntoma más certero es, no querer ver el horizonte hacia donde se conduce la organización, una ceguera aparente o unos ojos nublados, que impiden aclarar la vista hacia escenarios futuros de posicionamiento, o quizás de reposicionamiento necesario para oxigenar la esencia organizacional que se revitaliza a partir del remozamiento y adecuación a las exigencias del servicio, que decimos desde nuestros nombres ofrecer.

Al respecto Fernández citado por Martínez (2013), las empresas pueden padecer Miopía, desde un punto de vista organizacional podría definirse como Organizaciones con falta de capacidad para reconocer los cambios en el entorno con la anticipación suficiente. Añade, además; se ha dicho que los mediocres constatan mientras que los inteligentes prevén.

De esto, resulta imperioso abordar, como las organizaciones actuales desde su postura gerencial han de configurar su sanidad, como parte fundamental en la hoy llamada sociedad del conocimiento desde la indagación apreciativa, toda vez que esta, representa cambio y desarrollo basado en principios positivos y constructivos. Organizaciones que asuman una actitud que oriente hacia el aprendizaje organizacional y la creatividad. Que aprecie lo que está bien en cada sistema, convirtiéndose en un hábito de la mente y la imaginación, que busca el éxito como fuerza vital. Sin embargo, esto no implica, no atender lo que no funciona, no es, al contrario, significa ampliar la visión para trascender a los atavismos que hemos y estamos arrastrando.

La controversia en torno del concepto de organización en los círculos de todo el mundo nos remite a lo planteado por Etzioni, (1975) " Vivimos en un mundo organizacional. Nacemos dentro de organizaciones, nos educamos en ellas, y consumimos gran parte de nuestro tiempo trabajando en ellas".

Cabe destacar, que estas organizaciones, poseen una racionalidad limitada y por tanto su comportamiento puede ser controlado por la organización misma desde la filosofía de la ciencia, la política del conocimiento, el modelo de sociedad y el concepto de ser humano como actor individual y social, concebida a partir de los valores éticos y las opciones políticas de la sociedad presente en su diario quehacer.

Según Stoner, (1995) las organizaciones emprenden programas de cambio al menos por tres razones: a) Los cambios en el entorno amenazan la sobrevivencia de la organización b) Los cambios en el entorno ofrecen nuevas oportunidades para progresar y c) La estructura y forma de funcionamiento de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno.

Esto, se percibe como la búsqueda de un equilibrio entre la coherencia interna y la correspondencia con lo que demanda el contexto, es decir conocer cuánto se corresponde el discurso organizacional con la acción. La sociedad se forma por la voluntad de un conjunto de personas para lograr beneficios mutuos, pronto aparece la necesidad de ordenar las actividades que hay que llevar a cabo para conseguir los objetivos comunes. En la actual, se observa una mayor exigencia para mantenerse en un nivel óptimo de productividad que refleja la evolución, no sólo de las sociedades sino

de los esquemas organizacionales, de los sistemas de información, de su aplicación y adaptación a la realidad en todos los ámbitos de la vida humana.

Todo esto, requiere de un aprendizaje continuo, actividad que es de por vida y que permitirá a las organizaciones adaptarse a los entornos cada vez más complejos, cambiantes e inciertos, donde las personas se agrupan, integran, comunican profundamente y se comprometen con el proyecto que los une. En opinión de Limone (2001), dentro de las organizaciones existen dos dominios simultáneos: "Las personas y los objetos (materiales, simbólicos y energéticos), lo cual consideró una similitud en ambas organizaciones, complejas y transcomplejos. (p.200).

Es ineludible hablar de la sociedad del conocimiento, esta; no es otra que el tipo de sociedad actual que se necesita para competir y tener éxito frente a los cambios económicos y políticos del mundo moderno. Es referida como una sociedad bien educada o lo que es lo mismo, preparadora del recurso que impulsa la innovación, el espíritu empresarial, el dinamismo con base en la voluntad de sus miembros. Desde este escenario, se demanda la generación de una nueva visión de gerenciar, caracterizada por la necesidad de hacer de las organizaciones espacios de estructura sanas, flexibles, abiertas, con funciones más autónomas desde la competencia de cada uno de sus miembros, con el único fin de acompañarse más rápidamente a los cambios y nuevas dinámicas que presenta en la actualidad.

Este nuevo escenario organizacional, requiere un remozado espacio cultural que parte de la necesidad de organizaciones y estructuras más flexibles, abiertas, con funciones autónomas de cada uno de sus miembros, con el propósito de que puedan adaptarse rápidamente a los cambios generados por las nuevas dinámicas.

Al parafrasear a Drucker (2002), este apunta a que, para los próximos años, las organizaciones tendrán que trabajar sobre la base de aspectos considerados por él, cómo claves y sobresalientes, aspectos como, la transformación de la gestión empresarial, el respeto y acogida a nueva información, el mando y control y la valoración a las personas que trabajan desde su conocimiento. Sin duda, ello va a exigir mucho, porque ya no resultaría práctico tener una política o directriz para aplicarla año a año, sino por el contrario, el trabajo será más complejo. Será el de asumir posturas más objetivas, donde el todo se integre y la importancia de cada uno sea un factor integrado,

nadie será más importante que otro, por el contrario, seremos importantes todos, pero de formas distintas.

Organizaciones enfermas

La riqueza de los países tiene que ver con la efectividad de la utilización de sus energías, habilidades y conocimientos, al respecto Harbison. (1973), si estas no se desarrollan en favor de la sociedad, tampoco desarrollarán otras cosas. Desde allí el conocimiento, siempre ha sido fuente de poder y riqueza, de la cual los poderosos han sabido apropiarse, donde la educación y el mercado de trabajo continúan siendo medios idóneos para tal propósito. Al respecto, Barba, & Solís. (2009) apuntan a que, en la actualidad los aportes para el estudio de las organizaciones ya se cuentan con diversos marcos teóricos y conceptuales, se tienen indicaciones que es pertinente usar conceptos de ciencias de la organización, por la diversidad de marcos conceptuales e instrumentales que se utilizan para el análisis y diseño de organizaciones.

En ese sentido, Ibarra, Montano y Soria, citado por Medina (2007): “el estudio del fenómeno organizacional no puede ser considerado, sino como una forma relevante de comprensión de la propia realidad social.) Pero esto, no siempre es tratado como parte fundamental en el transcurrir de las organizaciones, en algunos casos, este conocimiento no es visto como una ventaja para la misma, por el contrario, resulta un detonante ante ciertas regularidades organizacionales que lo ven como una amenaza latente.

De esas regularidades, afloran síntomas de enfermedades organizacionales, donde tener talento resulta peligroso. Organizaciones, donde su recurso solo es pieza oportuna, también llamados apaga fuegos gerenciales, que solo se hacen visibles ante la significancia de su intervención, definitivamente, una organización que está enferma y cuyo rasgo más caracterizador a partir de lo expresado es, donde las personas son vistas como simples piezas de recambio fácilmente desechables.

Donde inclusive, decir la verdad puede resultar perjudicial para quien habla. Espacios, que desdibujan el liderazgo que alimenta de forma natural cualquier directriz emanada desde la visión de la instancia más alta del pensamiento empresarial. Un supuesto liderazgo, que es llevado y aceptado por parceleros institucionales, que solo ven el éxito desde sus acciones, perdiendo de vista que, al no considerar la capacidad

de otros, pudieran estar perdiendo la oportunidad de encauzar la organización hacia caminos más sólidos. Y es que, si en verdad queremos generar los cambios y transformaciones que nos exige la sociedad actual, solo rodeándonos de los mejores y con las necesarias competencias diferenciadas, le estamos dando a la organización la oportunidad de generar el valor agregado de poder alcanzar los objetivos propuestos.

En una organización enferma, impera la sumisión, las injusticias, el desequilibrio, el premiar al que no actúa, aspecto este, que afecta notoriamente al que, si lleva a cabo su labor más allá del reconocimiento. La prohibición silenciosa, normada subjetivamente, que impide ser oído bajo el respeto recíproco. Donde el pensamiento no es percibido como un aporte, sino, como un atentado a lo que se ha precisado. Pero lo más corrosivo de todo esto, es que la miopía organizacional que puede estar imperando, lo único que consigue es perpetuar un clima viciado donde el talento competente y apto es expulsado ineludiblemente ante las dificultades, para no ser reconocido o valorado.

A la par de todo lo planteado, se observan claramente síntomas que esclarecen que, como organización se está enferma. Estos síntomas, se hacen visibles desde el desconocimiento de la misión, visión y más allá de ello, la misma cultura organizacional, no es genuinamente representada por quien la lidera, así mismo, no se considera a la redarquia, como la mejor forma y oportunidad de potenciar las personas, áreas y estructuras con recurso competente, avezado para ejercer la polivalente gama de actividades necesarias para hacer de la organización un ente dinámico, capaz de no detenerse por la ausencia de algún personal. Es así como Cabrera (2017), sostiene que la redarquia es un paradigma, que traza un camino, el de construir un nuevo enfoque sistemático, para mantenernos competitivos, cuando el cambio es discontinuo y el futuro es cada vez menos una extrapolación del pasado.

Desde una organización enferma, se mantiene la ya tradicional máxima, de hacer responsable a X o Y, decisión está basada en lo que dicen los demás, sin considerar los alegatos del inculpado y por, sobre todo no reconocer, la corresponsabilidad que siempre ha de existir, porque formamos parte de la organización, que es y debe ser un todo. Es desde allí, que las organizaciones tienen el deber de asumir que su accionar interno puede estar contaminado con lo que hoy se conoce con el nombre de abulia laboral.

Según Vijayaraghavan, Krishnamoorthy, & Tremble (2002), una organización enferma por la abulia laboral, no es más que la manifestación de ausencia o pérdida de voluntad, introversión, conformismo y pasividad hacia lo que se ejecuta. Visto de otra manera, muchos oímos cuando un integrante de la organización habla de apatía, termino este por demás común, utilizado con una libertad inusitada, pero ligera, porque se deja a un lado la indagación natural que debe existir en cualquier líder organizacional, de precisar el por qué está sucediendo la supuesta apatía, perdiendo de vista razones más complejas que una simple palabra. Dejando a un lado la necesidad de localizar el verdadero síntoma de una patología organizacional, que esta notoriamente dando vestigios de una organización enferma. La abulia no implica que el sujeto no realice ninguna actividad, sino que aquellas que realiza, las lleva a cabo de manera automatizada o instintiva, sin que opere realmente el proceso humano de la voluntad.

Al profundizar el termino organización enferma, es esa que a cada momento debilita su accionar cuando, se enfoca en el problema para tratar de solucionarlo, perdiendo de vista que es posible observar el mundo desde otra posición, que se enfoca en distinguir y trabajar con aquello que hace posible el cambio, no en aquello que lo obstaculiza. Resulta importante precisar que lo que observamos, depende del lente que usemos para fijar la mirada; eso, es sin duda la realidad objetiva y, por lo tanto, desde allí actuamos.

En estas organizaciones se puede observar las situaciones y los hechos desde el enfoque del déficit, centrado en ver los problemas, aquello que no funciona y moverse en la crítica constante, o si, por el contrario, se puede ser un observador desde el enfoque apreciativo, buscando las posibilidades que puedan potenciar el cambio, actuando proactivamente, empoderándose para transformar las dificultades y siempre aprendiendo de ellas.

Ahora bien, al abordar el temario sobre lo apreciativo, Cooperador y Whitney, (2005) se refieren a la búsqueda de espacios de bienestar, comprensión, reconocimiento, al buen trato y al afecto. Pero no todo queda allí, el enfoque apreciativo, también se basa en considerar que todo lo positivo construye acciones positivas. Reafirma así mismo, que todos tenemos imágenes positivas de nosotros, que transcurren solapadas, que

subyacen o están siempre bajo cualquier proceso organizacional y además, tienen una tendencia natural a evolucionar hacia esas imágenes más positivas mantenidas por los miembros; sin embargo, estas imágenes se ocultan tras el discurso predominante, que usualmente se caracteriza por el déficit. No obstante, el obstáculo más grande para el bienestar de un sistema es la proyección no afirmativa que muchas veces lo guía.

Actuar apreciativamente en las organizaciones, se constituye en una forma de ver, estar y actuar en el mundo, desde el más genuino interés por cambiar lo humano y organizacional, donde la mente está comprometida y el corazón y la imaginación van de la mano para abordar los cambios que sean necesarios, para asumir las relaciones y en tal sentido, no debe entenderse como una metodología, forma, manera o una herramienta que puede usarse siguiendo ciertos procedimientos.

Desde ese contexto, necesitamos organizaciones resilientes, sustentadas en apreciar todo cuanto resulte positivo y satisfactorio para ellas, que inspiren respeto y adhesión, destinadas a lo grande. Organizaciones flexibles y amenas, que se recuperen rápidamente de los altibajos propios de cotidianidad. Organizaciones, que transcurran con transparencia en sus procesos, que conozcan a su gente, que impulsen el liderazgo que cada uno ostenta de forma natural. Y es que toda organización, tiene que ser vista como un organismo humano, que a su vez es también la suma de muchos órganos. Al tener claro el porqué de ello, se podrá comprender mejor su accionar, identificar sus síntomas y abordar la patología organizacional de forma más certera.

La indagación apreciativa, una alternativa para las organizaciones

Hay dos cosas que la historia siempre nos recuerda, la primera es, que el cambio resulta inevitable y la segunda, es que siempre será posible mejorar. Y es desde allí que las organizaciones deben partir para edificar y reedificar acciones que en todo momento remocen, conduzcan y generen los cambios necesarios que alinean a la misma con los requerimientos de la sociedad imperante. Por ello, las organizaciones que creen y practican el cambio permanente, incluso de lo que hacen bien, son las que permanecen y tienen éxito.

Ahora bien, es bueno conocer porque se denomina apreciativa, se enfoca en descubrir lo que da vida en un sistema social, para construir un futuro mejor, este término, impulsa el cambio, incrementa las fortalezas y las convierte en hábitos, promueve el

crecimiento, la ilusión y la motivación. Es un paradigma social, que tiene una manera muy particular de valorar lo que es importante en el ser humano y en el mundo social y natural en el que se desenvuelve. Es un nuevo paradigma para el cambio positivo en las organizaciones para profesores, estudiantes universitarios, consultores y gerentes.

Desde esta experiencia apreciativa, se podrá descubrir el todo en su totalidad, profundidad, poder y coherencia y, en consecuencia, va a inspirar y guiar una práctica y desarrollo teórico más coherente y poderoso. La intervención apreciativa fue iniciada a finales de los años ochenta por David Cooperrider y sus colegas de Western Reserve University. En su papel de consultores descubrieron cómo sus clientes se entusiasmaban cuando se les preguntaba sobre experiencias solo positivas y exitosas. Fue así, como comenzaron a incorporar preguntas que revelaron los elementos positivos de la organización en la fase del diagnóstico de sus investigaciones.

En ese sentido, Shepherd (2001), apuntó que este cambio en la manera de preguntar, fue lo que dio origen a otro de los principios fundamentales de la intervención apreciativa, que afirma que las organizaciones cambian en la dirección de lo que estudian y cómo lo estudian. Esta intervención apreciativa, se presenta enfocada en la búsqueda constante de lo mejor entre las personas, su organización y el entorno de ella basándose en el éxito de la misma, y más allá de ello, como potenciarlos en lugar de, en los problemas y cómo resolverlos. Se presenta organizacionalmente bajo cuatro (4) fases, identificadas por Cooperrider (1986):

- Discover (Descubrir): identifica y descubre aquellos procesos que funcionan bien.
- Dream (Sueño): visualiza los resultados que te impulsan a avanzar.
- Design (Diseño): diseña la situación u organización ideal para lograr los sueños.
- Destiny (Destino): asegura que los sueños puedan hacerse realidad, construyendo entorno al aprendizaje, el ajuste y la improvisación.

Esto resume según Cooperrider (2003, p.122), en que lo más importante que un grupo puede hacer para construir conscientemente un futuro mejor, es descubrir, cuál es el núcleo positivo de una organización o sistema y verlo como una propiedad común de todos. La invitación es a concentrarse en los puntos fuertes y recursos de una organización en lugar de en sus áreas problemáticas. De lo planteado surgen principios

básicos que permiten encauzar las fases de la intervención apreciativa aplicables tanto a los individuos que componen las organizaciones como a estas mismas, y son:

- **Construccionista:** el lenguaje crea realidades. El qué, cuándo y cómo decimos algo entorno a nuestras conversaciones, determina la construcción de nuestro mundo.
- **De simultaneidad:** la primera pregunta que formulamos es la propulsora del cambio, por eso debemos elegirla bien.
- **Positivo:** las preguntas positivas generan escenarios de cambio positivos.
- **Poético:** debemos estar abiertos al misterio y al hecho de que la imaginación humana es ilimitada, por lo que no debemos limitar en las capacidades de las personas para alcanzar sus metas.
- **Anticipatorio:** ayudando a la otra persona a visualizar su éxito la estaremos motivando para ponerse en marcha a alcanzarlo.
- **De ser consciente:** la presencia real, estar disponible para escuchar a la otra persona, y hacerla pensar en el aquí y el ahora, y las posibilidades del mañana, le será de ayuda.
- **Narrativo:** manteniendo el principio positivo debemos construir una narrativa positiva, buscando cultivar el optimismo y fomentar la autoconfianza.
- **De la promulgación:** haz que la otra persona se visualice como si ya hubiera alcanzado el logro de su objetivo, esto favorecerá su predisposición para trabajar en ello.
- **De la totalidad:** ser conscientes de que formamos parte de una totalidad mayor y de que estamos interconectados, ayudan al otro para visualizarse como parte de un sistema.
- **De la libertad de elección y acción:** el cambio debe ser una elección, no una imposición. Guiemos a la otra persona en la toma de consciencia de su deseo del cambio.

En otras palabras, a diferencia del modelo tradicional de resolución de problemas, el enfoque apreciativo trabaja sobre aquello que funciona, y no sobre lo que está mal. La identificación de eso que funciona y su potenciación, son la base generadora del cambio en el sistema son razones suficientes para que hoy las organizaciones más que nunca, necesitan mantenerse intervenidas apreciativamente. Solamente las que creen y practican el cambio permanente, incluso de lo que hacen bien, son organizaciones que

permanecen y tienen éxito. Hay que acogerse a lo que en su momento manifestó Collins, (2005) “creer que lo que se hace bien, siempre se podrá hacer mejor”.

En atención a lo planteado, intervenir apreciativamente una organización, es una invitación constante a lograr establecer una cultura organizacional sustentada en una filosofía en la que se crea, se comparte, se transforma e incrementa el conocimiento de manera intencional, esto, conducente a fortalecer la capacidad de descubrir y usar efectivamente el capital de conocimiento que se posee.

Resulta ineludible considerar la intervención apreciativa, ya que se centra en abordar lo positivo de la organización, sus competencias, talentos, habilidades y destrezas más sobresalientes desde sus mejores acciones y prácticas. Nos permite avizorar horizontes inusitados, imaginar y construir nuevas maneras de vivir y convivir, de trabajar acompañados con la organización, sentirnos parte de ella, de organizarnos y de relacionarnos. Puesto de manera simple, el conocimiento humano y el destino organizacional están fuertemente intercomunicados. De allí que para ser un ejecutivo o líder efectivo debemos tener claridad respecto del conocer, entender y analizar una organización como un sistema viviente creada por el hombre. Conocer a la empresa es el punto central en cualquier intento de cambio.

Cabe destacar, que la ontología y la axiología van de la mano con la actitud apreciativa, hombres y mujeres, líderes o lideresas han de precisar su rol dentro de las organizaciones, esto exige que como seres humanos y los sistemas sociales en los que nos desenvolvemos, debemos ser generadores de la energía y deseo irresistible de lucha. No solo para atraer la adhesión de los seguidores, sino también para construir un futuro mejor, desde el primer momento en que somos invitados a descubrir nuestro núcleo positivo y a potenciarlo colectivamente. En ese sentido, en todo ser humano y en todo sistema social y natural en el que se desenvuelve (familia, equipo, organización, comunidad, naturaleza) ha de existir un núcleo de fortalezas, un potencial positivo que está esperando emerger y que tenemos que descubrir y desarrollar colaborativamente.

Es importante, para quienes lideran los cambios y transformaciones en las distintas organizaciones que asuman la necesidad de reflexionar sobre lo que somos y lo que queremos ser y más allá de ello, precisar qué tenemos como seres humanos, de nosotros mismos, de la realidad y de la naturaleza en la que nos desenvolvemos, por

cuanto ésta, es subjetiva, socialmente co-construida y dinámica, es decir siempre cambiante. Tener claramente definido, lo que da vida, y lo mejor que existe en el ser humano y en los sistemas sociales y naturales, en los momentos extraordinarios, cotidianos y trágicos.

Porque en cada ser humano y sistema social hay un potencial y muchas historias positivas y valores auténticos e inspiradores que están esperando ser descubiertos y al describirlos somos y seremos generadores de cambios. Por esto, el futuro del desarrollo organizacional y el florecimiento de organizaciones sanas, pertenece a métodos que declaren, incorporen y aceleren el aprendizaje anticipatorio que comprometa e involucre cada vez más, a mayores niveles de colectividad organizacional.

Desde allí, las sociedades, resultan un reflejo del comportamiento de sus individuos. Cada organización es conformada por los seres humanos y estos son un reflejo de la sociedad, de la cual es parte, con todo lo que ello representa, el desarrollo de cada individuo es integrar, como lo plantean las diversas teorías del desarrollo humano, Ese comportamiento es el que en definitiva trasciende a las organizaciones donde estos individuos desarrollan y ejecutan sus roles definiéndolas como, saludables o no.

Por tal motivo, al hablar de una organización sana o saludable, estamos ante aquella que establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de bienestar físico, mental y social de sus colaboradores y a su vez, un alto rendimiento laboral. Donde la cultura, clima y prácticas crean un entorno que promueve ambientes empáticos revestidos de seguridad. Eso hace construir organizaciones diferentes, que fomentan la autopoiesis en sus colaboradores, esta concepción implica generar el cambio, sin perder de vista que las organizaciones son sistemas empresariales, son sistemas humanos, sistemas vivos, grupos de personas constituidos deliberadamente como unidades sociales para alcanzar fines específicos (coexistencia, actuación o resultados), es decir, existe un ánimo de integración que no es producto de la casualidad y se espera una permanencia en el tiempo a partir de la forma cómo los elementos de ese sistema interactúan, en función de los objetivos, intereses o beneficios individuales y grupales.

Lograr organizaciones autopoieticas, tiene la capacidad de conservar la unión de sus partes e interactuar entre ellas. Al ser autónomas, se convierten en sistemas cerrados y autorreguladores. Los cambios y transformaciones requeridos por la organización, sólo serán posibles en la medida en que se transforme la cultura organizacional que subyace en todos los miembros de estas, especialmente en lo referido a la cultura de evaluación institucional y de autorregulación; para lo cual es necesario, emprender nuevos enfoques y adoptar nuevos rumbos en la gerencia que conduzcan a procesos de cambio sustantivos dentro de la organización, más allá de los resultados obtenidos a través de procedimientos tradicionales, inspirados en el marco normativo y reglamentario y orientados hacia el cambio de aspectos meramente formales.

Lograr una organización sana, sobre la base del empoderamiento organizacional como producto de todos. Siempre se estará a tiempo para hacerlo. Hay que generar un mayor nivel de compromiso organizacional que lleve a un nexo afectivo y que este a su vez, dé lugar a mayores niveles de bienestar laboral y emocional, lo que conduce a una menor intención de irse por parte de los trabajadores.

Parafraseando a Reyes (2017) sostiene, que una organización saludable no llega hasta ahí, nace de la idea de que la efectividad de la organización se incrementa cuando el poder y el control son compartidos, en la que hay oportunidades de desarrollo, acceso a la información, recursos y apoyo, para que los trabajadores desarrollen su trabajo con altos niveles de empoderamiento psicológico y emocional, con resultados organizacionales positivos tales como un mayor nivel de compromiso organizacional. Altos niveles de compromiso afectivo darán lugar a mayores niveles de bienestar laboral, un mejor clima laboral, emocional y a una menor intención de irse por parte de los trabajadores.

Aprender de los momentos de excelencia teniendo como fundamento a la Indagación Apreciativa. Plantear la salud organizacional desde un enfoque emergente, para la transformación organizacional basado en una premisa simple: que las organizaciones crecen en la dirección de lo que constantemente hacen preguntas y enfocan su atención. La investigación sociológica ha demostrado que cuando las personas estudian problemas y conflictos, el número y la gravedad de los problemas que

identifican realmente aumentan. Pero cuando se enfocan en los ideales humanos y los logros, las experiencias pico y las mejores prácticas, estas cosas, tienden a florecer.

Una organización sana, no puede perder de vista que es producto de la imaginación humana. Es decir, ninguna organización podría existir si una o varias personas no se lo hubieran imaginado. Por tanto, una organización saludable es aquella en la que cultura, clima y prácticas crean un entorno que promueve la integración de todos los que la componen. Eso es, lo que nos hace falta para construir algo diferente a una empresa enferma.

Aún estamos a tiempo, de conformar organizacionalmente el trabajo de equipo necesario para fortalecer círculos de confianza que permitan alinear los objetivos, que consoliden el compromiso y la motivación del recurso humano que resulta ser en definitiva la savia elemental de toda organización. Nada es más valioso que sentirnos parte de la misma. Considerar que el cambio en una organización siempre se inicia con la pregunta, que nuestro comportamiento en el presente está influenciado por el futuro que anticipamos, que no tenemos límites en lo que podemos indagar y aprender de ello. Tratemos de involucrar a tantos miembros de la organización como sea posible para darle vida, en el día a día.

Conclusión

A modo de corolario, es oportuno resaltar que, para comenzar a construir una organización sana, lo primero que se debe hacer es, detectar si su organización es un espacio que mata sueños, voluntades, motivaciones, esperanzas y compromisos, que anula la autopoiesis natural de cada miembro. Identificar hasta qué punto su estructura organizativa está alineada con los procesos, así mismo, si estos procesos no colisionan entre sí, porque si esto resultase ser una realidad, su organización va camino a abrirle las puertas a la abulia laboral.

La enfermedad de una organización, empieza cuando sus líderes desconocen, de donde parte la autonomía y donde termina la libertad hacia las metas comunes de sus miembros. Un gerente, que no sopesa las competencias de sus seguidores, que no evalúe, valore y asuma cual es el rol de cada uno y la necesidad de ese cada uno, no puede llamarse líder. Es su deber actuar en función a ello con la más absoluta apertura hacia las decisiones más objetivas, No perder de vista que la organización, es lo que yo

proyecto como líder, lo que yo visiono desde el conocimiento que tengo de ella, desde la prospectiva que tengo edificada a partir de una sociedad, que sin articular palabra exige minuto a minuto cambios y adaptaciones a nuevas posturas y visiones en conjunto.

