



UNIVERSIDAD FERMÍN TORO
EDUCACIÓN PARA LOS VALORES HUMANOS

PERSPECTIVAS FUTURAS

Continuación del Diálogo y la Transformación

UNIVERSIDAD FERMIN TORO

*Edif.
Dr. Raúl Quero Silva*

TOMO II

**VIERNES ACADÉMICO - UN TESTIMONIO DE 120 CONVERSATORIOS
DECANATO DE POSTGRADO**



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



2	Tomo II Digital Viernes Académico 2026	Índice
Nº 2 / Cabudare 1 de octubre de 2026		

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Dra. Vanessa Quero Suárez
Rectora

Dr. Pedro Briceño C.
Vicerrector Académico

Dr. Rafael Rubio
Vicerrector Administrativo

Dra. Emilia Lucena
Secretaria General

DECANATO DE POSTGRADO
Dr. Douglas Pastor Barráez Herrera

DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN
Dr. Jesús Araque

COORDINADORES DE ARBITRAJE
MSc. Yanira Terán
Sra. Gisela Serrano

COORDINADORES DE PROGRAMAS
Dra. Lizet Pérez
Lic. Haddy Meléndez

COMITÉ TÉCNICO DEL LIBRO
Dr. Alfredo Lucena
Dr. Luis Gómez
Dr. Alexis Guerra
Dr. Carlos Figueredo

1. **Editorial:** 120 Encuentros de diálogos, saberes y transformación.
2. **Prólogo:** Hacia una nueva arquitectura del conocimiento global.
3. Liderazgo digital en las organizaciones: Claves para dirigir y crecer en la sociedad digital. **Dra. María Regina Tavares de Araujo.**
4. Docencia transformadora: impulsando la creación de valor en la responsabilidad social ambiental del estudiante universitario. “Liderazgo pedagógico en acción”. **Dra. Norys Medina de Chinchilla.**
5. Modelos de gestión de la diversidad cultural en las organizaciones convencionales y Postconvencionales. **Dr. Gustavo J. Rincón A.**
6. Decodificar el liderazgo: herramienta del neuroliderazgo para gerentes innovadores. **Dra. Emilia Ramona Carucí Lozada.**
7. Trabajo en equipo y la eticidad en la era digital en el contexto de organizaciones prestadoras del servicio de salud. **Dr. Luis Antonio Arguelles Quero.**
8. Simbiosis estratégica: La Inteligencia Artificial como socio estratégico de la alta dirección. Línea de investigación: el potencial social de las organizaciones. **Dra. Zulaima Joceline Hernández.**
9. Revictimización institucional: Desafíos del control de convencionalidad frente a la violencia de género en Venezuela. **Esp. Yamileth Molina Guédez.**
10. Atributos de la inteligencia espiritual en el ejercicio profesional del derecho línea de investigación: potencialidad social desde las organizaciones. **Dra. Lizet Pérez de Villegas.**
11. La dualidad del sistema de justicia juvenil en Venezuela: un análisis ontológico de la praxis legal frente a la crisis de crianza y la era digital. **Esp. Carmen Díaz Hurtado**
12. La aplicación de algoritmos en la valoración de pruebas en el sistema acusatorio venezolano. Desafíos y oportunidades. **Dra. Laura Elizabeth Adams**
13. Ética y responsabilidad social en la docencia universitaria: inteligencia artificial en aulas virtuales. **Dra. Mariela Pérez Padilla**
14. Ética liderazgo filosófico: un imperativo para la gobernanza bioética en la alta gerencia. **Dr. Freddy Humberto Rangel León.**
15. El leviatán digital: populismo penal, ia y el fin de las garantías constitucionales. **Dra. María Alejandra Mancebo Antúnez.**
16. Humanización de la justicia y ética del cuidado en la sociedad 5.0: racionalidad ampliada y disrupción tecnológica en el proceso judicial venezolano. **Dra. Almarina del Carmen Ferrer Guerrero.**
17. Liderazgo que inspira: colaboración, ética y humanidad en la transformación digital con propósito humano. **Dra. Jenny Altagracia Mago Quezada**
18. La justicia sin alma: inteligencia artificial, moral y crisis axiológica del derecho penal. **MSc. Yelena Cecilia Martínez González.**
19. Lectoescritura y publicación de ensayos en la universidad fermín toro: hacia una educación sostenible. **Esp. Melecio Segundo Camacaro Camacaro.**



TOMO II
PERSPECTIVAS FUTURAS:
Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



**PUBLICACIÓN FINANCIADA Y EDITADA
POR LA UNIVERSIDAD FERMÍN TORO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO**

**CONVERSATORIOS: DIÁLOGOS Y LA TRANSFORMACIÓN CIENTÍFICA
TOMO II**

Cabudare, estado Lara – Venezuela
Primera edición digitalizada – II Tomo
© **Depósito Legal:** N°: LA2026000044
© **ISBN:** 978-980-8186-00-0
© **DOI** 10.5281/zenodo.20275179.
© 1ª Edición – II Tomo
© Editorial, 2026.

Créditos

La portada e ilustración: realizadas por el Dr. Douglas Pastor Barráez Herrera, Barquisimeto, Venezuela. Imágenes obtenidas a través del modelo de lenguaje natural de Google Gemini
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4429-6344>. Correo electrónico: dtrucu@gmail.com
Diagramación y diseño: Dr. Douglas Pastor Barráez Herrera. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4429-6344>. Correo electrónico: dtrucu@gmail.com

Apoyo técnico

Este libro digital es una iniciativa de las Autoridades de Rectorado y Decanato de Postgrado en colaboración de los participantes en la realización de los conversatorios desarrollados en las actividades ejecutadas en los viernes académicos.

La asistencia y verificación del producto académico presentado en el segundo libro, Tomo II, digital fue refrendado y respaldado por comité científico por vía del método de doble ciego y apoyado en un riguroso instrumento de revisión formativa.

Para referenciamiento de los colaboradores:

MSc. Yanira Terán.

Coordinadora de la Dirección General de Investigación.

Revistaufbarquisimeto@gmail.com. Gisela Serrano Martínez. Asistente de la Dirección genera la investigación. Apoyo de la Dra. Edumar León. Directora de DIRCOM. Diseñador gráfico.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Nota de la editorial: Editorial ExLibric pertenece a Innovación y Cualificación S.L.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-

Primera Edición. Tomo II.

Versión digital

Depósito Legal: N°: LA2026000044

ISBN: 978-980-8186-00-0

Cabudare, estado Lara. Agosto de 2026

Derechos reservados, Universidad Fermín Toro.





TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



EDITORIAL



120 ENCUENTROS DE DIÁLOGOS, SABERES Y TRANSFORMACIÓN

Alcanzar el hito de ciento veinte conversatorios del Viernes Académico trasciende la mera estadística; constituye la consolidación de un ecosistema de pensamiento crítico y ciencia abierta. El segundo tomo se erige desde de un testimonio documental de cómo la academia ha interpretado —y actuado frente a— la atmósfera epocal las cuales, marcan la Revolución Industrial 4.0 y la reconfiguración profunda de la relación entre el ser humano y la tecnología.

Nuestra misión editorial en el volumen II es visibilizar la transición de las organizaciones tradicionales hacia modelos postconvencionales, donde la tecnología no se concibe, de acuerdo con un fin en sí mismo, ni un medio a manera de potenciar el valor social. En un mundo definido por entornos de alta incertidumbre caracterizados por la volatilidad, la complejidad y la ambigüedad frente a los entornos o paradigmas VUCA y BANI, los cuales describen, una hoja de ruta fundamentada en un liderazgo digital al priorizar, ante todo, la condición humana y la eticidad relacional.

El eje central de estas páginas sostiene que la transformación científica no germina en el aislamiento, sino en la simbiosis estratégica entre la capacidad cognitiva humana y las herramientas disruptivas, según la Inteligencia Artificial. Lejos de postular una deshumanización del saber, invitamos a la comunidad académica a leer en los escritos científicos, encuentros y el cimiento de una sociedad digitalizada del conocimiento al rescatar la dignidad del Otro y garantizar la sostenibilidad de nuestro entorno global.



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



El Tomo II del libro sobre los viernes académicos explora temáticas diversas y convergentes: desde el neuroliderazgo, según los gerentes innovadores, hasta la docencia transformadora, es presentada como una necesidad imperante a fin de inyectar la Responsabilidad Social Ambiental en el ADN del estudiante universitario. Nuestra meta es formar ciudadanos éticos, capaces de ejercer una ciberciudadanía consciente y crítica, es una de las apuestas más urgentes de estos tiempos.

Asimismo, se destaca el reconocimiento de la diversidad cultural y los saberes del Otro no es mera inclusión retórica, son las ventajas competitivas clave para el desarrollo sostenible. En la misma línea, profundizamos en la gestión del conocimiento científico mediante la formulación de líneas de investigación conforme a los ejes orientadores de la praxis universitaria.

En definitiva, el volumen II es una apertura al diálogo permanente: una invitación a humanizar la técnica. Además de asegurar la ética de acuerdo con el parámetro transversal de toda acción organizacional. Que las **Perspectivas Futuras** sean leídas conforme a un cierre de ciclo, y a la continuidad de una conversación en la cual, la academia, y la sociedad, aún tienen por delante.

Dra. Vanessa Quero Suárez
Rectora
2026



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



Frente a este horizonte, la pregunta ya no exige discutir la adaptación de las organizaciones, sino buscar una mutación genuina de su esencia. Adoptar pantallas, software o plataformas resulta insuficiente; importa dismantelar arquitecturas culturales obsoletas para edificar universos donde la innovación evite ser un departamento y pase a constituir el aire respirable. En este terreno, el liderazgo se redefine por completo. El capitán de antaño, tal figura situada en la cima dictando rumbos con la certeza pasada, cede su lugar a un rol más complejo: alguien capaz de leer el viento en tiempo real, de escuchar los susurros de los datos, de inspirar mediante la empatía del reconocimiento mutuo en lugar de usar la autoridad del mando. Hacen falta mentes conjugando agudeza analítica con creatividad desobediente; visiones traduciendo el caos a estrategia; corazones comprendiendo que cualquier tecnología, por muy sofisticada, florece solo al sentirse vistas, escuchadas y comprometidas las personas habitándola.

Los entornos volátiles y complejos exigen una nueva gobernanza. Sobrevivir requiere discernir fuerzas paralizantes e impulsoras. La inercia mental, la falta de rumbos, la precariedad y la escasa inversión son barreras reales; también lo son el arrojo de líderes que convencen a comunidades sobre la tecnología aliada, la elasticidad de métodos al ritmo planetario, el cultivo de climas donde la innovación mide el bienestar participativo, y la reputación ética que abre mercados invisibles a visionarios del sentido.

Paralelamente, y con la misma urgencia, la educación superior enfrenta su propia encrucijada. La universidad contenta con transferir información de unas mentes a otras abdica de su misión civilizatoria. Necesitamos aulas convertidas en talleres de conciencia, donde el estudiante no sea recipiente pasivo sino artífice de su propio aprendizaje y, por extensión, del mundo heredado. El educador del mañana —y del hoy— debe ser un líder pedagógico capaz de trascender la prueba escrita en razón de despertar compromisos. Integrar la urgencia climática, la justicia ambiental y los imperativos de la sostenibilidad en cada asignatura, sea cual sea su disciplina, no es un adorno ideológico: es una responsabilidad ineludible. Quienes se paran frente a un pizarrón o una pantalla, aun cuando ocupen el último eslabón de una pirámide burocrática, poseen en sus manos el poder más formidable: formar la conciencia individual sin la cual ninguna agenda global, por noblemente diseñada que esté, podrá materializarse.

El libro “Tomo II” no documenta modas pasajeras. Registra necesidades estructurales. La reconfiguración de nuestras empresas, aulas y democracias reclama sujetos involucrados con su época a plenitud, dominadores del lenguaje de las máquinas sin perder el lenguaje del alma, ejecutores con precisión y decididores con ética. Los escritos conversacionales previos a estas páginas demuestran una verdad antigua y olvidada: el diálogo sostenido, el intercambio riguroso y la pregunta compartida resultan los únicos instrumentos verdaderos para navegar en la complejidad. En un mundo inclinado a la polarización y al monólogo algorítmico, volver a la mesa del debate constituye un acto de resistencia —y de esperanza.

El volumen II, no debe ser leído en calidad de mero compendio académico, sino **a modo de invitación**. Una invitación a liderar con humanidad, a enseñar con trascendencia, a construir organizaciones y sociedades donde el progreso tecnológico y la responsabilidad planetaria caminen de la mano. El futuro deseado no será obra de la casualidad; será, si acaso, el fruto de ciento veinte conversaciones.

Dr. Douglas Pastor Barráez Herrera
Decano de Postgrado
2026



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



Autora: María Regina Tavares de Araujo
Universidad Abierta para Adultos
Reginatavares1971@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8054-1573



LIDERAZGO DIGITAL EN LAS ORGANIZACIONES: CLAVES PARA DIRIGIR Y CRECER EN LA SOCIEDAD DIGITAL

RESUMEN

El presente artículo deriva de un proceso de reflexión personal a partir de la revisión de textos y artículos asociados a los procesos de transformación y liderazgo digital en las organizaciones actuales, lo que permite comprender que el desarrollo de la humanidad ha estado impregnado por los cambios que en sí misma ella ha promovido, en diferentes contextos, tiempos, y a distintos ritmos. Sin lugar a duda, una de las transformaciones más trascendente que la historia contemporánea ha experimentado es la asociada a la llamada Revolución Industrial 4.0 o “Industria 4.0”, ello por el impacto en la reconfiguración de la relación hombre – tecnología en los procesos inherentes a las organizaciones como espacios productivos en las diferentes áreas de la economía. La incorporación y uso intensivo de la tecnología en los procesos derivados de la masificación de la informática y la conexión a internet como preámbulo a una transformación digital impactada por la Inteligencia



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



Artificial, Big Data, Robótica, Computación de la nube, Internet de las cosas, realidad virtual, ha expuesto un nuevo escenario laboral, donde los trabajadores pueden participar de los procesos de automatización de aquellas tareas rutinarias, para dedicarse a otras actividades que agreguen un mayor valor. Para que este proceso ocurra, la organización debe contar con un líder que posea un pensamiento crítico, creativo e innovador, capacitado acorde a la atmósfera epocal, visionario, en relación permanente con los clientes (internos y externos), flexible, capaz de gestionar el cambio y con competencias digitales, entre otras. Estudiar este tipo de líder es fundamental, pues la realidad demanda una reconfiguración del liderazgo tradicional. Sin duda, el liderazgo digital es prioritario para “superar la brecha de adopción tecnológica, puesto que el líder digital se encarga; además de promover una cultura de innovación y aprendizaje continuo dentro de la empresa (Jalil et al., 2025); de fomentar y gestionar el proceso de transformación de la organización.

Palabras clave: Liderazgo, organizaciones, transformación digital.

INTRODUCCIÓN

La historia como ciencia del hombre en el tiempo, reconstruida desde la pluma de quien ejerce el oficio y la presentada como conocimiento, ha contribuido a divulgar los procesos evolutivos de las sociedades, aquellos que han ocurrido de manera natural, y los otros coaccionados por agentes internos o externos. La evolución del hombre desde su estadio natural en la sociedad primitiva hasta la actualidad ha pasado por diferentes hechos que han marcado el devenir de la humanidad: la invención del fuego, la fundición de los metales, la escritura, las máquinas de vapor y la industrialización de la producción, entre otros. Estos son solo una muestra de hechos históricos que han marcado la vida de diferentes grupos humanos, inicialmente en espacios geográficos puntuales, pero que con

el tiempo se fueron extendiendo bien, por el proceso de colonización medieval o contemporánea, lo que generó un impacto en las realidades circundantes con sus consecuentes implicaciones: transformación en sus sistemas de producción, relacionamientos sociales y, evolución.

Las sociedades según su contexto, nivel de desarrollo y capacidades buscan promover mayores y mejores oportunidades para sus integrantes, esto a partir del desarrollo de las estructuras de las Naciones, Estados-Naciones, quienes a partir de sus modelos político y económicos procuran alcanzar beneficios que le permitan hacer realidad esa premisa.

En este sentido, las dos últimas décadas del siglo XX, exponen hitos geopolíticos



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



relevantes: la caída del muro de Berlín y la desintegración de la URSS, junto a la creación del otrora Comunidad Económica Europea -hoy Unión Europea-, favoreció el proceso de globalización que entre otros aportes permitió trascender a las fronteras territoriales, en cuanto a la movilidad de capital, tecnología y talento humano. El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, a partir del uso del internet, y de la accesibilidad a este, permitió un mayor acceso a las fuentes de oportunidades generadas desde el reconocimiento de espacios locales que pasaron a constituirse en escenarios propicios para la estructuración de nichos productivos, de inversión y reproducción de capital.

Este vertiginoso avance ha hecho que campos como la educación, la medicina, la ingeniería, las finanzas, la construcción, entre muchos otros den cuenta de este cambio revolucionario. Sin embargo, cuando se está hablando del impacto tecnológico no se está pensando únicamente en acceso a internet, sino más bien en una asunción paradigmática mucho más abarcadora, una que refleja verdaderamente la realidad y tiene que ver con la ciberciudadanía, una nomenclatura que describe, grosso modo, cómo la tecnología no

es una opción ante la cual un ciudadano se debate. Es más bien, una condición sociológica de estos tiempos que se impuso, vale decir, un concepto con un profundo impacto social, la ciudadanía digital. Y para ejercer esta ciudadanía, era preciso interconectar a los ciudadanos, organizaciones y gobiernos para que ejercieran este nuevo concepto de presencia digital (Ayala y Haro, 2024).

El acceso a internet favoreció el reconocimiento multicultural y acercó a personas y capitales de la aldea global, impulsando el proceso de movilidad de ambos. Las poblaciones se interconectaron más allá de sus fronteras de manera presencial y virtual, las empresas con sus capitales y tecnología lograron explorar de forma expedita escenarios de inversión.

Se transitaba entonces por la denominada tercera revolución que según Schwab (2016) se definía como la revolución “digital o del ordenador, porque fue catalizada por el desarrollo de los semiconductores, la computación mediante servidores tipo «mainframe» (en los años sesenta), la informática personal (décadas de 1970 y 1980) e internet (década de 1990)”. (p. 12)



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



El uso intensivo que se le dio a la computación/tecnología para garantizar un mundo interconectado, desde el interés principal de los países desarrollados para la explotación de talentos y recursos materiales de otros espacios de la aldea global, fue acelerando este proceso.

Es así como ya en el año 2011, en Alemania, específicamente en la Feria de Hannover, se hace manifiesta el reconocimiento de una cuarta revolución industrial, denominada revolución digital o industria 4.0. Para Aguilar (2021), este tipo de industria representa una “combinación de técnicas avanzadas de producción y operación con tecnologías exponenciales (...); lo que expresa un crecimiento no lineal al aumentar su capacidad de almacenamiento, mientras reducen sus costos de producción”. (p. 9)

De allí, que este tipo de industria tiene como base “un internet más ubicuo y móvil, por sensores más pequeños y potentes que son cada vez más baratos, y por la inteligencia artificial y el aprendizaje de la máquina” (Schwab, Ob. Cit.; p. 13); de igual forma, cuenta con tecnologías digitales que en su software, hardware y redes son más eficaces y eficientes, transformando en

definitiva las sociedades y la economía mundial.

Con el transitar de los años, la tecnología fue evolucionando a pasos agigantados. Sin embargo, una nueva coyuntura histórica con epicentro en China deviene de manera abrupta a finales del año 2019 y el virus COVID19 se convierte en pandemia y, con ella, la aplicación de los mandatos y protocolos emitidos por la Organización Mundial de la Salud se hacen sentir a escala planetaria: aislamiento físico del entorno social, cierre de fronteras territoriales y confinamiento total. Los impactos iniciales de las medidas generaron un estado de estrés, ansiedad y desasosiego para quienes se encontraron impedidos de poder salir de sus propias residencias y temerosos por el horror experimentado por la alta tasa de mortalidad que se presentaban día tras día y que eran publicadas en medios digitales cuyo uso se intensificó.

Desde entonces ~~y hasta la fecha~~, la tecnología continúa expandiéndose, ahora para generar soluciones que permitan acompañar la cotidianidad y evitar la inactividad y el cierre total de operaciones de algunas empresas o actividades fundamentales como la educación (en sus



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



diferentes niveles y modalidades). Empresas tecnológicas, se abocaron rápidamente a desarrollar o mejorar herramientas de comunicación y de trabajo colaborativo, ampliando el servicio y en consecuencia su radio de expansión.

La demanda de información en la aldea global ante la ausencia física ameritó una mayor interconexión y trabajo colaborativo, lo cual llevó incluso a la diversificación de servicios de los proveedores tradicionales: Google, Apple, Microsoft..., y la aparición de nuevas plataformas: QuarantineChat (2020/03), Wimkin (2020/08), entre otros. Si bien, la pandemia fue superada, la carrera por el desarrollo tecnológico se profundizó, las razones son evidentes la nueva forma de relacionarse y de trabajo (remoto o teletrabajo) abrió ese compás, que ha demandado cada vez más de recursos, plataformas y servicios especializados.

Adicional a ello, la necesidad de automatizar procesos repetitivos, promover la biotecnología, manejar cuantiosos volúmenes de datos necesarios para la toma de decisiones, gestionar procesos electrónicos específicos en un área geográfica diferente de forma remota, así como expandir las marcas en un

posicionamiento global con mínima inversión, entre otros miles de procesos, profundizó esta revolución digital, dando paso a otra fase donde la robótica, el internet de las cosas, la inteligencia artificial generativa y la analítica de datos, entre otras han alcanzado su apogeo.

Al exponer tales realidades, es un deber advertir que este proceso no ha sido lineal, menos aún global e igualitario. Las naciones desarrolladas, lideradas por Estados Unidos de América (USA), China, India, la Unión Europea (con sus diferencias regionales), entre otras, han sido impulsoras de este proceso, y, en consecuencia, han recibido los beneficios directos en sus propios territorios y claro está en sus filiales, ubicadas en diferentes naciones lo que termina impactando de manera colateral, a sectores privados y públicos de estas. Así, sea cual fuere el grado de impacto tecnológico este genera modificaciones o cambios. Por lo hasta aquí expuesto se hace evidente lo señalado por Aguilar (Ob. cit.) cuando refiere que:

“Las revoluciones tecnológicas generan cambios sustanciales en los modelos de producción, que afectan directamente al desenvolvimiento de los sectores



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



de la economía y esto a su vez, detonan cambios en la demanda de mano de obra calificada y especializada, conocimiento, destreza y habilidades específicas.” (p. 9)

Ciertamente, todo proceso de transformación implica cambios estructurales en la producción de bienes y servicios, comercialización o distribución, en consecuencia, genera nuevas formas de trabajo y de relación entre los hombres y mujeres de la organización que apoyados en la tecnología son capaces de redimensionar y reinventar sus esquemas tradicionales para poder responder a las nuevas realidades globales. Y para dar respuestas a todos estos desafíos, particularmente los referidos al talento humano altamente especializado, como se observa en el campo tecnológico, es preciso asumir una visión paradigmática en cuanto al ejercicio de liderazgo que esté a la altura de este reto epocal. Es en este escenario, donde el líder o los líderes de las instituciones han de estar en capacidad de guiar a sus equipos, de acompañarlos en la modificación de sus prácticas laborales, en las formas y medios en los que se relacionan y conectan con otros, dentro y fuera de la empresa.

Por lo expuesto, ese líder del mundo digital ha de ser un hombre visionario, con disposición a incorporar modelos ágiles en la organización, que respondan a los criterios de la mejora continua y a la creación, como base de la innovación; de igual forma se requiere, que posea conocimiento en el área tecnológica o, en su defecto, que posea disposición al aprendizaje, a la vez que se deja acompañar de mentores o equipos especializados en el área, que le permita definir política y lineamientos de transformación tecnológica. Y es, precisamente, en este punto donde el líder debe saber conjugar las diversas características en cuanto a tipología de liderazgos, pues sería ingenuo pensar que con solo uno de ellos se podría ejercer esta delicada función.

De allí, que tal y como señalan Guatemala, García y Martínez (2025), se espera que el líder digital dote “a la empresa de la agilidad necesaria para detectar cambios tecnológicos (como avances en IA), asimilarlos y transformarlos en mejoras operativas o nuevos modelos de negocio” (p. 100). Desde esta perspectiva, la tecnología es solo un medio a través del cual se redimensionan los procesos en/desde los



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



clientes internos y externos; de allí, que este tipo de liderazgo activa la escucha profunda que conecta reconocimiento de ideas, pensamientos y sentimientos de trabajadores y clientes o prospectos, con los intereses de la gestión orientada a maximizar el rendimiento de la empresa, tomando de base el liderazgo transformacional.

El liderazgo digital, se centra en las personas. Reconoce a los colaboradores como parte fundamental en la creación del bien o servicio, es la motivación de estos, su empatía, formación, conexión y asimilación con la propuesta de transformación, lo que garantiza el éxito del trabajo interactivo hombre – tecnología.

De igual manera, el líder activa los procesos de benchmarking y de interacción directa con sus clientes externos, desde los proveedores hasta sus consumidores finales para conectarlos con el nuevo modelo de negocios, valorar perspectivas y conocer aportes de retroalimentación para aplicar las mejoras.

En consecuencia, un líder digital no es un tecnólogo o especialista en el área de tecnología, es un ser humano pleno, con conocimiento en el área gerencial, con capacidades de liderazgo, sentido humano y

ético que se apoya en los saberes propios o sugeridos de la transformación digital para orientar el desarrollo de la organización y posicionarla en la aldea global.

De la transformación digital al ejercicio del nuevo liderazgo en las organizaciones

La economía 4.0 descrita en los apartados anteriores ha impactado de manera disruptiva a las empresas e instituciones públicas y privadas a nivel global, aunque en grados diferentes. La ciencia abierta y el acceso a la tecnología favorecen la transformación en las formas de producción, distribución y comercialización de las organizaciones, lo que determina la transformación de los mecanismos de relacionamiento entre los actores sociales involucrados, en cada una de las cadenas declaradas.

Los procesos de transformación digital en las organizaciones parten de una necesidad detectada o del interés de aplicar una innovación para maximizar su rendimiento; en todo caso, además de contratar la tecnología requerida (IA, Robótica, Nube...), sus líderes deberán ser capaces de concienciar a sus equipos acerca de la realidad que se vive y advertir la urgente



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



incorporación de la tecnología como aliada a los procesos que se desarrollan.

Así, una empresa no podrá llevar adelante procesos de transformación digital si su talento humano no conecta con las herramientas adquiridas e incorporadas para la innovación y mejora continua, por cuanto son ellos usuarios directos de estas, son quienes le dan vida, uso y le otorgan sentido para crear el producto o gestionar los procesos.

En ese sentido, pudiera pensarse que para subsanar el problema de la aceptación de la tecnología por parte de los colaboradores basta con despedir el talento humano que no logra alinearse con la política de transformación digital e incluir nuevos trabajadores con los perfiles deseado, pero, lejos de ser esto una solución agudiza un conflicto en la empresa por cuanto quienes se reclutan deben pasar por un proceso formativo para alinearlos con la filosofía de gestión, prácticas y cultura organizacional, entre otros, acciones que ameritan tiempo e inversión.

Es en este contexto, donde el rol del líder se hace sentir como piedra angular para alcanzar el éxito en un escenario que demanda de la deconstrucción de una cultura

organizacional tradicional para avanzar a una de “creación”, reconocida por ser

“... flexibles y externas. Muy orientadas a ser los primeros en hacer algo. La organización es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos. (...) Los valores compartidos por las personas son el compromiso con la innovación y el cambio continuo. Estratégicamente es importante el dinamismo y la predisposición para aceptar nuevos retos. Experimentar o probar nuevas cosas y aprender de los errores son aspectos críticos, lo mismo que estar al corriente de las últimas tendencias. El éxito se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos, en ser líder en productos e innovación.”
(Troilo, 2021 p. 128)

Este tipo de cultura de creación se asume cuando el modelo de negocios permeado por la transformación digital responde a empresas ágiles, dispuestas a experimentar e innovar, a la vez que logra pilotar el producto o servicio y corregir cualquier mejora para consolidar y potenciar su presencia en el mercado. Realidad que se escenifica cuando sus actores sociales están involucrados y consustanciados con las acciones.



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



Pero ¿Cómo hacer que las empresas tradicionales puedan transformar su modelo de negocios y su cultura organizacional a partir de la transformación digital? La respuesta nuevamente recae en el líder, cuya actitud innovadora, emprendedora y decisora marca su accionar profesional desde el hacer ético, para motivar a sus pares, a los miembros de la organización, ganando en ellos su participación, compromisos y acción.

En este sentido, el líder digital posee la capacidad de guiar a la organización en su transformación, empleando de manera estratégica las herramientas tecnológicas para optimizar procesos, promover la innovación y liderar los equipos de forma efectiva; en pocas palabras, para guiar a las personas a esta época de cambio de paradigma. Por ello, el líder actúa desde un pensamiento disruptivo centrado en lo humano que se expresa en la ética relacional con otros y el medio ambiente. Ontológicamente se reconoce que este líder es capaz de comprender su realidad, la de su entorno e interpretarla a partir de la perspectiva de su mundo y de las interacciones que emergen de este.

Como en otros tipos de liderazgo, la toma de decisiones es una condición que le es

propia, sin embargo, la base de información deja de ser empírica, para convertirse en data cierta y precisa obtenida en tiempo real, a partir de herramientas tecnológicas que le facilitan la toma de decisiones asertivas. En este contexto, la comunicación es también un elemento clave del líder digital pues ha de reflejar en sus narrativas (orales o escritas), formas expresivas, vocabulario, gestos e interacciones presenciales o virtuales, acciones positivas y propositivas que permitan ganar opinión, voluntades, compromiso y acciones con el proceso de transformación organizacional.

Desde esta mirada, se comparte lo referido por Álvarez (2023) quien señala que el liderazgo digital conecta con el estilo de liderazgo transformacional que “persigue, estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo” (p. 69). La razón es evidente, el líder digital impulsa procesos de transformación a partir de la conexión hombre – tecnología, logrando identidad de los equipos con las nuevas formas de trabajo, relacionamiento y cultura organizacional.



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



En esta misma línea, es menester señalar que el liderazgo digital demanda del alto gerente ampliar su horizonte a nuevas formas de pensar, a valorar la configuración de rutas para el hacer y actuar desde entornos de contextos rápidos que gestionan el riesgo (VUCA) caracterizados por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad; así como aquellos contextos de caos, inestabilidad, resiliencia y supervivencia (BANI), identificados hoy por los sistemas frágiles de incertidumbre no lineales e incomprensibles.

Lo hasta aquí declarada evidencia en gran parte los compromisos, competencias, habilidades y destrezas que tiene que poseer el nuevo liderazgo en las organizaciones a partir de la transformación digital.

Por ello, a manera de síntesis se presentan algunas consideraciones que sirven de línea de ruta, al lector, para identificar procesos y acciones claves al que está llamado el líder digital y que pueden ser visualizadas en el siguiente gráfico.

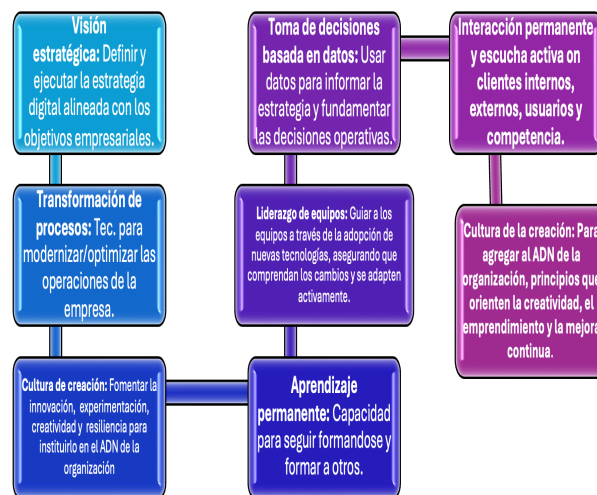


Figura 1. Procesos del liderazgo digital
Nota: Elaboración propia.

Lideranza y crecimiento de las organizaciones en la sociedad actual

Cuando se tiene la responsabilidad de liderar una organización, bien en los estamentos de la alta o media gerencia, se asume el compromiso de guiar desde la filosofía de gestión de la empresa siempre con miras a lograr elevar la eficiencia, eficacia, expansión y crecimiento en cualesquiera de las áreas en que se encuentre.

El cumplimiento de los indicadores y el plus que cada líder expone más allá de los KPi son resultados que dimensionan los logros de una gestión y, con ello la suma del valor de los miembros de los equipos de trabajo en la empresa.



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: Devenir del Diálogo y la Transformación Viernes Académico



De manera particular en los procesos de transformación digital, hemos insistido en las cualidades del líder y su rol para fomentar empatía y compromisos con la adquisición e implementación de tecnologías que transforma la cultura tradicional organizacional. La visión del líder acerca de la necesaria transformación digital en la empresa sienta la base para la consolidación de una organización más competitiva en un mundo interconectado. Al año 2026, la satisfacción de las demandas locales de la sociedad es en gran parte cubierta por empresas de cualquier parte del mundo (salvo productos perecederos), lo que empuja al resto de las empresas: familiares, PYMES o grandes empresas de países a reinventarse para poder estar presente en estos escenarios y no desaparecer.

Así, la transformación digital es el marco de la reingeniería organizacional para impulsar crecimiento y permanencia de las organizaciones en el tiempo. Bien sea en los procesos de producción, comercialización, distribución o venta, la incorporación de la tecnología se hace fundamental para: reducir tiempos de respuesta, tecnificar procesos para mejorar la calidad, agilizar tareas repetitivas, garantizar conexión entre los miembros de la

organización y los consumidores finales..., ganar posicionamiento y expandir la presencia de la marca. En definitiva, apostar al crecimiento organizacional.

Sin embargo, para que la transformación digital desencadene en tales beneficios corresponde al líder identificar aquellos factores que limiten el proceso, así como aquellos que permiten su aceleración. Sobre este tema existe una amplia literatura, pero se quiere compartir una síntesis de postulados presentada por Álvarez:

Tabla 1
Factores internos y externo que se presentan en los procesos de transformación digital

Exponente	Factores
Ertmer (1999)	Barreras de primer orden y de segundo orden
Claro (2010)	Niveles contextuales (microsistema, mesosistema, exosistema y macrosistema)
Losada, Karrera y Jiménez (2012)	Factores endógenos y exógenos
Kafyulilo, Fisser, & Voogt (2016)	Factores personales, institucionales y técnicos
Kopcha (2012)	Factores asociados al acceso, a la visión, a las creencias, al tiempo y al desarrollo profesional
Jimoyiannis (2008)	Factores personales, institucionales y técnicos
Buabeng-Andoh (2012)	Factores asociados a los líderes, a las características de la institución y las características tecnológicas

Fuente: Tomado de: Álvarez López, L. D. (2023). *Liderazgo digital: El nuevo estilo para gerenciar*. Revista Científica Internacional, 6(1), 61–72.
<https://doi.org/10.46734/revcientifica.v6i1.6> (p. 65).

La tabla expuesta permite identificar puntos coincidentes en esos agentes



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



inhibidores de los procesos de transformación digital en las organizaciones, tales como: la interacción entre factores asociados a la organización (líderes, colaboradores, la institución en sí (estructura, filosofía de gestión) y aquellos inherentes a su contexto.

La dimensión multinivel del hecho (personal, institucional y sistémico) se hace presente y cuando estas se conectan con las variables (hombre – institución – contexto). Queda entonces enfatizar en que la realidad de la organización, sus recursos financieros y de infraestructura tecnológica determinarán no solo la selección del proceso de transformación digital, sino su implementación y adecuación en el tiempo, hecho que trae consigo la transformación de las prácticas organizacionales y con ello la adaptación a metodologías ágiles que favorezcan la reinención, no solo del producto y servicio, sino de la propia organización.

Ahora bien, a la suma de estos factores limitantes de la transformación digital y del desarrollo de la organización se han de incorporar otros (Tabla 2), a saber:

Tabla 2.

Factores inhibidores o potenciadores de la transformación digital.

Factores	Características
INHIBIDORES	Falta de formación y capacidades del liderazgo organizacional.
	Inexistencia de política o marcos orientados a procesos de transformación digital. ¿Qué transformar?, ¿Cómo? Y ¿Para qué?
	Permanencia de sistema de creencia, valores y prácticas propias de una cultura organizacional tradicional
	Limitadas competencias tecnológicas del talento humano
	Recursos financieros insuficientes.
PROPULSORES	Falta de asesoría o acompañamiento acerca de las potencialidades que ofrece la Transformación Digital.
	Infraestructura tecnológica deficitaria.
	Liderazgo digital capaz de influir en los equipos para reconocer la TIC como aliada estratégica en la gestión.
	Desarrollo de una cultura de creación, que dinamiza la gestión, reconoce al talento organizacional y permite la innovación.
	Crecimiento, expansión y visibilidad de la empresa y sus productos en la aldea global.
	Reestructuración del modelo de negocio a partir de la incorporación de metodologías ágiles capaces de responder al contexto local.
	Fortalecimiento de la capacidad de innovación, creatividad y emprendimiento para acelerar procesos de mejora o creación.
	Clima de innovación para la mejora continua y la satisfacción de clientes internos y externos.
	Reputación positiva que brinda oportunidades para ganar opinática, escalar oportunidades y generar la apertura de nuevos nichos comerciales.

Elaboración propia. (2026)

La identificación de los factores declarados en la tabla asociados a fortalecer o limitar la implementación y uso de los procesos tecnológicos deben ser hallazgos que se reconozcan tanto en el diagnóstico de la realidad, previo a la planificación de la estrategia de transformación, como en las evaluaciones continuas que, a desarrollar consuetudinariamente para retroalimentar el proceso, de cara a la formulación de ajustes o variaciones que se presentan a partir de las necesidades emergentes.

La transformación digital no es una moda, o una tendencia de la época, es una necesidad real que garantiza en el tiempo la supervivencia y crecimiento de la organización, de allí que quienes se queden fuera de este proceso global perecerá en el tiempo. Se reconoce, que el sostenimiento de



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



las empresas en el tiempo no es una tarea fácil y, demanda de un guía que oriente el proceso para no desfallecer en el intento, es allí donde la alta y media gerencia deberá saber guiar a la organización a partir de ese liderazgo digital que se centra en la relación hombre – tecnología, desde el hacer ético y compromisorio con el desarrollo sostenible.

Reflexiones Finales:

En la historia de la humanidad se registran hechos históricos con impacto planetarios tal como la denominada Economía o Industria 4.0, que ha derivado en la generación de desarrollos asociados a la inteligencia artificial, la robótica, el internet de las cosas y la nanotecnología entre otros, impactando en los modelos de negocios de las organizaciones y sus culturas organizacionales.

Como resultado de las consideraciones teóricas de esta reflexión, es importante advertir que este proceso caracterizado por la economía 4.0, plantea un enfoque pragmático en el campo del liderazgo organizacional que muy bien podría definirse con las nuevas coordenadas del liderazgo digital, donde la productividad, los procesos organizacionales, la visión estratégica, la gestión del talento

humano y el pleno conocimiento de las habilidades blandas, reconfiguren la nueva arquitectura empresarial, a fin de liderar proceso de posicionamiento a distintitas escalas. Es un proceso que la dinámica mundial impuso y todo apunta a que, con el transcurrir del tiempo, se consolidará. (Haro, Sital y Núñez, 2024)

Otra reflexión importante derivada de este análisis es que la transformación digital de las organizaciones se lleva a cabo a partir de los diagnósticos, políticas, lineamientos y estrategias que se formulan en las empresas, pero cuya acción demanda de la participación de su talento humano y de los clientes externos (proveedores, consumidores...)

Paralelo a todo lo anterior, para la gestión de los procesos de transformación digital se requiere de un líder imbuido de su atmosfera epocal, conectado con las nuevas realidades empresariales que demandan un modelo de negocio ágil, con pensamientos y acciones alineados a la innovación y emprendimiento, en consecuencia, debe procurar formarse en el área de tecnología y/o dejarse asesorar de un equipo de alto rendimiento en la materia.

Sumado a lo anterior, el líder digital debe poseer una condición humana que le



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



permita valorar las capacidades y limitaciones del otro para potenciarlas de cara a las nuevas realidades; un alto perfil profesional acorde al área de desempeño, con competencias blandas que le permiten actuar de manera flexible para gestionar el cambio, comunicarse, trabajar en equipo, relacionarse permanentemente con el otro y promover una actitud modélica hacia la innovación y la mejora desde los principios éticos y morales que le convierten en referencia.

En definitiva, el desarrollo de la tecnología es continuo y marcha a ritmo acelerado, con ello su incorporación orientada a la maximización del rendimiento genera transformaciones en los modelos de negocios y en la forma en cómo el talento humano se desempeña, relaciona y gestiona en la organización, modificando procesos y prácticas productivas y, como cabría esperarse, con ello la cultura organizacional.

REFERENCIAS

- Aguilar, R. (2021). Efectos de la industria 4.0 en las formas de organización productiva en los sistemas de almacenaje y logística en México [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional UNAM.
<https://repositorio.unam.mx/contenidos/3585002>
- Álvarez, D. (2023). HUMANOS 5.0: el recurso humano, activo fundamental para la competitividad. *Revista Científica Internacional*, 6(1), 46–60. <https://doi.org/10.46734/revcientifica.v6i1.63>
- Ayala P, Haro, G. (2024). El impacto de la Inteligencia Artificial en el liderazgo tecnológico 4.0
- Briano, A. (2024). La transformación digital de los negocios: Tomo 1. Apuntes conceptuales. César Ariel Briano.
<https://briano.com.ar/libroTD>
- Brusati, I. (2025, 25 de marzo). Como ser um líder de transformação digital bem-sucedido. Prosci.
<https://www.prosci.com/pt/blog/digital-transformation-leader>
- González, J. (2021). Retos para la Transformación Digital de las PYMES: Competencia Organizacional para la Transformación Digital [Tesis de doctorado, Universidad de Valladolid]. Repositorio Institucional Uva.
<https://uvadoc.uva.es/handle/10324/48021>
- Guatemala, A., García, G., & Martínez, M. (12 de junio de 2025). Liderazgo digital para el desarrollo de capacidades de inteligencia artificial en Pymes en México. *Estrategia y Sociedad*, 13(37).
<https://doi.org/10.19136/es.v13n37.6602>
- Haro, G; Sital, S. y Núñez, A. (2024) Construyendo el futuro: Liderazgo 4.0 en la nueva economía. *Estudios y perspectivas Revista Científica y Académica Pilar*, Paraguay. Vol. 4 N° 2, abril. junio, 2024.



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



Jalil, F., Lynch, P., Marikan, A., e Isa, M. (2025). The influential role of artificial intelligence (AI) adoption in digital value creation for small and medium enterprises (SMEs): does technological orientation mediate this relationship? *AI y SOCIETY*, 40(3), 1875–1896.
<https://doi.org/10.1007/s00146-024-01969-1>

Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. Debate.

Troilo, F. (2021). Un modelo de liderazgo digital. *Palermo Business Review, Ciencias Administrativas*, (17), 125–141.
https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr24/PBR_24_05.pdf

Trout, J., & Rivkin, S. (1999). El poder de lo simple: Una guía empresarial para eliminar lo absurdo y ser más racional (R. Peralba & R. G. del Río, Eds.; Ed. internacional). McGraw-Hill.

RESUMEN CURRICULAR

Autora: Dra. María Regina Tavares de Araujo. Doctora en Historia, Magíster en Ciencias de la Educación, cuenta con: posdoctorado en Investigación y en Coaching Personal y Organizacional. Fue subdirectora de Docencia de la UPEL- IPB y es Vicerrectora de Investigación y posgrado de la Universidad Abierta para Adulto. Investigadora Adjunta en la Carrea Nacional de Investigación MESCyT–RD.



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



Autora: Norys Medina de Chinchilla
Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"
norisme@gmail.com
ORCID: 0009-0005-6767-2949



DOCENCIA TRANSFORMADORA: IMPULSANDO LA CREACIÓN DE VALOR EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL AMBIENTAL DEL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO “Liderazgo Pedagógico en Acción”

RESUMEN

El propósito de este escrito fue dar testimonio de que la práctica docente, desde una visión gerencial, puede sustentar, y convalidar la toma de decisiones orientadas a la aplicación de estrategias que impulsen la creación de valor hacia la Responsabilidad Social Ambiental del estudiante universitario. Por tanto, el reto docente fue explorar nuevos caminos conducentes al desarrollo de una conciencia y sensibilidad ambiental en los estudiantes de la Unidad Curricular Fundamentos del Diseño en el cuarto semestre de la Licenciatura en Artes Plásticas de la UCLA. En la aplicación de la estrategia, el desafío estuvo en lograr que los estudiantes vincularan la práctica



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



diaria de la asignatura: principios básicos para el diseño y la comunicación visual, con conceptos sobre temas ambientales referidos con la mitigación al cambio climático; y que ello resultara en propuestas de buenas prácticas ambientales con mensajes alusivos al tema. La metodología siguió lineamientos de los principios de participación enmarcados por Trilla y Novella (2001). Tras cuatro años de trabajo continuo con poblaciones de 40 estudiantes por semestre, se constató, en los trabajos presentados, evidencia de participación, logro y trabajo continuo en la generación de ideas de buenas prácticas ambientales. Como reflexión final se concluye, por un lado, que sí se puede asociar la Responsabilidad Social Ambiental a cualquier contenido curricular, de naturaleza teórica, o práctica; siempre y cuando el docente tenga la voluntad y la visión para crear valor haciendo algo transformador e innovador que vaya más allá de una clase normal. Y, por otro lado, fue determinante en la evolución del proyecto, la madurez participativa de los estudiantes, el contexto y el propósito de la actividad: la activación de conciencia individual hacia la sostenibilidad del planeta.

