

Más allá de la docencia

Los nuevos perfiles que están incorporando los colegios privados

Datos, tendencias y testimonios para comprender cómo se están transformando los equipos de trabajo en las instituciones educativas privadas argentinas.



Resumen Ejecutivo

Durante décadas, el mercado laboral educativo en Argentina fue relativamente predecible. Las instituciones escolares buscaban docentes, directivos, preceptores, secretarios y equipos de orientación. La estructura de cargos respondía a una lógica consolidada a lo largo del siglo XX: enseñar, conducir y acompañar. Esa estabilidad no era casual: reflejaba una organización escolar cuyas funciones esenciales habían permanecido estables durante generaciones.

Sin embargo, quienes observamos de cerca la evolución de las instituciones educativas comenzamos a detectar un fenómeno cada vez más evidente. Los colegios siguen necesitando docentes -y probablemente siempre lo harán-, pero ya no solamente buscan esos cargos.

La creciente complejidad de las organizaciones educativas está impulsando la aparición de nuevos perfiles profesionales, muchos de los cuales provienen de disciplinas que históricamente parecían ajenas al ámbito escolar: marketing, comunicación digital, community managers, análisis de datos y ERP, transformación digital, inteligencia artificial, gestión de comunidades y alumni son algunos de los nombres que vamos a ver en el siguiente análisis.

Lo interesante es que esta transformación no surge únicamente de una tendencia empresarial trasladada a la educación. Responde a cambios profundos que atraviesan al sector: la disminución de la natalidad, la competencia creciente entre instituciones, la aceleración tecnológica, las nuevas expectativas de las familias y la necesidad de gestionar organizaciones cada vez más complejas. De hecho, esta discusión no es completamente nueva. Ya en 2017, la Universidad Pedagógica Nacional (UNPE) se preguntaba: “¿En qué momento ya no alcanzan maestros, profesores, directores, inspectores, preceptores y secretarios? ¿Qué otros roles empezaron a gravitar en las escuelas?” (Herrera, 2017). Aquella pregunta, formulada hace casi una década, parece hoy más vigente que nunca.

En el siguiente estudio nos proponemos comprender algunos de los fenómenos que están transformando hoy el mercado laboral educativo y, en particular, los perfiles profesionales que las instituciones educativas comienzan a demandar para responder a nuevos desafíos organizacionales, pedagógicos y comunitarios.

Para ello, nos adentramos en una serie de ejes que actúan como verdaderos catalizadores de este proceso de cambio estructural: la transformación digital, la evolución de las

estrategias de comunicación y vinculación con las familias, el crecimiento de las áreas de admisiones y experiencia institucional, la incorporación de nuevas perspectivas de inclusión y bienestar, y la creciente necesidad de gestionar las escuelas desde una mirada más interdisciplinaria.

El análisis se organiza a partir de dos fuentes complementarias. Por un lado, los datos releva

dos en la plataforma PickApply, que permiten observar tendencias concretas en las búsquedas laborales publicadas por instituciones educativas de distintos niveles y regiones. Por otro lado, la voz de los propios colegios, recuperada a través de entrevistas, conversaciones y testimonios de directivos y equipos de gestión que comparten las necesidades, tensiones y oportunidades que atraviesan actualmente al momento de conformar sus equipos.

La combinación de evidencia cuantitativa y perspectiva cualitativa busca ofrecer una mirada amplia sobre un fenómeno que excede la incorporación de nuevos cargos. Lo que emerge es, en muchos casos, una redefinición de las capacidades institucionales necesarias para sostener proyectos educativos relevantes en un contexto cada vez más complejo, dinámico y exigente.

Cuando la matrícula deja de estar garantizada

Hasta hace no mucho, el ingreso de alumnos a un colegio privado era un proceso que se sostenía casi solo. Las familias llegaban por recomendación, completaban la documentación y ocupaban las vacantes disponibles. Para muchas instituciones, la demanda simplemente existía.

Ese escenario está cambiando de manera estructural. En 2024 se registraron en Argentina 413.135 nacimientos vivos, un 47% menos que en 2014, cuando nacieron aproximadamente 777.000 personas. El promedio de hijos por mujer descendió a 1,23, muy por debajo de la tasa de reemplazo de 2,1 necesaria para mantener la estabilidad poblacional (Ministerio de Salud de la Nación, 2025). Los hogares sin niños menores de 18 años ya representan el 57% del total, frente al 44% registrado en 1991 (INDEC, 2022).

Lo que comenzó afectando a los jardines maternos avanza ya sobre el nivel inicial y empieza a sentirse en primaria. La tendencia no es coyuntural sino una transformación de la estructura etaria de la sociedad que obliga a replantear la planificación estratégica de todo el sistema educativo (Ribeiro, 2026). En ese contexto, la matrícula deja de ser un dato que simplemente llega y se convierte en un resultado que hay que construir.

Por eso comienzan a aparecer en el mercado laboral educativo cargos que hasta hace una década resultaban inhabituales en una escuela:

- Coordinador de Admisiones
- Responsable de Vinculación con Familias
- Comunidad de Alumni y graduados
- Responsable de Desarrollo Institucional

Estos perfiles no administran inscripciones — analizan demanda, diseñan experiencias de ingreso para las familias, trabajan sobre indicadores de conversión y retención, y sostienen el vínculo con las comunidades de egresados. En otras palabras, la gestión de la matrícula deja de ser una función administrativa para convertirse en una función estratégica.

La expansión del marketing educativo

Hablar de marketing en educación todavía genera incomodidad en algunos sectores del campo. La asociación entre lógica comercial e institución escolar parece, para muchos, una contradicción de términos. Sin embargo, la realidad institucional que observamos en el mercado laboral sugiere que esa resistencia conceptual no está frenando la transformación práctica.

El contexto lo explica en parte. En un escenario marcado por la disminución de la natalidad y el aumento de la competencia entre instituciones, la captación y fidelización del alumnado ya no puede resolverse con estrategias de comunicación pasivas (Fundación EducAcción, 2025). Las familias investigan, comparan y evalúan instituciones antes de tomar una decisión: consultan reputación online, leen reseñas, recorren redes sociales y buscan testimonios de otras familias (Mercaedu, 2025). En ese recorrido, una escuela que no está presente, que no comunica con claridad quién es y qué ofrece, sencillamente no existe como opción.

