



CONCLUSIONES DEL VIII CONGRESO INTERNACIONAL EDO 2025

El VIII Congreso Internacional EDO 2025 se ha celebrado en la sede de la Universitat Autònoma de Barcelona en Bellaterra-Cerdanyola del Vallés durante los días 4, 5 y 6 de junio de 2025 bajo el lema “*Impacto de la Inteligencia Artificial en la gestión del conocimiento y de las organizaciones en la sociedad 5.0*”. El programa publicado se ha mantenido en su totalidad y acompañado de la publicación entregada con todas las contribuciones completas. Las diferentes aportaciones se han enriquecido con los espacios informales de convivencia y debates científicos que se han propiciado, permitiendo tejer relaciones y sedimentar redes de trabajo entre profesionales de diferentes instituciones y países.

Los 362 expertos y especialistas en la temática procedentes mayoritariamente de toda España/Europa y de América Latina han participado activamente en las cuatro conferencias centrales, los 10 simposios, las 3 conversaciones temáticas, los 8 talleres, las 7 mesas de comunicaciones y la sesión de posters, analizando y debatiendo las 110 aportaciones seleccionadas de entre las 153 presentadas. También lo han hecho miles de seguidores en las diferentes redes sociales y las más de 340 visualizaciones continuas de tweets.

Las presentes conclusiones son una síntesis general, validada por los miembros del Comité científico, de las ideas articuladoras y más repetidas de los debates que ha habido durante el desarrollo del presente Congreso, que se ordenan considerando los objetivos de este y las líneas de trabajo establecidas:

Con carácter general y transversal, se reiteran dos conclusiones de anteriores congresos y dos nuevas que se remarcan:

- a) La actual sociedad sigue considerando el conocimiento y la formación continua de los trabajadores como elementos estratégicos de las organizaciones. Las vinculaciones se hacen cada vez más evidentes y necesarias, si consideramos que las personas son fuente de conocimiento que compartido puede ayudar a su mejora y también al de las organizaciones y de la sociedad.
- b) Las organizaciones que se focalizan en las necesidades de la ciudadanía, en los usuarios internos y externos de las mismas y que consiguen su implicación activa, además de lograr mejoras organizativas y de gestión del aprendizaje, son fuente de creatividad e innovación y generan valor social. El reto de las organizaciones actuales es, y sigue siendo, aprovechar y gestionar adecuadamente el conocimiento de las personas, promoviendo el aprendizaje informal, las comunidades de aprendizaje y el trabajo en red.
- c) La sociedad actual demanda de soluciones a problemáticas cada vez más complejas en un escenario donde la inteligencia artificial aparece y se consolida como un instrumento esencial para una gestión más inteligente, inclusiva y sostenible. Su impacto en la estructura, procesos y cultura organizacional es profundo y obliga a repensar el rol del ser humano en las decisiones estratégicas, priorizando no solo la eficiencia, sino también la ética, la equidad y el desarrollo humano integral dentro de las organizaciones.
- d) Se han de revisar y analizar continuamente las modificaciones que la IA está imponiendo a las organizaciones y a la sociedad. Se reconoce el debate que está produciendo su filosofía,

práctica y presencia en medios académicos y profesionales, pero también se pregunta si tenemos perspectiva temporal suficiente para poder decir si es o no una moda y si promueve cambios estructurales que permitan hablar de un nuevo paradigma.

Respecto al impacto de la IA en el aprendizaje y en la gestión del conocimiento y de las organizaciones.