Tenemos el deber de preguntarnos como organización, si vamos por el camino correcto, si contamos con la fuerza humana indicada y más allá de ello, si estamos dando el valor a cada uno de los miembros para que se sientan integrados a un proyecto común, donde refrendar la responsabilidad solo será visible si es compartida. Así mismo, es de especial atención fomentar la redarquia, entrenar equipos de líderes de procesos, que establezcan y fomenten espacios de conectividad y confianza, dejando ver un liderazgo positivo, enfocado en el desarrollo y bienestar de los colaboradores. Todo esto permitirá a hacer tangible lo intangible.

Consolidar un gerente líder firme, perspicaz de indagar apreciativamente sobre las potencialidades que dirige, pero a su vez cercano, que balancee el que' y el cómo, indicando en ese como la necesidad de contribuir y de amalgamar contribuyentes. Poner al colaborador siempre en el centro de la estrategia a seguir, fortaleciendo su participación y exaltar su capacidad para ello. Liderar conscientes de sus roles y de la importancia de valorar a cada integrante del equipo. Por tal razón, la indagación apreciativa se presenta como una herramienta clave para transformar las organizaciones, enfocándose en el potencial humano y en la creación de un entorno de confianza y colaboración.

Como colofón, visionar una organización sana, no es más que amplificar las fortalezas humanas y alinearlas con los fines de la organización desde la redarquia, como elemento clave para deslastrarse de la visión jerárquica, el control y las decisiones centralizadas. Asumir desde la indagación apreciativa, la jerarquización de lo positivo, destacando que las buenas situaciones solo deben servir para ir más allá de lo que tenemos, mejorar lo bueno y trascender a lo excelente.

Referencias

- Álvarez, C., Montano, C., & Reyes, A. (2017). Complejidad, multidisciplinariedad y subjetividad: alternativas analíticas en el abordaje de los estudios organizacionales. En C. A. Vilchis, *Horizontes y perspectivas metodológicas en las Ciencias Administrativas*. Ciudad Juárez: UACJ/UNAM. (pág. 220)
- Barba, A., & Solis, P. c. (2009). *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y metáforas en los Estudios Organizacionales*. México: Vertiente Editorial.
- Barba, A., & Solis, P. c. (2009). *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y metáforas en los Estudios Organizacionales*. México: Vertiente Editorial.
- Cabrera, J. (2017). *Redarquía: más allá de la jerarquía*. Editorial Independently published. ISBN-10 : 1520733879. ISBN-13 : 978-1520733876
- Chiavenato Idalberto (1996). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta. Ed. México: MX: Editorial Trillar.
- Collins, J. (2005). *Why business thinking is not the answer. Good to great and the social sectors*. A monograph to accompany Good to Great. Published by Jim Collins. Boulder, Colorado.
- Cooperrider, D.L. & Whitney, D. (2005). *A positive revolution in change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- David, J (1979). *Psicología y conducta social*. México: Edit. Limusa.
- Etzioni, A. (1975). *Organizaciones Modernas*. México: Ed. UTEHA.
- Harbison, F. (1973). *Los recursos humanos como las riquezas de las naciones*. Nueva York, Estados Unidos: Oxford University Press.
- Martínez, E. 2013. Miopía organizacional: una barrera para la gestión de personas. *Boletín de Investigación y Postgrado Vigésima Segunda Edición*.
- Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XIX, No. 4, octubre - diciembre 2013, pp. 625 - 638 FACES - LUZ ISSN 1315-9518 Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables Grueso-Hinestroza, Merlin Patricia* Rey-Sarmiento, Claudia Fabiola**
- Reyes E, A. (2017). *XIV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis organizacional (CICAGIAO) "Las organizaciones contemporáneas, problemáticas y perspectivas de estudio" Organizaciones Enfermas Mesa Temática: Economía y Desarrollo Modalidad del Trabajo: Protocolo de Investigación*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
-

Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, Sage.

Shepherd, P. (2001). *Accentuate the positive: Peter shepherd extols the virtues of appreciative inquiry which takes a glass-half-full view of life*. *People Management*, December, 6, 47.

Stoner, J. (1995). *Administración*. VI ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Vijayaraghavan, L.; Krishnamoorthy, E. S.; Brown, R. G. & Trimble, M. R. (2002). *Abulia: A Delphi survey of British neurologists and psychiatrists*. [Article]. *Movement Disorders*, 17(5), 1052-1057.

DIALÉCTICA DE LA INNOVACIÓN: REALIDAD VIRTUAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA LA DIVERSIDAD CULTURAL EN UPEL-IPB

Rodríguez Vargas, Norelys Virginia *

*Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB), Venezuela
ORCID:0009-0002-4740-4654*

Correo: norelys.rodriguez.ipb@upel.edu.ve

Línea de Investigación: Innovaciones curriculares para el desarrollo social

Resumen

Este artículo, desde una perspectiva dialéctica hegeliana, explora cómo la realidad virtual (RV) y la inteligencia artificial (IA) se interrelacionan y se superan para construir un puente entre estos dos conceptos. La RV ofrece entornos de aprendizaje inmersivos y personalizados, mientras que la IA adapta la educación a las necesidades individuales y culturales. Los resultados obtenidos nos permiten referir que la dialéctica hegeliana, con su lógica de superación de opuestos, nos brinda una perspectiva valiosa para descifrar el surgimiento de nuevas estructuras sociales. En el presente, donde la Realidad Virtual (RV) y la Inteligencia Artificial (IA) están remodelando nuestra existencia cotidiana, esta lente analítica nos exhorta a reinterpretar estas tecnologías. Lejos de concebirlas como fuerzas antagónicas, la dialéctica nos invita a reconocerlas como componentes que se enriquecen mutuamente. Es precisamente en su interacción y síntesis donde germinan novedosas formas de organización social y entendimiento del mundo que nos rodea.

Descriptor: diversidad cultural, innovación educativa, inteligencia artificial, realidad virtual

DIALECTIC OF INNOVATION: VIRTUAL REALITY AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR CULTURAL DIVERSITY AT UPEL-IPB

Abstract

This article, from a Hegelian dialectical perspective, explores how virtual reality (VR) and artificial intelligence (AI) interrelate and overcome each other to build a bridge between these two concepts. VR offers immersive and personalized learning environments, while AI adapts education to individual and cultural needs. The results obtained allow us to refer that the Hegelian dialectic, with its logic of overcoming opposites, provides us with a valuable perspective to decipher the emergence of new social structures. In the present, where Virtual Reality (VR) and Artificial Intelligence (AI) are reshaping our everyday existence, this analytical lens encourages us to reinterpret these technologies. Far from conceiving them as antagonistic forces, the dialectic invites us to recognize them as mutually enriching components. It is precisely in their interaction and synthesis that new forms of social organization and understanding of the world around us germinate

Keyword: cultural diversity, educational innovation, artificial intelligence, virtual reality.

Introducción

En el contexto educativo actual, la innovación y la diversidad cultural emergen como pilares fundamentales para la formación integral. Instituciones de educación superior, como la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB), enfrentan el desafío de integrar estos dos imperativos en sus prácticas pedagógicas. La innovación educativa busca transformar los métodos de enseñanza y aprendizaje para responder a las demandas de la sociedad del siglo XXI, mientras que la diversidad cultural reconoce y valora la riqueza de las múltiples identidades presentes en el aula. Sin embargo, la implementación simultánea de ambos conceptos puede generar tensiones y desafíos. Este artículo propone un análisis desde la dialéctica hegeliana, específicamente a través de la interrelación y la superación, para comprender cómo la realidad virtual (RV) y la inteligencia artificial (IA) pueden converger y complementarse, superando la brecha existente entre la innovación educativa y la diversidad cultural en la UPEL-IPB.

Los cambios tecnológicos ocurridos han influido en la concepción de los servicios educativos, siendo evidente que los recursos tecnológicos que exhiben las universidades hoy día son muy diferentes a los de hace apenas una década y con toda seguridad a los de dentro de unos años, para ilustrar el panorama acudimos a Anisur Rahman y Fals Borda (1988):

Quienes tuvimos en los primeros años de los 70 el privilegio de tomar parte en esta vivencia cultural, política y científica tratamos de actuar ante la terrible situación de nuestras sociedades, la excesiva especialización-vacuidad de la vida académica, y las prácticas sectarias y verticales de un gran sector de la izquierda revolucionaria. (p. 46)

Como es deducible los cambios sociales impactan la academia desde diferentes vertientes del pensamiento y para mantener la innovación educativa y la diversidad cultural, es por ello, se debe buscar las condiciones de la adaptación al ritmo que la sociedad y la necesidad demanda, de tal manera, que en Hegel (2018) la "sublación" que es un concepto central de su filosofía: describe un proceso dialéctico en el que algo es a la vez negado y preservado. El argumento, "no es una simple destrucción o eliminación, sino una transformación que eleva el concepto a un nivel superior de desarrollo".

La manera, de comprender la innovación y diversidad cultural se explica, en la comprensión de la creación de nuevas realidades sociales a través de la dialéctica, un

proceso dinámico en el que las ideas y conceptos evolucionan mediante la superación de contradicciones. La dialéctica describe cómo nuestra realidad cambiante y relacional genera nuevas formas de organización social, paradigmas científicos, inventos, religiones e ideologías

Naturalmente, parece que a los pensadores de la innovación y diversidad cultural no les importa demasiado conocer el contenido minucioso de la filosofía y hay en ellos una visión de su “realidad” que escapa a profundizar en caminos zanjados, ideas claras sobre la política educativa de su época. Conviene, todas estas cosas cuando se trata con conceptos que parecen novedoso para la formación de profesionales de una era de innovación y diversidad cultural.

Además, la filosofía y la dialéctica tienen una incomparable exposición de todo el sistema de categorías para comprender las necesidades para la creación de nuevas realidades sociales, Hegel, da a la realidad no un conjunto de elementos aislados, sino un tejido de relaciones en constante movimiento. Su dialéctica se basa en tres momentos clave: la afirmación (tesis), la negación (antítesis) y la superación (síntesis). Este proceso no es una simple suma de partes, sino una transformación que surge de las contradicciones internas de las ideas y los conceptos.

Por ejemplo, si pensamos en el concepto de "innovación". Al principio, parece una idea clara y absoluta, pero al profundizar, descubrimos que carece de determinaciones concretas. Esta falta de especificidad lo transforma en su opuesto: el "**conservadurismo** o **estancamiento**". Sin embargo, esta contradicción no es el final, sino el inicio de un nuevo concepto: el "devenir", y sobre todo “implica crear, renovar y mejorar”, que integra tanto la innovación como el **conservadurismo** en una idea más rica y compleja. Este movimiento dialéctico no solo ocurre en el plano filosófico, sino que también se refleja en la forma en que las sociedades evolucionan y hacia un pensamiento auténtico y primitivo usadas como herramientas para avanzar entre: ¿cómo la realidad virtual (RV) y la inteligencia artificial (IA), se mueven en un horizonte donde surgen de la superación de contradicciones?

Tomemos, por ejemplo, la dialéctica del amo y el esclavo. En esta relación, el amo depende del esclavo para su existencia, pero es el esclavo quien, a través del trabajo, transforma el mundo y desarrolla una conciencia de su propio potencial. Esta dinámica

no solo redefine la relación entre ambos, sino que también impulsa cambios sociales más amplios, como la búsqueda de reconocimiento y la lucha por la libertad.

En términos contemporáneos, podríamos pensar en cómo la RV y la IA están reconfigurando nuestras interacciones. La RV nos permite experimentar realidades alternativas, mientras que la IA procesa y analiza datos para tomar decisiones. Ambas tecnologías, aunque aparentemente opuestas (una centrada en la experiencia subjetiva y la otra en el análisis objetivo), se complementan para crear nuevas formas de comunicación, educación y trabajo.

Estas razones justifican la posibilidad del movimiento del pensamiento y transformación tecnológica de la innovación y diversidad cultural a través de la concisa transparencia, lo hace propio para ser incluido como texto filosófico en la diversidad cultural y desde ella, advertir las profundas y esenciales quiebras a superar de la transformación, conviene fijarse a pesar del aire negativo en como en la dialéctica hegeliana una idea se transforma en su contraria, la RV y la IA están transformando nuestra comprensión de la realidad. La RV nos sumerge en mundos virtuales, mientras que la IA nos ayuda a interpretar y organizar la información del mundo real. Juntas, generan una nueva síntesis: una realidad aumentada donde lo virtual y lo real se entrelazan.

Metodología

Este artículo se basa en un enfoque teórico-reflexivo, utilizando la analogía como método principal. Se emplea el marco conceptual de la dialéctica hegeliana, específicamente las nociones de tesis, antítesis y síntesis, interrelación y superación, para analizar la relación entre innovación educativa y diversidad cultural. La analogía se establece al considerar la innovación educativa como una "tesis" inicial, la diversidad cultural como una "antítesis" que presenta desafíos y oportunidades, y la integración de la RV y la IA como una "síntesis" que supera las limitaciones iniciales y crea un nuevo paradigma educativo. Se exploran fuentes bibliográficas sobre innovación educativa, diversidad cultural, dialéctica hegeliana, realidad virtual e inteligencia artificial en el ámbito educativo.

Desarrollo o cuerpo

La dialéctica hegeliana, con su movimiento de tesis, antítesis y síntesis, ofrece un marco conceptual valioso para comprender la dinámica entre la innovación educativa y la diversidad cultural. En un primer momento, la tesis podría representarse por la búsqueda de la innovación educativa per se, impulsada por la necesidad de modernizar la enseñanza y adoptar nuevas tecnologías. Esta tesis, aunque valiosa, puede inicialmente obviar o homogeneizar las particularidades culturales de los estudiantes, asumiendo un modelo de innovación universalmente aplicable.

La antítesis surge al reconocer la diversidad cultural como un elemento intrínseco y enriquecedor del contexto educativo. La diversidad cultural desafía la homogeneización implícita en algunas propuestas de innovación, exigiendo un enfoque pedagógico que considere las diferentes cosmovisiones, estilos de aprendizaje y necesidades de los estudiantes provenientes de diversos orígenes culturales. Esta antítesis revela las limitaciones de una innovación educativa que no integra la diversidad, generando una tensión dialéctica.

La superación de esta tensión, la síntesis, se vislumbra en la convergencia de la realidad virtual (RV) y la inteligencia artificial (IA). La RV, con su capacidad para crear entornos inmersivos y personalizados, permite diseñar experiencias de aprendizaje que se adaptan a diferentes estilos de aprendizaje y contextos culturales. Por ejemplo, la RV puede simular escenarios culturalmente relevantes, permitiendo a los estudiantes explorar y comprender diferentes perspectivas culturales de manera vivencial. Por otro lado, la IA, con su potencial para analizar grandes volúmenes de datos y personalizar el aprendizaje, puede identificar las necesidades individuales de los estudiantes, considerando sus antecedentes culturales y lingüísticos. La IA puede adaptar el ritmo de aprendizaje, el contenido y las estrategias pedagógicas, ofreciendo una educación más inclusiva y equitativa.

Torres Vargas. (2023) considera que en el ámbito educativo se encuentra en un momento de transformación impulsado por la integración de la Inteligencia Artificial (IA). Esta evolución no se restringe a una mera modificación de las metodologías pedagógicas convencionales, sino que profundiza en la aplicación de Técnicas de IA en la Educación Superior. Así también, se desprende del análisis de su investigación las diversas

potencialidades que la IA ofrece como herramienta transformadora del proceso de enseñanza-aprendizaje, entre ellas, destacan los sistemas de recomendación, la personalización de las clases y la adaptación de contenidos a los perfiles individuales de los estudiantes.

Cabe destacar, estas innovaciones no solo buscan enriquecer la experiencia formativa, sino también promover un mayor compromiso y fomentar la autodisciplina en el alumnado. En el núcleo de esta progresión educativa, se sitúa la Efectividad y Eficiencia en la Evaluación Mediante IA, un aspecto crucial para garantizar un aprendizaje más preciso y adaptado a las necesidades de cada estudiante.

En este orden de ideas, se encuentran los investigadores Guzmán, B., Castro, S., & Rauseo, R. (2021), El sector educativo está experimentando una profunda metamorfosis gracias a la incorporación de la Inteligencia Artificial (IA). Este cambio va más allá de simplemente actualizar las formas tradicionales de enseñar; se trata de una revolución en las Técnicas de IA aplicadas a la Educación Superior. La IA se presenta como una herramienta con un enorme potencial transformador del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Aseguran, que, entre sus muchas capacidades, sobresalen los sistemas de recomendación, la personalización de las lecciones y la adaptación de los materiales didácticos a las características únicas de cada estudiante. sobre este señalamiento, se permiten apuntar que: "estas innovaciones no solo aspiran a mejorar la calidad de la educación, sino también a despertar la motivación y fortalecer la autonomía de los alumnos" (p. 1). Con relación a esto último, en el corazón de este avance educativo reside la Evaluación con IA, buscando ser más Efectiva y Eficiente, un elemento fundamental para asegurar un aprendizaje más ajustado y centrado en las necesidades de cada persona.

De acuerdo a esta interpretación, la información recabada permite establecer las innovaciones producidas por la incursión de la tecnología en el aprendizaje de la formación inicial, continua y permanente de los docentes en la UPEL-IPC. A partir de ella, se reconstruye la información de los hallazgos obtenidos en una investigación de campo, dentro del paradigma interpretativo, y para ello se trianguló la información proveniente de entrevistas a profundidad, la revisión crítica de documentos y

experiencias de los autores. Se encontró que la UPEL- IPC a través del DTE, desde sus inicios ha desarrollado en los docentes innovaciones educativas con base en la tecnología imperante, además muestran apertura para implementar estrategias innovadoras y medios digitales, y tomar decisiones en cuanto al diseño e implantación de las TIC, TAC, TEP para ser una educación más efectiva y eficiente.

Es pertinente mencionar que investigaciones recientes han explorado la integración de la inteligencia artificial (IA) y la realidad virtual (RV) en la educación superior venezolana. La IA ofrece oportunidades para mejorar la calidad, equidad y eficiencia educativa, pero también presenta desafíos éticos que deben abordarse con la debida cautela (Parga García, 2023). Los estudios sugieren una relación significativa entre la IA y el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes universitarios (Puche-Villalobos, 2024). La implementación de la IA en la educación demanda un enfoque crítico, ético y humanista para maximizar los beneficios y mitigar los posibles riesgos (Torres Vargas, 2023). La RV, particularmente la RV inmersiva, ha ganado relevancia en la educación universitaria, especialmente tras la pandemia de la enfermedad por el virus del papiloma humano (Arrigada-Hernández et al., 2024). La integración de la IA y la RV genera experiencias de aprendizaje innovadoras, permitiendo a los estudiantes desarrollar habilidades docentes en entornos virtuales seguros. Esta integración tiene el potencial de transformar positivamente las prácticas educativas, mejorar la toma de decisiones y fomentar la creatividad y el pensamiento complejo entre los estudiantes (Torres Vargas, 2023; Arrigada-Hernández et al., 2024)

La interrelación entre la RV y la IA se manifiesta en su capacidad para complementarse y potenciarse mutuamente. La IA puede enriquecer las experiencias de RV, adaptando los escenarios virtuales en tiempo real según las interacciones y el progreso del estudiante. A su vez, la RV proporciona un entorno rico y contextualizado para que la IA recopile datos y personalice el aprendizaje de manera más efectiva. Esta sinergia entre RV y IA representa una superación de las limitaciones de cada tecnología por separado, ofreciendo una innovación educativa que no solo es tecnológicamente avanzada, sino también culturalmente sensible y relevante.

En el contexto específico de la UPEL-IPB, una institución con una rica tradición pedagógica y una creciente diversidad estudiantil, la integración de RV y IA se presenta

como una oportunidad para fortalecer su compromiso con la innovación y la inclusión. La implementación de estas tecnologías, guiada por un enfoque dialéctico, puede contribuir a la formación de profesionales de la educación capaces de responder a los desafíos de un mundo cada vez más diverso y globalizado.

Resultados

El análisis dialéctico revela que la RV y la IA, al interrelacionarse y superarse mutuamente, ofrecen un camino prometedor para integrar la innovación educativa y la diversidad cultural en la UPEL-IPB. La síntesis de estas tecnologías permite:

Personalización culturalmente sensible: Adaptar el aprendizaje a las necesidades individuales y culturales de los estudiantes, superando la homogeneización de enfoques innovadores previos.

Entornos de aprendizaje inmersivos y relevantes: Crear experiencias de RV que simulen contextos culturales diversos, promoviendo la comprensión intercultural y la empatía.

Equidad y acceso: Utilizar la IA para identificar y abordar las barreras al aprendizaje que puedan enfrentar estudiantes de diferentes orígenes culturales, promoviendo una educación más equitativa.

Formación docente innovadora: Capacitar a los docentes en el uso pedagógico de RV e IA, fomentando una práctica docente que valore y potencie la diversidad cultural.

Discusión

La propuesta de integrar RV e IA para superar la brecha entre innovación educativa y diversidad cultural en la UPEL-IPB presenta un horizonte prometedor. Sin embargo, es fundamental considerar algunos desafíos y aspectos críticos para su implementación efectiva. Es necesario asegurar el acceso equitativo a la tecnología para todos los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico o cultural. Además, la formación docente en el uso pedagógico de estas tecnologías es crucial para garantizar que se utilicen de manera efectiva y sensible a la diversidad cultural. Asimismo, es importante reflexionar críticamente sobre el contenido y el diseño de las experiencias de RV e IA, evitando la reproducción de estereotipos culturales y promoviendo una representación auténtica y respetuosa de la diversidad.

Conclusiones

La dialéctica hegeliana, a través de la interrelación y la superación, nos permite comprender cómo la realidad virtual y la inteligencia artificial pueden converger para construir un puente entre la innovación educativa y la diversidad cultural en la UPEL-IPB. La síntesis de estas tecnologías ofrece el potencial de crear experiencias de aprendizaje más personalizadas, inmersivas, equitativas y culturalmente relevantes. La implementación exitosa de esta propuesta requiere un enfoque reflexivo, una inversión en infraestructura y formación docente, y un compromiso continuo con la valoración y la promoción de la diversidad cultural en la educación superior. La UPEL-IPB, con su trayectoria pedagógica y su compromiso con la inclusión, se encuentra en una posición privilegiada para liderar esta transformación, construyendo un futuro educativo más innovador y diverso.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB) en Venezuela ha estado explorando una variedad de enfoques para la formación docente y la investigación, centrándose en un enfoque sociocrítico en la formación docente. Este enfoque fomenta el trabajo colaborativo y el aprendizaje autorregulado para apoyar el desarrollo de competencias docentes y de investigación (Villarreal Torres, 2021). Sin embargo, existe preocupación por la desconexión entre los fundamentos teóricos y la implementación práctica, ya que algunos perciben que la institución está fuera de contacto con las realidades sociales (Estrada & Bennasar-García, 2021).

La UPEL-IPB ha logrado avances significativos en investigación, incluyendo proyectos en curso, programas y una mejor infraestructura y recursos. Sin embargo, se han observado algunos espacios de mejora en cuanto a procesos de comunicación y apoyo departamental. La institución evoluciona continuamente en su enfoque de formación docente, incorporando perspectivas sociocríticas para abordar fenómenos educativos complejos y promover el pensamiento crítico de los futuros educadores. A pesar de los esfuerzos y avances en la introducción de experiencias educativas la UPEL-IPB.

La dialéctica hegeliana nos ofrece un marco poderoso para entender cómo las nuevas realidades sociales emergen de la superación de contradicciones. En un mundo

donde la RV y la IA están transformando nuestras vidas, este enfoque nos invita a ver estas tecnologías no como fuerzas opuestas, sino como elementos complementarios que, juntos, generan nuevas formas de organización y comprensión. Al igual que en el lienzo en constante evolución, cada trazo, cada color y cada forma contribuyen a una obra que nunca está terminada, pero que siempre está avanzando hacia algo nuevo y más complejo.

Referencias

- Arrigada-Hernández, C., Murillo, F.G., Fuentes-Vilugrón, G., Caamaño-Navarrete, F., & Fuentealba-Jara, R. (2024). Aplicación de la Realidad Virtual Inmersiva en la línea de formación práctica de la Facultad de Educación, Universidad Autónoma de Chile. <https://doi.org/10.32457/202487>
- Guzmán, B., Castro, S., & Rauseo, R. (2021). Innovaciones educativas y la tecnología educativa en la UPEL-IPC. <https://doi.org/10.33996/REVISTAHORIZONTES.V5I17.164>
- Hegel, G. W. F. (2018). *The Phenomenology of Spirit* (M. Inwood, Ed.). Oxford University Press.
- José Mercedes Estrada y Miguel Israel Bennasar-García: Formación docente en la UPEL-IPM, una mirada crítica, *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*, ISSN: 1989-4155 (vol 13, N° 6 julio-septiembre 2021, pp. 90-105). En línea: <https://doi.org/10.51896/atlante/XRQB2569>
- Parga García, R.A. (2023). La inteligencia artificial en el sistema educativo venezolano: oportunidades y amenazas. *Revista Eduweb*, 17(4), 9-15. <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2023.17.04.1>
- Puche-Villalobos, D.J. (2024). La inteligencia artificial y el desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes universitarios. *Delectus*. <https://doi.org/10.36996/delectus.v7i2.242>
- Rahman, M. A., & Fals Borda, O. (1988). Romper el monopolio del conocimiento: Situación actual y perspectivas de la Investigación-Acción Participativa en el mundo. *Análisis Político*, (5), 46-54.
- Torres Vargas, J, D (2023). La inteligencia artificial (IA) en la educación superior retos y oportunidades. *Dialéctica*, 1(21). <https://doi.org/10.56219/dialectica.v1i21.2322>
- Villarreal Torres, M. J. (2021). Aproximación didáctica para la formación inicial del docente: Una sistematización de experiencias en la UPEL IPB. *Análisis Político*, 25(2), 161-186. <https://orcid.org/0000-0003-4847-251X>. <https://doi.org/10.46498/REDUIPB.V25I2.1344>

CENTRALIZACIÓN EDUCATIVA EN VENEZUELA: IMPACTOS EN EL SISTEMA ESCOLAR DURANTE EL PERÍODO 2018–2024

Álvarez Brito, Pastor Noe *

*Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB), Venezuela
ORCID:0009.0008.9493.618X*

Correo: pastor.alvarez.ipb@upel.edu.ve

Línea de Investigación: Innovaciones curriculares para el desarrollo social

Resumen

En este artículo se analiza la centralización educativa en Venezuela entre 2018 y 2024 desde una perspectiva cualitativa situada. Se argumenta que este proceso no solo ha tenido implicaciones administrativas, sino que ha configurado modos específicos de producir y vivir la experiencia educativa. La centralización se presenta no solo como una medida técnico-administrativa, sino como un proceso histórico cargado de sentidos, tensiones y disputas que inciden en la manera en que se concibe y ejerce la educación. Su impacto sobre la autonomía institucional y local ha conllevado una pérdida de capacidad decisoria para las instancias regionales, las comunidades y las instituciones educativas, concentrando tanto decisiones como recursos en el gobierno central. A través de la configuración de un régimen epistémico, el proceso centralizador ha afectado las formas de enseñar, aprender, decidir y resistir, imponiendo un lenguaje autorizado y reduciendo la pluralidad de voces. A pesar de ello, los docentes han demostrado una notable capacidad transformadora, rehaciendo su práctica desde dentro.