Lo que antes podía resolverse con un folleto institucional o una jornada de puertas abiertas exige hoy estrategias multicanal, campañas digitales, posicionamiento de marca y seguimiento sistemático de oportunidades. El marketing educativo integra estrategias de comunicación y tecnología para conectar con públicos diversos mediante mensajes claros: analiza necesidades del mercado, segmenta audiencias y utiliza canales digitales para llegar a estudiantes, docentes y familias (SUBE Agencia Digital, 2025). Como consecuencia, comienzan a crecer en las instituciones funciones antes inexistentes:

- Responsable Marketing educativo
- Comunicación institucional integral
- Paid Media
- Generación y creación de contenidos
- Automatización de campañas
- CRM y seguimiento de interesados

La particularidad del marketing educativo frente al marketing de otros sectores reside en que su materia prima es la confianza. Una campaña que comunique de manera efectiva pero que no se sostenga en una propuesta pedagógica genuina produce el efecto contrario al buscado. Por eso, los perfiles que mejor funcionan en este rol no son simplemente especialistas en comunicación digital trasladados al ámbito escolar: son profesionales capaces de traducir una identidad pedagógica en lenguaje visual, narrativo y comunitario.

Esta transformación acerca a los colegios a prácticas habituales en otros sectores, aunque con una particularidad fundamental: en educación, la construcción de confianza continúa siendo el principal activo institucional.

De la “web institucional” a la omnicanalidad digital

Las redes sociales modificaron el modo en que las familias conocen, evalúan y eligen una institución educativa. Una escuela ya no se presenta únicamente a través de una entrevista de admisión o de la recomendación de un vecino: también se presenta — y es juzgada — a

través de Instagram, YouTube, LinkedIn, newsletters y múltiples espacios digitales que funcionan las veinticuatro horas, todos los días del año.

El community manager educativo gestiona las redes sociales de la institución desde una comprensión profunda de sus valores y particularidades: promueve contenidos, crea vínculos, difunde eventos, gestiona la reputación online y fomenta la participación de la comunidad (Coformación, 2025). Lo que distingue a este perfil de su equivalente en otros sectores es precisamente esa doble pertenencia: necesita dominar herramientas de comunicación digital y, al mismo tiempo, comprender dinámicas institucionales, sensibilidad comunitaria, gestión de la imagen con familias y lógicas propias del ámbito educativo.

La investigación sobre la incorporación de este perfil en centros educativos de nivel inicial y primario muestra que su presencia aún no está muy extendida (Aguilar-Martínez et al., 2025, RELATEC), lo que coincide con los datos relevados en el mercado laboral argentino: en el período analizado, la categoría de marketing y comunicación registra apenas cinco publicaciones, con 100% de fragmentación nominal — es decir, cada institución que realizó una búsqueda utilizó una denominación distinta para referirse al mismo tipo de rol. Esa fragmentación es, precisamente, evidencia del estadio en que se encuentra la institucionalización de este cargo: las escuelas saben que lo necesitan, pero todavía no tienen un nombre establecido para nombrarlo.

La imagen de marca y la identidad digital de un centro educativo exigen cuidados y conocimientos específicos por parte de quien asume la responsabilidad comunicativa (Somos Periodismo, 2020). Esa especificidad es la que justifica la aparición de un perfil dedicado, diferenciado tanto del docente con manejo de redes como del profesional de comunicación sin anclaje institucional educativo.

Datos para tomar decisiones en la gestión escolar

Las instituciones educativas siempre generaron datos. Matrícula, asistencia, rendimiento académico, rotación docente, participación familiar, postulaciones, retención — toda escuela con un mínimo de sistematización administrativa acumula volúmenes considerables de información. El problema histórico no fue la falta de datos sino su dispersión y su subutilización: esa información solía quedar fragmentada en planillas, registros físicos o sistemas que no se comunicaban entre sí, y se usaba casi exclusivamente para fines administrativos y de cumplimiento normativo.

El uso de datos se ha posicionado como una estrategia extendida de mejora de la gestión en instituciones escolares a nivel mundial, asociada a impactos positivos en la generación de conocimiento institucional y en los cambios en las prácticas educativas (Usos de datos y

mejora escolar, SciELO, 2016). Sin embargo, esa discusión se ha desarrollado principalmente en el plano de las políticas educativas sistémicas — sistemas nacionales de evaluación, plataformas de gestión pública — y mucho menos en el plano de la gestión interna de las instituciones privadas.

Lo que empieza a observarse en el mercado laboral educativo argentino sugiere que esa brecha está comenzando a cerrarse, aunque de manera incipiente. La analítica educativa fortalece la gestión escolar al transformar datos en acciones pedagógicas y organizacionales efectivas; entre los beneficios identificados en la literatura se destacan decisiones más objetivas, seguimiento en tiempo real y personalización de los procesos de aprendizaje (Vásquez, 2025). El desafío ya no es técnico en sentido estricto — las herramientas existen y son accesibles — sino organizacional: hace falta alguien dentro de la institución cuya función específica sea convertir información en conocimiento útil para la toma de decisiones.

Por eso comienzan a aparecer en el sector educativo privado búsquedas para perfiles como Analista de Inteligencia de Datos y Mejora Continua, Coordinador de Carrera en Ciencia de Datos e IA o roles híbridos que combinan administración de sistemas con producción de indicadores de gestión. Los datos del mercado laboral relevados en PickApply para el período 2024–2026 muestran que esta categoría registra únicamente dos publicaciones, con 100% de fragmentación nominal — denominaciones completamente distintas entre sí — y un promedio de postulaciones bajo (6,5), lo que señala tanto la novedad del perfil como la ausencia todavía de una masa crítica de candidatos formados específicamente para este rol en contextos educativos.

