

Título:

Sistemas de información en la Udelar

Autor:

Gabriel Errandonea Lennon

Correo electrónico:

gabriel.errandonea@gmail.com, UdelaR-CSE-USIEn

Resumen:

No hay investigación, acumulación de conocimiento, ni desarrollo académico, sin información de calidad y oportuna.

La ausencia de estos recursos conduce a esfuerzos parciales, onerosos y habitualmente desintegrados, a los que los investigadores se ven forzados.

La Udelar ha declarado esta prioridad desde el PLEDUR 2000 y vienen realizando esfuerzos en este sentido, pero con dificultades para definir con claridad sus prioridades.

Retornando una y otra vez a un debate inmovilizador: la generación de información para atender demandas puntuales o la generación de sistemas de información estratégicos.

Esta ponencia apuesta a la generación de sistemas de información horizontales que constituyan un instrumental adecuado, entre otros recursos de información, comunicación e integración digital, para la elaboración de estos y todos los otros sistemas de indicadores que puedan requerirse.

Finalmente se duda sobre el verdadero problema de fondo: ¿el debate es sobre la información y qué debe priorizarse en relación con su generación, o sobre quiénes tienen acceso y quiénes deben definir su uso?

## SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA UDELAR

La Universidad de la República (Udelar) se encuentra iniciando algunos procesos tendientes a la generación de sistemas de información estratégicos y, si bien aún dista de tenerlos, es necesario situarse, aunque sea brevemente, en el estado de situación actual, a fin de valorar los recursos existentes y los esfuerzos por realizar.

El mayor avance resulta de la implementación del Subproyecto 1 del proyecto «Sistema de información integrado de la Udelar. Hacia un sistema de información integrado, transversal y de gestión horizontal»<sup>1</sup> (Errandonea G., 2017)

Este proyecto se debate entre dos maneras de entender y enfocar los desafíos actuales. La generación de sistemas de información capaces de responder ante los actuales desafíos institucionales, se propone, tanto la generación de información pre elaborada, es decir, sistemas de indicadores, como el diseño de formatos de soporte y acceso a la información que permitan la exploración y reformulación de aquellos.

Las posiciones se debaten, entonces, entre el diseño de sistemas de información que produzcan indicadores, donde la prioridad pasa por la definición de los indicadores que se quiere producir, de una parte, y generar sistemas de información estratégica que permitan el acceso libre a la información y favorezcan los consensos, sobre los cuales se definirán los objetivos que demandaran finalmente los sistemas de indicadores apropiados para monitorearlos. El acento en esta última perspectiva se sitúa en la generación de sistemas de información estratégicos y no en la definición de indicadores, que se juzga apresurada.

Un sistema de indicadores supone identificar las necesidades asociadas a los objetivos de la organización. Y en este sentido, debería constituir un esfuerzo posterior a la identificación y determinación de aquellos.

---

<sup>1</sup> Este proyecto propone un modelo de solución informática adecuado para brindar servicio a este tipo de sistemas de información (en el esquema business intelligence) con el siguiente formato: implementación de datamarts o almacenes de datos por área o unidad de análisis, definiendo objetivos y resultados alcanzables en un plazo acotado. Inicialmente: enseñanza y personal docente y no docente. Posteriormente: otros a identificar. El proyecto se divide en tres grandes subproyectos: Subproyecto 1: Subsistema de información de la enseñanza, Subproyecto 2: Subsistema de información de los usuarios de la Udelar (integra la figura estudiante, del Subproyecto 1, con las figuras docente y funcionario, en la figura general usuario), Subproyecto 3: Sistema de información con un enfoque en otras áreas o unidades de análisis a identificar (por ejemplo, financiera).

Por su parte, un sistema de información debe permitir detectar los procesos críticos y asistir a la construcción de plataformas de análisis adecuadas a la situación, aprovechando al máximo la información disponible. También debe sustentarse en procesos de acumulación, análisis y consensos orientados a establecer nuevos objetivos. Por lo tanto, las operaciones y los resultados para los cuales se diseña el sistema de información son sustantivos e inseparables de los mecanismos de interacción que posibilitan el debate y constituyen espacios para la generación de consensos y la definición de metas y objetivos (Errandonea, G., 2015). Y deben ser estos la prioridad.