Descriptor: autonomía, centralización educativa, innovación, políticas educativas

EDUCATIONAL CENTRALIZATION IN VENEZUELA: IMPACTS ON THE SCHOOL SYSTEM DURING THE PERIOD 2018–2024

Summary

In this article, he analyzes educational centralization in Venezuela between 2018 and 2024 from a situated qualitative perspective. It is argued that this process has not only had administrative implications, but has also configured specific ways of producing and living the educational experience. Centralization is presented not only as a technical-administrative measure, but as a historical process loaded with meanings, tensions and disputes that affect the way in which education is conceived and exercised. Its impact on institutional and local autonomy has led to a loss of decision-making capacity for regional bodies, communities and educational institutions, concentrating both decisions and resources in the central government. Through the configuration of an epistemic regime, the centralizing process has affected the ways of teaching, learning, deciding, and resisting, imposing an authoritative language and reducing the plurality of voices. Despite this, teachers have demonstrated a remarkable transformative capacity, redoing their practice from within.

Keywords: autonomy, educational centralization, innovation, educational policies

Introducción

La investigación cualitativa, paradigma en el que se inscribe este artículo, me permitió comprender la centralización educativa como un fenómeno complejo, no solo desde su dimensión técnico-administrativa, sino como una experiencia vivida por los sujetos que habitan el sistema educativo. Este enfoque me ayudó a situarme en un periodo específico entre 2018 y 2024, marcado por profundas transformaciones en las políticas públicas que afectan directamente las dinámicas institucionales, las prácticas docentes y las relaciones entre el Estado, las escuelas y las comunidades.

Analizar este período desde una perspectiva cualitativa situada fue clave para escudriñar cómo las decisiones centralizadas no se limitan a lo normativo, sino que configuran sentidos, tensiones y formas de vida educativa. La emergencia del problema no se presenta únicamente en los documentos oficiales, sino en las prácticas cotidianas, en las voces de quienes resisten, adaptan y recrean la educación en contextos de incertidumbre y control.

La tesis que sostengo en este trabajo plantea que la centralización educativa en Venezuela, lejos de representar un mero reordenamiento administrativo, ha configurado un régimen epistémico que incide profundamente en las formas de enseñar, aprender, decidir y resistir dentro del sistema educativo. Para desarrollar esta propuesta, estructuro el análisis en tres secciones interrelacionadas: en primer lugar, abordo la emergencia del problema desde la experiencia institucional; en segundo término, exploro la implicación del sujeto docente en escenarios marcados por la centralización; y, finalmente, propongo estrategias metodológicas que permiten acompañar esta problemática desde una perspectiva cualitativa situada, comprometida con la comprensión del fenómeno en su complejidad contextual.

Primera parte: La emergencia del problema desde la experiencia institucional

Hablar de centralización educativa en Venezuela, desde mi práctica investigativa, va mucho más allá de considerarla una simple categoría administrativa, gestionada desde oficinas encargadas de concentrar funciones y coordinar procesos. No se trata solo de una operación técnica vinculada a la gerencia del sistema, como a menudo se presenta. Más bien, implica sumergirse en un proceso histórico, cargado de sentidos,

tensiones y disputas que han moldeado profundamente la manera en que concebimos y vivimos lo educativo. Esta reflexión parte del reconocimiento de que la educación no se estructura únicamente desde normativas o diseños institucionales, sino también y de forma decisiva, desde los vínculos humanos, los saberes compartidos y las prácticas cotidianas que sostienen y dan vida a la experiencia escolar.

Desde finales del siglo XX con mayor intensidad a partir del año 2018, he observado cómo el sistema educativo venezolano ha seguido un camino de recentralización progresiva. En este proceso, el Estado ha retomado competencias que en algún momento estuvieron delegadas, aunque sea parcialmente, a las instancias regionales, locales y, en ciertos casos, a las propias comunidades educativas. Esta reconfiguración del poder educativo no es neutra; interpela directamente los modos de gobernar, decidir y habitar la escuela.

Sin embargo, desde mi perspectiva investigativa, este proceso no puede comprenderse únicamente a partir de las normativas, los planes ministeriales o los documentos de política educativa. Su densidad problemática y su verdadero impacto se manifiestan con mayor nitidez en las experiencias cotidianas de quienes habitan el sistema: directivos, docentes, estudiantes, madres, padres y comunidades organizadas.

La emergencia del problema no constituye un dato externo ni un hecho ajeno al campo educativo, sino un acontecimiento que lo atraviesa desde dentro. Se trata de una configuración que se encarna en las relaciones, en los silencios, en los conflictos no resueltos que marcan la vida escolar. Como afirman Acosta Cervantes et al. (2023),

Un análisis bibliométrico donde se especificó operadores booleanos para la obtención de resultados relacionados directamente a las estrategias metodológicas en pro del mejoramiento de la práctica docente desde el año 2017 hasta el año 2023, mismas que se condicionó únicamente en los países de Latinoamérica. (...) se concluye que, estableciéndose el diseño de la estrategia metodológica, en sí misma, debe promover el aprendizaje independiente, colaborativo y dinámico del estudiante a raíz de un rol docente propositivo ante las necesidades de la sociedad. (s/n)

A partir de una mirada situada en los procesos educativos que vivimos en contextos de transformación social, considero que la centralización, lejos de representar

una política neutra o meramente técnica, se manifiesta como un dispositivo de poder que estructura el campo educativo. He podido constatar cómo este mecanismo produce jerarquías institucionales, legitima un lenguaje único y reduce la diversidad de voces a una narrativa hegemónica, invisibilizando saberes locales y experiencias comunitarias.

En este marco, entiendo la centralización educativa como un proceso mediante el cual el gobierno central concentra el control sobre decisiones estratégicas y recursos del sistema escolar, restringiendo así la autonomía de las instituciones locales y regionales (Hanson, 2019). Esta lógica de control vertical se distancia de los movimientos hacia la descentralización que han cobrado relevancia en numerosos países latinoamericanos desde la década de 1990, como una vía para democratizar la gestión y promover la participación comunitaria (Gvirtz & Beech, 2021).

Así, en nombre de la equidad, palabra que, como tantas otras, ha sido absorbida y neutralizada por los discursos oficiales, se han implementado mecanismos de control que uniforman contenidos, métodos y formas de evaluación, sin considerar las particularidades socioculturales de los territorios. Lo que se pierde en ese proceso no es solamente la autonomía funcional de las instituciones, sino también la posibilidad de construir una pedagogía situada: una educación enraizada en la historia, la lengua, los valores y los saberes propios de cada comunidad.

Esta situación se vuelve aún más crítica en las zonas rurales y periféricas, donde la centralización se entrelaza con desigualdades estructurales de larga data. En estos contextos, como señala el Observatorio Educativo de Venezuela (2025), la falta de infraestructura adecuada, la escasez de materiales didácticos y las deficiencias en conectividad tecnológica se agravan por la imposibilidad de tomar decisiones contextualizadas y pertinentes desde lo local.

Como he podido constatar, las escuelas en zonas rurales y periféricas no sólo enfrentan una desconexión logística respecto al centro del sistema; también sufren una marginación epistemológica. Sus demandas no circulan, sus saberes no son legitimados y sus formas de organización son percibidas como carencias, en lugar de reconocerse como expresiones legítimas de autonomía. En estos casos, la centralización no actúa únicamente como una estructura administrativa, sino como un régimen de invisibilización.

Sin embargo, el problema trasciende la escala geográfica. También en contextos urbanos, incluso en capitales estatales, se percibe con claridad la imposición de estructuras verticales que obstaculizan la innovación pedagógica, restringen el desarrollo institucional y colocan a los equipos directivos en una situación de subordinación política.

Entre las expresiones más recurrentes de esta gobernanza centralizada se encuentran las designaciones de cargos por afinidad ideológica o criterios clientelares, las auditorías constantes sin espacios genuinos de diálogo, la vigilancia curricular y la exclusión de contenidos considerados “críticos”. Todos estos mecanismos responden a una lógica de control que reemplaza el acompañamiento por la supervisión punitiva.

Uno de los aspectos que más tensiones ha generado en los últimos años ha sido la aplicación del currículo único nacional. Aunque su intención declarada es garantizar una base común para todos los estudiantes del país, en la práctica ha limitado significativamente la posibilidad de diseñar proyectos educativos contextualizados. Esta lógica de homogeneización no contempla la diversidad territorial, cultural e institucional que caracteriza a Venezuela: desde comunidades indígenas hasta asentamientos urbanos informales, pasando por liceos experimentales y escuelas técnicas. El resultado ha sido un profundo desajuste entre lo que se enseña y lo que realmente se necesita aprender, entre lo que prescribe el ministerio y lo que enfrentan cotidianamente docentes, estudiantes y comunidades.

Ante este escenario, algunos sectores han sostenido que la centralización permite un mayor control de la calidad educativa y previene la fragmentación del sistema. Sin embargo, esa narrativa no se sostiene en la evidencia empírica. Las evaluaciones estandarizadas nacionales, aplicadas por el propio Ministerio del Poder Popular para la Educación entre 2018 y 2025, reflejan una caída sostenida en los puntajes promedio de competencias fundamentales como lectura y matemáticas (Ministerio del Poder Popular para la Educación, 2025). Estos resultados cuestionan la efectividad del modelo centralizado y nos invitan a repensar seriamente sus fundamentos y consecuencias.

Esta disminución en el rendimiento no puede atribuirse únicamente a factores como la crisis económica o la pandemia. A mi juicio, debe leerse también como el síntoma de un modelo de gestión que ha debilitado la capacidad de las escuelas para responder de manera creativa y pertinente a los desafíos reales de sus contextos.

Más allá de los indicadores cuantitativos, el efecto más profundo de la centralización es, quizás, el deterioro del sentido pedagógico que debería animar la vida escolar. Cuando las decisiones se toman de manera vertical, sin diálogo genuino con los actores del territorio, se genera una ruptura entre los proyectos institucionales y las necesidades concretas del alumnado. Como consecuencia, las escuelas dejan de ser espacios de experimentación pedagógica y construcción colectiva del conocimiento, para convertirse en unidades operativas encargadas de ejecutar normativas externas. Esta lógica tecnocrática reduce la labor docente a la aplicación de planes diseñados desde fuera, empobreciendo la experiencia educativa como proceso de socialización crítica, creatividad y transformación.

Es fundamental reconocer que este fenómeno no es exclusivo de Venezuela. Diversos países de América Latina han atravesado procesos similares de centralización, muchas veces impulsados por organismos multilaterales o en el marco de reformas orientadas a criterios de eficiencia y estandarización.

Sin embargo, en el caso venezolano, esta tendencia se ha desplegado en un contexto profundamente atravesado por la crisis política, económica e institucional, lo que ha amplificado sus efectos. La hiperinflación, la migración masiva de profesionales, la precarización laboral y la fragilidad institucional han configurado un escenario donde el control centralizado se presenta como una respuesta operativa, pero termina agravando las condiciones que dice querer resolver.

Por eso, considero que la emergencia del problema de la centralización educativa no puede limitarse a una preocupación teórica o académica. Se trata de una problemática viva, que afecta a sujetos concretos en situaciones igualmente concretas. No es una cuestión que se resuelva simplemente con reformas legislativas o reestructuraciones ministeriales. Lo que está en juego es la necesidad de replantear de forma radical el modelo de gobernanza educativa, devolviendo la palabra a las comunidades, reconociendo la capacidad de las escuelas para decidir y actuando desde la convicción de que la diversidad no es una amenaza, sino una riqueza.

Desde una perspectiva cualitativa, abordar esta problemática implica también asumir una posición ética y política. No se trata sólo de describir lo que ocurre, sino de comprometerse con los procesos de transformación que ya se están gestando desde las

bases. A pesar del avance de la recentralización, muchas escuelas y liceos del país siguen sosteniendo formas de gestión alternativa, redes comunitarias, proyectos pedagógicos emancipadores. Son esas experiencias invisibilizadas por los discursos oficiales y ausentes de las estadísticas las que dibujan el horizonte posible de una educación más democrática, justa y plural.

Segunda parte: El sujeto docente como figura implicada

En el centro de todo sistema educativo no se ubican reglamentos, programas ni edificios escolares. Allí está el sujeto que enseña. El docente, como figura viva y encarnada, situada en contextos reales y atravesada por tensiones materiales, simbólicas y políticas, no representa una pieza pasiva del engranaje institucional, sino un agente complejo que interpreta, resiste, negocia y crea dentro de los marcos impuestos. En Venezuela, entre 2018 y 2025, este sujeto ha sido profundamente afectado por políticas de centralización educativa, pero también ha demostrado una notable capacidad de reconfiguración y agencia.

Hablar del "sujeto docente" implica referirse a una trama de experiencias, saberes, afectos y memorias que desbordan cualquier definición técnica. El maestro o profesora en Venezuela no sólo ha enseñado contenidos en medio de un currículo cada vez más estandarizado: ha sostenido la escuela en condiciones críticas, enfrentado salarios insuficientes, recorrido largas distancias para llegar al aula, creado materiales con recursos propios y escuchado, una y otra vez, a estudiantes relatar historias de hambre, migración y desarraigo.

Recuerdo, por ejemplo, a la profesora Maritza, en una escuela rural rodeada de cafetales. Salía antes del amanecer y caminaba dos horas para llegar a clase. En temporada de lluvias, llegaba empapada, a veces con los zapatos en la mano, pero nunca faltaba. Sin marcadores ni recursos oficiales, enseñaba con tizas enviadas por una exalumna desde Colombia y materiales elaborados con hojas recicladas. En sus clases no sólo se aprendía matemática o historia: también se compartía, se resistía, se sostenía. Una vez, al preguntarle un niño si Simón Bolívar había pasado hambre, respondió: "No sé si de comida, pero sí de justicia, y con eso también se lucha". Esa frase quedó suspendida como una lección que ningún currículo contempla.

Pensar al docente como "figura implicada" exige reconocer su rol más allá de aplicar lineamientos o transmitir saberes. Es asumirlo como sujeto epistémico, portador de un conocimiento construido en la práctica, en el vínculo y en el contacto directo con la realidad educativa. Desde la investigación cualitativa, esto implica recuperar su voz, comprender que el saber pedagógico no reside exclusivamente en tratados o manuales, sino también, y sobre todo, en la experiencia vivida.

La centralización ha afectado esta experiencia de forma directa. Como señala Rodríguez Trujillo (2024), los retos de la formación docente en la Venezuela del siglo XXI son múltiples y responden tanto a los avances tecnológicos como a las condiciones críticas del sistema escolar y a una dependencia cultural e institucional. Esta última, más allá de lo presupuestario, obedece a una lógica política que ha desconfiado de la autonomía del magisterio y ha preferido fortalecer mecanismos de control, supervisión y reproducción ideológica.

La imposición de programas de actualización profesional diseñados desde el centro, sin diálogo con realidades territoriales ni reconocimiento de trayectorias docentes, ha sustituido espacios formativos por jornadas informativas y procesos reflexivos por capacitaciones instrumentales. Esta reducción ha afectado la autoestima profesional, debilitado el sentido ético del oficio y promovido una imagen del docente como simple ejecutor.

Más preocupante aún es lo que se ha intentado imponer: presiones para alinear la práctica pedagógica con discursos oficiales, restricciones en la selección de materiales y vigilancia sobre los contenidos impartidos. Este clima de sospecha ha erosionado la confianza institucional y promovido formas de autocensura, especialmente en la educación media y superior, donde el pensamiento crítico debería ser eje fundamental.

A pesar de estas condiciones, el sujeto docente ha manifestado una resiliencia profunda. Resiliencia no entendida como resignación, sino como capacidad de reinención: sostener prácticas significativas, abrir espacios para el diálogo y la esperanza, organizar talleres, mantener proyectos y acompañar estudiantes incluso en la precariedad.

La figura implicada también se expresa en la capacidad de reflexionar críticamente sobre la propia práctica. Muchos docentes se mueven entre lo normativo y lo necesario,

entre lo prescrito y lo que saben que sus estudiantes realmente requieren. Este "saber hacer con lo que hay" es una forma de conocimiento que, como señala Ramírez (2022), cuestiona las lógicas instrumentales y reafirma la dimensión ética de la docencia.

Desde la investigación cualitativa, reconocer esta figura demanda una exigencia metodológica: no hablar por los docentes, sino con ellos; no investigar desde fuera, sino desde el vínculo y la escucha. La producción de saber en este campo debe ser relacional, situada y co-creada.

La implicación del sujeto docente posee también una dimensión política. No se trata solo de resistir, sino de disputar el sentido mismo de la educación. En un contexto donde la autonomía ha sido restringida, sostener una pedagogía crítica, afectiva y creativa representa un acto de resistencia.

Esta resistencia se expresa, muchas veces, en los márgenes: una biblioteca compartida, un huerto escolar, una clase que recupera la historia local desde las voces de los abuelos. Como documenta González (2024), estas experiencias no siempre figuran en los informes oficiales, pero existen. En ellas se mantiene viva la escuela como espacio de comunidad y futuro.

El docente como sujeto situado no es una figura aislada. Participa en comunidades de práctica, colectivos, sindicatos y movimientos pedagógicos. Estas redes sostienen el tejido educativo en tiempos de crisis y producen saber desde la base, aunque no siempre sean reconocidas por las políticas oficiales.

El desafío para la investigación desde la acción educativa es doble: visibilizar al docente como figura compleja, situada y crítica; generar condiciones institucionales y formativas que fortalezcan su agencia. Esto exige repensar el papel del Estado: no como vigilante, sino como garante de condiciones para un ejercicio profesional digno, autónomo y comprometido éticamente.

En este sentido, la mirada cualitativa resulta insustituible. Porque permite captar los matices de la experiencia docente, sus dilemas y contradicciones, su deseo de educar. Y, sobre todo, devuelve al docente su condición de autor del saber pedagógico.

Pensar al sujeto docente como figura implicada en la centralización educativa venezolana no es sólo un ejercicio teórico: es una toma de posición. Es afirmar que la educación no se transforma sin maestros ni contra ellos, sino con ellos. Que toda reforma

que no escuche sus voces está condenada al fracaso. Y que, en medio de las restricciones, siguen existiendo escuelas y docentes, que apuestan, con dignidad y compromiso, por una educación distinta, posible y necesaria.

Tercera parte: Acompañar la emergencia del problema desde la investigación cualitativa

¿Cómo investigar una problemática que denuncia el centralismo sin caer, desde la propia práctica investigativa, en nuevas formas de centralización epistémica? ¿Cómo construir conocimiento educativo sin silenciar a quienes viven cotidianamente los efectos de las políticas que deseamos comprender y transformar? Estas preguntas no son simplemente metodológicas: son, en el sentido más profundo, preguntas éticas. Preguntas que interpelan al sujeto que investiga, a la institución que respalda la investigación y a las formas de relación que se establecen con el campo. Preguntas que exigen, más que respuestas, una actitud: la actitud de acompañar.

Investigar cualitativamente no consiste únicamente en elegir técnicas distintas de las propias de la investigación cuantitativa. No basta con aplicar entrevistas abiertas, realizar observaciones participantes o emplear análisis narrativos. Hacer investigación cualitativa, especialmente en contextos marcados por el conflicto o la injusticia institucional, como el venezolano exige una disposición diferente frente al conocimiento, otra manera de habitar el campo y una voluntad explícita de sostener preguntas sin imponer marcos cerrados de interpretación. Como lo plantea la tradición hermenéutica, comprender no es reducir, sino ampliar. Y para ampliar, es necesario saber escuchar.

Acompañar la emergencia del problema exige asumir que el campo no es un territorio por conquistar ni una fuente de datos para extraer. Es un espacio relacional, simbólicamente cargado, donde circulan memorias, dolores, resistencias y deseos. En este sentido, la lógica extractivista que ha dominado ciertas formas de investigación social, incluso en el campo cualitativo debe ser sustituida por una ética del cuidado. Cuidar el campo, cuidar las voces, cuidar el sentido de lo que hacemos, incluso cuando ese sentido no es inmediato ni claro.

Esta ética se expresa en diversos planos. Se manifiesta, por ejemplo, en la decisión de abrir tiempos y espacios para la escucha atenta. En Venezuela, entre 2018

y 2025, muchos investigadores han optado por formatos lentos y no lineales, que privilegian el relato, la conversación pausada y la construcción de confianza. La escritura de diarios de campo reflexivos, la sistematización de experiencias con comunidades escolares, el uso de entrevistas narrativas han sido estrategias clave para registrar no sólo lo dicho, sino también lo insinuado, lo dudado, lo silenciado. Rodríguez Trujillo (2024)

Más allá de las herramientas, lo esencial es la disposición: estar dispuesto a ser afectado, a modificar el diseño inicial, a reformular las preguntas de partida. Esta flexibilidad no es debilidad teórica, sino expresión de un compromiso epistemológico. Como recuerda Rodríguez Trujillo (2024), el conocimiento educativo no se construye desde la aplicación mecánica de técnicas estandarizadas, sino desde la experiencia vivida. Esta experiencia, recogida con sensibilidad, revela no sólo hechos, sino sentidos. Sentidos que, a veces, contradicen nuestras hipótesis. Allí radica precisamente su valor.

A pesar de las políticas centralizadoras, se han observado formas de resistencia y adaptación local. Algunas comunidades educativas han desarrollado estrategias innovadoras para preservar su autonomía y responder a necesidades concretas, aunque muchas de estas iniciativas operan en los márgenes del sistema oficial (González, 2024).

Una metodología cualitativa comprometida con el descentramiento del saber también debe cuestionar las jerarquías tradicionales de la producción académica. ¿Por qué ciertos modos de hablar sobre educación son considerados "científicos" y otros no? ¿Por qué los testimonios de docentes y estudiantes necesitan ser "validados" por el lenguaje técnico para adquirir legitimidad?

En contextos como el venezolano, donde el tejido social ha sido vulnerado por diversas crisis, reconocer la voz de los actores como saber legítimo ya constituye un acto de reparación epistémica. Acompañar implica renunciar a la ilusoria idea de control total sobre el proceso investigativo. Significa convivir con lo ambiguo, inacabado, contradictorio.

Con frecuencia, nos encontramos con campos que no responden a nuestras expectativas, con sujetos que se niegan a hablar o cambian de versión, con escuelas cerradas y docentes que interrumpen las entrevistas para atender urgencias. Estos

desajustes no son fallos metodológicos: son materia valiosa para el análisis. Revelan tanto la complejidad del contexto como nuestro lugar en él.

Una estrategia clave ha sido la creación de espacios colectivos de reflexión. Grupos focales, encuentros con comunidades escolares y talleres colaborativos han permitido distribuir la producción de sentido, fortalecer vínculos, recuperar memorias institucionales y visibilizar prácticas educativas opacadas por la lógica centralista.

Estas prácticas requieren respaldo institucional. Sin embargo, buena parte de la investigación educativa cualitativa venezolana entre 2018 y 2025 se ha desarrollado en condiciones de precariedad: sin financiamiento, con escaso acceso a bibliografía actualizada, en instituciones debilitadas. Aun así, muchos investigadores han persistido gracias al compromiso con sus comunidades, al trabajo en redes colaborativas y al uso creativo de recursos limitados. Esta precariedad, si bien indeseable, ha propiciado formas de autonomía: proyectos horizontales, menos atados a agendas externas y más vinculados a realidades locales.

La investigación cualitativa situada enfrenta también el reto de no clausurar prematuramente el problema. En contextos marcados por la urgencia y la presión institucional, resulta tentador cerrar el proceso con respuestas rápidas o recomendaciones estandarizadas. Pero si el problema ha emergido como algo vivo, complejo y situado, cerrarlo demasiado pronto sería traicionar su naturaleza. Investigar cualitativamente también implica sostener la pregunta abierta y permitir que el texto final exprese esa complejidad, incluso a costa de ciertas certezas.

Esta forma de investigar no es sólo metodológica: es también una postura política. Porque acompaña en lugar de imponer; reconoce en lugar de invisibilizar; confía en lugar de sospechar. Y en un país donde la centralización ha generado silencios, rupturas y aislamiento, investigar con una poética del vínculo puede abrir espacios de comunidad. Espacios donde educadores, estudiantes e investigadores se reconozcan como actores de un mismo proceso: el de imaginar juntos otra educación posible.

La poética del vínculo es, en este sentido, una epistemología del cuidado: vigilar el lenguaje, los cuerpos, las historias. Construir conocimiento sin fragmentar, sin descontextualizar, sin borrar emociones. Porque investigar también es escuchar el

cansancio, la risa, la rabia, la nostalgia. También es tomarse en serio las formas en que los sujetos se narran, incluso cuando sus relatos son caóticos o contradictorios.

Al final, acompañar la emergencia del problema en investigación cualitativa implica reconocer que no observamos desde afuera, sino que estamos implicados. Nuestra mirada transforma lo que contempla, y la escritura que producimos tiene consecuencias. Cada decisión metodológica conlleva una dimensión ética, y cada texto, una forma de habitar el mundo.

Conclusión

La centralización educativa en Venezuela, durante el período 2018–2024, ha generado un entramado de efectos que exceden con creces los marcos administrativos o las lógicas de eficiencia estatal. Lo que podría parecer una política de unificación institucional ha operado, en la práctica, como un dispositivo de reconfiguración del poder: disciplina los saberes legítimos, restringe las voces disidentes y debilita la autonomía de las comunidades escolares. Este trabajo ha intentado mostrar que la centralización no es un hecho neutral ni un dato técnico, sino una configuración histórica, epistémica y afectiva que se experimenta cotidianamente en las aulas, en los vínculos pedagógicos, en los silencios impuestos y en las formas de resistencia que aún persisten.

En ese escenario, el sujeto docente no aparece como un ejecutor pasivo de lineamientos centrales, sino como una figura compleja, encarnada y situada, profundamente implicada en la sostenibilidad del sistema educativo. A pesar de la precarización, del control curricular y del debilitamiento institucional, los maestros y maestras han sostenido la escuela con saberes propios, con redes de afecto, con prácticas pedagógicas creativas que escapan a los formatos normativos. Han enseñado, pero también han contenido; han transmitido conocimientos, pero también han resistido. En sus cuerpos y en sus decisiones diarias se expresa una forma viva de hacer escuela, que desafía las lógicas verticales impuestas desde el centro.

Desde una perspectiva cualitativa, acompañar este fenómeno no es un acto técnico ni una mera recopilación de datos. Es una práctica situada que exige compromiso radical con las voces del campo, con las memorias interrumpidas, con los relatos fragmentarios y con las tensiones no resueltas. Acompañar implica escuchar más allá de

lo dicho, permitir que el problema emerja sin clausurarlo, construir conocimiento sin borrar la diferencia. Supone renunciar a la mirada totalizante, aceptar la ambigüedad y sostener la pregunta abierta como forma de cuidado, escucha y justicia.

