

# Liceo Impulso busca "eliminar la brecha de aprendizaje" en alumnos de Casavalle para alcanzar "los mejores niveles educativos"

29.04.2013 | 18.32

El Liceo Impulso, que funciona desde marzo en el barrio Casavalle, es una institución privada donde los alumnos reciben educación gratuita y laica, financiada por el aporte de empresas privadas, en un modelo de alta exigencia que requiere de la participación de las familias. Para conocer más, En Perspectiva entrevistó a **Nicolás Herrera**, presidente de la Fundación Impulso, que creó y gestiona el liceo, y a **Fabrizio Patrìtti**, director del centro educativo. Según explicó Patrìtti, la propuesta busca "eliminar la brecha de aprendizaje" de los alumnos "en tres o cuatro años" para poder llegar "a los mejores niveles educativos del país". Destacó las "altas expectativas" que se tienen con los alumnos y las familias para poder alcanzar ese objetivo. "Nuestra filosofía es que cada individuo debe buscar su destino, lo que nosotros podemos dar es una oportunidad", expresó por su parte Herrera, y adelantó su aspiración de poder abrir para 2015 un segundo liceo que se rija por este modelo.

EMILIANO COTELO:

Desde marzo de este año el barrio Casavalle cuenta con un nuevo liceo que se ha propuesto que sus estudiantes sean bilingües (español e inglés) y que alcancen niveles de excelencia tan altos como los de los mejores institutos y colegios de nuestro país.

Se llama Liceo Impulso. Lo creó y lo gestiona una fundación privada, pero para los alumnos la educación es gratuita. La fórmula se inspira en los buenos resultados del Liceo Jubilar, aunque con una definición laica y con varias señas de identidad propias. Sus creadores insisten en que allí "no hay excusas para no estudiar".

Los 100 adolescentes que integran la primera generación están repartidos en cuatro grupos y tienen clases de lunes a viernes en régimen de tiempo completo, de 8 a 18 horas, con desayuno, almuerzo y merienda; además, tienen clases los sábados de 8 a 13.

El sábado pasado estuve en el acto de inauguración formal, que se desarrolló a media mañana, en el jardín central del liceo, bajo un sol precioso de otoño. E, igual que todos los asistentes, salí muy entusiasmado con las instalaciones recién terminadas, con el compromiso de los niños, con la ilusión de sus familias y la determinación de los directores, más la calidad y la pasión de los docentes.

Por eso me pareció que valía la pena compartir hoy esa experiencia con ustedes. Y a eso vamos a dedicarnos, recibimos al doctor Nicolás Herrera, presidente de la Fundación Impulso, y al profesor Fabrizio Patrìtti, flamante director del flamante Liceo Impulso.

Además, dentro de un rato, vamos a escuchar a Rosario Castellanos, que va a contarles cómo luce el liceo, ya que ella también lo recorrió el sábado de mañana

Vamos a la génesis, al comienzo de esta historia. La idea de este nuevo liceo tiene casi cuatro años.

NICOLÁS HERRERA:

La gestamos un grupo de amigos que siempre hablábamos de educación y sentíamos la necesidad de aportar un granito de arena: Elbio Strauch, Ernesto Talvi, Pablo da Silveira, Marcelo Guadalupe, Horacio Hughes y yo. En 2008 conocimos la experiencia del Jubilar, habíamos leído sobre experiencias en Harlem, en el norte de Manhattan, y otras experiencias exitosas y nos preguntábamos cómo podíamos hacer para replicarlas.



El primer paso fue tratar de que hubiera una norma que permitiera donaciones de empresas que fueran deducibles de impuestos idénticas a las que ya existían para las universidades privadas y varias otras instituciones de salud. Eso lo logramos con el apoyo de todos los partidos políticos en el 2010, con lo cual en el 2011 nos abocamos a elegir el director, después el terreno, a construir en el 2012 y el 4 de marzo tirarnos a realizar este sueño.

EC - ¿Por qué la preocupación se centraba en el barrio Casavalle?

NH - Se centraba en el barrio Casavalle porque habíamos detectado que era la zona con una población más numerosa en deserción y dificultades de aprendizaje en Montevideo, y creíamos que había que empezar por el lugar donde los chicos tuvieran menos oportunidades de elegir su destino. Porque al final de eso se trata, buscamos darles la oportunidad que tienen aquellos que sí pueden ir a los mejores liceos del Uruguay. Además, habíamos estudiado que la brecha de aprendizaje de estos chicos se puede eliminar en tres años, y eso va a ser responsabilidad de Fabrizio y su equipo, lograrlo y demostrarlo.



