

El Instituto de Estudios Empresariales de la Universidad de Montevideo analizó con sus egresados el Plan Ceibal desde la perspectiva de su sistema organizativo y de gestión, y evaluó las acechanzas que lo pueden afectar si no recorre el camino correcto

# Ceibal en la lupa



M. ZUBILAGA

POR VALENTÍN TRUJILLO  
DE LA REDACCIÓN DE EL OBSERVADOR

Mucho se ha dicho sobre el Plan Ceibal desde el inicio de su implementación en el pueblito Cardal del departamento de Florida: elogios y satisfacción desde el gobierno, reconocimiento por parte de la oposición, duras críticas por parte de los gremios de la educación, aprobación por parte de los padres, sonrisas y curiosidad por parte de los niños.

A tres años de la presentación oficial del plan por el presidente Tabaré Vázquez, a dos años del inicio de la entrega de las laptops (ver *crónica*) y con este objetivo cumplido a finales de 2009, el Instituto de Estudios Empresariales de la Universidad de Montevideo (IEEM) se propuso analizar el Plan Ceibal desde el ángulo de la gestión de ese emprendimiento.

El profesor Adrián Edelman, docente especializado del área de operaciones y tecnología planteó al

Ceibal como "caso de campo" para su análisis frente a un auditorio de ex alumnos de post grados empresariales, el miércoles pasado en la IEEM.

El caso implica la descripción de una situación en una empresa u organización que requiere de decisiones gerenciales por parte de sus protagonistas. Los casos de campo se utilizan principalmente como base para la discusión en sesiones de formación. El caso Plan Ceibal, además, sirvió como primera evaluación por parte de profesionales de la empresa en Uruguay.

Edelman desbrozó los dos grandes tipos de objetivos que se trazó el Ceibal en sus inicios. Por un lado, tuvo objetivos cuantitativos, donde los resultados son claros porque es sencillo saber si se cumplieron o no y en qué porcentaje.

"En este plano, el Ceibal realizó un trabajo admirable", destacó Edelman. "Se trazó una meta concreta a finales de 2009 y la cumplió, con todo el despliegue en logística

## 380.000

**laptops XO**

fueron entregadas a alumnos y maestros desde marzo de 2007 a noviembre de 2009.

## 220.000

**hogares**

tienen una computadora por primera vez a través del Plan Ceibal.

## 5.000

**alumnos de primaria**

participaron en la primera prueba voluntaria evaluatoria del Plan Ceibal y el uso de la XO, cuyos resultados se harán públicos a fines de diciembre.

que esto implica", agregó.

Por otro lado, el Ceibal promueve objetivos cualitativos, como la reducción de la brecha digital, la igualdad de oportunidades, el trato equitativo, por nombrar algunos. Pero estos objetivos son más difíciles de medir y de evaluar.

"Son más vagos y más románticos, y necesitan desarrollo en el tiempo. Todavía hace falta saber qué es lo que se viene y cómo se encaráran esos objetivos", dijo Edelman, recordando que el año lectivo 2010 será el inicio del plan en secundaria, un universo con características diferentes a la experiencia actual del Ceibal, que se limita a primaria.

**LIDERAZGOS Y ESPONSOREO.** Dentro del ABC de las posibilidades de éxito de cualquier emprendimiento empresarial está la necesidad de liderazgos fuertes.

Edelman destacó que el Plan Ceibal tuvo una conducción potente en Miguel Brechner y Miguel

Mariatti, con el aval y el apoyo de nada más y nada menos que el presidente de la República.

El análisis del caso también sostuvo que una de las bases del éxito en esta primera etapa de distribución de las laptops recayó en el hecho de que la gestión del proyecto la realizó el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (Latu), que si bien es una entidad estatal posee un grado de independencia de la estructura pública "pesada" y depende directamente de Presidencia.

"En la práctica, es una unidad pública que actuó con criterios de empresa privada. Fue un equipo ajeno a los ritmos y los vicios del sector público, que tuvo una obsesión por ejecutar", subrayó Edelman, argumentando que a veces los cambios radicales que sacuden el statu quo provienen de actores laterales y no de las grandes organizaciones.

Otro de los puntos favorables que logró el Plan Ceibal fue demostrar que podía gestionar la enorme suma de US\$ 110 mi-



F. GUTIÉRREZ

EN LÍNEA

# “El plan madurará cuando logre institucionalizarse”



**Adrián Edelman**

PROFESOR DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

**A su juicio, ¿cuáles serían los puntos más innovadores del Plan Ceibal como proyecto empresarial a gran escala en Uruguay?**

Un gran punto a favor que tuvo el Plan Ceibal a lo largo de esta primera etapa logística fue la buena flexibilidad en el proyecto ante lo nuevo. Cada vez que surgió un imprevisto la primera respuesta del equipo del Ceibal fue solucionarlo, salteándose jurisdicciones.

**No actuando como la típica oficina pública...**

Justamente. “Organigrama mata burocracia”, le llama la gente del Ceibal a esto. Estos planes son denominados “proyectos de desarrollo”, grandes emprendimientos donde se conoce el horizonte pero no sabe bien cómo llegar. La clave del éxito es tener mucha cintura y el Ceibal, en esta fase, la ha tenido.