La transformación digital y el acceso a grandes volúmenes de datos han reformulado la gestión pedagógica en América Latina, desafiando modelos tradicionales sustentados en percepciones subjetivas (ResearchGate, 2024). En las instituciones privadas argentinas, esa reformulación todavía está en sus primeras etapas: no se trata de escuelas que hayan construido áreas de analytics consolidadas, sino de organizaciones que están haciendo sus primeras búsquedas de perfiles capaces de ordenar, interpretar y comunicar lo que sus propios datos ya están diciendo. La aparición del cargo es, en sí misma, el indicador del cambio.

Inteligencia artificial: ¿de herramienta a arquitectura educativa?

La irrupción de la inteligencia artificial generativa en las instituciones educativas plantea preguntas que no tienen respuesta tecnológica. ¿Cómo se evalúa cuando los estudiantes tienen acceso a herramientas capaces de producir textos, imágenes y análisis complejos en

segundos? ¿Cómo se acompaña a los docentes frente a una tecnología que avanza más rápido que cualquier proceso de formación continua? ¿Qué políticas institucionales deben establecerse y quién tiene la autoridad para hacerlo? ¿Qué competencias necesitan desarrollar los estudiantes para habitar un mundo donde la IA es ya una condición de entorno?

Estas preguntas no son retóricas. Gobernar la inteligencia artificial en un centro educativo implica asumir que su uso afecta directamente al núcleo del proyecto escolar: a la manera en que se enseña, se evalúa, se protege al alumnado y se construye confianza con las familias. Los centros que no abordan estas cuestiones de manera explícita enfrentan confusión interna, conflictos con las familias y una progresiva pérdida de credibilidad institucional (Éxito Educativo, 2026). El problema, en otros términos, ya no es tecnológico. Es un problema de liderazgo institucional.

La UNESCO advierte que la incorporación de la IA no puede entenderse solo como una cuestión tecnológica: requiere marcos de gobernanza, capacidades institucionales, criterios éticos y evidencia contextualizada. La pregunta ya no es si la IA llegará a las escuelas — ya llegó — sino si los sistemas educativos tienen las condiciones para que esa presencia sea beneficiosa (UNESCO, 2026). En el plano nacional, Argentina lanzó en 2025 el Programa PaidelA (Programa Argentino de Innovación de la Educación con Inteligencia Artificial) con el objetivo de transformar prácticas pedagógicas desde un enfoque interdisciplinario y humanista, y el Consejo Federal de Educación aprobó la creación de un Observatorio Permanente de IA en Educación para monitorear impactos, sistematizar evidencia y trabajar marcos éticos y normativos (MDZ Online, 2026). Una encuesta de Educ.ar del primer trimestre de 2025 encontró que el 75% de los docentes y el 73% de los equipos directivos declararon usar herramientas de IA en sus tareas habituales.

Lo que estos datos sugieren es que la adopción ya es un hecho consumado en gran parte de las instituciones. El desafío que sigue es su gobernanza. Y la gobernanza requiere roles. Entre los desarrollos más destacados en la gestión institucional con IA figuran las plataformas analíticas capaces de procesar datos sobre matrícula, asistencia y recursos, los sistemas de alerta temprana para detectar patrones de riesgo de abandono, y la automatización de procesos administrativos mediante asistentes virtuales (Alzú et al., 2026, Argentinos por la Educación / MIT). Ninguna de esas capacidades se instala sola: requieren de alguien dentro de la institución que las conduzca, las contextualice pedagógicamente y las sostenga en el tiempo.

Por eso comienzan a delinearse, todavía sin nomenclatura uniforme, funciones como Coordinador de Innovación, Responsable de Gobernanza de IA Educativa, Líder de Transformación Digital o Coordinador de Ciudadanía Digital. A diferencia de los perfiles de marketing o admisiones — que ya aparecen como búsquedas activas en el mercado laboral

— estos roles todavía no se expresan de manera sistemática en publicaciones laborales de colegios privados argentinos. Su ausencia en el dataset analizado no indica que el fenómeno no exista: indica que la institución aún no construyó el cargo. Lo está resolviendo, por ahora, de manera informal — recargando a docentes de tecnología, coordinadores pedagógicos o directivos que absorben estas funciones sin que estén explícitamente nombradas en ningún organigrama. Esa invisibilidad es, en sí misma, un dato.

El crecimiento de los roles vinculados a comunidad y egresados

Durante décadas, la relación entre una institución educativa y sus egresados terminaba, en la práctica, el día de la graduación. Algunos colegios mantenían contacto esporádico a través de actos de celebración o reencuentros de promoción, pero la gestión sistemática de ese vínculo era una práctica reservada casi exclusivamente a universidades y escuelas de negocios.

Ese modelo está cambiando. La combinación de presión sobre la matrícula, mayor competencia entre instituciones y el surgimiento de redes digitales profesionales está llevando a algunos colegios privados a replantear su relación con las comunidades de egresados como una función institucional deliberada y sostenida — no como un evento anual sino como una estrategia de largo plazo.

La literatura sobre redes de egresados en el nivel universitario ofrece un marco conceptual útil para entender este desplazamiento. Las redes de egresados cumplen un rol crucial en el fortalecimiento del vínculo con las instituciones educativas y en la mejora de la inserción laboral de los graduados; los programas de seguimiento deben ser flexibles y adaptables para promover conexiones efectivas entre los graduados y su entorno profesional (Bobadilla Cornelio et al., 2025). Aunque esa investigación refiere al nivel superior, la lógica es trasladable: una institución que mantiene vínculos activos con sus egresados construye reputación, genera referencias, accede a mentores para sus estudiantes actuales y sostiene una comunidad que amplifica su identidad institucional.

En Argentina, las experiencias más desarrolladas de alumni en nivel secundario se concentran en colegios con tradición de varias décadas y comunidades consolidadas — instituciones donde el sentido de pertenencia es parte explícita de la propuesta pedagógica. ORT Argentina Alumni, por ejemplo, promueve la consolidación de lazos sociales y profesionales entre sus egresados a través de actividades recreativas, espacios de capacitación y networking, y una bolsa de trabajo conectada con las redes de la institución (ORT Argentina, s.f.). Pero lo que hasta hace poco era una práctica de colegios singulares

comienza a aparecer como una función buscada en el mercado laboral educativo más amplio.

