LIDERAZGOS EN LATAM 2026

review EDUTIC

NÚMERO 8 / MAY 2026

PhD PILAR ROMAGUERA GRACIA

RECTORA
UDLA

> Las fallas en la educación, no se pueden dimensionar desde un escritorio

EDUTIC

PhD PILAR ROMAGUERA GRACIA

RECTORA

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS



Pilar Romaguera G. es Ingeniera Comercial de la Universidad de Chile, Master of Arts y Ph.D. en Economía de Boston University, Estados Unidos. Especialista en Economía de la Educación y Economía Laboral, ha desarrollado investigaciones sobre gestión y financiamiento de la educación escolar, remuneraciones docentes y del sector público en América Latina, determinantes del rendimiento escolar y el mercado laboral chileno.

Es Rectora de la Universidad de Las Américas desde abril de 2018, Secretaria General de la Corporación de Universidades Privadas (CUP) desde julio de 2024 y Consejera de Comunidad Mujer desde 2025.

Fue Subsecretaria del Ministerio de Educación entre 2006 y 2008 y ha asesorado en materias de formación docente, financiamiento educativo y políticas laborales a organismos como el Banco Mundial, el BID, la OIT, el PNUD y la CEPAL, así como a ministerios de educación y trabajo de Chile, Bolivia, Kosovo y Brasil. Ha sido además miembro del Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad de Chile y del Comité de Políticas de Desarrollo de las Naciones Unidas.

UDLA
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

La Universidad de Las Américas es una corporación privada, sin fines de lucro, fundada en 1988, que obtuvo su autonomía en 1997. Con más de 37 años de vida, está acreditada a nivel institucional por 5 años y posee 8 campus distribuidos en sus sedes de: Santiago, Viña del Mar y Concepción. Su comunidad está conformada por más de 33 mil estudiantes, 76 mil egresados, 2.800 académicos regulares y adjuntos. Desde septiembre de 2020 forma parte de la Fundación Educación y Cultura.

UDLA se enfoca en entregar a sus estudiantes las herramientas necesarias para desempeñarse eficazmente en un entorno laboral crecientemente dinámico. Su sello formativo se basa en tres pilares: adaptabilidad y superación; compromiso profesional y social; e, innovación que transforma.

Para ello, a través de plataformas virtuales con recursos digitales, la aplicación de analítica académica y sistemas de apoyo oportuno, la Universidad ha incorporado el uso de tecnologías digitales y herramientas de aprendizaje avanzadas. De este modo, fortalece la experiencia formativa y favorece un acompañamiento integral a lo largo de la trayectoria académica de pregrado y posgrado de sus estudiantes.

Equipo editorial EDUTIC Review

Hernán Silva, Director
Cristian Ocaña, Editor
Francisco Valdivia, Producción
Rosa Elena Poblete, Coordinación

El contenido de cada publicación surge de una entrevista analizada y estructurada por el equipo editorial, que destaca las ideas principales de acuerdo a las líneas editoriales de EDUTIC.

REENCUADRE DEL SISTEMA: NÚMEROS, PERSONAS Y RESISTENCIA AL CAMBIO

De los datos a las trayectorias: el tránsito más difícil

Durante años, el análisis de los sistemas educativos en Latinoamérica estuvo dominado por la lógica de los grandes números: promedios, dispersiones y tasas de cobertura. Herramientas útiles para entender el comportamiento agregado, pero insuficientes para capturar la experiencia real de quienes transitan por el sistema educativo.

Esa tensión entre el enfoque analítico y el factor humano atraviesa toda la reflexión de Romaguera. Lo que desde el escritorio puede aparecer como una varianza estadística admisible, en la gestión pública se traduce en el rostro de una familia que espera una solución que el sistema no logra dar. Ese encuentro con la realidad concreta obliga a ampliar la mirada. Las fallas del sistema educativo dejan de ser solo problemas de diseño y pasan a ser situaciones humanas, con impacto real y muchas veces difícilmente reversible.

Cuando una subsecretaria enfrenta a los padres de un alumno de cuarto medio sin profesora de matemáticas, a semanas de la prueba de ingreso a la universidad, comprende algo que ningún modelo puede enseñar. El sistema educativo opera sobre expectativas y sobre la confianza en quienes lo gestionan y su capacidad de responder a ellas. Cuando falla, el daño no es solo pedagógico.