Puesto el debate en estos términos, emerge un orden de generación indiscutible: partir de los sistemas, establecer objetivos y metas y, finalmente, diseñar, no un sistema, sino los instrumentos que secularicen el acceso a la información en su formato más crudo, para que puedan desarrollarse todos los sistemas de indicadores que cada situación y problema demanden.

Este debate es de evidente centralidad: es necesario que dichos sistemas, a la vez que se constituyen en una fuente de información pertinente y oportuna para el monitoreo y la evaluación de metas y programas institucionales, posibiliten la planificación estratégica. Es deseable también, que en su diseño se atiendan las necesidades de participación ciudadana y universitaria y que no solo permitan, sino que favorezcan, la integración e interacción entre las partes interesadas.

En el informe «Situación de los proyectos de desarrollo informático, enero 2015. Actualizado en diciembre 2015», elaborado por el Servicio Central de Informática Universitario (SeCIU),<sup>2</sup> se enumeran pacientemente los sistemas con que contaba la Udelar al cierre de dicho año. Algunos ya se encontraban en producción y otros aún en diseño. Lo más importante es que, en él, se se reconocía con claridad, que dichos sistemas informáticos adolecían de un problema común: su construcción respondió históricamente a lineamientos de necesidades puntuales, orientándose a las funciones de gestión de la Universidad (transaccionales u operacionales). El informe señala que es debido a ello, el bajo nivel de integración de los diferentes instrumentos y la importante

---

<sup>2</sup> Informe rector 2015, «Situación de los proyectos de desarrollo informático enero 2015. Actualizado en diciembre 2015». En Sistema de Información Integrado de la Udelar. Hacia un sistema de información integrado, transversal y de gestión horizontal. Informe sobre el estado de situación de los sistemas centrales de información y borrador de proyecto para la creación de un sistema integrado, transversal y horizontal de información para la Udelar. G. Errandonea (coord.) y D. Zoppis. GIEPE (Grupo de Trabajo sobre Información, Evaluación y Planificación Estratégica), Montevideo: Rectorado, Udelar (junio 2016).

heterogeneidad de plataformas de gestión, almacenamiento de información y desarrollo de aplicaciones, que les caracteriza (GIEPE, 2016).

En estos últimos años, el esfuerzo en el diseño de los sistemas se ha propuesto superar estas tendencias limitantes. Se ha tendido a transformar las unidades de información locales, en unidades de información generales, se procura avanzar en la articulación de los sistemas para que compartan un solo registro entre los distintos sistemas y se han desarrollando servicios que permitan intercambiar información entre ellos.

Hay que comprender que la necesidad de mejorar los sistemas de información no es un anhelo reciente. En el PLEDUR del 6 de agosto de 2000, en términos de la gestión técnico-administrativa y bajo el título «Deberá disponerse de un fondo que permita superar situaciones de debilidad extrema en materia de gestión institucional» (orientación 4.11), entre los sistemas que deben completarse o desarrollarse se señala el sistema de información.

¿Pero cuál es la dificultad? ¿Por qué nos resulta un proceso tan dificultoso? La dificultad ha radicado, y aún radica, en que los desafíos de la gestión sistemáticamente se constituyen en prioridad y meta de los emprendimientos: «Continuar desarrollando los sistemas horizontales de gestión, concebidos como sistemas integrados [...], disponiendo de una información precisa y en tiempo real para la toma de decisiones [...] ubicando problemas de gestión y generando soluciones, en los diferentes servicios universitarios» (Udelar, 2000: 23).<sup>3</sup>

En 2015, el nuevo Plan de Desarrollo Estratégico de la Udelar (Udelar, 2015-2019) plantea, en el literal e, «Crear un organismo de Información, Planificación y Evaluación Universitaria»<sup>4</sup>. El plan se propone transformar la gestión universitaria sirviéndose, entre otros mecanismos, de la institucionalización del planeamiento estratégico, la generación de sistemas de información transversales e integrales, la evaluación, la capacitación en servicio y la profesionalización» (op. cit.: 34). El plan se propone

---

<sup>3</sup> Además de las orientaciones 4.11 y 4.12, la orientación 4.13 recupera la idea del «desarrollo de un sistema y tecnologías de información centrados en el proceso asistencial, integral e integrado», nuevamente orientado a los desafíos de la gestión, en este caso, en el marco de la mejora de las actividades académicas (enseñanza e investigación) a desarrollarse en el Hospital de Clínicas (op. cit.: 27).