Palabras clave: Docencia transformadora, liderazgo pedagógico, responsabilidad social ambiental (RSA).

INTRODUCCIÓN

...Hacia una nueva conciencia educativa.

Nos encontramos en un momento crítico donde los desafíos socio ambientales exigen una respuesta urgente y coordinada. En este sentido, la educación superior, como cuna del pensamiento crítico, tiene la ineludible responsabilidad de formar profesionales, no solo competentes en su área de conocimiento, sino también comprometidos con el bienestar social y la sostenibilidad del planeta.

Por ello, más allá de la transmisión del conocimiento, la misión del docente

universitario es formar ciudadanos éticos y con un alto sentido moral de la responsabilidad como valor; lo cual implica trascender el aula para consolidar la formación de ciudadanos con conocimientos sobre la Responsabilidad Social Ambiental, y conscientes, además, del nivel de impacto que sus acciones pueden causar en su entorno.

Desde esa perspectiva, este compendio tiene como propósito fundamental, explorar cómo la práctica docente -con visión



TOMO II **PERSPECTIVAS FUTURAS:** *Devenir del Diálogo y la Transformación* *Viernes Académico*



transformadora- impulsada por un sentido de “Liderazgo pedagógico”, puede convertirse en una vía para la creación de valor y además formadora de conciencia ambiental en el estudiante universitario.

Por ello, durante este recorrido, abordaremos visiones tradicionales y actuales sobre la docencia en su evolución; así como la responsabilidad socio-ambiental, el liderazgo pedagógico y las estrategias docentes clave en la formación del estudiante con respecto a la generación de valor para la Responsabilidad Social Ambiental, destacando sus implicaciones en la alta gerencia universitaria.

Docencia transformadora

El informe anual 2025 sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible nos da un balance sobre el progreso mundial hacia el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En palabras del Secretario General de la Naciones Unidas, Sr. António Guterres, sobre la Agenda 2030: “*A solo cinco años de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, necesitamos poner el pie en marcha*”. Si, a tan solo cinco años de distancia, los Objetivos de Desarrollo Sostenible han mejorado la vida de millones

de personas, pero el ritmo actual de cambio es insuficiente.

Así mismo refiere Guterres en su informe, que, hasta ahora, a nivel mundial, se han logrado avances notables en la ampliación del acceso a la educación, la mejora de la salud materno infantil y la reducción de la brecha digital. “*El acceso a la electricidad ha seguido creciendo, y las energías renovables son ahora la fuente de energía de mayor crecimiento a nivel mundial. Sin embargo, el progreso ha sido frágil y desigual. Millones de personas aún enfrentan pobreza extrema, hambre, vivienda inadecuada y falta de servicios básicos...*”

En este orden de ideas, y desde la necesidad de avanzar hacia el logro de los ODS, se pueden mencionar, a nivel latinoamericano, casos como Chile, que se enfrentan a la explotación intensiva y, a gran escala, de sus recursos naturales.

Según Díaz y Vásquez (2022) la reflexión ambiental se debe enfocar en el contexto de la explotación minera y la agroindustria, conocidas como “*zonas de sacrificio*” y que son una muestra de la imperativa labor de avanzar hacia una responsabilidad socio ambiental de las empresas, que abra caminos hacia una ética



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



respetuosa de la vida, los ecosistemas y los derechos humanos.

El caso anterior refleja un impacto social alto; empezando por el agotamiento de los recursos naturales, la contaminación de las aguas, desplazamiento de las comunidades, destrucción de áreas protegidas, entre otros.

En Venezuela no estamos muy lejos de esa realidad. Tal como lo señala el informe de este año 2025 de las Naciones Unidas sobre el alcance de la Agenda Global 2030, en nuestro País, los avances aún no son significativos; por ejemplo la pobreza y el hambre aún repuntan, basta con visitar los vertederos de basura, o pasarse por los barrios de cualquiera de nuestras ciudades; o darse una escapada a la zona de desperdicios de los restaurantes de los centros comerciales para ver como aún hay muchas personas rebuscando en la basura para llevarse algo al estómago.

Pero la idea de reflejar estas situaciones no es desalentar, sino sensibilizar, afianzar la esperanza, la fe y la voluntad de todos en la convicción de que si podemos salir adelante. Cada vez somos más las personas, profesionales, instituciones y organizaciones empresariales que aportan soluciones y

trabajan en función de alcanzar las metas de la Agenda Global. Por tanto, en la educación recae la mayor responsabilidad; por tanto, la clave es: *“generar conciencia a través del conocimiento”*.

Con esta convicción, creemos que los espacios universitarios son el contexto ideal para sensibilizar y transformar el pensamiento visibilizando la realidad social y ofreciendo iniciativas para el cumplimiento de los ODS. Si asumimos este criterio como cierto, debemos acotar algo relevante, y quizás paradójico: en la cadena de gerencia y liderazgo institucional, con respecto a los niveles de responsabilidad y la toma de decisiones, el docente está al final de la cadena; sin embargo, en sus manos descansa la mayor responsabilidad en la formación de ese futuro profesional. Por ello, en las aulas de clase está el secreto; es el docente quien debe actuar, motivar, sensibilizar y generar conciencia y participación, en este caso, hacia la sostenibilidad del planeta.

MARCO CONCEPTUAL

“Pilares para una educación con propósito...”

1. Docencia tradicional



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



En una sociedad dinámica como la actual, los cambios se dan de manera vertiginosa; por lo que se espera que tengamos una actitud despierta y abierta a lo desconocido. Somos conscientes que nuestro sistema educativo no ha cambiado al ritmo esperado, y, en muchos aspectos no se ha adaptado a las transformaciones requeridas en un mundo globalizado donde el avance tecnológico, sumado a las nuevas estructuras de pensamiento, exigen una educación que redefina las prácticas en aula y se ajuste a los requerimientos de una nueva era del pensamiento.

Al respecto, Larrañaga (2012) hace eco de los autores que opinan acerca de que el sistema educativo ha seguido invariable desde hace años, y lo resume de la siguiente manera: “un profesor entra a clase y habla; los alumnos, como mucho, toman apuntes, y para que recuerden lo que se les dijo, les hacen exámenes, y después, olvidan todo”. Esta es una forma un poco cruda de recrear la realidad educativa tradicional; sin embargo, tan solo el hecho de que cada vez seamos más los que reconocemos la necesidad de contribuir a la evolución del pensamiento educativo centrándonos en su verdadero protagonista: el estudiante, es una señal

inequívoca del avance hacia un pensamiento futurista.

2. Docencia transformadora

“una visión actual”

Las características de una práctica docente transformadora vienen dadas por la capacidad del docente para hacer que el estudiante actúe en función de los conocimientos adquiridos, los vincule con su realidad y los aplique en consecuencia para transformar ese conocimiento en un aprendizaje significativo traducido en aportes a la sociedad, reflejado en la resolución de problemas o reflejado en un comportamiento ético y responsable. Nos preguntamos entonces, desde esta perspectiva: ¿Cómo tendría que ser la educación del futuro?

Al respecto, son muy apropiadas las palabras visionarias de Federico Mayor (1999), para entonces Director General de la UNESCO, en su prefacio a las ideas de Edgar Morín para la educación del futuro en el contexto del pensamiento complejo, expresó:

“Cuando miramos hacia el futuro, vemos numerosas incertidumbres sobre lo que será el mundo de nuestros hijos, de nuestros nietos y de los hijos de



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



nuestros nietos. Pero al menos, de algo podemos estar seguros: si queremos que la tierra pueda satisfacer las necesidades de los seres humanos que la habitan, entonces la sociedad humana deberá transformarse”.

Hoy, veintiséis años después, esa frase “predictiva” es una realidad, un desafío. El mundo ha cambiado y ahora recae en los jóvenes el compromiso de encontrar solución a los problemas globales y el papel del docente se torna relevante ante el reto de preparar a ese joven para el futuro. En palabras Molina (2025) “Estamos en un mundo caótico, cambiante, inestable, veloz, enredado, con múltiples significados; sobrevivimos en un mundo VICA: Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo, y hemos evolucionado a un entorno BANI: quebradizo, ansioso, no lineal, incomprensible”. Es decir, un entorno disruptivo, impredecible y difícil de entender.

En ese contexto, la labor docente y su nivel de compromiso profesional, juegan un papel determinante, pues su trabajo debe ir más allá de las limitaciones espaciales y los contenidos específicos, para ampliar su campo de acción educativa hacia una visión

de futuro que haga frente a estos entornos desafiantes para un mundo mejor.

Es así que, nuestro enfoque, como docentes, debe estar en que el estudiante “aprenda haciendo”; que logre conectar el conocimiento con la realidad y fomentar en él, su pensamiento crítico, así como su capacidad para la resolución de problemas y, además, hacerlo partícipe de la necesidad de que actúe y sea consciente de su responsabilidad en la construcción de un mundo sostenible.

Por tanto, las formas y estrategias para hacerlo son muchas, lo importante es comenzar y aprovechar la oportunidad de conducir al estudiante hacia una práctica con propósito: un aprendizaje activo y consciente de las necesidades sociales de su entorno, haciéndoles ver las posibilidades de actuar, aportar, e impactar de manera positiva mucho más allá de un aula de clase. Por tanto, un docente transformador es aquel que reconoce que algo puede mejorar y trabaja con sus estudiantes más allá de su obligación académica para dirigir el cambio en función de formar ciudadanos comprometidos y conscientes de su papel en la sociedad.



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



3. Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La Agenda 2030 es un plan de acción global adoptado por las Naciones Unidas en el año 2015 y consta de diecisiete (17) Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas con el propósito de lograr un futuro más sostenible para todos.

Estos objetivos están interconectados y buscan abordar desafíos globales como la pobreza, el hambre, la educación, la desigualdad, el cambio climático y la promoción de la paz y la justicia.

Los ODS buscan transformar el mundo hacia un futuro más sostenible; por ello, están diseñados para ser integrados, indivisibles y universales; lo que significa que cada objetivo es importante y que todos los países y sectores de la sociedad deben participar para alcanzarlos.

4. Responsabilidad Social Ambiental (RSA)

Se comprende como *Responsabilidad Social Ambiental*. el compromiso voluntario y ético de los individuos, y de las organizaciones, de contribuir, desde su campo de acción, al desarrollo sostenible, considerando en este caso, el cuidado del

medio ambiente a través de iniciativas que valoren la preservación y conservación de los recursos naturales, según Romero y otros, (2020). Es decir, asumir la Responsabilidad Social ambiental como la actitud proactiva que debemos mantener para garantizar que el uso de los recursos naturales no comprometa el uso de recursos por parte de las generaciones futuras.

Por tanto, en el estudiante universitario, el sentido de la responsabilidad socio-ambiental no solo debe restringirse a crear conciencia ambiental en él; sino también al desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades, actitudes) para integrar principios de sostenibilidad en su futura vida profesional y personal. También se trata de motivación y sensibilización; por ejemplo, motivar la participación de los jóvenes en aspectos ambientales tiene un doble beneficio: adquirir conciencia y ser multiplicador del mensaje al contar la experiencia de clase en la interacción con otros compañeros.

Esto hará que más jóvenes muestren interés en el tema, participen, y posiblemente hasta investiguen por su cuenta movidos por la curiosidad, o el deseo de aportar, o la inquietud de conocer mas sobre contenidos



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



de RSA. “Participar puede significar estar presente, estar informado de algo, gestionar, tomar decisiones, involucrarse en algo en cuerpo y alma” (Trilla y Novella 2001, citado en Medina 2015).

Es allí cuando entra la parte de la sensibilización; porque cuando este joven curioso e inquieto se interesa en buscar información y conocer más, notará cuán importante es su participación, su protagonismo y su nivel de responsabilidad en la construcción de un mejor futuro ambiental; empezando por darse cuenta que debe comenzar por él, y ello implica trabajar en función de reducir la huella ecológica personal hasta la participación en proyectos que aborden problemas ambientales y sociales contribuyendo directamente con los objetivos globales para el desarrollo sostenible; específicamente el ODS 4: Educación de Calidad y el ODS 13: Acción por el Clima.

5. Creación de valor en el estudiante universitario

La creación de valor se refiere al impacto positivo y perdurable en la formación integral del estudiante universitario y en las altas posibilidades para

la construcción de una sociedad con conciencia ambiental. Por ello, al formar estudiantes con conocimientos en responsabilidad socio-ambiental desde nuestras aulas de clase, estamos esculpiendo un profesional de alto perfil, un ciudadano consciente y activo, con mayores probabilidades de empleo; pero también estamos mostrando al mundo una universidad posicionada, con pertinencia social y abierta a las soluciones de problemas complejos y sensibles al ser humano.

6. Liderazgo pedagógico “accionar en el aula”

Entendemos como liderazgo la capacidad de acción que tiene una persona “guía” para tomar iniciativas basadas en su visión, su intuición, percepción y voluntad para dirigir a otros y aplicar cambios en su entorno, orientados al alcance de objetivos de mejoras para el beneficio común. Desde esta concepción, y agregando la dimensión educativa al concepto, tenemos que el liderazgo pedagógico, en palabras de Ramírez (2024) se define como “la capacidad de asumir el compromiso, la responsabilidad y la organización necesarias para alcanzar los objetivos de aprendizaje de los estudiantes”



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



(p. 4). Se traduce entonces como la acción responsable y consciente del docente manifestado en su habilidad y visión para tomar decisiones curriculares que conlleven a la mejora de la calidad educativa, agregando valor potencial para el estudiante en la adquisición de competencias durante su preparación académica.

ESTRATEGIAS DOCENTES PARA LA CREACIÓN DE VALOR EN RSA

Este aspecto estuvo centrado en el diseño de un plan curricular basado en principios de ética y compromiso social y ambiental conducente a la formación integral del estudiante, traducido en un aprendizaje significativo y transformador, integrando en ello y siguiendo a Tobón (2013) “conocimiento más crecimiento personal, más formación de valores”.

1. Integración curricular transversal

En este punto se trabajó vinculando las competencias específicas de la unidad curricular, cuyos contenidos son totalmente prácticos, a las competencias genéricas investigación y sensibilidad ambiental.

Las específicas son las que están directamente relacionadas a la profesión y las

competencias genéricas se refieren a todos aquellos elementos compartidos o comunes a cualquier profesión; es decir, tienen carácter genérico porque están presentes en diversas profesiones. Ejemplo: Capacidad para la investigación, sensibilidad ambiental, pensamiento complejo, espíritu emprendedor. Las cuales fueron determinantes para este proyecto.

Estos aspectos curriculares me sirvieron de sustento para la toma de decisiones en el desarrollo de estrategias de enseñanza para que, dentro del contenido normal de la unidad curricular, pudiera yo vincular la responsabilidad social y ambiental en el proceso de aprendizaje. La idea fue crear la necesidad de que estos contenidos sobre temas ambientales se convirtieran en conocimiento y cumplimiento obligado; y que realmente estén presentes y sean considerados como lo que son: una competencia genérica de valor académico. Con esta intención, la primera interrogante que me hice fue:

¿Cómo lograr que el estudiante se interese en estos temas, participe activamente y que, además, los vincule a su práctica en clase?...

La solución fue sencilla, dedicar diariamente unos minutos de la clase a



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



conversar con ellos sobre la realidad ambiental y les ofrezco información sobre todo lo que podemos hacer como ciudadanos responsables, cada uno, desde su entorno.

Así, mediante actividades teóricas y prácticas el estudiante se va vinculando a la realidad ambiental, conoce sobre los ODS, y, a través de procesos de investigación, análisis y reflexión, genera ideas de buenas prácticas ambientales, demostrando que las posibilidades son infinitas cuando se trata de contribuir, desde nuestro campo de acción, como ciudadanos, profesionales y estudiantes, en pro de un futuro mejor para nuestro planeta.

Las pautas se orientan a lograr en el estudiante un nivel de participación siguiendo los tipos de participación de Trilla y Novela (2001). En este sentido, en un primer nivel se espera una Participación Simple cuyo propósito es que conozca sobre el tema, lea e investigue para luego discutirlo en clase. En un segundo nivel se considera un aspecto más: la opinión del estudiante, “Participación Consultiva”. En este nivel se le pregunta sobre su parecer en un tema que le concierne en forma directa: el ambiente. Allí se les conmina a opinar, proponer y valorar, facilitándole las vías para ello.

El tercer aspecto que se les evalúa es la Participación Proyectiva; es decir, la capacidad para dejar de ser un estudiante que solo opina, o que pregunta; sino que pasa a ser agente del cambio: mayor exigencia, mayor compromiso y el sentido de la responsabilidad compartida. En este nivel se requiere mayor complejidad en el desempeño del estudiante. Finalmente, en un cuarto nivel se evalúa la Meta participación, traducida en la expresión de criterios propios, en la responsabilidad, la madurez y la iniciativa durante su desempeño.

Así, el estudiante trabaja en la formación de un lenguaje visual a través del desarrollo de propuestas comunicacionales con un fin práctico: “*generación de ideas de buenas prácticas ambientales para contribuir a la mitigación del cambio climático*”. En ese proceso, fomenta la experimentación, la investigación y el razonamiento lógico; lo cual contribuye a la construcción de una actitud crítica, al pensamiento creativo y a la sensibilidad ambiental.

2. Propuestas de valor

Como muestra del trabajo realizado por los estudiantes, destaco algunas de las



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



investigaciones que surgieron con títulos como: *“Ser carbono neutral”*, autor: Miguel González; *“Seamos uno solo con el planeta”*, autor: Kelvis Pudier; *“Huella de Carbono”*, autor: Eduardo Castillo; y *“La tierra sufre”*, autora: Milary Sánchez.

Los diseños propuestos para estos temas de investigación llevan implícitos mensajes visuales de motivación y promoción hacia buenas prácticas ambientales, y cumplen con principios básicos del diseño; por acá un ejemplo:



REFLEXIONES FINALES

Vivimos en los tiempos de un mundo caótico, y la docencia es nuestra conexión a tierra; por ello, una docencia transformadora guiada por un liderazgo pedagógico, no es solo una opción, sino también una necesidad imperante para la educación superior. Es la vía más efectiva para inyectar la

Responsabilidad Social y Ambiental en el ADN del estudiante universitario y así generar en ellos conciencia de un valor multidimensional y duradero.

En este sentido, aprovechar las capacidades docentes para motivar e influir en los estudiantes, despertando en ellos la conciencia acerca de su cuota de responsabilidad en el futuro del planeta, especialmente en estos momentos cruciales en los que cada acción es importante, es una forma de mostrar el verdadero *“Liderazgo pedagógico en acción”*; ya que al tomar la decisión de actuar, movida por la visión, se convierte en iniciativa y esta a su vez, le da sentido y propósito al trabajo del estudiante; lo que significa una oportunidad única para la consecución de los objetivos.

La experiencia propia de vincular procesos de diseño y aplicarlos en el desarrollo de propuestas relacionadas con el medio ambiente y su conservación, fue una tarea satisfactoria cuyos resultados demostraron efectividad en el logro de los propósitos.

Por otro lado, repetir la experiencia en cada semestre trae un efecto multiplicador del mensaje ambiental, lo que contribuye a elevar la conciencia y, por tanto, el nivel de



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



responsabilidad de cada persona por construir un mejor planeta,

REFERENCIAS

- Acevedo A. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. bol.redipe [Internet]. 2020 Nov. 11 [cited 2025 Aug. 2];9(11):26-4. Available from: <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1105>
- Colombo, D. (2025) Del mundo VICA al concepto Bani. www.DanielColombo.com
- Díaz, B. y Otros. (2002). Metodología de Diseño Curricular para la Educación Superior. Editorial Trillas.
- RAE (2025). Diccionario de la Real Academia Española <https://dle.rae.es>
- González A. (2022). ¿Qué es un entorno BANI y qué es un entorno VUCA? <https://openwebinars.net/blog>.Diferencias y evolución de un entorno a otro.
- Guterres, A. (2025). Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1806#:~:text=Resumen,en%20las%20distintas%20dimensiones%20propuestas>.
- Larrañaga, O. (2012). El modelo Educativo Tradicional frente a las nuevas estrategias de aprendizaje. Universidad Internacional de la Rioja. Faculta de Educación, línea de investigación: Teoría y métodos educativos. Bilbao- España.
- Mayor, F. (1999). Prefacio a las ideas de Edgar Morín. UNESCO-Dirección General
- Molina, C. (2025). Liderazgo Ágil en la era de la inteligencia artificial. Vídeo postdoctorado en Alta Gerencia. Universidad Fermín Toro, Barquisimeto-estado Lara.
- Ramírez, M. (2024). Liderazgo pedagógico mejora la calidad educativa en docentes desde una institución educativa privada. RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo, 14(28). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1806>
- Tobón, S. (2013). Formación Integral y Competencias, Pensamiento Complejo, Currículo, Didáctica y Evaluación. 4ta.Edición, Editorial ECOE. Bogotá-Colombia.
- Trilla J. y Novella, G. (2001). Participación, Democracia y Formación para la Ciudadanía. Universidad de Barcelona, 1ra.Edición. Barcelona, España.

RESUMEN CURRICULAR

Autora: Dra. Norys Medina de Chinchilla. Docente de Fundamentos del Diseño y Color I en la Licenciatura de Artes Plásticas de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Escritora, diseñadora de juegos didácticos. Doctora en Ciencias de la Educación, Magister en Gerencia Educativa, Magister en Escritura Creativa, Experta en corrección de estilo, Especialista en evaluación de la educación.



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



Autor: Gustavo J. Rincón A.
Universidad Fermín Toro
gustavojavierincon@gmail.com.
ORCID: 0009-0009-6517-7302.



MODELOS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES CONVENCIONALES Y POSTCONVENCIONALES

RESUMEN

El presente artículo es una adaptación reflexiva y analítica de la ponencia presentada en los Viernes Académicos y en el cual son analizados los modelos de gestión de la diversidad cultural en organizaciones convencionales y postconvencionales, enfatizando el reconocimiento de saberes del "Otro" para el desarrollo sostenible. Rechaza visiones monoculturales históricas, como la eurocéntrica en América, y vincula la diversidad a conflictos actuales y a la Agenda 2030 de la ONU, adoptada en Venezuela mediante leyes que protegen grupos vulnerables. Es desarrollada una



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



evolución histórica desde los años 40, con la ecuación de Lewin (Comportamiento = $f(\text{Persona}, \text{Ambiente})$), que influyó en dinámicas grupales y culturas organizativas. En los 50-80, autores como McGregor, Katz y Kahn, Handy y Pettigrew conceptualizaron la cultura como sistema abierto y estratégico, diferenciando empresas por subculturas. En los 80-90, Peters y Waterman destacaron su rol en la excelencia, mientras Johnson y Scholes propusieron la Red Cultural (historias, rituales, símbolos, etc.). Se estima que los Modelos Convencionales incluyen igualdad de oportunidades (contra discriminación), tolerancia a diferencias (acceso y legitimidad) y paradigma de aprendizaje-efectividad (Thomas y Ely), que integran perspectivas diversas para innovación. Por su parte, la Gerencia Postconvencional promueve entornos proactivos que valoran diferencias culturales, impulsados por TIC, pandemia y IA, generando equipos diversos para competitividad global, como señala Casanova (2021).

Palabras clave: Diversidad cultural, gestión organizacional, postconvencional.

INTRODUCCIÓN

La gestión de la diversidad cultural en las organizaciones representa un imperativo ético y estratégico en el contexto actual de globalización acelerada, impulsada por tecnologías como las TIC, la IA y la movilidad post-pandemia. Históricamente, visiones monoculturales, como la eurocéntrica en América o conflictos contemporáneos (Israel-Palestina, Rusia-Ucrania), han suprimido saberes ancestrales, pero la Agenda 2030 de la ONU promueve el "convivir juntos" para el desarrollo sostenible, adoptado en Venezuela mediante leyes que protegen diversidad modal educativa, de género y grupos vulnerables.

De lo antes planteado, surge la relevancia de este contenido, puesto que durante el año 2025, la diversidad cultural se ha erigido como ventaja competitiva clave, fomentando innovación, creatividad y resiliencia organizacional en entornos multiculturales. Organizaciones que integran perspectivas diversas superan sesgos, mejoran la toma de decisiones y alinean su cultura con estrategias de negocio, como indican informes recientes sobre DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión). Esto es vital en un mundo donde el 75% de empresas españolas ya cuentan con estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión, vinculando



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



diversidad a retención de talento y expansión global.

Lo antes planteado, nos coloca frente a una transición a Modelos Postconvencionales frente a paradigmas convencionales reactivos (igualdad de oportunidades, tolerancia) emergiendo entonces, la gerencia postconvencional proactiva, que valora diferencias para eficiencia y sostenibilidad, reflejando la evolución social y tecnológica. Este enfoque no solo mitiga conflictos, sino que genera equipos diversos para mercados competitivos, alineándose con la realidad venezolana y global.

En Venezuela, la Constitución de 1999 (artículos 59, 81 y 121) consagra la igualdad sin discriminación por origen cultural, garantizando derechos a pueblos indígenas (Ley Orgánica de Pueblos Indígenas, 2005) y diversidad modal educativa, alineándose con la Agenda 2030 de la ONU para desarrollo sostenible. Conflictos históricos, como la supresión de saberes ancestrales durante la colonia, persisten en tensiones modernas, pero políticas recientes promueven inclusión de mujeres, tercera edad, discapacitados y diversidad de género en el ámbito laboral y educativo. Ante los desafíos económicos y migratorios, la diversidad cultural fortalece la resiliencia organizacional venezolana,

fomentando innovación en sectores como petróleo, turismo y agroindustria mediante equipos multiculturales que enriquecen decisiones gerenciales. Empresas que adoptan estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión, mejoran el clima laboral y competitividad, reflejando la realidad social diversa del país y mitigando riesgos de exclusión en un mercado globalizado.

Reconocimiento de saberes y experiencias del OTRO

Ver o concebir al mundo bajo una sola cosmovisión ha quedado en el pasado, cuando culturas se imponían y trataban de esconder otras, cuyos aportes y legados, eran más avanzados que los que ofrecía esa cultura dominadora y opresora; tal es el caso de las comunidades ancestrales del continente americano que fueron desplazadas por una visión europocéntrica que dejó a un lado la sabiduría de nuestros antepasados.

Esta pugna entre sociedades se ha mantenido hasta nuestros días y un producto de eso, son las guerras más recientes: Israel y Palestina, Rusia y Ucrania. Pero, la realidad es una...la diversidad cultural se viene imponiendo, no sólo a nivel organizacional, sino en el día a día de nuestra existencia y convivencia.



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



El respeto y reconocimiento del Otro y de la propia esencia se han hecho presentes para poder vivir en medio de tantas diferencias que nos exigen ser y estar junto a personas con diversidad cultural. Este tema es de suma importancia e interés colectivo, pues es producto de un acuerdo internacional de la ONU (Agenda 2030) que busca precisamente, ese convivir juntos y juntas, previos acuerdos que permitan congeniar visiones adversas que puedan conseguir puntos de encuentro para garantizar el desarrollo sostenible y sustentable de las organizaciones, partiendo del desarrollo del Yo integral y el reconocimiento del Otro.

Esta postura internacional, en el caso de Venezuela, ha sido asumida legalmente con mucho compromiso y hoy vemos como sectores cuentan con el respaldo jurídico, como, por ejemplo, la diversidad modal educativa, la mujer, los niños, niñas y adolescentes, la tercera edad, los discapacitados y en plena lucha la diversidad de género.

A nivel gerencial, las organizaciones encuentran en esa diversidad cultural una fuente rica de saberes y experiencias que pueden y deben ser tomadas como referencias al momento de tomar decisiones. La articulación en esta diversidad, obviamente

no es fácil, pero se debe partir de un compromiso compartido que repercuta positivamente en el clima organizacional. Este trabajo está contemplado en la Agenda 2030 de la ONU, pero de igual forma, se viene gestando desde el momento que los gobiernos han asumido la diversidad, como un punto de arranque para sus políticas sociales que tienen incidencia en las decisiones económicas y legales.

Las organizaciones precisamente son estructuras vivas que reposan sobre la condición humana y esta postura se ha visto fortalecida y acelerada a raíz del uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las Redes Sociales, la pandemia del Covid 19 y la Inteligencia Artificial (IA). Frente a esta nueva realidad, la diversidad cultural se ha incrementado y es referente al momento de tomar una decisión.

Si asumimos la parte humana del Ser, nos enfrentamos a una rica realidad de saberes y haceres que siempre existió, pero que, en los últimos 25 años de la humanidad, ha tomado fuerza al momento de demostrar que son y están en permanente convivencia. No podemos desconocer y mucho menos, ignorar esta diversidad cultural. En el ámbito del Marketing Digital se ve como cada día se diversifican más los grupos de interés a ser



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



atendidos. Lo lingüístico, lo cultural, lo étnico y la adecuación organizacional van de la mano y se complementan para dar pie a una nueva gerencia postconvencional, cuyo epicentro es el Ser Humano entendido a partir de la diversidad cultural; un panorama diferente, conllevará a conflictos, crisis y caos que pueden ser evitados si como gerentes propiciamos entornos innovadores que reconozcan las diferencias y estén casados con la trascendencia de la vida en el planeta Tierra.

En el siglo XX, la diversidad cultural, era una medida que se usaba para imponer la igualdad de derechos y evitar la discriminación en cuanto a raza, sexo, condición social y creencias religiosas. Esta visión era más férrea en épocas de la conquista española, cuando la diversidad étnica fue desconocida a partir de una imposición cultural que nada tenía que ver con la idiosincrasia de nuestros ancestros. Sin embargo, actualmente, la diversidad cultural, es un término acuñado a la igualdad de trato en ámbitos académicos, laborales y de cualquier otra índole.

Es por ello, que la diversidad cultural es interesante asumirla para su conocimiento y comprensión desde una perspectiva histórica. Es en la Historia Patria y Universal donde se

puede apreciar esta evolución cultural del ser humano que ha tenido que mantenerse en permanente pugna para tratar de imponer una forma de ver y concebir al mundo.

Pero, durante el transcurso del tiempo, el propio ser humano se ha percatado que es necesario la convivencia y ha generado documentos que así lo señalan, como por ejemplo la Agenda 2030 de la ONU, donde se hace referencia a la necesidad de vivir y convivir en medio de una diversidad cultural.

Obviamente, en el contexto organizacional, constituye un valor fundamental para alcanzar la eficiencia y el desarrollo sostenible y sustentable; además es un vehículo para mejorar no solo el desempeño individual sino el de toda la organización. Esto es totalmente cierto. Y las leyes, en el caso de nuestro país, así lo estipulan. Debemos contratar talento humano tomando como referencia la diversidad que nos permite tener un espectro más amplio al momento de tomar una decisión, porque el aporte o los aportes referenciales, nos ayudarán a asumir estrategias gerenciales más ricas en saberes y experiencias.

En las Organizaciones Convencionales...

¿Cómo la cultura entra en el mundo de los negocios? De acuerdo a García-Morato



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



(2012), la cultura tiene un fuerte arraigo en la Antropología y en el estudio de los pueblos, aunque va mucho más allá de su vertiente folclórica. ¿Cuándo y cómo hace su aparición este concepto en el mundo de las organizaciones y los negocios?, por lo que la autora se dedicó a realizar un recorrido en la historia de la humanidad para conocer su desarrollo.

Parte de los años 40 (1940-1950), cuando la Psicología Social se interesaba en investigar la formación y cuáles eran las causas de su falta de eficiencia a la hora de modificar actitudes. Tomó fuerza la teoría de campo de Kurt Lewin quien presentó la famosa *Ecuación de Lewin* señalaba que las diferencias individuales del comportamiento humano estaban condicionadas por la tensión entre las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y del ambiente psicológico en el que se sitúa su espacio vital.

Para Lewin es imposible entender el conocimiento humano fuera del entorno social de las personas, por lo que el comportamiento de las personas, y su diferencia, radicaba en la interacción de «naturaleza-experiencias», por eso afirmaba que el “Comportamiento es el resultado del Inter juego entre Persona y Ambiente”. Lewin denominó a este fenómeno cultural

island, para explicar que el aprendizaje de nuevas actitudes y comportamientos se aceleraba cuando físicamente se aprendía fuera de la casa, del lugar donde viven los participantes. De algún modo, el hecho de despojar a los participantes de todo rasgo externo de su cultura de origen parecía facilitar la creación de una nueva cultura.

Entre los años 1950 y 1970, McGregor, Likert, Katz y Kahn empezaron a hablar de una unidad mayor que el grupo de trabajo e introdujeron el concepto de *Sistema*, que se puede describir como el patrón de normas y actitudes que atraviesan una unidad social. Es decir, que se crea más allá de un grupo social determinado y que puede ser compartido por personas que pertenecen a diversos grupos sociales, tal y como sucede en organizaciones con su Cultura Organizativa.

El interés por las organizaciones desde la Psicología fue creciendo y empezó a contemplarse la organización como un sistema abierto. Pese a que el concepto de Cultura Organizativa no era entonces un tema de investigación central como tal, sí estaba implícito en muchas de las conclusiones de algunos autores como Katz y Kahn. La aplicación de la teoría de sistemas a las organizaciones suponía pasar de una visión mecanicista a una visión como sistema social



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación

Viernes Académico



y orgánico, donde las interacciones entre las partes convierten al sistema en más variable y complejo. Las organizaciones empiezan a ser consideradas como un sistema social, y el concepto de Cultura Organizativa empieza a cobrar relevancia.

En la década de 1970-1980, a Katz y Kahn se suman Handy y Pettigrew, quienes se dedicaron a estudiar diferencias entre empresas de Estados Unidos y Japón. Descubrieron que las divergencias no eran explicables únicamente por las diferencias entre las culturas japonesa y estadounidense. Fue necesario recurrir a conceptos que permitieran distinguir entre organizaciones en una sociedad determinada, especialmente en relación con los distintos niveles de efectividad y, en este sentido, la Cultura Organizativa era un concepto que sí permitía explicar las diferencias. Handy sugiere que existen distintos tipos de culturas que resultan más apropiadas a una determinada organización en función de factores como su estructura organizativa, las demandas externas y los retos a los que se enfrenta la organización.

Pettigrew dio al concepto de Cultura Organizativa importancia estratégica al considerar no solo aspectos estructurales y de demanda, sino que incluye los ámbitos

humanos, políticos y sociales de las organizaciones y sus estrategias. Esta perspectiva se situaba en contraste con las ideas imperantes, en esos momentos puramente económicos, defendidas por Michael Porter.

Su formación y experiencia en Antropología y Sociología influyeron en su idea principal, que consolidaría a lo largo de su carrera: la estrategia de una organización es un proceso integrado en un contexto. Una parte muy relevante de este contexto es la Cultura Organizativa, aunque no siempre esta idea aparece de forma explícita en su trabajo.

Entre 1980 y 1990, la cultura entra al mundo de los negocios, a raíz de que la Psicología Industrial tomó relevancia con el auge de las *Escuelas de Negocios*. Se empezó a liberar de su foco psicométrico y científico dominante hasta el momento, para dejarse influir por disciplinas como la Antropología y la Sociología.

De ese intercambio surge el estudio desde la *Psicología Organizacional* por el concepto de «cultura», que inicialmente quedaba limitado al estudio de sociedades, de grupos sociales y que, paulatinamente, despertó el interés de los investigadores del fenómeno organizacional. Parecía ser el concepto de cultura el que ayudaba a explicar



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación

Viernes Académico



distintos patrones de comportamiento en grupos y organizaciones.

Es posible que uno de los elementos que lanzó la Cultura Organizativa al estrellato en el mundo de los negocios fuese “En busca de la excelencia”, el libro de Peters y Waterman. El objetivo de su texto era identificar qué diferenciaba a las mejores empresas del momento del resto para poder identificar los factores clave de su éxito. Descubrieron que el factor X radicaba en que las empresas de mayor éxito tenían una habilidad especial para «crear una cultura sólida que unifica todo con una visión compartida para hacer realidad su estrategia».

En los años 90, surge lo que se ha denominado el gran misterio de la cultura organizativa, por lo que la cultura en el mundo de los negocios se ha convertido en uno de esos conceptos de moda que se suele utilizar libremente para referirse a cualquier asunto que tenga que ver con creencias, valores, normas, ideologías y estilo de liderazgo. Hasta el punto de que al hablar de gestión del cambio a menudo se hace referencia al cambio cultural. Lo cual no significa que no sea cierto, sino que existe cierta confusión respecto a qué es realmente cultura. Sobre lo que no hay duda es que la Cultura Organizativa es el medio para

conseguir el fin marcado por la estrategia. A finales de los noventa, Johnson y Scholes desarrollaron su modelo de *Red Cultural* como herramienta para la gestión de la Cultura Organizativa. En su opinión, existen seis elementos interrelacionados, que conforman lo que ellos denominan el Paradigma del lugar de trabajo: historias, rituales y rutinas, símbolos, estructura organizativa, sistemas de control y estructura de poder.

En las Organizaciones Postconvencionales

En la actualidad, al referirnos a una Gerencia Postconvencional, debemos asumir que la misma se encuentra en pleno proceso de construcción, por ello, la premisa de “ceñirse” a un modelo o a una visión restrictiva de la Gestión de la Diversidad Cultural es necesario que responda y tome en consideración las necesidades sociales locales y globales que responden a esa riqueza de la sabiduría de nuestra civilización. Lo innegable es que la relevancia de la Gestión de la Diversidad Cultural en el siglo XXI es indiscutible, por tratarse de una disciplina relativamente nueva, que está ganando relevancia en los últimos tiempos como consecuencia de los cambios en la realidad social y también por



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



sus claros beneficios para los principales *stakeholders*: personas, empresas y sociedad. En tal sentido es importante destacar el esfuerzo de adaptación de las empresas a su medio social, pues las empresas reflejan la sociedad, y no como una simple herramienta de gestión. Su evolución, por tanto, responde también a la evolución de la sociedad, con las diferencias culturales que ello implica, según el carácter político, social y económico de cada país.

Modelo de la igualdad de oportunidades o discriminación y justicia:

Fue el primer paso para implantar la Gestión de la Diversidad Cultural en el tejido empresarial. Requiere de un compromiso, un esfuerzo y un cambio en la cultura empresarial, que permita pasar de un enfoque reactivo –que se caracteriza por dar respuesta a necesidades puntuales, a un enfoque proactivo para extender y abrazar la diversidad como patrimonio universal y, por ende, también empresarial.

Modelo del fomento de la tolerancia a la diferencia o acceso y legitimidad:

Se deben conocer, reconocer y respetar los modos de vida, las formas de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las

creencias y en medio de esta diversidad, se requiere, por tanto, del cultivo de la tolerancia, el diálogo, la colaboración, lo cual conlleva el reconocimiento de la diferencia al tiempo que la conciencia de la unidad del género humano, para fomentar el desarrollo del intercambio cultural.

Se ha visto cómo las empresas reflejan la realidad social, y cómo los grandes cambios sociales sufridos se reflejan en el tejido organizativo, en su materia esencial: las personas que forman las empresas. Es imperativo que los líderes de las organizaciones comprendan la Diversidad Cultural y cómo puede impactar a las mismas.

Modelo del paradigma de aprendizaje y efectividad:

Según Thomas y Ely en el libro «Making Differences Matter: a new paradigm for managing Diversity», señalan que se abre otra postura que han llamado **Paradigma de aprendizaje y efectividad**, que, si bien incorpora aspectos de los dos anteriores, se construye de hecho sobre ambos, para ir un paso más lejos a través de la conexión de los distintos enfoques del trabajo. Cada persona, al igual que cada organización, entiende el trabajo de un modo



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



diferente. No son solo las diferencias demográficas las que aumentan la eficiencia organizativa, sino la manera en que una empresa define la diversidad y gestiona las distintas experiencias lo que conforma la Gestión de la Diversidad Cultural y permite crear un espacio común donde las necesidades de la empresa y las de las personas se encuentran, desde una posición de «ganar-ganar».

Se ha dicho anteriormente que las empresas son un reflejo de la realidad social y, por lo tanto, resultan necesarios procesos de gestión que aseguren que todas las personas parten de una posición de igualdad de oportunidades, y son capaces de expresarse con sus diferencias y similitudes en su lugar de trabajo, diversificando así las formas de trabajo, y no exclusivamente las plantillas.

Según Robert Golembiewski, esta sería la Gestión de la Diversidad Cultural en las organizaciones en sentido pleno. Pasando del «café para todos» a la personalización, de evitar cualquier tipo de discriminación –ya sea racial, nacional, de género, de clase o de discapacidad–, a promover la igualdad y, en última instancia, a cultivar la diversidad y la diferencia.

REFLEXIÓN FINAL

Esta tarea no es fácil, puesto que requiere un nivel de conciencia de la diferencia más allá de la discriminación positiva. El autor antes mencionado destaca que “Valorar la diferencia ayuda a enfatizar el hecho de ser consciente de las diferencias humanas, comprenderlas y apreciarlas”, por lo que al valorar la diferencia las personas se sienten valoradas y aceptadas como un recurso valioso.

Diferentes culturas, religiones, estilos de vida, modelos de gobierno y de economía, coexisten en un mundo único donde la movilidad de las personas será la característica dominante de esta nueva era. Barreras cada vez más transparentes que facilitan el movimiento de personas en busca de una mejora de su calidad de vida, sobre todo a partir de un trabajo más satisfactorio.

Así, empresas y sociedades entran en un proceso equivalente a la recontextualización. Cuando un producto se produce en otro país, en otra cultura y se adapta a la cultura local de destino, el que llega y el que recibe sufren una transformación que en función de la forma en que sea gestionada puede resultar en conflictos o en oportunidades.



RESUMEN CURRICULAR

Autor: Dr. Gustavo J. Rincón A. Licenciado en Comunicación Social, Magister en Gerencia Empresarial, Doctor en Gerencia Avanzada y Postdoctoral en Gerencia Postconvencional, Docente en la UFT y UNESR.



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



Autora: Emilia Ramona Caruci Lozada
Universidad Fermín Toro - Universidad Yacambú.
emykaruci@gmail.com
[Orcid.org/0000-0003-2352-0028](https://orcid.org/0000-0003-2352-0028)



DECODIFICAR EL LIDERAZGO: HERRAMIENTA DEL NEUROLIDERAZGO PARA GERENTES INNOVADORES

RESUMEN

Las organizaciones actuales, coexisten en entornos cada vez más complejos y competitivo, por eso los gerentes, deben conocer y aplicar herramientas gerenciales, que le permita potenciar sus habilidades y la de sus colaboradores, para lograr instituciones abiertas al cambio, sostenible y resilientes. Con base a esto, el artículo tiene como propósito, reflexionar sobre el neuroliderazgo como una herramienta basada en las neurociencias, para potenciar el liderazgo en los gerentes innovadores. Se abordó desde una investigación con enfoque cualitativo, de tipo documental, con un diseño bibliográfico, de acuerdo al Manual de Normas para la elaboración de Trabajo de Investigación de la Universidad Fermín Toro (2016). Los instrumentos



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



de recolección de información fueron las fichas, esquemas de aspectos significativos con un análisis crítico de la investigadora. Se consideraron los aportes de Braidot (2008), (2013), (2014), Arana (2012) y la revisión de artículos científicos arbitrados e indexados, desde el 2020 hasta el 2025. Entre las reflexiones inconclusas están: Las neurociencias, aporta valiosos conocimientos para decodificar el liderazgo organizacional; como: La Neuroplasticidad cerebral, autorregulación emocional y neuroaprendizaje. Además, el neuroliderazgo es una herramienta que le ofrece al gerente innovador, conocimientos del cerebro, redes neuronales y las emociones, para lo cual, aprende a modificar su estructura neuronal, y a regular *sus emociones*, ante cualquier situación imprevista. Igualmente, al realizar los procesos de Neuroaprendizaje y Neuroplasticidad puede desarrollar la habilidad de ser inteligente emocional, para apaciguar las ansiedades, mal humor, y construir un ambiente laboral favorable, donde sus colaboradores puedan lograr los cambios bruscos e impredecible en las organizaciones que le exige el entorno donde conviven.

Palabras clave: Liderazgo, neuroliderazgo, neurociencia, gerentes innovadores.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la sociedad vive en un mundo globalizado, las crisis económicas, sociales, políticas y ambientales son recurrentes y la rapidez de los cambios tecnológicos ha planteado en las organizaciones retos sin precedentes. Ante esta realidad, las empresas deben repensar continuamente, como desarrollar los procesos gerenciales, para asegurar su supervivencia y éxito en un mercado cada vez más competitivo.

Uno de los procesos clave para esta transformación es la gestión del capital humano, por tal razón, los colaboradores, con

su creatividad, proactividad y capacidad de innovación, son fundamentales para que las organizaciones estén en la vanguardia.

Sin embargo, este proceso de reinención no solo involucra cambios tecnológicos, sino también una transformación profunda en los modelos y estrategias de liderazgo que desarrollan los gerentes.

Por eso, en las últimas décadas, las organizaciones, de acuerdo a Carucí (2025), buscan líderes, que además de cumplir los procesos gerenciales de manera eficiente, deben poseer habilidades blandas, como la



autorregulación de sus emociones, con comunicación asertiva, relaciones interpersonales favorables, pensamiento crítico, motivar con creatividad e innovación, para aglutinar a todos sus colaboradores en lograr los objetivos organizacionales. De allí que, Braidot (2014), sostiene que las organizaciones del siglo XXI exigen no sólo conocimiento y disposición de sus gerentes, para que la dirijan a las metas deseadas, sino que debe utilizar nuevas formas de liderar, como la sapiencia que ofrece las neurociencias a los nuevos modelos y tendencias del liderazgo.