En contextos como el venezolano, donde la investigación educativa también ha sido atravesada por restricciones institucionales, crisis estructurales y urgencias múltiples, investigar desde una ética del vínculo se vuelve, en sí misma, una forma de resistencia. Es negarse a reproducir el centralismo epistémico desde nuestras propias prácticas investigativas. Es afirmar que los saberes que importan no siempre provienen del centro ni están codificados en manuales. Es reconocer que cada entrevista, cada taller, cada observación participativa es también un espacio de comunidad, de encuentro, de imaginación política.

Solo así podremos reconstruir lo educativo como un territorio de sentido compartido. Solo así la escuela podrá recuperar su papel como espacio de invención colectiva, y la investigación cualitativa reafirmarse como práctica transformadora. Porque, en última instancia, pensar la educación es también pensar el país que deseamos. Y acompañar su reconstrucción desde la escucha, la reflexividad y el cuidado es, quizás, uno de los actos más profundamente políticos que hoy podemos ejercer.

Referencias

- Acosta Cervantes, J. L., Bayas Romero, E. L., Manobanda Calberto, L. I., & Tapia Peralta, S. R. (2023). *Estrategias de enseñanza para el mejoramiento de la práctica docente en Latinoamérica*. Revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 3069-3087. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5553
- González, M. (2024). *Estrategias de resistencia en la educación venezolana: Un estudio de caso*. *Educación y Sociedad*, 35(3), 112-130.
- Gvirtz, S., & Beech, j. (2021). *Educación y política en América Latina: Tendencias y desafíos*. Buenos Aires: FLACSO. <https://doi:10.14507/epaa.v22n44.2014>
- Hanson, E. (2019). *Decentralization and centralization in educational administration: Overview and research directions*. *Journal of Educational Administration*, 57(4), 352-369. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0956-0_1.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2025). *Informe de resultados del sistema de evaluación nacional 2018–2025*. Caracas: Dirección de Evaluación Educativa.
- Observatorio Educativo de Venezuela. (2025). *Informe anual sobre el estado de la educación en Venezuela*. Caracas: Autor.
- Ramírez, T. (2022). *Centralización educativa en Venezuela: ¿Equidad o control?* *Debates IESA*, 27(3), 23-28.
- Rodríguez Trujillo, n. (2024). Retos de la formación de docentes en Venezuela. *Revista de Pedagogía*, 25(73), 03-12. Recuperado en 07 de mayo de 2025, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922004000200002&lng=es&tlng=es.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LAS CIENCIAS FORENSES. TRANSFORMANDO LA FORMACIÓN DEL MÉDICO FORENSE

Mármol, Raíza *

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Venezuela

ORCID: 0000-0002-8026-4422

Correo: raiza.marmol@ucla.edu.ve

Línea de Investigación: Tecnología de información y comunicación, docencia e innovación

Resumen

El presente artículo presenta algunas reflexiones referidas con las innovaciones educativas aplicando inteligencia artificial en la formación del médico forense. Realice una revisión de documentos en línea, de artículos y conferencias sobre la aplicación de la inteligencia artificial (IA) como herramienta innovadora en el aprendizaje y enseñanza de la Medicina Forense con la finalidad de comprender en profundidad este fenómeno en el contexto educativo universitario, por considerar que la formación del médico forense amerita apoderarse de los avances innovadores para coadyuvar a la creación de una serie de conocimientos médico forenses, para los estudiantes de Medicina Legal y Deontología Médica.

Descriptores: ciencias forenses, innovaciones educativas, inteligencia artificial, transformación, médico forense

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN FORENSIC SCIENCES: TRANSFORMING THE TRAINING OF FORENSIC PHYSICIANS

Abstract

This article presents some reflections related to educational innovations applying artificial intelligence in the training of forensic doctors. Conduct a review of online documents, articles and conferences on the application of artificial intelligence (AI) as an innovative tool in the learning and teaching of Forensic Medicine in order to understand in depth this phenomenon in the university educational context, considering that the training of the forensic doctor deserves to take advantage of innovative advances to contribute to the creation of a series of forensic medical knowledge. For students of Legal Medicine and Medical Deontology.

Descriptors: forensic sciences, educational innovations, artificial intelligence, transformation, forensic medicine

Introducción

La universidad venezolana ha venido contribuyendo con el desarrollo social y educacional del país, convirtiéndose en un agente de transformación científica y tecnológica. Al mismo tiempo, se siembran las bases para el desarrollo, se amplían los programas del conocimiento interdisciplinaria, proporcionando orientaciones e instrumentos que aumentan su capacidad formativa integral y la eficiencia.

De igual forma, los desafíos que enfrentan hoy las universidades a nivel mundial, hacen referencia a la necesidad de generar conocimientos en todas las esferas de la sociedad, desde los ámbitos del acontecer político, social, científico, tecnológico, educativo, cultural, entre otros, para expresar el inicio de una era planetaria, al fortalecer su capacidad de negociación, fomentar su competitividad y mejorar su inserción social, como reto para concentrar sus actividades y procesos para contribuir con la transformación, reorganización y flexibilización de sus estructuras académicas.

Por ello, los cambios sociales de los que estamos siendo testigos, tuvieron su primera expresión en las reformas políticas de los países avanzados en la década de los ochenta, y en un buen número de los países latinoamericanos en la década de los noventa. Esta generación de reformas, estuvo orientada a responder a las presiones de la globalización económica, asociada con la búsqueda de mayores niveles de eficiencia, calidad y equidad, tratando de elevar la coherencia en los sistemas nacionales de educación universitaria.

Ahora bien, todas estas transformaciones vienen acompañadas de elementos emergentes que se han de asumir en la flexibilidad de los acontecimientos académicos. El empleo de tecnologías como la inteligencia artificial, permite dar avances en forma exponencial a la educación, sin perder de vista que la atención hacia las personas en el ámbito sanitario debe ser humanizada. Debido a ello, se están gestando en la amplitud de las reformas del sector, aquellos fenómenos que se suscitan además como producto de la globalización del conocimiento, con un mercado educativo sin fronteras, con tecnología muy competitiva internacionalmente. Por consiguiente, es fundamental tener claridad sobre lo que se avecina en la visión de la educación para aprovechar los aspectos positivos que tiene el empleo de herramientas de novedosa calidad.

Desarrollo

Actualmente el reconocimiento y significación de la temática presentada sobre innovaciones educativas aplicando inteligencia artificial en las ciencias forenses, transformando la formación del médico forense, su concepción y repercusiones en los campos académicos y en estrategias de desarrollo es de gran valía, como una visión desde lo educativo en las organizaciones de educación superior, así como la transversalidad de sus contenidos conceptuales en distintas disciplinas científicas, me llevan a reflexionar en torno a la incorporación de esta novedosa tecnología como la Inteligencia Artificial (IA) aplicada en el área educativa de Medicina Legal, donde se cursa una temática sobre Medicina Forense, la cual pertenece a la dimensión de salud. Sería un gran aporte en la dinámica de actualmente se presenta en el proceso de enseñanza aprendizaje en el Decanato de Ciencias de la Salud de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. De acuerdo a la UNESCO (2023) se mantendrán los principios de inclusión y equidad expresado de la siguiente forma:

La UNESCO se compromete a apoyar a los Estados Miembros para que saquen provecho del potencial de las tecnologías de la IA con miras a la consecución la Agenda de Educación 2030, al tiempo que vela por que su aplicación en contextos educativos responda a los principios básicos de inclusión y equidad (p.05).

En consecuencia, en los últimos años, el plano docente se encuentra tras la búsqueda de brindar nuevas maneras de impartir el conocimiento las instituciones universitarias, por ello se están reestructurando nuevos enfoques tecnológicos, además de la formación y actualización del personal docente y administrativo. El ámbito educativo está transformando la búsqueda de enfoques de vanguardia para la enseñanza médica, de igual forma, en los servicios de salud, esta en procura de minimizar sus esfuerzos y hacer posible el cumplimiento de las metas fijadas para el mejoramiento continuo de la enseñanza de una asignatura compleja como es la medicina forense.

Es así como, en las instituciones educativas existe la evidente necesidad de adoptar una perspectiva diferente en la conducción de conocimientos, con contenido como el ser humano, persona, ética y bioética médica, lesionología, experticias, tanatología (muerte), entre otros contenidos, donde un cambio de perspectiva apunta a valorar la actividad de servicios médicos, en función de obtener un aprendizaje

significativo, con el abordaje en salud desde el ámbito de la medicina forense, para generar en los estudiantes un comportamiento responsable, que permita transitar el camino del futuro profesional de salud hacia una atención humanizada dirigida a las personas que así lo requieran.

En otro orden de ideas, al llegar el siglo XXI iniciaron una serie de cambios y transformaciones en diversos ámbitos y áreas, donde están aspectos económicos, sanitarios, educativos, sociales, entre otros. De igual forma apareció la pandemia que azotó la población a nivel mundial, causando una devastación de consecuencias inimaginables. Los cambios insospechados en los aspectos antes señalados ocasionaron una paralización de casi todas las actividades humanas, requiriendo ajustes estructurales a nivel de las diferentes organizaciones públicas y privadas, entre ellas se encuentran las instituciones universitarias. Para Morantes (2023), en el contexto educativo universitario global y local del siglo XXI la inteligencia artificial (IA) es una temática controversial, vigente y discutida detrás de los bastidores académicos con mucha preocupación. En el imaginario colectivo la IA representa una amenaza para la legitimidad del conocimiento y la sustitución del pensamiento humano por el pensamiento de las máquinas. Tomando en consideración la relevancia y pertinencia de esta inquietud, este estudio propone sistematizar la experiencia de formación educativa.

Es así, como emergen elementos coyunturales que se plantean para una mayor apertura de sus campus, talentos y enriquecedores conocimientos, con la implementación de tecnología como la Inteligencia Artificial y preparación del personal en todos sus niveles de acuerdo a Copabianco (2024),

La medicina forense, como disciplina que integra conocimientos médicos y jurídicos, ha encontrado en la inteligencia artificial (IA) un aliado crucial para abordar los retos inherentes a la investigación médico-legal. La IA ofrece soluciones avanzadas que permiten el análisis sistemático de datos masivos, la identificación de patrones biométricos complejos y la automatización de procedimientos diagnósticos. A continuación, se detallan las aplicaciones más destacadas de la IA en el ámbito forense, con un enfoque técnico. (p.10)

De acuerdo a lo planteado por la autora antes mencionada, la Inteligencia artificial, permite ser empleada como una herramienta tecnológica de avanzada, que analiza datos

de investigaciones forenses en tiempo corto, aminorando los procesos científicos para dar respuesta oportuna en cada caso planteado de delitos, patologías, estudios de ADN, identificación de personas, cadáveres, se pueden crear escenarios virtuales en 3D y 4D, para visualizar con gran rapidez los sitios del suceso donde han ocurrido delitos, donde el estudio forense es de carácter significativo. Al brindar esta herramienta a los estudiantes podrán dilucidar en corto tiempo, casos que ameritan un proceso prolongado para ser resueltos

Por lo antes planteado, esto permitiría la vinculación entre el empleo de la inteligencia artificial como una herramienta que facilite el aprendizaje de los participantes de Medicina Forense, debido a la cambiante dinámica educativa, con el uso de tecnologías muy eficiente, a fin de otorgar oportunidades al estudiante, basados en una educación con transformaciones exponenciales, que permitan una diversidad de caminos a transitar alrededor de un enfoque variado de visiones hacia la mejora de proyectar una educación óptima.

En el aspecto de la educación universitaria, la enseñanza médica ha sido tradicionalmente, vista desde el área de la salud, con las actividades docentes, investigación con extensas y complejas lecturas, realización de pasantías por diferentes servicios de atención a pacientes, donde el ser humano es visto como un ente conformado por una serie de estructuras anatómica y sistemas complejos de interacción fisiológica, bioquímica, psíquica, nerviosa, cardíaca, pulmonar, hormonal, entre otras, donde pueden estar presentes con una disposición saludable o existir una o variadas patologías o lesiones, en otros casos enfrentar la muerte.

En este sentido, cada uno de los médicos formados en las diferentes asignaturas del preclínico, clínico, quirúrgico, se encuentra la materia Medicina Legal y Deontología Médica, donde se imparten conocimientos médico legales, para la atención de los diferentes temas que tienen vinculación con el área médico-legal, dictados a nivel del quinto año de la carrera en el Decanato de Ciencias de la Salud de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", se especializan en un segmento corporal del ser humano. Por ello el estudiante y docente hacen actividades de enseñanza aprendizaje, para que en un futuro este apto para identificar los procesos desencadenantes en la

instrucción vida-muerte y los aspectos legales, presente en todos los seres humanos. Para (Carbonell, Burgos, Calderón & Paredes, 2023).

En los procesos de la Gerencia Educativa podemos observar que se enfrentan a desafíos en la era de la innovación tecnológica donde las nuevas tecnologías están transformando rápidamente la dinámica respecto al aprendizaje. Este cambio drástico plantea interrogantes sobre cómo los líderes educativos pueden navegar efectivamente ante los surgimientos de la nueva tecnología e incrementar los beneficios trayéndolos al proceso educativo.

Es importante señalar, que al incluir tecnología de avanzada como la Inteligencia Artificial (IA) permitirá agilizar procesos educativos, que permitan la obtención de conocimientos. Así mismo el estudiante no debe perder en ningún momento el sentido humano a nivel de la atención integral de las personas que requieren sus servicios como futuro profesional de la medicina.

Un planteamiento interesante que realiza Sandoval (2024) sobre el contexto tecnológico actual "...representa una era en constante cambio, en la cual las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), se han convertido en elementos básicos de la vida cotidiana.", también es importante considerar el humanismo presente en la educación universitaria, viene entendido como las fuerzas para la recuperación de la esencia humana en la formación de hombres y mujeres que posean una perspectiva cognoscitiva, que les permitan acceder a la comprensión del ser. En la Filosofía de Gestión la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA), como ente de Educación Superior, asumiendo el compromiso, basa su Misión en:

...búsqueda de la verdad y el desarrollo integral del ser humano, mediante la generación, aplicación y difusión de conocimientos, la formación de profesionales de alto nivel y la prestación de servicios en las áreas científica, humanísticas y tecnológicas, realizando funciones de investigación, docencia y extensión. (p 1).

La Organización Mundial de la Salud (OMS), ofrece una visión diferente, ya que considera al ser humano como un ente biopsicosocial, con un funcionamiento complejo, y no solo la ausencia de enfermedad. Establece la Carta Magna de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (2009), en el artículo 83, plantea una visión humanizante, en la atención en salud, considerando al ciudadano desde sus variados

componentes físicos y espirituales. La atención a los pacientes y comunidades siendo los educadores quienes señalan el camino a seguir en el área de educación médica. Uno de los principios de humanización en cuanto a las Ciencias Forenses de la Cruz Roja Internacional es el siguiente:

Como resultado de un conflicto armado, violencia y desastres naturales, las personas pueden separarse de sus familiares, desaparecer o fallecer. También podrían ser víctimas de malos tratos y violencia sexual, en especial en contextos de detención, desplazamiento y migración. Los sistemas medico legales y las instituciones forenses desempeñan una función esencial en la respuesta ante esas cuestiones de interés humanitario. La **labor forense humanitaria** consiste en aplicar la ciencia y los principios de investigación forenses en las actividades humanitarias. (p. 1).

Por lo expresado por la Cruz Roja Internacional, la atención de las personas en el área forense debe ser con atención integral humanizada al paciente en los variados eventos e intrínsecas patologías y necesidades desde el campo médico legal. Implementar en la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, manejo de herramientas versátiles, permitirá aprendizajes más llamativos, bien ilustrados, que permitan recrear los aprendizajes necesarios para adquirir desde lo cognitivo visualizar las acciones de las personas responsables de establecer lineamientos y criterios que deben ser acatados por el resto de los integrantes de la organización educativa. Para Morantes (2023):

En el contexto educativo universitario global y local del siglo XXI la inteligencia artificial (IA) es una temática controversial, vigente y discutida. Detrás de los bastidores académicos con mucha preocupación. En el imaginario colectivo la IA representa una amenaza para la legitimidad del conocimiento y la sustitución del pensamiento humano por el pensamiento de las máquinas (p.114).

La inteligencia artificial, trae nuevos horizontes en el área educativa, permite avances significativos, facilitando el proceso enseñanza aprendizaje. Por ellos hay que estar abiertos al empleo de nuevas tecnologías como aporte fundamental a los nuevos retos educativos tanto para el docente como para los participantes.

Abordaje metodológico

En este momento cognoscente la dirección a seguir es sobre los aspectos explicativos del qué, el por qué, el cómo, a quiénes, cuándo y dónde de la investigación,

referida a la ciencia educativa desde una concepción del docente médico, en el Decanato de Ciencias de la Salud. A tal efecto, se describe el enfoque y paradigma del estudio, desde los fundamentos: ontológico (naturaleza cognoscible-realidad social), epistemológico (concepción del conocimiento) y metodológico (praxis investigativa), con el propósito de entamar el desarrollo de los saberes y haceres cotidianos de los docentes, sobre el proceso educativo de los profesionales de la salud, a fin de dar sentido lógico al estudio, con el uso de herramientas TICS muy novedosas.

Hallazgos

Desde la perspectiva del sistema educativo con su conocimiento y gestión incluidas, serán acertadas y eficientes, cuando los desafíos que actualmente enfrentan las universidades a nivel mundial, hacen referencia a la necesidad de crear conocimientos en todas los elementos de la sociedad, desde los ámbitos del acontecer político, social, científico, sanitario, tecnológico, educativo y cultural, entre otros, para expresar el comienzo de una era universal, al fomentar su capacidad de convenio, fortalecer su competitividad y perfeccionar su inserción social, como reto que concreta sus actividades y procesos para contribuir con la transformación, reorganización y flexibilización de sus estructuras académicas.

Como docente se observa que, la educación universitaria en Venezuela, afronta serios desafíos debido a que transita por caminos de una profunda crisis económica, falta de recursos, migración de personal docente, administrativo a otras latitudes, además de confrontar la pandemia mundial (Covid 19), esto conlleva a replantear los esquemas de la educación superior tradicional. Se asume la trasmisión de conocimientos de forma virtual en todos los ámbitos, tanto teóricos como prácticos.

Reflexiones finales

Al reflexionar sobre el reconocimiento y significado de la temática presentada: innovaciones educativas aplicando inteligencia artificial en las ciencias forenses, transformando la formación del médico forense. El docente médico y su concepción y repercusiones en los campos académicos, sanitario, económico, lo social y en

estrategias de desarrollo como una visión desde el área educativa en las instituciones universitarias, así como la transversalidad de sus contenidos conceptuales en distintas disciplinas científicas, me llevan a deliberar en torno a la incorporación de la dimensión de la docencia en salud, la cual se hace cada vez más complejas debido a la crisis económica, sanitaria, educativa, entre otras que afecta notablemente al país.

Es fundamental implementar una serie de conocimientos sobre la tecnología de la Inteligencia Artificial, en de la educación universitaria a nivel del área forense, para fortalecer la investigación y la creación de nuevos métodos y habilidades e incorporar la innovación a la sociedad e implantar nuevos modos efectivos en el aprender haciendo. Este sistema en red de investigadores, que buscan nuevas formas de interacción en la generación de contenidos compartidos, constituye parte de los motores de crecimiento intelectual para que la universidad se relacione con la realidad de los contextos sociales y busque en conjunto, las soluciones a los problemas focalizados en el ámbito de la medicina forense.

La educación superior en la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA) estará contribuyendo con el empleo de la tecnología en Inteligencia artificial (IA) como institución rectora al desarrollo regional, nacional y mundial, con el empleo de esta avasallante tecnología para el enseñanza y aprendizaje de unidades curriculares como la medicina forense. El autor Torres (2023) considera “...entre humanos y máquinas la dinámica se basa en asistencia virtual, lo que no solo demostrará eficacia, sino también eficiencias tan necesarias, para que impulsen la creatividad y el pensamiento complejo de los estudiantes, para así ofrecer nuevas perspectivas y enfoques actualizados” (p.1)

Bajo estas premisas, el reto mayor se focaliza en mantener una educación de alto nivel, la cual ha de estar encaminada, en el proceso de transformación subyacente, esto se produce hacia una nueva estructura basada en un entramado de conceptos distintos, que representa una auténtica transfiguración de toda la organización de educación superior. Este escenario, es propicio de modificaciones sustantivas tanto en las maneras de pensar, las creencias, las estrategias, sentimientos, valores y toda visión de la cultura de aplicación de tecnología de avanzada como la Inteligencia Artificial (IA), el empleo de

la misma en los procesos de enseñanza y aprendizaje transita hacia múltiples dimensiones en los diversos contextos de acción con características complejas.

En este orden de ideas, de educación universitaria debe contener el carácter humanista, con corresponsabilidad social y comprometida con la generación y transformación del conocimiento científico, tecnológico, artístico, social y cultural, formadora de profesionales, éticos, emprendedores, innovadores, reflexivos y críticos, para constituirse en fortalecimiento del conocimiento, sobre la base de un equipo de trabajo multidisciplinario y con tecnología de avanzada.

Finalmente, postulamos que la tecnología contemporánea, impulsada por la Inteligencia Artificial, debe conceptualizarse y operacionalizarse, desde un marco eminentemente humanista, orientado a la optimización de la calidad de vida, posicionando la dignidad y el valor intrínseco de la condición humana, como el epicentro axiológico del cual emanan otros valores, la axiología no es solo teórica, sino según los autores: “La educación en valores está especialmente vinculada en todo el proceso educativo por el carácter multidimensional que tiene, el campo de conocimientos que abarca y por el carácter formativo en beneficio de los derechos sociales y educativos de cada persona” (González, p. 118). Eso convierte a la axiología en una necesidad práctica en la era de la IA en la salud, pues captura la esencia del desafío más grande que enfrentamos. Esta disciplina deja de ser un mero ejercicio filosófico para convertirse en el manual de instrucciones para el desarrollo responsable, con ética y profesionalismo científico, esta premisa debe estar integrada en el recorrido curricular del estudiante de Medicina forense, en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Referencias

- Carbonell-García, Carmen Elena, Burgos-Goicochea, Saby, Calderón-de-los-Ríos, Davis Osvaldo, & Paredes-Fernández, Oster Waldimer. (2023). La Inteligencia Artificial en El contexto de la formación educativa. *Episteme Koinonía. Revista ElectrCiencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 6(12), 152-166. <https://doi.org/10.35381/e.k.v6i12.2547>
- Comité Internacional de la Cruz Roja. (Principio). Ciencia forense al servicio de la acción humanitaria. <https://www.icrc.org/es/nuestras-actividades/ciencia-forense-al-servicio-de-la-accion-humanitaria>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). Gaceta Oficial No. 36.870 (Extraordinaria). Caracas.
- Copobianco, M. (2024) La Revolución de la Inteligencia Artificial en Medicina Forense. Trabajo Final Integrador. https://repositorio.barcelo.edu.ar/greenstone/collect/tesis/index/assoc/hash012e/17e2350c.dir/brc_tesis_capobianco.pdf
- Filosofía de Gestión la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA)
- Morantes, I, (2023) Inteligencia artificial (IA) en la investigación científica: Sistematización y reflexiones sobre experiencias educativas. *Revista Educare* <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/2050/1797>
- Organización Mundial de Comercio (OMC). (2005). Entender la OMC. Ginebra, Suiza: OMC, 3º Edición. https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/dev1_s.htm.
- Organización Mundial de la Salud, ¿Cómo define a OMS la salud?. <https://www.who.int/zh/about/who-we-are/frequently-asked-questions>
- Sandoval-Mero, M., Arteaga-Briones, L., (2024). La implicación de las TIC en la excelencia educativa: Alcances, limitaciones y prospectiva. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(5), 734-748, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2654>
- Torres, J. (2023) La inteligencia artificial (ia) en la educación superior retos y oportunidades. *Dialéctica. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio*. file:///c:/users/usuario/downloads/09.pdf
- UNESCO. (2023). IA en Educación. <https://www.unesco.org/es/digitaleducation/artificial-intelligenc>

INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) EN LA CIBERSOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO: EPISTEME DE LA ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE DE LA INVESTIGACIÓN

Pérez Herrera, Tomás Antonio *

*Universidad Pedagógica Experimental Libertador,
Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB), Venezuela
ORCID: 0000-0003-4682-2272*

Correo: tomas.perez.ipb@upel.edu.ve / tomastonyperrez@gmail.com

Línea de investigación Tecnología de información y comunicación, docencia e innovación

Resumen

Esta experiencia posdoctoral tiene como propósito aportar ideas que permitan la comprensión de la importancia de la inteligencia artificial (IA) generativa en la gestión del conocimiento científico desde las diversas perspectivas de investigación. La premisa central gira sobre la alfabetización digital 4.0 del talento humano académico y gerencial, haciendo uso de la IA como asistente heurístico para gestionar el conocimiento requerido desde las diversas escuelas epistemológicas, de las que emergen los descubrimientos, inventos y hallazgos generados desde la sociedad de la información, el conocimiento y la comunicación para el aprendizaje en la cibernsiedad. La certidumbre de que los investigadores harán uso ético de la IA para responder a las interrogantes de investigación, es congruente con la certeza de que se puede explicar, argumentar racionalmente e interpretar la realidad de manera sinérgica, recursiva y creativa con apertura a las artes, desde las diversas preferencias cognitivas de los docentes, investigadores y gerentes en las organizaciones inteligentes públicas y privadas, usando el andamiaje en una zona de desarrollo próximo digital que promueva las STEM y STEAM.

Descriptor: educación, inteligencia artificial (IA), gestión del conocimiento, STEM, STEAM

ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) IN THE KNOWLEDGE CYBERSOCIETY: EPISTEME OF TEACHING AND LEARNING RESEARCH

Abstract

The purpose of this postdoctoral experience is to contribute ideas that allow the understanding of the importance of generative artificial intelligence (AI) in the management of scientific knowledge from diverse research perspectives. The central premise revolves around the digital literacy 4.0 of academic and managerial human talent, making use of AI as a heuristic assistant to manage the knowledge required from the diverse epistemological schools from which emerge the discoveries, inventions, and findings generated by the information, knowledge, and communication society for learning in the cybersociety. The certainty that researchers will make ethical use of AI to answer research questions is congruent with the certainty that reality can be explained, rationally argued, and interpreted in a synergistic, recursive, and creative manner with openness to the arts, from the diverse cognitive preferences of teachers, researchers, and managers in public and private intelligent organizations, using scaffolding in a zone of digital proximal development that promotes STEM and STEAM.

Keywords: education, artificial intelligence (AI), knowledge management, STEM, STEAM

Introducción

Transcurrido casi un quinquenio desde la presentación mediática y masiva de la Inteligencia Artificial (IA), la sociedad contemporánea sigue siendo testigo de eventos disruptivos que ponen de manifiesto la necesidad de catapultar la investigación como vía expedita para dar respuesta a las necesidades de la humanidad. Una de las líneas de acción que ha propiciado los cambios más notorios viene de la mano de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y, más recientemente, las actualizaciones y los nuevos actores en cuanto a IA, tanto la generativa como la agéntica, tal y como quedo propuesto en el documento de la conferencia de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco] (2019), referida al consenso de Beijing sobre IA y la educación, referido a principios de esta década por Pérez Herrera (2020) ante la necesidad de trazar ejes transversales de aplicación urgente en las organizaciones empresariales y educativas.