<sup>4</sup> Título «Algunos lineamientos específicos», del apartado 2.3. Lineamientos generales y específicos (Udelar, 2015-2019: 33).

abordar la complejidad de la temática a través del eje de política y líneas de acción «Fortalecimiento y calidad de la gestión y el desarrollo institucional».

Y, como ya lo hemos señalado en otras oportunidades (Errandonea Gabriel, 2017), es en este marco que se propone la creación de la Unidad de Sistemas de Información de la Enseñanza, en el seno de la Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE), con el objetivo de completar la construcción de indicadores de enseñanza universitaria en paralelo al desarrollo de los sistemas de información. En la fundamentación se identifica la necesidad de trabajar en los aspectos de interconexión y desarrollo de salidas de información y su integración: profundizar las distintas acciones emprendidas en materia informática relativas al diseño, implementación y operación de sistemas que integren y horizontalicen el acceso y uso de información, integrando los recursos de información sobre la administración de la enseñanza, la administración de personal y la ejecución presupuestal. Y se le considera un objeto de alta prioridad en este quinquenio (o. cit.: 73, 79 y 82).

Las experiencias internacionales demuestran que es posible y necesario transitar un cambio de paradigma, de la mano de las nuevas tecnologías. Atender los requerimientos puntuales y coyunturales, mediante el diseño de estructuras fundadas en el libre acceso a la información (Errandonea, Gómez y Orós, 2015).

Entre 2015 y 2017, el Grupo de Trabajo sobre Información, Evaluación y Planificación Estratégica (GIEPE),<sup>5</sup> operando en la órbita del Pro Rectorado de Gestión Administrativa, trabajó en la creación de sistemas de información. La coordinación técnica del citado grupo de trabajo<sup>6</sup>, lideró el proceso de revisión, articulación y gestación de estos sistemas, elaboró una propuesta de diseño técnico de un sistema de información transversal y horizontal que pudiera abastecer de información, favorecer la

---

<sup>5</sup> El GIEPE fue creado por el CDC en su reunión extraordinaria del 6 de junio de 2015, con el cometido de implementar los lineamientos generales incluidos en el Informe final de la Comisión Organizadora de las Jornadas sobre Planeamiento Estratégico, Información y Evaluación en la Universidad de la República.

<sup>6</sup> El GIEPE estuvo coordinado políticamente por el Pro Rector de Gestión Administrativa del momento, doctor Gustavo Giachetto, y, técnicamente, por el encargado de la Unidad de Sistemas de Información de la Enseñanza (USIEn) del Pro Rectorado de Enseñanza, Magíster Gabriel Errandonea Lennon. Se constituyó, bajo la coordinación del Magíster Errandonea, un equipo de trabajo ad hoc del GIEPE (para el desarrollo de los componentes de información) con la colaboración de la directora de la División de Sistemas en Producción, la Ingeniera Mariela de León, y una de las responsables del desarrollo del Sistema de Gestión Administrativa de la Enseñanza, la Ingeniera Gabriela Luján, ambas del Servicio Central de Informática de la Udelar (SeCIU).

comunicación y asistir adecuadamente el ejercicio de la evaluación, la transparencia y la planificación estratégica, como actividades horizontales y transversales a toda función universitaria (GIEPE, 2016) y, con el concurso de un equipo de técnicos de SeCIU, generó un primer módulo de información orientado a la exploración de la información disponible sobre los estudiantes y al cálculo de un primer grupo básico de indicadores de enseñanza. En este proceso, en un acto más optimista que técnico, inspirados en una analogía entre el significado positivo popularmente asociado a un trébol de cuatro hojas y la deseable integración de las cuatro funciones universitarias básicas, la enseñanza, la investigación, la extensión y la gestión, en un único sistema de información global, se acordó denominar “Trebol” al nuevo sistema de información en creación.<sup>7</sup>