El análisis de publicaciones en PickApply para el período 2024–2026 registra tres búsquedas activas en la categoría de admisiones y relaciones con la comunidad, con un promedio de 73,7 postulaciones por publicación — el más alto entre todos los perfiles emergentes relevados. La denominación más frecuente es "Responsable de Admisiones Bilingüe", lo que indica que, en esta etapa, la función de vinculación con egresados todavía aparece fusionada con la gestión de admisiones dentro de un mismo cargo. La fragmentación nominal del 67% — menor que en otras categorías emergentes — sugiere que este perfil está algo más avanzado en su proceso de institucionalización, aunque todavía lejos de tener un nombre de cargo estabilizado en el sistema educativo privado argentino.

Lo que está en juego en este fenómeno es una transformación del concepto mismo de comunidad educativa. Una institución que gestiona activamente su red de egresados deja de definirse como el espacio donde los estudiantes están y pasa a definirse como el espacio del que forman parte, durante la escolaridad y después de ella. Ese cambio tiene consecuencias organizacionales concretas: requiere roles, procesos, herramientas y, eventualmente, cargos formales que hoy todavía se están nombrando.

Estudio elaborado por la plataforma PickApply: lo que dicen los datos

Metodología

El presente estudio utiliza datos propios generados por PickApply, plataforma de vinculación laboral especializada en el sector educativo privado de Argentina. El corpus analizado comprende 1.693 publicaciones laborales registradas entre enero de 2024 y junio de 2026, correspondientes exclusivamente a instituciones de gestión privada. Tras un proceso de depuración, se excluyeron 44 registros identificados como publicaciones de prueba o con títulos inválidos, y 4 registros irresolubles por ambigüedad de denominación, resultando en un universo analítico de 1.649 publicaciones.

La unidad de análisis es la publicación laboral individual, caracterizada por institución de origen, título del cargo, fecha de publicación, estado de la búsqueda y cantidad de postulaciones recibidas.

Sistema de clasificación

Las publicaciones fueron clasificadas en tres categorías mutuamente excluyentes mediante un sistema de asignación por palabras clave aplicado sobre el campo *título de publicación*, con prioridad descendente:

- *Perfiles tradicionales*: roles con presencia histórica en la planta docente y directiva del sistema educativo formal. Incluye docentes de grado, docentes por materia, docentes de inglés y modalidad bilingüe, y cargos de conducción (directores, vicedirectores, rectores y vicerrectores).
- *Perfiles consolidados no-docentes*: roles de apoyo con trayectoria institucional previa, sin función docente frente a alumnos. Incluye equipos de orientación y salud (psicología, psicopedagogía, fonoaudiología, terapia ocupacional), inclusión y acompañamiento, administración y secretaría académica, preceptoría y tutoría, coordinación pedagógica, biblioteca, pastoral y formación religiosa, talleristas extracurriculares y personal operativo de apoyo.
- *Perfiles emergentes genuinos*: roles sin antecedente consolidado en la planta escolar tradicional que comienzan a expresarse como búsquedas laborales activas. Incluye tecnología, robótica y maker; educación digital y TIC; recursos humanos y administración de personas; marketing, comunicación y redes; admisiones y relaciones con la comunidad; gestión de talento; medios audiovisuales y contenido digital; coordinación IT e infraestructura; y datos y business intelligence.

La clasificación fue validada manualmente sobre los casos límite y sobre el conjunto completo de registros sin coincidencia inicial.

Indicadores contruidos

Se construyeron dos indicadores analíticos para caracterizar el comportamiento de cada categoría:

- *Índice de fragmentación nominal*: cociente entre el número de títulos distintos y el total de publicaciones de la categoría, expresado en porcentaje. Valores próximos al 100% indican que cada institución utilizó una denominación propia para el mismo tipo de rol, lo que se interpreta como evidencia de ausencia de nomenclatura de cargo estabilizada en el sistema educativo formal.
- *Tensión de cobertura*: porcentaje de publicaciones de la categoría que recibieron cinco o menos postulaciones. Se utiliza como proxy de dificultad relativa para cubrir el rol en el mercado laboral disponible.

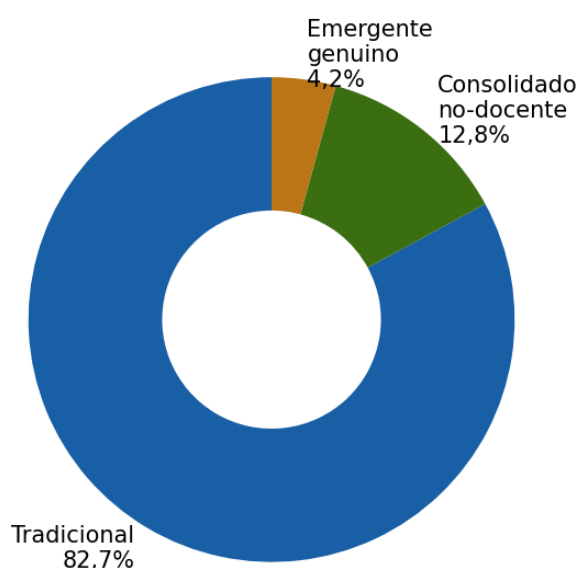
Limitaciones

El universo analizado corresponde únicamente a instituciones de gestión privada usuarias de la plataforma PickApply, por lo que los hallazgos no son generalizables al conjunto del sistema educativo argentino ni a instituciones de gestión estatal. Tercera, la cantidad de postulaciones registradas refleja el volumen de candidatos que completaron su postulación a través de la plataforma, sin información sobre el perfil, la idoneidad ni el resultado final del proceso de selección.