Venezuela, en ese contexto, y como referente latinoamericano, no escapa a esa realidad, lo cual tiene sustento en la suscripción institucional a los Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible (ODS) para el 2030, en los cuales, según la Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2018), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2018) y la Unesco (2025), la educación de calidad está incluida en el plan maestro y marco de competencias en IA para educadores y estudiantes, con la finalidad de lograr el progreso común y responder a los principios básicos de inclusión y equidad centrados en el ser humano, lo cual está inevitablemente asociado a la investigación como generadora de conocimientos y núcleo de todos los procesos gerenciales, pedagógicos y didácticos en las organizaciones inteligentes, las cuales aprovechan el conocimiento tácito y explícito de su talento humano para dar respuesta a sus necesidades y las del entorno.

Para lo anterior, es vital desmitificar el proceso investigativo como inherente a los académicos, procurando su acercamiento a las demandas de la sociedad, como fuente de respuestas individuales y colectivas, y como única vía para aminorar la brecha de acceso al conocimiento entre los diversos actores de la sociedad, congruente con lo expresado por Duche et al. (2023) cuando plantea: “En cuanto a las estrategias de

aprendizaje en función de las competencias investigativas, se destaca la necesidad de utilizar herramientas digitales y aplicaciones informáticas en entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje y redes sociales.” (p.214).

Desde esta perspectiva, el investigador debe ser visto como aquel que desde su estilo cognitivo innato formula intencionalidades o establece objetivos que lo lleven a asumir un proceder investigativo propio para responder a las interrogantes que se han planteado en determinado contexto heurístico. En concordancia con ello, queda de manifiesto la urgencia de protocolos de formación científica para docentes, gerentes y estudiantes con carácter de perentorio, en los cuales la tecnología es clave como parte del currículo (Pérez Herrera, 2020).

Las organizaciones, de acuerdo con Essomba Gelabert et al. (2023), asumen los procesos de investigación como rutas para transformarse, con lo cual elevan las probabilidades de dar respuestas viables a los problemas que le aquejan a lo interno y externo, especialmente en lo concerniente al escenario político, económico, social, entre otros, coincidentes con los desafíos globales referidos a la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la soberanía alimentaria, la prosperidad, la paz y la justicia.

En el ámbito educativo, la simbiosis entre *educación e investigación* es imperativa, entendiendo que la formación del talento humano es imprescindible para asegurar la acción investigativa como proveedora de los insumos que la sociedad requiere para transformarse de manera permanente, creativa y recursiva. Para lograrlo, las competencias, habilidades y destrezas heurísticas deben surgir de manera orgánica, al propiciar un ser digital en red con base en las TIC, tal y como lo proponen Mascareño y Rojas (2020), al entender que de otra manera se imposibilitaría la coherencia y velocidad de las respuestas demandadas por la sociedad actual, en la que los conocimientos tienen un período muy corto de vigencia desde su formulación hasta su expiración.

La rápida obsolescencia de los conocimientos requiere de parte de la sociedad un permanente entendimiento que permita impulsar procesos de *enseñanza y aprendizaje de la investigación* basados en las TIC con énfasis en la IA, tal y como lo esgrimen Torres Vivar et al. (2024), para propiciar ciencia, tecnología, innovación y desarrollo creativo que

garanticen el incremento de una auténtica cibernsiedad del conocimiento, de la comunicación y el aprendizaje.

Este propósito debe tener como base el consenso de que en la ciencia todos los estilos cognitivos y convicciones profundas de quienes hacen investigación son necesarios, o sea, todo cuanto provenga de la inducción, la deducción o interpretación es fundamental para explicar, razonar y comprender los problemas de la sociedad y dar las respuestas apropiadas. Al respecto, Padrón (2014) afirma en ese sentido que "...corresponden a diferentes personalidades cognitivas y, aunque cada personalidad tiene virtualmente esas tres posibilidades, sin embargo, hay siempre una de ellas que predomina sobre las otras dos" (p.1). Indica, además, que reciben muchas otras denominaciones plausibles y pragmáticas, tales como estilos de aprendizaje o de pensamiento, coherentes en gran medida con lo expresado por Mozzaquatro et al. (2023) respecto a la retención de datos visuales y verbales (objetivo/racional), la percepción sensorial o intuitiva (objetivo/volitivo), así como el procesamiento activo y reflexivo (racionalista); al tiempo que ocurre la organización de la información de modo secuencial y global (empírico), especialmente en los procesos en los que prevalece la hipermedia educativa, creativa y artística como recurso del docente o gerencial.

Por lo dicho, resulta impostergable la promoción de la Ciencia, la Tecnología, la Ingeniería y las Matemáticas (STEM), e incluso el arte, para el desarrollo pleno del *Homo sapiens sapiens*, valorando con el mismo rigor y legitimidad lo subjetivo e intersubjetivo desde la perspectiva de las ciencias sociales como vehículo de acercamiento hacia la comprensión profunda del ser. Para Mujib y Mardiyah (2025), resulta crucial en los procesos educativos y gerenciales, la actitud y la creatividad en este siglo, porque asumirlo de esa forma permitiría dar apertura a la formación científica ideal, en la que los inventos, descubrimientos y hallazgos representen la triada que garantice la apropiada gestión del conocimiento.

De hecho, gestionar los conocimientos a partir de la enseñanza y el aprendizaje de la investigación con enfoque interdisciplinar, con inclusión de la perspectiva artística, propiciaría un acercamiento aún mayor con las intencionalidades de diversidad de pensamientos y formas de ser y saber. De ese modo, la ciencia y la tecnología coexistirían de manera más orgánica e interdisciplinaria con áreas como la música, el

teatro, el dibujo y la pintura, articulándose con el arte y las humanidades para expresarse con más creatividad, tal y como lo plantean Pedrosa de Souza & Sivini (2025), al impulsar la metodología que propicia la Ciencia, la Tecnología, la Ingeniería, el Arte y las Matemáticas (STEAM).

En función de lo anterior, esta contribución se ha estructurado con base en tres pilares temáticos a saber: La investigación como eje transversal en el proceso de producción de los saberes y del conocimiento. En seguida expongo ideas referidas la necesidad de hacer ciencia y gerenciar las organizaciones mediante la enseñanza y aprendizaje de la investigación desde el triángulo de estilos cognitivos y los coincidentes enfoques epistemológicos. Y como tercer tema, presento los retos, desafíos y protocolos a seguir para la formación de los líderes organizacionales e investigadores en el marco de la cibernsiedad de la información, la comunicación y el conocimiento, soportados en las TIC y la Inteligencia Artificial.

Al final, comparto algunas conclusiones y reflexiones de cierre sobre la cibernsiedad del conocimiento y el aprendizaje desde la investigación en una zona de desarrollo próximo digital, siempre insistiendo en los estilos cognitivos, con énfasis en el enfoque para la Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM) y su extensión, que incluye la creatividad y el arte (STEAM) como bastiones para apuntar hacia una gerencia y educación más personalizada e inclusiva en el marco de los ODS.

Desarrollo

Inteligencia Artificial, Formación STEM - STEAM y ODS PROMPTs globales y regionales en la era de la IA

En el subcontinente americano, a la par que, en el resto del mundo, están vigentes las peticiones y comandos para el desarrollo sostenible que en la perspectiva de un quinquenio sigue perfilándose como monumental, si pensamos en la necesidad recurrente de dar término a las sempiternas necesidades planetarias en cuanto a las carencias de los más vulnerables en sus diversas manifestaciones. Con la consecución de la seguridad alimentaria, educativa y social, sustentada en actividades sostenibles, se podría avanzar hacia el logro de los ODS promoviendo las metodologías científicas desde una óptica transparente y amplia.

Visto desde la perspectiva descrita, y con independencia del grupo etario y género, esta visión compartida permitiría que el acceso a la salud y bienestar integral esté garantizado, asumiendo las consideraciones de la ONU (2018), la CEPAL (2018) y las apreciaciones de Labrador-Fernández (2023), coincidentes con el cuarto (4º) objetivo de desarrollo sostenible (ODS 4) que procura la educación inclusiva y equitativa de calidad, a la vez que impulse opciones permanentes de aprendizaje para todos, sin excepción, vinculando el resto de las aspiraciones mediante el hecho educativo. De ese modo, la senda a los recursos del planeta y los ecosistemas en sí mismos estarán interconectados; al tiempo que el acontecer sociopolítico se enfoca en la cotidianidad local y en los requerimientos de inclusión, justicia y equidad para los ciberciudadanos y el talento humano del ecosistema organizacional inteligente. Concomitante con lo planteado, García y Cerdan (2023) manifiestan la preocupación por la educación inclusiva en la cultura organizacional, la cual está indefectiblemente vinculada con la promoción del aumento en la producción total de bienes y servicios de un país, medido por el PIB, así como con la industrialización e innovación, lo que se traduce en fuentes de empleo justo, siempre en equilibrio eco-ambiental y sostenible en el tiempo. No en vano, los diecisiete objetivos para el desarrollo sostenible, son congruentes con la educación, creatividad, investigación e innovación como eje de la formación de ciberciudadanos globales.

Estoicismo académico y gerencial

Desde cualquiera de las ópticas que se enfoque a los ciudadanos de la sociedad actual, más allá de la relación jurídica, se entiende como un sujeto activo en perspectiva hacia la conquista de su bienestar, apalancado en la premisa de responsabilidad individual y colectiva por su bienestar. Siendo así, va mucho más allá de la concepción de recurso humano, haciendo introspección para comprender el sentido y significado de su cohabitación como talento organizacional. Adicionalmente, Roveri (2022) añade la necesidad de que los avances tecnológicos, en el marco de la cuarta revolución industrial, fortalezcan las competencias para enfrentar los retos, tanto sociales como ecológicos, para fomentar un desarrollo humano sin exclusiones de ningún tipo, vale decir, centrado en el ser humano y el medioambiente, con lo cual se estaría logrando

la salud digital soportada en lo que Danylevych & Poplavska (2020) y Montoya Vargas (2024) han denominado dialogo social con el notorio incremento de la eficiencia de la responsabilidad social corporativa sin intervención del estado.

Congruente con lo anterior, la perspectiva individual, comunitaria o de familia, está orientada a entender que la organización como un todo se nutre de los logros de sus miembros, asumiendo como propia la capacitación y reinención en la esfera cognitiva racional y operativa, al igual que desde la dimensión sensible y axiológica. Esta pluralidad y complejidad, según el denominado plan de marketing enunciado por Sáinz de Vicuña Ancin (2024), aglutina las competencias y el carácter estoico que lo habilita ante la comunidad y frente a sus objetivos personales, alertando sobre el creciente marketing digital y la hiperdigitalización. De ese modo, la transversalidad de la educación y el liderazgo organizacional prevalecen en función de los ODS 4”, siempre que estén en homeóstasis con las TIC y la IA como agentes de evolución disruptiva, enfatizando los estándares relativos al medioambiente, la sociedad y, de ser necesario, el buen gobierno.

Normalizar la Ciencia desde la perspectiva pública

Para alcanzar y sostener los objetivos a los cuales nos hemos estado refiriendo, es menester que el talento humano esté en constante proceso de capacitación y actualización en el ámbito de las competencias digitales, incluyendo como condición *sine qua non* la desmitificación de la actividad científica, incluso integrando la creación artística, lo cual será posible al romper el mito de exclusividad que por años ha sido concedido a la cofradía de eruditos y privilegiados y añadir la interdisciplinariedad (Roncoroni, 2022). Al respecto, Pérez Zuñiga et al. (2018), aseveran que “este cambio debe tener como punto central brindar a los alumnos las oportunidades para que desarrollen y promuevan la investigación en la sociedad actual.” (p. 24). En la medida en que se convierta la ciencia en más terrenal e inclusiva, las metas comunes serán fácilmente alcanzables.

En una cibernsiedad del conocimiento, desmitificar a la ciencia permitirá entenderla como una herramienta puesta al servicio del hombre, para aprovechar su aportación diacrónica, vale decir, las descripciones, explicaciones, contrastaciones y aplicaciones (tecnológicas) para disipar las interrogantes humanas desde la creatividad

e innovación educativa y la gerencia organizacional inteligente. En tal sentido, Pérez Herrera (2024) coincide en que para fraguar líderes extraordinarios que cambien el mundo de manera orgánica hacia los ODS, el método científico debe estar al servicio permanente del ser humano, lo cual significa que los descubrimientos, inventos y hallazgos tengan sentido para el *Homo sapiens sapiens* y para el “tejido social” del cual es constituyente. No obstante, la disponibilidad de esa ciencia no es universal ni permanente, sino que requiere continuos diseños y rediseños para que el ciudadano común la integre a su cotidianidad mediante programas de investigación de concepción inclusiva y protagónica, para garantizarse los beneficios de la tecnología, innovación y desarrollo que de ella se derivan, potenciados con las metodologías STEM y STEAM.

Investigación científica: generadora de E-eureka en la cibersociedad del conocimiento

La Inteligencia Artificial como asistente heurístico

Con base en el razonamiento que asume la actividad investigativa ancestralmente hipervinculada con el *Homo sapiens sapiens* en su sempiterno interés por conocer, podría emerger la duda recurrente sobre las razones que justifican el interés por enseñar a investigar y por plantearse interrogantes sobre la reversibilidad o no del conocimiento científico (García-Carmona, 2024). Estas inquietudes, asumidas desde diversos ángulos como comprensibles, tienen su veredicto en la inconformidad permanente del hombre universal respecto al saber ordinario (tácito), en virtud de lo cual se esmera por encontrar respuestas empaquetadas como conocimiento, y con mayor rigor entendidas como conocimiento científico.

Si a lo dicho le añadimos temas clave como la personalización del aprendizaje, los chat bots, la gamificación, la blendedlearning y los enfoques innovadores en la evaluación presentados por Chiappe et al, (2024), caeremos en cuenta que tanto investigadores, como docentes y diseñadores educativos deben sumarse a la discusión académica de Zuluaga-Duque (2017), quien plantea: “...un gran número de saberes, aunque exceden el control experimental y el poder predictivo y explicativo de las ciencias y de las tecnologías, resulta ser fundamental para dar sentido a la existencia humana y para comprender la realidad.” (p.61). Con ello, las respuestas a las interrogantes aquí

planteadas abonan el terreno para sembrar nuevas dudas en el fértil terreno para más investigación que haga aportes para dilucidar las ventajas, limitaciones y aplicaciones pedagógicas de la IA en comparación con la enseñanza presencial.

De acuerdo con lo expuesto, se puede admitir que el conocimiento científico derivado de la investigación se fundamenta en la premisa de la elevada fundamentación teórica y la socialización jerárquica entre todos quienes tienen algo que aportar y recibir, para también proceder a la verificación de los protocolos que la produjeron, y asumiendo que fueron ejecutados con rigor sistemático. Por todo esto, en el marco de la pedagogía organizacional inteligente presentada por Martins Lima et al. (2025) y la enseñanza y el aprendizaje del conocimiento científico desde la perspectiva de Guirado, Giménez & Mazzitelli (2022), la investigación adquiere vitalidad heurística al presentarse como la ruta genuina de acceso al conocimiento.

Lo previamente planteado, según Delord & Porlán (2024), ocurrirá siempre que se cuide la presencia de características intrínsecas del método científico: elevado nivel de sustentación teórica, sistematicidad y socialización suficiente para razonar, explicar y comprender por qué el mundo es cómo es y, cómo podría llegar a ser. Esto se vincula con la enseñanza basada en diseño y su importancia como bisagra epistémica entre la teoría y la práctica.

Para responder a lo anterior, valdría la pena también preguntarse si la investigación es enseñable, en los términos expresados por Ruber, Pozuelo & Cascarosa (2025) para los contenidos y procedimientos científicos, y como vía expedita a los conocimientos socializables, comunicables, sustentados y sistemáticos, con el propósito que los ciudadanos comunes evolucionen hacia ciberciudadanos globales y digitales, pero, especialmente empáticos con su espacio próximo para gestionar los problemas locales. De hecho, las probabilidades de que esta dupla exitosa se fragüe, se eleva en la medida en que la sociedad apueste por la enseñabilidad de la investigación, a la par que el ciudadano procure aprender sobre la actividad científica, mientras que el estado docente y las organizaciones se centran en la educabilidad en perspectiva amplia. Para responder a estas inquietudes, Ruiz et al. (2023) reflexionan al respecto en los siguientes términos:

Los espacios de intercambio y reflexión en torno a nuestros propios posicionamientos como investigadores, y como docentes de taller,

devienen también en un proceso de (trans)formación en cada uno de nosotros, haciendo que esa vuelta sobre uno mismo genera nuevas preguntas e interrogantes sobre el qué, cómo y para qué investigar, y sobre el qué y cómo habilitar la formación de investigadores. (p.124).

Pese a los beneficios y la importancia de enseñar a investigar, para Mujica y Montero (2020) “...existen discrepancias entre la formación de los docentes tutores, entre los estilos de pensamiento y formas de orientar la investigación, lo que repercute en la formación académica, motivación y actitudes que los docentes en formación asumen ante la investigación.” (p.214). Por estas razones, se abren otros espacios para la crítica reflexiva en los términos expresados por Manzanedo (2025) en cuanto a la investigación y la educación en la era digital, en relación con lo cual afirma que existen hallazgos y evidencias sobre la necesidad imperante de programas formativos “...adaptados al contexto docente, que permitan integrar la IA de forma efectiva, ética y pedagógicamente sólida en los procesos de enseñanza-aprendizaje.” Esto valida la heterogeneidad científica y los programas de enseñanza de la investigación como opciones viables para el ciudadano, las organizaciones y el estado docente en la era de la IA, el conocimiento y la comunicación digital.

Aprender a investigar en la era de la IA

El estado rector y sus instituciones, de la mano con el aprendiz científico comprometido, deben consensuar un contrato de equidad, justicia e inclusión en el que los abanicos de estilos cognitivos obtengan el suficiente apoyo para encontrar su espacio de acción, asumiendo que desde su individualidad cada ciberciudadano aborda su realidad objetiva o subjetiva cercana, haciendo uso de las competencias que su estilo de cognitivo le pueda pertrechar legítimamente. Al respecto, Kooli (2023) plantea que la sensibilización ciudadana, la implementación de regulaciones pertinentes y la consolidación de los valores éticos, fortalecerán la investigación en la era digital y serán capaces de proteger los sistemas educativos, en los que la presencia de la IA y los edu-chatbots debe entenderse como una oportunidad de desarrollo y jamás como una potencial amenaza.

En consecuencia, lo ideal es evitar la práctica excluyente que algunas cofradías científicas tejen sobre determinados sistemas de convicción profundos, aplicando lo que Matas Terrón (2025) ha referido como “phubbing”, pero que en este caso no solo es en

el espacio digital, sino en diversos escenarios heurísticos y, sobre todo, por razones epistémicas, al punto de realizar un uso abusivo de su circunstancial privilegio histórico de comulgar con determinados grupos que lideran la actividad académica y científica, a manera de paradigma preponderante.

Mitigar o dar al traste con esa realidad, viabilizará entornos concretos para que los investigadores noveles con preferencia por la introspección y el vivencialismo experiencial, encuentren similar reconocimiento al que la sociedad le confiere a quienes optan por el método hipotético-deductivo y diseñan experiencias de laboratorio y campo; de la misma manera que sus pares piensan en respuestas basadas en la logicidad y el razonamiento matemático y, más aún, asumir lo planteado por Cerda-Luque et al. (2024), en cuanto a incorporar la creatividad y las artes mediante la enseñanza basada en problemas, diseños y proyectos, al igual que los estudios de casos, para aprovechar no solo las metodologías STEM, sino también la expansión STEAM como corolarios de una genuina apertura e inclusión.

Los beneficios de esa manera de proceder serán en sí mismos los siguientes: más conocimiento científico, nuevas tecnologías, espacios creativos de innovación y mayor bienestar individual y colectivo público y privado. Coexistirán en entramados digitales permeados transversalmente por la inteligencia artificial generativa y agentica, y demandarán una continua alfabetización de los ciberc Ciudadanos en las denominadas zonas de desarrollo próximo digital. Al respecto, Gutiérrez et al. (2006b) hacen referencia al componente afectivo y social y agregan que este no constituye un peligro para la cibernética: "...en tanto que la Zona de Desarrollo Próximo Digital (ZDPD), procure espacios y herramientas cibernéticas que promuevan la interacción mediada por educadores, mentores y representantes." (p.9).

Perspectivas epistemológicas desde la IA

La inteligencia artificial como eje transversal de una educación inclusiva debe procurar que el discente tenga la oportunidad de decidir la ruta más cómoda para acceder a las respuestas que amerita en el contexto individual o colectivo. En tal sentido, de acuerdo con lo que tenga planteado en su estilo cognitivo, se mantendrá congruente con

el método idóneo para adquirir competencias investigativas y, permanentemente, perfeccionarlas.

Utilizar la IA amerita relanzar lo axiológico, al tiempo que se aprovechan los aportes y grandes beneficios en muchos de los diversos ámbitos. No obstante, para Ramos (2024), sin unas barreras éticas se corre el riesgo de reproducir los prejuicios y la discriminación del mundo real; por ello, para evitarlo se requiere dar apertura total al estilo cognitivo del sujeto, en congruencia con lo expresado por Padrón (2018) respecto a las convicciones profundas del ser humano, lo que implica necesariamente que los ciberciudadanos introspectivos se apoyen en el método interpretativo subjetivo y simbólico para accionar sobre aquello que es de su interés desde su perspectiva íntima.

Asimismo, un individuo cuyo estilo de pensamiento descansa en la inducción, se orientará a buscar regularidades concretas y objetivas con base en los órganos de los sentidos, convencido de que la experimentación y las predicciones le proporcionarán las evidencias y los suficientes elementos de juicio singulares para aproximarse o construir teorías y leyes sustentadas que, además, expliquen las situaciones particulares en la naturaleza y la sociedad. De manera similar lo harán desde el método deductivo quienes están persuadidos de que el razonamiento, la logicidad y la abstracción son sus herramientas del pensamiento general idóneas para formular explicaciones respecto a la realidad individual y ecosocial. Estos planteamientos son congruentes con lo expresado por Soto Ayala (2025), respecto a la heurística de innovación y la integración sinérgica entre la creatividad humana, las TIC y la IA.

Según lo señalado, apoyarse en las TIC adecuadamente implica asumir la usabilidad de la IA bajo la premisa de que existen diferentes perspectivas del mundo desde la mente y ojos del ciudadano universal, siempre que los diferentes actores involucrados en las organizaciones (informáticos, diseñadores, docentes, discentes, gerentes y talento humano) asuman lo que Piñero, Rivera y Esteban (2019) definen como congruencia paradigmática, cuando argumenta que la misma "...asegura el rigor científico, lo cual se logra mediante una actitud vigilante y reflexionante durante todo el proceso investigativo". (p.51). Además, debe considerarse el llamado de Cernas & Mercado (2023) a procurar mayor pluralidad de conocimiento para promover

organizaciones, personas y, consecuentemente, sociedades más plurales, efectivas y eficientes.

IA como apoyo para comprender, descubrir e inventar con creatividad

Una inspección del devenir de la civilización, con énfasis en la actividad científica, podría utilizarse como argumento para asegurar que ha habido suficiente apertura para todas las ideas y formas de hacer ciencia; sin embargo, la evidencia denota que en realidad ha prevalecido legitimidad social solo para determinadas perspectivas por encima de otras, sobre las cuales recaen recurrentes prejuicios por no comulgar con la escuela, cofradía científica o el paradigma dominante. Congruente con lo expresado por Mena et al. (2024) sobre la producción científica, lo ideal sería aprovechar la IA para atenuar la intolerancia entre los pares científicos, reasumiendo la huella dejada por la Reforma de Córdova respecto a la libertad investigativa, y asumiendo lo expresado por Acevedo (2018) en cuanto a que esta pretendía otorgar garantías para promover la mayor presencia posible de corrientes de pensamiento, e incluso tendencias, mitigando las censuras y los malsanos prejuicios. Al respecto asevera: “Cualquier cátedra tenía autonomía para investigar y enseñar y no podía ser vigilada académicamente.” (p.9).

De acuerdo con Comas Rodríguez (2024), las instituciones deben integrar los procesos académicos y de vinculación con la sociedad, enfatizando la pluralidad paradigmática dentro de las organizaciones, especialmente cuando de ciencia se trata, para respetar el sistema de convicción prevaleciente en el talento humano, y propiciando apoyo axiológico y financiamiento a las propuestas empíricas que generen descubrimientos; así como a los inventos propiciados por el ingenio racionalista-lógico, con la misma deferencia dada a la comprensión de los fenómenos individuales o colectivos y la transformación social. Por ello, el abordaje de la problemática amerita que la ciencia no sólo busque descubrimientos e inventos, sino también hallazgos derivados de la introspección, para lo cual la inteligencia artificial aporta herramientas que sirven como asistentes de investigación valiosas que aceleran y profundizan los procesos involucrados.

Con lo anterior, según Serra-Navarro (2024), se humanizan las organizaciones, universidades y centros de investigación con una visión particular de un complejo

escenario en el que la cooperación entre los diversos algoritmos y los seres humanos establezcan interacción cultural y antropológica en las que las rutas cualitativas son estimuladas, en congruencia con las premisas axiológicas que Zuluaga-Duque (2017) planteó como la ciencia con conciencia, defendida con justa razón por diversos intelectuales, y respecto a lo cual asegura: "...es una realidad que todo científico en aras de la honestidad y responsabilidad intelectual debe reconocer." (p.73). Para viabilizarlo, desde la perspectiva de Pabón-Rúa, López-Ríos, & Cardona-Zapata (2024), se requiere estimular la educación STEM, que ahora se expande con la metodología STEAM al incorporar la creatividad y el arte a la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas. De esa forma, se estará estimulando la expresión de la creatividad por vía del homeostasis con las artes, humanidades y las ciencias sociales, reformulando una ecuación ideal para impulsar la soberanía científica desde la educación inicial, media general y universitaria, apoyada en la Inteligencia Artificial.

Andamiaje digital en la cibernsiedad del conocimiento

Inteligencia Artificial generativa

Producir conocimiento útil para la sociedad digital requiere que el talento humano organizacional haga énfasis en lo que Piumbato & Chaves (2024) denominaron alfabetización académica, tanto en instituciones educativas como en centros investigativos y empresas. Para ello, se requiere que se soporten sus actividades en suficiente teoría generada por una comunidad científica plural empoderada de las TIC. Por ejemplo, la IA debe considerarse como una herramienta de asistencia para los docentes y líderes organizacionales en la medida en que estos se capaciten de la manera en que Gutiérrez, Pérez y Rojas (2006a) y Mosquera & Aguilar (2019) lo proponen, en sintonía progresiva con la revolución 4.0 emergente.