La primera etapa del proyecto, el Subproyecto 1, Subsistema de información de la enseñanza, se puso en marcha a inicios de 2016, finalizado la primera de las actividades previstas a principios de 2017: el relevamiento de los requisitos de información de la Udelar. Este esfuerzo procuró determinar las necesidades de información de los potenciales usuarios, para ajustar a ellas los objetivos del sistema, priorizándolos en un sentido operacional.<sup>8</sup> Culminada esta primera etapa, se pusieron en marcha las siguientes tres actividades del Subproyecto 1: la priorización de los requerimientos, el análisis de las fuentes de datos y el diseño de los sistemas informáticos demandados.

Es interesante señalar que, como producto de la aprobación por el Consejo Directivo Central (CDC), el 20 de diciembre de 2016, de los lineamientos del documento «Sistema de indicadores para la evaluación universitaria, indicadores de enseñanza de grado, diciembre 2016»,<sup>9</sup> volvieron a escena las urgencias por la generación de indicadores, redireccionando los esfuerzos del citado grupo de trabajo hacia la creación de un sistema de información que priorizara el cálculo, sobre el acceso.

---

<sup>7</sup> El proyecto se propone un modelo de solución informática adecuado para brindar servicio a este tipo de sistemas de información (en el esquema business intelligence) con el siguiente formato: implementación de datamarts o almacenes de datos por área o unidad de análisis, definiendo objetivos y resultados alcanzables en un plazo acotado. Inicialmente: enseñanza y personal docente y no docente. Posteriormente: otros a identificar. El proyecto se divide en tres grandes subproyectos: Subproyecto 1: Subsistema de información de la enseñanza, Subproyecto 2: Subsistema de información de los usuarios de la Udelar (integra la figura estudiante, del Subproyecto 1, con las figuras docente y funcionario, en la figura general usuario), Subproyecto 3: Sistema de información con un enfoque en otras áreas o unidades de análisis a identificar (por ejemplo, financiera).

<sup>8</sup> El equipo relevó los usos, necesidades y demandas de información de la totalidad de los servicios universitarios a nivel nacional, de los pro rectorados y de las principales unidades de gestión central.

<sup>9</sup> Resolución n.º 4 del CDC de fecha 20/12/2016 (Exp. 011000-003778-16).

De manera que el renovado anhelo de contar con instrumentos para el monitoreo, la evaluación, la planificación estratégica y, como resultado de ello, la toma de decisiones informadas, en el marco de espacios de reflexión sobre los rumbos que deben seguirse, nuevamente tuvieron que enfrentarse a las dudas propias de las urgencias por calcular indicadores, aún antes de haber definido qué importa realmente observar.

Distinguir y jerarquizar el sistema de información, sobre los sistemas de indicadores y el sistema informático

Muy normalmente se ha denominado de la misma manera a dispositivos diferentes. Por ello ya hemos señalado con anterioridad, que es necesario diferenciar entre sistemas de información, sistemas de indicadores y sistemas informáticos: los segundos se nutren y son una pequeña parte de los primeros, y los últimos constituyen meramente el medio en que se transporta la información de un punto (emisión) a otro (recepción). También importa destacar que, esto último se hace en los formatos previamente concebidos en su diseño (op. cit.: 25)<sup>10</sup>.

Como se dijo, los sistemas de indicadores atienden demandas de información específicas, muchas veces coyunturales. Por ello habitualmente responden a objetivos o intereses de gestión, monitoreo, evaluación y/o planificación puntuales.