Análisis cuantitativo sobre la muestra

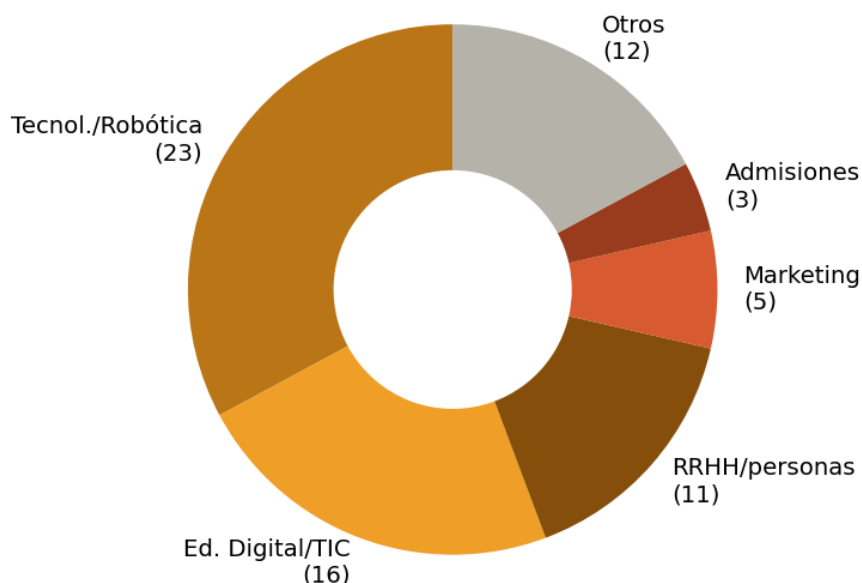
El análisis de 1.649 publicaciones muestra que los perfiles tradicionales concentran el 82,7% del total, los consolidados no-docentes el 12,8% y los considerados emergentes genuinos el 4,2% (ver Figura 1). El dato relevante no es el volumen absoluto de los emergentes sino su comportamiento: alta fragmentación nominal y demanda anticipada de candidatos.

Figura 1. Distribución del universo de publicaciones (n=1.649)



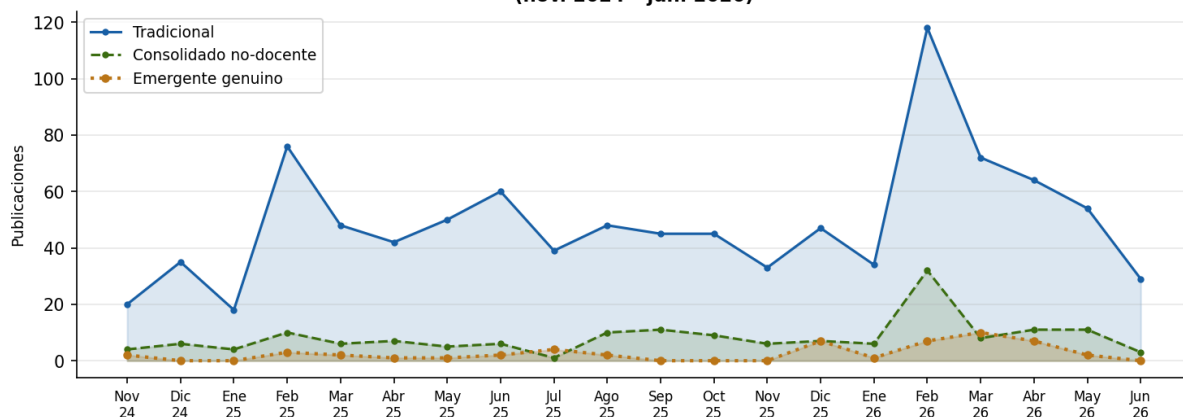
Dentro de los 70 perfiles emergentes genuinos, Tecnología/Robótica y Educación Digital concentran el 56% de las publicaciones, seguidos por RRHH y Marketing (ver Figura 2). La distribución no es uniforme: los roles más nuevos en términos de presencia institucional — admisiones, marketing, datos — son también los de menor volumen y mayor fragmentación.

Figura 2. Distribución interna — emergentes genuinos (n=70)



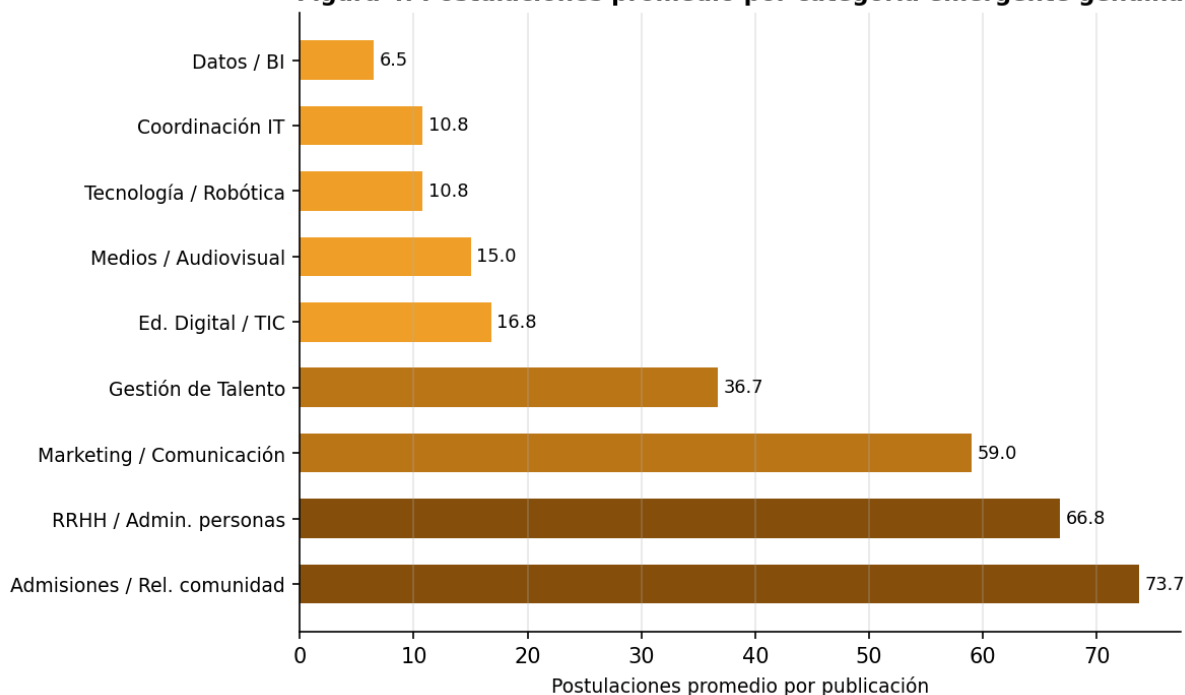
La evolución mensual entre noviembre de 2024 y junio de 2026 muestra que los emergentes genuinos aparecen de manera discontinua, sin cadencia establecida (ver Figura 3). Esa irregularidad no es ruido estadístico: es la señal de que estas búsquedas no responden todavía a un ciclo institucionalizado de contratación, sino a decisiones puntuales de organizaciones que están nombrando una función por primera vez.

