Impacto de la IA generativa en la transformación organizacional de las universidades.

Prof. Titular Danny Freira

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración · Universidad de la República

92%

de los estudiantes de grado usa IA generativa

Según HEPI (Reino Unido) 94% la usa en trabajos que luego evaluamos
hace dos años, el uso general era 66%

Fuente: Encuesta sobre la IA en la Educación Superior en América Latina 2026, realizada por el Digital Education Council (DEC), en colaboración con el Instituto para el Futuro de la Educación (IFE) del Grupo Educativo Tecnológico de Monterrey.

«Me libera tiempo para pensar mejor»

«No estoy usando mi cerebro para nada»

¿Cuál de los dos estamos formando? ¿Lo estamos decidiendo nosotros?

Testimonios de estudiantes, HEPI 2026



Universitas

Bolonia, siglos XI y XII

Tres funciones fundacionales



Sistematizar

Ordenar y hacer enseñable el saber



Almacenar

Controlar la copia de los textos



Certificar

Acreditar quién sabe

Y en América Latina: extensión y cogobierno (Córdoba, 1918) · gestión, la infraestructura de todas

La universidad ya perdió funciones antes



Imprenta

Pierde la reproducción del saber

Ciencia cara

La investigación se va a laboratorios

IA generativa

Toca todas las funciones a la vez

Investigación: la frontera se fue de la academia

+90%

de los modelos de IA más relevantes de 2025 vinieron de la industria

La escala, en millones de dólares



581.700 · inversión corporativa global en IA, un año

548 · toda la I+D de Uruguay, 2023

Más de mil veces de diferencia

Fuentes: Stanford AI Index 2026; ANII, inversión en I+D 2023

Enseñanza: el egresado, el más expuesto

26–38%

de los empleos de América Latina, expuestos a la IA generativa

Más expuestos: mujeres, jóvenes, urbanos y más educados

–13%

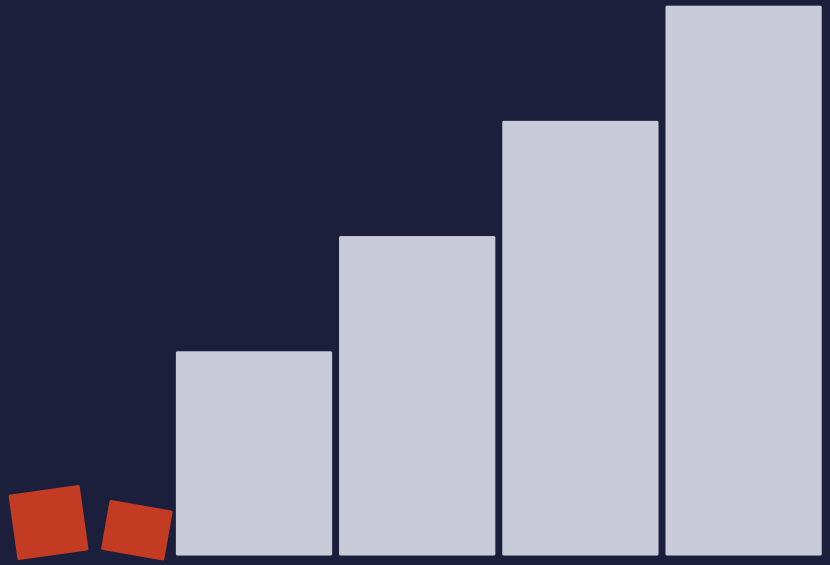
empleo de jóvenes de 22 a 25 años en ocupaciones expuestas (EE.UU., desde 2022)

Se automatiza el conocimiento codificado; resiste el tácito

Fuentes: OIT y Banco Mundial (2024); Stanford Digital Economy Lab (2025)

El primer peldaño se rompe

¿Quién forma ahora el criterio y la práctica que antes daba el primer empleo?



Extensión y gestión: cambios silenciosos



Extensión

El aporte de la universidad cambia de lugar

Menos producir el informe; más acompañar el criterio y cerrar brechas



Gestión

La práctica ya cambió, sin que nadie lo decidiera

Procedimientos iguales, ejecutados con herramientas que la institución no eligió

¶

El gradualismo no es pereza.

Es diseño.

Dos formas de cambiar sin decidir



Superposición

Cambiar agregando sin integrar

Una guía nueva; reglamentos, planes y procedimientos intactos



Deriva

No cambiar mientras el mundo cambia

Las mismas reglas empiezan a producir otros resultados

La deriva en las cuatro funciones

Enseñanza	El trabajo domiciliario certifica algo que ya no garantiza
Investigación	El indicador de publicaciones premia producción, no conocimiento
Extensión	El informe técnico ya no es lo que más se necesita de nosotros
Gestión	El procedimiento se ejecuta con herramientas que nadie eligió

Las reglas son las mismas. Lo que producen, no.