La recursividad y ubicuidad tienen que prevalecer como características principales de la cibernsiedad, para poder hacer frente a la obsolescencia del conocimiento científico en la era digital. En ese sentido, Pérez & Torres (2025) y De Miguel & Sánchez (2023), aseveran que la CEPAL enfatiza su política de dar importancia a la planificación del desarrollo con miras a cerrar las brechas estructurales y alcanzar el progreso económico sostenible, congruente con la premisa de que la cultura científica es el eje

fundamental de toda la dinámica de desarrollo de las naciones, en la que los ciudadanos aprendices, los docentes y líderes de las comunidades hagan trabajo colaborativo y cooperativo de apoyo (CEPAL, 2015). Esta perspectiva converge con la propuesta de Gutiérrez et al. (2006b), asumida como una Zona de Desarrollo Próximo Digital (ZDPD), entendida como un ámbito de interacción permanente para la enseñanza y el aprendizaje de la investigación en STEM y STEAM, a manera de motores para el desarrollo.

Lo anterior, es congruente con la discusión de Botelho & Arana (2025) sobre la notoriedad, popularidad y aplicación de ChatGPT en diferentes sectores de la vida cotidiana, lo cual concuerda con la propuesta de Pérez Herrera (2016), quien una década antes destacaba la importancia de la hiperconectividad en la actividad docente y organizacional, y respecto a lo cual argumentaba: "... ser un docente digital a tales efectos implica enfocarse en la visión sistémica del proceso de gestión del conocimiento..." (p.217). Además, él mismo afirma que la electrónica, las telecomunicaciones y la cibernética abren un sinfín de oportunidades en la sociedad de la información, la big data, la ciberseguridad y la comunicación bidireccional en redes. Por ello, insiste en que "las redes o comunidades de conocimiento apoyadas en las TIC garantizan la validez interna y externa, otorgándole valiosa utilidad para la toma de decisiones que apuntan al bienestar social." (Pérez Herrera, 2016, p.218).

En el contexto de lo anterior, Rodrigo Segura, & Pons Vázquez (2021) insisten en la importancia de la interdisciplinariedad, la investigación e innovación educativa, en la cual la docencia digital, como eje transversal para el desarrollo de la sociedad, requiere asumir los desafíos que implican discusiones sobre la disminución de la brecha electrónica de servicios e infraestructura en las comunidades vulnerables, para que se inserten de manera sostenida y sustentable en la dinámica investigativa, la producción científica y la generación de las respuestas que a diario las sociedades demandan para desarrollarse. Es decir, estas aseveraciones son elementos de juicio para afirmar que las metodologías STEM y STEAM cobran especial importancia para tales propósitos.

Propuestas e intencionalidades previstas para aprovechar la IA

En los centros educativos y las diversas organizaciones públicas y privadas, los docentes y gerentes están convocadas a impulsar desde la retórica discursiva y la

práctica concreta la consecución de su principal misión y visión: la formación del talento humano de la nación en perspectiva con la justicia social, lo cual está contenido en los objetivos para el desarrollo sustentable con especial vigencia de cara al 2030. En ese sentido, las intencionalidades investigativas futuras aquí presentadas recogen las inquietudes de una cibernación con expectativas respecto a la satisfacción de sus necesidades desde diferentes ángulos. En ese sentido, la ciberciudadanía digital debe caracterizar la agenda de las instituciones, con la intención que la investigación apoyada en la inteligencia artificial catapulte la educación y evite la apoptosis u obsolescencia del conocimiento. Para ello, debe disminuirse la brecha digital, al tiempo que aumente la ciber-alfabetización ciudadana y la personalización del aprendizaje en el sector educativo y organizacional.

Asimismo, crece la necesidad de ir más allá de lo hipotético-deductivo para impulsar la investigación (su enseñanza y aprendizaje personalizado) con el fin de comprender al ciberciudadano como ser volitivo, describiendo e interpretando su narrativa testimonial intersubjetiva (sustantiva) en el contexto de la investigación desde la perspectiva cualitativa, lo cual implica aprovechar la interdisciplinariedad para que catalice la incorporación de la creatividad y las artes propuestas por la metodología STEAM.

Conclusión/cierre/reflexiones finales

La sociedad digital requiere fomentar el aprendizaje digital en el que la actividad cooperativa sea continua y recursiva entre los ciberciudadanos que utilizan las TIC y la IA como ejes transversales en los procesos de formación del talento humano dentro de la cultura organizacional inteligente.

La IA generativa y agentica, con su sempiterna genética evolutiva promueve en el colectivo la necesidad de fomentar la investigación diversa, personalizada e inclusiva que se apropie de los descubrimientos, inventos y hallazgos para aprehender el saber, saber hacer y el ser tecnológico e innovador que supla las demandas de la ciberciudadanía.

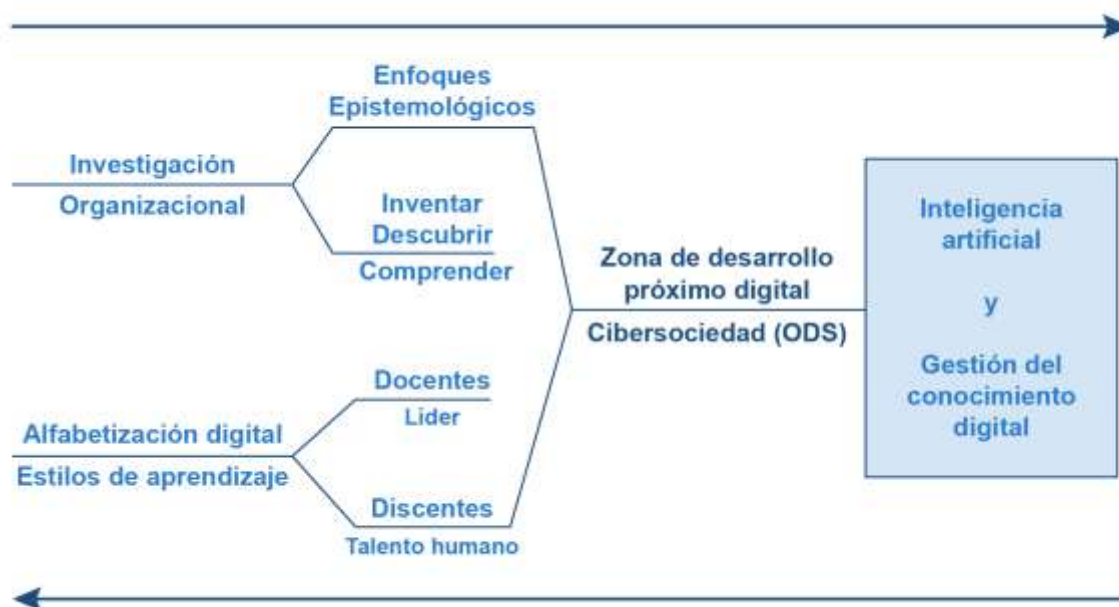
Con ese compromiso, el talento humano suscribe la misión y visión de bisagras entre lo dispositivo y lo pragmático, en cuanto a la ciberformación. Para ello, hace falta

un liderazgo organizacional digital empático con las potencialidades heurísticas de los espacios en red.

En la figura 1, se resume de manera didáctica los componentes clave de la ruta trazada para acceder a un escenario hipotético, pero viable, que permita arribar a la *Eureka digital* (plural e inclusiva), que permitiría fomentar espacios amplios para los diversos estilos cognitivos, congruentes con sus respectivos enfoques epistemológicos y con sus correspondientes reencarnaciones paradigmáticas, en las que múltiples métodos de abordaje de la realidad prosperen en el diseño de propuestas para responder a las interrogantes sociales de este cuarto de siglo. Con ello, los protocolos investigativos justos podrán derivar en forma expedita en salidas factibles para los nudos críticos que vive la sociedad contemporánea, apoyados en la inteligencia artificial generativa y los agentes de IA dentro de un ecosistema homeostático recursivo de la cibercultura organizacional y educativa.

Figura 1

Ecosistema homeostático recursivo de la cibercultura organizacional apoyado en la IA



Las estrategias desarrolladas son congruentes con las intencionalidades de la gobernanza digital mundial en cuanto al énfasis en la educación de calidad y la soberanía

ciudadana, como punto de partida para los compromisos de seguridad y bienestar social. También es relevante enfocarse en los propósitos socioeconómicos, macroeconómicos y financieros amables con el ambiente, sin menosprecio de los recursos energéticos propulsores del empoderamiento de individual y colectivo.

La investigación en sentido amplio (su enseñanza y aprendizaje) debe ser transversa a toda la actividad organizacional, entendida como parte fundamental de la ecuación central de las rutas heurísticas. Debe considerar de manera justa los diversos estilos cognitivos de los ciudadanos y monitorear permanentemente su alfabetización y seguridad digital, para así garantizar el liderazgo del talento humano a todos los niveles, dentro y fuera de las entidades involucradas en los procesos productivos y de gestión de la información y el conocimiento. La base y el eje, insisto, son las TIC con énfasis en la Inteligencia Artificial, para lo cual deben fomentarse espacios de andamiaje a manera de zonas de desarrollo próximo digital que permitan gestionar el bienestar de la cibernsiedad de la comunicación, el aprendizaje y el conocimiento en red.

Referencias

- Acevedo, A. (2018). *A Cien Años de la Reforma de Córdoba, 1918-2018*. La Época, los Acontecimientos, el Legado. [Documento en Línea]. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3797042> [Consulta: 2020, mayo 15]
- Botelho-Francisco, R. E., & Arana, D. (2025). Aplicações de inteligência artificial para gestão de documentos: experimentações, potencialidades e desafios. *Revista Ibero-Americana de Ciência Da Informação*, 18(1), 154–177. <https://doi.org/10.26512/rici.v18.n1.2025.56534>
- Cerda-Luque, P. A., Calvillo-Villicaña, M. E., del-Ángel-Cortes, L., Torres-Grimaldo, J. A., & Suarez-Escalona, R. (2024). Explorando la efectividad de los recorridos virtuales; un recurso didáctico para la Educación basada en STEAM. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 12(1), 1–21.
- Cernas Ortiz, D. A., & Mercado Salgado, P. (2023). Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *Ciencia Ergo Sum*, 30(3), 1–17.
- Chiappe, A., Miguel, C. S., & Delgado, F. M. S. (2025). Generative AI vs. Teachers: insights from a literature review. In *Pixel-Bit, Revista de Medios y Educacion* (Vol. 72, pp. 119–137). Universidad de Sevilla. <https://doi.org/10.12795/pixelbit.107046>
- Comas Rodríguez, R. (2024). La investigación científica universitaria y su impacto en la sociedad. *Revista Uniandes Episteme*, 11(1), 001–002. <https://doi.org/10.61154/rue.v10i4.3329>
- Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos para el Desarrollo Sostenible*. Una oportunidad para América Latina y el caribe. [Documento en Línea]. Disponible: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf. [Consulta: 2020, abril 11].
- Comisión Económica Para América Latina y el Caribe. (2015). *La Nueva revolución Digital: de la Internet del Consumo a la Internet de la Producción*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://conferenciaelac.cepal.org/es/documentos/la-nueva-revolucion-digital>. [Consulta: 2020, abril 11].
- Danylevych, N., & Poplavska, O. (2020). Responsabilidad social y asociación social en el contexto de la 4 revolución industrial: el caso de Ucrania. *Revista de Estudios Cooperativos*, 135, 1–18. <https://doi.org/10.5209/REVE.69185>
- De Miguel, C., & Sánchez, J. (2023). Medio ambiente y desarrollo sostenible: desafíos contemporáneos para la CEPAL y América Latina y el Caribe. *Revista de La CEPAL*, 141, 131–158.

- Delord, G., & Porlán, R. (2024). Desing-Based Research: A Improvement Cycle in the Initial Training of Teachers on Science Teaching. *REMIE - Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 14(2), 181–201. <https://doi.org/10.17583/remie.10662>
- Duche Pérez, A. B., Vera Revilla, C. Y., Pari Rodríguez, N. J., & Ramírez Borja, J. R. (2023). Competencias investigativas en educación superior. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1313>
- Essomba Gelabert, M. À., Tarrés Vallespí, A., & Argelagués Besson, M. (2023). investigación-acción comunitaria. *Perfiles Educativos*, 45(180). <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2023.180.60918>
- García-Carbonell, N., & Cerdan-Chiscano, M. (2023). La diversidad y la inclusión como fuente de valor: un enfoque desde la perspectiva de la diversidad funcional. *Oikonomics*, 21. <https://doi.org/10.7238/o.n21.2312>
- García-Carmona, A. (2024). “¿El coronavirus es un ser vivo?”. Una situación de aprendizaje basada en la lectura para tratar la revisabilidad del conocimiento científico. *Revista Eureka Sobre Enseñanza y Divulgación de Las Ciencias*, 21(3), 1–16. https://doi.org/10.25267/Rev_Eureka_ensen_divulg_cienc.2024.v21.i3.3205
- Guirado Ariza, A. M., Giménez Pérez, Y., & Mazzitelli Lanzone, C. (2022). La enseñanza, el aprendizaje y el conocimiento científico desde la perspectiva de futuros profesores de Ciencias Naturales. *Educación (10199403)*, 31(60), 197–216. <https://doi.org/10.18800/educacion.202201.009>
- Gutiérrez, O., Pérez, T. y Rojas, A.C. (2006a). Alfabetización digital de los docentes universitarios en Venezuela. *Omnia*, 12(002), 107-123
- Gutiérrez Graterol, O. J., Pérez Herrera, T. A., & Rojas Torres, A. C. (2006b). Zona de desarrollo próximo digital: para el aprendizaje significativo de las ciencias naturales. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 10(2). Recuperado a partir de <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/304>
- Kooli, C. (2023). Chatbots en educación e investigación: un examen crítico de las implicaciones y soluciones éticas. *Sustainability (Switzerland)*, 3.
- Manzanedo, M. S. (2025). Percepciones de la IA generativa en ELE: retos, oportunidades y necesidades formativas. *International Journal of Foreign Languages / Revista Internacional de Lenguas Extranjeras*, 23, 51–75. <https://doi.org/10.17345/rile23.4158>
- Martins Lima, M. A., de Oliveira Maciel, I. M., Silva Marinho, G., & Pereira Oliveira, F. H. (2025). Pedagogía Organizacional: Campo Do Saber Científico Do Pedagogogo

- Formado Em Instituição Pública De Ensino Superior. *Revista Foco (Interdisciplinary Studies Journal)*, 18(8), 1–8. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n8-027>
- Matas-Terrón, A. (2025). Phubbing: Age and Online Presence as Necessary Conditions. *Pixel-Bit, Revista de Medios y Educacion*, 72, 103–118. <https://doi.org/10.12795/pixelbit.111146>
- Mascareño J, O.T y Rojas, Esequiel L. (2020) Ser Digital hoy: Desafíos para Educar y Educar-se ante una Sociedad en Red. pp. 316-342. En: Piñero, M.L., Ávila, E., Carrillo, M.E. & González, F. (Eds.) (2020) La Educación Posible para la Venezuela Urgente. Contribuciones desde la Formación Docente. Barquisimeto, Venezuela. UPEL IPB. <https://doi.org/10.46498/upelipb.lib.0004>
- Mena-Guacas, A. F., Vázquez-Cano, E., Fernández-Márquez, E., & López-Meneses, E. (2024). La inteligencia artificial y su producción científica en el campo de la educación. *Formación Universitaria*, 17(1), 155–164. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062024000100155>
- Montoya Vargas, F. (2024). Prácticas de diálogo social en los Estados Unidos de América: casos de estudio. *Norteamérica: Revista Académica Del CISAN-UNAM*, 19(1), 1–24. <https://doi.org/10.22201/cisan.24487228e.2024.1.637>
- Mosquera Uzcátegui, D., & Aguilar Castro, J. L. (2019). 7. Eco-conectivismo: modelando el conocimiento conectivo. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 23(3), 158-185. Recuperado a partir de <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1173>
- Mozzaquatro, P. M., Franciscato, F. T., Ribeiro, P. da S., & Medina, R. D. (2023). *Ambiente Virtual de Aprendizagem Móvel adaptado aos diferentes estilos cognitivos utilizando Hipermedia Adaptativa*. <https://doi.org/10.5753/wie.2010.25398>
- Mujica Camacaro, D. C., & Montero Sopilca, A. S. (2020). La investigación educativa desde la perspectiva de estudiantes y docentes del Programa de Biología UPEL-IPB. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(1), 198-221. Recuperado a partir de <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1234>
- Mujib, M., & Mardiyah, M. (2025). Assessing Attitudes Toward Science, Technology, Engineering, and Mathematics (STEM) for Enhancing Creativity in Secondary Education. *Pixel-Bit, Revista de Medios y Educacion*, 72, 39–69. <https://doi.org/10.12795/pixelbit.109760>
- Labrador-Fernández, J. G. (2023). Implicaciones éticas de la Inteligencia Artificial en las Ciencias de la Educación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16). <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2545>

- Organización de Naciones Unidas (2018), *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2025). *La inteligencia artificial en la educación*. <https://www.unesco.org/es/digital-education/artificial-intelligence>
- Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura. (2019). *Consenso de Beijing sobre a inteligéncia artificial e a educação. "Planejando a educação na era da IA: liderar o avanço."* <https://en.unesco.org/themes/ict-education>
- Pabón-Rúa, J.-D., López-Ríos, S.-Y., & Cardona-Zapata, M.-E. (2024). Perspectivas teóricas y metodológicas sobre creatividad en Educación STEAM: una revisión sistemática. *Revista Científica*, 50(3), 1–21. <https://doi.org/10.14483/23448350.21959>
- Padrón, J. (2014). *Notas Sobre Enfoques Epistemológicos, Estilos de Pensamiento y Paradigmas*. Proyecto de Epistemología en DVD. Doctorado en Ciencias Humanas. LUZ. [Documento en Línea] Disponible: http://padron.entretemas.com/Notas_EP-EnfEpistPdigmias.pdf. [Consulta: 2025, julio 16].
- Padrón, J. (2018). *Crítica al dualismo cuantitativo/cualitativo en la investigación científica*. Conferencia. Doctorado en Ciencias Humanas. LUZ. [Documento en Línea] Disponible: <https://padron.entretemas.com.ve/CriticaAlDualismoCuanti-Cuali.pdf> [Consulta: 2025, agosto 16].
- Pedrosa de Souza, D., & Sivini Ferreira, H. (2025). Potentials of the Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics (STEAM) education for gender inclusion in science: A systematic literature review. *Revista Electrónica de Enseñanza de Las Ciencias*, 24(1), 186–207.
- Pérez Caldentey, E., & Torres, M. (2025). El mundo según América Latina: la CEPAL en la era del desarrollo, de Margarita Fajardo. *Revista de La CEPAL*, 145, 175–185.
- Pérez, T. (2016). *Episteme de la Gestión del Conocimiento Mediante el uso de las TIC en los Docentes de la UPEL-IPB*. Tesis Doctoral No Publicada. Universidad Yacambú, Barquisimeto.
- Pérez Herrera, T.A. (2020) *Enseñanza y Aprendizaje de la Investigación: la urgencia de una nueva formación científica del docente*. pp. 284-299. En: Piñero, M.L., Ávila, E., Carrillo, M.E. & González, F. (Eds.) (2020) *La Educación Posible para la Venezuela Urgente. Contribuciones desde la Formación Docente*. Barquisimeto, Venezuela. UPEL IPB. <https://doi.org/10.46498/upelipb.lib.0004>

- Pérez Herrera, T.A. (2024). Líderes extraordinarios que cambiaron el mundo. Profit Editorial. Disponible en: <https://www.profiteditorial.com/libro/lideres-extraordinarios-que-cambiaron-el-mundo/>
- Pérez Zúñiga, R., Mercado Lozano, P., Martínez García, M., Mena Hernández, E., & Partida Ibarra, J. Á. (2018). La sociedad del conocimiento y la sociedad de la información como la piedra angular en la innovación tecnológica educativa. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(16). <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.371>
- Piñero, M.; Rivera, M. y Esteban, E. (2019). *Proceder del investigador cualitativo. Precisiones para el proceso de investigación*. Lima: UNHV-UPEL
- Piumbato Innocentini Hayashi, M. C., & Chaves Guimarães, J. A. (2024). Propetips: uma experiência formativa de boas práticas em produção científica na universidade pública. *Biblios*, 87, 1–20. <https://doi.org/10.5195/biblios.2024.1144>
- Ramos, G. (2024). *Ética de la inteligencia artificial*. <https://www.unesco.org/es/artificial-intelligence/recommendation-ethics?hub=32618>
- Rodrigo Segura, F. J., & Pons Vázquez, M. S. (2021). *Educar más allá de las aulas. Espacios, lecturas y experiencias de interdisciplinariedad, investigación e innovación educativa*. Dykinson.
- Roncoroni, U. (2022). Notas acerca de la estética y la epistemología de la investigación-creación. *Artnodes*, 30, 1–9. <https://doi.org/10.7238/artnodes.v0i30.401928>
- Roveri, C. (2022). Inteligencia Artificial para el bienestar y una vida sana en Latinoamérica: Hacia un ecosistema de innovación responsable para la salud digital. *Análisis Carolina*, ISSN-e 2695-4362, N.º 21, 2022, 21, 1–20. https://doi.org/https://doi.org/10.33960/AC_21.2022
- Ruber Andrés, V., Pozuelo-Muñoz, J., & Cascarosa Salillas, E. (2025). Los cuadernos inteligentes en la enseñanza-aprendizaje de las ciencias naturales. Una investigación desde la percepción docente. *Revista Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 39, 131–148. <https://doi.org/10.47553/rifop.v100iNE.104121>
- Ruiz, M., Fachinetti, V., Pereda, C., & Cuevasanta, D. (2023). Enseñar a investigar, investirse investigador/a. *Márgenes Revista de Educación de La Universidad de Málaga*, 4(2). <https://doi.org/10.24310/mgnmar.v4i2.14531>
- Sáinz de Vicuña Ancin, J. M. (2024). El plan de marketing en la práctica. *Esic Editorial*, 4(1), 9–15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=966679&info=resumen&idioma=SPA>

Serra-Navarro, D. (2024). Inteligencia artificial, vampirismo y la caja negra: aproximación especulativa en el marco del aprendizaje automático (AA). *Arte, Individuo y Sociedad*, 36(4), 967–977. <https://doi.org/10.5209/aris.95515>

Soto Ayala, M. F. (2025). Neuroplasticidad y Heurística de Innovación: Un Modelo para el Diseño Creativo en la Era de la Inteligencia Artificial. *Cuadernos Del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 28(284), 115–127.

Torres Vivar, L. R., Sánchez Avila, P. del R., Pizarro Vargas, V. J., & Rubio Marin, A. F. (2024). Aplicaciones de inteligencia artificial (IA) en la educación. *RECIAMUC*, 8(1). [https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.\(1\).ene.2024.178-188](https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.(1).ene.2024.178-188)

Zuluaga-Duque, J. F. (2017). Relación entre conocimientos, saberes y valores: un afán por legitimar los saberes más allá de las ciencias. *Rev.investig.desarro.innov*, 8(1), 61-76. doi: 10.19053/20278306.v8.n1.2017.5973

VISIÓN PARADIGMÁTICA EMERGENTE EN EL FUTURO DE LAS EMPRESAS: EL GROWTH PARTNER: ALTERNATIVA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA EL SIGLO XXI

Camacaro, Vladimir *

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Venezuela
ORCID:0009-0009-6314-817X

Correo: vcamacaro@ucla.edu.ve

Línea de Investigación: Comportamiento Organizacional Y Productividad

Resumen

Este artículo analiza el rol del *Growth Partner* como una estrategia clave para impulsar el desarrollo en diferentes contextos: históricos, organizacionales y territoriales. A partir de una revisión documental organizada, se exploran tres etapas relevantes: el pasado, en el que predominaron las alianzas industriales y las *joint ventures* del siglo XX; el presente, donde cobran fuerza las colaboraciones centradas en el crecimiento sostenible y la cocreación de valor; y una mirada al futuro, que plantea al *Growth Partner* como un articulador de ecosistemas con un propósito claro. En este recorrido se destacan capacidades esenciales como el pensamiento sistémico, la coinnovación y una ética sensible al entorno, lo que refleja una transición desde modelos más transaccionales hacia dinámicas colaborativas y distribuidas. Los resultados permiten esbozar un marco interpretativo útil para orientar futuras investigaciones, así como la formulación de políticas y estrategias de desarrollo basadas en alianzas.

Descriptores: growth partner, alianzas estratégicas, desarrollo, ecosistemas de innovación, co-creación de valor

EMERGING PARADIGMATIC VISION FOR THE FUTURE OF BUSINESSES: THE GROWTH PARTNER: AN ALTERNATIVE FOR BUSINESS MANAGEMENT IN THE 21ST CENTURY

Abstract

This article analyzes the role of the Growth Partner as a key strategy for driving development in different contexts: historical, organizational, and territorial. Based on an organized documentary review, it explores three relevant stages: the past, in which industrial alliances and joint ventures of the 20th century predominated; the present, where collaborations focused on sustainable growth and value co-creation are gaining strength; and a look to the future, which presents the Growth Partner as an articulator of ecosystems with a clear purpose. This review highlights essential capabilities such as systems thinking, co-innovation, and an environmentally sensitive ethic, reflecting a transition from more transactional models to collaborative and distributed dynamics. The results provide a useful interpretative framework to guide future research, as well as the formulation of development policies and strategies based on alliances.

Keywords: Growth Partner, strategic alliances, development, innovation ecosystems, value co-creation

Introducción

Los modelos tradicionales de emprendimiento y crecimiento empresarial resultan limitados frente a un entorno caracterizado por la rapidez del cambio, la disrupción tecnológica y la complejidad del mercado global. Ya no es suficiente contar con una idea prometedora o con acceso a financiamiento. En cambio, el desarrollo sostenible requiere colaboración estratégica, saber colectivo y redes de apoyo bien consolidadas. En este escenario, se afianza y fortalece la noción de *Growth Partner*, o socio de crecimiento, como una alternativa actualizada y eficaz para impulsar procesos de emprendimiento y robustecimiento empresarial.

Un Growth Partner va más allá del inversor clásico o del socio operativo, ya que aporta visión, experiencia, redes, tecnología y, sobre todo, compromiso con el largo plazo. Se trata de quién más que financiar un proyecto, lo construye hombro a hombro, redefine las relaciones, y se convierte en un aliado estratégico. Según Rita McGrath, experta en estrategia e innovación de la Universidad de Columbia, “la ventaja competitiva sostenible ha sido reemplazada por la ventaja transitoria, lo que hace que la capacidad de formar alianzas ágiles y dinámicas sea esencial para el crecimiento” (McGrath, 2013).

A lo largo de la historia, las alianzas estratégicas han sido un motor clave de desarrollo. En la edad moderna, desde los joint venture industriales durante la reconstrucción europea en la posguerra, hasta los acuerdos tecnológicos que dieron origen al Silicon Valley. Peter Drucker, en su análisis del capitalismo post-industrial, ya anticipó que “el conocimiento, más que el capital, será el recurso económico clave” (Drucker, 1993), esto sugiere que los socios ideales ya no serán solo los que inviertan dinero, sino aquellos que compartan inteligencia y propósito.