EC - Algo ya quedó dicho, pero podría insistir preguntando por qué la idea fue fundar un liceo nuevo, por qué empezar de cero.

NH - Porque no hay otra forma de crear una masa crítica, empezar a demostrar resultados. Esta forma de fundación, de amigos, nos permite tener un foco, una concentración en las decisiones, una rapidez y una velocidad con una cultura muy fuerte, con una visión alineada con la del director y el equipo docente, que de otra forma se hace muy difícil de ejecutar.

EC - ¿Puede entenderse que, ante este debate tan largo ya sobre los problemas de la educación pública uruguaya, donde cuesta tanto llegar a conclusiones o acuerdos, ustedes eligieron un camino por el costado, en vez de dedicar energías a esa discusión se resolvieron a crear un liceo en el que se demuestre que efectivamente se puede?

NH - No es por el costado, porque esto es absolutamente transparente y directo. Es por donde nosotros como ciudadanos comunes podíamos transitar. Nosotros no somos parte del sistema político ni de la decisión del sector público, simplemente dijimos “este es nuestro grano de arena”, en un lugar donde hay muy pocos liceos, prácticamente no hay liceos y donde la necesidad es urgente. Y nos teníamos fe en poder ejecutar un modelo que ojalá sirva para que otros hagan experiencias similares, públicas o privadas, ese no es el punto.



EC - El punto es que los alumnos que vayan efectivamente puedan pasar por encima de las limitaciones que en principio tienen. Esa es la idea.

NH - Exactamente, eliminar la brecha de aprendizaje en tres o cuatro años.

EC - Pero si además sirve como una referencia que se agrega a la discusión...

NH - Eso sería la demostración del éxito de este modelo y en ese sentido estamos pensando que son cosas que hay que replicar de una forma u otra.

EC - Enseguida vamos a conversar con el director, pero antes, Rosario, contanos lo que vimos el sábado pasado, en primer lugar ubicando dónde está el liceo Impulso, en la esquina de San Martín y Bellini, a una cuadra de Aparicio Saravia.

ROSARIO CASTELLANOS:

Sí, yo venía por San Martín y al llegar a la altura de Bellini, a una cuadra larga del cruce con Aparicio Saravia, encuentro a mi derecha un lugar que hasta hace un año era un enorme vacío, un predio cuyas dimensiones no sabría calcular, relativamente llano y sin árboles.

EC - Nuestros invitados tienen las dimensiones.

NH - Algo más de dos hectáreas.

RC - Sobre esas algo más de dos hectáreas hoy se levanta este edificio, que es a su vez un edificio de forma singular. Por lo pronto, el gran predio está hoy delimitado por una reja, y esa reja a su vez tiene dos accesos, un portón reja para los automóviles y el acceso peatonal, que es un pórtico junto al cual se levanta un mástil con la bandera nacional. En lo alto tiene el nombre del liceo y a un costado sobre un sector de muro aparece el escudo del liceo, que es un niño parado sobre un libro abierto.

Cuando atravesamos ese pórtico ingresamos a un espacio abierto, donde está dispuesto el estacionamiento, y a pocos metros el cuerpo que da acceso al resto de los edificios. Que no es un único volumen, se trata de seis cuerpos de planta rectangular, largos, es decir que la dimensión longitudinal es mucho mayor que el ancho, de un nivel, con techo a dos aguas. El material que se ha empleado es el ladrillo y se ha dejado a la vista, y luego están agarrados, tomados o acercados esos seis cuerpos de forma de conformar los lados de un hexágono.

EC - Sí, la planta termina siendo un hexágono con un gran jardín con césped en el medio.

RC - Exactamente, es un patio pavimentado y con césped; yo advertí un único árbol por ahora, que es una palmera creciendo. Los volúmenes se acercan relativamente, y en esos puntos de apertura aparece una reja. La cara exterior del hexágono, en casi todos los casos, salvo en el volumen de ingreso, es un muro de ladrillo visto con una sucesión de ventanas verticales relativamente chicas y también enrejadas. Y luego, la cara al interior del patio es mucho más transparente, con muchísimo vidrio, grandes ventanales hacia las aulas, y también el acceso. Porque a cada uno de esos volúmenes se accede por una galería continua alrededor del perímetro interior del hexágono, techada pero abierta. Eso es más o menos en líneas generales tal cual se ve el edificio.