La resistencia al cambio como dimensión estructural

Una de las tensiones más persistentes en educación es la distancia entre lo que se diseña y lo que realmente se implementa.

Se pueden tener diagnósticos precisos, acuerdos amplios y propuestas técnicamente sólidas, y aun así enfrentar una resistencia al cambio que no proviene de la ignorancia, sino de la inercia organizacional, de las dinámicas políticas y de la complejidad de modificar sistemas que operan con una lógica propia.

El caso de la subvención escolar preferencial es ilustrativo. Una política con amplio consenso que destina más recursos a estudiantes vulnerables, tardó años en aprobarse y enfrentó resistencias ajenas a su mérito técnico.

Tras su aprobación, su rigidez normativa impidió ajustes que la experiencia habría recomendado. El resultado: leyes que nacen con defectos y se mantienen así, no por desconocimiento, sino por la complejidad política de modificarlas, una vez implementadas. Esa rigidez, advierte, termina dañando el funcionamiento del sistema.

Esta dimensión, la que no aparece en los manuales de política pública, es la que quienes vienen de la academia aprenden en terreno.

Entender las organizaciones en su integralidad, sus dinámicas informales y sus resistencias no declaradas, es condición necesaria para diseñar reformas que puedan implementarse y no solo formularse.

Sin esa comprensión, el tránsito desde la propuesta técnica hacia el cambio real sigue siendo el paso más difícil.

> **Es muy distinto ver promedios, dispersiones o varianzas, que enfrentarse a situaciones reales y mirar a las personas a la cara**

Incentivos: entre la orientación necesaria y el riesgo del ajuste fino

El debate sobre incentivos en educación superior es uno de los más complejos del sistema. Para Romaguera, cumplen un rol orientador legítimo: acreditación, exigencias de calidad y estímulos al desempeño son herramientas necesarias. El problema aparece cuando ese diseño se vuelve excesivamente detallado. *"No creo en el fine tuning de los incentivos"*, advierte: cuando se intenta afinar tanto las señales, el sistema termina respondiendo a los indicadores en lugar de responder a los propósitos que esos indicadores pretenden medir.

El ejemplo es concreto: la empleabilidad como criterio de financiamiento. En contextos de alta informalidad laboral, medir la inserción profesional a través del registro tributario produce distorsiones evidentes. Carreras más formales muestran indicadores altos no necesariamente por mejor formación, sino porque no admiten informalidad. En cambio, disciplinas donde el trabajo independiente es habitual quedan penalizadas, aunque su aporte social sea significativo. El riesgo es que el sistema termine premiando lo que es más fácil de medir, no lo que genera mayor valor.

Este problema se agudiza con la inteligencia artificial, que está transformando los mercados laborales a una velocidad que ningún indicador de empleabilidad puede anticipar. Una carrera con alta empleabilidad hoy, enfrentará una disrupción radical en cinco años. Pretender que una autoridad pública defina qué estudiar basándose en las necesidades actuales equivale a diseñar el futuro desde el retrovisor. La dirección más promisoria, está en mejorar la información disponible para los estudiantes, no en acotar las opciones desde arriba.

TENSIONES DEL SISTEMA: ACCESO, CALIDAD Y LA TRAMPA DEL INDICADOR

La ilusión de la bala de plata: acceso masivo y sus condiciones

Latinoamérica enfrenta el desafío de ampliar el acceso a la educación superior en condiciones particularmente exigentes. La tensión no es solo financiera, sino también institucional: muchas de las universidades de mayor tradición en la región no tienen ni la capacidad ni la vocación de convertirse en instituciones masivas, pues su identidad está asociada a la selección y a la excelencia que la selectividad permite sostener.

En ese contexto, la expansión del acceso recae en instituciones más nuevas, que deben construir calidad mientras crecen y atienden a estudiantes cuya trayectoria escolar previa no siempre les ha entregado las herramientas necesarias.

No hay soluciones simples: la demanda de acceso es real, sentida y legítima, porque las familias latinoamericanas entienden que la educación superior es una de las pocas herramientas reales de movilidad social disponibles. Negar o restringir ese acceso, porque el sistema no está preparado para ofrecerlo con calidad, implica decirle a una generación que su oportunidad no es prioritaria. Pero garantizar ese acceso sin los mecanismos de acompañamiento necesarios puede derivar en trayectorias frustrantes, que no cumplen la promesa que motivó la inversión.