Una de esas tendencias es el neuroliderazgo, de acuerdo a Braidot (2008.) no solo se enfoca en los aspectos intelectuales y emocionales que se relaciona a la toma de decisiones acertadas, sino también a la capacidad de resolver problemas, formación y dirección de equipos, desarrollar aprendizaje individual y organizacional, procesos motivacionales, con creatividad e innovación, gestionar el cambio, entre otros aspectos del contexto organizacional. Entonces la relevancia del presente estudio, es aportar reflexiones, que contribuyen en la configuración del conocimiento del neuroliderazgo, como una herramienta gerencial que pone énfasis en el desarrollo

personal del cerebro y de la red neuronal, para fortalecer las funciones ejecutivas del cerebro del líder, lo cual impacta de manera positiva en la gestión de los gerentes innovadores en las organizaciones actuales.

Desde esta perspectiva, emergió la siguiente premisa ¿Cuáles serán las contribuciones del neuroliderazgo como una herramienta para potenciar la gestión de los gerentes innovadores? Para direccionar el propósito de la investigación que fue, reflexionar sobre el neuroliderazgo como una herramienta para potenciar el liderazgo de los gerentes innovadores. El estudio se desarrolló con una investigación asumiendo un enfoque cualitativo, de tipo documental, con un diseño bibliográfico, a través de un arqueo de libros y artículos científicos, y la postura crítica de la investigadora.

Decodificar el liderazgo, desde los aportes de las neurociencias

El avance de las neurociencias, han sido fundamentales, en la reconfiguración de la gestión y conducción de las organizaciones en la actualidad, estas ciencias han realizados aportes a diferentes disciplinas, una de ella es a las ciencias gerenciales, en aspectos como la planificación, marketing, selección de personal, aprendizaje, educación, y el



liderazgo entre algunas, por eso Braidot (2008), señaló “estamos transitando desde el liderazgo al neuroliderazgo” (p. 26). De allí, que el liderazgo ha dejado de ser una disciplina de disertación basada únicamente en la observación de rasgos conductual, para direccionar sus estudios, a comprender cómo funciona el cerebro, cómo los estímulos del entorno afectan la toma de decisiones y de qué manera la autorregulación de las emociones interviene en las interacciones interpersonales del líder dentro de las organizaciones. Rock y Cox (2012), Braidot (2008), Braidot (2014) y Diaz-Acosta (2025).

Entonces, para decodificar el liderazgo, las neurociencias han realizado diferentes estudios científicos, y aportan conocimientos a las ciencias gerenciales, como la Neuroplasticidad; Braidot (2008) sustenta que es un proceso que hace que el cerebro, se transforme a lo largo de la vida, como consecuencia de los contextos ambientales, a las experiencias vividas y al aprendizaje a lo largo de la vida de las personas. Así, los gerentes innovadores deben utilizar estrategias para potenciar las capacidades cerebrales, lo cual va a impactar positivamente en los procesos gerenciales de las organizaciones. Igualmente, Delgado, Miranda y Mora (2022), define que la

“Neuroplasticidad es la capacidad del cerebro para reorganizar la actividad neuronal o un reajuste en su función” (p. 829).

Otro aspecto importante, es la autorregulación emocional; que es una habilidad que nos permite manejar nuestros propios impulsos, frente a cualquier situación que se presente, un gerente innovador debe aprender a ser emocionalmente inteligente, si conoce sus emociones aprende a canalizarlas, puede ser un líder efectivo, donde va a propiciar la participación y motivación de todos sus colaboradores, al logro de las metas organizacionales.

Por eso, Braidot (2008) considera algunos beneficios que el líder puede obtener tanto en su vida personal como laboral, si autorregula sus emociones; entre muchos son: (a) Libera el pensamiento, que impide concentrarse y aprender. (b) Potencia la inteligencia, creatividad e intuición. (c) Permite una mayor concentración y fijación de información en la memoria. (d) Disminuye la ansiedad y el riesgo de estrés. (e) Reduce el pánico escénico. (f) Mejora la integración cuerpo/mente. (h) Aumenta la autoestima. (i) Mejoran las relaciones interpersonales. Estos beneficios se acrecientan en las instituciones, al tener un líder innovador que sea sosegado, receptivo, respetuoso con templanza, lo cual



va a impactar de forma positiva, en los demás colaboradores de la organización.

Para Placencia (2025) y Hernández (2024), señalan la importancia de la inteligencia emocional en el proceso de la gestión efectiva y el liderazgo organizacional, dónde habilidades como la automotivación, la empatía y la regulación emocional son fundamentales, que el gerente innovador debe poseer en la actualidad. Esto con la finalidad, de acuerdo a Franco (2022) de lograr que sus seguidores y colaboradores desarrollen una autoconfianza para alcanzar grandes metas y objetivos, lo cual le va a permitir hacer crecer, su propio potencial de forma autónoma. Todo con el propósito de afianzar el compromiso organizacional de todos los miembros, alineado a lograr los fines institucionales.

En cuanto al neuroaprendizaje, como otro conocimiento que ayuda a desarrollar habilidades al líder, Braidot (2008), lo define como “estudia los procesos por los cuales la nueva información genera cambios duraderos en las conexiones neurológicas” (p. 347). La habilidad de un aprendizaje continuo y sostenido es importante para un gerente innovador, porque a través del neuroaprendizaje, puede preparar su cerebro a percibir, incorporar, y agrupar gran

cantidad de información, esto origina a nivel individual un estado de bienestar y aprende a aumentar su autoestima, motivación, lo cual genera un bienestar colectivo en la organización.

Los procesos de aprendizajes individuales y organizacionales, mejora la mayor concentración y afianzamiento de información, que potencia la regulación emocional, la creatividad, la innovación, la resiliencia, ante los cambios, todo en función de la mayor eficiencia, eficacia personal y organizacional. Por lo que, Braidot (2013) plantea que en la medida que el líder potencia las capacidades cerebrales individuales, se desarrollan las organizaciones en su conjunto. En este sentido, la Neuroplasticidad, autorregulación emocional y el neuroaprendizaje, redefine el liderazgo, como una herramienta gerencial, que implica, e inspira y acompaña a sus colaboradores, y demás miembros de la organización, de una forma, más humano, empático y transformador que permite potenciar habilidades, fortalezas, y sustentar el crecimiento organizacional a largo plazo.

Acerca del Neuroliderazgo

El neuroliderazgo como una nueva tendencia aplicada en los procesos



gerenciales de las organizaciones innovadoras, potencia la toma de decisión, resolución de conflictos, la formación de equipos de trabajo, autorregular las emociones de los líderes innovadores, activa los procesos de aprendizaje continuo para facilitar los procesos de cambios. De allí que el autor Braidot (2014). Sostiene que el neuroliderazgo se ocupa de comprender el funcionamiento del cerebro de los líderes, especialmente durante procesos críticos como la toma de decisiones. Igualmente, evalúa funciones ejecutivas esenciales como la atención, la memoria, la flexibilidad cognitiva y la autorregulación emocional.

Por otra parte, Ramírez, Ceballo y Miranda (2020), argumentan que el neuroliderazgo hoy en día es una herramienta que apoya en el desarrollo de los procesos gerenciales, además impulsa el compromiso, la empatía, la resiliencia del líder innovador en las organizaciones, lo cual se evidencia en la gestión y participación activa de todos los colaboradores en pro de los objetivos organizacionales.

Entonces el neuroliderazgo “se posiciona como una herramienta clave para lograr cambios organizacionales sostenibles, especialmente en la formación de líderes. Para formar líderes eficaces, es esencial

comprender cómo opera el cerebro frente a situaciones de cambio, aprendizaje y toma de decisiones” (Carbajal, Sotomayor y Huamán, 2025. p. 304).

Ahora bien, el neuroliderazgo, además de ofrecer herramientas para que el líder innovador sea emocionalmente inteligente, con el aprendizaje continuo y la Neuroplasticidad del cerebro, contribuye a desarrollar hábitos positivos, que facilite el comportamiento efectivo en la organización, debido a que los procesos de tomas de decisiones, comunicación, motivación, resolución de conflicto son más rápidas y adaptativas, basadas en procesos cerebrales instintivos y metaconscientes, producto de la velocidad de las circunstancias, como cambian el contexto organizacional.

El Neuroliderazgo Herramienta para gerentes innovadores

La gestión organizacional en el siglo XXI, es un gran desafío para el gerente innovador, “donde las organizaciones tienen que asumir una actitud proactiva y cada vez más estratégica a fin de adaptarse a las demandas que impone el mercado, además para mantener su competitividad” (Quinches y otros, 2024 p. 7804). Por ello los gerentes deben ser líder de cambio, las organizaciones



y quienes lideren no deben resistirse al cambio, deben gerenciar con creatividad, innovación, ética y con principios de sostenibilidad. En este contexto, aplicar estrategias tradicionales del liderazgo, son insuficientes para responder a las demandas organizacionales, así que el avance de las neurociencias ofrece conocimiento de enorme utilidad sobre el funcionamiento del cerebro y la red neuronal, lo cual brinda una serie de oportunidades que ofrece herramientas para direccionar las organizaciones, cada vez más complejas, producto de la conformación de seres humanos; como es el neuroliderazgo.

Para Arana (2012) precisa que el neuroliderazgo “pone el énfasis en el desarrollo de las capacidades personales del cerebro, más que en el aprendizaje de modelos externos de liderazgos y gestión que se han acuñado a lo largo de la historia como conocimiento acumulado” (p. 2), cuando el líder comprende cómo funciona el cerebro, están mejor preparados para desarrollar sus propias habilidades neuronales, lo cual va a tomar decisiones más acertadas, además va a facilitar un ambiente organizacional, con aspectos favorables, como la motivación, la comunicación, resolución de conflictos, relaciones interpersonales y generación de

confianza de sus colaboradores y demás miembros de la organización.

El neuroliderazgo ofrece al gerente innovador, herramientas para que realice acciones de dirección con ética, responsabilidad social y sostenibilidad, estos aspectos son esenciales, que cada organización debe suscribirse a la agenda 2030, para que realice su producción con equilibrio con el ambiente y con responsabilidad social. Para Osorio, y Rodríguez (2024). “La integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial es crucial. Esto incluye considerar aspectos financieros, sociales y ambientales en las decisiones” (p. 737). Igualmente, el líder debe promover un ambiente de trabajo respetuoso y con ética, con oportunidades para todos los colaboradores y aceptar la diversidad y el bienestar integral de todos.

Para gestionar una organización, el gerente innovador debe reforzar la importancia de realizar un liderazgo “comprometidos con el bienestar social, que actúen de manera proactiva y responsable, tanto dentro de la organización como en su entorno más amplio” (Pacheco y Martínez, 2024. p. 287). Así mismo, las organizaciones deben realizar acciones que tengan impacto positivo en su entorno, para generar beneficio



a largo plazo, en el contexto inmediato e impulsar el compromiso con el desarrollo sostenible y el bienestar social integral.

El neuroliderazgo, ofrece condiciones para que el gerente innovador, desarrolle un aprendizaje continuo y actualización permanente, tanto la organización, como los demás colaboradores y miembros, Por eso Braidot (2008), explica que “la capacidad de las organizaciones y de los individuos que la componen para aprender rápidamente y en forma sostenida constituye una de las ventajas competitivas” (p. 320). Cuando el líder, realizan un proceso de aprendizaje, donde incorporan nuevas habilidades, aprenden nuevos conceptos y modifican sus redes neuronales, esto se capitaliza en el aprendizaje organizacional, al igual que en sus colaboradores.

De allí que el papel del gerente innovador, es promover la creación y difusión del conocimiento, enfatizando la creatividad e innovación, propiciando ambientes organizacionales, en donde sus colaboradores puedan lograr procesos de plasticidad neuronal y puedan estar preparados para enfrentar las situaciones críticas y de cambios.

Otro aspecto importante, que ofrece el neuroliderazgo al gerente innovador, es la

capacidad de regular sus emociones, cuando un líder aprende a conocer su cerebro, puede desarrollar la capacidad de autorregular las emociones, así lo explicitan Ramírez, Ceballos y Miranda (Ob. Cit.) “El líder debe de comprender cómo funciona el cerebro y entender que sus acciones influyen en el modo de actuar de su equipo” (p. 7).

De esta manera están mejor preparados para tomar decisiones, más acertadas, promueven la motivación intrínseca y extrínseca de forma positiva a sus colaboradores, puede gestionar su estrés, y además aprende a gestionar las emociones de los demás miembros de sus equipos, y así logra organizaciones resilientes.

Así los gerentes innovadores, pueden gestionar el cambio y la adaptabilidad de sus colaboradores y las organizaciones, como un gerente, utilizando el neuroliderazgo como herramienta pueda “crear puentes entre las áreas técnicas, la directiva, los equipos, colaboradores, y la promoción de una cultura innovadora y creativa en toda la organización” (Guédez, 2024. p. 91).

Es evidente que la inteligencia emocional, le va a permitir ser el guía, y enfrentar situaciones adversas que requiere un aprendizaje continuo, para lograr la adaptabilidad de sus colaboradores y demás



miembros de la organización, antes los cambios bruscos e incertidumbres.

REFLEXIONES INCONCLUSAS

Las neurociencias, desde el siglo XX, aporta valiosos conocimientos a diferentes ciencias que estudian el comportamiento humano, al igual que a la ciencias gerenciales para contribuir a la eficiencia y eficacia de los procesos gerenciales organizacional; en cuanto al conocimiento del cerebro a manera de regular las emociones y potenciar el aprendizaje continuo de los gerentes; entre algunos de los aportes que ofrece son: La Neuroplasticidad cerebral, Autorregulación emocional y Neuroaprendizaje.

El proceso *de* Neuroplasticidad, en los líderes se puede desarrollar por medio de estrategias que logren potenciar las capacidades cerebrales y redes neuronales para que el gerente innovador y sus colaboradores modifiquen su estructura mental, con el fin de adaptarse a los cambios bruscos e impredecibles del entorno, una de las condiciones que exigen las organizaciones a los gerentes líderes en el siglo XXI.

En cuanto al neuroaprendizaje, los gerentes deben desarrollar capacidades de aprendizaje rápido, mediante el proceso de

almacenar en la memoria la información valiosa, la procesa y la evoca, para procesar la nueva información, a través de las conexiones neurológicas. Así, ese aprendizaje implícito, tiene significado valioso, y se apropien de nuevos conocimientos. Con el aprendizaje explícito, se pueden desarrollar competencias en una determinada tarea y amplían el capital cognitivo de la organización.

Un gerente innovador debe aprender a autorregular sus emociones, ante cualquier situación imprevista, al realizar los procesos de neuroaprendizaje puede tener la habilidad de ser inteligente emocional, apaciguar las ansiedades, mal humor y además ofrecer un ambiente laboral favorable a sus colaboradores.

REFERENCIAS

- Arana, A. (2012). Neuroliderazgo una Perspectiva Innovadora del Liderazgo. http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Neuroliderazgo_unaperspectiva_Innovadora_del_liderazgo_Arnoldo_Arana.pdf (Consulta: 2025, Noviembre, 25)
- Braidot, N. (2008). NeuroManagement. Cómo utilizar a pleno el Cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones. Buenos Aire. Ediciones Granica, S. A.
- Braidot, N. (2013). Neuromanagement y Neuroliderazgo. Cómo se Aplica los



TOMO II **PERSPECTIVAS FUTURAS:** *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



- Avances de las Neurociencias a la Conducción y Gestión de Organización. Ciencias Administrativas. Revista Digital FCE/UNLP
<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/706/674>.
- Braidot, N. (2014). Neuromanagement: La Revolución Neurocientífica en las Organizaciones, Management al Neuromanagement. (Secunda edición). Buenos Aire. Ediciones Granica.
- Carbajal, E. Sotomayor, J. y Huamán, A. (2025). Influencia del Neuroliderazgo en la inteligencia competitiva de los estudiantes universitarios de administración de APURÍMAC. Impulso Revista de Administración. Vol. 5 N° 11.
<https://revistaimpulso.org/index.php/impuiso/article/download/635/1230/2886>
- Carucí, E. (2025). Visión Fenoménica del neuroliderazgo en la acción gerencial de las organizaciones educativas. Revista Honoris Causa. Vol. 17. N° 2.
<https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/654>
- Delgado, J. Miranda, M. Mora, N. (2022). Actualización sobre Neuroplasticidad Cerebral. Revista médica sinergia, 7(6).
<http://revistamedicasinergia.com/>
- Díaz-Acosta, N. (2025). Neuroliderazgo e innovación organizacional: revisión bibliográfica y perspectivas para la gestión moderna. Multidisciplinary Latin American Journal. Vol. 3. N° 3.
<https://mlaj-revista.org/index.php/journal/article/view/160/470>
- Franco, C. (2022). Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio. Revista Academia & Negocio, Vol. 8. (págs. 71 – 86).
<https://www.redalyc.org/journal/5608/560869828007/html/>
- Guédez, B. (2024). Rol del Gerente en la innovación y creatividad organizacional. Revista GERENTIA.
<https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/1516/1820>
- Hernández, Z. (2024). Inteligencia Emocional: Utopía o realidad en el contexto de la gerencia avanzada. Revista GERENTIA. N° 1. 2024. Universidad Fermín Toro.
<https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/issue/download/105/122>
- Osorio, M y Rodríguez G. (2024). Marco de Trabajo para un Liderazgo Sostenible e innovador en la Empresa Actual. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. Vol. 8. N° 4.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9784546>
- Organización de las Naciones Unidas (2015). ONU. Agenda 2030. Para el desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/es>
- Pacheco, B y Martínez de Escobar, A. (2024). La simbiosis entre liderazgo y responsabilidad social como eje transformación. GESTIÓN & LIDERAZGO. Universidad Tecnológico Autónomo del Pacífico.
<https://revistap.ejeutap.edu.co/index.php/Gestion/article/view/166>



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación

Viernes Académico



Placencia, A. (2025). Meta-análisis del impacto de la inteligencia emocional en el trabajo en Latinoamérica durante los años de 2014 a 2024. LATAM. Revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción y Paraguay. VI (2) Universidad Católica Andrés Bello. Ecuador. DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3627>

Quinches, J. Pimentel, V. Mogollón, O y Pimentel, V. (2024). El pensamiento innovador, el entorno VUCA y el cambio en las organizaciones. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. Vol. 8. N°. 6. <https://ciencialatina.org/index.php/ciencia-la/article/view/15466>

Ramírez, B. Ceballos, P y Miranda J. (2020). El Neuroliderazgo y su importancia en la gestión organizacional. Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional. N°. 7. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7808650>

Rock, D. y Cox, C. (2012). SCARF in 2012: Updating the social neuroscience of collaboration. NeuroLeadership Journal, 4, 1–14.

Universidad Fermín Toro, Vicerrectorado Académico (2016). Manual de Normas para la elaboración y presentación de Trabajo de Investigación. Cabudare, Venezuela: UFT.



TOMO II **PERSPECTIVAS FUTURAS:** *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



Autor: Luis Antonio Argüelles Quero
Universidad APEC-Salomé Urefia
--Orcid.org/0009-0004-3848-3113--



TRABAJO EN EQUIPO Y LA ETICIDAD EN LA ERA DIGITAL EN EL CONTEXTO DE ORGANIZACIONES PRESTADORAS DEL SERVICIO DE SALUD

RESUMEN

El presente artículo de reflexión teórica examina la gestión de equipos de trabajo y la eticidad en organizaciones prestadoras de servicios de salud en el contexto de la era digital. El autor sostiene que estas instituciones requieren talento humano altamente cualificado, con competencias genéricas y específicas que le permitan responder eficazmente a las exigencias del entorno contemporáneo y alcanzar objetivos de productividad sin perder de vista los valores que cohesionan su actividad institucional y le otorgan su razón de ser. Se desarrollan cuatro ejes temáticos fundamentales: las habilidades interoperables para la colaboración eficiente entre departamentos mediante plataformas tecnológicas, reduciendo



barreras técnicas y administrativas; las competencias digitales y el manejo responsable de datos sensibles como requerimiento impostergable del personal de todos los niveles, particularmente en quienes lideran procesos funcionales; la gestión del liderazgo orientada a consolidar equipos de alto desempeño mediante la confianza, el bienestar organizacional, la comunicación asertiva y una cultura de innovación sostenible en el tiempo; y la asunción de nudos críticos a través de un liderazgo pragmático que adapte distintos estilos gerenciales según la intensidad y naturaleza de los desafíos operativos, manteniendo siempre la ética como norte fundamental. Se enfatiza que la colaboración interoperable debe institucionalizarse mediante documentación específica y capacitación continua, mientras que el dominio digital resulta esencial para optimizar procesos y garantizar la confidencialidad de la información médica. Asimismo, se destaca que un buen clima laboral condiciona positivamente la calidad de la atención al paciente. Finalmente, se concluye que la eticidad constituye el parámetro transversal que debe guiar todas las decisiones y prácticas organizacionales.

Palabras clave: trabajo en equipo, liderazgo, eticidad, habilidades digitales, organizaciones de salud, habilidades interoperables, gestión del talento humano.

INTRODUCCIÓN

En los tiempos de transcurrir las organizaciones precisan de talento humano que cuente con las más altas cualificaciones para desempeñarse eficientemente en el ámbito de su competencia profesional. Igualmente, este talento humano ha de manifestar competencias genéricas y específicas que le permita estar a la altura de lo que el entorno les exige.

En este contexto, una de las competencias de mayor demanda radica en el saberse desempeñar con una actitud sinérgica, con la cual el performance del

equipo en general se incrementa de una manera sustantiva de modo que los desafíos más acuciantes son asumidos con un elevado sentido de compromiso con la solución.

Por otra parte, está el hecho de que las organizaciones se las ha considerado por mucho tiempo como la suma de individualidades que están guiadas por un conjunto de objetivos, generalmente, vinculados con procesos de productividad mediante los cuales le permiten ser socialmente útiles, pues dan respuestas específicas a esas demandas de distintas



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



naturalezas. Sin embargo, sería sesgado no reconocer que, en el ejercicio de funciones naturales, estas organizaciones también están guiadas por un conjunto de valores que cohesiona su actividad y le dan su razón de ser. (Medina y Medina, 2024)

En este contexto Arguelles (2012) sostiene que las organizaciones han sido históricamente, las instituciones a quienes se les ha asignado como tarea primordial satisfacer las demandas y expectativas sociales, de manera efectiva, eficiente y eficaz en los diferentes ámbitos de la vida, de allí la expansión y crecimiento de las mismas en la dinámica contemporánea. En esta misma línea argumentativa este autor destaca lo afirmado por Chiavenato (2002) para realzar el papel social que tradicionalmente se les ha atribuido a las organizaciones, cuando dice:

“Vivimos en una sociedad de organizaciones en donde casi todo se produce dentro de ellas: automóviles, vestidos, alimentos, libros, revistas, investigaciones, servicios, comunicaciones, entre otros. Utilizando conocimientos, personas, dinero, tecnología, información y trabajo colectivo, las organizaciones ejercen tareas que ningún individuo aislado consiguiera realizar.” (p. 10)

Esta apreciación revela aspectos sustanciales de las actividades que caracterizan a las organizaciones y con las cuales cumplen las demandas que la sociedad reclama de ellas.

Estas actividades podrían sustentarse en dos grandes rubros, a saber, la elaboración de productos o prestación de servicios, aspectos en los cuales se centran los objetivos de estas colectividades empresariales. No obstante, lo más relevante de ello, es sin duda, el elemento de la interactividad humana dentro de estas estructuras organizacionales, como lo es el trabajo colectivo, que es un aspecto trascendental de buenas prácticas en la empresa.

A este respecto, Koontz y Weihrich (1998) afirman que un equipo es una colectividad de personas con conocimientos y habilidades que son susceptibles de complementarse en aras de alcanzar un objetivo en común. A esto, se añade que, en la definición de este autor, el desempeño y el método de trabajo se asumen con una actitud proactiva de reciprocidad para elevar la calidad del trabajo. De allí la importancia de saber liderar no solo el conocimiento y las destrezas del talento humano, sino de generar respaldo sobre el trabajo sinérgico que es uno



de los elementos que valor agregado da a las empresas.

Todos los elementos anteriormente referidos, tiene su correlato en las organizaciones dispensadoras de salud. A decir, de Gené y Contel (2001) en estas se precisan entender la verdadera naturaleza de las instituciones cuya principal misión es prestar atención en materia de salud y lograr que los procesos organizacionales sean optimizados para generar un impacto social en las individualidades que son las encargadas de asegurar la calidad de este servicio.

Si bien en todas las empresas se necesita vigilar constantemente la calidad de los servicios, en las que están avocadas a los servicios de atención primaria y atención a las emergencias médicas, se necesitan identificar y evaluar permanentemente estas prestaciones por la naturaleza e impacto de este servicio en la sociedad.

En esta disertación teórica, se desarrollarán cuatro ejes temáticos vinculados con el liderazgo y la gestión del talento humano, aspectos fundamentales que dinamizan a las organizaciones dispensadoras de salud.

El primer eje se relaciona con las habilidades interoperables en contextos

organizacionales; el segundo, aborda todo lo relacionado con la importancia que implican el manejo de las habilidades digitales del talento humano en contextos de salud y cómo estas optimizan la operatividad de la organización y, finalmente, el tercer eje desarrolla todo el tema de la gestión del liderazgo para el impacto en equipo de trabajo de alto desempeño.

Finalmente, el último eje muestra la asunción de los nudos críticos en organizaciones de atención médica y cómo desde una gestión de equipos de trabajo centrada en el liderazgo pragmático con parámetros de alta eticidad se puede dar respuestas adaptas a las circunstancias que precisan atenderse para solventar problemas reales.

Contextualización

En la presente reflexión teórica se busca evaluar la necesidad de optimizar la gestión de los equipos de trabajo para lograr que la atención de salud apunte de manera eficaz al rol principal que tienen encomendadas las organizaciones de naturaleza sanitaria. Para cristalizar este cometido.

Grueso (2016) asevera estas empresas deben adoptar un modelo de gestión cuyo eje



principal sean las personas, tanto los usuarios que requieren de estos servicios, como los profesionales los prestan. A esto habría que agregar, que todos estos objetivos están supeditados a la asunción que los directivos tengan sobre cómo aplicar modelos de liderazgos que sean propicios para lograr estas aspiraciones. Si se tiene en cuenta esto, también habría que pensar cómo las visiones estratégicas hay que definirlas y tenerlas en cuenta, pues los distintos escenarios requieren de actuación tácticas que respondan a cada circunstancia del entorno. Una de estas visiones estratégicas guarda relación con las habilidades interoperables que han de desarrollar el talento humano dentro de estas organizaciones.

Habilidades interoperables en contextos organizaciones de salud

Esto apunta a un concepto que recientemente se ha ido construyendo al compás del trabajo de equipos eficientes y que se ha dado en llamar colaboración interoperable que se sustenta en la idea de gestionar de manera eficiente diversos organismos, instituciones, departamentos en plataformas tecnológicas para un intercambio de datos e informaciones relevantes con el propósito de buscar el mayor nivel de

precisión sin incurrir en la dispersión de esfuerzos que tanto agota al talento humano y ocasiona un elevado coste emocional para la cartera de clientes. Además de ello, estas habilidades sinérgicas reducen de manera significativa las barreras técnicas y administrativas. (Hovenga y Lowe, 2021)

Esta colaboración interoperable entre los miembros de una empresa, es el resultado de haber preparado al personal para que comprendan la importancia no solamente de saber cumplir sus funciones y tareas específicas, lo cual es muy importante, sino que es imprescindible que estén en capacidad de interactuar asertivamente entre sí, facilitando la operatividad de los procesos que se dan a lo interno. Para lograr esto, la gerencia debe estar al tanto de esta visión estratégica en el desempeño colectivo, pues es desde allí que se establecen los lineamientos para que esta cooperación se dé en el momento preciso y se genere el resultado.

De modo que, en resumidas cuentas, para que este proceso colaborativo tenga el impacto esperado, este proceso debe ser declarado en documentación específica y debe aplicarse en todos los momentos o circunstancias en las que se requiera. No obstante, para alcanzar esta perspectiva de



interoperabilidad entre las personas y departamento, se requiere el dominio y manejo de las habilidades digitales como se verá a continuación.

Habilidades digitales en contexto de salud

El dominio de actuaciones específicas en ámbitos digitales dejó de ser una formación de orden personal para transformarse en una necesidad de conocimiento colectivo por parte del talento humano en todas las organizaciones, en especial, aquellas dispensadoras de salud. El personal de todos los niveles requiere una formación esencial en materia de alfabetización digital y manejo eficiente de datos en estos planos tecnológicos.

Esto es particularmente cierto, en el staff humano encargado de liderar procesos y aspectos funcionales en el contexto empresarial. La alfabetización digital y el manejo de datos sensibles es crucial en el desempeño de este nivel. Esto requiere formación, destreza y actitud, elementos que conforman la competencia profesional. Solo a modo de ejemplo, en el liderazgo de las organizaciones de salud, se demanda que quienes llevan la delantera manejen información sensible, datos que requieren ser manejados con un alto nivel de

confidencialidad, pues comprometen la integridad total de los pacientes. Y esto es algo que el personal médico y asistencial debe comprender claramente. (Barrios y Sánchez, 2023)

A este tenor Martín y Jodar (2023) advierten la importancia de desarrollar estas competencias digitales en entornos de atención de salud, cuando subrayan la importancia de estas en estos escenarios haciendo la siguiente aseveración:

La rápida transformación digital de la economía y la sociedad ha convertido a las competencias digitales en herramientas básicas para aprovechar las oportunidades que ofrece dicha transformación. Los nuevos modelos de atención promovidos por la transformación digital requieren personal cualificado no solo en el ámbito sanitario, sino también en el de las competencias digitales.

No obstante, a pesar de las tendencias actuales de adopción de la salud digital, a menudo se pasa por alto la importancia del desarrollo de las habilidades y capacidades digitales. (p. 254)

De allí que resulte impostergable facilitar encuentros de formación con el tema del desarrollo y consolidación de los datos digitales de las personas que buscan atención



médica. Esta necesidad ha de atenderse de manera inmediata y constante para que todo el personal esté capacitado y pueda convertirse en una expresión de apoyo en todos los procesos que se manejan a lo interno de la empresa en materia de tecnología. Esto requiere liderar la gestión organizacional para formar equipos de trabajo y elevar el performance del talento humano que es materia del siguiente apartado.

Gestión de liderazgo para el impacto en equipos de trabajo de alto desempeño

Los requerimientos actuales en materia de formación de talento humano en instituciones administradoras del servicio médico, demanda un tipo de gestión avocada a la dirección del eficaz de los miembros de la organización con la finalidad de dotarlos de competencias que le permiten interactuar de manera óptima en este tipo de condiciones laborales.

En primer lugar, este tipo de gestión amerita el ejercicio de un liderazgo centrado en fomentar la confianza y elevar los niveles de desempeño de los diversos profesionales que hacen vida en estos escenarios de salud. El binomio organizacional, gestión y liderazgo son esenciales que, combinados,

incrementan la eficiencia operativa de todos los miembros. Para ello, asegura Frías (2006) es fundamental fomentar una visión inspiradora que tenga como norte elevar la calidad en materia de atención al paciente y, paralelamente, lograr el bienestar de todo el personal de la institución. Podría afirmarse que este último factor, condiciona al primero, pues un personal orientado al logro porque tiene un buen clima organizacional que incrementa el bienestar, generalmente, será proclive a elevar su desempeño profesional para alcanzar el cometido de elevar la calidad en cuanto a la atención del paciente que es un elemento visionario en este tipo de empresa.

En este contexto un buen liderazgo, propicia constantemente a innovación, en tanto que la gestión apela a la organización de los recursos, tiempos y sinergia para lograr resultados que sean sostenible en el tiempo, incluso planificando con visión estratégica cómo operar en entornos de alta presión. Otro aspecto trascendental según Levy (2023) que impacta positivamente en los componentes funcionales guarda relación con la comunicación asertiva. Esto es particularmente importante para que los mensajes lleguen desde su origen a su destino con el mayor nivel de fidelidad posible y esto se puede lograr con los actuales dispositivos



digitales con los que cuentan las organizaciones para establecer comunicaciones entre los distintitos niveles de estructura de la empresa.

Para Parra y Müller (2017) un componente adicional de la buena gestión es el tema de la confianza. Un liderazgo comprometido con la gestión innovadora y exitosa, se asienta en el tema de la confianza.

Cuando los planes se conciben y se procede a su ejecución todo el talento humano que conforma la estructura organizativa debe estar confiada en que dichos planes se ejecutarán tal como fueron comunicado.

También esta confianza se cristaliza cuando el manejo de la información se le da el carácter de confidencialidad que algunos temas reclaman.

A los componentes mencionados sobre la buena gestión en organizaciones de salud, cabe agregar los mencionado por Tirado et al (2017) realza el establecimiento de una cultura de la experimentación con lo cual se busca revalorizar la innovación constante en todos los niveles de la estructura organizativa mediante el otorgamiento de cierto grado de autonomía a los distintos departamentos para que propongan nuevas formas de gestionar sus tareas específicas y ver cómo estas

engranan de una manera más armoniza en la totalidad del entramado organizacional.

**Asunción de los nudos críticos en organizaciones de atención médica:
Una gestión de equipos de trabajo centrada en el liderazgo pragmático con parámetros de alta eticidad**

Los diversos retos que enfrentan las organizaciones ameritan un posicionamiento en su gestión que permitan abordar estos desafíos aplicando los atributos de cada uno de los estilos gerenciales de conformidad con los distintos enfoques del liderazgo.

Esta asunción requiere tomar en consideración los rasgos definitorios de cada uno de los estilos de liderazgos, pues se parte del principio de que cada uno de estos enfoques de liderazgos tienen, en su esencia, aspectos positivos, lógicos y oportunos para cada uno de los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones. (Ayuso y Herrera, 2017)

Los desafíos que se dan en la dinámica interna son variados y de distintas intensidades, característica que exige que la gestión del liderazgo ejerza cierto grado de pragmatismo para dar respuestas oportunas a estos retos. Por ejemplo, aduce Lencioni (2023) hay coyunturas que sobrevienen en determinados momentos y que, por su



naturaleza, reclaman una respuesta inmediata, casos en los que sería difícil convocar de manera extraordinaria una reunión interdepartamental para generar un proceso de participación a fin de alcanzar el compromiso ideal. En estas circunstancias, el liderazgo centrado en la autoridad es el que más se adapta a estas circunstancias advenedizas, pues el tiempo de respuesta es demandante y precisa de tomar decisiones tan rápidas como sea posible.

En otro contexto, según los retos planteados podría ser conveniente aplicar los atributos propios del liderazgo democrático o del liderazgo transaccional, para propiciar la participación de la masa trabajadora o favorecer un sistema de recompensa para premiar las acciones más proactivas. En cualquier caso, es importante mantener la ética con el firme propósito de que los miembros de la organización perciban y constaten que en la empresa no se dejan a un lado los principios éticos que deben guiar la convivencia y funcionalidad de la empresa.

Esto refuerza la idea de que los valores no son declaraciones formales registradas en documentos de la institución, más bien son visiones éticas con las cuales se orienta la función de la empresa y, por tanto, deben ser

asumidas sin dilaciones y con un fuerte sentido de compromiso.

Consideraciones finales

En virtud de los aspectos anteriormente referidos, según Uribe (2006) huelga decir que el liderazgo que demandan las empresas dispensadoras de la atención médica requiere estar competentemente adiestrado en materia de tecnología para que todos los procesos puedan llevarse a cabo de una manera que se consolide el trabajo en equipo, atendiendo a elementos como la comunicación organizacional asertiva, fomentar el buen clima de la empresa para consolidar el óptimo desempeño de todo el personal, en especial, aquel que interactúa de manera más precisa con las personas que demandan atención médica.

Además, es de hacer notar que la colaboración interoperable es un rasgo que siempre ha de tenerse presente para consolidar las acciones sinérgicas, sin las cuales es difícil funcionar.

Pero hay que dejar claro que este aspecto no debe dejarse a la voluntad de los trabajadores, sino que debe ser una competencia de actuación colectiva que se fomente mediante prácticas y un sistema de capacitación para que el personal se entrene



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



en estos menesteres y sepa cuál es su rol en el conjunto de la organización.

Finalmente, es digno de resaltar que asumir que en el contexto de una determinada organización de salud solo se aplicará los atributos de un determinado estilo de liderazgo, es actuar contra la realidad porque, como ya se advirtió en el respectivo apartado, hay situaciones que exigen la aplicación de determinados estilos en el ejercicio de liderazgo y, por tanto, se debe aplicar aquel que más se adapta a la circunstancia vivida, sin dejar de lado, por supuesto, la eticidad como concepto que permite a la empresa acoplarse a la dinámica del servicio que ofrece en materia de salud.

REFERENCIAS

Argüelles, L. (2012) Gestión de los equipos de trabajo comunitario en las comunidades agrícolas de tierras urbanas Buena y Morador, del estado Portuguesa: Una aproximación teórica desde la voz de sus versionantes. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Universidad Yacambú. Tesis doctoral.

Ayuso, D. y Herrera, I. (2017) El liderazgo en entornos sanitarios. Formas de gestión. Ediciones Días de Santos.

Barrios, J. y Sánchez, J. (2023) La salud digital y las nuevas formas de atención médica. Colección Health Tech.

Frías, A. (2006). La salud pública y educación para la salud. Editorial Masson Elsevier.

Gené, J. y Contel, J. (2001) Gestión en atención primaria. Incorporación de la práctica directiva en el liderazgo asistencial. Editorial Masson.

Grueso, P. (2016). Organizaciones saludables y procesos organizacionales y individuales. Comprensión y retos. Editorial Universidad del Rosario.

Hovenga, E y Lowe, Ch. (2021). Planificación de cuidados en enfermería basada en datos. Editorial Elseviers.

Koontz; H. y Weihrich, H. (1998) Administración: Una perspectiva global. 11era edición. Editorial McGraw-Hill.

Lencioni, P. (2023) Los 6 talentos laborales. Un método eficaz para descubrir tus fortalezas y las de tu equipo. Editor Matt Holl.

Martín, A. y Jodar, G. (2023) Atención familiar y salud comunitaria. Conceptos y materiales para docentes y estudiantes. Editorial Elsevier.

RESUMEN CURRICULAR

Autor: Dr. Argüelles Quero Luis Antonio
Abogado. Institución u organización en donde labora: Universidad APEC e Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU) República Dominicana. Área temática, título de su ponencia presentada en el viernes académico: Trabajo en equipo y la eticidad en la era digital en el contexto de organizaciones prestadoras del servicio de salud.



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



Autora: Zulaima Joceline Hernández
Universidad Fermín Toro
tecnozula@gmail.com
ORCID: 0000-0001-27036-5548



SIMBIOSIS ESTRATÉGICA: LA IA COMO SOCIO ESTRATÉGICO DE LA ALTA DIRECCIÓN

Línea de investigación: el potencial social de las organizaciones

RESUMEN

La presente investigación analiza la Inteligencia Artificial (IA) como un socio estratégico fundamental para la alta dirección en el horizonte 2026-2050, considerando la asociación que puede generarse dentro de las organizaciones para consolidar esta cooperación. Bajo la línea de investigación "Potencial Social desde las Organizaciones", en el estudio se propone explorar cómo la simbiosis entre la capacidad cognitiva humana y los modelos predictivos de la (IA) generativa redefinen la toma de decisiones estratégicas, que permita la construcción de nuevos paradigmas y modelos y gerenciales, promuevan una gerencia más ágil, capaz de responder a los procesos disruptivos que enfrenta el país. Metodológicamente, el



trabajo se sustenta en una revisión documental de carácter analítico, fundamentada en referentes como la norma **ISO 9001:2015**, los informes prospectivos de Deloitte 2026 y las teorías de sistemas de información gerencial. Los hallazgos preliminares indican que la integración de la (IA) no solo optimiza la eficiencia operativa y la rentabilidad, sino que potencia el valor social de las organizaciones al permitir una gobernanza más transparente, ética y adaptativa que den respuestas en tiempo oportuno a la sociedad productiva y se valore al hombre en su máxima expresión, con un trato más humano donde se le reconozca sus esfuerzo a través de sueldos y salarios justos, no se vea amenazado de ser remplazada por las tecnologías, sino más bien este tenga base desde el conocimiento para garantizar un buen desempeño. Se concluye que el éxito de la alta gerencia contemporánea depende de una alfabetización digital que trascienda lo técnico, enfocándose en un liderazgo capaz de orquestar ecosistemas simbióticos donde la tecnología actúa como un catalizador del talento humano y el bienestar social organizacional.

Palabras clave: inteligencia artificial, socio estratégico, alta dirección.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo empresarial se enfrenta a un crecimiento tecnológico avasallante. La inteligencia artificial (IA), además de evolucionar a pasos agigantados, está fortaleciendo su desarrollo y presencia en muchas organizaciones altamente productivas.

Las ventajas que ofrece a la alta dirección promueven que deje de ser una simple herramienta tecnológica para posicionarse como un socio estratégico, por ello, requiere fortalecer su cultura, valores y filosofía hasta desarrollar la estructura tecnológica interna.

Sin embargo, pese a lo expuesto anteriormente en Venezuela se observa resistencia cultural en la aplicación de la inteligencia artificial, vista hasta ahora, solamente como un apoyo a nivel de análisis de datos y automatización de equipos, en comparación con otros países de la región de Sudamérica, incluso de América Latina, la inteligencia artificial está revolucionando los procesos gerenciales, en la toma de decisiones, lo que hace necesario evaluar que puede estar causando este retraso tecnológico y por ende afectando el resto de los sectores productivos.



El objetivo de esta investigación es analizar los aspectos más relevantes, que justifiquen valorar la inteligencia artificial. (IA), como un socio estratégico desde la alta gerencia, considerando que el mundo empresarial actual ya no se rige por la estabilidad lineal.

La alta dirección afronta un entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), requiere una simbiosis estratégica, para transformar estas debilidades en fortalezas competitivas, no solo desde las ventajas, sino del compromiso ético y moral en su aplicación.

En este contexto histórico mundial, se aprecia la intransigencia hacia el uso de la Inteligencia Artificial. Aquellas organizaciones que han encontrado en ella una simbiosis hombre y máquina, no solo optimizan su rentabilidad, sino que potencian el valor social al permitir decisiones sobre bases más éticas, transparentes y humanas.

Transformando la praxis gerencial mediante el uso de datos confiables en tiempo real, que repercuten en la empresa y en su rentabilidad económica, fortaleciendo las bases de su sustentabilidad en el tiempo.

CONTEXTUALIZACIÓN

...Simbiosis estratégica

En la génesis de la tercera década del siglo XXI, el mundo empresarial y organizacional no solo enfrenta una transformación digital, sino también cambios de amplio espectro en las bases de la gobernanza. Es así como la alta dirección afronta el desafío de cambiar los modelos de planificación lineal basados en datos históricos, muchas veces sin más fundamento que la interpretación de expertos cuyas bases técnicas son análisis estadísticos sobre escenarios inciertos para encontrarse al filo de un abismo de complejidad que el marco VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad) describe con precisión quirúrgica.

En este escenario, la Inteligencia Artificial (IA) ha dejado de ser un componente periférico de la infraestructura tecnológica para erigirse como un socio estratégico indispensable en un mundo globalizado y demandante de nuevas tecnologías.

Para autores como Nandram y col (2017), mencionado en Terlatto (2019) considera que los ambientes VUCA son un desafío para que las empresas descubran nuevas oportunidades, una visión estratégica de ver como los cambios pueden llegar a influir de forma positiva en las



organizaciones. En este orden de ideas, McGrath (2013), mencionado por Avendaño (2020). Plantea la necesidad de construir ventajas competitivas transitorias, aprendiendo a lanzar nuevas iniciativas estratégicas de forma recurrente y creando una cartera de ventajas que puedan desarrollarse con rapidez.

Acorde a esta autora, es el momento de romper las cadenas que mantienen ancladas a las empresas a acciones obsoletas; es decir, se requiere una adaptación constante a nuevos escenarios para alcanzar lo que ella denomina "ventajas transitorias", pero logradas con agilidad.

Con ello, no se busca que desaparezca el juicio humano en estos espacios, sino generar una simbiosis estratégica entre lo humano y lo tecnológico. El objetivo es potenciar la perspectiva humana para lograr un análisis más certero a través del procesamiento masivo de datos, aprovechando al máximo la capacidad predictiva y generativa que hace única a la (IA).

Donde la alta gerencia y los CEO, deben estar a la vanguardia de la demanda de profesionales de alto nivel con conciencia, valores y ética para el uso apropiado de la (IA).

Es decir, esto se enmarca bajo la línea de investigación "Potencial Social desde las Organizaciones". El punto crítico actual es que las organizaciones que no aceptan la incorporación de la Inteligencia Artificial como un socio estratégico ponen en riesgo su agilidad de gestión ante la volatilidad del mercado, atenta gravemente contra la estabilidad social de su entorno y, por ende, contra su rentabilidad, afectando principalmente a los trabajadores y sus familias, así como a las cadenas de suministro, lo que provoca un efecto dominó.

En un escenario, caracterizado por la desconfianza y detractores de la inteligencia artificial, por un miedo infundido que la tecnología podría sustituir en su totalidad al hombre, se encuentra Alpaydin (2016), mencionado por Mariyono y col (2025), quien define que:

“El futuro no se trata del hombre contra la máquina. Se trata del hombre con las máquinas». En el ámbito educativo, la integración de la IA promete avances significativos al personalizar las experiencias de aprendizaje, mejorar el acceso y apoyar métodos de enseñanza innovadores” (s/n)

En este sentido, la inteligencia Artificial no emerge como un sustituto, sino



como un socio altamente estratégico para el entorno empresarial, que ofrece grandes ventajas. Esto puede apreciarse en la incorporación de tecnología para la interpretación de datos e información, que posteriormente permite sostener una conversación donde se palpa la iteración del hombre con una mente avanzada, capaz de responder en tiempo real dudas e inquietudes y hasta dar recomendaciones que sería algo imposible obtener de otra persona.

Es así como en Deloitte (2026) se expresa: Los líderes tecnológicos enfrentan un cambio crítico: pasar de la experimentación a impactos medibles. La innovación se acelera exponencialmente: la IA generativa alcanzó 100 millones de usuarios en dos meses, frente a los 50 años que tardaron los teléfonos en llegar a 50 millones”.