Pero es necesario comprender que un sistema de indicadores es necesariamente una versión resumida de algunos de los elementos de información disponibles en un sistema de información. Por ello señaláramos en más de una oportunidad, que la libertad de reflexión inherente a la condición universitaria, necesariamente se sofoca, si sólo se le alimenta desde el primero y requiere, alimentarse y ser potente, que se le permita abreviar en el segundo. Es esta la razón por la que es necesario jerarquizar uno sobre el otro, exigiendo libre acceso a ambos (op. cit.: 25).

Parte del debate se empantana en el marco de un diálogo de sordos. Sobre todo, cuando las partes llegan a confundir operacionalmente, sistema de información con sistema de indicadores y, aún, cualquiera de ellos con sistema informático.

Mientras que un sistema de información refiere al conjunto de procedimientos y funciones dirigidos a la recogida, elaboración, evaluación, almacenamiento,

---

<sup>10</sup> Las reflexiones expresadas en este apartado ya han sido defendidas en un artículo anterior: “Los sistemas de información en la Udelar. Un camino sin retorno” (Errandonea, G.: 2017)

recuperación, condensación y distribución de informaciones dentro de una organización, orientado a promover un flujo de estas entre el punto en que se generan y el destinatario final que las consume (Rodríguez Rodríguez y Daureo Campillo, 2003: 29), el sistema informático es el conjunto de elementos que hacen posible el tratamiento automatizado de todo o parte de dicho flujo de información.

Y el aspecto central en que operan estas confusiones, es el operacional, ya que los sistemas informáticos imponen condiciones a la comunicación.

Y esto es así, no solo porque establecen límites a la interacción posible, tanto en el tipo como en la cantidad de información y el tiempo en que la transportan, resultado de cómo y para qué fueron diseñados, sino, también, porque el formato en que lo hacen supone el concurso previo de un paradigma de la información. Si es cierto que el dato se construye, es aún más cierto que en los sistemas informáticos se conjuga una doble elaboración: la elaboración del instrumento que releva (información) y la elaboración de los instrumentos que comunican, es decir que ponen a disposición del usuario la información (soporte físico de la comunicación). Aun cuidando el primer proceso, las limitaciones también pueden resultar del formato previsto para el segundo. (Errandonea G., 2017)

#### EL PAPEL DE LA INFORMACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE NUESTROS DÍAS

Una institución compleja como la Udelar, no sólo necesita gestionar su desarrollo, necesita tomar decisiones informadas, monitoreando, ajustando y perfeccionando su desempeño. Y la información en todos los niveles del sistema es la base para la toma de decisiones (Carrizo, Sauvageot y Bella, 2003).

Pero además, la universidad debe “acrecentar, difundir y defender la cultura; impulsar y proteger la investigación científica y las actividades artísticas y contribuir al estudio de los problemas de interés general y propender a su comprensión pública...” (Ley Orgánica, 1958: Art. 2º). En este sentido, la comprensión de los impactos sociales y económicos sobre el entorno de los dispositivos educativos es una dimensión indispensable, que naturalmente queda desatendida cuando lo que preocupa primordialmente es la gestión administrativa.

La información encuentra uno de sus destinos insoslayables en la generación de indicadores, pero ellos, deben concebirse a partir de parámetros y objetivos de



comunicación claros y específicos. Es decir, ser uno de los componentes del sistema de información, pero no el sistema de información en sí mismo.

Como señalaran Filgueira, Mancebo y Rossel (2001), una organización debe ser capaz de producir y comunicar un conjunto de indicadores que permitan generar una opinión sobre la gestión y rumbos de la organización a políticos, beneficiarios, grupos de interés, etcétera (rindiendo cuentas de su gestión y siendo transparente). Necesita definir y fijar metas viables y evaluar su eventual cumplimiento, facilitando así el flujo de información, mandatos y pedidos que garantizan la comunicación (con base en un set de indicadores producidos en un lenguaje común). Debe poder monitorear el desarrollo estratégico de las políticas públicas de su incumbencia (dando cuenta de modificaciones en sus estrategias que en oportunidades puedan obedecer a saberes dispersos, prejuicios, información no estandarizada, etc.). Además, necesita contar con un sistema de información adecuado a las necesidades de gestión administrativa institucionales (evitando que las decisiones se tomen a partir de juicios de valor carentes de reglas administrativas estandarizadas y confiables). Y finalmente, los sistemas de información deben constituir la base de la evaluación, posibilitando el cálculo de indicadores de contexto, indicadores de recursos, indicadores de productos e indicadores de resultados.