El estudiante real y la brecha con el mundo del trabajo

Uno de los diagnósticos más relevantes que emergen de la conversación es la distancia entre el estudiante que muchas veces asume el diseño tradicional de la educación superior y el estudiante real que hoy llega a sus instituciones. En Latinoamérica, una parte significativa de quienes acceden a la universidad corresponde a primeras generaciones en sus familias, con trayectorias escolares previas marcadas por brechas académicas, formativas y culturales.

Muchos estudiantes provienen de "*una formación secundaria que muchas veces no los capacitó adecuadamente ni para ingresar al mercado laboral ni para ingresar a estudios superiores*". Esa constatación tensiona profundamente el rol de las instituciones que apuestan por el acceso, porque no solo deben formar profesionalmente, sino también hacerse cargo de brechas previas que el sistema escolar no logró resolver.

La paradoja es evidente: las universidades de élite, aquellas que reciben a los estudiantes mejor preparados del sistema escolar, son las que están en mejores condiciones para acortar carreras o avanzar hacia modelos más flexibles. En cambio, las instituciones que atienden poblaciones más heterogéneas deben resolver primero una tarea más compleja: acompañar trayectorias diversas sin renunciar a estándares de calidad.

A partir de este punto, la pregunta por la empleabilidad aparece, inevitablemente, como una medida del sistema. Pero no se trata solo de inserción laboral, sino de pertinencia. En ese sentido, surge una pregunta más profunda: si la educación superior está formando el talento que cada país necesita, no solo para responder a sus desafíos locales, sino también para integrarse a problemáticas globales que exigen capacidades complejas y articuladas.

El desafío actual es formar profesionales capaces de desenvolverse en contextos inciertos, cambiantes y muchas veces no estructurados. Esto implica ir más allá de entornos controlados o "de laboratorio" y preparar a los estudiantes para situaciones reales. En este escenario, la irrupción de la inteligencia artificial introduce una variable adicional. No solo está transformando tareas y roles, sino también cuestionando qué significa estar preparado para el mundo del trabajo. Se trata de un fenómeno de alcance global que ya comienza a impactar la empleabilidad, particularmente en etapas iniciales de las trayectorias laborales, y que plantea nuevos desafíos para profesionales que deberán desenvolverse en un sistema que evoluciona con rapidez.

Por eso, la discusión sobre formación disciplinar y competencias transversales no debería entenderse como una elección excluyente. La profundidad profesional sigue siendo necesaria, pero debe complementarse con capacidades de aprendizaje continuo, pensamiento crítico, adaptabilidad, criterio ético y manejo de herramientas tecnológicas. En palabras simples: el sistema no solo debe formar especialistas, sino personas capaces de seguir aprendiendo cuando el contexto cambia.

Las universidades ya están avanzando en distintos frentes: desde la incorporación de tecnologías en la gestión hasta el uso de herramientas digitales en la enseñanza y la formación de competencias vinculadas a la inteligencia artificial. Sin embargo, *"las universidades todavía estamos un paso atrás de lo necesario"*, especialmente en el desafío más complejo: que el egresado salga formado para utilizar la inteligencia artificial en su propia disciplina y en su futura vida profesional.

El desafío, entonces, no es solo mejorar los indicadores de empleabilidad, sino acortar la distancia entre la velocidad del entorno y los tiempos de formación. Esa brecha —entre lo que el mundo exige y lo que el sistema alcanza a preparar— es hoy una de las tensiones centrales de la educación superior en Latinoamérica.

FUTURO URGENTE: TECNOLOGÍA, COLABORACIÓN Y DISEÑO HACIA ADELANTE

Tres velocidades de la IA en la universidad

La irrupción de la inteligencia artificial en la educación superior no es homogénea ni lineal. Romaguera identifica tres dimensiones en las que esta transformación se presenta con velocidades y desafíos distintos.



La primera es la más visible y avanzada: la adopción de IA en la gestión administrativa, desde la matrícula hasta el seguimiento de trayectorias estudiantiles. Aunque relevante, es también la menos específica del mundo universitario, porque comparte lógicas con cualquier otra organización.

La **segunda** dimensión es la integración de IA en el corazón de la actividad pedagógica. Aquí el potencial es extraordinario: sistemas capaces de diseñar rutas formativas individualizadas, adaptar los contenidos al ritmo de cada estudiante, identificar brechas en tiempo real y ofrecer retroalimentación inmediata.