Acorde a este artículo, se requiere entender que Venezuela no escapa de esta realidad y que la misma debe estar a la par para atender los Objetivos de Desarrollo Mundial 2030, donde están inmersas una serie de responsabilidades, especialmente en aquello donde están implicados los beneficios de la persona, que requieren ser atendidos con urgencia; sobre todo en estos tiempos donde los índices de pobreza están

alcanzando altos niveles y no permiten, posiblemente, la inversión en tecnologías, desarrollo, formación y otros aspectos relacionados.

MARCO CONCEPTUAL

...Fundamentos Teórico Evolutivo Inteligencia Artificial

La inteligencia artificial es uno de los sueños más ansiados de la humanidad, que ha investigado y desarrollado muchas formas de alcanzarla. Según INCyTU (2018), se describió que: “El modelo matemático de la máquina de Turing, desarrollado por el británico Alan Turing, inspiró la creación de los primeros prototipos de computadoras del siglo XX y lo convirtió en pionero y fundador de la rama de la Inteligencia Artificial (IA).

Turing y otros científicos y filósofos de su época fueron los primeros en buscar una respuesta rigurosa a la pregunta: ¿pueden las máquinas pensar? Responderla implica contar con una definición formal del concepto de inteligencia; un paso fundamental para delinear rigurosamente las fronteras de la computación”. Acorde a este ente, la búsqueda de respuestas sobre este aspecto ha sido de gran relevancia.

A la luz del planteamiento que realizó López y col. (2023). Describe que:



“Podemos distinguir entre IA basada en conocimiento e IA basada en datos. La IA basada en el conocimiento, que empezó a desarrollarse a finales de los años setenta, intenta modelar el conocimiento humano mediante modelos informáticos. Comienza de arriba hacia abajo a partir de un análisis humano sobre qué conceptos y conocimientos utilizan los individuos para resolver problemas o responder consultas en un dominio concreto de especialización, formalizando e implementando dichos conocimientos mediante lenguajes de representación basados en la lógica matemática. Esta IA basada en el conocimiento utiliza bases de conocimientos, modelos conceptuales, ontologías, estrategias de razonamiento automatizado, técnicas heurísticas de resolución de problemas y aprendizaje profundo.” (p. 13)

Este referente teórico muestra claramente cómo la diferencia entre IA, del conocimiento y la que se ha fundamentado en el análisis de datos numéricos, el hombre ha buscado siempre desde sus inicios modelar el pensamiento humano, pero bajo criterios de avanzada con más rápido y sin emociones, basado en sus necesidades de buscar respuestas más allá de su comprensión y conocimiento propio, lo que hace que haya

sentido curiosidad de explorar otras alternativas a través del desarrollo de tecnologías más ágiles, lo que reta al hombre a medir su propia inteligencia con aquello desconocido, se requiere fortalecer la educación digital como primera línea base, para alcanzar objetivos y metas. Este referente teórico despierta muchas inquietudes, del por qué el hombre ha ido en avance del desarrollo más humano de esta tecnología, como una forma de encontrar respuestas en un mundo paralelo al que se vive.

Socio estratégico

Posiblemente, al mencionar la palabra "socio estratégico", surja la clara idea de una persona o empresa en alianza para crecer en un punto en común; es así como a lo largo de los años se ha ido relacionado el mismo a la cooperación entre unidades para apalancar el desarrollo organizacional (ejemplo de ello se ha llegado a ver a RR. HH. Como un socio estratégico). En este orden de ideas, se puede hablar de asociatividad como una forma de describir la interacción entre personas para hacer de un objetivo el objetivo de todos, uniendo sus esfuerzos.

Esta postura se ve respaldada por Early (1989), mencionado por Calvo y col. (2007):



“La asociatividad es la buena voluntad y habilidad de los participantes en una organización para subordinar sus objetivos y acciones individuales a los objetivos y acciones colectivas” (p. 7).

Este autor propone que la buena voluntad por un fin común permite alcanzar más fácilmente metas y objetivos organizacionales.

Lo expuesto anteriormente permite inferir sobre la necesidad que en las organizaciones el personal de alto nivel desarrolle habilidades blandas que les permitan, desde la empatía y la buena voluntad, trabajar en equipo y generar confianza para lograr los objetivos. Como afirma Leana y col. (1999, Ob. Cit.): “La asociatividad y la confianza son necesarias para que el capital exista y se logre un mayor desempeño organizativo”.

A partir de lo señalado por este autor, se requiere la educación integral del personal para fomentar la asociatividad y la confianza como herramientas necesarias para incorporar la inteligencia artificial como socio estratégico de la alta gerencia, con el único fin de alcanzar las metas y objetivos organizacionales, que deben ir de la mano de los objetivos no solo empresariales, sino

también de los objetivos del país alineados a los de desarrollo de la Agenda 2030.

Alta gerencia

Toda Organización o empresa requiere de dirección y liderazgo, por ello existen las llamadas “Alta Gerencia” o “Altos Mandos”, como columna vertebral, cuyo propósito es dirigir estas estructuras, a través del desarrollo de planes, políticas y estrategias, quienes manejan los recursos financieros, haciendo posible que esta pueda operar.

De acuerdo a Hambrick (2005), mencionado en Tabares y col. (2015) en relación con la Teoría de los Altos Mandos, consiste en que la labor gerencial recae, en algunas organizaciones, sobre un equipo y no sobre una persona.

Esta postura, se ve respaldada por Algunos autores, entre ellos Fernández y col (2015), descrito por Tabares (2015) y col. “quienes sugieren que los EAD se constituyen como capital intelectual de la organización, convirtiéndose en un recurso fundamental para el funcionamiento de la empresa.

La afirmación de estos autores, se basan en el desempeño de alto rendimiento que generan estos equipos de trabajo, los



cuales son responsable del funcionamiento de las organizaciones.

A partir de lo anterior, se deduce que las organizaciones deben ser líderes, no solo desarrollar y ejecutar sus planes internos, sino además hacer uso apropiado de las tecnologías desarrolladas para ello, que les permita eliminar la obsolescencia tecnológica, nudo crítico que les limita su crecimiento. Lo anterior coincide con Deloitte.2026: Las organizaciones líderes descubren algo distinto: el verdadero valor surge al renunciar a operaciones obsoletas, no solo al añadir agentes a flujos antiguos.

En otras palabras, lo descrito en el informe Deloitte 2026, afirma la necesidad que tienen las empresas y organizaciones de invertir en estructuras tecnológicas para potencial el conocimiento y desarrollo de personal altamente competitivo en materia de fortalecer su desempeño digital, va más allá de ser un simple operador de datos, para convertirse en un profesional con alta capacidad de interpretar resultados y decidir con ética lo más conveniente para la organización, se requiere además que la ética siempre esté presente en la aplicación de la inteligencia artificial generativa, como un pasaporte al éxito, de la mano con un socio estratégico, lleno de buena voluntad y

confianza, que consolide la alta gerencia con pensamientos críticos, sobre la responsabilidad social ambiental que estas tienen en sus espacios productivos y sociales, donde la conciencia del hombre es parte de esa realidad social.

Objetivos de Desarrollo Sostenible Agenda 2030

El desempeño de las operaciones de las empresas pareciera estar aisladas de la denominada agenda 2030, la cual nace el 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como Agenda 2030, recoge los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) establecidos por la Organización de Naciones Unidas. ONU. Organismo encargado de velar por el bien común de las naciones en el tema del desarrollo sostenible y la paz mundial.

Ahora bien, muchos países han tomado seriamente este compromiso, hasta ir al fondo de sus propios problemas, encontrar la fuente y erradicarlos, atendiendo el llamado de la ONU. A este propósito, resulta pertinente citar a Antonio Guterres, sobre los objetivos de Desarrollo 2030. “Todo el mundo tiene que hacer su parte: los gobiernos, el sector



privado, la sociedad civil (...). Se necesita la creatividad, el conocimiento, la tecnología y los recursos financieros de toda la sociedad para conseguir los ODS en cada contexto”.

Lo planteado anteriormente por el secretario general de la ONU, describe un escenario preocupante para aquellos países que no han comprendido la magnitud de esta gran responsabilidad. Enmarca el desarrollo económico, social, político, de salud y educación, a través de una productividad, la cual puede impulsarse a través de la aplicación de la inteligencia artificial. La alta gerencia debe comprender las grandes ventajas que puede aportar a su gestión, especialmente si se educa a los gerentes y personal responsable de tomar decisiones.

Responsabilidad Social Ambiental (RSA)

En un mundo tan controvertido como el que se está viviendo en pleno siglo XXI, se requiere que las personas sean más conscientes sobre lo que sucede a su alrededor y como sus decisiones pueden afectar el ambiente de forma integral, tanto en el presente como a futuro, por ello se habla de responsabilidad social ambiental. Concebida como un compromiso de forma voluntaria, asumida por personas, empresas y comunidades en pro de garantizar la

sostenibilidad ambiental, a través de acciones que minimicen el impacto de sus actividades en el entorno, parafraseando a Moreno y col (2018).

La Responsabilidad Social Ambiental incide directamente sobre los procesos de producción, a corto o largo plazo, podría cuestionar o mejorar la imagen empresarial, de igual manera sirve como la herramienta clave, por cuanto muestra a la empresa como un tipo de empresa amigable con el medio ambiente.

A partir de esa base, es determinante que el desarrollo de gestiones comerciales, deben contemplar la RSA, como elemento crítico y aplicarlo en todos su aspectos, especialmente en el desarrollo y aplicación de la inteligencia artificial, considerando aspectos como la cantidad de energía que demandan estas tecnologías, y el almacenamiento de datos realizado con equipo especiales a grandes profundidades de los océanos debido al calor que se genera afecta el medio ambiente, por ende es necesario considerar la ética

Propuesta de Formación Digital Especializada

La única forma de cerrar las brechas entre el desconocimiento y la mejora



continua es la formación permanente, las empresas exigen profesionales que dominen temas estratégicos para el desarrollo económico y social de los países, entre ellos la tecnología digital en todo sus esplendor desde el diseño hasta la construcción de estructuras digitales, bajo esta perspectiva la inteligencia artificial está brindando un panorama donde se presentan grandes ventajas, sin embargo el tema formativo sigue siendo crucial para ello.

Es así, que según Small y col (2008) mencionado en Zempoalteca (2016) afirman que: “Se deben desarrollar diferentes capacidades tecnológicas y didácticas”. Es decir, en las instituciones educativas si hay algo que debe prevalecer es la formación en temas tan pertinentes e importantes para el país, la forma de atender esta situación es de manera integral, en las organizaciones productivas deben consolidar planes de formación, que ofrezcan un abanico de alternativas en temas como las tecnologías digitales para fortalecer la industria.

Es por ello y Parafraseando el estudio de Pedraza y col (2013), mencionado por Mencionado en Zempoalteca (2016), el cual hizo evidente que las competencias del factor de manejo de procesadores de texto y presentaciones obtuvieron valores que

oscilaron de bastante a suficiente; sin embargo, en lo referente al manejo de material multimedia o diseño de sitios en internet, su valoración fue baja. Con ello queda claro la formación digital no puede ser solamente teórica se debe profundizar en aspectos más importantes, como la programación, el desarrollo y otros que consoliden el dominio de la misma.

Según el informe Deolitte-2026. La pregunta solía ser "¿Qué podemos hacer con la IA?" Ahora es "¿Cómo pasamos de la experimentación al impacto?" El enfoque ha pasado de pilotos interminables a un valor real para el negocio, y hay una sensación de urgencia detrás de todo ello. No porque la tecnología esté mejorando, aunque lo está sino porque el propio ritmo del cambio se ha acelerado. De acuerdo este autor, ya la Inteligencia Artificial, esta tomando un nuevo auge, que demanda preparación en las organizaciones de toda índole.

CONSIDERACIONES FINALES

El mundo actual vive en constantes cambios de índoles impensables, desde lo social, político y climático, cada uno ejerce consecuencias que pueden ser resueltas o no a corto o largo tiempo, la era digital llegó para quedarse, desde hace años se habla de la



sociedad del conocimiento, considerada el motor principal para el desarrollo económico y social, superando al capital físico y la mano de obra, impulsado por la tecnología (TIC) y el acceso ilimitado a la información, promoviendo el aprendizaje continuo, la innovación y la creación de riqueza a través de la producción, intercambio y aplicación de saberes para el bienestar humano. En este aspecto vale la pena destacar que Venezuela, aunque tiene avances sobre el tema con el desarrollo de maestrías y doctorados que incluyen estas líneas de investigación, carece de estructuras tecnológicas, para lograr los avances que necesita la industria.

En este orden de ideas, la situación que atraviesa el país, pone contra las cuerdas el desarrollo de programas de formación y estructuras tecnológicas que tanto demanda, las razones de orden político, no permiten el avance tan ansiado sobre el desarrollo y aplicación de la inteligencia artificial a nivel gerencial, se requiere que haya un consenso entre la industrias, las universidades y las cámaras industriales desde donde se cree un papel de trabajo para establecer la ruta para el crecimiento y desarrollo para esta aplicación, es importante el despliegue de líneas que contemplen formación desde lo más simple hasta lo más complejo fortaleciendo aspectos

de valores y éticos, que generen confianza al industrial venezolano hasta que pueda ver y aceptar la inteligencia artificial como un socio estratégico para el crecimiento integral de las empresas, donde los trabajadores también formen parte vital de este desarrollo.

REFERENCIAS

- Avendaño, A. (2020). Estrategia: El arte de crear valor. Enovatinglab. <https://enovatinglab.com/wp-content/uploads/2020/07/Libro-completo-Estrategia-9.pdf>
- Calvo-Cuadrado, A., & Alcázar-FM, F. (2007). Capital social y gestión estratégica de recursos humanos: Un modelo de análisis. *Revista de Empresa*, (21), 44-58.
- Deloitte. (2026). Tech Trends 2026: 17.^a edición de tendencias tecnológicas. <https://www.deloitte.com/global/en/about/governance/network-brand-alliances/about-the-network.html>
- Granda-Duarte, M. (2021). Responsabilidad social ambiental en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). *Polo del Conocimiento*, 6(1), 740-754. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2179>

RESUMEN CURRICULAR

Autora: Dra. Zulaima Joceline Hernández. Doctora en Gerencia Avanzada, con amplia trayectoria en dirección ejecutiva y científica. Ex vicepresidente de la Fundación CIEPE, experta en I+D, modelos estratégicos, políticas públicas y cooperación internacional. Asesora industrial, vinculando con éxito la innovación académica.



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



Autora: Yamileth Molina Guédez.
Universidad Fermín Toro
yami.molinag@gmail.com.
ORCID: 0009-0001-2447-365X.



REVICTIMIZACIÓN INSTITUCIONAL: DESAFÍOS DEL CONTROL DE CONVENCIONALIDAD FRENTE A LA VIOLENCIA DE GÉNERO EN VENEZUELA

RESUMEN

El presente ensayo analiza la brecha que existe entre la Ley Orgánica Sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2021) su aplicación procesal en el sistema de justicia en Venezuela, la violencia institucional es un factor que dificulta la protección de las mujeres víctimas de violencia, señalando la indiferencia judicial y la falta de registros y estadísticas públicas, documentados en la actualidad por organismos como PROVEA y CEPAZ. Este ensayo se sustenta en un paradigma socio-crítico, con un modelo fenomenológico y el método de Investigación Acción Participativa, vinculado con la praxis de la asistencia jurídica de la Fundación Mujeres con Valor. Asimismo, plantea una triangulación epistémica que articule el



derecho venezolano con los tratados internacionales suscritos y ratificados por Venezuela de derechos humanos y el control de convencionalidad. Por ello se menciona el emblemático caso de Linda Loaiza López por violencia de género, tortura y esclavitud sexual cuya sentencia emanada de la Corte Interamericana de Derecho Humanos del año 2018 condeno al Estado Venezolano por falta de acatamiento estatal y la impunidad estructural. Por ende, como respuesta a esta realidad este estudio aboga por un constructo teórico práctico de justicia restaurativa y de no repetición, superando el formalismo dogmático para transformar el derecho en una herramienta real de emancipación, dignidad, protección efectiva y eficaz para las mujeres víctimas de violencia, ya que la erradicación del patriarcado estructural se puede lograr con el fiel cumplimiento de las leyes venezolanas y acatamiento a los convenios y tratados internacionales.

Palabras clave: revictimización, violencia de género, conflicto normativo, justicia restaurativa, justicia de no repetición.

INTRODUCCIÓN

El Conflicto entre la Norma y la Praxis

En la actualidad, el sistema de justicia venezolano atraviesa una crisis de efectividad en la protección de las mujeres víctimas de violencia debido a la inobservancia de los estándares interamericanos, aun cuando existe la Ley Orgánica Sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2021) persiste una brecha crítica entre el mandato legal y su ejecución procesal que genera impunidad.

Asimismo, la referida Ley tiene como objetivo garantizar y promover el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia, creando condiciones para prevenir, atender,

sancionar y erradicar la violencia contra ellas en cualquiera de sus formas y ámbitos, específicamente señala 21 tipos de delitos de violencia contra las mujeres, siendo inevitable mencionar el delito de violencia institucional, la falta de protección adecuada por parte de instituciones del Estado.

“Artículo 19: Las acciones u omisiones de las y los servidores públicos, de cualquier órgano, ente o institución pública, que retarden, obstaculicen o impidan el acceso a la justicia y a las políticas públicas, así como el ejercicio y disfrute de los derechos previstos en esta Ley.”



Por lo tanto, estos delitos están contemplados en la legislación venezolana para garantizar la protección de las mujeres y sancionar a los responsables, dicha ley busca crear un marco legal robusto para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia de género en todas sus formas.

En consecuencia, estos delitos reflejan la gravedad de la situación de violencia en Venezuela y la necesidad urgente de medidas efectivas para proteger a las víctimas y eliminar estas prácticas.

En relación con la investigación jurídica explica Guamán Chacha et al. (2021) “la investigación jurídica debe asumirse como una disciplina científica que organiza criterios técnicos para trascender la mera exégesis de la ley” (p.170). Por esto, mi labor investigativa entiende que el Derecho es un fenómeno de la vida comunitaria que debe reflejar las condiciones de su sociedad para ser legítimo.

Desde mi perspectiva, esta desconexión constituye una forma de revictimización institucional donde el Estado se convierte en un agente agresor por negligencia, una falla sistémica que, en última instancia, cuesta vidas.

Por ello esta inercia procesal de los órganos de justicia no representa una mera omisión administrativa, sino una denegación fáctica de la tutela judicial efectiva, al dilatar las medidas de protección y burocratizar el acceso a la jurisdicción, el sistema de justicia despoja a la víctima de su garantía de seguridad, generando un entorno de impunidad que viabiliza la escalada de la agresión.

En el ámbito del derecho penal de género y el control de convencionalidad, la parálisis judicial es violencia institucional, una complicidad omisiva del Estado que se traduce en una vulneración irreversible al derecho a la vida de la víctima.

Fundamentación Metodológica: Paradigma Socio-Crítico y la Experiencia en Fundación Jurídica Mujeres con Valor

Para abordar esta problemática de raíz, mi investigación se posiciona desde un paradigma cualitativo socio-crítico, el cual busca la autonomía y la transformación real de la praxis judicial, con un modelaje fenomenológico e interpretativo, priorizo la experiencia subjetiva de la víctima para deconstruir el discurso patriarcal que aún permea las instituciones, cuya visión se apoya en la investigación holística que surge



como una alternativa integradora que permite percibir los fenómenos de manera global y transdisciplinaria.

Asimismo, empleo el método de Investigación Acción Participativa (IAP), pues considero que no se puede observar el sistema solo desde afuera, sino que es necesaria la co-creación del conocimiento con los actores procesales, pero además esta metodología se nutre directamente de mi praxis en la Fundación Jurídica "Mujeres con Valor", donde brindo asesoría y asistencia legal gratuita a mujeres víctimas de violencia, confirmando que la mayoría de las asesorías son anónimas debido al profundo temor de las mujeres a ser cuestionadas y vulneradas por los propios órganos receptores de denuncia que son los encargados de brindarles protección y auxilio en momentos adversos.

De este modo, el Derecho debe fundamentar sus afirmaciones en datos y estudios previos que permitan comprobar la magnitud de esta violencia institucional; un criterio de científicidad indispensable para el rigor de la disciplina, al utilizar métodos mixtos, logro una comprensión más completa, aprovechando las fortalezas de datos cuantitativos para establecer generalizaciones y de cualitativos para

profundizar en las vivencias de las víctimas de violencia.

Triangulación Epistémica y el Nuevo Delito de Institucionalidad

El núcleo de mi propuesta reside en la aplicación efectiva del control de convencionalidad para enfrentar la resistencia estructural de los tribunales venezolanos y los entes relacionados con la materia de violencia contra la mujer.

Por tanto, para superar este desafío, propongo una triangulación epistémica rigurosa que logre una alineación perfecta entre la Constitución Nacional, la ley nacional (LOSDMVLV, 2021) y los Tratados de Derechos Humanos suscritos y ratificados por Venezuela. En este proceso, sostengo que la incorporación de la perspectiva de género es una obligación analítica indispensable para identificar si un problema afecta de manera desigual a hombres y mujeres.

A través de este lente, mi trabajo pretende desmontar lo que hoy se configura como un nuevo delito, la violencia institucional tipificada en la referida ley, destacando que la mujer ya no es solo víctima del agresor inicial, sino que, al acudir a las instituciones respectivas, se encuentra con funcionarios que la revictimizan,



convirtiendo el proceso penal en un espacio de vulneración adicional. En consecuencia, esta realidad exige desentrañar los discursos institucionales que invisibilizan la violencia a través de una hermenéutica jurídica crítica.

Es importante destacar que, el Informe anual de Programa Venezolano de Educación-Acción en Derechos Humanos (PROVEA, 2026) evalúa la situación de los derechos humanos. Durante el año 2025 fue presentado dicho informe y, luego, publicado oficialmente el 14 de mayo de 2026, cuyo título central del mismo fue “El eclipse de la Constitución: Venezuela exige justicia y democracia” considerando que:

“Los hallazgos correspondientes a 2025 demuestran que las sofisticadas definiciones de violencia institucional y política añadidas en la reforma de la LOSDMVLV de 2021 son letra muerta en los circuitos judiciales del país. La brecha entre el texto legal y la represión documentada evidencia que el sistema penal venezolano no está diseñado para sancionar la violencia institucional, sino para ejecutarla, configurando de forma ininterrumpida un desacato convencional sistemático frente a los mandatos fijados por la Corte IDH.”

Al respecto, detrás de los números del informe de Programa Venezolano de Educación-Acción en Derechos Humanos (PROVEA) está el dolor de miles de mujeres atrapadas en un sistema que les dio la espalda, el cual las vulnera y revictimizó convirtiéndose en un sistema agresor, por ello las definiciones de violencia política e institucional impresas en la (LOSDMVLV, 2021) se quedan en retórica frente a un aparato judicial que prefiere perseguir antes que hacer justicia.

Por otro lado, el informe de Centro de Justicia y Paz (CEPAZ, 2026) señala enfáticamente que la Corte Interamericana de Derechos Humanos revela un panorama crítico para las mujeres en Venezuela, ya que:

“Se registraron 76 femicidios en el primer semestre y una alarmante prevalencia de violencia sexual y física en el ámbito familiar. Esta crisis se agrava con la existencia de redes de trata y explotación sexual de mujeres y niñas en zonas mineras y fronterizas, junto a la persistente persecución política que mantiene a mujeres bajo detención arbitraria, enfrentando tortura, aislamiento y violencia de género por parte de agentes estatales.”



A tenor de los referidos hallazgos del Centro de Justicia y Paz (CEPAZ, Ob. CIt.), la disfunción del aparato judicial venezolano se manifiesta en la desatención de las víctimas denunciantes y en una deliberada opacidad estadística. Este silencio institucional se remonta al año 2016, fecha en la que el Estado interrumpió de forma definitiva la publicación de informes oficiales sobre violencia de género.

Por ello, ante este vacío, la realidad del país se rige exclusivamente por los monitoreos de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) como CEPAZ, PROVEA, UTOPIX, cuyos registros independientes son el baremo de referencia admitido por los entes interamericanos para evaluar la crisis local.

Desde la perspectiva del derecho procesal, esta conducta configura una flagrante violencia institucional del Artículo 19 ordinal 15 de la Ley orgánica Sobre el Derecho de las Mujeres a Una Vida Libre de Violencia (LOSDMVLV 2021) al negar la información, paralizar las causas y exigir trabas inhumanas, las instituciones públicas cometen una agresión directa por omisión, este ocultamiento sistemático de la data anula la creación de políticas públicas y consolida un desacato convencional permanente ante la

Corte Interamericana de Derechos Humanos, evidenciando que el Estado utiliza su propia estructura para normalizar la impunidad y desproteger a las víctimas.

Hacia un Constructo de Justicia Restaurativa y No Repetición

Es importante destacar, que la revictimización institucional es una manifestación del patriarcado estructural que exige una respuesta transformadora más allá de la sanción penal tradicional, mi objetivo final es generar un constructo teórico-práctico de justicia restaurativa adaptado al contexto venezolano ya que el Derecho debe ser visualizado como una herramienta encaminada a la realización de valores y a la eficacia social real, superando el estricto formalismo que constituye una limitación histórica que trasciende el plano meramente dogmático para traducirse en una desprotección sistemática de las víctimas, al carecer de mecanismos reales de ejecución y de operadores jurídicos formados con perspectiva de género, el texto legal se vacía de contenido, dejando a la mujer en una situación de vulnerabilidad extrema frente a sus agresores y ante el propio Estado.

De allí pues, que este modelo exige el diseño de protocolos de actuación que



supriman la negligencia procesal y aseguren una reparación integral que garantice la no repetición de los agravios a las víctimas, solo mediante la deconstrucción de la resistencia judicial al control de convencionalidad será posible alcanzar una tutela que proteja verdaderamente la dignidad humana.

La Inobservancia Convencional como Fracaso del Estado

La investigación trasciende el ejercicio académico inerte para erigirse en un producto intelectual para la transformación social, cuyo propósito es emancipar la praxis judicial venezolana de vicios estructurales que perpetúan la impunidad.

Es imperativo señalar que, cuando el Estado ignora sistemáticamente las decisiones de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, no solo vulnera el orden convencional, sino que sumerge a la mujer en una espiral de revictimización institucional, ante un sistema que desatiende sus compromisos internacionales. En este trabajo se propone una ruta crítica para que el acceso a la justicia interamericana sea una garantía real y no una quimera frente a la omisión estatal que desprotege a la mujer vulnerada.

Al respecto, cualquier análisis riguroso sobre la violencia de género en la realidad

jurídica venezolana halla su punto de inflexión en el caso emblemático, politizado y que causó una gran conmoción social, caso Linda Loaiza López y su paso por el Tribunal Supremo de Justicia, dejando en evidencia como el propio sistema judicial puede convertirse en un segundo agresor, agotadas las instancias y recurrir a la Sala de Casación Penal para demostrar una vez más la impunidad al validar una sentencia absolutoria sobre el delito de violación bajo formalismos técnico a pesar del dolor y sufrimiento causado a la víctima frente a la gravedad de los hechos y la evidente violación de género institucionalizada le cerró las puertas de una justicia venezolana transparente ajustada a derecho.

Por lo tanto, para la víctima acudir a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos no se basó en una imple elección procesal, sino el último refugio de una mujer que sufrió durante cuatro meses en cautiverio las más terribles torturas, aberraciones, secuestro y violencia sexual por su agresor, asimismo la revictimización institucional de un sistema que debió brindarle protección y no convertirse en un sistema agresor.

En consecuencia, es la primera vez que la Corte Interamericana de Derechos Humanos en fecha 26 de septiembre del 2018



condena al Estado venezolano por violar los derechos a la integridad personal, libertad, vida privada, garantías judiciales, declarando que el Estado es responsable por los delitos de violencia de género, tortura y esclavitud sexual sufridas por una mujer a manos de un particular.

Evidentemente como jurista e investigadora, manifiesto que existen numerosos casos de mujeres venezolanas que han acudido a instancias internacionales y, a la fecha, el Estado no ha incumplido las sentencias de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, politizando casos emblemáticos que claman justicia, asimismo busco que el Derecho deje de ser un instrumento de sujeción o una herramienta politizada y se convierta en una realidad vivida de liberación.

Es importante destacar que, actualmente el Estado venezolano no ha cumplido ni acatado la decisión de la Corte Interamericana de Derechos Humanos en el referido caso, siendo evidente que la víctima sigue siendo revictimizada por un estado agresor, que señala como argumento, que Venezuela no está obligada a cumplir la sentencia en el referido caso por haberse retirado de la Organización de los Estados Americanos (OEA).

Reflexiones finales

Como bien pronunció Simone de Beauvoir y se reafirma en mi investigación: “Que nada nos defina. Que nada nos sujete. Que la libertad sea nuestra propia sustancia” Alcanzar esa sustancia es el fin último: un sistema donde la dignidad de la mujer sea, finalmente, la medida de todas las cosas.

En definitiva, “Mujer, Atrévete a Decir lo que Sientes, lo que Sufres y lo que Callas”. Esta frase invita a las mujeres a expresar sus sentimientos, experiencias y sufrimientos lo cual es un paso crucial en la lucha contra la violencia de género. Es fundamental crear espacios seguros donde las mujeres puedan hablar sin temor a represalias y recibir el apoyo necesario. Solo a través de un esfuerzo colectivo e inclusivo podremos construir una sociedad más justa y equitativa para todos.

REFERENCIAS

- Beauvoir, S. (1949). *El Segundo Sexo*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Centro de Justicia y Paz (CEPAZ). (2026). <https://cepaz.org/la-cidh-documenta-el-quebre-democratico-y-la-crisis-de-derechos-humanos-en-venezuela/>
- Guamán Chacha, K. A., Hernández Ramos, L. y Lloay Aldaz, A. (2021). El estudio de caso único en la investigación jurídica. *Revista Universidad y Sociedad*.



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



República Bolivariana de Venezuela, N°
6.668 (Extraordinario), 16 de diciembre de
2021.

Programa Venezolano de Educación-Acción
en Derechos Humanos (PROVEA).
(2026). Informe Anual 2025: El eclipse de
la Constitución: Venezuela exige justicia
y democracia. Caracas: PROVEA.

Universidad Fermín Toro. (2016). Normas
para la Elaboración y Presentación de
Trabajos de Investigación. Cabudare:
Decanato de Investigación y Postgrado.
https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_362_esp.pdf

RESUMEN CURRICULAR

Autora: Esp. Yamileth Molina Guédez.
Especialista en Derecho Procesal Penal y
doctoranda en Derecho. Presidenta de la
Fundación Jurídica "Mujeres con Valor".
Investigadora enfocada en el análisis crítico de la
praxis legal venezolana, la revictimización
institucional y la protección de los derechos
fundamentales en contextos de alta
vulnerabilidad social.



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



Autora: Lizet Pérez de Villegas
Universidad Fermín Toro
ppabogados.lizet@gmail.com
ORCID: 0000-0003- 2748-7149.



ATRIBUTOS DE LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL EN EL EJERCICIO PROFESIONAL DEL DERECHO

Línea de investigación: Potencialidad social desde las organizaciones

RESUMEN

El ejercicio profesional del derecho se encuentra inmerso dentro del ámbito ceñido por los límites del ordenamiento jurídico, determinado por normas legales y constitucionales vigentes en un contexto específico, como principales orientadores. Sin embargo, la sociedad en ocasiones manifiesta insatisfacción con el sistema de justicia. Frente a dicho escenario, surgió en la autora, desde la mirada de su ejercicio profesional, la inquietud de ampliar la visión del abogado hacia un mundo jurídico, bajo la comprensión de los aspectos generosos de la vida humana, a fin de lograr cambios, basados en los atributos de la Inteligencia Espiritual. En este sentido, el propósito del presente estudio se centra en exteriorizar reflexiones en torno al ejercicio profesional del abogado, guiado por la pregunta sobre la utilidad que podría brindar los atributos de la Inteligencia Espiritual en el ejercicio profesional del



Derecho. De esta manera, se estructuró en tres (3) apartados interrelacionados, a partir de una perspectiva metodológica cualitativa basada en el paradigma interpretativo, apoyada en el método fenomenológico. La autora utilizó como técnica la entrevista en profundidad, en función de exteriorizar los significados aportados por los tres (3) actores sociales clave en el ejercicio profesional del derecho, quienes le asignaron a la realidad una introspección de las cuales emergieron categorías, a fin de llevar a cabo, la triangulación para la legitimidad de sus voces. Finalmente, se articuló el entramado teórico emergente junto a la concepción personal del mundo basada en la comprensión subjetiva, a partir de las dimensiones del conocimiento que permitieron presentar la aproximación teórica sustantiva, soportada en una fundamentación ontológica, epistémica, teleológica y axiológica, como planos del conocimiento emergente sobre los atributos de la Inteligencia Espiritual en el ejercicio profesional del Derecho.

Palabras clave: Inteligencia Espiritual, Ejercicio Profesional del Derecho.

INTRODUCCIÓN

La sociedad en la actualidad demanda atención al ser humano debido a la enorme importancia de valoración concedida en los últimos tiempos a los asuntos materiales, por encima del esmero hacia las virtudes humanas.

Hoy, no solo la supervivencia motiva las relaciones humanas, así como las actividades proyectadas por las personas, sino además, han cobrado relevancia otros asuntos tales como las tendencias, comodidades, facilidades, tecnología, negocios, entre otras; erigidos, bajo la égida de la denominada calidad de vida.

En este sentido, el ejercicio del derecho, dispuesto en función de alcanzar el

fin último de la justicia, aparece involucrado en todo cuanto ocurre en la sociedad a cuyo seno debe cobijar.

Derivado de esta circunstancia, el ejercicio del derecho reclama un profesional más integrado al lado humano que conforma su esencia; orientado, hacia la consolidación de prácticas honorables en el ámbito de la justicia; el avance hacia una gestión judicial más eficiente y, principalmente, hacia una justicia más efectiva, desde la ciudadanía.

Bajo esta perspectiva, deviene la necesidad de encontrarse con este ejercicio profesional, fortalecido por valores supremos, los cuales permitirán elevar la condición humana, defender a ultranza sus



valores y virtudes en la búsqueda de la paz y felicidad como medios de vida.

A tales efectos, en la presente investigación, se exploró una realidad social, determinada, por medio de la intencionalidad general, basada en el análisis de los efectos que conllevaría la puesta en práctica de los Atributos de la Inteligencia Espiritual en el ejercicio del Derecho.

Contextualización

En un mundo donde reina la diversidad, existen grandes posibilidades de surgir conflictos de intereses, sin embargo, las personas en su interior guardan la esperanza de alcanzar el equilibrio alterado en una relación. Esta posibilidad de apertura a lo largo de nuestra vida, es el lado positivo de este momento.

Dentro del juego de las circunstancias antes referidas, resulta relevante el rol del abogado, quien va a coadyuvar, junto a la sociedad, a ofrecer cada día más posibilidades a las personas de volver a empezar sus vidas.

Desde esta perspectiva, el ejercicio del Derecho comporta una actividad compleja, la cual exige para el abogado, no solo conocimientos legales, doctrinarios y jurisprudenciales, en el ámbito internacional,

nacional o local, sino además, sentido común, dominio de las máximas de experiencia. Incluye al mismo tiempo un actuar con probidad, honradez, discreción, eficiencia, desinterés, veracidad y lealtad, en la cual la dignidad, inclusive el decoro, han de caracterizar siempre su actuación.

Expresamente, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) establece al profesional del Derecho como auxiliar de justicia, el deber de asumir, además, la carga de concertar los requerimientos demandados por la sociedad actual. La preocupación por el tema estuvo orientada por un sinnúmero de posibilidades hasta llegar al encuentro teórico con la Inteligencia Espiritual, la cual será distinguida en este extenso con las siglas IE.

Propósito de la Investigación

La intención fundamental en la presente investigación fue interpretar la importancia de habilitar la capacidad de la inteligencia espiritual en el ejercicio profesional del Derecho, con la intencionalidad de dotar a los profesionales de una facultad más humana, dirigida a la resolución de las diversas situaciones, dispuesta en su beneficio para el aprovechamiento de las partes involucradas,



así como en el de la sociedad, como reflejo de una buena conducta y el cultivo de un ser espiritual.

Justificación e Importancia

Frente al hecho social caracterizado por los dinámicos cambios ágiles de la vida cotidiana, la globalización, el caos, la incertidumbre, entre otros, en el campo de la gerencia, Drucker (2002) manifestó una postura de alerta por cuanto consideró necesaria la valoración del pluralismo, de las interrelaciones, la diversidad, la complejidad adicional a la previsión de hechos futuros, como herramientas para el manejo eficiente de dichas circunstancias. De la misma manera, consideramos que el ejercicio profesional del Derecho debe concientizar el hecho social antes referido y asumir el compromiso, aún en el marco del avance tecnológico y la consecuente globalización, de atender la esencia del ser humano, a los fines de evitar que sucumba su paz, felicidad o bienestar.

Tradicionalmente, el ejercicio del Derecho descansa sobre la base de una gestión jurídica, orientada mayoritariamente por un sistema sancionatorio, punitivo, basado en multas, intereses, comisiones o bien penas privativas de libertad, limitaciones

al derecho de propiedad, entre otros, previsto dentro de la legislación, el cual, por sí solo, no resulta suficiente en la consecución del fin último de alcanzar la justicia y hacer retornar el equilibrio alterado por alguna de las partes en las relaciones ciudadanas. Por esta razón, las formas clásicas de resolución de conflictos, algunas veces, resultan insuficientes en la consecución teleológica de lograr la paz en las realidades actuales.

Bajo este contexto, la presente investigación guarda relevancia desde el plano epistemológico, en virtud de su contribución al conocimiento vinculado a una perspectiva escasamente abordada, referente a la inteligencia espiritual en la gestión del Derecho. La temática seleccionada se desarrolló de la mano del paradigma interpretativo de investigación, cuya génesis emerge de la antropología y la sociología, que apunta hacia la necesidad de la comprensión cualitativa del sujeto en sus pensamientos, necesidades, afectos, actitudes y valores.

Desarrollo Secuencial Teórico

En este momento luce preciso ilustrar al lector, algunas referencias teóricas sobre la Inteligencia Espiritual en cuanto a sus diversas definiciones, así como el curso de la historia que le hizo tomar protagonismo hoy



día dentro de diversas disciplinas, para finalmente exponer sus atributos y caracterizarla a través de una definición cuidadosamente seleccionada. En este orden de ideas, cabe destacar el aporte de Binet, quien como lo expresa Castillero (2018), fue uno de los precursores sobre el estudio de la inteligencia y a principio del siglo pasado, comprobó la imposibilidad de encontrar relación entre la medida de la inteligencia y los atributos de algún órgano físico.

En efecto, frente a la imposibilidad de medir la inteligencia, propuso un nuevo método para calcularla, a través de la verificación del cumplimiento de ciertas tareas tales como el dominio de la aritmética, el vocabulario u otras actividades que exigían determinada comprensión.

Dicho estudio fue publicado para el año 1903 y se le conoce como *Estudios experimentales de inteligencia*, la cual permitió el desarrollo de nuevos aportes entre los que se destacó el diseño de test con la intencionalidad de revelar la edad mental de un niño.

Posteriormente, no fue sino para los años de 1967 cuando Howard Gardner (2007) y otros académicos de la Universidad de Harvard comenzaron a desarrollar una visión plural de la inteligencia y se publicó la teoría

de las inteligencias múltiples al considerar, entre ellas, la inteligencia lógico-matemática, lingüística, musical, corporal, espacial, interpersonal, intrapersonal y naturalista. Años más tarde, en 1997, fue publicado el libro *Inteligencia emocional* del autor Daniel Goleman.

Con ocasión de los estudios antes referidos, la preocupación por el tema toma un nuevo camino distinto del transitado desde un punto de vista físico o psicológico del ser humano. Bajo la visión de este nuevo panorama, fue publicada una obra denominada *La Inteligencia espiritual* por Zohar y Marshall (2001), quienes desarrollaron dicho concepto por primera vez desde un punto de vista científico, al definirla como una “capacidad” (p. 29), por supuesto, humana dirigida a visualizar en nuestras vidas un contexto más amplio, profundo y rico.

De este modo, la conceptualizan como aquella:

“Que afrontamos y resolvemos problemas de significación y valores, la inteligencia con que podemos poner nuestros actos y nuestra vida en un contexto más amplio, más rico y significativo, la inteligencia en que podemos determinar que un curso de acción o camino vital es más valioso que otro.” (p. 19)



De esta definición, se extrae la esencia primordial de la inteligencia espiritual, al otorgar valor a los actos que hacemos y consideramos más allá de nosotros mismos, al procurar guiarnos hacia un plano de discernimiento más amplio. Por su parte, expresa Fischman (2016), la IE es la capacidad de escoger al ser elevado sobre el ego, lo cual significa pensar más allá de su propia individualidad. Martin (2018) destaca lo necesario del cultivo de la dimensión espiritual dirigido a formar de manera integral al ser humano, y aconseja la aplicación de programas educativos, sociales, así como organizacionales.

En apoyo a la afirmación antes referida, algunos consideran a la IE como la capacidad que tiene el ser humano de elegir una alternativa más conveniente con el fin de resolver problemas, al permitir la sensibilización e integración con el todo. De allí, la autora estima la importancia de la IE para una toma de decisiones satisfactoria, pues invitaría a considerar una visión amplia de la situación particular que enfrentan cada día quienes asumen la gerencia del Derecho.

Perret (2017) define un líder inteligente espiritualmente como aquel quien contagia con el ejemplo y guía a otros

ayudándoles a desarrollar su máximo potencial. Al respecto, se encuentra en este autor otro atributo a considerar por el profesional del derecho en su misión de orientar para la toma de decisiones, adicional a su tarea de guiar en la sociedad en cuanto a procurar la paz, el equilibrio, la justicia, entre otras.

Otro de los aspectos relevantes de la IE viene dado por el hecho de considerarla más allá de lo exclusivamente religioso. En efecto, Torrealba (2018), en consonancia con las corrientes más actuales, habla de una espiritualidad laica, mediante la cual se reconoce el valor de lo espiritual en la vida humana, más desligado de las tradiciones religiosas. De esta manera, la espiritualidad hace referencia a un proceso de vida o bien de desarrollo del ser humano, orientado por la búsqueda del sentido de la vida, ética, moralidad, y no necesariamente por posturas religiosas frente a un hecho social.

Metodología

La autora se propuso desarrollar la presente investigación desde el paradigma interpretativo, con una perspectiva metodológica cualitativa apoyada en la fenomenología, con el acompañamiento de actores sociales, así como desde la mirada de



la investigadora, quien comparte el ejercicio de la profesión del derecho conjuntamente con la docencia en dicha área. Las unidades de significado develadas por los actores sociales, que fueron objeto de análisis desde un entramado teórico imbricado con la visión de la autora, orientaron los hallazgos de la investigación en cuanto a los atributos emergentes de la Inteligencia Espiritual en el ejercicio profesional del Derecho.

Presentación de los Hallazgos

Con la intencionalidad de explorar la realidad en el ejercicio profesional del Derecho, y al emprender la investigación desde una perspectiva eminentemente cualitativa, la investigadora se apoyó en la entrevista en profundidad a tres (3) actores sociales, abogados en el libre ejercicio de la profesión, cuyos testimonios fueron interpretados a partir de técnicas cualitativas.

De esta forma, surgieron los siguientes aportes identificados como: (a) Inteligencia espiritual (IE) como centro de todas las inteligencias, (b) gerencia del derecho hacia un mundo más humano, (c) comprensión de la inteligencia espiritual en el gerente de Derecho y, finalmente, (d) ética como elemento de la inteligencia espiritual en el ecosistema del Derecho. En esta oportunidad

solo nos dedicaremos al análisis de la Unidad de Significado denominada Inteligencia Espiritual.

Encuentro Teórico entre los Autores, Actores del Estudio y la Visión de la Autora

Se presenta a continuación, la unidad de significado denominada IE con sus cuatro categorías emergentes sobre la base de la narrativa emergente de los actores sociales y los teóricos formales (autores).

Cuadro 1 *Unidades de Análisis*

Unidad de significados	Categorías emergentes
A.- Inteligencia Espiritual	1. Empatía 2. Atributos intangibles 3. Expresión emocional 4. Humanismo

Al respecto, es preciso destacar frente a una cultura en donde se resalta lo inmediato, lo superficial, el individualismo, la manipulación de las cosas y las personas, al ignorar las cualidades humanas, autores como Zohar y Marshall (Ob. Cit.) propusieron experimentar lo espiritual, al avizorar en la sociedad una falta de significado caracterizada por innumerables rupturas matrimoniales, de familias, de comunidades, así como por la ausencia de líderes éticos y con valores claros.



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



En el lienzo de esta realidad, dichos autores caracterizaron a la IE como aquella capacidad que permite a las personas afrontar los problemas de valores y, al mismo tiempo, determinar cuál camino resulta más valioso. De esta forma, estos autores invitan a asumir una realidad social más profunda y con propósito, en donde la inteligencia espiritual es la guía de todas las inteligencias, a diferencia de la inteligencia emocional que mayoritariamente está vinculada a las aptitudes interpersonales y de control emocional.

Sobre la IE en el mundo del Derecho, los actores sociales refieren que mejoraría la imaginación del abogado, *lo alejaría de las desviaciones y lo acercaría más a la justicia que reclama*. La investigadora al adminicular el dicho de los actores junto al contenido teórico referido, considera que son precisamente estos los argumentos por los cuales resulta relevante desarrollar la inteligencia espiritual en las personas. Por este motivo, estima la investigadora que resulta conveniente cultivar el ser a través del fomento de la IE.