Figura 3. Evolución mensual de publicaciones por tipo de perfil (nov. 2024 - jun. 2026)



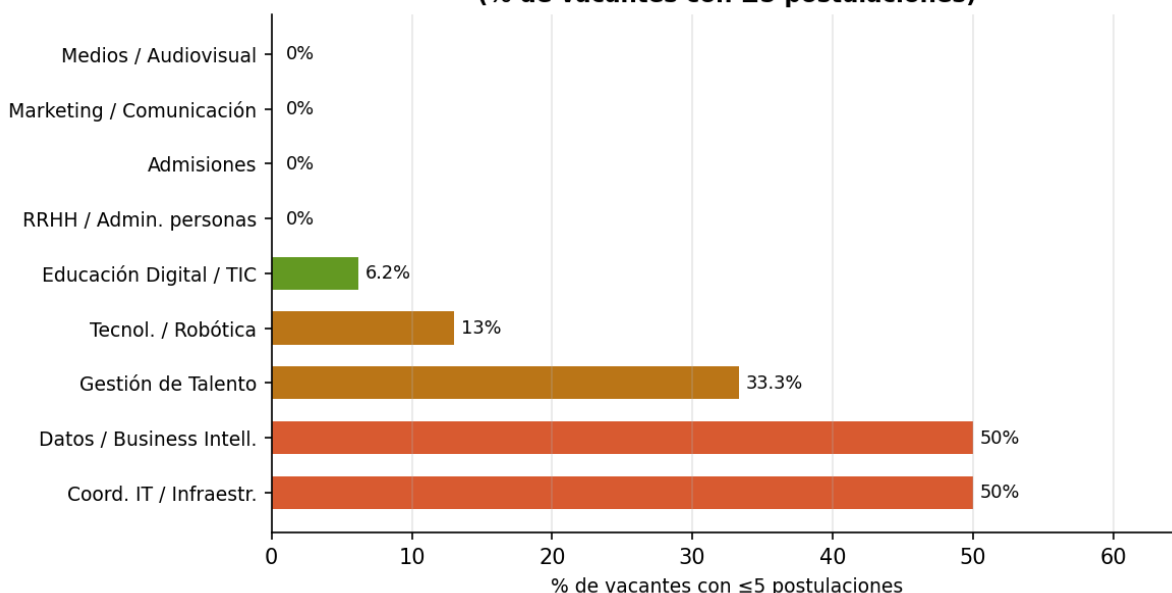
El promedio de postulaciones por publicación revela una paradoja que estructura el argumento central de este trabajo: los perfiles con menor frecuencia de aparición en el mercado — admisiones (73,7), RRHH (66,8) y marketing (59,0) — son los que mayor demanda de candidatos generan cuando aparecen (ver Figura 4). El mercado laboral reconoce estas funciones como profesión antes de que las instituciones hayan construido el cargo.

Figura 4. Postulaciones promedio por categoría emergente genuina



La tensión de cobertura — medida como porcentaje de vacantes con cinco o menos postulaciones — muestra que los perfiles más nuevos en términos de institucionalización son también los más difíciles de cubrir: Coordinación IT y Datos/BI alcanzan el 50% de vacantes sin candidatos suficientes (ver Figura 5). Paradójicamente, los perfiles de mayor demanda relativa — admisiones y marketing — tienen cobertura perfecta, lo que confirma que el obstáculo no es la ausencia de candidatos sino la ausencia del cargo formal.

**Figura 5. Tensión de cobertura por categoría emergente genuina
(% de vacantes con ≤ 5 postulaciones)**



¿Qué dicen las instituciones educativas de esta tendencia emergente?: su voz en primera persona

Más allá del relevamiento cuantitativo, conversamos con instituciones educativas evaluando aspectos cualitativos de este fenómeno y confirman lo que venimos sosteniendo: los roles emergentes no son casuales, son un proceso de profesionalización de la estructura de soporte que corre en paralelo a lo pedagógico y que cada vez se hace más fuerte y marcado. El Colegio Cardenal Newman y la Red Educativa Itinere le dan la voz que confirma lo que el dashboard mostraba en números.

El caso Newman: profesionalizar lo que sostiene a lo pedagógico

El Cardenal Newman no es una institución que esté descubriendo esta tendencia ahora. Fundado en 1948 por la Congregación de los Christian Brothers, con casi 90 años de trayectoria y niveles desde Kindergarten hasta Secundaria, es de los colegios donde el fenómeno arrancó temprano — silenciosamente, sin que nadie lo llamara todavía "transformación organizacional".

Así lo describe María Eugenia Bogani, Gerente de Recursos Humanos de la institución: "La estructura que da soporte al área pedagógica comenzó a profesionalizarse, dando lugar a nuevas áreas o roles como son las de Comunicación, Recursos Humanos e IT." La frase confirma, dicha en primera persona, lo que el índice de fragmentación nominal venía mostrando en números: no son áreas que llegaron con un nombre ya definido, sino funciones que se fueron construyendo mientras se ejercían.