- 1) La IA se entiende como un apoyo más en un contexto de aprendizaje continuo y de adaptación a la complejidad. La IA puede ser un soporte fundamental en la navegación por esa complejidad, facilitando el acceso a la información, personalizando el aprendizaje y permitiendo que las personas y las organizaciones prosperen en lo desconocido. Puede ser un gran aliado de las personas y, aunque no es capaz de sustituir totalmente a los humanos, cada vez facilita más los enfoques reflexivos y estratégicos, mejora el análisis y acelera procesos.
- 2) Sin embargo, muchas instituciones reaccionan con políticas superficiales incapaces de abordar en profundidad el desafío que supone la aparición de la IA. En lugar de resistirse, las instituciones educativas y de formación deben incorporar la IA como una herramienta para innovar, aprovechando críticamente lo que nos aporta.
- 3) Se reitera que las personas son la fuente de conocimiento y su compartición es fundamental para la mejora individual, organizacional y social. En este contexto, la inteligencia artificial debe concebirse como un catalizador para potenciar este conocimiento y desarrollo, sin desviar el foco del valor humano inherente.
- 4) Se enfatiza que la mejora organizacional integral no reside en los sistemas de IA, sino en las personas y las organizaciones que los diseñan e implementan, haciendo crucial la revisión de la relación entre la Inteligencia Artificial y la Inteligencia Humana y subrayando que la IA debe ser una herramienta al servicio de principios humanos y sociales.
- 5) La IA nos permite desprendernos de las tareas burocráticas y ganar tiempo para estar con las personas. El tiempo del que nos libere la IA, se podrá invertir en “artesanía”, en aprendizajes ‘ad hoc’, en personalización, y esto en la administración pública y otras organizaciones impacta en el bienestar del profesional, en la ciudadanía y en el servicio público.
- 6) La transformación digital está redefiniendo la gestión administrativa y financiera, pero requiere un cambio cultural profundo y formación continua del personal. Tecnologías como ‘blockchain’ e inteligencia artificial aportan valor, aunque deben superarse brechas de adopción.

Respecto a las herramientas y utilidades de la IA para el desarrollo de las personas y de las organizaciones.

- 7) Sigue siendo válida la conclusión del congreso 2023: “La expansión de lo digital y sus implicaciones sociales, personales y políticas se hace evidente. Al respecto, debemos de mejorar nuestras competencias y conocimiento de lo digital y la importancia de la ética como eje transversal de lo social, institucional, profesional y personal que debería de ser coherente a todos los niveles. Paralelamente, y después de décadas de la aparición y expansión de Internet, se toma conciencia de algunos de los aspectos menos positivos de la revolución digital como puedan ser la proliferación de informaciones falsas, la erosión de la privacidad, la concentración desmedida de riqueza, poder y control, el aumento de la brecha digital entre personas y colectivos sociales, el incontrolable desarrollo de la Inteligencia artificial, la degradación del discurso público en redes sociales o el aumento de comportamientos compulsivos y adictivos hacia las nuevas tecnologías”.
- 8) Igualmente: “Diferentes aportaciones nos han permitido conocer cómo aportar valor a las herramientas tecnológicas y cómo estas pueden mejorar la eficiencia de los equipos en cuanto se refiere a la comunicación, reelaboración y gestión del conocimiento colectivo. Asimismo, se ha reiterado la importancia de trabajar los retos sociales y profesionales, el aprendizaje servicio, el estudio de casos y situaciones reales, metodologías activas que promuevan la

- innovación, lecciones aprendidas u otros planteamientos que enriquecen el entorno formativo, generan satisfacción y tratan de garantizar, mantener e incrementar los procesos óptimos”
- 9) La expansión de lo digital, incluyendo la IA, exige mejorar las competencias, el conocimiento digital, un liderazgo que promueva comunidad organizativa y un trabajo basado en retos y proyectos. La IA, por tanto y bien utilizada, puede ser una herramienta más para potenciar la inteligencia colectiva y la creatividad y el valor social que le acompaña.
 - 10) Los sistemas educativos y profesionales se han enfrentado durante los últimos años a múltiples innovaciones disruptivas. Nuevamente, el potencial transformador de la IA nos obliga a repensar las metodologías de aprendizaje y la potencialidad de las simulaciones, así como los sistemas de evaluación que tradicionalmente se han utilizado. Paralelamente, es necesario fomentar capacidades humanas únicas como la creatividad, el pensamiento crítico, el razonamiento ético y los conocimientos especializados.

Respecto a los liderazgos necesarios para la transformación.