En efecto, la IE nos permite enfocar nuevos rumbos desde lo más profundo de nuestro ser, con una sabiduría enfocada más allá de nuestro ego, que invita no solo al

cultivo de las personas y, en especial, de los abogados como legítimos guías sociales. Adicionalmente resulta aconsejable apreciar el problema jurídico desde un aspecto amplio que permita avizorar, las consecuencias de una eventual decisión para las partes, así como frente al entorno que pueda verse afectado.

La presente investigación fue orientada por el deseo y compromiso humano de servir a la sociedad que la cobija. Inspirada en el ejercicio profesional propio, así como en las vivencias narradas por los actores sociales, quienes hicieron surgir la imperiosa necesidad de analizar aquellos hechos relevantes, narrados de forma amena, cordial y sincera, desde lo más profundo de su ser, de acuerdo con sus experiencias en su profesión como abogados. A continuación, se presenta un esbozo resumen de las dimensiones del conocimiento que fundamentan la aproximación teórica sustantiva de este estudio.

Fundamentación ontológica: la investigación se sustentó bajo la consideración dinámica de la configuración humana y social, cuyo cimiento descansa sobre la base de la reflexión, la cual nos distingue y hace que no existamos dos personas con el mismo pensamiento o



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



actuemos de igual forma. De allí, corresponde a cada persona elegir lo que quiere cambiar y ver la forma en que puede realizarlo, sobre la base del respeto, así como de la confianza, en la aceptación mutua entre los seres humanos, la convivencia en una unidad como la sociedad, en un mismo universo. Al respecto, conviene referir que dicha inteligencia requiere esfuerzo y práctica en virtud del compromiso del ser humano en ocuparse de asuntos de un profundo significado.

Fundamentación Epistemológica: la epistemología hace referencia, entre otras cosas, a cómo la realidad puede ser conocida; la relación entre quien conoce y aquello que es conocido. En el marco de la premisa antes expuesta, el fenómeno objeto de la investigación fue distinguido del acontecer diario en su estado natural para su análisis con la complementariedad de los referentes teóricos, investigaciones conexas previas, en armonía con la praxis de los propios actores sociales elegidos que, en su conjunto, acrecentaron la postura de la suscrita para mostrar sus reflexiones.

Surgió así la relevancia de la IE, en tanto promueve en la persona, tomar en consideración un entorno más amplio, y la preocupación del otro como presupuesto de la

paz y la justicia. En otras palabras, evoca la Inteligencia Espiritual, la capacidad de verse reflejado uno en el otro y reconocer que somos una unidad, **Fundamentación Axiológica:** Mientras la ontología estudia el ser, la axiología no estudia lo que es, sino lo que vale. Dentro de este contexto, la investigadora asume el universo de los valores como un reto personal y compromiso de vida en tanto ellos guardan un valor per se. Ese Derecho al que se refiere la suscrita constituye el norte, la guía y el camino para el cumplimiento de sus deberes éticos y jurídicos.

Fundamentación Teleológica: El fundamento teleológico de la presente investigación se sustentó en la consideración ante todo del ser humano que se encuentra en el interior de cada profesional del Derecho, en el entendido de que nadie puede dar lo que no tiene. El abogado cumple un rol trascendental en la sociedad por cuanto, aun cuando no todos detentan un poder jurisdiccional; sobre su cabeza pesa la carga de orientar y emitir informes u opiniones jurídicas que serán acatadas por las partes involucradas y apreciadas igualmente por la sociedad en general.

CONSIDERACIONES FINALES



Bajo el escenario anterior, luce preciso al profesional del derecho, el esfuerzo por encontrar dentro de sí, aquella inteligencia espiritual que le va a permitir apreciar en cada asunto encomendado, la visión del problema jurídico entrelazado con valores, sumado a la contemplación, del significado de cada decisión en la esfera de otros o bien en la consideración de aspectos universales de alguna manera vinculados. De este modo, corresponde al profesional del Derecho, no solo contar con las destrezas que le permitan desempeñarse hábilmente como jurista en el dominio de las leyes, sino primordialmente conducirse en la vida como ser humano.

No se trata de conocer el significado, dentro de la IE, sobre la empatía, los atributos intangibles, el humanismo, la expresión emocional o bien, sobre bondad, sino de vivir estos significados en su día a día. Resulta conveniente propiciar en ellos mismos esa condición de líderes espirituales que convencen, más allá de su palabra, con el ejemplo. Se trata de enamorarse de aquellas virtudes que enaltecen la condición humana, de proteger su acción correcta, en ellos y en las personas a quienes dirigen sus asesorías y decisiones. Esto no sólo redundará en el pensamiento del abogado que pretende asumir una inteligencia espiritual, sino

también en su ejercicio diario profesional y en el acontecer intersubjetivo sumado al inminente reflejo de su rol, en el ámbito social.

REFERENCIAS

- Castillero, O. (2018). Biografía del Creador del Primer Test de Inteligencia. Alfred Binet:
<https://psicologiaymente.com/biografias/alfred-binet>. Consulta: 2018, octubre 26
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5453 (Extraordinario) marzo, 24.200
- Drucker, P. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. España: Editorial Norma.
- Fischman, D. (2016). Inteligencia Espiritual en la Práctica: Cómo aplicarla en la vida y en la empresa (Primera Edición ed.). Lima: Editorial Planeta Perú S.A.
- Gardner, H. (2007). La Inteligencia Reformulada: Las Inteligencias Múltiples en el Siglo XXI. Barcelona: Paidós.
- Goleman, D. (1997). La Inteligencia Emocional, EUA, BatamBooks
- Martín, A. (2018). La Inteligencia espiritual: Definición y Competencias. Un Instrumento de Evaluación de su Desempeño Competencial. Tesis para obtener el doctorado en Psicología, Universidad Pontificia Comillas Madrid, España. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/lider-me->



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



inspire-ines-temple-noticia-526579.

[Consulta: marzo 2021, 8]

Perret, R. (2017). *Inteligencia Espiritual para Líderes*. México: Printed in México.

Torrealba, F. (2018). *Inteligencia Espiritual*. 11º ed. Plataforma editorial.

Zohar, D. y Marshall, I. (2001). *Inteligencia Espiritual*. (segunda Edición). Barcelona: Plaza & Janes Editores.

RESUMEN CURRICULAR

Autora: Dra. Lizet Pérez de Villegas. Abogado, especialista en Ciencias Penales y Criminológicas, Derecho Mercantil y Derecho Procesal Civil. Diplomado en Derecho Constitucional. Desempeño Laboral como Juez de Municipio, Juez de primera Instancia civil y mercantil, y Juez superior agrario. Docente universitaria. Actualmente coordinadora de postgrado en la Universidad Fermín Toro.



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



Autora: Carmen Díaz Hurtado
Universidad Fermín Toro
da0385503@gmail.com



LA DUALIDAD DEL SISTEMA DE JUSTICIA JUVENIL EN VENEZUELA: UN ANÁLISIS ONTOLÓGICO DE LA PRAXIS LEGAL FRENTE A LA CRISIS DE CRIANZA Y LA ERA DIGITAL

RESUMEN

En este ensayo, se analiza la dualidad del sistema de justicia juvenil en Venezuela, evidenciando una brecha crítica entre el modelo garantista de protección integral consagrado en la Constitución y la LOPNA, y una praxis judicial formalista rebasada por dinámicas sociocriminales contemporáneas. Desde una perspectiva hermenéutica tridimensional fundamentada en el constructivismo social, la investigación aborda la transgresión juvenil no como un acto de maldad aislada, sino como el síntoma de una realidad multicausal. En el plano ontológico, se identifica la crisis de crianza y el debilitamiento de las estructuras familiares primarias (teoría



ecológica de Bronfenbrenner y modernidad líquida de Bauman). En el plano epistemológico, se examina el impacto disruptivo de la sociedad red (Castells) y la anomia digital, donde la falta de un andamiaje parental expone a los adolescentes a riesgos virtuales y cibercriminalidad. Ante esta asimetría cognitiva institucional, se propone una transformación ética y discursiva de los operadores de justicia (jueces, fiscales y defensores) hacia una justicia restaurativa y acción comunicativa (Rawls y Habermas). Se argumenta que el principio del Interés Superior del Niño no debe ser una mera retórica, sino una herramienta de optimización de derechos que obligue a la corresponsabilidad del Estado, la sociedad y la familia. Finalmente, en el presente estudio se destaca la urgencia de superar el analfabetismo funcional digital en los tribunales y reformar la formación continua, concluyendo que la efectividad de la justicia juvenil exige trascender el monólogo punitivo para sanar el tejido social y rescatar la dignidad de la juventud en Venezuela.

Palabras clave: sistema de justicia, praxis legal, crisis de crianza y era digital.

INTRODUCCIÓN

La justicia juvenil en Venezuela se encuentra en una encrucijada paradigmática. A pesar de contar con un robusto andamiaje jurídico fundamentado en la Doctrina de Protección Integral, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (LOPNA, 2015), persiste una brecha alarmante entre el precepto normativo y la realidad procesal.

Este ensayo analiza cómo la erosión de la responsabilidad de crianza y la irrupción de las tecnologías de la información han reconfigurado el escenario de vulneración de derechos, exigiendo una revisión profunda de

la praxis de los operadores de justicia bajo una mirada fenomenológica y restaurativa.

En las últimas décadas, la evolución del derecho penal juvenil en América Latina ha transitado desde el viejo modelo tutelar de la situación irregular donde el menor era visto como un simple objeto de compasión o represión estatal hacia el modelo garantista de la protección integral, fuertemente inspirado por la Convención sobre los Derechos del Niño de 1989.

Venezuela consolidó este avance con la promulgación de la LOPNA, un texto normativo de vanguardia que reconoce explícitamente a los adolescentes como sujetos plenos de derechos y



responsabilidades. No obstante, este salto normativo choca de manera frontal con las realidades materiales, institucionales y axiológicas de la sociedad contemporánea, generando una dualidad sistémica donde coexisten un discurso teórico altamente humanista y garantista, con una praxis judicial que con frecuencia se ve rebasada por dinámicas sociocriminales emergentes.

El presente análisis aborda esta contradicción a través de una perspectiva tridimensional: ontológica, epistemológica y ética, tomando como eje transversal el constructivismo social. En este sentido, la investigación parte de la premisa de que los fenómenos que conducen a un adolescente a entrar en conflicto con la ley penal no pueden ser interpretados mediante el clásico reduccionismo positivista, el cual se limita a adecuar la conducta individual a un tipo penal abstracto.

Por el contrario, la criminalidad o transgresión juvenil en el contexto venezolano actual debe comprenderse como una realidad socialmente construida, multicausal y relacional, donde confluyen de manera dramática dos variables contemporáneas críticas: el debilitamiento profundo de las estructuras familiares primarias —fenómeno denominado aquí

como la crisis de crianza— y la inmersión no tutelada en una era digital globalizada y desregulada. A partir de este diagnóstico, se plantea la urgencia de redefinir el rol de los operadores de justicia (jueces, fiscales, defensores) para que asuman una visión restaurativa y constructivista que trascienda la mera aplicación formalista de la ley.

Desarrollo

Desde una perspectiva ontológica, la esencia del conflicto reside en la contradicción entre el deber ser del Estado y la vivencia cotidiana del adolescente en conflicto con la ley penal. La investigación identifica que la raíz de muchas transgresiones no se halla exclusivamente en la conducta del menor, sino en la abdicación de la Responsabilidad de Crianza por parte del núcleo familiar.

La LOPNA establece el deber irrenunciable de los padres de amar, proteger y supervisar a sus hijos; sin embargo, la realidad muestra un vacío de autoridad y afecto que el sistema de justicia penal intenta llenar de forma reactiva y, a menudo, ineficaz.

Para profundizar en este análisis, es fundamental citar a teóricos del desarrollo y la estructura social como Urie



Bronfenbrenner (1987) y su Teoría Ecológica de los Sistemas. Bronfenbrenner sostiene que el desarrollo del individuo está condicionado por los diferentes entornos que lo rodean, desde el microsistema (la familia inmediata) hasta el macrosistema (la cultura y los valores sociales). Cuando el microsistema familiar colapsa o se ausenta, el adolescente experimenta una fractura en su proceso de socialización primaria.

En la Venezuela actual, factores económicos, migratorios y sociales han provocado una desestructuración generalizada de los hogares, conllevando a lo que Zygmunt Bauman (2005) denomina la modernidad líquida, caracterizada por la fragilidad de los vínculos humanos y la desinstitucionalización de los roles tradicionales.

En este escenario líquido, la figura del padre y de la madre como referentes de autoridad, contención y afecto se desvanece, dejando al adolescente en un estado de vulnerabilidad ontológica. El delito, bajo esta óptica, deja de ser una simple elección racional de maldad y pasa a ser un síntoma de un microsistema roto.

A este debilitamiento del entorno primario se suma el impacto disruptivo de la tecnología. El entorno digital, lejos de ser un

espacio neutro, se ha convertido en un catalizador de riesgos donde la falta de supervisión parental expone a los Niños, Niñas y Adolescentes (NNA) a nuevas formas de victimización y delincuencia. Epistemológicamente, bajo el enfoque del constructivismo social, entendemos que la identidad del joven se construye hoy en una hibridez entre lo físico y lo virtual. Por tanto, el sistema de justicia no puede limitarse a juzgar el acto punible, sino que debe interpretar el contexto de abandono digital y familiar que precede al hecho.

Teóricos del constructivismo social como Berger y Luckmann (1968) explican que la realidad se construye socialmente a través de procesos de institucionalización y legitimación. Hoy en día, la llamada sociedad red, conceptualizada por Manuel Castells (2006), opera como un potente agente de socialización secundaria que compite directamente con la familia y la escuela. Las redes sociales, los videojuegos en línea y las plataformas de mensajería instantánea no representan únicamente herramientas tecnológicas; constituyen un nuevo ecosistema donde los adolescentes configuran sus valores, su lenguaje, sus aspiraciones y sus nociones del bien y del mal.



La falta de un filtro o andamiaje parental en esta inmersión digital genera una alarmante anomia digital. Los jóvenes acceden a contenidos hiperviolentados, son instrumentalizados por redes criminales transnacionales mediante el ciberreclutamiento, o incurrir en delitos informáticos, ciberacoso y delitos contra la indemnidad sexual sin plena conciencia del alcance y la lesividad jurídica de sus actos. El operador de justicia que ignora esta dimensión epistemológica digital está juzgando a un sujeto anacrónico, aplicando criterios de la era analógica a un sujeto que habita e interactúa en una ontología virtual.

Para cerrar la brecha entre la teoría y la práctica, es imperativo que los operadores de justicia adopten un enfoque de Justicia Restaurativa. Siguiendo la Teoría de la Justicia de John Rawls (1971), la equidad en el sistema juvenil venezolano solo se logrará si se garantiza un proceso que considere al NNA como un sujeto pleno de derechos, cuya reinserción social dependa del fortalecimiento de sus vínculos familiares y de una educación crítica sobre el uso de las tecnologías.

La actuación de jueces y fiscales debe trascender el castigo, enfocándose en la reparación del daño y en la exigencia del

cumplimiento de los deberes de crianza como medida preventiva y pedagógica.

Al incorporar las tesis de Jürgen Habermas (1987) sobre la Acción Comunicativa, entendemos que la praxis jurídica debe mutar de un monólogo punitivo estatal hacia un diálogo intersubjetivo orientado al entendimiento y a la sanación del tejido social. La justicia penal de adolescentes no puede operar bajo la lógica de la retribución pura (ojo por ojo), la cual solo perpetúa el ciclo de exclusión y violencia.

El principio del Interés Superior del Niño, consagrado en el artículo 8 de la LOPNA (Ob. Cit.) y ampliamente desarrollado por la doctrina de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, exige que cada decisión judicial aspire a la optimización de las condiciones de vida del joven.

La verdadera justicia restaurativa convoca a la tríada corresponsable: el Estado, la Sociedad y la Familia. Jueces y fiscales, en consecuencia, deben utilizar las audiencias y las medidas cautelares o definitivas no para aislar al adolescente, sino para forzar institucionalmente la recomposición de los deberes de cuidado, imponiendo a los padres programas de orientación obligatorios y



exigiendo al Estado la provisión de herramientas educativas digitales que mitiguen la brecha de vulnerabilidad informacional.

A continuación, se presenta una matriz de análisis que permitirá la comprensión ontológica, epistemológica y ética del fenómeno social de la justicia juvenil.

Tabla 1.
Matriz de Análisis Ontológico y Epistemológico de la Justicia Juvenil

Dimensión	Perspectiva Teórica	Fenómeno Crítico	Implicación Filosófico-Jurídica
Ontológica	Teoría Ecológica (Bronfenbrenner) / Modernidad Líquida (Bauman)	Crisis y erosión de la Responsabilidad de Crianza.	El delito juvenil como síntoma de un microsistema familiar desestructurado.
Epistemológica	Constructivismo Social (Berger y Luckmann) / Sociedad Red (Castells)	Hibridez identitaria del NNA entre lo real y lo virtual (Anomia Digital).	La necesidad de interpretar el contexto de abandono digital predelictual.
Ética y Praxis Discursiva	Teoría de la Justicia (Rawls) / Acción Comunicativa (Habermas)	Formalismo punitivo vs. Praxis humanizada y restaurativa.	El Interés Superior del Niño como optimización de derechos y restauración social.

La Dimensión Discursiva de los Operadores y los Desafíos de la Formación Tecnológica

Para comprender a fondo la dualidad del sistema, es pertinente escudriñar la praxis discursiva de los operadores de justicia en las sedes de los Tribunales de Protección y de Responsabilidad Penal del Adolescente. De acuerdo con Michel Foucault (1975) y su análisis sobre las estructuras del poder y del discurso, el lenguaje judicial suele operar como un mecanismo de dominación y

exclusión. En el proceso penal juvenil venezolano, se observa con preocupación la persistencia de un lenguaje excesivamente formalista, tecnocrático y ritualista que despoja al adolescente de su capacidad de comprensión del proceso.

Cuando un juez dicta una medida basándose en fórmulas dogmáticas abstractas, sin adecuar el discurso a la madurez cognitiva y el contexto sociocultural del joven, se produce una vulneración ética flagrante. El constructivismo social nos enseña que el significado se co construye; por ende, un proceso judicial auténticamente democrático y humanizado requiere que el juez asuma un rol pedagógico, explicando al joven y a su familia no solo el reproche penal, sino la ruta de restauración de sus derechos y deberes.

Por otra parte, la irrupción de la inteligencia artificial, los algoritmos de recomendación y las arquitecturas de la Web 3.0 imponen un desafío sin precedentes para el cual la escuela judicial venezolana no ha preparado plenamente a sus integrantes. Existe un analfabetismo funcional digital institucionalizado. Mientras los adolescentes navegan y construyen realidades en entornos virtuales hipercomplejos, los operadores de justicia continúan analizando las pruebas



digitales (capturas de pantalla, metadatos, trazas IP) bajo metodologías decimonónicas.

Esta asimetría cognitiva y tecnológica desprotege al menor y desnaturaliza el proceso. Resulta urgente, por tanto, una reforma curricular en los programas de formación de postgrado y formación continua de los funcionarios judiciales, orientada a la adquisición de competencias socio-tecnológicas y criminológicas digitales, permitiendo una lectura integral de la cibercriminalidad y de la victimización en entornos virtuales.

CONCLUSIONES

La transformación del sistema de justicia juvenil en Venezuela no puede seguir postergándose bajo la excusa de la creación de nuevas leyes; la arquitectura normativa ya es robusta, pero carece de un espíritu que la vivifique en la práctica cotidiana. El verdadero cambio reside en la humanización y especialización de la praxis jurídica, lo que implica un giro de 180 grados en la forma en que los operadores interpretan la ley, no como un frío instrumento punitivo, sino como una herramienta de restauración social.

La protección efectiva de los Niños, Niñas y Adolescentes (NNA) demanda una sinergia impostergable entre el Estado, la

familia y la sociedad, donde cada actor asuma su cuota de corresponsabilidad en la formación de los ciudadanos del mañana.

Es imperativo reconocer que nos enfrentamos a una crisis de crianza sistémica y a un entorno digital que avanza con una celeridad que el derecho apenas intenta seguir.

Solo mediante el reconocimiento honesto de estos riesgos tecnológicos y la desintegración del tejido familiar, los operadores de justicia podrán garantizar el Interés Superior del Niño de manera sustantiva y no como una mera formalidad retórica en sus sentencias. Si el sistema ignora que un adolescente en conflicto con la ley es, en esencia, el síntoma de una familia ausente y un Estado negligente, seguirá condenando el efecto sin intervenir en la causa.

Esta investigación nace con la vocación de ser la voz que denuncie con rigor científico las carencias del sistema, pero también con la esperanza de proponer una ruta crítica hacia una justicia más humana y trascendente. El impacto esperado no es solo académico, sino ético: se trata de rescatar la dignidad de una generación que ha sido dejada a su suerte en la inmensidad de la red y en el vacío de sus



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



hogares. En última instancia, la efectividad de nuestra justicia juvenil será el espejo donde se refleje la calidad moral de nuestra sociedad; por ello, este discurso es un llamado a la acción para construir una justicia que sea, sobre todo, acorde a la compleja y desafiante realidad social del siglo XXI.

REFERENCIAS

- Bauman, Z. (2005). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Berger, L. y Luckmann, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu.
- Bronfenbrenner, U. (1987). *La ecología del desarrollo humano*. Paidós.
- Castells, M. (2006). *La sociedad red: una perspectiva global*. Alianza Editorial.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 del 24 de marzo de 2000*.
- Foucault, M. (1975). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI Editores.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Taurus.
- Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (LOPNA). (2015). *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.185 del 8 de junio de 2015*.
- Rawls, J. (1971). *Teoría de la justicia*. Harvard University Press.

Universidad Fermín Toro. (2016). *Manual de Grado de la Universidad Fermín Toro para la Elaboración de Trabajos de investigación*. Decanato de Investigación y Postgrado.

RESUMEN CURRICULAR

Autora: Esp. Carmen Díaz Hurtado. Abogado, Especialista en Derecho Procesal Penal. Función Fiscal y doctoranda en Derecho, UFT. Inspectora y Coordinadora de IACPEL, unidad especializada en niños, niñas y adolescentes, la función principal es garantizar el cumplimiento de la **LOPNNA** desde el ámbito legal, policial y preventivo.



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



Autora: Laura Adams Camacho.
Universidad Fermín Toro
ladamscamacho@gmail.com
ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-6574.651>



LA APLICACIÓN DE ALGORITMOS EN LA VALORACIÓN DE PRUEBAS EN EL SISTEMA ACUSATORIO VENEZOLANO. DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

RESUMEN

El propósito de este abordaje es indagar acerca de la aplicación de algoritmos en la valoración de pruebas en el sistema acusatorio venezolano, la cual solo es compatible con el Estado constitucional de Derecho si funciona como herramienta auxiliar, transparente y auditable, sin sustituir la valoración humana del juez ni debilitar las garantías del debido proceso, bajo la falsa creencia de la figura del Juez robot. La transformación digital de la justicia penal plantea nuevas posibilidades para la gestión y análisis de la prueba. En el sistema acusatorio venezolano, donde la valoración probatoria se apoya en la sana crítica y en la inmediación judicial, la incorporación de algoritmos abre un debate complejo entre eficiencia, objetividad y



protección de derechos fundamentales. Este ensayo examina los desafíos y oportunidades que tales herramientas representan, con especial atención a su compatibilidad con el debido proceso y la función jurisdiccional. Estableciendo una comparación doctrinal entre Alemania, la tradición anglosajona y la Iberoamérica contemporánea, caso Colombia. Comprende este abordaje un soporte investigativo de tipo documental.

Palabras clave: Aplicación de algoritmos, Valoración de Pruebas, Sistema Acusatorio. Derecho Comparado.

INTRODUCCIÓN

La transformación digital de la justicia penal ha reabierto debates pasados sobre la prueba, la racionalidad judicial y la motivación de las decisiones.

En el sistema acusatorio venezolano, la valoración de las pruebas se apoya en la sana crítica, entendida como la obligación del juez de razonar conforme a las reglas de la lógica, los conocimientos científicos y las máximas de experiencia. En ese contexto, la irrupción de algoritmos como herramientas de apoyo a la decisión plantea una interrogante central: ¿Pueden estas tecnologías contribuir a la valoración probatoria sin comprometer las garantías del debido proceso?

La respuesta exige una reflexión jurídica cuidadosa, por un lado, los algoritmos prometen eficiencia, procesamiento masivo de información y apoyo para detectar patrones relevantes en

grandes volúmenes de datos. Por otro lado, su uso puede introducir opacidad, sesgos y una peligrosa delegación de la función jurisdiccional en sistemas técnicos difíciles de auditar.

Este ensayo sostiene que la aplicación de algoritmos en la valoración de pruebas solo resulta compatible con el sistema acusatorio venezolano si se mantiene como herramienta auxiliar, sometida a control humano, transparencia y contradicción.

I.-Sistema de valoración Probatoria en el proceso penal venezolano.

El proceso penal venezolano se estructura sobre principios que buscan equilibrar eficacia y garantías. Entre ellos destacan la oralidad, la inmediación, la contradicción y la libre apreciación de la prueba bajo el método de la sana crítica.



Esto significa que el juez no decide de manera arbitraria, sino con base en una argumentación racional que explique por qué otorga mayor o menor fuerza convictiva a determinado elemento probatorio.

En cuanto a la prueba y su alcance, establecen algunos autores lo siguiente; Taruffo (2008) sostiene que la prueba sirve para justificar racionalmente la decisión sobre los hechos. Por su parte Ferrer Beltrán (2021) afirma que el estándar de prueba estructura la decisión judicial y su motivación y por su parte Ferrajoli (2001) vincula el garantismo con límites epistemológicos al castigo penal.

En el sistema penal acusatorio, el estándar de prueba no equivale a una intuición de culpabilidad, sino a una exigencia institucional de justificación racional de la condena, construida sobre elementos de prueba válidos, suficientes y motivados, de modo que toda duda razonable permanezca como barrera infranqueable para la sentencia condenatoria. Así, la epistemología jurídica aporta los cimientos para explicar por qué la decisión judicial sobre hechos debe ser intersubjetivamente controlable y no una mera convicción psicológica del juzgador.

En el sistema acusatorio venezolano, establece el artículo 22 del Código Orgánico Procesal Penal como sistema de apreciación probatoria a la sana crítica en, la cual comprende las reglas de la lógica, las máximas de experiencias y los conocimientos científicos, sin embargo esta debe comprender para el Jurisdicente no solo una técnica de valoración probatoria, sino un dispositivo epistemológico y de control de racionalidad judicial que tensiona la libertad de juzgar con la obligación de motivar de manera verificable.

Siendo que el mayor desafío que comporta la sana crítica no está en su estructura normativa sino en su aplicación efectiva dentro de un modelo acusatorio que exige decisiones racionales, controlables y compatibles con el debido proceso.

Desde la teoría del Derecho, esto permite analizar la sentencia no como un acto de voluntad, sino como un acto de justificación sometido a criterios de validez interna y externa, desarraigada de apreciaciones subjetivas.

Se puede visualizar en la práctica jurídica como desafíos actuales al sistema de la sana crítica entre otros; el riesgo de que esta se confunda con intuición judicial o libre convicción pura, lo que debilita la motivación



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



y dificulta el control de impugnación y además la persistencia de prácticas heredadas de modelos más formalistas o inquisitivos, que afectan la oralidad, la inmediación y la calidad argumentativa de la decisión penal. Debiendo destacar, además, la presencia del desafío metodológico de integrar el conocimiento científico sin sustituir la función jurisdiccional por una pericia automática.

Evidenciándose como oportunidades, para constituirse en un criterio de racionalidad pública del fallo, con ello la utilidad para fortalecer la legitimidad del sistema acusatorio venezolano, desde la teoría del Derecho, ello permite vincular la motivación judicial con la seguridad jurídica, limitación a la arbitrariedad y el control democrático de la jurisdicción penal. Y la sana crítica ofrece una base para construir estándares de argumentación judicial más exigentes, especialmente en la valoración conjunta de la prueba bajo una propuesta de parámetros de corrección decisoria que no anulan la libertad jurisdiccional, pero sí la someten a una estructura argumentativa verificable.

En relación con la motivación precisa Vaderna (2017) que “se tendrá que motivar

la sentencia, que consiste en la actividad mediante la cual el Juez utilizando su discurso judicial fundamenta su decisión, por lo que esa justificación es frente a sí mismo, a la colectividad y al control de un tribunal superior.” (pp. 42 y 43). Por ello, debe precisarse, para que exista motivación judicial, el auto o la sentencia debe mostrar por qué acepta o rechaza un medio probatorio, especialmente cuando hay prueba técnica, sin caer en fórmulas vacías o en motivaciones estereotipadas.

En este sentido debe existir de forma visible los fundamentos que llevaron al juez al convencimiento objetivo para decidir y además esta debe ser coherente y lógica, conforme la exigencia del artículo 157 del Código Adjetivo Penal evitando su sanción procesal de nulidad por vulnerar el debido proceso a alguna de las partes en el proceso.

La sana crítica se constituye en un modelo predominante como sistema de apreciación probatoria dentro de las estructuras democráticas, ajenas a un sistema de prueba tarifada y considerando la exigibilidad del uso de métodos estadísticos para acreditar la probabilidad de un daño generalizado, así como la necesidad de sujetos procesales dotados de un perfil



multidisciplinario, impregnado de rasgos éticos y manejo de los derechos humanos.

Debe considerarse , además, que la sana crítica, en el proceso penal acusatorio venezolano, constituye una categoría de notable relevancia teórica y práctica, pues articula la libertad de apreciación probatoria con la exigencia de motivación racional, considerando como mayor desafío evitar que se degrade en subjetivismo judicial, cargada de sesgos que invisibilizan monologo interno que comporte un análisis objetivo, lógico y coherente mientras que su principal oportunidad radica en consolidarse como un estándar de justificación argumentativa compatible con el debido proceso, la tutela judicial efectiva y la seguridad jurídica, que solo puede ser posible en estamentos jurídicos de un proceso democrático sólido.

Por ende, la sana critica no es una simple técnica de valoración probatoria, sino como una exigencia de racionalidad, motivación y control de la decisión judicial.

Desde esta perspectiva, la valoración de la prueba en el proceso penal acusatorio venezolano debe responder a criterios de coherencia lógica, justificación argumentativa y compatibilidad con el debido proceso, de manera que la sentencia sea jurídicamente válida y con ello revestida

de aprobación del colectivo, evitando arbitrariedades.

II.- Desafíos constitucionales del Uso de algoritmos por parte del juez penal en la apreciación de las pruebas.

El principal desafío es evitar que el algoritmo se convierta en una caja negra que condicione la decisión judicial sin posibilidad real de escrutinio. La opacidad algorítmica afecta la transparencia del razonamiento y dificulta el ejercicio de la contradicción, porque las partes no podrían conocer con suficiente precisión cómo se generó una recomendación o inferencia.

En materia penal, resulta trascendental ante la eventual vulneración a garantías a la libertad, la presunción de inocencia y la tutela judicial efectiva.

Según Torres y Peralta (2023) la transparencia, explicabilidad y trazabilidad de la IA, comportan los principios éticos internacionales fundamentales sobre la inteligencia artificial conforme las recomendaciones Ética de IA por parte de Unesco.

Otro problema es el sesgo, un algoritmo aprende de datos previos y, si esos datos contienen errores, desigualdades o prejuicios, puede reproducirlos o amplificarlos. En el



contexto penal, un sesgo técnico podría perjudicar indebidamente a una de las partes y afectar la igualdad procesal. Además, si el juez delega excesivamente su criterio en una herramienta automatizada, se vacía el contenido de la sana crítica y se debilita la exigencia constitucional de motivación, que a su vez es una garantía de los derechos humanos.

III.- Oportunidad para el Sistema acusatorio con la aplicación de algoritmos en la actividad jurisdiccional.

Pese a los riesgos palpables, la incorporación de algoritmos ofrece oportunidades importantes. 1.- La eficiencia; un sistema de apoyo algorítmico puede ayudar a organizar evidencia compleja, reducir tiempos de análisis y mejorar la gestión judicial, algo valioso en contextos de alta carga procesal. 2.- La consistencia, pues ciertas herramientas pueden detectar contradicciones formales o patrones de repetición que pasan inadvertidos en un examen manual. Parafraseando a San Miguel, C. (2023), se puede establecer que los algoritmos pueden fortalecer la preparación de audiencias y facilitar el trabajo de los sujetos procesales sean estos fiscal, defensor y Juez, esto bien estructurados, pueden

funcionar como un revestimiento técnico preliminar que no decide, pero sí orienta la atención hacia aspectos probatorios relevantes. En un sistema acusatorio bajo principios de oralidad y contradicción, se puede traducir en mejores resultados en el foro jurídico, economía procesal y una administración de justicia más expedita, siempre que no se sacrifiquen garantías fundamentales...

La incorporación de algoritmos al proceso penal venezolano requiere condiciones estrictas, siguiendo los parámetros referidos por Meyer, E. (2025) como lo son.; 1.- La transparencia: las partes deben conocer, al menos en términos comprensibles, qué hace la herramienta y cuáles son sus límites. 2.- La auditabilidad: el sistema debe poder revisarse técnica y jurídicamente para verificar su confiabilidad, 3.- La aplicabilidad, es decir, la posibilidad de traducir sus resultados a razones comprensibles para el juez y para las partes y 4.- La certificación estatal, mediante la creación de organismo de homologación para estas herramientas tecnológicas. También resulta indispensable que exista control humano final, en atención a que el algoritmo puede sugerir, clasificar o advertir, pero no sustituir la valoración personal del juez ni la



contradicción entre las partes. Finalmente, debe haber una base normativa o, al menos, criterios judiciales claros que delimiten su uso, evitando que herramientas no reguladas incidan en decisiones penales sin salvaguardas suficientes. Toda vez, que dentro de un Estado constitucional, la innovación tecnológica solo es aceptable si refuerza y robustece el debido proceso y no subvertir su respeto irrestricto.

IV.- Derecho comparado caso Alemania, EUU y Colombia

En cuanto a la aplicación de la inteligencia artificial en el contexto juzgatorio penal en el sistema alemán, el cual comporta como fundamento el principio de legalidad regulada en el Código de Procedimiento Penal Alemán, bajo los principios de legalidad, derecho al juez justo, contradicción, caracterizada además por una conversión entre sistema inquisitivo y acusatorio siendo p mayoritaria el acusatorio ante la dirección procesal por un juez imparcial y con amplias facultades y derechos para el acusado incluyendo el derecho de no incriminación.

Para el sistema alemana, esta transformación judicial no le es ajena, sino que avanza notablemente y cautelosamente

dentro de la normativa de la Unión Europea y Consejo de Europa en esta materia, según Oliveira (2023) que establece.” La digitalización de la justicia penal en los países europeos ha sido testigo de una progresión constante e innegable, especialmente con la incorporación de la Inteligencia Artificial (IA), que está a punto de traer cambios transformadores.” (p. 12).

1). En este mismo orden de ideas, en el contexto europeo, precisa Castellano (2021) en cuanto a la valoración de la prueba como función jurisdiccional a través del uso de algoritmo de forma concluyente lo siguiente:

“...resulta fundamental el papel que debe desempeñar el organismo de control como principal garante de la aplicación práctica de ciertos principios que, de lo contrario, quedarían en papel mojado. Nos referimos a los principios de publicidad, transparencia, accesibilidad, auditabilidad, explicabilidad y trazabilidad del código o algoritmo, a los que habría que sumar, como novedad y solo por lo que se refiere al empleo de la IA en sede judicial, el principio de jurisdiccionalidad y legalidad desde el diseño y por defecto. Un organismo que debería incluir la visión de los principales actores del proceso judicial, y cuya participación y control debería viajar desde la inepción, es



decir, desde el diseño y la primera idea, hasta su implementación y gestión diaria, pasando por la necesaria revisión y mejora continua del sistema.” (p. 293)

Por su parte, en el sistema anglosajón sobre la temática investigativa el cual guarda similitud al nuestro por tratarse de un sistema acusatorio con variantes propias, destacan Citron (2008) quien trabaja sobre sesgos algorítmicos, debido proceso y uso de sistemas automatizados en decisiones jurídicas, comprendiendo su aporte para discutir la confiabilidad de herramientas de IA en la apreciación probatoria. Pasquale (2015) realiza un análisis de la opacidad de los sistemas algorítmicos y el problema de la “caja negra”, especialmente relevante cuando la IA influye en fallos penales. Y asumiendo como postura frente a la tecnología, evidencia y procedimiento penal, considerar su utilidad para la relación entre IA, datos y estándares de admisibilidad probatoria en el sistema adjetivo norteamericano, se cita Yu y Ferguson (2020).

En cuanto a los países Iberoamericanos, resulta interesante particularmente el caso de Colombia, que cuenta con un sistema acusatorio en la estructura procesal penal, incorporado

además en materia de algoritmo de PretorIA. Sobre este particular, siguiendo criterios jurisprudenciales relevantes en la materia, enfatiza decisión número T-323-24, con ponencia de Magistrado Juan Carlos Cortez Gonzales, sobre el Derecho al debido proceso en el uso de algoritmos. Contentivo este fallo, de la determinación como criterios orientadores para el adecuado uso de la inteligencia artificial (IA), un referente jurisprudencial clave respecto a la temática abordada en este ensayo , porque muestra el debate institucional sobre IA y razonamiento judicial en Colombia, estableciendo como máxima la exigibilidad de criterios orientadores en cuanto al uso de herramientas IA en las actividades jurisdiccionales, determinadas así; transparencia, responsabilidad, privacidad, no sustitución de racionalidad humana, seriedad y verificación, prevención de riesgos, igualdad y equidad, control humano, regulación ética, adecuación a buenas prácticas y estándares colectivos, Seguimiento continuo y adaptación y finalmente idoneidad.

REFLEXIONES FINALES

La aplicación de algoritmos en la valoración de pruebas en el sistema acusatorio venezolano no debe entenderse



como una sustitución de la función jurisdiccional, sino como un apoyo técnico condicionado por exigencias constitucionales. La sana crítica sigue siendo el núcleo de la valoración probatoria, y por ello toda herramienta algorítmica debe permanecer subordinada a la explicación racional del juez si este sistema se usa con transparencia, auditabilidad y control humano, puede mejorar la eficiencia y la organización de la prueba, en armonía con las directrices emanadas de Unesco (2023). respecto de la IA en los sistemas judiciales.

En atención a todo lo antes indicado, el uso de algoritmos en la función jurisdiccional puede facilitar y apoyar la construcción de la exteriorización de los fundamentos de convencimiento del Juez en la motivación judicial, pero no puede sustituir la racionalidad argumentativa de este sin comprometer la legitimidad constitucional de la sentencia y afectar por ende el debido proceso.

Ahora bien, si se emplea de forma opaca o automática, puede comprometer derechos esenciales del proceso penal. El reto consiste en incorporar la tecnología sin renunciar a las garantías, por ello el futuro de la prueba penal no depende de reemplazar al juez por el algoritmo, sino de lograr que la

herramienta tecnológica fortalezca la deliberación judicial, preserve la contradicción y mantenga intacto el debido proceso, comprendiendo esta la garantía la juez natural. La incorporación de algoritmos en la valoración de la prueba dentro del sistema acusatorio venezolano plantea un escenario de profunda transformación epistemológica y práctica en la administración de justicia, compartiendo así criterio de Ruiz (2025). Este fenómeno, inscrito en el avance de la inteligencia artificial aplicada al derecho, tensiona los principios constitucionales contenidos en el debido proceso y con ello derechos humanos fundamentales y además aquellos clásicos del proceso penal, inmediación, contradicción, libre valoración de la prueba y motivación de las decisiones, al introducir herramientas tecnológicas que, si bien prometen mayor eficiencia y objetividad, también suscitan serios cuestionamientos en torno a la transparencia, la explicabilidad y el control jurisdiccional.

Desde una perspectiva garantista, uno de los principales desafíos radica en la opacidad de los algoritmos, especialmente aquellos basados en modelos de aprendizaje automático, cuya lógica interna resulta difícilmente comprensible incluso para sus



propios creadores. Esta denominada por diversos autores, “caja negra” algorítmica puede comprometer el deber constitucional de motivación de las decisiones judiciales, consagrado no de forma expresa en el artículo 26 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, así como el derecho al debido proceso y a la tutela judicial efectiva. En este sentido, la eventual delegación total o parcial de la facultad de valoración probatoria a sistemas automatizados podría erosionar la centralidad del juez como garante de derechos fundamentales.

No obstante, las oportunidades que ofrece la aplicación de algoritmos en la valoración de pruebas no deben ser desestimadas. En contextos de alta carga procesal y limitaciones institucionales, estas herramientas pueden contribuir a optimizar la gestión judicial, identificar patrones relevantes en grandes volúmenes de información y reducir márgenes de arbitrariedad, siempre que su implementación se realice bajo estrictos parámetros éticos y jurídicos. En particular, los algoritmos pueden servir como mecanismos de apoyo a la decisión judicial y no como sustitutos, fortaleciendo la coherencia y previsibilidad de los fallos.

En atención a lo antes expuesto, el reto para el sistema acusatorio venezolano no consiste en rechazar la innovación tecnológica, sino en integrarla de manera crítica y regulada, asegurando su compatibilidad con los principios constitucionales y convencionales que rigen el proceso penal. Ello implica el desarrollo de un marco o estructura normativa que garantice la transparencia algorítmica, la auditabilidad de los sistemas, la participación de las partes en su control y la preservación del rol insustituible del juez en la valoración de la prueba.

En definitiva, la aplicación de algoritmos en la valoración probatoria representa una encrucijada entre eficiencia y garantías, entre innovación y derechos fundamentales. Su adecuada implementación dependerá de la capacidad del ordenamiento jurídico venezolano para articular un modelo que conjugue el potencial de la tecnología con el respeto irrestricto a la dignidad humana y al debido proceso, evitando que la automatización del juicio penal se convierta en una nueva forma de opacidad o injusticia.



REFERENCIAS

- Castellano, S. (2021). Inteligencia Artificial y valoración de la prueba: las garantías Jurídico-Constitucionales del órgano de control. *THEMIS Revista De Derecho*, (79), 283–297. <https://doi.org/10.18800/themis.202101.015>
- Centro de Competencia UC. (2024). Sana crítica. Universidad de Carabobo. Valencia Venezuela.
- Citron, K. (2008). Technological due process. *Washington University Law Review*, 85(6), 1249–1313.
- Citron, K., & Pasquale, F. (2014). The scored society: Due process for automated predictions. *Washington Law Review*, 89(1), 1–33.
- Ferrer, J. (2021). Prueba sin convicción: Estándares de prueba y debido proceso. Marcial Pons.
- Ferrajoli, L. (2001). Derecho y razón: Teoría del garantismo penal. Trotta.
- Meter, E. (2025). El Impacto de la tecnología en la prueba judicial: ¿Estamos preparados para la evidencia generadas por algoritmo? Editorial: Microjuris-Cita on lineMj-DOC.18388-AR/MJ/D18388. Boletín Biblioteca Martin Zapata.
- Miranda, M. (2010). La aplicación de la Sana Crítica en la Valoración de la Prueba. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas -Venezuela.
- Ruiz, C. (2025). Entre algoritmos y garantías: una revisión crítica sobre la inteligencia artificial en el proceso penal. *Revista De Investigación Científica Erga Omnes*, 5(2), 01–08. <https://doi.org/10.54943/rceo.v5i2.763>
- Oliveira Teixeira dos Santos, M. (2023). Digitalización de la justicia: inteligencia artificial y eficiencia en el ámbito de los sistemas penales español y alemán. *La ley penal: revista de derecho penal, procesal y penitenciario*, 165.
- San Miguel, C. (2023). Inteligencia Artificial y Algoritmos. Inteligencia artificial y algoritmos: la controvertida evolución de la tutela judicial efectiva en el proceso penal. *Estudios Penales y Criminológicos*, 44(Ext.), 1–23. <https://doi.org/10.15304/epc.44.8859>
- Pasquale, F. (2015). The black box society: The secret algorithms that control money and information. Harvard University Press.
- Taruffo, M. (2008). La prueba de los hechos. Trotta.
- Torres L. y Peralta, A. (2023). Visión comparada de los principios éticos de la inteligencia artificial y su aplicación a la función jurisdiccional. En *El derecho y la inteligencia artificial (Cuadernos Digitales de Formación, N.º 3.p.43)* CENDOJ. Consejo General del Poder Judicial.
- Unesco. (2023). La IA y el Estado de Derecho. Fortalecimiento de capacidades para los sistemas Judiciales. <https://www.unesco.org/es/artificial-intelligence/rule-law/mooc-judges>
- Vaderna, G. (2017) Principios y garantías del proceso penal venezolano. Con especial referencia a la apreciación de las pruebas.



pp. 28-46. Revista Electrónica de la
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.
Universidad Bicentennial de Aragua.
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.
Maracay-Aragua.

Yu, H., & Ferguson, G. (2020). A
computational model of criminal justice.
Yale Journal of Law & Technology, 22, 1–
52.

RESUMEN CURRICULAR

Autora: Dra. Laura Elizabeth Adams

Camacho: Abogada (UC). Especialista en:
Derecho Procesal Penal (UFT), Criminalística
(IUPOLC), Criminalística de Campo (ENF),
Especialista en Derechos Humanos (UNA).
Magister en Educación Superior (IPB), Magister
en Criminalística (IUPOLC), Magister en
Desarrollo Integral de la Mujer (UCLA). Doctora
en Ciencias de la Educación (UFT), Seguridad
Ciudadana (UNES). Doctora en Ciencias Penales
y Criminalísticas (UCSAR), Doctorado en
Ciencias Forenses y Criminalística (IESP).
Postdoctorados: En Estudios Libres (UFT).
Postdoctorado en Investigación Penal (UNEY).
Postdoctorado en Seguridad Ciudadana y Paz
(UNEY) y Postdoctorado en Criminalística
(UNEY). Postdoctorado Internacional en
Derechos Humanos (LUZ). En presentación de
Tesis de Grado; Maestría en Ciencias Penales y
Criminológicas (LUZ; Doctorado en Derecho
(UCAB), Doctorado en Gerencia Avanzada
(UFT), Doctorado en Cultura Latinoamericana y
Caribeña (IPB). Cursando estudios Doctorado en
Derecho (UFT), Postdoctorado en Derecho
Procesal Penal (UNEY). Docente Universitaria
desde hace 29 años, actualmente en Universidad
Experimental de la Seguridad (UNES),
Universidad de Margarita (UNIMAR) Escuela
Nacional de Fiscales del Ministerio Público
(ENF), Universidad Nacional Experimental del
Yaracuy (UNEY) y Universidad Bicentennial de
Aragua (UBA). Tutor y Jurado de tesis UFT,
UNES, ENF, UNIMAR. Autora de varios
artículos científicos y ensayos.