La **tercera** dimensión es la más desafiante y la que define si la institución está a la altura del momento: que el egresado salga preparado para utilizar la inteligencia artificial en su disciplina y en su futura vida profesional.

No basta con adoptarla en la gestión o en el aula. El desafío es que el egresado pueda operar en un entorno donde esta tecnología ya forma parte del ejercicio profesional.

Instituciones estatales y privadas: roles en un sistema que debe adaptarse

En este contexto, la coexistencia entre instituciones estatales y privadas no es una contradicción, sino una condición funcional del sistema. Ambas cumplen roles distintos, pero complementarios, frente a un desafío común: responder a un entorno que cambia más rápido que las estructuras educativas tradicionales. Frente a este escenario, la capacidad de adaptación del sistema se vuelve crítica. Y en ese proceso, las instituciones de educación superior, tanto estatales como no estatales, tienen un rol que cumplir.

El desafío no es solo tecnológico, sino formativo: preparar ciudadanos capaces de enfrentar un futuro laboral incierto, con herramientas que combinan competencias técnicas, habilidades transversales y formación valórica. En el caso de su institución, menciona enfoques que parten por definir los resultados de aprendizaje que se esperan en los egresados y luego diseñar hacia atrás el proceso formativo necesario para alcanzarlos. Este tipo de aproximación, que supone proyectarse hacia escenarios futuros más que responder a condiciones pasadas, adquiere especial relevancia en un contexto marcado por la irrupción de la inteligencia artificial.

Desde una perspectiva más amplia, esto abre una pregunta sobre la capacidad del sistema educativo en la región para anticipar estos cambios con la suficiente profundidad, o si persiste el riesgo de que la región enfrente este cambio con rezago, en comparación con sistemas donde la inteligencia artificial ya forma parte estructural de la formación profesional. Más que una respuesta adaptativa, este tipo de enfoques pone en evidencia una exigencia mayor para el sistema educativo: anticiparse a transformaciones cuya velocidad comienza a desafiar su propia capacidad de respuesta.

El acceso como causa: una convicción que desplaza el modelo anterior

Hay una transformación intelectual que se describe con honestidad poco habitual: el momento en que quien venía pensando que el rol de la universidad era formar a los mejores, a la élite que empujaría el desarrollo del país, comprende que esa lógica no alcanza para responder a las necesidades de las sociedades latinoamericanas del siglo XXI. Lo plantea sin rodeos: *"la idea de que una élite pueda empujar este barco... es de otros tiempos"*. No se trata de abandonar la excelencia, sino de reconocer que la excelencia restringida a unos pocos no mueve el centro de gravedad de una sociedad entera. Las grandes transformaciones sociales no vienen de la cima de la pirámide educativa, sino de la capacidad del sistema de elevar el nivel de la gran mayoría.

Cuando las familias latinoamericanas apuestan por la educación superior de sus hijos, no lo hacen por cálculos de retorno ni por datos de empleabilidad, sino porque intuyen que es la ruta más sólida hacia una vida más plena y estable. Ese instinto no se equivoca. Lo que puede fallar es un sistema que recibe esa expectativa sin estar preparado para honrarla: ofrecer oportunidades deja de ser una declaración y se convierte en una responsabilidad concreta.

La pregunta que queda abierta es una que el sistema educativo latinoamericano no puede seguir aplazando: ¿cuántas generaciones más van a transitar por un sistema que no reconoce al estudiante que realmente recibe? Dar respuesta no es solo un imperativo pedagógico, sino la forma en que la educación superior puede convertirse en una herramienta real de transformación social, y no solo en una puerta de entrada para quienes ya venían con llave.

LIDERAZGOS EN LATAM 2026

review eDUTIC

NÚMERO 8 / MAY 2026

eDUTIC 2026

La Ultrapersonalización de la Educación

Eventos presenciales 2026

II eDUTIC CDMX MAR

XIII eDUTIC Santiago JUN

V eDUTIC Medellín AGO

I eDUTIC Florianópolis SEP

VII eDUTIC Lima OCT

7° congreso eDUTIC online

ontour eDUTIC

webinar eDUTIC

research eDUTIC

podcast eDUTIC

membership eDUTIC

eDUTIC Jobs

eDUTIC woman

eDUTIC network

edutic.org | event.edutic.org | eduticjobs.com | membership.edutic.org

congreso.edutic.org | webinar.edutic.org | edutic.org /woman /podcast /research /portales