El mensaje es claro: sin sistemas de información adecuados, toda organización funciona en sus diferentes niveles por «tanteo», es decir, mediante el ensayo y el error. Cuando se trata de organizaciones educativas y, sobre todo, cuando estas acreditan saberes profesionales y/o universitarios, el tanteo puede ocasionar altísimos costos de tiempo y recursos y, en muchos casos, impactos negativos en las trayectorias vitales de las personas. (Errandonea G., 2017)

A estas funciones cabe añadir, el papel central que juegan los sistemas de información en el enriquecimiento intelectual y espiritual, en la integración de los grupos y de las personas y, así, en la revitalización del demos y del cogobierno universitario (entendido en su sentido más primigenio y fundacional).

Las nuevas tecnologías nos han dotado también de nuevas herramientas para la adquisición de conocimientos, la coordinación de actividades académicas y para el acceso a recursos de información y de interacción prácticamente inagotables.

Virtudes como la participación ciudadana en el mundo del conocimiento, el monitoreo y la participación universitaria en los espacios de cogobierno y la integración y la interacción social de todos los involucrados en el demos universitario, hoy ya no deberían estar ausentes al conceptualizar y diseñar los sistemas de información.

Lejos de llegar a entrever en aquel momento el papel a que estarían llamados los sistemas de información en un futuro cercano, adquiere hoy total vigencia, una de las preocupaciones manifestadas en el debate de fines de los años 90: «Cuando se descaece la gestión universitaria, como ocurre actualmente, surgen tendencias y nacen tentaciones hacia formas antidemocráticas de organizarla, las que obviamente deben ser resistidas en nombre de la mejor tradición universitaria» (Errandonea, A., 1998: 169). Por ello se insiste aquí la necesidad de señalar que los sistemas de información no solo deben brindar información suficiente, adecuada y oportuna, permitir el monitoreo y la planificación estratégica y, por supuesto, la gestión cotidiana, también deben constituir un espacio de enriquecimiento en sí mismos. (Errandonea G., 2017: 24)

La generación y acumulación del conocimiento científico, necesitan de la exploración creativa; del debate y la confrontación de ideas en el marco de la interacción académica. Por otra parte, el intercambio de principios y creencias, fortalece, enriquece y diversifica el entramado moral y fomenta el debate sobre los hallazgos y las reflexiones individuales. Y, por ello, el listado de competencias que debe exigírseles a los medios y a los contenidos de los nuevos sistemas de información, no puede estar completo si no proporciona medios realmente horizontales para interactuar con la información y, a partir de ella, con otros usuarios del sistema. (op. cit.: 25)

Así mismo, un diseño sistémico «unidireccional», habitualmente brinda insumos suficientes en nuestro relativo aislamiento tecnológico. Además, lo hace con independencia de las distancias físicas que puedan mediar. Esto sin duda favorece ciertos niveles de participación. Sin embargo, y debido a que la situación de “consumidor” presenta dificultades para nutrirse de procesos colectivos de reflexión, puede tender más a aislar las ideas que a confrontarlas.

Hoy, además de poder consumir, producir y reaccionar con base en la información suministrada por el sistema, es también posible que el sistema permita consumir y producir la interacción misma. Si la información resulta accesible en su formato más

atómico, el diseño de los sistemas puede favorecer la reflexión en la interacción, pero solo si el sistema es verdaderamente horizontal.

Y este es el punto que se pretende demostrar: que se trata de una condición necesaria para que el instrumento informacional fomente la exploración, el descubrimiento, el debate, y termine por constituir un engranaje sustantivo del motor para crecer individual y colectivamente.

De ello, no solo es incapaz todo sistema que haya sido diseñado para generar indicadores, sino que constituye, sí, su principal enemigo.

#### UNIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA ENSEÑANZA (USIEN)

La USIEn, creada en 2015, completa su equipo técnico en mayo de 2018. Viene asistiendo al Pro Rector y a la Unidad Académica de la CSE desde su creación, generando bases de datos consultables e informes y presentaciones en diferentes instancias y eventos.

Uno de sus objetivos fundacionales es justamente, la promoción de la generación de sistemas de información horizontales en la Udelar.

En mayo de 2015 elabora el documento Sistema de Indicadores de la Enseñanza, que constituyera el documento “mártir”, a partir del cual trabajó posteriormente el Grupo SIEn. En este marco, y en colaboración con Rectorado, SeCIU y la DGPlan, se promovió un debate técnico entre todos los equipos académicos involucrados en la generación de indicadores de enseñanza, realizándose, conjuntamente, el seminario sobre Sistema de Indicadores, celebrado el 1ero de octubre de 2015 en la Facultad de Arquitectura.

Así mismo, y con base en la movilización y la integración de equipos técnicos que resultara del referido seminario de octubre de 2015, se promovió la ampliación del propio Grupo SIEn a la participación de todos los servicios interesados.

Entre julio de 2016 y abril de 2017, publica los tres primeros documentos institucionales<sup>11</sup>:

---

<sup>11</sup> Todos los documentos institucionales de la USIEn pueden ser consultados en: <http://www.cse.udelar.edu.uy/documentos-institucionales/>

- Protocolo de procesamiento de los Censos de Estudiantes Universitarios de Grado 1999, 2007 y 2012;
- Censos de Estudiantes Universitarios de Grado 1999, 2007 y 2012. Perfil, cobertura y ascendencia educativa; y,
- Ciclos Iniciales Optativos Breve descripción de la población estudiantil y de sus logros 2010 a 2016.

Se elaboraron, se debatieron con otros equipos académicos, como es el caso de los técnicos de la CCI y se publicaron las fichas técnicas de 13 indicadores<sup>12</sup>. Estos sí, resultantes del sistema de información que la CSE viene generando.

En febrero de 2017 pone a consideración del Pro Rector y de la Unidad Académica de la CSE, el documento institucional “Elementos para la evaluación y el monitoreo de los Ciclos Iniciales Optativos. 2010 a 2015”. En agosto del corriente, publica un repositorio de datos resultante de procesar los Censos Estudiantiles de 1999, 2007 y 2012 (“Los estudiantes en los censos 1999, 2007 y 2012. Sistema de Indicadores de la Enseñanza Universitaria”) y un segundo protocolo de elaboración de información con base en datos administrativos (“Protocolo de Procesamiento. Uso de Datos Administrativos para la Generación de Indicadores de Enseñanza de la Udelar) y puso en consideración del Pro Rector y de la Unidad Académica de la CSE, un nuevo documento institucional: “Continuidad educativa a partir de los CIO’s. Actividades académicas posteriores, de los egresados según áreas de conocimiento en la UdelaR”.

¿QUÉ TIPO DE SISTEMA DE INFORMACIÓN SE NECESITA?

La tentación de dudar del éxito de ciertos procesos se vuelve importante, cuando sistemáticamente se priorizan los resultados efectistas, sobre la generación de herramientas. herramientas que no sólo garantizan los mismos resultados, aunque, en efecto, en plazo mayor, sino que liberan a la organización de su inevitable obsolescencia, dotándole de la capacidad de su creación y recreación permanente.

No se ha pretendido argumentar en contra de la creación de un sistema de indicadores. Un sistema de indicadores es necesario. Además, la información para ello, existe.

---

<sup>12</sup> Disponibles en: <http://www.cse.udelar.edu.uy/indicadores-usien/>

La dificultad no radica allí, radica en un hecho incontestable: un sistema de indicadores es un instrumento unidireccional y cristalizado, inflexible, definitivo y con fecha de caducidad, a menos que haya sido concebido como una funcionalidad más del sistema de información.

Como no constituye un sistema de información, no permite el procesamiento horizontal y transversal de la información que pueda requerirse.