En este contexto, el *Growth Partner* representa una respuesta natural a los desafíos del presente. La colaboración se vuelve más importante que la competencia, como ha señalado Henry Chesbrough, creador del concepto de, quien sostiene que “ninguna empresa, por grande que sea, puede innovar de forma aislada” (Chesbrough, 2003). Así, la figura del socio de crecimiento conecta directamente con modelos emergentes como el *venture building*, las alianzas entre startups y corporaciones, y las plataformas de impacto colectivo.

Amy Edmondson, profesora de Harvard Business School, expresó que “las organizaciones de futuro exitoso serán aquellas capaces de generar espacios seguros para la colaboración radical y el aprendizaje conjunto” (Edmondson, 2018). En este sentido, desde una mirada prospectiva, el futuro del emprendimiento se sustentará en la capacidad de articular redes de valor compartido.

Este artículo propone, entonces, una exploración del pasado, presente y una aproximación al futuro del *Growth Partner*, como vía estratégica para emprender el desarrollo. Analizaremos sus fundamentos históricos, sus formas actuales y su potencial transformador en un mundo que exige modelos más colaborativos, adaptativos y humanos para crecer.

Metodología

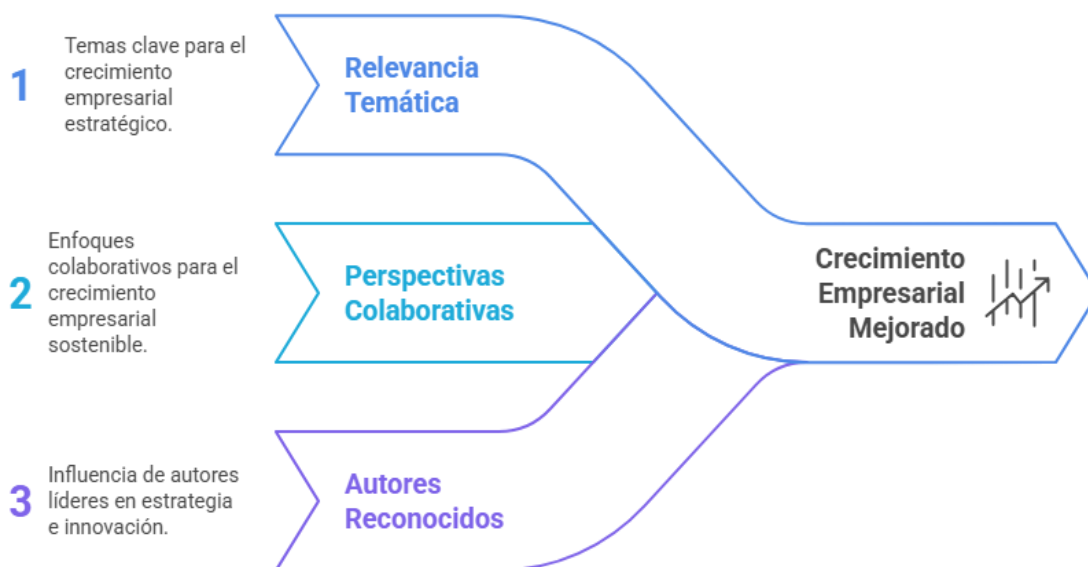
La revisión narrativa y exploratoria, es el enfoque que sustenta el presente artículo, con el objetivo de comprender la evolución de la noción de *Growth Partner*, como vía para emprender el desarrollo, mediante el reconocimiento del proceso histórico, sus manifestaciones actuales y su proyección futura. El abordaje se realiza desde tres ejes temporales: pasado, presente y futuro, a fin de trazar una línea evolutiva y conceptual que permita identificar patrones, transformaciones y oportunidades emergentes.

Selección de fuentes

Se empleó una estrategia de búsqueda cualitativa en fuentes académicas y especializadas como *Scopus* y *Google Scholar*, así como en literatura gris (informes de consultoras, libros de gestión y publicaciones empresariales) entre los años 1980 y 2024. Los criterios de inclusión fueron:

- Relevancia temática (alianzas estratégicas, modelos de colaboración, innovación abierta, *venture building*, inversión inteligente, etc.).
- Enfoques que aborden el crecimiento empresarial desde perspectivas asociativas o colaborativas.
- Autores reconocidos en los campos de estrategia, innovación, emprendimiento, prospectiva y desarrollo organizacional.

Construyendo el Crecimiento Estratégico

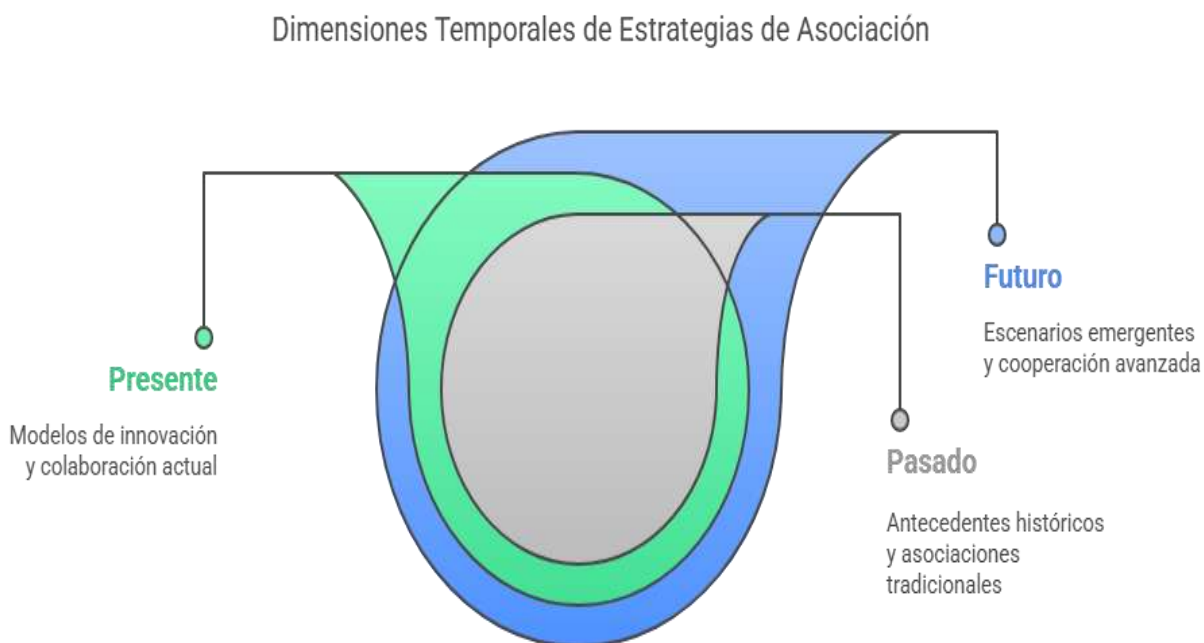


Made with Napkin

Análisis documental

Se utilizó una técnica de **análisis temático** para clasificar las fuentes según tres dimensiones temporales:

- **Pasado:** En esta dimensión se consideran, antecedentes históricos, alianzas industriales, *joint ventures*, y formas tradicionales de asociación estratégica.
- **Presente:** Para esta etapa se identificaron modelos de innovación abierta, colaboración startup-corporación, y tendencias actuales en ecosistemas emprendedores (Chesbrough, 2003).
- **Futuro:** Se visualizaron escenarios prospectivos, tendencias emergentes, nuevas formas de cooperación (plataformas, redes descentralizadas, etc.) y análisis de expertos en futuros del trabajo y la empresa (Webb, 2020; World Economic Forum, 2023), como aspectos de enriquecimiento y amplitud.



Made with Napkin

Para combinar fuentes teóricas, prácticas y contextuales, a fin de construir una visión más amplia del fenómeno, se emplearon principios de la metodología de **revisión integradora**, tal como lo plantean Torracó (2005), así como Whittemore y Knafl (2005).

Limitaciones

En esta fase, se pretende ofrecer una visión holística argumentada desde la revisión crítica de literatura. Las conclusiones se orientan en esencia a generar preguntas estratégicas y líneas futuras de investigación más que a ofrecer respuestas definitivas (Torraco, 2005).

Desarrollo

Pasado: Alianzas estratégicas en la historia empresarial

1. Primeras formas de colaboración industrial

Las alianzas estratégicas han fortalecido al desarrollo de las organizaciones y los países, desde los inicios de la civilización. Es de recalcar, se hicieron más próximas al

sentido que conocemos hoy, en la era industrial, específicamente desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Los grandes conglomerados industriales establecieron formas tempranas de colaboración, impulsados por la necesidad de compartir infraestructuras, reducir riesgos y acceder a mercados internacionales.

La cooperación entre fabricantes y distribuidores fue factor determinante en el crecimiento y la expansión de las industrias automotriz y siderúrgica, entre otras. De allí, los acuerdos entre empresas para la explotación conjunta de recursos naturales, el transporte ferroviario o la producción energética marcaron el inicio de lo que hoy podría considerarse formas básicas de growth partnership. Estos primeros esquemas se fundamentaron en complementariedad operativa, más que en innovación conjunta. Sin embargo, sentaron las bases de una lógica colaborativa en la cual las empresas podían crecer más rápido y de forma más resiliente, mediante alianzas que superan el marco meramente transaccional.

2. Joint ventures y consorcios del siglo XX

Durante el siglo XX, especialmente tras la posguerra y en medio del auge del capitalismo industrial, emergieron estructuras de colaboración más sistematizadas, como joint ventures, consorcios y alianzas público-privadas. Estas permitieron repartir riesgos financieros y facilitar la expansión global. En sectores estratégicos como aeronáutica o energía, las joint ventures promovieron el co-desarrollo. Un caso representativo es Airbus, creado en 1970 para competir con EE. UU. La cooperación buscaba transferencias tecnológicas y acceso a nuevos mercados. Drucker (1993) señaló que estas alianzas anticiparon el valor creciente del conocimiento sobre el capital físico.

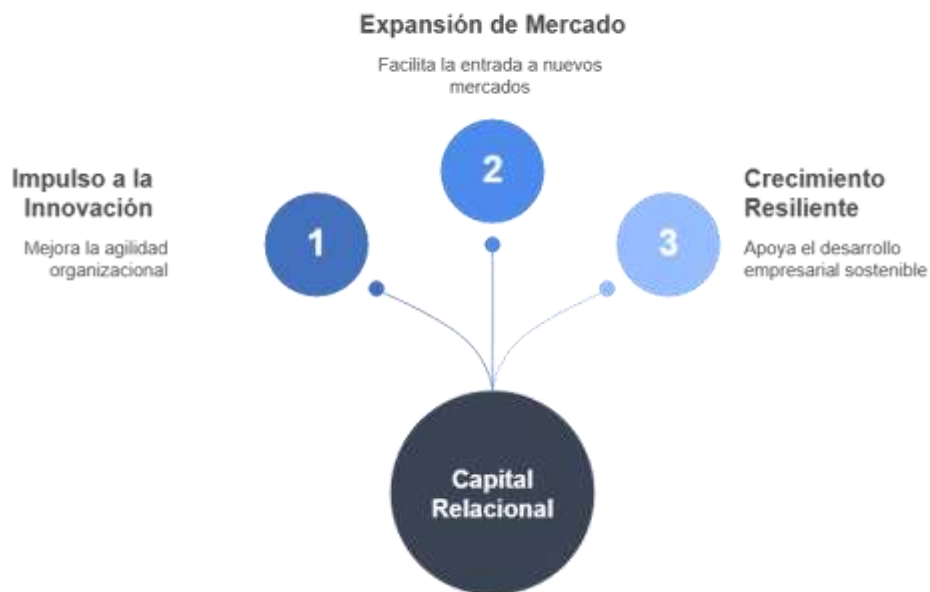


3. Capital relacional como factor de desarrollo

En paralelo a la consolidación de estructuras empresariales complejas, emergió una noción clave que fundamenta muchas alianzas modernas: el capital relacional. Este concepto hace referencia al valor derivado de las redes de relaciones de confianza, cooperación y reputación construidas entre organizaciones y actores clave (clientes, proveedores, gobiernos, socios estratégicos, etc.).

En el último tercio del siglo XX el capital relacional se consolidó como un importante activo intangible, especialmente con la expansión de la economía del conocimiento. Señalan autores como Nahapiet y Ghoshal (1998), que las relaciones sociales influyen directamente en la creación y movilización de recursos estratégicos, y favorecen la innovación, la agilidad y la expansión organizacional.

El Capital Relacional Impulsa las Alianzas de Crecimiento



Made with Napkin

Este capital se expresa tanto en acuerdos formales como en dinámicas informales de colaboración a largo plazo. Su acumulación ha sido un factor determinante para el éxito de muchas empresas globales y representa un puente conceptual entre las alianzas históricas y las formas actuales de Growth Partnership, que privilegian la confianza, el alineamiento de propósitos y la construcción conjunta de futuro.

En el momento que las empresas comenzaron a organizarse de forma más compleja, emergió la noción de capital relacional, idea clave que hoy en día está detrás de muchas alianzas. Se refiere al valor que surge de la buena reputación, las redes de confianza y las relaciones de cooperación que las organizaciones construyen con actores importantes como clientes, proveedores, gobiernos o socios estratégicos.

A finales del siglo XX, el capital relacional adquiere una importancia evidente, fortalecido por la economía del conocimiento, hasta el punto que Nahapiet y Ghoshal (1998), destacan cómo las relaciones sociales juegan un papel central, en el impulso de la innovación y en la concreción de respuestas más rápidas a los constantes cambios.

Expresados tanto en acuerdos oficiales como en esquemas más informales de colaboración, contruidos a largo plazo.

El capital relacional ha sido una pieza clave en el éxito de muchas compañías a nivel global. También sirve como un puente entre las alianzas tradicionales y lo que hoy conocemos como Growth Partnership, donde lo que importa es la confianza, compartir objetivos y construir un futuro junto.

Presente: El *Growth Partner* hoy

1. Concepto y características clave

En el entorno empresarial actual, ha cobrado relevancia una figura estratégica que va más allá del rol tradicional del inversor o socio comercial: el Growth Partner. Esta figura puede ser una persona, empresa o entidad que acompaña a un emprendimiento o proyecto innovador no solo con capital, sino también con capacidades técnicas, redes de contacto, experiencia acumulada y una visión compartida a largo plazo (Isenberg, 2011).

A diferencia de otros esquemas de colaboración, el Growth Partner se involucra como un verdadero co-creador de valor. Su participación no se limita al financiamiento, sino que se extiende a la toma de decisiones estratégicas, la evolución del modelo de negocio y la apertura de nuevas oportunidades en el mercado. Este enfoque responde a una lógica de crecimiento conjunto y sostenido, en la que la conexión profunda en torno a los propósitos del proyecto pesa tanto —o más— que los beneficios financieros inmediatos (McGrath, 2013).

2. Diferencias con modelos tradicionales

El *Growth Partner* se distingue de otras figuras como los **inversores ángeles**, **aceleradoras** o **socios comerciales tradicionales**, en aspectos como el compromiso temporal, el grado de involucramiento operativo y el tipo de valor aportado. A menudo, los *growth partners* combinan elementos de mentoría, inversión estratégica y gobernanza colaborativa.

Modelo	Valor principal aportado	Tiempo de relación	Participación estratégica
Inversor ángel	Capital semilla	Corto-medio plazo	Limitada
Aceleradora	Recursos + formación	Limitado (3–6 meses)	Operativa
Socio comercial	Complementariedad operativa	Variable	Focalizada
Growth Partner	Capital + capacidades + redes	Largo plazo	Alta (co creación estratégica)

3. Enfoques actuales en acción

Hoy en día, muchas corporaciones, fondos de capital riesgo y estudios de *venture building* adoptan este enfoque para acelerar el crecimiento de startups o spin-offs con alto potencial. Ejemplos notables incluyen modelos como los de **Founders Factory**, **Antler**, **Endeavor** o **Y Combinator**, que combinan capital, acompañamiento intensivo y acceso a redes globales.

Asimismo, en el ámbito latinoamericano, iniciativas como **Platanus Ventures**, **Bridge Latam** o **500 Startups LatAm** actúan bajo una lógica cercana al *growth partnering*, más orientada al impacto y a la creación de empresas sostenibles (Brennan et al., 2023).

Henry Chesbrough (2003), al introducir el concepto de *open innovation*, ya advertía que las empresas que buscan crecer no pueden depender solo de sus capacidades internas, sino que deben desarrollar alianzas que amplíen sus fronteras de conocimiento y acción. En este contexto, el *Growth Partner* se presenta como una respuesta estratégica a la complejidad y velocidad del entorno actual.

Elija el modelo de *Growth Partner* para un impacto estratégico.



Made with Napkin

4. El factor humano y relacional

El éxito de un *growth partnership* se basa no solo en el diseño del acuerdo, sino en la calidad de la relación. Amy Edmondson (2018) subraya que la confianza, la seguridad psicológica y la apertura al aprendizaje mutuo son pilares para que las alianzas estratégicas prosperen. No se trata solo de habilidades técnicas, sino de una profunda capacidad para aprender, actuar, colaborar y crecer como profesional y persona.

En el artículo, "Positive Psychology: An Introduction" (2000) de Martin E.P. Seligman y Mihaly Csikszentmihalyi, escrito que es considerado el origen de la Psicología Positiva, proporcionan el marco teórico que justifica la aproximación humana céntrica del Growth Partner. Al aplicar los principios de la Psicología Positiva, el Growth Partner no sólo impulsa las métricas de negocio, sino que también cultiva un ecosistema organizacional donde el bienestar humano es un motor intrínseco del éxito y la sostenibilidad.

El Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, titulado "La educación encierra un tesoro", dirigido por Jacques Delors (1996). Conocido como Informe Delors, se enfoca en la educación en un sentido amplio, señala a su vez, cuatro pilares que proporcionan un marco excelente para entender las competencias y la mentalidad integral que un **Growth Partner** exitoso debe poseer y desarrollar continuamente. Las organizaciones exitosas no son aquellas que simplemente ejecutan, sino las que saben colaborar y adaptarse junto a sus socios.

El siguiente diagrama tipo mapa mental que resume los componentes clave del *Growth Partner* en el presente:



Diagrama visual: Rol y aportes del *Growth Partner* hoy. Dr. Vladimir Camacaro

Futuro: El Growth Partner como modelo de desarrollo emergente

1. Tendencias que configuran el futuro de las alianzas estratégicas

A medida que los entornos empresariales se vuelven más inciertos, interdependientes y basados en intangibles, el modelo de *Growth Partner* se proyecta como un componente central en las estrategias de desarrollo organizacional y territorial. Las megatendencias como la digitalización, la transición ecológica, la inteligencia artificial y los nuevos pactos sociales están redefiniendo la manera en que las organizaciones colaboran, compiten y crean valor (OECD, 2020).

En este contexto, los *growth partners* del futuro deberán ser más que inversores o socios técnicos; se espera que actúen como "orquestadores de ecosistemas", capaces de articular redes dinámicas de conocimiento, capital y propósito. Tal como anticipa Schwab (2016) en el marco de la Cuarta Revolución Industrial, las alianzas exitosas serán aquellas que integren valores sociales, innovación abierta y gobernanza compartida.

2. Hacia una visión ecosistémica del crecimiento

El modelo de crecimiento lineal ha dado paso a una visión ecosistémica, en la cual el valor surge de la interacción entre múltiples actores, incluyendo empresas, gobiernos,

universidades, ONGs y comunidades locales. El *Growth Partner* en este nuevo paradigma debe actuar como catalizador de valor colectivo, promoviendo modelos colaborativos sostenibles y distribuidos (Isenberg, 2011).

Además, se espera que el *growth partnering* trascienda los sectores de alta tecnología o startups para permear industrias tradicionales, economías emergentes y procesos de transformación pública. Esta evolución ampliará su impacto como mecanismo de desarrollo económico y resiliencia territorial (Mazzucato, 2018).

3. Capacidades emergentes del Growth Partner del futuro

Entre las capacidades clave que definirán al *Growth Partner* del futuro, destacan:

- **Pensamiento sistémico** y capacidad de visión a largo plazo.
- **Liderazgo distribuido** y articulación de equipos diversos.
- **Capacidad de coinnovación** con múltiples actores.
- **Sensibilidad ética y orientación a propósito.**
- **Gestión de incertidumbre** y adaptabilidad continua.



Estas habilidades, más que técnicas, son relacionales y estratégicas. Como plantea Amy Edmondson (2018), las organizaciones que prosperarán serán aquellas capaces de cultivar entornos de confianza, aprendizaje y colaboración profunda.

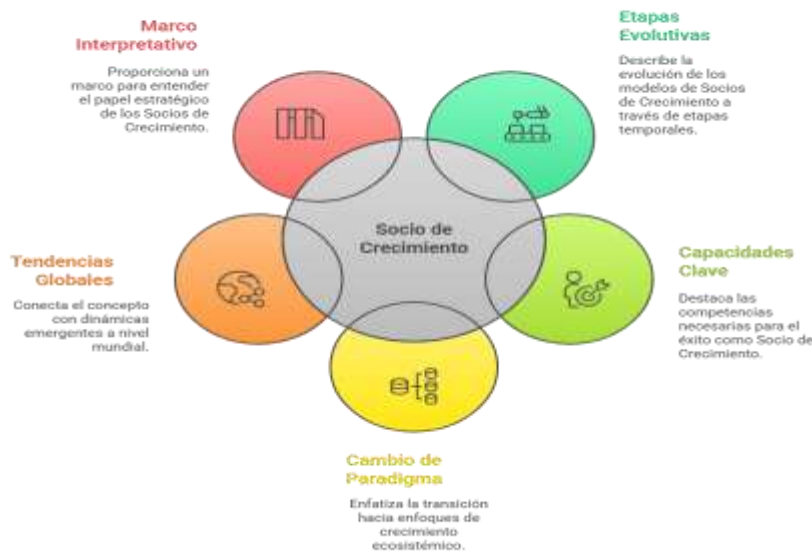
En suma, el *Growth Partner* del futuro será un arquitecto de posibilidades compartidas, un constructor de puentes entre sectores y un impulsor de desarrollo con propósito.

Resultados

Este artículo de revisión ha permitido identificar y sistematizar los principales aportes conceptuales, históricos y estratégicos del modelo *Growth Partner* como vía para emprender el desarrollo en distintos contextos. Entre los resultados más relevantes cabe destacar:

1. **Identificar tres etapas evolutivas:** pasado (alianzas industriales y joint ventures), presente (modelos de colaboración orientados al crecimiento escalable) y futuro (orquestradores de ecosistemas con propósito).
2. **Reconocer capacidades clave:** el estudio ha evidenciado que el *Growth Partner* exitoso se sustenta en competencias que combinan visión estratégica, liderazgo colaborativo, innovación abierta y sensibilidad ética.
3. **Comprender el cambio de paradigma:** se concluye que estamos transitando desde modelos lineales y transaccionales de crecimiento hacia enfoques ecosistémicos y distribuidos.
4. **Visualizar articulación con tendencias globales:** el análisis ha vinculado el concepto de *Growth Partner* con dinámicas emergentes como la Cuarta Revolución Industrial, la sostenibilidad, la economía del conocimiento y la resiliencia organizacional.
5. **Plantear un marco interpretativo:** se sugiere que el *Growth Partner* no es solo un actor operativo, sino una figura estratégica que puede guiar procesos de transformación en entornos empresariales, sociales y territoriales.

Transformación Estratégica del Socio de Crecimiento en un Mundo Ecosistémico



Estos resultados permiten fundamentar las bases para investigaciones futuras, así como para el diseño de políticas, programas y estrategias que promuevan el *growth partnering* como motor de desarrollo sostenible.

Discusión

Reflexionar sobre el concepto de *Growth Partner* permite examinar su evolución, su uso actual y sus consecuencias estratégicas. Es evidente que la idea de alianza estratégica ha dejado atrás modelos centrados solo en la eficiencia operativa. Hoy se priorizan dinámicas colaborativas que promueven la cocreación, la innovación abierta y un impacto más amplio dentro del sistema. Este cambio no se limita a lo práctico; también transforma la manera en que las organizaciones piensan y actúan, tanto en lo cultural como en lo mental (Isenberg, 2011).

Evolución Estratégica y Dinámicas de Alianzas del *Growth Partner



Made with Napkin

Uno de los aspectos más destacados es que el *Growth Partner* actual va más allá de ofrecer recursos o apoyo financiero. Su rol se ha transformado en el de un agente que impulsa cambios estructurales significativos. Al operar con una visión de largo plazo y guiado por un propósito claro, contribuye a crear sinergias que superan los límites de una lógica centrada únicamente en los costos y beneficios inmediatos (Mazzucato, 2018).

Además, la complejidad cada vez mayor de los entornos de innovación demanda que los actores implicados desarrollen capacidades relacionales, estratégicas y éticas más sofisticadas. Se puede ver que habilidades como el liderazgo compartido, la escucha empática y la generación de confianza resultan decisivas para el éxito de estas dinámicas (Edmondson, 2018). Esto sugiere que el progreso económico y social con enfoque sostenible no es alcanzable de forma individual, sino que depende de alianzas sólidas, con intención clara y capacidad de adaptación a contextos cambiantes.

En el plano territorial, el *growth partnering* también adquiere relevancia como enfoque para fomentar la resiliencia local y la articulación entre sectores público, privado y comunitario. Las experiencias recientes en ecosistemas emprendedores regionales y

políticas de innovación abierta confirman el valor estratégico de este tipo de relaciones (OECD, 2020).

Finalmente, cabe señalar que si bien el concepto de *Growth Partner* ofrece un marco potente para repensar el desarrollo, su implementación práctica aún presenta desafíos. Entre ellos destacan: la alineación de intereses entre socios diversos, la medición del valor compartido y la sostenibilidad de las alianzas en contextos volátiles. Superar estos retos requerirá no solo herramientas de gestión, sino también una ética colaborativa renovada.

En conclusión, esta discusión sugiere que el modelo de *Growth Partner* representa tanto una evolución como una oportunidad: la evolución de un paradigma más cooperativo y la oportunidad de construir futuros más inclusivos, resilientes y orientados al bien común.

Conclusiones

El recorrido histórico, de la idea de *Growth Partner*, revela su potencial como una vía transformadora para emprender el desarrollo. Desde las primeras formas de colaboración industrial, hasta las complejas alianzas del presente, las estrategias de crecimiento compartido han demostrado ser catalizadores fundamentales del progreso económico y social.

Hoy en día, el *Growth Partner* representa una figura clave en la co-creación de valor, al integrar capacidades financieras, estratégicas, relacionales y éticas. Su papel trasciende el de un simple socio comercial, a convertirse en un agente de cambio que aporta visión, resiliencia y sostenibilidad a las iniciativas con las que se vincula.



Mirando hacia el futuro, la consolidación del *growth partnering* como práctica extendida, dependerá de la capacidad de las organizaciones para articular ecosistemas colaborativos, desarrollar nuevas competencias y asumir una ética de propósito compartido. La evolución hacia alianzas más profundas, distribuidas y orientadas al bien común es tanto un desafío como una oportunidad para quienes aspiran a un desarrollo más justo, innovador y sostenible.