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



Autora: Mariela Pérez Padilla..
Universidad Fermín To
mjppch@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6362-8862>



ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA DOCENCIA UNIVERSITARIA: INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN AULAS VIRTUALES

RESUMEN

El presente ensayo analiza las implicaciones éticas y de responsabilidad social en la práctica docente universitaria ante la integración de la Inteligencia Artificial (IA) y la Inteligencia Artificial Generativa en aulas virtuales. La metodología empleada responde a un diseño documental de carácter reflexivo y crítico. Uno de los principales riesgos señalados es la reproducción o ampliación de desigualdades sociales mediante algoritmos sesgados, datos poco representativos y brechas en el acceso a dispositivos, conectividad y competencias digitales. Por ello, el docente universitario debe evaluar cuidadosamente las herramientas empleadas, exigir transparencia sobre su funcionamiento y promover condiciones equitativas para todo



el estudiantado. La protección de los datos personales, la privacidad y el consentimiento informado constituyen asimismo responsabilidades institucionales y pedagógicas esenciales. El texto destaca que la IA no debe sustituir el juicio profesional ni la relación humana entre docente y estudiante. Aunque puede liberar tiempo de actividades repetitivas, dicho tiempo debe reinvertirse en acompañamiento emocional, diseño de experiencias de aprendizaje significativas, investigación, retroalimentación personalizada y formación ética. El profesorado pasa de ser transmisor de contenidos a desempeñarse como orquestador crítico de sistemas inteligentes. La metodología empleada responde a un diseño documental de carácter reflexivo y crítico. Entre los hallazgos principales se resalta que, si bien la IA aporta personalización del aprendizaje y optimización del tiempo docente, plantea riesgos como la opacidad algorítmica, el sesgo en los datos, el riesgo de plagio y la disminución de capacidades críticas como la argumentación y la investigación autónoma por dependencia tecnológica. Se concluye que el cuerpo docente debe asumir una postura crítica y éticamente comprometida, donde la tecnología actúe como una herramienta pedagógica de apoyo sin suplantar el juicio reflexivo ni la relación humana en el proceso educativo.

Palabras clave: Ética pedagógica, responsabilidad social, inteligencia artificial, educación superior, aulas virtuales.

INTRODUCCIÓN

En la última década, la inteligencia artificial (IA) ha hecho notar su influencia en una clara transformación que afecta a complejos sistemas sociales, económicos y educativos. La educación es precisamente uno de los más importantes, pues alberga la posibilidad de repensar el cómo se enseña y se aprende. El papel de la IA en las aulas virtuales ha suscitado un gran debate en torno a las posibles implicaciones éticas de su implantación y la responsabilidad social de los docentes universitarios.

En este nuevo escenario de digitalización educativa, se hace necesario un análisis de cómo la IA transforma el proceso educativo y cuáles son las responsabilidades éticas que les corresponden a los profesores con el objetivo de que dispongan de un proceso educativo justo y equitativo. A partir de este debate, el presente ensayo pretende afrontar la crítica al uso de IA en aulas virtuales desde una dimensión ética, la responsabilidad social de la docencia universitaria y cómo su uso debe seguir



principios que garanticen, ante todo, la igualdad, la transparencia y el bienestar de los estudiantes.

Desde esta dimensión, la educación superior se encuentra actualmente ante retos sin precedentes en su digitalización y la inclusión de herramientas que se nutren de IA. En este sentido, han aparecido un gran número de aplicaciones educativas que hacen uso de Inteligencia Artificial para la personalización de la educación, para automatizar ciertas evaluaciones o para dar apoyo a los estudiantes. Sin embargo, emergen junto a estos avances preguntas especialmente críticas sobre la ética y la responsabilidad de los docentes en la integración de estas herramientas. ¿Cómo van a asegurarse los docentes de que la IA no les añadido a las desigualdades que ya existen? ¿Qué papel debe jugar la transparencia a la hora del uso de estos sistemas? Y qué puede que sea lo más relevante de todo ¿Cómo puede garantizarse que la educación siga centrada en el bienestar global del estudiante?

La inclusión de la IA en la educación superior puede dar pie a planteamientos éticamente sostenidos en torno a la equidad y a la accesibilidad. Aunque la IA puede personalizar la educación para cada uno de

los estudiantes y supone un incremento en los resultados de aprendizaje, la IA también puede amplificar las desigualdades. Esto es debido al hecho de que los sesgos que subyacen a los algoritmos pueden reflejar o incluso amplificar sesgos socioculturales, una cuestión de suma importancia para los docentes comprometidos a brindar una educación inclusiva. Como ejemplo, si uno entrena estos sistemas usando datos en los que predominan la homogeneidad, el resultado puede ser una herramienta educativa que no refleje adecuadamente las necesidades de todos y cada uno de los estudiantes que en el aula se encuentran.

El docente universitario tiene la función social de hacer frente a estos problemas éticos cuando se valen de las herramientas de la IA, asegurándose de que cualquier herramienta de IA que utilicen haya sido diseñada y que sea operada con un compromiso firme con la equidad. Esto implica que se adopte un enfoque crítico a la hora de evaluar las herramientas de la IA, que participen en la supervisión del desarrollo algorítmico y que aboguen para que unas herramientas se alimenten con datos diversos y representativos. Más allá de esto, es necesario generar un entorno de diálogo y crítico sobre estas tecnologías dentro del aula



y ayudar también a los estudiantes para que se conviertan en consumidores instruidos de tecnología, pero también en defensores del cambio.

La transparencia es otro componente fundamental en cuanto a cómo implementar la IA desde un enfoque ético en el ámbito educativo. Muchos de los sistemas de IA operan como lo harían unas "cajas negras", donde incluso quienes los utilizan no comprenden bien la manera en que llegan a una conclusión determinada. La falta de transparencia en los sistemas de IA comprometida la confianza en los mismos y, potencialmente, la relación docente-estudiante. Es por ello que los docentes deben manifestar su preocupación por la claridad de cómo se diseñan, se evalúan y se utilizan las herramientas de IA. De esta manera, no solo garantizan que los estudiantes tengan conocimiento sobre las metodologías que pueden impactar en su aprendizaje, sino que también defienden la integridad académica del proceso educativo.

Además, a la hora de aplicar IA en las aulas, los docentes deberían estar alerta con respecto al impacto del bienestar de los estudiantes. La necesidad de adaptarse lo más rápidamente posible a las nuevas tecnologías puede generar ansiedad y estrés entre los

alumnos. Por ello, los docentes tienen que equilibrar la introducción de innovaciones tecnológicas con un entorno en el aula que dé apoyo emocional a sus alumnos. Esto podría suponer una capacitación adecuada en habilidades digitales, un soporte constante para resolver problemas técnicos y el impulso de una cultura de resiliencia y adaptabilidad.

En fin, también es necesaria la formación continua de los docentes en materias de ética tecnológica y como parte de su responsabilidad social deben contar con el conocimiento y el conjunto de habilidades que sean idóneos para afrontar la complejidad que trae consigo la IA. Esto significa comprometerse a formarse de forma continua y participar en debates interdisciplinarios que traten las intersecciones entre la enseñanza y la tecnología.

Desarrollo, un despliegue reflexivo y crítico

La ética y la responsabilidad social, deben ser los cimientos de cualquier acción en la docencia universitaria considerando la inteligencia artificial en las aulas virtuales para ello, un punto importante dentro de los principios éticos es la transparencia puesto que, como afirman García y col. (2025), la integración de la inteligencia artificial en los



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



procesos evaluativos exige la explicabilidad de los criterios algorítmicos para asegurar la equidad académica. El beneficio de la IA aplicada sobre la evaluación del rendimiento académico debe ser claro y transparente para los estudiantes.

De esta manera, las decisiones adoptadas por algoritmos deben ser explicables y justificados, estando así permitido potenciar la confianza en la integridad académica. Así mismo, es significativo que los docentes no se apoyen exclusivamente en tecnologías para la evaluación del rendimiento. Por consiguiente, la intervención humana es un aspecto determinante para poder certificar que las evaluaciones sean justas y miren por el esfuerzo y la comprensión mostrados por los estudiantes.

En relación con la autoría y la originalidad, las herramientas de IA pueden servir para disminuir el riesgo de plagio, pero también pueden incitar a que el alumnado haga un uso abusivo de la IA para generar trabajos de forma automática, lo que anula el objetivo de la actividad de aprendizaje. Al respecto, Sabzalieva y Valentini (2023) señalan que la irrupción de la IA generativa en la educación superior obliga a transitar de la simple detección de faltas éticas hacia una

alfabetización sobre IA que priorice el pensamiento crítico y la autoría genuina. A partir de aquí, el cuerpo docente debe aconsejar a su alumnado de un uso ético y responsable de la IA y debe promover una cultura de la honradez y del trabajo honesto y un uso educativo de las herramientas de IA; se debe fomentar el pensamiento crítico y la autorreflexión para evitar que se produzca un uso dependiente de las tecnologías automatizadas en un deseo de obtener las comodidades intelectuales.

El hecho de que la inteligencia artificial (IA) haya sido introducida en la educación superior también comportará una transformación radical y drástica en la manera de impartir y de recibir conocimiento por parte de los estudiantes. A partir de este hecho, resulta ineludible dar un paso atrás y hablar de las implicaciones éticas y de responsabilidad social que pueden llegar a ser el resultado de integrar tecnologías de punta, como puede ser la IA, en aulas virtuales. De este modo, esta arenga teórica busca reflexionar sobre cómo la práctica docente universitaria se tendría que adecuar a fin de poder mantener el rigor ético y social al hacer uso de IA en entornos educativos digitales.

El beneficio de la IA en el aula virtual podría transformar la universidad, ofreciendo



un aprendizaje fácil, flexible y accesible. Sin embargo, al mismo tiempo, se deben hacer frente a las consideraciones éticas que necesita la transformación que eso implica. Cabe resaltar, la automatización del proceso educativo puede deshumanizar la intervención educativa, modestamente tentadora para alterar la relación docente-estudiante y la cantidad de enseñanza. Así, se hace necesario verificar que el uso de la IA en la educación no deteriore la relación, ni la integridad pedagógica de los sujetos docente-estudiante.

La personalización del aprendizaje mediante IA, es uno de los mejores atractivos, esto es, poder adaptar los contenidos y las estrategias pedagógicas a las características de los estudiantes. Por consiguiente, esta capacidad de personalización podría dar lugar a un notable incremento de la eficacia y la eficiencia del aprendizaje. A pesar de eso, surgen cuestionamientos de ética, privacidad y explotaciones de datos personales.

En este contexto, Selwyn (2019) señala que el procesamiento masivo de datos mediante algoritmos educativos plantea serios dilemas sobre la gobernanza y la protección de la privacidad estudiantil, exigiendo límites claros ante el extractivismo

de información personal. Sin duda, las plataformas que recurren a la IA son capaces de incluir grandes volúmenes de datos que pueden estar expuestas a vulnerabilidades o ser explotadas sin el consentimiento de los estudiantes. Ahora bien, las universidades son responsables de la utilización de este tipo de información con el nivel de transparencia y ética más elevado, tutelando los derechos en torno a la privacidad de los propios alumnos.

Los docentes que introducen la IA, también deben ser conscientes de la justicia y la equidad. Si no se opera y se supervisa adecuadamente, es posible que las herramientas de IA acentúen desigualdades ya existentes; los estudiantes que provienen de contextos modestos pueden no tener el mismo acceso a las tecnologías o a una conexión con internet estable y, por tanto, puede ampliarse la fractura digital. Existe una responsabilidad social en los docentes para que estudien cómo modificar estas desigualdades, para que todos los estudiantes puedan favorecerse de los beneficios que aporta la IA de forma igualitaria.

Una crítica bastante repetida en torno a la IA, podría ser acabar por sustituir a los profesores convirtiendo a los activos en el aula, en facilitadores pasivos por el hecho de



estar presente la IA. No obstante, la integración de la IA no debería suprimir la enseñanza del profesor, sino más bien habría que hablar de una adecuación de la enseñanza humana en donde la IA puede atender tareas administrativas y repetitivas permitiendo de este modo al docente, dedicarse a la enseñanza crítica, a la atención emocional y al desarrollo del conjunto del alumnado. Dentro de este marco revelado, temían a la IA "nos quitará nuestro trabajo" equivale a subestimar el valor irremplazable de los docentes humanos.

Dentro de este orden de argumento en contra de la inteligencia artificial, es poder generar una educación unificada que limite la creatividad y la diversidad del aprendizaje. Aunque es cierto, los algoritmos tienden a encontrar soluciones de forma uniforme, no necesariamente es algo negativo siempre y cuando se gestione de la manera adecuada, los docentes pueden utilizar la IA para detectar necesidades y patrones lo que le permite, con ello, ajustar su acción docente y el contenido de forma más diversa y efectiva. Por lo tanto, la clave está en equilibrar la estandarización que puede dar la IA con la flexibilidad creativa que caracteriza a una educación rica y dinámica.

POSTURA CONCLUSIVA

La utilización de IA en las aulas virtuales ofrece importantes oportunidades para enriquecer la educación superior y, a la vez, plantea grandes cuestiones éticas y de responsabilidad social para el docente. De este modo, los docentes han de centrar sus esfuerzos en garantizar que la IA tenga un legado positivo para el aprendizaje (lo que implica la búsqueda de la equidad, la definición de la transparencia, la búsqueda del bienestar del alumno y la voluntad de emprender un aprendizaje profesional permanente) y, si no, será difícil que la tecnología sirva como una herramienta legítima para que la educación sea democratizada y la experiencia educativa sea enriquecida de forma igualitaria y responsable.

La adaptación de la IA en el marco de las aulas virtuales propicia la mejora de la práctica docente universitaria y, al mismo tiempo, se debe implantar con una sólida ética y una correcta responsabilidad social. Los docentes han de seguir siendo conscientes de los efectos de la tecnología y gestionar bien la privacidad de los datos; garantizar la equidad en el acceso; la correcta transparencia de los procedimientos de



evaluación; la IA ha de ser usada como una herramienta de apoyo sin obviar la importancia y la valora de la relación humana en el marco educativo. De lo contrario, no se podrá mejorar el ámbito de la educación superior de forma responsable y ética para bien de todos los estudiantes.

Reflexiones Críticas y Éticas sobre la Práctica Docente Universitaria con Inteligencia Artificial en Aulas Virtuales

La rápida llegada de la Inteligencia Artificial (IA), muy particularmente de la Inteligencia Artificial Generativa, ha comenzado a revolucionar la manera en que enseñamos y aprendemos en la universidad, especialmente en la enseñanza virtual. Lo que está ocurriendo no es únicamente la adopción de nuevas herramientas con un carácter “más moderno”, sino una transformación realista de las maneras de enseñar, de evaluar e, incluso, de la propia toma de decisiones en el interior de las instituciones.

La IA nos proporciona ventajas atractivas: clases más eficaces, menos carga para el profesor/a y un aprendizaje adaptado a cada estudiante. Ahora bien, junto a sus ventajas surge una cuestión que no debemos dejar de lado: ¿cómo utilizar esta tecnología al tiempo que mantenemos el esfuerzo por el

desarrollo genuino de la inteligencia de nuestros y nuestras estudiantes?

Desde la enseñanza universitaria, una de las responsabilidades éticas va más allá de la novedad. El verdadero desafío no es el uso de la IA por conveniencia o moda, sino garantizar que la IA presente en el aula sirva para generar justicia social, generar igualdad y evitar cualquier tipo de exclusión. La tecnología, aunque útil, no es neutral y deberemos preguntarnos cómo introducirla para que realmente cumpla con el servicio a la sociedad, empuje el pensamiento crítico y prepare a nuestros estudiantes para un futuro donde la consideración propia va a ser necesaria.

Lo que he llegado a notar, y que también comparten muchos de los docentes que he tenido oportunidad de conversar, es una inquietud creciente: la excesiva dependencia de la IA está mermando habilidades que son esenciales para el desarrollo académico. Existen investigaciones que demuestran la existencia de una relación directa entre el uso compulsivo de la IA para resolver tareas escolares y la disminución clara de algunas de las capacidades educacionales más críticas, como el pensamiento crítico o la argumentación. Así, al recibir respuestas



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



instantáneas, los alumnos tienen el riesgo de dejar de esforzarse en el pensamiento, despojándose de esa curiosidad natural que deriva de la investigación, el error, la prueba, la comparación y el nuevo intento. Ese es el verdadero peligro educativo.

La situación se agrava aún más cuando hablamos de investigación. Los estudiantes de hoy son cada vez más proclives a no querer ni recopilar, ni analizar ni contrastar la información por sí mismos porque, "la IA lo hace más rápido".

Sin lugar a dudas, la IA lo hace, pero a costa de perder la experiencia de descubrir, de cuestionar y decidir, que considero que son procesos fundamentales para formar estudiantes que sean investigadores competentes, creativos y éticos. De esta forma, el desarrollo de esta dependencia acaba provocando lo que algunos han definido como la "paradoja tecnológica": cuanto más facilita la tecnología, menos ejercitamos nuestras capacidades como personas.

Por lo tanto, hoy especialmente cobra relevancia que tomemos conciencia de que nuestra deber de educadores no es la de postergar la IA, pero tampoco la de entregarle todo el protagonismo, sino la de contribuir a educar en su uso consciente y equilibrado; la

IA tiene que servir para maximizar las propias capacidades pero no para suplantarlas; debe ir de la mano del esfuerzo pero no sustituirlo; el reto pasa por conseguir que la máquina potencie la mente humana y no la ahogue, que esta nos ayude a pensar más y no menos, que como último no dejará de ser el compromiso ético que habremos de asumir con nuestros estudiantes y con la educación que viene.

La IA generativa tiende a obstaculizar la integridad académica y la transparencia, ya que nos proporciona soluciones automatizadas y también permite el plagio, por lo que es necesario contar con políticas adecuadas que guíen la forma de uso responsable en el marco de las tareas realizadas en línea. Las instituciones educativas deben ser capaces de exigir condiciones de transparencia en el funcionamiento de las herramientas IA, puesto que esto puede exigir que el profesorado esté capacitado para identificar sesgos y para informar a los estudiantes sobre las condiciones éticas que deben aceptarse. La crítica a la evaluación plantea cuestiones que deben analizarse en cuanto a los efectos y a la equidad y que deben trabajar de forma que llegue a todos los perfiles de estudiante en contextos de hiperconexión.



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



Hay retos en la educación y la formación en la docencia ya que, en las aulas virtuales, la IA hace que se optimice la personalización de los aprendizajes. Esto genera incertidumbres sobre qué decisiones toman los sistemas inteligentes de forma autónoma. Y para programar los sistemas, uno de los retos es poner en práctica principios de moralidad. Los docentes universitarios tienen que formarse en cibercultura para que los usos sean inclusivos; integrando la IA en los simuladores y en los quizzes integrados, sin discriminar las competencias críticas. Los retos son retar a los resultados no deseados, como la dependencia excesiva de la práctica tecnológica, consolidando prácticas reflexivas centradas en el humano.

Quiero hacer una reflexión del rediseño curricular como un imperativo ético, ya que, si es posible que una tarea de evaluación sea completada con éxito por un sistema de IA, eso es una clara señal de que el diseño instruccional es ya una práctica convencional, concentrada en el producir texto. La respuesta ética que debería dar la docencia sería la reestructuración de esas tareas. El currículo debería reestructurarse para centrarse en la validación crítica de la información, en el juicio humano y en la

aplicación ética y, de esta manera, poder minimizar el riesgo de dependencia tecnológica.

De otro lado, la digitalización exige un cambio de foco en el rol docente, de ser proveedor de contenido a “Orquestador de Sistemas Inteligentes”. Por consiguiente, la IA puede liberar al profesorado de tareas administrativas y rutinarias, un ahorro de tiempo en tareas de gestión educativa. Este ahorro de tiempo lleva consigo una determinada obligación profesional y ética de la universidad y del profesorado, el tiempo liberado no puede convertirse en una reducción de la carga de trabajo sino en su reinversión estratégica.

Por eso, esta reinversión tal vez sea una optimización de la investigación, dado que el mayor tiempo que se dedica a la preparación de mejores lecciones y la personalización del aprendizaje y la investigación, sirva para existir también un desarrollo integral y una educación en ética: encarnarse en el aspecto humano de la enseñanza, que sigue presente y que sigue siendo sustituta de esa. Por otra parte, debe existir el desarrollo integral de la persona puesto que, en caso contrario, sin el desarrollo de unas competencias avanzadas a la IA, el tiempo liberado puede resultar en



una delegación irresponsable de la actividad pedagógica a herramientas opacas, iría contra la excelencia académica.

Como cierre del proceso, la buena integración de la IA en la formación universitaria virtual está en su base la “Orquestación Crítica”, pues la IA no puede nunca sustituir aquellos procesos de aprendizaje que promuevan habilidades críticas y el aprendizaje autónomo. Cuando decimos "prioridad ética" hacemos referencia a que la aplicación de la IA debe estar condicionado por una gobernanza activa que dé la prioridad a la verificación de sesgos y por la transparencia algorítmica.

De hecho, cuando se menciona el rol docente humanizado es porque, si bien la IA no lo reemplaza, pero sí redefine su rol. Y el acto educativo debe continuar siendo, por encima de cualquier personalización entendida como actitud y saberes del docente, un acto humano, donde la IA puede complementar, pero no sustituir, el juicio y la fuerza del trabajo intelectual. Formar personas exige un compromiso que trasciende los datos y reafirma el valor insustituible del vínculo humano.

“Seguir avanzando humanizando las aulas, evolucionando en el saber” (Mariela Pérez)

REFERENCIAS

- García-Peñalvo, J; Alíer Forment, M; Pereira Varela, A. (2025). La ética de la inteligencia artificial en la educación a debate. Perspectiva desde el desarrollo de un caso de estudio teórico - práctico. *Revista Española de Pedagogía*, 83(291), 281 -293. <https://doi.org/10.22550/2174-0909.4577>
- Sabzalieva, E; Valentini, A. (2023). Inteligencia artificial generativa y educación superior: Guía de inicio rápido. Caracas. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (UNESCO-IESALC).
- Selwyn, N. (2019). ¿Deberían los robots sustituir al profesorado? La inteligencia artificial y el futuro de la educación. Madrid. Ediciones Morata, S. <https://es.scribd.com/document/545091566/Selwyn-N-2019-Deberian-los-robots-sustituir-al-profesorado-La-inteligencia-artificial-y-el-futuro-de-la-educacion-Ediciones-Morata-S-L-Ca>

RESUMEN CURRICULAR

Autora: Dra. Mariela Josefina Pérez Padilla.
Doctora en Gerencia Avanzada. Post Doctor en Hermenéutica y la Interpretación Científica. Docente Universitario Asociado. UFT. Árbitro en Revistas Indexadas Nacionales e Internacionales. Escritora.



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



Autor: Freddy Humberto Rangel León
Universidad Fermín Toro
Freddyrangelleon@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9618-796X



ÉTICA LIDERAZGO FILOSÓFICO: UN IMPERATIVO PARA LA GOBERNANZA BIOÉTICA EN LA ALTA GERENCIA.

Línea de Investigación: El Hombre, La Gerencia y sus
Tendencias en la Sociedad del Conocimiento.

RESUMEN

En el presente ensayo, se analiza la esencia del liderazgo filosófico, el cual busca el éxito material a través de acciones íntegras que procuren el bienestar colectivo. Este tipo de liderazgo, que en la alta gerencia demanda sabiduría, ética y prudencia, impacta en la toma de decisiones que afectan a un gran número de personas. El propósito principal de la producción científica es ofrecer una propuesta de gobernanza bioética que permita afrontar los retos por venir, al asegurar la supervivencia de la humanidad, priorizando el bienestar, la dignidad y el desarrollo integral del ser humano. Entre los referentes teóricos se encuentran la filosofía



clásica de Platón, Aristóteles, Cicerón y Marco Aurelio, la visión de Confucio, así como la ética deontológica de Kant y el utilitarismo de Jeremy Bentham y John Stuart Mill. Se discuten casos históricos donde se desestimaron principios éticos, como la construcción de las pirámides de Egipto, y otros que demostraron liderazgo ético, como el viaje del hombre a la Luna. Se destacan ejemplos de gobernanza bioética en el sector empresarial, como la gestión de crisis de Tylenol por Jonhson & Jonhson, y la donación de un medicamento por Merck, así como la decisión de Google de salir del mercado asiático por sus principios corporativos. Con relación a la metodología, este ensayo se orienta en el paradigma interpretativo, adoptando un enfoque cualitativo, utilizando el método hermenéutico para interpretar las ideas de los filósofos, así como los casos referidos, todo ello, con la finalidad de ofrecer una propuesta de gobernanza bioética. Así, en la búsqueda de soluciones con la ética en la toma de decisiones para evitar tragedias y enfrentar amenazas futuras, se considera que el liderazgo filosófico resulta imperativo para el ejercicio del poder responsable.

Palabras clave: Liderazgo filosófico, ética, gobernanza bioética.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es una posición de responsabilidad que demanda sabiduría, ética y prudencia. En la alta gerencia, esta exigencia se magnifica, ya que las decisiones tomadas impactan a un gran número de personas. A lo largo de la historia, grandes pensadores han explorado la esencia de un liderazgo virtuoso, lo que ha dado origen a la figura del líder filosófico, el cual busca el éxito material a través de acciones íntegras que procuren el bienestar colectivo y minimicen el impacto negativo de sus decisiones.

Ahora bien, según Martínez (2025) el liderazgo filosófico encuentra sus raíces en la

filosofía clásica, particularmente en la obra *La República* de Platón. En ella, el autor presenta el arquetipo del filósofo rey, un gobernante ideal que, aunque contrasta con el concepto de democracia moderna, se caracteriza por poner la virtud y el conocimiento al servicio de la sociedad. Este dirigente rechaza las riquezas y el poder asumiendo su rol por estricto sentido del deber.

Posteriormente, Aristóteles refiere Palomar (2024) abordó el tema del liderazgo desde una perspectiva de la ética aplicada, enfocada en la práctica diaria dentro de la comunidad. Para él, la excelencia del líder se



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



cultiva a través de la sabiduría práctica, manifestada en acciones virtuosas, lo que constituye un pilar para una gobernanza virtuosa. Es así, que en su obra *Ética a Nicómano*, Aristóteles se refiere específicamente a la prudencia práctica, que él llama *Phronesis*, presentándola como la habilidad de tomar decisiones correctas en situaciones complejas, sopesando las consecuencias y actuando con moderación. De esta manera, se entiende que la sabiduría de un líder no está solo en el conocimiento teórico, pues resulta fundamental que practique la virtud buscando el justo medio entre dos extremos.

Por su parte, la antigua Roma también aporta al conocimiento con un legado de grandes filósofos, entre los que destacan según Robles (2021) Cicerón con su obra *De Officiis*, donde asegura que existe una conexión directa entre el deber personal y el deber cívico, estableciendo que la moralidad no es una opción, sino la base misma de un liderazgo legítimo bajo una buena gobernanza.

De igual manera, acota Pérez (2024) que Marco Aurelio, el emperador filósofo, como estoico su objetivo fue vivir una vida coherente y ética, procurando dominar las pasiones destructivas como el miedo, la ira y

la envidia, para poder tomar decisiones pragmáticas y justas en beneficio de su vasto imperio.

De manera análoga, Confucio, asegura Moll (2022), considera que el líder ideal es el *Junzi*, un modelo a seguir que no es perfecto, pero se cultiva así mismo constantemente, valorando la educación y autodisciplina. Para la base de sus decisiones acude a los principios de *Ren* (benevolencia), que es hacer el bien y no dañar a los demás, un paralelo a la bioética actual; y *Yi* (justicia) que para él, sería liderar con rectitud y equidad, un paralelo a la justicia en la gobernanza de hoy en día.

Así mismo, destaca Kant con su ética deontológica, centrada en el deber y las reglas morales universales, aportando con esto a la idea de un marco bioético. En efecto, su imperativo categórico, expone Zurita (2024), plantea en su filosofía que un líder debe tomar decisiones basadas en principios que podrían aplicarse universalmente a todas las personas. Por ello, en la alta gerencia de un gobierno centrado en el deber moral de proteger la dignidad de cada persona, no se podría aprobar una política que beneficie a la mayoría causando un daño deliberado a una minoría. La lógica kantiana, prohíbe usar a cualquier ser humano como un simple medio



para alcanzar un fin mayor, sin importar cuán noble sea.

En contraste, el utilitarismo de los filósofos británicos Jeremy Bentham, y John Stuart, acota Mejía (2025), postula que una decisión ética es la que genera el mayor bienestar para el mayor número de personas. Sin embargo, este enfoque también plantea un desafío, pues podría justificar perjudicar a una minoría en beneficio de una mayoría. Como lo fue el proyecto Manhattan, en el que la decisión de usar la bomba atómica se justificó con el objetivo de poner fin a la guerra, para salvar un número mucho mayor de vidas, a pesar del daño devastador y deliberado infligido a la población de las ciudades atacadas.

De esta manera, aprovechando el conocimiento que la humanidad ha acumulado, los líderes más influyentes pueden evitar repetir las tragedias que han causado sufrimiento masivo. Situaciones históricas como la esclavitud o las catástrofes nucleares demuestran que, a menudo la alta gerencia ha desestimado principios éticos fundamentales en sus decisiones. Incluso, grandes proezas como las pirámides de Egipto o el Coliseo Romano, representan proyectos donde la eficiencia prevaleció a un altísimo costo humano.

Desde una perspectiva más esperanzadora, el viaje del hombre a la Luna es un ejemplo notable de lo que el liderazgo ético puede lograr. Este proyecto de cooperación, audacia y visión unió al mundo en un momento de asombro, demostrando que es posible movilizar el intelecto y la voluntad humana para trascender en lugar de destruir. Aunque Margelef (2023) señala que la carrera espacial se inició por motivos políticos, como la Guerra Fría, los avances tecnológicos resultantes del programa no se quedaron en el espacio. Por el contrario, dieron lugar a una gran cantidad de innovaciones incluyendo tecnología médica, materiales avanzados, telecomunicaciones, comida envasada entre otros avances que no se limitaron a una elite, sino que se integraron a la vida cotidiana, beneficiando a personas de todo el mundo.

En el sector empresarial, también existen ejemplos de gobernanza bioética. Un caso notable es, según Pacheco (2023), el de la farmacéutica Johnson & Johnson y su manejo de la crisis de Tylenol en 1982 al priorizar la vida humana sobre las ganancias. La compañía retiró cerca de treinta y un (31) millones de frascos del mercado, asumiendo una pérdida de aproximadamente cien (100) millones de dólares, para proteger a los



consumidores de cápsulas adulteradas con cianuro, enfatizando que la seguridad de las personas está por encima de cualquier beneficio económico.

De igual forma, en 1987 la empresa farmacéutica Merck al desollar una cura para la ceguera de los ríos, optó por donar el medicamento a los millones de afectados que no podían pagarlo, trascendiendo la responsabilidad corporativa la lógica de los negocios para servir a la humanidad. También, en el año 2010, manifiesta García (2021) que la alta gerencia de Google se retiró del lucrativo mercado asiático, al negarse a censurar sus resultados, una acción que violaba sus principios éticos. En consecuencia, al sacrificar una vasta oportunidad de negocio para mantener la integridad de la marca, la empresa demostró que sus principios son un activo estratégico de valor incalculable.

Las farmacéuticas también obtuvieron una ventaja competitiva posterior a su arriesgada decisión. En el caso de Johnson & Johnson, sostiene Sánchez (2024), la rápida acción de la crisis de Tylenol se tradujo en una recuperación de su cuota de mercado además de consolidar su nivel de confianza pública, incluso su legado del triple sellado en los frascos de medicamentos redefinió la

industria. Así mismo, el altruismo de la farmacéutica Merck, derivó en beneficios corporativos concretos, generando un inmenso capital social, lo que le permitió acceder a nuevos mercados que de manera tradicional hubiese sido difícil conquistar. Además, obtuvo prestigio científico a nivel mundial alcanzando un Premio Nobel, su valor de marca le procuró la lealtad de los consumidores, mayor confianza de los inversores, sin mencionar la atracción de talentos científicos, demostrando que la ética corporativa puede llegar a ser un activo estratégico.

En relación con la metodología, esta producción científica se orienta en el paradigma interpretativo adoptando un enfoque cualitativo para analizar la esencia del liderazgo filosófico. A través del método hermenéutico, se busca interpretar y comprender en concordancia por lo señalado por Gama (2021), las ideas de los pensadores tanto clásicos como modernos, así como los casos referidos, con el fin de extraer su significado y ofrecer bajo la interpretación profunda y holística, una propuesta de gobernanza bioética, que permita afrontar los retos por venir.

En esencia, además de los desafíos como el cambio climático, los gobiernos



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



enfrentan amenazas potenciales que surgen de un ejercicio del poder sin valores éticos. La falta de una guía sólida de responsabilidad, justicia y prudencia podría llevar a usos peligrosos de la inteligencia artificial, las armas de destrucción masiva o la eugenesia. Es así, que ante estas nuevas amenazas con potencial de extinción, se necesita un modelo de gobernanza que contemple la ética de la virtud, el civismo, así como la ilustración, dentro de un marco gerencial basado en una tecnocracia humanista, que asegure la supervivencia priorizando el bienestar, la dignidad y el desarrollo integral del ser humano, minimizando la destrucción y el sufrimiento.

REFERENCIAS

- Gama, L. (2021). *El Método Hermenéutico de Hans-Georg Gadamer*. Medellín. UPB.
- García, J. (2021). *Las Potencias Mundiales contra las Big Tech*. Ciudad de México. UNAM.
- Margalef, F. (2023). *Guerra Fría, Carrera Espacial y Educación Comparada*. Barcelona. UB.
- Martínez, Y. (2025). *La Ciudad para Hacer lo Propio: El Espacio como Instrumento de la Justicia en la República de Platón*. Salamanca. USAL.

- Mejía, M. (2025). *El Utilitarismo que Cambiaría el Mundo*. Madrid. UCM.
- Moll, A. (2022). *La Función Ética del Ritual en la Filosofía de Confucio*. Madrid. UCOMILLAS.
- Pacheco, M. (2023). *Hablemos de Medicamentos*. México. UASLP.
- Palomar, A. (2024). *El Éthos del Gobernante y el Orden Político: Claves Filosóficas para la Comprensión de la Virtud*. Madrid. UNED.
- Robles, L. (2021). *Corrupción Pública y Moralidad Republicana en De officiis de Cicerón*. Bolonia. UNIBO.
- Sánchez, P. (2024). *Marketing Directo en Comunicación Comercial: Herramientas y Aplicaciones en Marketing*. Valencia. Tirant lo Blanch.
- Zurita, M. (2024). *Ética Deontológica en Educación Universitaria*. San Diego. UJAP.

RESUMEN CURRICULAR

Autora: Dr. Freddy Humberto Rangel León, Abogado, Magister en Educación Superior, Especialista en Derecho Procesal Penal, Doctor en Ciencias de la Educación, todos los títulos de la Universidad Fermín Toro, donde actualmente cursa el Post Doctorado en Alta Gerencia.



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



Autora: María Alejandra Mancebo Antúnez.
Universidad Fermín Toro
malalamariaalejandra18@gmail.com
ORCID: <https://0009-0007-6867-0202>



EL LEVIATÁN DIGITAL: POPULISMO PENAL, IA Y EL FIN DE LAS GARANTÍAS CONSTITUCIONALES

RESUMEN

El presente ensayo propone una lectura crítica sobre la transformación del poder punitivo estatal ante la irrupción de las tecnologías predictivas y la Inteligencia Artificial (IA). Se analiza el tránsito desde el garantismo procesal hacia un modelo de control automatizado que, bajo la máscara del progreso técnico, actualiza permanentemente el Derecho Penal del Enemigo. Tomando como prisma axiológico la Encíclica *Magnifica Humanitas* (2026) de León XIV, el texto desmitifica la neutralidad científica de las métricas algorítmicas. Se argumenta que el "Leviatán Digital" erosiona el derecho a la intimidad mediante un extractivismo de datos calificado como el rostro inédito del colonialismo actual, anulando simultáneamente el principio de proporcionalidad ante la opacidad de la "caja negra" corporativa. Ante este panorama, se fundamenta éticamente la exigencia procesal de "desarmar la



inteligencia artificial", proponiendo el retorno hacia un antropocentrismo situado que rescate el encuentro intersubjetivo en el debido proceso.

Palabras clave: Populismo penal algorítmico, magnifica humanitas, debido proceso, caja negra, dignidad ontológica.

INTRODUCCIÓN

Exordio. **Del Estado de Derecho al Estado** **Algorítmico, una encrucijada epocal**

El Derecho Procesal Constitucional no puede permitirse el lujo de la indiferencia ante la *res novae* de nuestro tiempo. La digitalización frenética y la omnipresencia de la Inteligencia Artificial (IA) no son meros accesorios de una modernización burocrática destinada a la eficacia administrativa; constituyen, en rigor, una mutación estructural que estremece los cimientos mismos de nuestra cultura jurídica, cuestionando los postulados más elementales sobre los que erigimos nuestra convivencia democrática.

Con excesiva frecuencia, tanto en el rigor de las aulas como en la praxis de los tribunales, se abordan estas tecnologías desde una mirada peligrosamente instrumental y periférica, asumiendo, con una ingenuidad que roza la irresponsabilidad científica, que los modelos predictivos actúan como simples herramientas asépticas destinadas a

dinamizar los tiempos procesales y depurar el error humano.

Sin embargo, esta fascinación acrítica responde a una mitología contemporánea que pretende camuflar la expansión desmedida del poder punitivo estatal bajo el ropaje de una asepsia científica inmaculada. La realidad, cuando se observa desde la trinchera penal lejos de la estridencia de las promesas corporativas, es notablemente más oscura. Estamos edificando, ante nuestra mirada pasiva, un modelo de control social que, por su vocación de omnisciencia y su capacidad de anticipación algorítmica, transforma el pacto democrático de derecho en una versión sofisticada de un aparato absolutista.

Este nuevo Leviatán ya no requiere de la fuerza bruta, de la coacción física o del despliegue visible de la autoridad para imponer su orden; ahora opera a través de la colonización invisible de la conducta. Nos enfrentamos a un Leviatán Digital que se alimenta de nuestra información, que perfila



nuestra identidad y que, finalmente, pretende predecir nuestra existencia.

Este coloso, que promete una seguridad absoluta a cambio de la renuncia progresiva a nuestras esferas de libertad, se presenta como el "progreso ineludible", cuando en realidad es el dismantelamiento silencioso de las garantías fundamentales. Ante este escenario, la pregunta que el jurista contemporáneo debe formularse no es cómo hacer más eficiente este Leviatán, sino cómo recuperar los límites constitucionales que impidan que la *justicia aquella facultad humana de discernir con compasión sea sustituida por el frío veredicto de un procesamiento de datos sin alma.*

Andamiaje Teórico El Leviatán Digital y la crisis ontológica de la justicia penal

La construcción del poder punitivo contemporáneo ha sufrido una metamorfosis radical. Thomas Hobbes, en su tratado de 1651, configuró al Estado como un Leviatán, un gigante monumental nacido del consenso para transitar de la anarquía al orden civil. No obstante, el Leviatán de nuestra era ha mutado en una entidad post-estatal y tecnocrática. Este "Leviatán Digital" no se edifica sobre la voluntad humana representativa, sino sobre un entramado

invisible de algoritmos, *Big Data* y sistemas de IA que ejercen una vigilancia panóptica sin precedentes, perfilando y prediciendo la conducta humana mucho antes de que esta se exteriorice como hecho punible.

La dogmática penal clásica, heredera de la Ilustración y consolidada a través del garantismo, erigió el proceso penal sobre el pilar del **Derecho Penal del Hecho**: la potestad punitiva estatal solo es legítima cuando se activa ante acciones u omisiones concretas, tipificadas previamente, y nunca en función de la personalidad o la propensión estadística del sujeto. Este postulado, baluarte del constitucionalismo, está siendo dismantelado por el populismo penal algorítmico, el cual, bajo el pretexto de una supuesta seguridad científica, transita subrepticamente hacia un Derecho Penal del Autor digital.

Al procesar al ciudadano por "perfiles de riesgo" generados por una máquina, el sistema ignora su biografía, su contexto y su libertad. Como señala Günther Jakobs en su teorización del Derecho Penal del Enemigo, el Estado despoja al individuo de su condición de ciudadano, tratándolo como una fuente de peligro a neutralizar, una lógica que ahora se automatiza y masifica a través de sistemas de patrullaje predictivo que



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



resucitan el determinismo criminológico del siglo XIX, revistiéndolo de una falsa neutralidad matemática.

Frente a esta construcción fría y racional, la Encíclica *Magnifica Humanitas* (2026) del Papa León XIV emerge no como un documento piadoso, sino como un prisma de resistencia dogmática de primer orden. El Sumo Pontífice interpela un modelo civilizatorio que ha supeditado la existencia a la dictadura de la utilidad y el rendimiento numérico. La encíclica nos presenta la imagen bíblica de la Torre de Babel como la analogía perfecta del proyecto punitivo de nuestra era: una estructura colosal concebida desde la soberbia de la autosuficiencia tecnológica, que sacrifica la dignidad de la persona para traducir el misterio de la libertad y el drama ético de la culpabilidad en un flujo incesante de datos explotables.

El "síndrome de Babel" al que alude el texto pontificio es, precisamente, la uniformidad que aplanan las diferencias. En el proceso penal, la intermediación aquel contacto directo y humano entre juez y procesado es el muro de contención contra este aplanamiento. Cuando el juzgador delega su capacidad de discernimiento en una métrica estadística, la justicia se deshumaniza.

Como advierte León XIV: "*las inteligencias artificiales no viven una experiencia... ni poseen una conciencia moral: no juzgan el bien y el mal, no captan el sentido último de las situaciones ni asumen el peso de las consecuencias*". Confiar la libertad o la peligrosidad de un individuo a un algoritmo es una abdicación ética que diluye la responsabilidad, convirtiendo al proceso judicial en una simulación carente de compasión, piedad y, sobre todo, de verdad jurídica.

Y es ahí donde la Encíclica *Magnifica Humanitas* (2026) nos coloca ante una categoría analítica disruptiva para el Derecho Penal contemporáneo: *el concepto de "rostro inédito del colonialismo digital"*. Esta noción supera la visión tradicional de la soberanía estatal para advertirnos sobre una nueva forma de dominación que no se ejerce sobre el territorio físico, sino sobre el *biografema* del ciudadano. El Papa León XIV denuncia una realidad insoslayable: el poder ya no se contenta con someter el cuerpo del sujeto procesado; ahora se apropia de su esencia, transformando la inabarcable complejidad de la vida personal en mera información explotable.

En el sistema penal contemporáneo, nuestra intimidad, nuestras redes de afecto,



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



nuestros hábitos de consumo y nuestros desplazamientos cotidianos han dejado de ser espacios de privacidad para operar como las nuevas **“tierras raras del poder”**. Así como el colonialismo histórico saqueó recursos físicos, el extractivismo algorítmico actual saquea la experiencia humana. Al procesar a un individuo bajo esta lógica, el Estado en alianza con corporaciones tecnológicas vulnera frontalmente el imperativo categórico kantiano: la persona deja de ser tratada como un fin en sí misma para convertirse en un simple insumo, una unidad de entrenamiento para algoritmos corporativos que carecen de ética, pero que dictan sentencias sobre la libertad humana.

Es que esta transformación es profundamente peligrosa porque despoja al dato de su carga existencial. En el Derecho Penal, el hecho histórico aquel evento que dio origen al conflicto jurídico es un acontecimiento único, irrepetible y cargado de intención. Sin embargo, al convertir la biografía en *Big Data*, el sistema penal reduce la trayectoria vital del sujeto a una serie de variables correlacionadas

La "esencia biográfica" de la persona queda así atrapada en una red de predicciones que, al ser alimentadas por el extractivismo, terminan por preconfigurar el destino

procesal del individuo antes incluso de que este haya comparecido ante la autoridad. Es una forma de **colonialismo cognitivo**: se nos expropia nuestra propia historia para que un sistema opaco decida, mediante una probabilidad estadística, si somos dignos o peligrosos.

De allí que la resistencia constitucional ante este fenómeno debe partir de una premisa innegociable: la persona humana es un sujeto que trasciende la suma de sus datos. La Encíclica *Magnifica Humanitas* nos recuerda con vehemencia que la dignidad ontológica de cada hombre y cada mujer ese valor que la encíclica define como un don que precede y excede al individuo no puede ser cuantificada ni mercantilizada. Cuando el Estado utiliza perfiles extraídos de manera opaca para perseguir un delito, no solo está ejerciendo una función punitiva; está ejerciendo una violencia estructural que despoja al individuo de su valor intrínseco.

Al instrumentalizar la vida del ciudadano como un insumo estadístico, el sistema penal rompe el pacto de protección que debería regirlo. La técnica, en su vertiente extractiva, ignora que el ser humano no es un *output* de un proceso computacional, sino un sujeto con historia, con capacidad de arrepentimiento y con derecho a la opacidad,



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



es decir, a no ser transparentado ni escaneado constantemente por el Estado. La lucha contra este colonialismo digital no es una batalla secundaria; es la lucha por evitar que el Derecho Penal se convierta en una sucursal de la ingeniería de datos, donde la justicia ha sido sustituida por la predicción y el garantismo por la gestión eficiente de individuos etiquetados como "activos de riesgo".