**¿Cuál es el mayor desafío que tiene por delante el Plan?**

En mi opinión, el mayor desafío es lograr una “transparencia” en la base del proyecto, que es la laptop. El Plan Ceibal debe conseguir que su relevancia no recaiga sobre la XO en sí misma, sino en lo que hay detrás de la laptop: una nueva forma de relacionarse con el conocimiento y con el mundo. En este momento, el plan se encuentra en una etapa de enamoramiento con sus usuarios y beneficiarios. Pero, siguiendo el paralelismo, todavía no podemos ha-

blar de un matrimonio feliz. Digamos que la “pareja” necesita tiempo para dejar de fascinarse. También existe el riesgo de que en el tiempo el Plan Ceibal se convierta en otra dependencia del Estado, con todo lo que esto implica. Y eso es algo que obsesiona a la dirigencia actual del Ceibal.

De todos modos, y más allá del enorme trabajo de logística y tecnología que implica repartir las laptops y hacerlas funcionar, la gente del Ceibal sabe que la entrega fue la parte “fácil” del proyecto. Lo más complicado ahora es darle durabilidad y perseguir esos otros objetivos de fondo.

**Ante un cambio de administración, ¿cómo puede impactar esto en el trabajo del Plan Ceibal?**

Estimo que sería razonable la continuidad y una transición razonable. Si bien el plan todavía está verde en este aspecto, el camino que debe tomar es el de la institucionalización. O sea, que el Ceibal deje de depender de los nombres de las personas que lo llevan adelante. El día que Miguel Brechner ya no sea imprescindible, allí es cuando estaremos hablando de madurez del proyecto, porque significa que va a andar solo. Si Brechner se fuera hoy, creo que dejaría muchas colgadas. Por eso decía lo de “verde”. Cuando las empresas no cambian el rumbo es cuando han logrado una estabilidad exitosa.

**Cronología**

• **Enero de 2005.** Negroponte presenta el proyecto One Laptop per Child (OLPC) en el Foro Mundial de Davos, en Suiza.

• **Octubre de 2005.** Miguel Brechner se entera de la presentación de Negroponte y se le ocurre la idea de aplicarlo en Uruguay.

• **Noviembre de 2005.** En la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información, desarrollada

en Túnez, Nicholas Negroponte expone su proyecto OLPC frente a las Naciones Unidas.

• **2005-2006.** Meticulosas negociaciones entre Brechner y el equipo de Negroponte para convencerlos de que era viable aplicar el proyecto OLPC en Uruguay. Finalmente, aceptan.

• **Diciembre de 2006.** Tabaré Vázquez anuncia el lanzamiento del Plan Ceibal.

• **Octubre de 2007.** Primera laptop entregada en Cardal, Florida.

• **Octubre de 2009.** Última laptop entregada en La Blanqueada, Montevideo.

• **Marzo de 2010.** El Plan Ceibal comenzará a aplicarse en Enseñanza Secundaria.

• **2010.** Técnicos uruguayos viajarán a Ruanda, donde se comenzará a aplicar el proyecto OLPC.

llones que costó la adquisición, distribución y puesta operativa de las 380 mil laptops en todo el país.

“Todos estos elementos conformaron los tres pilares del proyecto, que lo hicieron –y todavía lo hacen– un modelo fuerte para los stakeholders, todos los que tienen algo en juego. El Ceibal logró un fuerte apoyo, tiene valor en sí mismo y demostró que fue posible hacerlo. Hay otros temas que están hoy en la agenda nacional y no logran estas tres patas, como la reforma del estado”, desarrolló Edelman.

**EL BY-PASS A LOS GREMIOS.** Otro de los puntos del caso se refirió a la manera en que se aplicó el Ceibal, dejando por fuera de la gestión del plan a algunas corporaciones, como los gremios de la educación.

En la exposición del caso hay una anécdota de Miguel Mariatti, donde narra una reunión con docentes, que discutieron por horas si utilizar la palabra “mouse” o “ratón”. De nuevo el carácter em-

**Las XO**

• **Desde Taiwán.** Las laptops XO que repartió el Plan Ceibal a niños y maestros son fabricadas por Quanta Computer, una mega empresa de origen taiwanés, cuyo presidente es Barry Lam. Quanta es el fabricante de diseños para marcas como Apple, Dell, Fujitsu, Toshiba, Siemens y Sharp, entre otras. En 2005, por ejemplo, fabricó más del 33% de las laptops del mundo. Hoy sigue siendo una de las marcas líderes.



prendedor se impuso frente al debate improductivo.

“Si fue un éxito, entonces aprendamos de eso para otras situaciones, tanto en el ámbito público como en el privado”, afirmó Edelman.

**FORMAS DE EVALUACIÓN.** El Plan Ceibal todavía no ha tenido demasiadas pruebas evaluatorias. A fin de año recién se conocerán los resultados de una prueba realizada a alumnos de diferentes edades y diferentes contextos.

En una sociedad no muy acostumbrada a pedir rendición de cuentas ni a exigir resultados, el plan se transforma en un buen termómetro para saber cómo y qué se hizo con el dinero gastado, que sale del bolsillo de los contribuyentes.

“Es una buena oportunidad para que la sociedad exija eso que los anglosajones denominan *accountability*. Esa presión y esa responsabilidad son fundamentales”, sostuvo Edelman. ●



**TABARÉ VÁZQUEZ**  
PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

«La incorporación de las tecnologías de la información en la educación no es otra cosa que una revolución»



**NICHOLAS NEGROPONTE**  
PRESIDENTE DEL PROYECTO OLPC

«Los niños son nuestra fuente más preciada, y pueden aprender mucho del autoaprendizaje y entre pares. Bingo. Fin de la historia»