En el Newman, Comunicación fue una de las primeras en consolidarse — no como un anexo administrativo, sino como la vía que sostiene el vínculo con la comunidad educativa y refuerza la fidelización y el sentido de pertenencia. Desarrollo (Fundraising) siguió un camino similar, incorporándose como función propia allí donde antes no existía como tal.

El criterio de selección también cambió de eje. Bogani es clara: "Lo que hoy se prioriza en las búsquedas, además de la formación, son las habilidades blandas." En una organización de servicio — y un colegio lo es, ante todo — esas competencias dejaron de ser un plus para volverse condición de base, junto con algo que antes se daba por sentado y hoy hay que evaluar explícitamente: el compromiso y una mirada humana en el trato cotidiano.

Hay un dato que el dashboard no podía capturar y que cambia la lectura de varias de las tensiones de cobertura identificadas en el estudio: la rotación. "Hace varios años la rotación en los colegios era mucho menor, y hoy se asemeja a cualquier organización de otros rubros", señala Bogani. La consecuencia directa es que los procesos de reclutamiento y selección ya no pueden sostenerse con la informalidad de antes — necesitan sistematizarse. En el Newman ese es, según describe, el camino que están recorriendo: apostar a la experiencia del colaborador día a día, atentos a sus necesidades, con trato personalizado, como estrategia de retención en un escenario donde la estabilidad laboral tradicional del sector ya no es garantía.

De cara a los próximos diez años, la apuesta de la institución es la continuidad de ese proceso: seguir innovando, actualizar a los equipos pedagógicos, incorporar herramientas para una formación integral frente a un futuro que —lo dicen sin rodeos— es incierto. Un camino que en el Newman ya vienen transitando de la mano de especialistas externos, junto al Board, la Dirección General y el cuerpo directivo.

Itinere: roles de vanguardia que nacen con la red desde sus orígenes

Si Newman muestra el proceso de profesionalización de una institución con casi nueve décadas de trayectoria, Itinere aporta la mirada de una red que nació ya con esta lógica incorporada. Darío Álvarez Klark, su fundador, cuenta que la presencia de cargos no habituales no es una adaptación reciente sino un rasgo de origen: "Desde que nació la red tienen cargos no habituales: perfiles de docencia de tecnologías digitales, equipos de EOE, más docentes en proyectos pedagógicos."

El criterio de selección en Itinere también se aparta del perfil tradicional centrado en formación y antecedentes. Álvarez Klark lo resume así: "Les interesa no solo perfiles que puedan trabajar en equipo, sino también con alta tolerancia a la frustración y capacidad de sentirse evaluados." Es una definición de competencias que empieza a acercarse más al vocabulario de selección corporativa que al de la docencia tradicional — otro indicio de la misma profesionalización que describe Bogani, vista desde el ángulo de una red en expansión y no de una institución centenaria.

El foco, agrega, está puesto en el desarrollo profesional continuo y en la construcción de comunidades sólidas — no solo en torno a lo académico, sino también a la convivencia. Ese matiz importa: sugiere que los roles emergentes no se limitan a cubrir funciones de soporte (IT, marketing, datos) sino que también se están gestando en el corazón mismo de lo pedagógico, en la forma en que se piensa la experiencia educativa como comunidad.

Belgrano Day School: innovación e inclusión como parte del cambio

Si el caso del Newman muestra cómo las instituciones tradicionales comenzaron a profesionalizar sus áreas de soporte, y la Red Itinere evidencia organizaciones que nacieron con estructuras más diversificadas, Belgrano Day School aporta otra dimensión del mismo fenómeno: los nuevos roles también emergen como respuesta a transformaciones pedagógicas y a la necesidad de ofrecer una educación cada vez más inclusiva.

Fundado en 1912, Belgrano Day School es una de las instituciones de mayor trayectoria del país. Con una propuesta bilingüe que abarca desde Kinder 1 hasta Senior 6 y la posibilidad de obtener certificaciones internacionales de la Universidad de Cambridge (IGCSE, AICE, AS y A Levels), el colegio ha construido históricamente una identidad vinculada a la innovación educativa.

Karina Llanas, Coordinadora del Departamento de Recursos Humanos, señala que en los últimos años la institución debió incorporar funciones que anteriormente no existían dentro de su estructura. Entre ellas, destaca la creación de los cargos de Referente de Inclusión y Acompañante para la Inclusión Escolar (AIE), perfiles que responden a una demanda creciente de las instituciones por fortalecer el acompañamiento personalizado y garantizar trayectorias educativas cada vez más inclusivas.

Belgrano Day School reconoce que los procesos de atracción de talento comenzaron a profesionalizarse. Durante este año, por ejemplo, la institución incorporó nuevas estrategias de reclutamiento mediante plataformas especializadas como PickApply para las búsquedas educativas y otros portales para perfiles administrativos, ampliando así sus canales de captación de candidatos.

La mirada hacia el futuro también refleja una combinación entre continuidad e innovación. Para Llanas, el desafío de los próximos años no consiste en abandonar aquello que caracteriza a una institución centenaria, sino en seguir incorporando las tendencias que transforman la educación a nivel global. En ese camino, destaca la incorporación temprana de robótica e inteligencia artificial en las propuestas pedagógicas y la reciente implementación del Programa del Bachillerato Internacional (IB), como ejemplos de una estrategia institucional que busca evolucionar sin perder su identidad.

El caso de Belgrano Day School amplía la lectura del fenómeno identificado en este estudio. Los nuevos perfiles no aparecen únicamente para fortalecer áreas administrativas o de gestión; también surgen allí donde las transformaciones pedagógicas, la inclusión y la innovación educativa demandan capacidades que hace algunos años simplemente no formaban parte de la estructura habitual de una escuela.

Más que nuevos puestos, nuevas capacidades

Los colegios privados argentinos enfrentan hoy un conjunto de presiones que no tienen precedente inmediato: la disminución sostenida de la natalidad reduce la demanda potencial de vacantes; la proliferación de proyectos educativos diversos intensifica la competencia entre instituciones; la aceleración tecnológica redefine tanto los contenidos como los procesos de gestión; y las familias llegan con expectativas de experiencia, comunicación y transparencia que las instituciones deben responder con capacidades que históricamente no formaban parte de su estructura.