Esta asimetría epistémica, donde el Estado posee información sobre el ciudadano que este ni siquiera sabe que existe, quiebra el principio de igualdad de armas. La opacidad de la "caja negra" es el instrumento técnico que garantiza esta asimetría. La imposibilidad de reconstruir la lógica interna del algoritmo, sumada a las cláusulas de secreto comercial corporativo, genera una indefensión constitucional ante la cual el Derecho Procesal debe responder con el principio de contradicción algorítmica: ninguna sugerencia técnica debe ser valorada si el código y sus pesos variables no son plenamente auditables por la defensa.

Ante la tentación totalitaria de la Babel científica ese afán de construir un orden jurídico desde el orgullo de la autosuficiencia técnica, la respuesta del Derecho Procesal Constitucional no puede ser la renuncia

cobarde a la tecnología ni el abandono del progreso. La solución reside en la subordinación dogmática de la técnica al principio de **Antropocentrismo Situado**.

Este concepto, que emana de la esencia más pura de la *Magnifica Humanitas*, no es una abstracción, sino un imperativo operativo que nos obliga a recuperar el carácter sagrado del proceso judicial como un espacio de encuentro intersubjetivo, donde el derecho deja de ser una fría gestión de expedientes para convertirse en un ejercicio de comunión humana. **El Antropocentrismo Situado**, a diferencia de la soberbia del humanismo tradicional, nos sitúa como seres finitos y relacionales, cuya dignidad no deriva de nuestra capacidad de cálculo, sino de nuestra condición de seres llamados a la comunión y al cuidado del otro.

Frente al populismo que busca soluciones rápidas, el garantismo constitucional debe proponer el "camino de Nehemías": la reconstrucción comunitaria de los muros de las garantías, la escucha recíproca y el reconocimiento de la fragilidad. El jurista contemporáneo debe ser un "arquitecto sabio" que ingrese en los laboratorios de programación judicial y en los espacios legislativos para levantar diques éticos infranqueables.



Ningún cálculo, por sofisticado que sea, podrá jamás simular un corazón que se entrega con justicia o una conciencia capaz de discernir el bien y el mal. La dignidad ontológica de cada hombre y cada mujer ese valor que la encíclica define como un don que precede y excede al individuo debe seguir siendo la piedra angular inamovible de nuestro ordenamiento procesal. Desarmar la IA es, en última instancia, un acto de fe en la justicia humana frente a la tiranía del número.

La tensión entre el utilitarismo competente y el garantismo, se observa al contrastar la doctrina alemana, representada por figuras como Jakobs, con las prácticas de *predictive policing* anglosajonas, observamos una coincidencia alarmante. Mientras que en el ámbito anglosajón el debate se ha centrado en la supuesta eficiencia de sistemas como el COMPAS, la doctrina iberoamericana ha comenzado a advertir una disonancia insalvable: la IA no erradica el prejuicio humano, sino que lo optimiza. Los sistemas predictivos, entrenados con bases de datos judiciales marcados por sesgos de clase y raciales, no hacen más que cristalizar la selectividad penal del pasado, presentándola como una verdad estadística incuestionable.

Esta automatización de la discriminación destruye la igualdad de armas procesales. Mientras el garantismo de Luigi Ferrajoli nos recuerda que la función del Derecho Penal es minimizar la violencia punitiva estatal, el populismo algorítmico busca maximizar la eficiencia del control. Esta tensión es irreconciliable. Una justicia que no es capaz de explicar su propio proceso de decisión no es justicia, es un acto de fuerza automatizado que el Derecho Procesal Constitucional debe denunciar como una regresión autoritaria.

Como respuesta, propongo la necesidad de una *Lex Ferenda* que regule el uso de estas herramientas bajo estándares internacionales de Derechos Humanos. Esta Ley debe basarse en tres ejes fundamentales: Ningún sistema de IA podrá ser utilizado por el sistema judicial si no ha sido sometido a una auditoría técnica realizada por un comité de expertos independientes, ajenos a los intereses de las empresas desarrolladoras.

Es obligatoria la transparencia del código fuente y de los bancos de datos de entrenamiento. En un Estado de Derecho, el secreto comercial no puede estar por encima de la libertad personal. Lo que no es auditable, no es admisible. Y que La ley debe prohibir taxativamente que cualquier



decisión que afecte la libertad personal pueda ser adoptada exclusivamente por sistemas automatizados. El algoritmo es auxiliar, nunca sustituto.

Desenlace: Hacia una resistencia constitucional frente a la tiranía del algoritmo

La tentación del Leviatán Digital, que pretende reducir la majestad de la justicia a un simple cálculo probabilístico de rendimiento y control social, no es un fenómeno accesorio; es un desafío ontológico que nos obliga a asumir un compromiso intelectual inaplazable.

No somos, bajo ninguna circunstancia, espectadores resignados ante las ruinas de las garantías procesales. Como nos recuerda León XIV en *Magnifica Humanitas*, estamos ante un "cambio de época" donde la tecnología, si se desvincula de la ética, se vuelve contra el hombre. Nuestra misión, asumiendo la potencia transformadora de la parábola de Nehemías esa tarea de reconstrucción paciente y comunitaria de los muros de la libertad, consiste en ingresar con valentía, no como técnicos, sino como juristas y filósofos, en los laboratorios de programación y en los espacios de decisión legislativa. Nuestra labor no es meramente técnica; es una misión de salvaguarda: debemos levantar diques éticos que impidan

que el corazón de la justicia se marchite, asfixiado por la lógica del dato, mientras la tecnología progresa de forma desbocada.

Es imperativo comprender, con la lucidez que la encíclica nos exige, que el problema no reside en la tecnología *per se*, sino en el uso que hacemos de ella cuando olvidamos nuestra vocación humana. Si no discernimos que esta época puede ser utilizada tanto para el bien como para una tiranía digital que utiliza la excusa del "progreso" para implementar, de manera permanente, un Derecho Penal del Enemigo, habremos claudicado.

La mercantilización de la vida no es un destino inevitable, sino una opción política que debemos cuestionar. Si permitimos que el Derecho se convierta en una *Babel* de algoritmos, habremos renunciado a nuestra condición de sujetos para convertirnos en meros objetos de predicción estadística. La institucionalización de la opacidad algorítmica no es un avance del sistema, sino su vaciamiento ético absoluto.

Una justicia que no es capaz de fundamentar su decisión en la palabra humana, en la dialéctica del proceso y en la compasión ante el rostro del otro, deja de ser justicia para convertirse en pura administración de violencia sistematizada.



Por ello, sostengo una llamada a la insurgencia constitucional: **en este tiempo, ser más humanos es, en sí mismo, un acto de resistencia.**

Defender el garantismo hoy es una defensa irrenunciable de nuestra propia humanidad frente a la despersonalización del poder. Reivindico un Derecho Procesal que tenga el coraje de cuestionar la omnipotencia de la máquina, que exija la transparencia radical como presupuesto democrático y que coloque, por encima de cualquier optimización de la eficiencia, la innegociable dignidad ontológica de la persona.

La tecnología debe ser, sin concesiones, un instrumento supeditado a la voluntad del hombre, y jamás el arquitecto de nuestro destino. La historia nos juzgará no por la sofisticación de nuestros sistemas, sino por nuestra capacidad de proteger al sujeto más débil del proceso frente al poder sancionatorio del Leviatán.

Mi compromiso, y el de todo jurista que comprenda la magnitud de este desafío, es mantener encendida la llama de una justicia humana, prudente y situada; una justicia que, incluso en la era de la inteligencia artificial, sepa reconocer que el valor supremo de nuestra civilización no es el dato, sino el misterio, la fragilidad y la inabarcable

dignidad de cada rostro que comparece ante un tribunal.

La resistencia comienza hoy, mediante una reflexión crítica que no se deja doblegar por la tiranía del número, apostando siempre por la libertad y por la redención como fines últimos de nuestro ordenamiento jurídico. Como bien señala la encíclica, el verdadero progreso nace de un corazón abierto al otro, pues ningún sistema de cálculo, por sofisticado que sea, podrá jamás simular un corazón que se entrega con justicia.

REFERENCIAS

- Beck, U. (1986). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Cancio, M. (2003). *Derecho Penal del Enemigo*. Madrid: Civitas.
- Christie, N. (1981). *Los límites del dolor*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cuerda, A. (2012). "Inconstitucionalidad de la prisión permanente revisable y de las penas muy largas de prisión". En: *Otrosí*, Núm. 12.
- Davis, Y. (2003). *Democracia de la abolición. Prisiones, racismo y violencia*. Madrid: Trotta.
- Ferrajoli, L. (2006). *Garantismo. Una discusión sobre derecho y democracia*. Madrid: Trotta.



Garland, D. (2005). La cultura del control.
Barcelona: Gedisa.

Hobbes, T. (1651). Leviathan, or The Matter,
Forme and Power of a Common-Wealth
Ecclesiasticall and Civil. Londres:
Andrew Crooke.

León XIV. (2026). Carta Encíclica Magnifica
Humanitas: Sobre las Res Novae de la
técnica, la dignidad humana en la era
digital y la civilización del amor. Ciudad
del Vaticano: Tipografía Vaticana.

Pérez, F.; García, I. y Díaz, M. (2016). Serta:
in memoriam Louk Hulsman. Salamanca:
Ediciones Universidad de Salamanca.

Rousseau, J. (1985). El contrato social.
Madrid: Alba.

Sánchez, G. (2020). Populismo Punitivo. Un
análisis acerca de los peligros de aupar la
voluntad popular por encima de las leyes e
instituciones. Bilbao: Ed. Deusto.

Valverde J. (2010). La cárcel y sus
consecuencias. Madrid: Ed. Popular.

RESUMEN CURRICULAR

**Autora: Dra. María Alejandra Mancebo
Antúnez**

Abogada Cum laude de la Universidad Católica
del Táchira, Postdoctorado en Gerencia
Transcompleja, Postdoctorado en Filosofía de la
Ciencia y la Trascomplejidad. Doctora en
Gerencia, Magister en Orientación conductual.
Magister en Ciencias Penales y Criminológicas.
Magister en Educación Abierta y a Distancia,
Master en Compliance. Master en Igualdad de
Género y Máster Internacional en Prevención de
la Violencia de Género. Especialista en Derecho
Mercantil. Especialista en Derecho Procesal.
Especialista en Ciencias Penales y
Criminológicas, Especialista en Derecho.



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



Autora: Almarina del Carmen Ferrer Guerrero.
Universidad Fermín Toro
juridicasferrer@gmail.com
ORCID: <https://0009-0003-5511.5948>



HUMANIZACIÓN DE LA JUSTICIA Y ÉTICA DEL CUIDADO EN LA SOCIEDAD 5.0: RACIONALIDAD AMPLIADA Y DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA EN EL PROCESO JUDICIAL VENEZOLANO

RESUMEN

El presente artículo científico examina la urgente necesidad de transitar desde una racionalidad técnica e instrumental del derecho procesal hacia un paradigma de racionalidad ampliada, sustentado en la ética del cuidado y la humanización de la administración de justicia en el marco de la Sociedad 5.0. Ante la profunda crisis de legitimidad y la percepción de frialdad procedimental que aqueja al sistema judicial venezolano, se analiza cómo la disrupción tecnológica —incluidas la Inteligencia Artificial y la digitalización procesal— debe reconfigurarse no como un mecanismo de automatización ciega o sustitución del criterio jurisdiccional, sino como una herramienta de emancipación orientada a erradicar la burocracia, optimizar la



celeridad y devolver al juez el tiempo necesario para ejercer una escucha empática y un juicio prudencial. Bajo un enfoque cualitativo y dogmático-jurídico, sustentado en la doctrina del derecho público, penal e interdependencia humana, se concluye que la verdadera innovación del siglo XXI radica en reconectar la función jurisdiccional con la dignidad de la persona humana, la tutela judicial efectiva y la reconstrucción de la confianza ciudadana en el Estado de Derecho.

Palabras clave: Humanización de la justicia, ética del cuidado, Sociedad 5.0, Racionalidad ampliada, Disrupción tecnológica.

INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en un hito histórico de profunda transformación socio-jurídica. La contemporaneidad se define por una conectividad digital sin precedentes, donde las tecnologías disruptivas redefinen de manera acelerada las interacciones institucionales y humanas. Sin embargo, en el seno de esta vorágine tecnológica emerge una dolorosa paradoja: el ciudadano común experimenta una creciente sensación de desconexión, desprotección e impotencia frente a las instituciones públicas que nacieron con el propósito iusfundamental de salvaguardar sus derechos (Gilligan, 1982; Tronto, 1993; Alexy, 2002).

Es en este contexto incisivo donde irrumpe el paradigma de la Sociedad 5.0. A diferencia de la era de la Industria 4.0 —cuyo eje focal se concentró en la optimización fabril, la automatización lineal y la eficiencia productiva—, la Sociedad 5.0 formula un

imperativo ético y epistemológico de mayor calado: situar al ser humano en el centro neurálgico del desarrollo tecnológico y de la innovación social (Harayama, 2017). Este llamado de urgencia interpela directamente a los juristas contemporáneos y nos exige responder a un interrogante dogmático impostergable: ¿puede la ciencia procesal permanecer enclaustrada en la fría racionalidad técnica e instrumental, o resulta imperioso transitar hacia una racionalidad ampliada que concilie el rigor formal con la sensibilidad humana?

La transición hacia una racionalidad ampliada no constituye un mero ejercicio especulativo o una pretensión retórica; representa una exigencia de supervivencia para el Estado Social y Democrático de Derecho y de Justicia, consagrado en el artículo 2 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999). La



racionalidad técnica, heredera de las corrientes más rígidas del positivismo procesal, enseñó a concebir el juicio como un fin en sí mismo, un santuario de solemnidades donde la verdad material con frecuencia sucumbe ante el rigor del expediente formal (Ferrajoli, 1995; Taruffo, 2002). No obstante, la realidad social del siglo XXI demanda dismantelar la asepsia procedimental y asumir que el fenómeno jurídico cobra sentido únicamente en el tejido vivo de la comunidad.

1. La Frialidad Procedimental y la Crisis de Legitimidad en el Sistema de Justicia

Es necesario diagnosticar con estricto rigor académico la realidad del foro judicial: la administración de justicia actual exhibe los síntomas de una acentuada frialdad procedimental. Se ha incurrido en la equivocación dogmática de confundir las garantías adjetivas del debido proceso (artículo 49 de la CRBV) con una distancia institucional paralizante. Para el justiciable que acude a las sedes jurisdiccionales cargando el peso de una vulneración o de un conflicto penoso, el derecho procesal deja de lucir como un manto protector y adquiere los matices de un entramado complejo de

formalismos vacíos, plazos impersonales y decisiones desprovistas de calidez humana (Cappelletti, 1993; Binder, 2000).

Cuando la función jurisdiccional pierde la capacidad de conmoverse ante la fragilidad de las partes, despoja al proceso de su dimensión empática y, consecuentemente, debilita su legitimidad social. La administración de justicia no puede operar como una cadena industrial de montaje procesal que tramita expedientes de manera estandarizada, prescindiendo del presupuesto ontológico fundamental: detrás de cada nomenclatura de causa existe un ser humano cuya dignidad espera ser restaurada mediante una tutela judicial efectiva, oportuna y comprensible (artículo 26 de la CRBV; Maier, 2004).

2. Redefinición del Rol Tecnológico: La Disrupción al Servicio de la Dignidad Humana

Frente a este escenario, resulta imperativo deconstruir el mito de la neutralidad de la tecnología en las dependencias judiciales. Una digitalización mal orientada entraña el severo riesgo de automatizar la burocracia en lugar de erradicarla, acelerando la producción de respuestas gélidas sin ponderar las



particularidades de la causa. La auténtica disrupción tecnológica en el proceso judicial sobreviene cuando el diseño e implementación de las herramientas digitales se subordinan axiológicamente a los principios de accesibilidad, transparencia y respeto irrestricto a la dignidad humana (Pérez Luño, 2005; Nieva Fenoll, 2018).

Si la incorporación de plataformas virtuales, sistemas de gestión procesal en línea o audiencias remotas deriva en una barrera tecnológica que margina al ciudadano desprovisto de conectividad, el sistema no está innovando; está sofisticando la exclusión social (Susskind, 2019). Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) deben erigirse como un puente inclusivo, jamás como un muro de contención. En tal sentido, la postura disruptiva para la ciencia jurídica del siglo XXI trasciende el tipo de software empleado: radica en el retorno substancial a lo humano mediante la fundamentación de una ética del cuidado aplicable al ámbito de la adjudicación de derechos.

3. Fundamentación Dogmática de la Ética del Cuidado en el Ámbito Jurisdiccional

La ética del cuidado —concebida originalmente en los estudios de ética

filosófica y psicología del desarrollo por Carol Gilligan (1982) y desarrollada en el plano de la teoría política por Joan Tronto (1993)— aporta un marco interpretativo de alto valor para el derecho adjetivo y sustantivo. Históricamente, la ciencia jurídica tradicional se estructuró bajo la lógica de la atribución fría de facultades y deberes, el castigo retributivo o la transacción patrimonial. La ética del cuidado invita a integrar formalmente en el juzgamiento la vulnerabilidad estructural y la interdependencia de las partes (Nussbaum, 2006; Cortina, 2017).

Incorporar la ética del cuidado en la Sociedad 5.0 no implica diluir la imparcialidad judicial ni vulnerar la seguridad jurídica; por el contrario, dota a la neutralidad del juzgador de una responsabilidad axiológica e histórica. El justiciable deja de ser categorizado como un usuario anónimo de la función pública para ser reconocido como una persona en estado de necesidad jurídica. Cuando el juez aborda la controversia desde la comprensión del contexto social, se asegura de que el paso del ciudadano por los tribunales no profundice su estado de indefensión o desesperanza institucional.



4. La Sinergia Tecnológica y la Reivindicación del Tiempo Judicial

Para evitar caer en un discurso normativo desprovisto de viabilidad práctica, la confluencia entre la vanguardia tecnológica y la ética del cuidado debe materializarse en la operativa diaria de los despachos. La Inteligencia Artificial (IA), el procesamiento de datos masivos y la automatización de flujos de trabajo no deben utilizarse para reemplazar la labor intelectual del acto de juzgar. El conflicto humano y la tasación probatoria no se resuelven mediante la aplicación inflexible de un algoritmo (Pasquale, 2015; Bueno de Mata, 2020).

El auténtico cometido de la tecnología procesal consiste en demoler la pesada carga burocrática y las tareas repetitivas de escaso valor agregado que saturan el sistema judicial. Al liberar al funcionario, al fiscal, al defensor y al magistrado del trámite mecánico e ineficiente, la tecnología les restituye un activo valioso: el tiempo institucional. Tiempo dedicado a la concentración de la prueba, a la mediación, a la inmediatez efectiva en la audiencia oral, a la mirada directa al sujeto procesal y al análisis ponderado de la causa.

5. Restauración de la Confianza Ciudadana y Formación Transdisciplinaria del Jurista

La severa erosión de la confianza ciudadana en las instituciones judiciales representa un déficit democrático que compromete la paz social. La pérdida de credibilidad no obedece únicamente a carencias de infraestructura, sino al distanciamiento comunicativo y afectivo entre el fallador y la sociedad. La reconstrucción de este lazo exige demostrar operativamente que el Poder Judicial evoluciona tecnológicamente manteniendo incólume su vocación humanista y su cercanía con las realidades del justiciable.

Esta reconfiguración exige una transformación profunda en las aulas universitarias y en los programas de posgrado. La enseñanza del derecho en la era de la Sociedad 5.0 no puede continuar anclada de forma exclusiva en la exégesis dogmática y en la destreza procedimental memorística. Se requiere una formación transdisciplinaria que incorpore el diálogo fluido con la ética algorítmica, el análisis de sesgos cognitivos, la psicología jurídica y el lenguaje claro. La universidad debe formar operadores del derecho dotados de rigor



científico y de una sensibilidad ética capaz de utilizar la técnica como instrumento de emancipación social.

1. Soberanía Cognitiva e Insubstituibilidad del Juicio Humano frente a la Algoritmitización

En el debate contemporáneo sobre la justicia predictiva, es crucial defender la soberanía cognitiva del juez frente a los modelos automatizados de decisión. Transferir la valoración de la prueba, el juicio de reprochabilidad o la dosimetría de la pena a sistemas informáticos predictivos —bajo el supuesto de una imparcialidad matemática neutra— constituiría una grave regresión de las garantías iusfundamentales (Zaffaroni, 2002; Nieva Fenoll, 2018).

Las herramientas tecnológicas destacan en la detección de patrones de datos y optimización de tiempos; sin embargo, carecen de conciencia moral, equidad y capacidad para sopesar las atenuantes contextuales que demanda la equidad probatoria. La función jurisdiccional es un ejercicio de prudencia, hermenéutica y discernimiento humano. La máquina debe actuar como soporte cognoscitivo del juzgador, pero jamás sustituir la valoración crítica de la mente humana.

CONSIDERACIONES FINALES

1. La humanización de la administración de justicia en la era de la Sociedad 5.0 requiere superar de manera definitiva el positivismo puramente formalista y avanzar hacia una racionalidad ampliada, donde la técnica procesal se subordina axiológicamente a la dignidad de la persona humana y a la efectividad de los derechos fundamentales.
2. La disrupción tecnológica no debe traducirse en una robotización de la función judicial ni en una automatización de la exclusión social. Su propósito legítimo estriba en la erradicación del burocratismo mecánico, devolviendo a los operadores de justicia el tiempo necesario para la intermediación, la comprensión contextuada del conflicto y la toma de decisiones fundadas en la equidad.
3. La ética del cuidado constituye un pilar dogmático idóneo para revitalizar la legitimidad del sistema judicial, transformando la percepción ciudadana mediante decisiones redactadas en lenguaje claro, accesibles e informadas por una sensibilidad humana que



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



consolide la paz social y el Estado Social de Derecho.

REFERENCIAS

Alexy, R. (2002). Teoría de los derechos fundamentales. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

Asamblea Nacional Constituyente. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario, del 24 de marzo de 2000.

Binder, M. (2000). Introducción al derecho procesal penal (2.a ed.). Editorial Ad-Hoc.

Bueno de Mata, F. (2020). Inteligencia Artificial y Derecho Procesal: Mitos y realidades de la justicia algorítmica. Tirant lo Blanch.

Cappelletti, M. (1993). El proceso civil en el derecho comparado: Las grandes tendencias en la evolución del proceso civil moderno. Ediciones Depalma.

Cortina, A. (2017). Aporofobia, el rechazo al pobre: Un desafío para la democracia. Editorial Paidós.

Ferrajoli, L. (1995). Derecho y razón: Teoría del garantismo penal. Editorial Trotta.

Gilligan, C. (1982). In a different voice: Psychological theory and women's development. Harvard University Press.

Harayama, Y. (2017). Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. Hitachi Review, 66(6), 8-13.

Maier, J. (2004). Derecho procesal penal: Tomo I. Fundamentos (2.a ed.). Editores del Puerto.

Nieva, J. (2018). Inteligencia artificial y proceso judicial. Marcial Pons.

Nussbaum, C. (2006). Frontiers of justice: Disability, nationality, species membership. Harvard University Press.

Pasquale, F. (2015). The black box society: The secret algorithms that control money and information. Harvard University Press.

Pérez Luño, A. E. (2005). Los derechos humanos en la sociedad de la información. Editorial Tecnos.

Susskind, R. (2019). Online courts and the future of justice. Oxford University Press.

Taruffo, M. (2002). La prueba de los hechos. Editorial Trotta.

Tronto, C. (1993). Moral boundaries: A political argument for an ethic of care. Routledge.

Zaffaroni, R. (2002). Derecho penal: Parte general (2.a ed.). Ediar.

RESUMEN CURRICULAR

Autora: Almarina del Carmen Ferrer Guerrero. Abogada egresada de la Universidad Fermín Toro. Especialista en Derecho Procesal Penal. Docente universitaria de pregrado y posgrado en la Escuela de Derecho (UFT). Docente universitaria de pregrado por la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Doctoranda en Derecho por la Universidad Fermín Toro. Barquisimeto, estado Lara, Venezuela.



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



Autora: Jenny Altagracia Mago Quezada
Universidad Abierta para Adultos (UAPA)
jennymago29@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2472-6546>



LIDERAZGO QUE INSPIRA: COLABORACIÓN, ÉTICA Y HUMANIDAD EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL CON PROPÓSITO HUMANO

RESUMEN

El presente escrito plantea que la transformación digital auténtica requiere liderazgos que integren tecnología, ética y humanidad, al evitar la reducción a una mera adopción instrumental de herramientas. El liderazgo que inspira se configura como clave para humanizar el cambio, fomentar la colaboración y garantizar sostenibilidad y responsabilidad social. La idea central afirma que los procesos de transformación digital fracasan cuando ignoran la dimensión humana del cambio; por ello, el liderazgo debe movilizar a las personas desde el sentido compartido, la coherencia ética y la construcción colectiva de soluciones. El liderazgo que inspira



se fundamenta en teorías del liderazgo transformacional y auténtico, destacando la visión compartida, la integridad y la influencia positiva. En escenarios digitales, este liderazgo actúa como mediador entre la complejidad tecnológica y la experiencia humana, traduciendo la incertidumbre en oportunidades de aprendizaje y generando confianza. Además, asume una dimensión pedagógica: el líder no posee todas las respuestas, sino que promueve el aprendizaje continuo, la reflexión crítica y la adaptabilidad colectiva. Inspirar implica dotar de significado al cambio, conectando la innovación digital con los valores y aspiraciones de las personas. La colaboración se presenta como un principio ético y organizacional, no solo operativo. Las tecnologías digitales amplifican las posibilidades de trabajo en red y co-creación, pero requieren liderazgos que fomenten culturas colaborativas y participativas. La inteligencia colectiva emerge de la calidad de las interacciones, no de la suma de capacidades individuales. El propósito organizacional actúa como brújula moral, orientando la innovación hacia objetivos que trascienden el beneficio inmediato. La sostenibilidad e el impacto social se vinculan con la construcción de sistemas más justos, inclusivos y resilientes, donde la tecnología esté al servicio del desarrollo humano. El liderazgo con propósito humano garantiza que la transformación digital fortalezca la equidad, el aprendizaje compartido y el bienestar colectivo. Finalmente, el liderazgo se concreta en prácticas cotidianas: decisiones diarias, formas de comunicar, escuchar y actuar frente a la complejidad.

Palabras clave: Humanización de la justicia, ética del cuidado, sociedad 5.0, racionalidad ampliada, disrupción tecnológica.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la sociedad digital contemporánea, la transformación digital se ha posicionado como un eje estratégico para la innovación organizacional, educativa y social. No obstante, diversos autores coinciden en que uno de los principales riesgos de este proceso es su reducción a una lógica meramente instrumental, centrada en la adopción de tecnologías sin una reflexión

profunda sobre su sentido, impacto y finalidad humana (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014; Kane et al., 2019). Esta visión limitada ha generado procesos de cambio fragmentados, con altos niveles de resistencia y escasa sostenibilidad.

La transformación digital, entendida en su acepción más amplia, implica una reconfiguración cultural que afecta las



formas de liderazgo, las relaciones interpersonales, los modelos de toma de decisiones y los valores que orientan la acción organizacional (Vial, 2019). En este escenario, el liderazgo emerge como un factor crítico para articular tecnología, ética y propósito, orientando el cambio hacia el bienestar colectivo y la creación de valor social.

El presente trabajo tiene como propósito reflexionar sobre el liderazgo que inspira como elemento clave de la transformación digital con propósito humano, poniendo énfasis en la colaboración, la ética y la centralidad de las personas. A partir de referentes teóricos contemporáneos y de una lectura crítica de la práctica profesional, se analiza cómo los liderazgos pueden humanizar la transformación digital y convertirla en un proceso sostenible y socialmente responsable.

La pertinencia de esta reflexión se sustenta en la creciente evidencia de que los procesos de transformación digital fracasan cuando no consideran la dimensión humana del cambio. La introducción de tecnologías disruptivas suele generar tensiones, miedos e incertidumbres que, si no son acompañados adecuadamente, derivan en resistencia organizacional y pérdida de sentido. En este

contexto, liderar implica mucho más que gestionar recursos tecnológicos; supone comprender las dinámicas emocionales, culturales y éticas que atraviesan a las personas.

Asimismo, la aceleración tecnológica ha redefinido los escenarios de liderazgo, exigiendo nuevas competencias y enfoques. Los líderes del siglo XXI se enfrentan a entornos caracterizados por la volatilidad, la ambigüedad y la complejidad, donde las respuestas tradicionales resultan insuficientes. Esta realidad demanda liderazgos capaces de integrar pensamiento crítico, sensibilidad ética y visión humanista, orientando la innovación hacia fines socialmente deseables.

Desde esta perspectiva, el liderazgo que inspira se configura como una respuesta necesaria a los desafíos de la transformación digital contemporánea. Inspirar implica generar sentido compartido, promover la participación activa y construir confianza en contextos de cambio permanente. Más que imponer direcciones, este tipo de liderazgo acompaña procesos, facilita aprendizajes y favorece la construcción colectiva de soluciones.

Abordar la transformación digital desde un enfoque de propósito humano



permite resignificar su alcance y su impacto. Lejos de concebirla como un proceso exclusivamente técnico, se reconoce como una oportunidad para fortalecer la ética organizacional, la colaboración y la responsabilidad social. En este horizonte, la tecnología se convierte en un medio al servicio del desarrollo humano y no en un fin en sí misma, abriendo posibilidades para una transformación más consciente, justa y sostenible.

La transformación digital como proceso cultural y humano

La literatura especializada coincide en señalar que la transformación digital no se limita a la digitalización de procesos, sino que implica un cambio profundo en la cultura organizacional y en los modelos mentales que orientan la acción (Vial, 2019). Westerman et al. (2014) advierten que las organizaciones que priorizan únicamente la tecnología, sin atender la dimensión humana, tienden a fracasar en sus procesos de transformación.

Desde esta perspectiva, la tecnología actúa como habilitadora del cambio, pero son las personas quienes lo hacen posible. La centralidad del ser humano implica reconocer sus emociones, creencias, resistencias y capacidades de aprendizaje, aspectos que

inciden directamente en la adopción de innovaciones digitales (Schein, 2017). La transformación digital auténtica requiere, por tanto, liderazgos capaces de gestionar el cambio cultural y no solo el tecnológico.

Asimismo, Kane et al. (2019) sostienen que las organizaciones digitalmente maduras son aquellas que alinean su estrategia tecnológica con un propósito claro y compartido, fomentando la participación activa de los actores involucrados. En este sentido, la transformación digital se configura como un proceso relacional y ético, más que como una simple actualización de infraestructuras.

En coherencia con lo anterior, resulta imprescindible comprender que toda transformación cultural supone un proceso gradual de resignificación. Las personas no se transforman al mismo ritmo que las tecnologías, ni responden de manera homogénea a los cambios organizacionales. Por ello, asumir la transformación digital como un proceso humano implica aceptar la complejidad, la incertidumbre y la necesidad de acompañamiento continuo, especialmente en contextos donde el cambio genera tensiones entre lo conocido y lo emergente.

Desde una mirada reflexiva, la cultura organizacional se convierte en el verdadero



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



campo de intervención de la transformación digital. Las normas no escritas, los valores compartidos, los estilos de comunicación y las prácticas cotidianas determinan en gran medida el éxito o el fracaso de cualquier iniciativa digital. En este sentido, transformar implica revisar críticamente las formas tradicionales de ejercer el poder, de tomar decisiones y de concebir el aprendizaje dentro de las organizaciones.

La transformación digital como proceso humano también interpela la manera en que se concibe el error, la innovación y el aprendizaje. En culturas organizacionales rígidas, el error suele penalizarse, generando temor y resistencia.

Por el contrario, una transformación con enfoque humano promueve entornos psicológicamente seguros, donde el error se asume como parte del proceso de aprendizaje y mejora continua, fortaleciendo así la creatividad y la participación activa.

Asimismo, la dimensión humana de la transformación digital exige una lectura ética del cambio. No todas las transformaciones son neutras ni inocuas; cada decisión tecnológica tiene implicaciones sobre las personas, sus roles y su bienestar. Reconocer esta realidad implica que los liderazgos asuman una responsabilidad ética frente al

impacto de la tecnología, garantizando que el progreso digital no profundice desigualdades ni desplace el valor del trabajo humano.

Concebir la transformación digital como un proceso cultural y humano permite resignificar su sentido último. Más allá de la eficiencia o la competitividad, la transformación adquiere valor cuando contribuye al desarrollo integral de las personas y al fortalecimiento de comunidades organizacionales más conscientes, colaborativas y solidarias.

Desde esta perspectiva, la tecnología deja de ser un fin para convertirse en un medio al servicio de una visión profundamente humana del desarrollo.

El liderazgo que inspira en escenarios de transformación digital

El liderazgo que inspira se fundamenta en la capacidad de movilizar a las personas desde el sentido y la coherencia ética, más que desde la autoridad formal. Este enfoque se vincula con las teorías del liderazgo transformacional y del liderazgo auténtico, que destacan la importancia de la visión compartida, la integridad y la influencia positiva en los equipos de trabajo (Bass & Riggio, 2006; Avolio & Gardner, 2005).

En contextos de transformación digital,



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



el liderazgo inspirador cumple una función mediadora entre la complejidad tecnológica y la experiencia humana. Como señalan Northouse (2021) y Yukl (2020), los líderes efectivos son aquellos que logran traducir la incertidumbre en oportunidades de aprendizaje, generando confianza y compromiso. Inspirar implica dotar de significado al cambio, conectando la innovación digital con los valores y aspiraciones de las personas.

Además, el liderazgo que inspira asume una dimensión pedagógica. En un entorno caracterizado por la obsolescencia acelerada del conocimiento, el líder no es quien posee todas las respuestas, sino quien promueve el aprendizaje continuo, la reflexión crítica y la adaptabilidad colectiva (Fullan, 2020).

Desde un enfoque analítico, el liderazgo inspirador se configura como una práctica ética situada. No se ejerce de manera abstracta ni universal, sino que se construye en diálogo con los contextos, las personas y los desafíos específicos que plantea la transformación digital. Esta condición exige líderes capaces de leer la realidad organizacional con sensibilidad, reconociendo las tensiones que emergen entre lo tecnológico y lo humano, entre la

eficiencia y el cuidado, entre la innovación y la identidad.

En la misma línea, inspirar en escenarios digitales implica asumir la vulnerabilidad como parte del liderazgo. Lejos de proyectar una imagen de control absoluto, el liderazgo contemporáneo reconoce la incertidumbre, admite el error y se muestra dispuesto a aprender junto a otros. Esta apertura fortalece la confianza y legitima el proceso de transformación, al humanizar la figura del líder y favorecer relaciones más horizontales y colaborativas.

A la luz de lo expuesto, el liderazgo que inspira redefine la noción tradicional de poder. El poder deja de entenderse como imposición o control y se resignifica como capacidad de influir positivamente, de habilitar la participación y de crear condiciones para que otros desplieguen su potencial.

En contextos de transformación digital, esta concepción resulta clave para evitar procesos de alienación tecnológica y promover una apropiación consciente del cambio.

La inspiración, además, se convierte en un recurso estratégico para sostener la transformación en el tiempo. Mientras que las



tecnologías pueden implementarse en plazos relativamente cortos, los cambios culturales requieren procesos prolongados de acompañamiento y coherencia. El liderazgo inspirador actúa como un ancla simbólica que mantiene vivo el propósito, especialmente en momentos de fatiga organizacional o resistencia al cambio.

En este marco, el liderazgo que inspira en escenarios de transformación digital se proyecta como una forma de liderazgo moral. No se limita a alcanzar resultados, sino que se interroga permanentemente por el impacto de sus decisiones en las personas y en la organización como comunidad. Desde esta mirada, liderar implica asumir una responsabilidad ética frente al futuro, orientando la transformación digital hacia horizontes de mayor humanidad, justicia y sentido compartido.

Colaboración e inteligencia colectiva en la era digital

La colaboración constituye un eje central del liderazgo inspirador y un componente esencial de la transformación digital con propósito humano. Hill et al. (2014) introducen el concepto de genio colectivo para explicar cómo la innovación surge de la interacción entre personas con

perspectivas diversas, en contextos donde se promueve la confianza y el diálogo abierto.

Las tecnologías digitales amplifican las posibilidades de colaboración, facilitando el trabajo en red, la co-creación y el aprendizaje compartido. Sin embargo, como advierten Wenger-Trayner y Wenger-Trayner (2020), la tecnología por sí sola no genera comunidades de práctica; estas requieren liderazgos que fomenten culturas colaborativas y participativas.

Desde esta óptica, el liderazgo que inspira reconoce la diversidad como una fuente de valor y promueve la inteligencia colectiva como estrategia para afrontar la complejidad. La colaboración deja de ser un recurso operativo para convertirse en un principio ético y organizacional, alineado con la sostenibilidad y el impacto social.

En contextos de transformación digital, la colaboración adquiere una dimensión estratégica vinculada a la gestión del conocimiento. La circulación de saberes, experiencias y aprendizajes colectivos permite a las organizaciones adaptarse con mayor agilidad a entornos cambiantes. Este proceso requiere liderazgos que no concentren el conocimiento, sino que lo distribuyan, facilitando espacios de diálogo



horizontal y construcción compartida de soluciones.

La inteligencia colectiva, en este contexto, no se limita a la suma de capacidades individuales, sino que emerge de la calidad de las interacciones. Cuando las personas se sienten escuchadas y valoradas, aumenta su disposición a contribuir activamente al proceso de transformación. El liderazgo inspirador actúa entonces como catalizador de estas interacciones, creando condiciones simbólicas y emocionales para la colaboración genuina.

Asimismo, la colaboración en la era digital interpela los modelos tradicionales de trabajo individual y competitivo. La transformación digital con propósito humano demanda transitar hacia lógicas de corresponsabilidad, donde el éxito organizacional se concibe como un logro colectivo. Este cambio cultural supone desafiar prácticas arraigadas y requiere liderazgos capaces de sostener el proceso con coherencia y convicción ética.

Como colofón, la colaboración y la inteligencia colectiva se proyectan como pilares para la construcción de organizaciones más humanas y resilientes. En un mundo caracterizado por la incertidumbre, la capacidad de pensar y actuar

colectivamente se convierte en una ventaja sostenible. Desde esta perspectiva, el liderazgo que inspira no solo gestiona la colaboración, sino que la encarna como un valor fundamental, orientando la transformación digital hacia horizontes de mayor equidad, aprendizaje compartido e impacto social positivo.

Ética, tecnología y toma de decisiones responsables

El avance acelerado de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el big data, plantea desafíos éticos significativos en relación con la privacidad, la equidad y la transparencia. Floridi (2019) sostiene que la ética de la información debe constituirse en un marco orientador para la toma de decisiones en entornos digitales, evitando la deshumanización de los procesos.

En este horizonte, el liderazgo con propósito humano asume la ética como un eje transversal de la transformación digital. Según UNESCO (2021), las decisiones tecnológicas deben evaluarse no solo por su eficiencia, sino por su contribución al bien común y al desarrollo humano sostenible. Liderar éticamente implica cuestionar lo técnicamente posible desde una perspectiva socialmente responsable.



El propósito organizacional actúa como brújula moral, orientando la innovación digital hacia objetivos que trascienden el beneficio inmediato. Como señalan Rawlins y Kennedy (2023), las organizaciones que integran la ética en su estrategia digital fortalecen la confianza, la legitimidad y la sostenibilidad de sus procesos de cambio.

Humanidad, sostenibilidad e impacto social

La transformación digital con propósito humano se vincula estrechamente con la sostenibilidad y el impacto social. Fullan (2020) enfatiza que el liderazgo del siglo XXI debe orientarse a la construcción de sistemas más justos, inclusivos y resilientes, donde la tecnología esté al servicio del desarrollo humano. Esta visión invita a superar una comprensión instrumental del cambio digital y a situarlo en una perspectiva ética que priorice a las personas y sus contextos.

En el ámbito educativo, esta perspectiva adquiere una relevancia particular. Las instituciones educativas tienen la responsabilidad de formar ciudadanos críticos, éticos y comprometidos con su entorno, capaces de utilizar la tecnología de manera consciente y responsable (UNESCO, 2021). Un liderazgo humanista en la

transformación digital promueve prácticas inclusivas, accesibles y orientadas al aprendizaje significativo, reconociendo la diversidad de trayectorias, necesidades y realidades de los sujetos educativos.

La sostenibilidad, entendida desde una visión integral, requiere liderazgos que equilibren innovación, ética y responsabilidad social. En consonancia con la idea anterior, la tecnología se convierte en un medio para reducir brechas y fortalecer el tejido social, siempre que esté guiada por valores humanos claros. Sin esta orientación, la innovación corre el riesgo de reproducir desigualdades y profundizar exclusiones existentes.

Desde una consideración profunda, la humanidad se erige como el eje articulador de toda estrategia de sostenibilidad en la transformación digital. Colocar a la persona en el centro implica reconocer su dignidad, su capacidad de agencia y su derecho a participar activamente en los procesos de cambio que afectan su vida.

La sostenibilidad, por tanto, no puede concebirse únicamente en términos de eficiencia o permanencia tecnológica, sino como un compromiso ético con el bienestar presente y futuro de las comunidades.



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



También, el impacto social de la transformación digital se manifiesta en la forma en que las organizaciones asumen su responsabilidad frente al entorno. La tecnología puede ser una poderosa herramienta para la inclusión, la democratización del conocimiento y el acceso a oportunidades, pero también puede convertirse en un factor de exclusión si no se gestiona con conciencia social. Ante este panorama, el liderazgo con propósito humano actúa como garante de decisiones orientadas al bien común.

La dimensión humana de la sostenibilidad también interpela los modelos de desarrollo organizacional. En contextos altamente digitalizados, se hace necesario repensar las relaciones entre productividad, bienestar y sentido del trabajo. Un liderazgo humanista promueve entornos donde la tecnología no sustituye la interacción humana, sino que la potencia, favoreciendo relaciones más empáticas, colaborativas y significativas.

Desde esta mirada, la sostenibilidad deja de ser un concepto abstracto para convertirse en una práctica cotidiana. Las decisiones estratégicas, las políticas institucionales y las acciones diarias reflejan el grado de coherencia entre el discurso

humanista y la práctica organizacional. El liderazgo que inspira traduce los valores en acciones concretas, sostenidas en el tiempo y alineadas con una visión ética del desarrollo.

Por consiguiente, humanidad, sostenibilidad e impacto social convergen en una visión prospectiva de la transformación digital. Liderar con propósito humano implica anticipar los efectos del cambio tecnológico y orientar la innovación hacia la construcción de sociedades más justas, solidarias y conscientes. En este horizonte, la transformación digital se resignifica como una oportunidad para fortalecer el compromiso social de las organizaciones y contribuir al desarrollo integral de las personas.

El liderazgo como práctica cotidiana: coherencia, sentido y responsabilidad

Más allá de los marcos conceptuales y los principios que orientan la transformación digital con propósito humano, el liderazgo se concreta en prácticas cotidianas que dan forma real a la cultura organizacional. No es en los discursos estratégicos donde se revela el liderazgo que inspira, sino en las decisiones diarias, en la forma de comunicar, de escuchar y de actuar frente a la complejidad del cambio.



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



Desde esta perspectiva, liderar implica sostener una coherencia constante entre los valores que se declaran y las acciones que se ejecutan. En contextos de transformación digital, esta coherencia resulta especialmente desafiante, pues las presiones por la eficiencia, la innovación rápida o la competitividad pueden tensionar los principios éticos y humanistas que orientan el propósito institucional. El liderazgo consciente asume esta tensión como parte de su responsabilidad.

La práctica cotidiana del liderazgo se expresa también en la manera en que se gestiona el tiempo, la carga laboral y el bienestar de las personas. La tecnología, aunque promete optimización, puede intensificar ritmos de trabajo y diluir los límites entre lo personal y lo profesional. Un liderazgo con sentido humano reconoce estos riesgos y actúa deliberadamente para preservar la dignidad, el equilibrio y la salud emocional de los equipos.

Por consiguiente, la responsabilidad del liderazgo se manifiesta en la capacidad de generar espacios de deliberación y participación. Tomar decisiones en entornos digitales no debería ser un acto unilateral, sino un proceso dialogado que integre diversas voces y perspectivas. Esta apertura

no debilita el liderazgo; por el contrario, lo fortalece al legitimar el cambio y promover una apropiación colectiva del mismo.

Ante este panorama, el liderazgo deja de concebirse como una función excepcional y se entiende como una práctica ética continua. Inspirar no es un acto ocasional, sino una forma de estar y de actuar en la organización. La transformación digital con propósito humano se sostiene, entonces, en líderes que encarnan los valores que promueven, convirtiendo la ética y la humanidad en criterios vivos de la acción cotidiana.

REFLEXIONES FINALES

La reflexión desarrollada permite afirmar que la transformación digital auténtica no se logra únicamente mediante la adopción de tecnologías, sino a través de liderazgos que colocan a las personas, la ética y el propósito en el centro del cambio. El liderazgo que inspira, sustentado en la colaboración y la humanidad, se configura como un factor decisivo para generar procesos de innovación sostenibles y socialmente responsables.

La tecnología, sin una orientación ética clara, pierde su potencial transformador y puede profundizar desigualdades existentes.



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



Por el contrario, cuando es guiada por liderazgos conscientes, la transformación digital se convierte en una oportunidad para fortalecer la inteligencia colectiva, construir culturas organizacionales más humanas y generar impacto social positivo.