La generación de un sistema de indicadores como prioridad, antes de generar el sistema de información que le de sustento y flexibilidad, sólo puede resultar pertinente, si se está dispuesto a sostener que es posible dar respuesta central y definitiva, con indicadores cristalizados y generales, a los desafíos de una organización extremadamente compleja, heterogénea y cambiante, como lo es nuestra universidad. En realidad, hay que pensar en “sistemas de indicadores”. Sistemas que se generarán y descartarán, simultánea o consecutivamente, para atender la enorme variedad de objetivos y necesidades organizacionales de los diferentes espacios que integran la Udelar. Hay que pensar en un sistema de gestión de la información y no en su reducción a una serie de algoritmos y procesamientos que, en el mejor de los casos, pueden atender las necesidades actuales. Aunque, claro, ya se ha demostrado que no.

#### COMENTARIOS FINALES

Un sistema de indicadores refleja la sensibilidad, los objetivos y los compromisos de una institución educativa. De manera que un sistema de indicadores centralmente concebido, rígido y definitivo, evidencia un espíritu reñido con la lógica de la vida académica acordada por Ley Orgánica, para la Universidad de la República.

Y los compromisos educativos, sociales y con los destinos del país, requieren de sistemas de información flexibles, descentralizados y de amplio acceso, con base en los cuales se pueda monitorear y evaluar procesos diferentes, en espacios y temáticas diversas y cambiantes, a fin de establecer rumbos y prioridades estratégicas.

No nos confundamos: un sistema de indicadores es tan importante como el problema para el cual se elaboró y deja de tenerla con su resolución, superación o cambio.

Todo investigador sabe que el problema que le preocupa sólo es observable por intermedio de indicadores, pero también sabe que los indicadores son, y deben ser, sustituibles y modificables, cuando el problema así lo requiera.

El debate debería estar saldado hace tiempo, a menos que la pérdida de controles sobre la información y su circulación resulten el verdadero eje del problema.

En cuyo caso, la discusión no es sobre información, es sobre gobernabilidad y autonomía.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARRIZO, L.; SAUVAGEOT, C. y BELLA, N. 2003. *Information tools for the preparation and monitoring of education plans*. Paris: Education policies and strategies 5, UNESCO (ED-2003/WS/42).
- ERRANDONEA, A. (1998). La universidad en la encrucijada. Hacia otro modelo de universidad. Montevideo: Nordam-Comunidad, isbn: 9974-42-053-3.
- ERRANDONEA, Gabriel. 2017. «Los sistemas de información en la Udelar. Un camino sin retorno» En: *InterCambios*, Vol. 4, n°1, 21 a 29.
- ERRANDONEA, G.; GÓMEZ, G. y ORÓS, C. 2015. *De los sistemas de gestión a los sistemas para la planificación en la Udelar*. Jornadas sobre Planeamiento Estratégico, Información y Evaluación en la Udelar, GIEPE, Rectorado, Udelar, Montevideo (Abril, 2015).
- GIEPE. 2016. *Sistema de Información Integrado de la Udelar. Hacia un sistema de información integrado, transversal y de gestión horizontal. Informe sobre el estado de situación de los sistemas centrales de información y borrador de proyecto para la creación de un sistema integrado, transversal y horizontal de información para la Udelar*. Redactores del informe: Errandonea, G. (coord.) y Zoppis, D. Montevideo: GIEPE, Rectorado y Pro Rectorado de Gestión Administrativa, Udelar (junio 2016).
- LEY N° 12.549. 1958. *Ley Orgánica de la Universidad de la República*. Diario Oficial, Montevideo (29 de Octubre de 1958).
- MORDUCHOWICZ, A. 2006. *Los indicadores educativos y las dimensiones que los integran*. Buenos Aires: UNESCO.
- SeCIU. 2010. *Memoria 2010*. Servicio Central de Informática. Universidad de la República.
- SeCIU. 2011. *Memoria 2011*. Servicio Central de Informática. Universidad de la República.

- Udelar. 2000. *Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República*. Montevideo: Universidad de la República, PLEDUR (agosto 2000).
- Udelar. 2015. *Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2019*. Montevideo: Universidad de la República (agosto 2015).