La consecuencia observable en el mercado laboral es la aparición de búsquedas que hace una década habrían resultado inhabituales en una escuela: responsables de admisiones, coordinadores de marketing educativo, community managers, analistas de datos, facilitadores tecnopedagógicos, especialistas en gestión de talento. La pregunta que organiza este trabajo es si se trata de una transformación estructural o de un fenómeno marginal y transitorio.

La evidencia empírica sugiere que es lo primero. El análisis de 1.649 publicaciones laborales registradas en PickApply entre enero de 2024 y junio de 2026 permite identificar un conjunto de perfiles que no tienen antecedente en la planta escolar tradicional y que presentan dos características analíticamente significativas: alta fragmentación nominal —cada institución inventa su propia denominación porque no existe todavía un cargo heredado del sistema educativo— y demanda anticipada de candidatos —el mercado laboral ya cuenta con profesionales interesados antes de que las instituciones hayan construido el rol de manera formal.

Esa combinación no describe simplemente la aparición de nuevos puestos. Describe algo más profundo: la incorporación de capacidades que las organizaciones educativas no tenían, no sabían que necesitaban, y para las cuales el sistema de formación docente no fue diseñado.

Ya en 2017, la Universidad Pedagógica Nacional formulaba una pregunta que hoy resulta más vigente que entonces: "*¿En qué momento ya no alcanzan maestros, profesores, directores, inspectores, preceptores y secretarios? ¿Qué otros roles empezaron a gravitar en las escuelas?*" (Herrera, 2017). Este trabajo intenta responder esa pregunta con datos.

Referencias

Alzú, M. S., Nistal, M., Salazar-Gómez, A., y Sarma, S. (2026, enero). *Inteligencia artificial en la educación: desafíos y perspectivas*. Argentinos por la Educación / Massachusetts Institute of Technology.

<https://argentinosporlaeducacion.org/informe/ia-en-educacion-expertos-destacan-los-beneficios-y-desafios-en-la-escuela/>

Bobadilla Cornelio, J., González Tovar, C., Bobadilla Cornelio, A., Medina Chávez, A., y Sánchez Díaz, E. J. (2025). Tendencias sobre las redes de egresados: una revisión sistemática. *Revista Científica de la UCSA*, 12(1), 86–97.

<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2025.012.01.086>

Coformación. (2025, septiembre 1). *Cómo formarte para ser community manager educativo*.

<https://coformacion.com/como-formarte-para-ser-community-manager-educativo/>

Éxito Educativo. (2026, enero 13). *La inteligencia artificial y la necesidad de gobierno en los colegios*. <https://exitoseducativo.net/top-and-down/inteligencia-artificial-necesidad-gobierno>

Flores-Jaramillo, S., y Trabadela-Robles, J. (2023). Community manager en centros educativos de infantil y primaria. Un estudio de caso. *Revista Latinoamericana de*

Tecnología Educativa – RELATEC, 22(1), 173–189.

<https://doi.org/10.17398/1695-288X.22.1.173>

Fundación EducAcción. (2025, diciembre 11). *Eduketing 2025 apunta las tendencias que marcarán el marketing educativo*.

<https://fundacioneducaccion.com/eduketing-2025-apunta-las-tendencias-que-marcaran-el-marketing-educativo/>

Herrera, D. (2017). Los nuevos roles en la escuela. *La Educación en Debate*, (55).

Universidad Pedagógica Nacional (UNIPe).

https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/250825/CONICET_Digital_Nro.880dff4f-a0ec-4623-b377-ee25bf6ef2e8_L.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022*. INDEC. <https://www.indec.gob.ar>

MDZ Online. (2026, febrero 21). *Inteligencia artificial en el aula 2026: de prohibir a gobernar*.

<https://www.mdzol.com/sociedad/inteligencia-artificial-el-aula-2026-prohibir-gobernar-n1456761>

Mercaedu. (2025, noviembre 6). *Tendencias de marketing digital en el sector educativo para 2025*.

<https://mercaedu.com/tendencias-de-marketing-digital-en-el-sector-educativo-para-2025/>

Ministerio de Salud de la Nación. (2025). *Anuario de Estadísticas Vitales 2024*. Dirección de Estadísticas e Información en Salud (DEIS). <https://www.deis.msal.gov.ar>

ORT Argentina. (s.f.). *Alumni*. <https://www.ort.edu.ar/alumni>

Palacios, M. C. (2022). Nuevos roles pedagógicos en las escuelas primarias a partir de la implementación de programas de alta dotación tecnológica. *Propuesta Educativa*, 31(58), 93–104.

https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1995-77852022000200093&script=sci_abstract

Ribeiro, J. M. (2026, mayo 16). El futuro de la educación privada en Argentina: el desplome de la natalidad pone en jaque a los colegios. *MDZ Online*.

<https://www.mdzol.com/sociedad/el-futuro-la-educacion-privada-argentina-el-desplome-la-natalidad-pone-jaque-los-colegios-n1521198>

Somos Periodismo. (2020, febrero 11). *Ser "community manager" en los centros educativos*.

<https://somosperiodismo.es/historias/ser-community-manager-en-los-centros-educativos/>

SUBE Agencia Digital. (2025). *Marketing educativo 2025: estrategias clave para impulsar el sector educativo*. <https://www.subeagenciadigital.com/marketing-para-el-sector-educativo/>

UNESCO. (2026, mayo). *Observatorio sobre Inteligencia Artificial en la Educación para América Latina y el Caribe*.
<https://www.unesco.org/es/articles/observatorio-sobre-inteligencia-artificial-en-la-educacion-para-america-latina-y-el-caribe>

Usos de datos y mejora escolar: una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones. (2016). *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 53(2). <https://doi.org/10.7764/PEL.53.2.2016>

Vásquez, J. (2025). *Analítica educativa y gestión pedagógica basada en datos: modelos, beneficios y desafíos en América Latina. Actas Iberoamericanas en Competitividad Organizacional*. <https://www.researchgate.net/publication/397045446>