De cara al futuro, el desafío de las organizaciones consiste en formar liderazgos capaces de integrar tecnología y humanidad, eficiencia e inclusión, innovación y responsabilidad social, contribuyendo así a la construcción de un desarrollo verdaderamente sostenible.

Desde una mirada integradora, puede afirmarse que el liderazgo constituye el puente entre la transformación tecnológica y la transformación cultural. Sin este puente, los procesos de innovación corren el riesgo de fragmentarse, limitándose a cambios superficiales que no logran permeare las prácticas, los valores ni las relaciones que sostienen a las organizaciones.

Asimismo, la reflexión pone de relieve que la transformación digital es, ante todo, un proceso relacional. Las tecnologías modifican las formas de interacción, pero es la calidad de las relaciones humanas la que determina el sentido y la profundidad del cambio. En este marco, liderar implica cuidar los vínculos, promover la confianza y generar

espacios de diálogo donde las personas puedan resignificar colectivamente la experiencia del cambio.

La dimensión ética emerge, entonces, como un criterio ineludible para evaluar la transformación digital. No basta con preguntarse qué tan eficientes o innovadores son los procesos, sino qué impacto tienen en la dignidad, el bienestar y las oportunidades de las personas. El liderazgo con propósito humano asume esta responsabilidad ética como parte de su función social.

Otra reflexión relevante se vincula con la sostenibilidad de los procesos de transformación. Las innovaciones tecnológicas pueden ser efímeras si no están acompañadas de aprendizajes profundos y de una cultura organizacional coherente. El liderazgo inspirador actúa como garante de esta sostenibilidad, manteniendo vivo el propósito incluso en contextos de incertidumbre y cambio acelerado.

En este sentido, la transformación digital interpela a las organizaciones a revisar sus modelos de formación y desarrollo del talento. Formar liderazgos para el siglo XXI implica promover competencias técnicas, pero también capacidades éticas, emocionales y sociales que permitan



gestionar la complejidad desde una perspectiva humanista.

Como consideración final, las reflexiones desarrolladas invitan a concebir la transformación digital como una oportunidad histórica para rehumanizar las organizaciones. Lejos de despersonalizar los procesos, la tecnología puede convertirse en un medio para fortalecer la colaboración, la equidad y el sentido colectivo, siempre que esté guiada por liderazgos conscientes, éticos y comprometidos con el desarrollo integral de las personas y de la sociedad.

REFERENCIAS

Avolio, J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

Bass, M., & Riggio, E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Floridi, L. (2019). *The logic of information: A theory of philosophy as conceptual design*. Oxford University Press.

Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.

Hill, L., Brandeau, G., Truelove, E., & Lineback, K. (2014). *Collective genius: The art and practice of leading innovation*. Harvard Business Review Press.

Kane, C., Phillips, N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.

Rawlins, B., & Kennedy, K. (2023). Ethical leadership and digital transformation: Building trust and responsibility in organizations. *Journal of Business Ethics*, 184(2), 345–360. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05192-4>

Schein, H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

UNESCO. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2020). *Learning to make a difference*. Cambridge University Press.

RESUMEN CURRICULAR

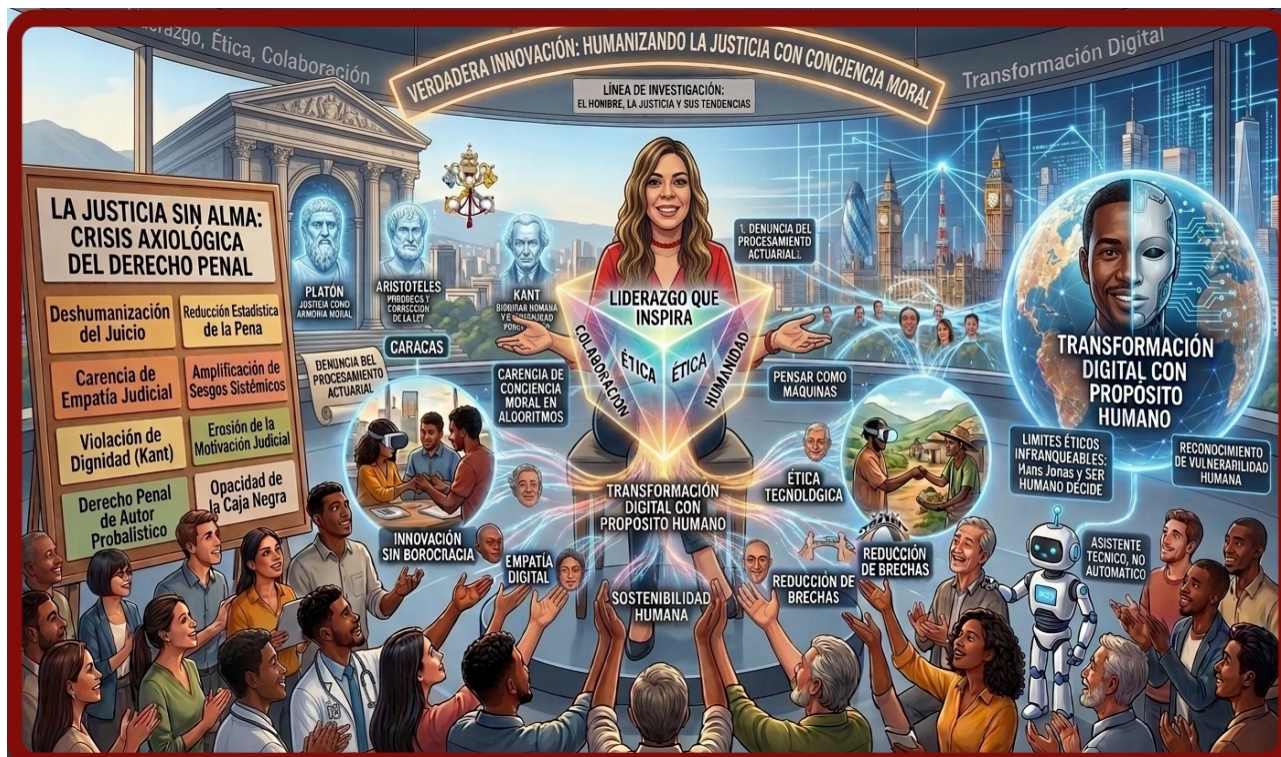
Autora: Dra. Jenny Altagracia Mago Quezada dominicana. Licenciada en Educación, Mención Letras Modernas (UTESA), Especialidad en Educación a Distancia (UNED, España), Especialidad en Entornos Virtuales de Aprendizaje (Virtual EDUCA, Argentina); Maestría en Ciencias de la Educación, Mención Gestión de Centro Educativos (UTESA); Master Internacional en Gestión Universitaria (Universidad de Alcalá); Doctora en Tecnología Educativa (Universitat de les Illes Balears).



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



Autora: Yelena Cecilia Martínez González
Universidad de Carabobo.
Dra.yelenamartinez@gmail.com



LA JUSTICIA SIN ALMA: INTELIGENCIA ARTIFICIAL, MORAL Y CRISIS AXIOLÓGICA DEL DERECHO PENAL

RESUMEN

El título “La justicia sin alma: inteligencia artificial, moral y crisis axiológica del Derecho Penal” advierte que la irrupción de la IA en la justicia penal amenaza con deshumanizar el juicio si se reduce a optimización estadística. La autora sostiene que el algoritmo carece de conciencia moral y que el verdadero riesgo es que los operadores jurídicos comiencen a “pensar como máquinas”, vaciando de ética el sentido de la pena. Desde Platón, se recuerda que la justicia es armonía moral y prudencia, no aplicación mecánica de normas; un sistema algorítmico puede computar datos, pero no posee virtud ni sabiduría práctica para deliberar sobre lo justo en casos concretos. Aristóteles refuerza esta idea con la phronesis: juzgar exige corrección de la ley rígida ante las circunstancias existenciales, algo



ontológicamente inaccesible a modelos predictivos entrenados con patrones del pasado. En clave kantiana, el texto denuncia el “procesamiento actuarial” del imputado: cuando la IA sugiere condenas o mide peligrosidad por perfiles grupales, se trata al ciudadano como medio estadístico y no como fin en sí mismo, violando su dignidad y el principio de culpabilidad por el hecho. Frente a esto, se invoca el principio de responsabilidad de Hans Jonas y el enfoque de capacidades de Nussbaum para exigir límites éticos infranqueables y reconocer la vulnerabilidad humana que ningún dato puede cuantificar. La postura defendida no es apocalíptica, sino de subordinación: “La Inteligencia Artificial asiste, pero solo el ser humano decide”. Se admite la IA como asistente técnico para búsqueda de precedentes y organización de datos, pero se prohíbe su uso como juez automático o dictador de sentencias, por opacidad de “caja negra”, ausencia de empatía y quiebra del deber de motivación y del debido proceso. El autor identifica riesgos concretos: erosión de la empatía judicial, amplificación de sesgos sistémicos, consolidación de un Derecho Penal de autor basado en probabilidades de riesgo y pérdida de trazabilidad decisional. La conclusión es clara: la IA puede mejorar la administración del Derecho, pero solo la conciencia moral humana puede impedir que el Derecho deje de ser justo.

Palabras clave: Justicia, inteligencia artificial, moral y crisis axiológica, Sociedad 5.0, derecho penal.

INTRODUCCIÓN

Vivimos un tiempo extraordinario, lleno de retos, de cambios acelerados, por ende, de constante reacomodo. En lo tecnológico transitamos una era en la que la humanidad ha logrado construir máquinas capaces de aprender, calcular, predecir y decidir a velocidades sobrehumanas.

Este fenómeno está causando impacto en todos los ámbitos inherente a lo humano, permeando silenciosamente nuestra concepción misma de la justicia y la forma de

administrarla en todas las materias de la competencia del Derecho, sobre todo en la materia penal, que es el punto de nuestro interés, precisamente allí nace el dilema del algoritmo y la preocupación filosófica que hoy nos convoca en este espacio académico, surgen preguntas como ¿qué ocurre con el Derecho Penal si se reduce a una simple optimización estadística de datos?

Se advierte un verdadero peligro contemporáneo que no consiste solo en



preguntarnos si las máquinas pueden pensar; el verdadero riesgo latente es que los seres humanos comiencen a administrar justicia sin humanidad, desprovistos de empatía, actuando de forma mecánica y automatizada... es decir, pensando como máquinas, que un ser humano se mecanice en su razón y en su sentir en más peligroso que una máquina se asemeje a un humano.

La esencia de la jurisdicción penal no nació para organizar estadísticas ni para la fría contabilidad de rendimientos institucionales, sino para contener la barbarie y la violencia, y para juzgar vidas humanas reales. El gran riesgo del positivismo tecnológico actual es la despersonalización del juicio y el vaciamiento ético del sentido de la pena.

Por ello, toda reflexión sobre Inteligencia Artificial aplicada a nuestra disciplina exige de nosotros un riguroso examen moral, partiendo de la premisa fundamental de que el algoritmo carece de conciencia moral, obviamente, pero puede contribuir al perfeccionamiento de la justicia penal si permanece estrictamente subordinado a los principios axiológicos y a la dignidad humana.

El rechazo a la técnica pura de decisión (Platón)

Para comprender la magnitud de esta crisis, debemos volver la mirada a las raíces mismas de la filosofía jurídica occidental, en su obra fundamental, *La República*, Platón ya advertía que la justicia no es la mera aplicación ciega y mecánica de normas coercitivas. Para el pensamiento platónico, la justicia es la armonía moral de las facultades del alma y de la organización de la polis.

Cuando trasladamos este principio al debate de la justicia predictiva, tropezamos inmediatamente con un límite algorítmico insalvable ya que una máquina puede computar datos, pero es ontológicamente incapaz de poseer virtud o sabiduría práctica.

En este sentido, la conducta humana se puede encuadrar en probabilidades, en posibilidades, pero es absolutamente quimérico que se puede cumplir con exactitud, una predicción sobre su conducta, porque el humano es cambiante y en virtud de su libre albedrío, puede cambiar su decisión en un segundo.

La automatización de decisiones y la predicción de conductas delictivas mediante modelos matemáticos carecen de la formación moral y de la prudencia que Platón exigía para la dirección de los asuntos



humanos. La justicia no es una técnica de cálculo; es un estado de rectitud ética del espíritu que ningún procesador de silicio podrá jamás replicar.

La imposibilidad de automatizar la prudencia judicial. Aristóteles

La senda clásica, Aristóteles, en su *Ética a Nicómaco*, nos legó un concepto que considero el verdadero corazón de la jurisdicción, la *phronesis* o prudencia, nos enseñó que juzgar no se reduce a una operación matemática o a un simple silogismo deductivo, la prudencia es la capacidad racional, pero intrínsecamente moral, de deliberar correctamente sobre lo justo y lo injusto frente a la realidad de un caso concreto.

Asumir la justicia penal desde el automatismo implica olvidar que Aristóteles concibió la equidad como la necesaria corrección de la ley rígida cuando esta produce injusticias al aplicarse de manera generalizada.

Un algoritmo analiza fríamente patrones históricos y correlaciones de datos del pasado, pero permanece completamente ciego ante las circunstancias existenciales, el dolor y la fragilidad del ser humano en el presente.

El Derecho Penal moderno no puede renunciar a la *phronesis* judicial sin convertirse en una maquinaria despiadada de opresión legal formal.

La despersonalización del ciudadano-dato. (kantismo jurídico)

Dando un salto hacia la modernidad ilustrada, Immanuel Kant consagra en su *Metafísica de las Costumbres* el imperativo moral absoluto que sostiene todo el edificio del garantismo constitucional, el ser humano debe ser tratado siempre como un fin en sí mismo y jamás como un simple instrumento estadístico, un medio utilitario o un objeto de experimentación.

El peligro más grave de la implementación descontrolada de la IA en el derecho penal actual reside en lo que la doctrina especializada denomina el "procesamiento actuarial" del imputado, cuando permitimos que herramientas automatizadas sugieran condenas, determinen la peligrosidad o taseen la probabilidad de reincidencia basados en perfiles socioeconómicos o geográficos, estamos diluyendo al sujeto en la estadística.

Estamos juzgando al ciudadano no por su culpabilidad moral individual, es decir, por lo que hizo de manera libre y responsable,



sino por lo que su grupo estadístico dice que "probablemente" hará. Determinismo puro. Esto es una flagrante violación kantiana: es transformar al ciudadano en un mero dato, anulando su dignidad fundamental.

**Ética de la responsabilidad y
vulnerabilidad humana
ante el algoritmo.
(Filosofía contemporánea)**

Frente a este escenario de deshumanización, la filosofía contemporánea nos dota de herramientas críticas indispensables para establecer una institucionalización ética global, en primer lugar, debemos invocar a Hans Jonas y su célebre principio de responsabilidad, sostenía que, a mayor escala y mayor poder técnico de una herramienta creada por el hombre, mayor y más rigurosa debe ser la ética de supervisión constitucional aplicable a su control. El desarrollo tecnológico no puede avanzar al margen del control político y judicial humano; la tecnología exige límites éticos infranqueables.

Por su parte, Martha Nussbaum, a través de su enfoque de capacidades, sus aportes sobre la ética, nos recuerda una verdad incómoda para los tecnócratas, afirma que la verdadera justicia debe comprender la extrema vulnerabilidad y fragilidad humana,

las zonas en las que trabaja el Derecho Penal, el miedo, la delincuencia, la exclusión social, la exclusión, no son variables numéricas exactas, ningún sistema tecnológico de análisis de datos puede experimentar el sufrimiento, ni comprender las fracturas sociales que anteceden al delito, entender las circunstancias personalísimas del caso en concreto, la imposibilidad de contar con alternativas.

Por lo tanto, la postura científica madura que hoy defendemos no es el rechazo oscurantista o apocalíptico de la Inteligencia Artificial, todo lo contrario, el llamado es a la adaptación e integración y por su puesto la defensa irrestricta del principio de subordinación de la máquina al ser humano, la IA llegó para quedarse, la máxima es "La Inteligencia Artificial asiste, pero solo el ser humano decide".

El algoritmo procesa y optimiza información masiva; pero es la conciencia judicial humana la única llamada a interpretar la norma jurídica con prudencia, templanza y compasión racional. Ahora más que nunca es necesario rescatar y fortalecer los valores y las virtudes inherentes al ser humano, es un momento propicio para aceptar también que toda creación humana es potencialmente



perfectible, y en ese sentido la asistencia de la inteligencia artificial es idónea.

Ahora bien, para materializar esta subordinación ética, de la que venimos tratando, en la práctica procesal diaria, debemos trazar fronteras operativas claras y categóricas respecto a lo que está admitido y lo que debe ser estrictamente prohibido dentro de nuestro sistema de justicia. En este sentido es importante señalar que, en lo atinente a la función procesal de búsqueda de precedentes y jurisprudencia, el uso de la IA como asistente técnico está plenamente admitido, pues ofrece una excelente celeridad y organización de datos. No obstante, su uso como juez automático resulta altamente riesgoso por su absoluta incapacidad para discernir matices fácticos sutiles en los precedentes. Respecto a la carga axiológica, en el asistente técnico esta carga es nula, no existe, puesto que queda subordinada por completo a la posterior revisión humana, por ende, delegarla en un juez automático es un escenario crítico, dada la inexistencia absoluta de empatía en los códigos matemáticos.

En el marco del Debido Proceso, Como asistente técnico, la IA proporciona una herramienta transparente que apoya la argumentación motivada de los operadores

jurídicos. Por el contrario, un fallo emitido por un juez automático es procesalmente inviable, debido a la opacidad infranqueable de los modelos algorítmicos de "caja negra", imposibles de contradecir por la defensa. Y finalmente, en la decisión de condena como sentencia, su papel debe limitarse a ser un auxiliar sometido estrictamente al arbitrio y valoración del juzgador humano, su uso como dictador automático del fallo está absolutamente prohibido por constituir una violación directa e intolerable a la dignidad humana.

Erosión axiológica frente al positivismo tecnológico

Distinguidos colegas, el debate iusfilosófico y dogmático contemporáneo no se basa en conjeturas abstractas, sino en la identificación sistemática de vulneraciones procesales concretas, en la que se puede señalar la Erosión de la empatía judicial y el juicio individualizado cuando pudiera ocurrir la sustitución del análisis existencial del caso por la aplicación uniforme de parámetros automatizados, despojando al proceso de su condición de espacio de deliberación humana. También puede darse el caso de la reproducción y amplificación de sesgos sistémicos, como han demostrado extensas



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



auditorías empíricas a modelos predictivos de reincidencia, cuando los algoritmos se entrenan con datos históricos de sistemas punitivos selectivos, la herramienta no elimina el prejuicio, lo codifica, lo amplifica y lo legitima bajo un ropaje de supuesta neutralidad matemática.

De la misma manera nos encontramos con otro factor, el de la opacidad decisional y quiebra del deber constitucional de motivación pues el empleo de redes neuronales profundas y con algoritmos de alta complejidad se generan decisiones sin trazabilidad explicable (*problema de la caja negra*). Si el razonamiento interno de la máquina no es comprensible ni auditable, se destruye el derecho a la defensa y el principio acusatorio.

Otro problema podría ser, la consolidación del Derecho Penal de autor mediante la justicia actuarial, según la cual el desplazamiento del principio de culpabilidad por el hecho hacia un régimen preventivo sustentado en probabilidades estadísticas de pertenencia a un perfil de riesgo, violentando frontalmente la presunción de inocencia.

De los límites morales frente a las transformaciones del castigo

Este viaje a través del pensamiento nos demuestra que la historia de las ideas jurídicas no es un camino de ruptura, sino una evolución histórica de acumulación moral en defensa de la civilización, si contemplamos esta evolución en retrospectiva, observamos que en la Grecia Clásica se sentaron las bases imperecederas al entender la justicia como armonía moral, prudencia judicial y equidad ante la rigidez de la ley.

Siglos más tarde, la Modernidad kantiana refinó este concepto, consagrando al ser humano como un fin absoluto en sí mismo, un límite infranqueable para el poder del Estado.

Al arribar al Siglo XX, pensadores como Hans Jonas nos alertaron sobre la necesidad apremiante de limitar y guiar la tecnología bajo la ética de la responsabilidad.

Hoy, en plena Era Digital, la sociedad 5.0, nos corresponde a nosotros fijar la última frontera para consolidar a la Inteligencia Artificial no como un sustituto del intelecto o del corazón, sino como un copiloto técnico subordinado enteramente a la conciencia moral humana.

La Sociedad 5.0 no tiene por qué convertirse en la tiranía fría de la automatización algorítmica, no debemos temer a la Inteligencia Artificial, verlo como



un enemigo apocalíptico de nuestra ciencia, sino comprenderla como una herramienta extraordinaria orientada a limpiar el escritorio de los operadores de justicia de la asfixiante maleza burocrática, de la transcripción mecánica y de las tareas repetitivas. Para que en nuestro corazón podamos escuchar el latido de la justicia.

Al delegar en la máquina la sintaxis del trámite, estamos liberando el tiempo cognitivo y el espacio ético del jurista para que este pueda concentrarse, por fin, en la semántica moral del caso concreto. El futuro de nuestra disciplina no se debatirá en una guerra estéril contra el carbono y el silicio.

Dependerá, en última instancia, de nuestra valentía académica y profesional para humanizar la técnica y para recordar que el acto de juzgar a un semejante es un acto de profunda trascendencia ética.

Concluyo mi intervención dejando para su consideración la máxima que ha inspirado esta investigación, y que espero sirva de brújula en los tiempos por venir: *"La Inteligencia Artificial puede ayudarnos a administrar mejor el Derecho; pero solamente la conciencia moral del ser humano puede impedir que el Derecho deje de ser justo."*

REFERENCIAS

Aristóteles. (s. f.). Ética Nicomáquea (P. de Azcárate, Trad.). Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes. <http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/moral-a-nicomaco--0/html/>

Berdinesen H. Sobre "El Imperativo de la Responsabilidad" de Hans Jonas. Revista electrónica de Filosofía y Cultura. Documento en línea disponible en: <https://philosophia-bg.com/archive/philosophia-17-2017/on-hans-jonas-the-imperative-of-responsibility/>

Kant, I. (1785/1996). Fundamentación de la metafísica de las costumbres (M. García Morente, Trad.). Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes. Disponible en: https://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/fundamentacion-de-la-metafisica-de-las-costumbres--0/html/dcb0941a-2dc6-11e2-b417-000475f5bda5_3.html#I_1

Nussbaum, M. C. (1995). Poets as judges: Judicial rhetoric and the literary imagination. The University of Chicago Law Review, 62(4), 1477–1519. Disponible en: <https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4899&context=uclev>

Platón. (s. f.). La República (P. de Azcárate, Trad.). Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes. Disponible en: <https://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/politica--1/html/>



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



RESUMEN CURRICULAR

Autora: MSc. Yelena Cecilia Martínez González. Abogada egresada de la Universidad de Carabobo. Especialista en Derecho Procesal (UCAB), Derecho Administrativo (UCAB), Ciencias Penales Y Criminológicas (UCAB), y Ejercicio de la Función Fiscal (ENFMP) y Magíster en Criminalística (IUPOLC). Docente de pregrado y postgrado en las prestigiosas universidades UFT y UNY. Actual. Doctorante en Derecho UFT. Locutora Profesional (UCV), destacando por su alta competencia en litigación oral y docencia. Miembro de la Masonería Femenina venezolana y Argentina. Reconocida por su visión humanista en la administración de justicia.



TOMO II PERSPECTIVAS FUTURAS: *Devenir del Diálogo y la Transformación* Viernes Académico



Autora: Melecio Segundo Camacaro Camacaro
Universidad Fermín Toro
mataruca2012@gmail.com
ORCID: <https://0009-0000-5993.3938>



LECTOESCRITURA Y PUBLICACIÓN DE ENSAYOS EN LA UNIVERSIDAD FERMÍN TORO: HACIA UNA EDUCACIÓN SOSTENIBLE

RESUMEN

El presente estudio aborda la lectoescritura y publicación de ensayos por parte de los estudiantes de la Universidad Fermín Toro (UFT), así como su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Su propósito fundamental fue demostrar cómo la integración de prácticas sostenibles y éticas en la lectoescritura y publicación de estos ensayos fortalece la formación académica de los estudiantes, en particular su contribución al ODS 4, metas 4.6 y 4.7. Además, como referente teórico la UNESCO vincula estas prácticas al ODS 4 (calidad de educación), metas 4.6 (lectura y escritura) y 4.7 (educación sostenible), promoviendo competencias éticas y sostenibles en la lectoescritura universitaria. El impacto principal de este trabajo radica en que la aplicación del modelo propiciará el desarrollo de competencias en los estudiantes permitiéndoles producir textos con una argumentación más sólida,



un discurso científico refinado y una resolución dialéctica más efectivas de problemas. El estudio se sustentó en un discurso interpretativo bajo un enfoque metodológico cualitativo, de tipo descriptivo, modalidad documental, bajo la óptica teórica; por medio de la lectura. La investigación se sustentó en cuatro (4) grandes apartados formales. El primero describió las competencias en lectura y escritura de ensayos argumentativos, el segundo explicó la publicación de ensayos como herramienta pedagógica, el tercero precisó la alineación con los ODS y el cuarto detalló las propuestas de implementación en la UFT. Finalmente se consolidó la tesis del autor, al concluir que la integración de prácticas sostenibles en la lectoescritura y publicación de ensayos fortalece la formación académica del estudiante.

Palabras clave: Lectoescritura, publicación, educación sostenible.

INTRODUCCIÓN

*“Los estudiantes nunca han sido
leídos sino corregidos”
(Michele Reverbal)*

Sueño despierto y me imagino que estamos en el 2030. Han pasado cinco años desde la fecha límite de los ODS y me encuentro en los pasillos de la UFT, en Cabudare, estado Lara, Venezuela. El ambiente se caracteriza por el funcionamiento de herramientas digitales y el murmullo de estudiantes que no solo leen y escriben, sino que publican ensayos en las revistas científicas de la institución sobre temas orientados a la resolución de problemas locales de sostenibilidad. Además, en esa visión onírica percibo dos imágenes: En la primera ha sido alcanzada la meta 4.6 de los ODS la cual establece: “De aquí a

2030, garantizar que todos los jóvenes y al menos una proporción sustancial de los adultos, tanto hombres como mujeres tengan competencias de lectura, escritura...” (UNESCO, 2015, p. 21).

En la segunda ha sido alcanzada la meta 4.7 de los ODS la cual establece: “De aquí a 2030, garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible...” (UNESCO, 2015, p. 21). Al despertar de esta fantasía consciente, dos interrogantes me surgen con urgencia: ¿Leen y escriben ensayos argumentativos los estudiantes de la UFT?, ¿Existe en la UFT espacios (revistas) donde los estudiantes



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



puedan publicar sus ensayos? En ese preciso instante me topo con una advertencia de la UNESCO (2023): La mayoría de las universidades del mundo carecen de métodos de formación idóneos para introducir y capacitar a sus docentes en prácticas pedagógicas innovadoras y herramientas didácticas avanzadas.

Significa entonces que esta carencia impacta directamente la lectoescritura académica, eje central para el desarrollo de competencias críticas en los estudiantes universitarios, ya que los docentes no reciben preparación adecuada para guiar procesos de lectura comprensiva y escritura argumentativa en contextos digitales y multidisciplinarios. Por otro lado, la ausencia de capacitación docente obstaculiza la publicación de ensayos académicos, pues los estudiantes carecen de orientación en normas para la elaboración y presentación de ensayos, estructuras retóricas y revisión por pares.

La motivación principal de esta investigación radica en la necesidad de fortalecer la formación académica de los estudiantes en la redacción y publicación de ensayos argumentativos, área en la que se evidencia una carencia significativa. Además, desde una perspectiva de humildad

epistémica observo oportunidades para una mayor alineación institucional con los ODS, particularmente las metas 4.6 que promueve la lectura y escritura, y la meta 4.7 orientada a la educación sostenible.

De modo que el propósito fundamental de la investigación fue demostrar cómo la integración de prácticas sostenibles y éticas en la lectoescritura y publicación de ensayos fortalece la formación académica de los estudiantes en particular su contribución al ODS 4, metas 4.6 y 4.7.

El investigador asumió como procedimiento científico un enfoque metodológico cualitativo, de tipo descriptivo, modalidad documental, bajo la óptica teórica; por medio de la técnica de la lectura; apoyado en fuentes bibliográficas. En este propósito el ensayo fue estructurado en cuatro (4) apartados formales con el fin de generar reflexiones relativas a la lectoescritura y publicación de ensayos en la Universidad Fermín Toro.

El primero describió las competencias en lectura y escritura de ensayos argumentativos, el segundo explicó la publicación de ensayos como herramientas pedagógicas, el tercero precisó la alineación con los ODS y el cuarto detalló las propuestas de implementación en la UFT.



Competencias en lectura y escritura de ensayos argumentativos

Arteaga y Carrión (2022) definen la lectoescritura como un “Conjunto de habilidades comunicativas que favorecen la construcción de significados y le permiten al individuo desenvolverse en su entorno.” (p. 84). Al plantear la lectoescritura como un conjunto de habilidades comunicativas para la construcción de significados adquiere profundidad cuando se entiende que esta construcción no es únicamente individual sino relacional. La lectura y escritura permiten al individuo interactuar críticamente con la realidad, comprenderla y transformarla. En el contexto universitario esta transformación obtiene relevancia particular ya que los estudiantes que dominan estas competencias se convierten en agentes de cambio capaces de cuestionar realidades problemáticas y proponer soluciones fundamentales.

De modo que la lectoescritura trasciende la funcionalidad instrumental de ser simplemente una herramienta de comunicación y se constituye en una práctica epistémica, vale decir, en un mecanismo cognitivo que genera nuevos conocimientos. Cabe agregar que López (2012) conceptualiza el pensamiento crítico como un

“...pensamiento que se caracteriza por manejar, dominar las ideas. Su principal función no es generar ideas sino revisarlas, evaluarlas y repasar que es lo que se entiende, se procesa y se comunica mediante los otros tipos de pensamiento.” (p. 44). En efecto el autor nos explica que el pensamiento crítico al revisar y evaluar ideas generadas por otros procesos cognitivos se integra esencialmente con la argumentación escrita como su herramienta principal de expresión y validación.

Por las consideraciones anteriores, Zunino y Muraca (2012) nos explican que los ensayos académicos “...están organizados en tres partes: la introducción, el desarrollo y las conclusiones. Como se trata de un texto académico, incluye una sección final en la que se consignan las referencias bibliográficas de los textos consultados.” (p. 63). Estos autores señalan que el ensayo argumentativo se divide en introducción, desarrollo y conclusiones, con una sección final de referencias. La introducción presenta el tema, la tesis y una estrategia de atracción lectora, estableciendo el mapa argumental. El desarrollo despliega argumentos con evidencias, refutaciones y contraargumentos en párrafos o apartados temáticos, sustentando la tesis con lógica y datos. Las



conclusiones sintetizan lo expuesto, refuerzan la tesis y proponen implicaciones, seguidas de referencias que garantizan la calidad y originalidad del trabajo.

No obstante, surge la interrogante: ¿Cómo construyen los estudiantes argumentos sólidos mediante razones convincentes y persuasivas en sus ensayos? La respuesta la proporciona Rodríguez (2004) al señalar que el modelo argumentativo de Toulmin ofrece una estructura práctica para organizar argumentos en ensayos favoreciendo la claridad y la persuasión al descomponer ideas complejas en componentes lógicos. El modelo propuesto por Stephen Toulmin en 1958 consta de seis elementos principales: la afirmación (claim), que es la tesis o conclusión principal; los datos (grounds), como evidencias o hechos que la respaldan; la garantía (warrant), que justifica la conexión entre datos y afirmación; el respaldo (backing), que fortalece la garantía con evidencia adicional; el cualificador modal (qualifier), que indica el grado de certeza; y la refutación (rebuttal), que aborda posibles objeciones.

Rodríguez también señala que, al aplicar este modelo a un ensayo, se desglosa en los siguientes componentes: la afirmación

se ubica en la tesis introductoria, los **datos** en los párrafos de desarrollo con citas y ejemplos, y la garantía en la explicación lógica que une ambas. Los respaldos y refutaciones enriquecen el cuerpo, anticipando contraargumentos para mayor solidez, mientras el cualificador añade matices realistas. En definitiva, este modelo mejora la lectoescritura académica al promover argumentos heurísticos y evaluables, ideal para tesis, ensayos y artículos científicos.

Resulta oportuno comentar que el autor emplea el modelo Toulmin para analizar ensayos mediante el uso de inteligencia artificial. Este método implica cargar dos archivos pdf previamente comprimidos: El primer archivo es el libro [Toulmin, S., Rieke, y Janik. (2018). Una introducción al razonamiento. (J. Gascón, trad.) Palestra Editores (obra original publicada en 1984)]. Mientras el segundo archivo corresponde al ensayo por analizar. Seguidamente, se introduce el **prompt** (instrucción o entrada textual que se proporciona a un modelo generativo para guiar su respuesta o generación de contenido).

Para ejemplificar tales consideraciones el autor expone la siguiente entrada textual: Como experto en redacción de ensayos,



elabora un análisis detallado del ensayo adjunto aplicando el modelo Toulmin. Considera específicamente las siguientes fases [preanálisis y contextualización, extracción de elementos argumentativos Toulmin, análisis lógico formal, análisis sustantivo de premisas, búsqueda y clasificación de falacias argumentativas, análisis de justificación interna, análisis de justificación externa, evaluación integral conforme a Toulmin, que incluya una tabla de calificaciones (10) con su puntuación global, título del ensayo, autor, año, resumen ejecutivo, hallazgo central, conclusiones y recomendaciones. Realiza el análisis basándose exclusivamente en los archivos enviados.

Publicación de ensayos como herramientas pedagógicas

Imaginemos una universidad paradójica: profesores expertos que no publican ensayos, estudiantes sin espacios para difundir sus ideas, normas estrictas para la elaboración y presentación de trabajos de investigación y un sistema de revistas científicas poco conocidas por los estudiantes de pregrado. ¿Revela esta contradicción un potencial intelectual estancado en el cual la lectoescritura académica surge como una

salvación para liberar y transformar la universidad? Con razón advierten Cortez et al. (2025) que “...publicar durante el pregrado aumenta la probabilidad de seguir publicando como egresado.” (p. 86). Esto permite que el estudiante adquiera competencias como el dominio de normas para la elaboración y presentación de ensayos, destreza en la construcción de argumentos y el sometimiento a la revisión por pares. De modo que estas competencias habilitan la publicación como herramienta pedagógica.

En relación con este último, el estudiante al publicar ensayos adquiere la competencia de dominar las normas para la elaboración y presentación de trabajos de investigación (UFT, 2016), aplicables a estudiantes de pregrado y postgrado. Se debe resaltar que estas normas no distinguen secciones solo para pregrado en el caso de publicación o presentación de trabajos científicos, sin embargo, menciona requisitos comunes para trabajos presentados por estudiantes de pregrado y postgrado. Como nota importante no establece los requisitos para presentar y publicar ensayos.

Por último, la UFT, decanato de postgrado (s.f.) cuenta con un sistema de revistas científicas diseñadas para recibir



contribuciones de estudiantes, docentes e investigadores. Entre estas revistas se destacan *Scientiarum* (publicación cuatrimestral), *Adultus*, *Gerentia* y *Supraingeniería*, que declaran en sus directrices editoriales que pueden participar estudiantes, profesores, autoridades de la institución y personalidades que por la relevancia de sus opiniones en las áreas indicadas deseen contribuir. Sin embargo, la existencia formal de estos espacios no garantiza que todos los estudiantes de pregrado accedan efectivamente a ellos, de modo que es necesario modificar los lineamientos editoriales de las mencionadas revistas.

Alineación con los ODS

Alinear la UFT con el ODS 4 (calidad de educación) supone redefinir su identidad, significa que no solo forma profesionales, sino que asume la responsabilidad política y ética de garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad a lo largo de la vida, en sintonía con la Agenda 2030. Afiliarse a la meta 4.6 significa convertir la alfabetización, la competencia de lectura y escritura en ejes transversales de todas las carreras de la Universidad Fermín Toro. Con la meta 4.7 implica reorientar los currículos para que la

educación sostenible, los derechos humanos, la igualdad de género y la cultura de paz dejen de ser temas agregados y se transformen en competencias críticas y éticas que permitan a los egresados leer y transformar sus contextos.

Con referencia a lo anterior, la UNESCO (2017) define los ODS como una hoja de ruta indivisible e inclusiva con 17 metas principales desde el fin de la pobreza (ODS 1) hasta las alianzas globales (ODS 17), que exigen acción colectiva de gobiernos, empresas y ciudadanos. En lo concerniente a la meta ODS 4 allí se expresa la educación de calidad que busca oportunidades inclusivas y equitativas de aprendizajes permanente a lo largo de la vida, ubicándose como bien público y derecho humano fundamental que impulsa todas las demás ODS. Esta meta se presenta como un sustento para desarrollar competencias de sostenibilidad, como la anticipación de escenarios futuros y la resolución de problemas mediante pedagogías transformadoras centradas en el alumno.

Cabe agregar que la UNESCO (2016) establece que la meta 4.6 del ODS 4 busca garantizar competencias básicas en lectura y escritura para todos los jóvenes y una proporción sustancial de adultos hacia el



2030. La declaración de Incheon resalta estas competencias como sustento de una educación de calidad que fomente la creatividad, el conocimiento y habilidades cognitivas de alto nivel, permitiendo a las personas llevar vidas plenas y responder a desafíos locales y globales. En contextos educativos como el venezolano fortalecer la lectoescritura implica integrar enfoques pedagógicos inclusivos que aborden desigualdades promoviendo la alfabetización funcional para la participación activa en la sociedad.

De modo que las competencias de lectura y escritura no solo son fundamentales para el aprendizaje básico, sino que habilitan el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la inclusión. En ese mismo sentido la UNESCO (2017) sostiene que la meta 4.7 del ODS 4 destaca la educación para el desarrollo sostenible (EDS) como un aprendizaje integral que trasciende edades fomentando competencias para resolver problemas socioeconómicos y ambientales. Al promover valores como la equidad y la sostenibilidad desde la infancia hasta la edad adulta, la educación sostenible habilita a las personas para actuar colectivamente transformando sociedades hacia estilos de vida responsables y participativo.

Propuestas de implementación en la UFT

Implementar la sostenibilidad en la UFT exige voluntad política, revisión crítica de prácticas arraigadas y un compromiso pedagógico sostenido. La tarea no es inmediata, pero si una ruta posible y necesaria si la institución desea formar profesionales capaces de enfrentar un mundo marcado por la incertidumbre, la complejidad y la urgencia de replantear nuestras formas de convivencia. De manera que el autor propone: incorporar la sostenibilidad en la misión y visión de la universidad, capacitar a los docentes en la sostenibilidad, vincular la sostenibilidad con el hecho de que cada docente enseñe a leer y escribir los contenidos de su materia y la modificación de los estatutos actuales de las revistas científicas de la UFT con la finalidad de que los estudiantes de pregrado puedan publicar sus ensayos.

Si partimos de que la misión de una universidad trasciende la mera declaración institucional para convertirse en el núcleo ético y orientador de su proyecto educativo observamos que la Universidad Fermín Toro (s.f.) orienta su misión de la siguiente manera: Formar ciudadanos profesionales, altamente capacitados, competitivos,



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



proactivos y capaces de aportar valor agregado; a través de una comunidad universitaria que planifique y gerencie su desarrollo humanístico, científico y tecnológico, para garantizar la excelencia académica.

El autor propone una misión dirigida a la sostenibilidad como marco normativo que oriente la práctica institucional. De manera que la misión queda redactada así: Formar ciudadanos profesionales, altamente capacitados, competitivos, proactivos y capaces de aportar valor agregado, a través de una comunidad universitaria que planifique y gerencie su desarrollo humanístico, científico, tecnológico y sostenible para garantizar la excelencia académica y el compromiso con el desarrollo sostenible, la equidad social y la preservación ambiental alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.

Por otro lado, si la visión universitaria representa su aspiración futura, la Universidad Fermín Toro (s. f.) la concibe de esta manera: Posicionarse como institución universitaria competitiva, de alta calidad y pertinencia; a la vanguardia en la formación de recursos humanos y generadora de

conocimientos. En este caso el autor propone una visión orientada a la sostenibilidad como marco normativo que replantea las prácticas institucionales en el ámbito educativo. La visión queda redactada así: Posicionarse como institución universitaria competitiva, de alta calidad y pertinencia; a la vanguardia en la formación sostenible de recursos humanos y generadora de conocimientos para el desarrollo sostenible, en armonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En ese mismo sentido, el autor propone la capacitación de los docentes en sostenibilidad, ya que resulta esencial para integrar esta perspectiva transversal en la docencia universitaria, alineándola con los ODS y fomentando competencias críticas en los estudiantes. Lo anterior se puede llevar a cabo mediante la estrategia de formación virtual y continua mediante cursos en líneas gratuitos. Por su parte, tal como lo establece Carlino (2005), cada docente debe ocuparse de la lectura y escritura de sus alumnos ya que existen modos de escritura propios de cada disciplina que solo un conocedor de ella puede transmitir; además señala dicha autora que es un mito creer que una sola materia pueda alfabetizar académicamente. De modo



que el autor propone que cada docente enseñe a leer y escribir los contenidos de su materia.

Por último, en relación con las ideas anteriores, Reyes et al. (2010) describen una experiencia en la Universidad del Zulia con la revista Siembra, una publicación arbitrada y multidisciplinaria auspiciada por el vicerrectorado académico. Esta iniciativa incentiva a los estudiantes a desarrollar una cultura de publicación y divulgación de su investigación científica, incorporándolos de manera activa en la difusión de sus hallazgos con pares nacionales e internacionales. Esta experiencia ofrece un modelo reproducible en la UFT. De modo que el autor propone revisar los estatutos actuales de las revistas científicas existentes en la institución y modificar los lineamientos editoriales para incluir explícitamente ensayos de los estudiantes de pregrado definiendo criterios de evaluación como claridad argumentativa, uso de fuentes y originalidad.

REFLEXIONES FINALES

La integración de prácticas sostenibles y éticas en la lectoescritura y publicación de ensayos argumentativos en la UFT surge como base fundamental para una formación académica robusta. Esta aproximación no solo fortalece a los estudiantes con

pensamiento crítico para enfrentar los desafíos en nuestro país, sino que alinea directamente a la Universidad con los ODS, particularmente el ODS 4 (educación de calidad) con sus metas 4.6 (competencia de lectura y escritura) y 4.7 (educación sostenible). De manera que estas prácticas transforman la lectoescritura en una ruta lectora sostenible que fomenta la lectura reflexiva, la escritura argumentativa responsable (sin plagio) y la publicación digital.

**“La lectura es soñar con los ojos abiertos;
escribir es pintar sueños en el
lienzo del silencio”
(Anónimo)**

REFERENCIAS

- Arteaga, M. y Carrión, G. (2022). Modelo de lectoescritura. Percepciones y retos desde la pedagogía conceptual. Revista Conrado, 18 (84), 84-91.
- Carlino, P. (2005). Escribir, leer y aprender en la universidad. Una introducción a la alfabetización académica. Fondo de cultura económica de Argentina.
- Cortez, J., Rivera, G., Galdos, M. y Carreazo, N. (2025). Influencia de la publicación científica durante pregrado en la producción académica de egresados de medicina. Investigación en Educación Médica. UNAM. 14 (64). 80-88. <https://doi.org/10.22201/fm.200750570.2025.54.24607>



TOMO II

PERSPECTIVAS FUTURAS:

Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



López, G. (2012). Pensamiento Crítico en el aula. Docencia e investigación, (22), 41-60.

Reyes, L., Aular de Duran, J., Muñoz, D., Leal, M. y Arrieta, X. (2010). Red de investigación estudiantil de la Universidad del Zulia: Una alternativa de transformación académica. Impacto científico. 5, 9-21.

Rodríguez, L. (2004). El modelo argumentativo de Toulmin en la escritura de artículos de investigación educativa. Revista Digital Universitaria. 5 (1), 1-18 - 18-18.

UNESCO. (2023). Acciones basadas en el conocimiento: Transformar la Educación Superior para la sostenibilidad global. [informe]. <https://www.unesco.org/es/open-access/cc-so>.

UNESCO. (2017). Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Objetivos de Aprendizaje. Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252423>.

UNESCO. (2016). Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656>.

Universidad Fermín Toro. (2016). Normas para la elaboración y presentación de trabajos de investigación. UFT

Universidad Fermín Toro, Decanato de Postgrado. (s.f.). Revistas científicas: Adultus, Gerentia, Scientiarium y Supraingeniería. Dirección de investigación. <https://investigación.UFT.net.ve>.

Universidad Fermín Toro. (s.f.). Nosotros. <https://uft.edu.ve/nosotros/>

Zunino, C. y Muraca, M. (2012). El ensayo académico. En L. Natale (coord.). En carrera: Escritura y Lectura de Textos Académicos y Profesionales. (61-77). Universidad Nacional de General Sarmiento

RESUMEN CURRICULAR

Autor: Esp. Melecio Segundo Camacaro. Abogado Especialista en Derecho Procesal Civil, Docente de la UFT. Correo electrónico: mataruca2012@gmail.com. Título de la ponencia: Lectoescritura y publicación de ensayos en la Universidad Fermín Toro: Hacia una educación sostenible



TOMO II
PERSPECTIVAS FUTURAS:
Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



PERSPECTIVAS FUTURAS

Continuación del Diálogo y la Transformación



TOMO II

VIERNES ACADÉMICO | UN TESTIMONIO DE CIENTO VEINTE CONVERSATORIOS



UNIVERSIDAD FERMÍN TORO
DECANATO DE POSTGRADO



TOMO II
PERSPECTIVAS FUTURAS:
Devenir del Diálogo y la Transformación
Viernes Académico



DECANATO DE POSTGRADO
VIERNES ACADÉMICOS

¡120 CONVERSATORIOS!

Un hito en la difusión del conocimiento

VENEZUELA