EC - La estructura tiene techo liviano y un acondicionamiento térmico por dentro.

RC - Un techo liviano y cielorraso de madera.

EC - Es una arquitectura poco frecuente en este tipo de instituciones.

RC - Es una arquitectura aparentemente más sencilla que las que hemos visto en liceos nuevos –supongo que esto se refleja también en los costos–, pero que reúne todas las condiciones de calidad para que los alumnos se sientan muy bien en cada una de las instalaciones.

\*\*\*

EC - ¿De quién es el proyecto arquitectónico?

NH - Es de Manuel Herrera Lussich y su hijo Guzmán Herrera, que dedicaron un tiempo y un cariño muy especial a esta obra.

EC - Un detalle que convendría agregar es lo rápido que se llevó adelante la construcción.

NH - Sí, la obra se hizo en siete meses, desde la primera piedra después del movimiento de tierra; falta terminar los módulos de segundo y tercero, que no tenían esa urgencia. Pero llevó siete meses de obra para poder tocar la primera campana.

EC - El sábado en su alocución, el doctor Nicolás Herrera dijo en un momento que la fundación no compró el terreno hasta que no tuvo la tranquilidad de contar con el director de jerarquía que el proyecto requería. ¿Por qué eligieron a Fabrizio Patritti?

NH - Es un cuento divertido. Primero, le damos tal importancia, porque los directivos de la fundación no podemos administrar un establecimiento educativo, no sabemos lo que hay que hacer dentro del aula, no sabemos manejar un equipo docente. Entonces necesitábamos alguien con una cantidad de virtudes: que tuviera la sensibilidad social como para comprender a estos chicos y poder ayudarlos, que tuviera la energía, la experiencia, la pasión por la excelencia. Y en el año y medio que hemos trabajado juntos hemos comprobado que es un fenómeno, va a terminar haciendo historia en Uruguay. Pero en la búsqueda en sí misma pusimos un aviso en el diario y el único candidato que entrevistamos fue él. Era tal la calidad de su currículum que fue el primero que entrevistamos y ya nos quedamos con él.

EC - Fabrizio, ¿qué fue lo que te entusiasmó de esta idea?

FABRIZIO PATRITTI:

Lo que me entusiasmó de la propuesta fue algo que decía en el anuncio del diario, yo llegué por un anuncio del diario, que se buscaba una experiencia de excelencia para Casavalle. Me llamó la atención y fue lo que me hizo acercarme a este grupo para llevarlo a cabo.

EC - Cuando se presenta al Liceo Impulso se habla con frecuencia del currículo de su nuevo director. Es impresionante. Voy a leer algunos de sus elementos para que los oyentes tengan una idea, pero les aseguro que es más largo. Fabrizio es profesor de Filosofía graduado en el [Instituto de Profesores Artigas](#) (IPA) de la ANEP, es bachiller en Filosofía y cuatroño de Teología por la [Facultad de Teología del Uruguay](#), tiene un certificado en Gestión de Centros Educativos por la [Universidad ORT](#), es posgraduado en Psicología Educativa por la [Universidad Católica](#), licenciado en Ciencias de la Educación por la Universidad de la República, licenciado en Psicología por la [Universidad de la República](#), máster en Dirección de Centros Educativos por la [Universidad Complutense de Madrid](#), y en este momento está preparando su doctorado en Psicología por la [Pontificia Universidad Católica Argentina](#), con un trabajo que tiene que ver con educación y familia.

FP - Educación y familia, el vínculo familia-escuela y la colaboración entre la escuela y la familia.

EC - En cuanto a la experiencia laboral, ha sido profesor de Filosofía en numerosos liceos públicos y privados, en todos los ámbitos socioeconómicos, psicólogo en varias instituciones educativas, docente en el IPA, profesor en cursos de maestría en la [Universidad de la Empresa](#), técnico experto en el Programa ProMejora de la [ANEP](#), coordinador de pastoral en [The British Schools](#), coordinador del Departamento de Psicología del [Colegio Seminario](#). Además ha escrito varios libros...

FP - ...Artículos y referencias sobre educación...

EC - ...y todo eso con 40 años...