8%

de las estructuras que gobiernan la IA en las universidades de la región incluyen estudiantes

Una universidad nacida como corporación de estudiantes

Fuente: UNESCO IESALC, encuesta a 200 instituciones de América Latina y el Caribe (2025)

La IA es un desafío adaptativo

Problema técnico

Tiene solución experta: comprar licencias, instalar una plataforma, dictar un curso

Desafío adaptativo

Exige que las personas cambien: decidir qué significa evaluar, investigar, ser autor o trabajar en la gestión

El disenso expresa lo que alguien teme perder

¿Qué nos exige? ser radicales en la dirección, graduales en el ritmo

La IA ya entró en todas las funciones



Fuente: UNESCO IESALC, 200 instituciones de 19 países (2025)

Adopción sin gobierno

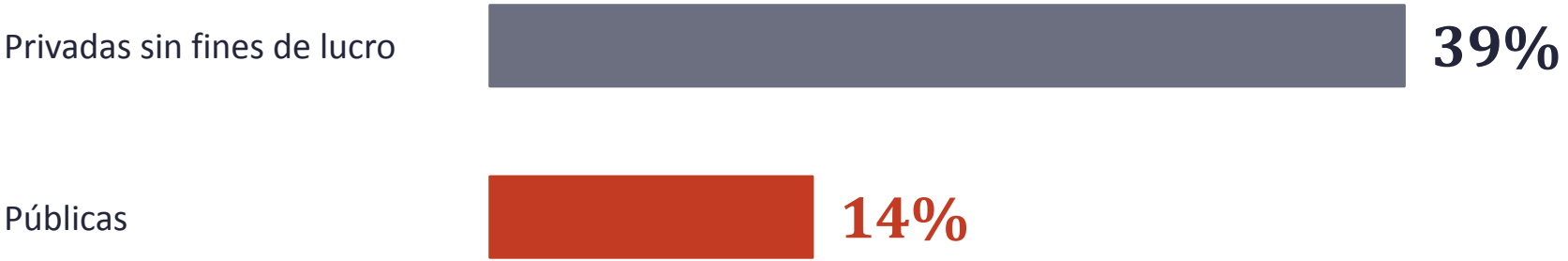
10× más universidades usando IA que midiendo qué produce

26%	18%	8%	9%
estrategia formal	políticas institucionales	presupuesto específico	evaluación formal

Fuente: UNESCO IESALC (2025)

La universidad pública, más rezagada

Estrategia formal de IA



Son las que tienen más matrícula, mandatos sociales más amplios y estudiantes de menores ingresos

Fuente: UNESCO IESALC (2025)

La brecha de hoy es el problema presupuestal de mañana

Costos sin previsión

Legitimidad sin evidencia

Eficiencia usada en contra

«Si la IA corrige, tutorea y tramita…
¿para qué más cargos?»

Si no lo decidimos nosotros, lo decidirán otros

¶

El disenso como información

Uruguay, 2015: el acuerdo Ceibal–Google y el debate sobre los datos

Cuatro objeciones serias



Datos

No dar directivas es la peor protección



Soberanía

Poder elegir, auditar y salir



Precios

Diseñar para poder irse



Apagón

Resiliencia, no abstención

¶

De veto a criterio de diseño

Modelos abiertos · infraestructura pública · interoperabilidad · auditabilidad

Hay riesgos que se gobiernan y riesgos que se ignoran

¶

Sabemos adónde queremos llegar.
El problema es el tránsito.

Latam-GPT: modelo abierto regional, entrenado en nube comercial, por unos 550.000 dólares

Soberanía progresiva en cuatro etapas

1

Ordenar lo que ya pasa

Pautas, semáforo de datos, formación, medición

2

Dependencia gobernada

Contratos cortos, salida, pilotos abiertos

3

Capa pública compartida

Infraestructura de país o región

4

Soberanía operativa

Multimodelo, evaluación propia, cooperación

Se avanza por criterios de paso, no por calendario

Deriva o gradualismo deliberado

Deriva

- Sin etapas
- Sin criterios
- Sin evidencia
- El disenso, afuera

Gradualismo deliberado

- Etapas
- Criterios de paso
- Evidencia
- El disenso, en el diseño

Caso FCEA, Udelar

Gobernanza colectiva

Avanzar hacia la construcción de un espacio de prácticas y tiempo protegido.

En proceso

Contratos · infraestructura · semáforo de datos · formación básica · medición

Focos de experimentación local

Evaluaciones · investigación · extensión · procesos propios

Caso FCEA, Udelar

La delegación necesita recursos, no solo responsabilidad

¶

No podemos esperar a tener el puente para empezar a cruzar el río. Podemos cruzarlo sin quemar la orilla a la que queremos volver.



Villa Cardal, mayo de 2007

Una computadora para cada niño y cada maestro: escala nacional en 2009

El dispositivo no transforma

Transforma el diseño institucional que lo rodea

¿De qué seríamos capaces?



Enseñanza

Acompañar a cada estudiante y reconstruir la escalera



Investigación

Modelos abiertos para nuestros problemas



Extensión

Llevar criterio al territorio, no solo herramientas



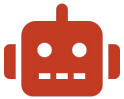
Gestión

Devolver tiempo para invertirlo en las personas

¶

Ceibal no fue un plan de computadoras. Fue una decisión sobre quién tenía derecho al futuro.

Declaración de uso de IA



Preparada con asistencia de IA generativa (Claude, de Anthropic) para la búsqueda y sistematización de datos y la estructuración de la ppt.

Tesis, enfoque, selección de casos y revisión final: de la autora.

Fuentes principales: HEPI 2026 · UNESCO IESALC 2025 · Stanford AI Index 2025 y 2026 · OIT y Banco Mundial 2024 · ANII · OCDE · CENIA (Latam-GPT) · IECON (evaluaciones de Ceibal)