- 11) Sigue siendo válida la conclusión del congreso 2023: “A pesar del desarrollo existente de modelos y estrategias de creación y gestión del conocimiento colectivo, se tiene la percepción de que aún falta un modelo de gobernanza, dirección y liderazgo más efectivo para que las experiencias sean más sostenibles en el tiempo. Su importancia se sigue considerando fundamental, siempre y cuando actúen como gestores del cambio, incluyendo una actitud positiva ante el mismo, visión estratégica, liderazgo efectivo y procesos permanentes de revisión sobre las actuaciones y resultados que se consiguen”.
- 12) Se remarca la relevancia de la gestión y el liderazgo para otorgar sentido y significación a la incorporación de las tecnologías, sin olvidar los apoyos necesarios (formativos, de recursos, de acompañamiento, etc.) y las estrategias de desarrollo que puedan ayudar la sostenibilidad de los cambios a conseguir.
- 13) La inteligencia colectiva es un nuevo desafío de diseño que requiere desburocratizar y simplificar las estructuras organizativas. Incluye la renuncia explícita a no sobre diagnosticar y una llamada a la acción planificada pero siempre teniendo como eje que lo primero en la estrategia son las personas.
- 14) El nuevo desafío en el ‘management’ -entendido éste como arte y como técnica- en época de IA será humanista o no lo será. En cualquier caso, los directivos y profesionales se enfrentan a retos éticos, emocionales y culturales a la hora de adoptar esta nueva tecnología.

Respecto a los valores y políticas que han de impregnar el proceso de transformación.

- 15) Los procesos de aprendizaje son individuales e incluyen acceso a la información/conocimiento, análisis de estos con relación a aprendizajes anteriores, integración en un nuevo planteamiento cognitivo y su posterior aplicación a nuevas situaciones. La IA nos facilita el acceso y análisis de la información, pero no elimina, por ahora, el esfuerzo personal por contrastar las nuevas propuestas con las existentes, el generar nuevos esquemas personales y el aplicarlos a situaciones nuevas.
- 16) Una utilización mecánica y repetitiva de la IA puede potenciar indirectamente y sin pretenderlo menos esfuerzo personal frente a los nuevos aprendizajes y la asunción de que la información obtenida es suficiente y exhaustiva cuando está mediatizada por los algoritmos aplicados y las fuentes de información que utiliza. También puede potenciar personas menos críticas y reflexivas, además de muy conformistas y dependientes de la información proporcionada por la IA utilizada.
- 17) La IA nos facilita la actividad personal, profesional e institucional y mejora algunas de nuestras competencias, pero no debería de hacernos olvidar las que tenemos (capacidad de análisis, sentido y direccionalidad a nuestras actuaciones, generación de nuevas estructuras cognitivas, sentido crítico, valores sociales, etc.). Hay que trabajar para aumentar nuestras competencias y no sólo para sustituirlas.

- 18) Se plantean visiones distintas y, en parte enfrentadas, sobre la importancia de promover regulaciones sobre el uso de la IA que eviten los sesgos y no incrementen las desigualdades sociales.
- 19) Las comunidades de práctica contribuyen a reforzar los valores organizacionales a través del aprendizaje colaborativo y generan efectos en las vivencias de sus integrantes, que pueden modelar las posibilidades y limitaciones de la IA.
- 20) Las políticas públicas y las prácticas institucionales no pueden seguir siendo neutrales ante las desigualdades estructurales, ya que éstas pueden sostener procesos discriminatorios de género, dominio tecnológico, bagaje cultural u otros. Al respecto, la transformación no es un deseo sino una responsabilidad compartida que nos ofrece oportunidades para avanzar en modelos estructurales y operacionales más inclusivos.

Finalmente, remarcar de nuevo que las nuevas realidades exigen de un proceso institucional y profesional colaborativo entre los sectores sociales, productivos y académicos, de lo que es una buena prueba el presente Congreso EDO2025. Precisamos, en este contexto, impulsar más evaluaciones y estudios interdisciplinarios sobre los efectos e impactos de la IA sobre el aprendizaje personal e institucional, garantizando datos de calidad y modelos transparentes de intervención.

El Comité científico del Congreso

Bellaterra-Cerdanyola del Vallés, 6 de junio de 2025