FP - Sí, esa es la edad.

EC - El viernes de noche, cuando todavía le faltaba preparar su discurso para el acto del sábado de mañana, estaba dando clases en el IPA. ¿Vas a conservar esa otra actividad aparte de este proyecto (tan desafiante) en el que te metiste?

FP - Sí, tengo dos áreas de trabajo en el IPA. Una de ellas es Psicología de la Educación, que es un área que trabajo desde la psicología y la pedagogía. En el liceo estoy de 7.30 a 19 y después varios días voy a dar clases tanto en el liceo público oficial, como Filosofía, como en el IPA, que fue con lo que me quedé este año. Los que estamos en educación sabemos que vamos para un lado y para otro.

EC - ¿Qué tipo de liceo será el Impulso? Te pregunto porque había algunas ideas base en quienes pusieron en marcha la fundación, pero el proyecto final corre por tu cuenta: terminó de redondearse con tu incorporación.

FP - Es un proyecto en construcción, un proyecto en el que estamos todo un equipo de docentes de distintos lugares y formaciones. Contamos con docentes egresados del IPA, docentes egresados de la [Universidad de Montevideo](#) (UM), docentes egresados de la Universidad de la República, que compartimos todos esta visión de la excelencia, queremos eliminar la brecha de aprendizajes y queremos en poco tiempo, por lo tanto con prisa y sin pausa, llegar a los mejores niveles educativos del país. Esa es la visión. En nuestro modelo decimos muchas veces que tenemos altas expectativas, tenemos altas expectativas con los chicos, altas expectativas con las familias y altas expectativas con nuestro equipo de trabajo, lo que hace que el desafío sea todos los días. Con este equipo, además de eliminar la brecha de aprendizaje, tenemos que eliminar la brecha entre lo que decimos y lo que hacemos, ese es el gran desafío todos los días. Uno tiene la visión, tiene el esquema, tiene la representación, y todos los días tenemos que hacerlo, nos vamos midiendo todos los días, todas las semanas y además el gran proyecto, es como un sueño que se va haciendo realidad y de hecho hay que construirlo todos los días.

Para nosotros fue un impacto muy grande, si bien todo el proceso de selección de los profesores fue desde julio del año pasado, en febrero nos pudimos reunir todos para trabajar en el proyecto, en un mes, en un centro cercano al liceo, porque la obra estaba en construcción. La idea era poner las bases claras, las bases conceptuales, pero a su vez hacer que la gente comenzara a trabajar en equipo, porque un centro educativo tiene varios lugares, los departamentos, todo el acompañamiento personal de los alumnos, las tutorías, y el esfuerzo coordinado. En eso felicito siempre al



equipo de trabajo, que en poco tiempo ha logrado hacerse a la propuesta. Ahora lo estamos construyendo. Recién empezamos, pero queremos ser el mejor liceo en cuanto a la capacidad de eliminar la brecha de aprendizaje.

EC - Vayamos por ejemplo al contenido. Yo dije más temprano que los alumnos van a trabajar a tiempo completo, van a estar allí de lunes a viernes de 8 a 18 horas.

FP - Ya están.

EC - Ya están, claro, porque empezaron en marzo. Y además los sábados de 8 a 13. ¿Cómo se divide la actividad? ¿Qué pasa de mañana, qué pasa de tarde?

FP - Esa es una de las novedades y quizás también una diferencia radical con todos los modelos que tenemos cercanos y en la región. Una diferencia radical porque las experiencias de tiempo completo en este país y en la zona generalmente realizan el currículo oficial en la mañana y en la tarde talleres, que pueden ser de expresión, de arte. Por lo tanto en los liceos y muchas veces también en la enseñanza privada hay como una ruptura entre la mañana y la tarde. Nosotros seguimos el currículo oficial, pero organizamos un currículo propio en el cual no nos fragmentamos, los chicos desde el primer día sabían que todo el día es el currículo Impulso, no hay mañana y tarde, hay un continuo de todo el día.