En definitiva, el *Growth Partner* no solo es una herramienta estratégica, sino una manifestación de una nueva forma de entender el desarrollo: colaborativo, adaptativo y con sentido colectivo.

Referencias

- Brennan, D., Salinas, F., & Torres, M. (2023). *Ecosistemas de innovación y aceleradoras en América Latina: casos y aprendizajes*. BID Lab.
- Chandler, A. D. (1990). *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Harvard University Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro: Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI*. UNESCO.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. HarperBusiness.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Freeman, C., & Louçã, F. (2001). *As time goes by: From the industrial revolutions to the information revolution*. Oxford University Press.
- Ghemawat, P. (2001). *Strategy and the business landscape*. Pearson Education.
- Godet, M. (2000). The art of scenarios and strategic planning: Tools and pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 3–22. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00120-1](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00120-1)
- Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 14(5), 371–385. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140505>
- Isenberg, D. J. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship*. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project.
- Mazzucato, M. (2018). *The value of everything: Making and taking in the global economy*. PublicAffairs.
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>

- OECD. (2020). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2021: Times of crisis and opportunity*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/75f79015-en>
- OECD. (2022). *The Future of Business: Trends, opportunities and challenges*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/futures/>
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Webb, A. (2020). *The signals are talking: Why today's fringe is tomorrow's mainstream*. PublicAffairs.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023>

¿A QUÉ LLAMAMOS LEGAL Y ÉTICO, EN EL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EDUCACIÓN?

Páez Villalonga, Ysalisky *

*Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto Pedagógico Experimental Libertador (UPEL-IPB), Venezuela
ORCID:0000-0002-9093-7491*

Correo: ysalisky.paez.ipb@upel.edu.ve

Línea de Investigación: Tecnologías de información y comunicación, docencia e innovación

Resumen

El presente artículo científico busca presentar la visión de lo legal y lo ético en el uso de la inteligencia artificial en educación, dando una visión de los elementos que caracterizan cada uno de estos aspectos en la tecnología, aplicada a la enseñanza, bien sea desde el punto de vista de los docentes, como en el uso de los educandos dentro de sus procesos educativos. Se hace uso de la metodología narrativa y reflexiva para presentar elementos teóricos sobre el tema, esbozando la praxis educativa que se ha vivido en torno a la administración de unidades y ejes curriculares en la docencia universitaria dentro de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, administrando en el cual se destaca la labor del docente como agente de cambio, quien necesariamente debe actualizarse y conocer las últimas tendencias en el área, para orientar a los docentes en formación, en sus procesos de depuración y búsqueda de conocimiento, sabiendo del uso de las diversas aplicaciones entre las que se destacan: GENIALLY, GEMINY, COPILOT, CHAT GPT, para detectar su implementación en las tareas escolares, en la elaboración de recursos, por parte de los educandos, pero sobre todo para un correcto y enriquecedor uso de las mismas en el proceso educativo.

Descriptor: educación, ética, inteligencia artificial, legal.

¿WHAT DO WE CALL LEGAL AND ETHICAL IN THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN EDUCATION?

Abstract

This scientific article seeks to present the legal and ethical perspectives on the use of artificial intelligence in education, providing an overview of the elements that characterize each of these aspects of technology applied to teaching, both from the perspective of teachers and from the perspective of students' use within their educational processes. Narrative and reflective methodology is used to present theoretical elements on the subject, outlining the educational praxis that has been experienced around the administration of curricular units and axes in university teaching at the Libertador Experimental Pedagogical University. This administration highlights the role of the teacher as an agent of change, who must necessarily update and understand the latest trends in the area, in order to guide teachers in their processes of debugging and searching for knowledge, knowing the use of various applications, among which the following stand out: GENIALLY, GEMINY, COPILOT, CHAT GPT, to detect their implementation in school assignments, in the development of resources by students, but above all, for a correct and enriching use of them in the educational process.

Keywords: educatio, ethics, artificial intelligence, legal

Introducción

El proceso educativo, posee diversas aristas entre las que se destacan las del docente, las del educando y las propias del sistema educativo, en relación al docente, se debe atender al pensamiento de ser agentes de cambio cuyas conductas tiendan a incentivar al educando hacia el aprendizaje, por lo que su preparación y actualización son fundamentales en la praxis.

En relación al educando, lo relativo a las formas en las que accede a la información y construye su conocimiento, sobre todo atendiendo a las nuevas maneras de ver y acceder al mismo, por ejemplo, mediante el internet y los diversos programas que facilitan la elaboración de tareas escolares, esto es el surgimiento de la Inteligencia Artificial, la cual desarrolla y elabora informes, canciones, investigaciones completas solo dando instrucciones al sistema.

Ante esta realidad, emerge la diatriba de lo legal y lo ético en el uso de las tecnologías al servicio de la educación, tanto desde el punto de vista de los docentes, como de los educandos, siendo un debate que se ha dado y que está aun por definirse desde el punto de vista legal, sin embargo su abordaje va desde la comprensión del derecho de autor, hasta el plagio.

Este artículo científico se ha elaborado como un aporte que intenta responder a la inquietud ¿a qué llamamos legal y ético, en el uso de la inteligencia artificial en educación?, de manera que sirva para ilustrar al lector en cuanto a las acciones que se han de seguir para el uso legal y ético de las TIC en el área educativa, el mismo se inscribe en la Línea de Investigación Tecnología de información y comunicación, docencia e innovación, bajo la descripción que identifica, analiza, diseña, implementa y evalúa, estrategias innovadoras que utilizan las TIC para mejorar la calidad de la educación y responder a los nuevos desafíos.

Desarrollo

Las Tecnologías de la Información y Comunicación

La tecnología ha sido un importante descubrimiento científico que permite al hombre con su inventiva, conquistar y dominar el medio que le rodea, de allí que se puede comprender conforme Ferraro y Lerch (s/f), citando a Druker, que tecnología es

“un manifiesto que combina el misterio de un arte manual con el saber organizado y sistemático con un fin determinado”.

Es de énfasis señalar, que existen diversas aristas de la tecnología, pero en este artículo se hará referencia a las Tecnologías de la Información y la Comunicación, cuyo espectro va desde la micro tecnología, pasando por software, hasta las telecomunicaciones y la informática en tanto han estado al servicio de la docencia, más específicamente la inteligencia artificial y su uso como nuevas formas de aprender y enseñar.

El rol que debe cumplir la tecnología, para Prensky (2008) “debería ser el de ayudar a los estudiantes a aprender por sí mismos (con la guía de su profesor, por supuesto” (p.2), y el perfeccionamiento de las mismas ha llegado a tal punto de emular al cerebro humano generando lo que se conoce como inteligencia artificial generadora, es decir programas informáticos que emulan el cerebro humano y que pueden reproducir la actividad del cerebro en cuanto a la generación de ideas, desarrollo de análisis, resúmenes, búsquedas de información relaciones y conversaciones que pueden hacer que las personas inviertan menos tiempo en elaborar y así se ahorren horas hombre.

En este sentido, al surgir estas herramientas entre las que se pueden mencionar Gemini, Mónica, Chat GPT, para ser empleadas en el ámbito educativo, bien sea por estudiantes o por docentes, plantea la disyuntiva entre lo legal y lo ético en el uso de las TIC en educación, atendiendo a que estas herramientas de inteligencia artificial pueden ser usadas en forma indiscriminada por los estudiantes, generando una suerte de incertidumbre no solo en las calificaciones que obtendrán, en las competencias alcanzadas, y los conocimientos consolidados, sino en cuanto a el correcto uso en el ámbito académico y profesional.

El uso de las Tecnologías de la información y comunicación (TIC), es común entre los jóvenes y su aprendizaje de su utilización es rápido, sin mayor esfuerzo, sin que nadie les haya enseñado, así lo manifiestan Gutiérrez, Machado y Condorccahua (2024), inclusive se les ha denominado en muchas ocasiones, nativos digitales.

Ahora bien, el uso de las TIC, especialmente en lo relativo a la I.A, en educación comporta dos aspectos esenciales para su buen funcionamiento, este es el aspecto legal y el aspecto ético. En cuanto a lo legal, se ha de comprender que es lo que permite la

norma, aquello que no es ilícito y en cuanto a lo ético, se refiere a un uso adecuado u provechoso, respetuoso de los procesos y del uso humano y debido.

Conforme a Moreno (2019), la inteligencia Artificial (I.A) puede acelerar el proceso de realización y desarrollo de los objetivos globales en torno a la educación, a través de la reducción de las dificultades de acceso al aprendizaje, por cuanto mediante la internet y cualquier dispositivo se podrá usar, además la automatización de los procesos de gestión y la optimización de los métodos que permiten mejorar los resultados en el aprendizaje, es otra de las bondades de esta forma de inteligencia emulativa del pensamiento humano.

Antes que nada, se hace imperioso señalar a lo que se entiende por I.A en este artículo, siendo que se han generado un sin fin de definiciones, así la Real Academia (2025) la define como: “Disciplina científica que se ocupa de crear programas informáticos que ejecutan operaciones comparables a las que realiza la mente humana, como el aprendizaje o el razonamiento lógico”(p.1) de manera que se puede comprender que se trata de software creados para emular la mente humana, haciendo procesos neuronales de pensamiento, razonamiento, comparación y lógica, para la comprensión de la realidad y su abordaje.

Lo Legal en el Uso de las Tic en Educación

Por su parte cuando se habla de lo legal, se hace referencia a lo que está permitido, por la ley, en este sentido, hay que distinguir lo que es legal para las personas naturales y lo que es legal para las personas jurídicas. Por cuanto el principio de legalidad, opera de manera diferente si se trata de unas u otras personas, de manera que cuando se trata de las instituciones, organismos o funcionarios públicos, en las actuaciones, se debe hacer solo lo que la ley les faculte para actuar, por cuanto se rige por las competencias que conforme a la constitución les sean asignadas a cada órgano.

Ahora bien cuando se trata de las personas naturales, se hace referencia a que pueden hacer todo cuanto no les sea prohibido por la ley, cuando se extrapola el uso de estos programas informáticos hacia la educación, se está ante la interrogante ¿qué es lo legal en el uso de la I.A en educación?, para dar respuesta a ello, hay que revisar las normas que regulan el uso y aplicación de las TIC a la educación, entre otras, las normas para elaboración de trabajos de investigación, los reglamentos internos sobre las faltas

académicas de los estudiantes, las normas relativas a las acciones irregulares ante el uso de las tecnologías, entre ellas, las normas ante el plagio académico.

Es tarea de los docentes crear conciencia a los educandos en cuanto a la aplicación de manuales institucionales tales como las normas APA u otras, en cuanto a las citas y referencias de autores cuando se usan las fuentes secundarias, de esta manera se está respetando el derecho de autor, otorgándose científicidad y confiabilidad a las investigaciones, haciéndoles conscientes de la importancia de su uso, desde la educación básica, evitando así el plagio académico en sus modalidades mosaico o totalmente.

Otro aporte importante es indicar a los educando, el uso adecuado de las aplicaciones que ahorran tiempo y esfuerzo, sin satanizar su existencia, por el contrario, haciéndose conscientes de las mismas para regular y autorregular su uso, entre otras, porque facilita y agiliza algunas tareas que anteriormente quitaban mucho tiempo, como por ejemplo realizar manualmente las referencias, lo cual fue sustituido por el generador de referencias APA disponible en: <https://www.bibguru.com/es/c/generador-citas-apa/>

También está la aplicación CANVA disponible en: <https://www.canva.com/> mediante la cual se pueden diseñar recursos y herramientas para enseñar a través de la gamificación, se pueden diseñar juegos interactivos con la aplicación GENIALLY disponible en: <https://app.genially.com/?from=login-true> existen actualmente un sinnúmero de recursos diseñados con tecnología, que pueden ser utilizados en el aula haciendo una ampliación consciente y útil hacia la educación, por cuanto no se puede olvidar que está en ocasiones al alcance de los niños, y darles un buen uso es fundamental para el desarrollo de un aprendizaje significativo.

A manera de colofón, se hace referencia a la teoría del conectivismo Stephen Downes y George Siemens, citados por Montoya, Parra, Lescay, Cabello y Coloma (2019), a cual es una teoría del aprendizaje para la era digital, que sustenta que el aprendizaje es un proceso que ocurre en cualquier parte, en ambientes difusos y cambiantes; es decir, reside fuera de cada persona cuando es conocimiento aplicable por medio de una organización o base de datos, conectando un conjunto o conjuntos de información especializada, en este sentido mediante la tecnología, partiendo de lo cual,

los educandos aprenden de manera autodidacta accediendo a la información de la web, siendo el docente un facilitador y orientador del aprendizaje.

Lo ético en el uso de las TIC en educación

La ética conforme a Cloudseed, citado por Paguay, Jimenez, Quiliguango , Maynaguez , Coello y Coello (2024), refiere aspectos esenciales los cuales representan los pilares sobre los que se sustenta: responsabilidad y amor. Se comprende entonces que la responsabilidad comprende el hecho de responder por los actos y conductas, sabiendo que existen consecuencias legales, provenientes de la convivencia social en el mundo.

En cuanto al amor, se comprende que no se debe hacer lo que a cada quien no le agrade, de manera que se cumpla en principio bíblico cristiano de amar al prójimo como a si mismo, comprendiendo que el ser humano es un ser social y que por ende su conducta va a afectar a los que le rodean, en el entendido de que la tecnología y las redes, ahora mas que nunca por el alcance de estas herramientas y su incidencia a nivel mundial, tiene dimensiones de gran alcance, por lo que es necesario generar conciencia de la ciudadanía digital y de las huellas que se dejan como los usuarios de cada una de las páginas a las que se accede con un dispositivo y mediante una cuenta de correo electrónico, a través de una IP o dirección electrónica.

En este sentido y ante la necesidad de regular el uso de la Inteligencia Artificial, comprendiendo los alcances de las aplicaciones que emulan conversaciones humanas, conexiones neuronales y que crean análisis e interpretación de contenidos, entre ellos chat GPT, GEMINI; COPILOT, son capaces de recrear fotografías y videos de personas a partir de imágenes, de manera tal que la UNESCO (2020), en colaboración con asociados nacionales e internacionales, Directivos Globales de Inteligencia Artificial crearon la política titulada: "La ética de la inteligencia artificial en la Educación, Orientaciones Recomendadas", sugieren algunos principios y recomendaciones para disponer la aplicación de la ética en el uso de la I.A en educación especialmente con atención a los procesos educativos, la aplicación para el desarrollo profesional docente, la gestión educativa y el aprendizaje macro al nivel del sistema y las políticas públicas.

Por su parte, la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), reunida en París ha reconocido el impacto profundo y dinámico de la inteligencia artificial (IA) en las sociedades, los ecosistemas y las vidas humanas, en particular en la mente humana, reconociendo la influencia de la I.A en el pensamiento, las interacciones y la adopción de decisiones de los seres humanos y entendiendo que afecta a la educación, a otras ciencias sociales y humanas, a las ciencias exactas y naturales, incidiendo en la cultura, en las tendencias de noticia, en la comunicación y la información.

Basada en las anteriores consideraciones, la UNESCO (2020) creó un Documento final denominado primera versión del proyecto de recomendación sobre la Ética de la Inteligencia Artificial, considerando que la inteligencia artificial en muchos casos puede ser de ayuda, pero también puede constituir una brecha que genere discriminación entre los que acceden a ella y quienes no, además en observación a que debe existir un marco normativo para las tecnologías de la IA y sus implicaciones sociales basado en la ética, así como en los derechos humanos, las libertades fundamentales, el acceso a los datos, la información y los conocimientos, aprueba algunas recomendaciones éticas para el uso de las tic.

De allí que, dicho documento, presenta los siguientes objetivos:

- a) proporcionar un marco universal de valores, principios y acciones para orientar a los Estados en la formulación de sus leyes, políticas u otros instrumentos relativos a la IA;
- b) orientar las acciones de las personas, los grupos, las comunidades, las instituciones y las empresas del sector privado a fin de asegurar la incorporación de la ética en todas las etapas del ciclo de vida de los sistemas de IA;
- c) promover el respeto de la dignidad humana y la igualdad de género, salvaguardar los intereses de las generaciones presentes y futuras y proteger los derechos humanos, las libertades fundamentales y el medio ambiente y los ecosistemas en todas las etapas del ciclo de vida de los sistemas de IA;
- d) fomentar el diálogo multidisciplinario y pluralista entre múltiples partes interesadas sobre cuestiones éticas relacionadas con los sistemas de IA;
- e) promover el acceso equitativo a los avances y los conocimientos en el ámbito de la IA y el aprovechamiento compartido de los beneficios, prestando especial atención a las necesidades y contribuciones de los países de ingreso mediano bajo, incluidos los PMA, los PDSL y los PEID.

La cita anterior destaca importancia en el hecho de que se han materializado los esfuerzos de los países para dar respuesta a la vertiginosa situación acaecida con los avances de la inteligencia Artificial en todos los ámbitos de la vida social humana y en

todos los campos científicos y humanos, para logara una regulación apropiada y ética que respete la dignidad humana y los derechos fundamentales, sobre todo la humanidad.

Entre los valores que destaca las Recomendaciones mencionadas, están: Respeto, protección y promoción de la dignidad humana, los derechos humanos y las libertades fundamentales; Prosperidad del medio ambiente y los ecosistemas; Diversidad e inclusión; Vivir en armonía y paz. Entre los Principios están: Proporcionalidad e inocuidad, Seguridad y protección; Equidad y no discriminación; Sostenibilidad; Supervisión y decisión humanas; transparencia y explicabilidad; responsabilidad y rendición de cuentas; sensibilización y alfabetización; Gobernanza y colaboración adaptativas y de múltiples partes interesadas.

Se trata a penas del primer papel de trabajo de dichas recomendaciones, sin embargo, fue discutido y elaborado basado en una consulta en línea en la que el mundo puedo construir con sus opiniones y experiencias algunos apartados sobre la base de la realidad vivida, lo cual ha dado como resultado este documento que espera pueda ser aprobado.

De las palabras a las obras: experiencia en el uso ético y legal de las TIC en educación

Ante esta información y su manejo responsable, el docente como agente de cambio debe colaborar con su accionar a realizar aportes en el entorno en el que pueda transformar su realidad, de allí que la autora de este artículo le ha correspondido administrar los Ejes Curriculares TIC, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto, en el Programa Educación Inicial, a las docentes en formación del pensum 2015, oportunidad en la cual ha desarrollado junto al Programa de Tecnologías de Información y Comunicación (PROTIC), conferencias presenciales y webinar, a través de los que se ha tratado de crear conciencia en las docentes en formación en cuanto al uso adecuado de las herramientas y programas además de un uso consciente al servicio de la enseñanza y aprendizaje.

En atención a la necesaria incorporación de la planta de docentes al uso de la plataforma de aulas virtuales y en la comprensión de la importancia de estas en la modalidad semipresencial del pensum de estudios de la UPEL -IPB, se organizó un curso, para la creación de las aulas virtuales dirigido al programa de Educación Inicial en

el cual la Dra. Ysalisky Páez es la Docente, junto con la Dra. Mari Sindy Castañeda por PROTIC.

Este curso tiene como objetivo principal la generación de las aulas virtuales por parte de las docentes ordinarias del Programa de Educación Inicial, con el fin de cumplir con el orden de que cada unidad o eje curricular pueda ser apoyado con su aula virtual formal por la plataforma Moodle de la Universidad. Ente los contenidos esta creación y depuración de contenido y diagramación de las aulas virtuales.

Figura 1

Poster del Curso Diseño de Aulas Virtuales (2024)



Figura 2

Docente Ysalisky Páez y Cursantes del Curso Diseño de Aulas Virtuales Dra. Zulay Adans y Prof. María Maldonado (2024)



Durante el periodo académico 2024/2, se llevó a cabo el Taller Lo Legal y lo Ético de las TIC en Educación, esta fue otra actividad llevada a cabo por la Dra. Ysalisky Páez

como facilitadora y la Dra. Mari Sindy Castañeda por PROTIC, como organizadora, tuvo como propósito concientizar a las docentes en formación sobre el uso legal de las aplicaciones que apoyan a la educación y la importancia de no plagiar las informaciones y la correcta cita que debe hacerse de las fuentes de información para evitar el plagio.

Figura 3

Taller lo legal y lo ético de las TIC en educación



Figura 4

Ponente Dra. Ysalisky Páez. Taller lo legal y lo ético de las TIC en educación. (2024)



Por otra parte, a propósito de la Unidad Curricular Inteligencia Artificial durante el año 2024, se llevó a cabo un encuentro presencial en el que se le presentó a las

estudiantes bajo la modalidad de foro algunas nociones de la I.A y su aplicación ética en el aprendizaje, en este se les instruyó sobre las aplicaciones tales como Genially, Gemini entre otras para crear contenido y juegos interactivos para las estudiantes.

Figura 4

Ponente Dra. Ysalisky Páez. Foro inteligencia artificial y su uso ético para aprender.



Esta actividad tuvo como objetivo presentar a las docentes en formación de la Unidad Curricular Inteligencia Artificial aplicada a la Educación Inicial, los conceptos básicos de la I.A y algunas aplicaciones útiles para la generación de recursos educativos, tratando de igual manera de crear conciencia sobre el uso adecuado de los mismos.

También en el año 2025, se desarrolló un webinar sobre Lo legal y lo Ético del uso de las TIC: Delitos Informáticos, el cual se puede acceder con el siguiente enlace: [Webinar: Los Delitos Informáticos y el Uso Ético de las TIC.](#) Con 436 visualizaciones hasta el 12 de julio de 2025.

Figura 5

Webinar lo legal y lo ético del uso de las TIC: Delitos informáticos.



Lo importante de administrar estas unidades o ejes curriculares que se refieren al uso de las TIC, es crear conciencia a las docentes en formación sobre el adecuado uso, además requiere de la preparación permanente del docente administrador, quien debe actualizarse y perfeccionar con el uso particular de cada tecnología, estar abierto a que en ocasiones los educandos saben o manejan mejor las herramientas y saber identificar su uso, haciéndoles conscientes de lo correcto, de lo legal y de lo ético en su aplicación.

Conclusiones

Cuando se trata de mencionar lo legal en el uso de las TIC, hay que hacer referencia al principio de la legalidad, en tanto se refiera a las actuaciones de los órganos y funcionarios del Estado, y a los particulares, o administrados, en el caso de los primeros, solo pueden actuar conforme a las competencias que les son señaladas en las leyes, y en referencia a los segundos, se debe actuar siempre que no esté prohibido por la ley.

En este sentido, lo legal en el uso de las TIC, con especial referencia a la Inteligencia Artificial, es hacer el uso de la misma siempre que no contrarié las normas, por ejemplo en cuanto a las citas de autores y referencias, debe hacerse adecuado uso de las aplicaciones, pero siempre citando la fuente para además respetar el derecho de autor.

En relación a lo ético, se atiende a la responsabilidad y al amor, es decir, a la responsabilidad en tanto que cada persona tiene deberes, por lo que sus actos están regulados socialmente, y en lo que se refiere al amor, como principio de actuar conforme a lo que se quiere en cuanto al trato, partiendo de la conciencia que debe sembrarse en el educando sobre el uso correcto para la construcción de un ciudadano de bien, respetuoso y honorable que haga uso consciente de las tecnologías y que puedan ser de provecho para su aprendizaje.

Cabe destacarse la labor del docente como agente de cambio, propendiendo con su conducta a la preparación y actualización, no satanización del uso de los diversos software para investigar y crear recursos, por lo que se destaca la labor docente en la administración de los ejes curriculares TIC, mediante los cuales se pudo preparar tanto

a las docentes en formación como a las docentes del programa en el uso de estas herramientas y tecnologías, tratando de pasar de la palabra a la acción.

Finalmente se puede afirmar que no solo se trata de usar o bien usar la inteligencia artificial a través de las diversas plataformas o programas tecnológicos, se trata de un uso legal y ético de las TIC, en pro de la dignidad humana y del noble propósito de la educación que no es otro que hacer elevar el conocimiento del ser humano en beneficio individual y social para la construcción de un mejor mundo.

Referencias

- Ferraro, R y Lerch, C. (s/f). Qué Es Qué en Tecnología?: Manual de Uso. <https://books.google.co.ve/books?id=eYSk0q9ZNJ4C&lpg=PA9&ots=BVeq1RxpV&dq=origenes%20de%20la%20tecnolog%C3%ADa&lr&hl=es&pg=PA9#v=onepage&q=origenes%20de%20la%20tecnolog%C3%ADa&f=false>
- Gutiérrez, E., Machado, E y Condorcachua, K. (2024). Uso de las TIC en la actividad física de los estudiantes del nivel secundario. Cusco. EDUCARE Volumen 28 /N° 1 abril 2024. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/2063/1806>
- Moreno Padilla, R. D. (2019). La llegada de la inteligencia artificial a la educación. *Revista De Investigación En Tecnologías De La Información*, 7(14), 260–270. <https://doi.org/10.36825/RITI.07.14.022>
- Montoya Acosta, Luis Alberto, Parra Castellanos, María del Rosario, Lescay Arias, Michel, Cabello Alcivar, Oscar Andrés, & Coloma Ronquillo, Gabriella Michelle. (2019). Teorías pedagógicas que sustentan el aprendizaje con el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. *Revista Información Científica*, 98(2), 241-255. Recuperado en 13 de julio de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1028-99332019000200241&lng=es&tlng=es
- Paguay-Simbaña, M. Y., Jimenez-Abad, D., Quiliguango-Lanchimba, V. F., Maynaguez-Canacuan, M. P., Coello-García, C. de los Ángeles, & Coello-Ortiz, S. M. (2024). La ética en el uso de la inteligencia artificial en los procesos educativos. *Revista Científica Retos De La Ciencia*, 1(4), 145–158. <https://doi.org/10.53877/rc.8.19e.202409.12>
- UNESCO (2020). Documento final: primera versión del proyecto de recomendación sobre la Ética de la Inteligencia Artificial. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373434_spa?posInSet=1&quer yId=N-EXPLORE-2e4ceacd-c82c-4089-8d13-2815041566ce

COHORTE I DE ESTUDIOS POSDOCTORALES

Innovación Educativa:

- Álvarez Brito, Pastor Noe
- Carrera, Belkys O.
- Mármol, Raíza
- Rodríguez Vargas, Norelys Virginia
- Páez Villalonga, Ysalisky

Ciencias Gerenciales:

- Chourio, Ana
Sira Soteldo, Adiel Josué
- Méndez Cubillán, María Elena
- Rivero Oviedo, Edgar Enrique
- Camacaro, Vladimir
- Omaña C., Holmes A.
- Panza de Ferrer, Nora

Profesores:

Dra. Mercedes Moraima Campos
Dra. Any Montero
Dra. Esperanza Piña de Valderrama
Dra. Doris Angel Moreno
Dr. Armando Valdez Cantú
Dr. Miroslav Mijica Stach
Dr. Tomás Pérez Herrera

CC BY-NC-SA Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual: Esta licencia permite a otros entremezclar, ajustar y construir a partir de su obra con fines no comerciales, siempre y cuando le reconozcan la autoría y sus nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.