Eso a nivel educativo es de gran impacto, porque plantea algo que a veces los educadores nos cuestionamos, y nos preguntan: ¿cuándo descansan estos chicos? Y si uno mira el currículo, en la mañana hay solamente tienen un recreo de 5 minutos y otro de 15 y clases. Gran desafío, porque, primero, el foco nuestro es el aula, el aula es el lugar del cambio educativo, por lo tanto todo tiene que pasar por lo que hacen los docentes. Un modelo con estas características ya nos pone el primer desafío: si manejamos clases tradicionales el modelo cae. Entonces el primer desafío era: hagamos un modelo que sea lo suficientemente exigente y con impacto académico para los chicos, pero muy exigente para nosotros. Y ahí comenzó el proceso, compartimos una cantidad de experiencias a nivel

internacional y regional, y surge esto, que para mí era un indicador muy interesante cada vez que visitábamos las escuelas, cada vez que les decíamos a las maestras directoras y a los padres. Nosotros no tenemos taller de electricidad, ni de peluquería, no es ese nuestro modelo. Tenemos taller de ciencia, taller de matemática, taller de inglés, taller de humanidades, taller de alfabetización. Ese es el corazón de la propuesta. Los chicos se van a dividir en dos, en esos talleres hay un coordinador que lidera aprendizaje del modelo y que puede conocer a todos los chicos. En nuestro modelo nadie está fuera del aula y el coordinador tiene que conocer a cada uno de los chicos. Los chicos decían: “¡Todo el día estudiando!”. Y de alguna manera eso fue lo que sedujo a nuestras familias y a muchos de los chicos: “Yo quiero ir”. “¿Sabés que son 10 horas de clase?”, como para entendernos. “Sí, quiero ir”.

EC - ¿Cuánto juega el inglés en este esquema? ¿De qué manera aparece, con qué protagonismo?

FP - En nuestra visión queremos ser una institución con un gran impacto en el idioma inglés.

EC - Cuando se recorren las instalaciones uno de los detalles que llaman la atención es que todos los carteles están en inglés.

FP - Están en inglés, desde el menú del día, lo que vamos a almorzar, todo está en inglés.

EC - Pese a que los niños llevan un mes y poco allí y por lo tanto todavía no aprendieron tanto de inglés.

FP - No es que no aprendieron tanto, sino que la gran mayoría, quizás más del 90%, nunca tuvo un contacto sistemático ni de impacto con la lengua.

EC - Igual, desde el pique la idea es que se vayan familiarizando con los términos en inglés.

FP - Nuestro modelo es directo y claro: vamos a trabajar esto. Ellos sabían que el tema del inglés era algo importante y básico, y las familias también lo aceptaban y querían. Tenemos un coordinador fantástico, una profesora de inglés fantástica, que en el arranque les transmitió esta pasión de aprender algo nuevo. Y los chicos desde el “good morning” hasta cada una de las actividades se empezaron a comprometer con algo que parecía imposible y que sin embargo están absorbiendo con rapidez.

\*\*\*

EC - El Liceo Impulso se puso en marcha en marzo de este año en el barrio Casavalle, y luego de las primeras semanas de actividad fue presentado oficialmente el sábado pasado de mañana. Ese es el tema de nuestra entrevista central esta mañana.

Estamos conversando con Nicolás Herrera, abogado, socio en el estudio [Guyer & Regules](#), presidente de la Fundación Impulso, y Fabrizio Patrìtti, profesor de Filosofía, licenciado en Ciencias de la Educación, licenciado en Psicología, máster en Dirección de Centros Educativos, flamante director del liceo Impulso.

\*\*\*

EC - Quedó dicho al comienzo, en este liceo la primera generación es de 100 alumnos repartidos en cuatro grupos de 25 cada uno. Esta mañana temprano llegaba la pregunta a propósito de dónde salieron esos niños.

ROMINA ANDRIOLI:

Por ejemplo, Silvana de Belvedere planteaba: *"¿Qué criterio se siguió para seleccionar a los 100 jóvenes que comenzaron el liceo? ¿Qué se hace, por ejemplo, con aquellos que no alcanzan niveles de excelencia?"*.

EC - Son dos preguntas, vamos a la primera.

NH - La elección fue muy sencilla: Fabrizio y su equipo visitaron 25, 26 escuelas de la zona, y hubo fechas para la preinscripción. De una población potencial de alumnos que salían de sexto de primaria que estimamos en 1.200 chicos se presentaron 377; fuimos a sorteo con escribano público, sin tener en cuenta las calificaciones, obviamente tienen que ser del barrio, estar debajo de la línea de pobreza y no estar atrasados más de un año para mantener cierta coherencia en la edad de los chicos que ingresan. Así que son una muestra representativa de la población de la zona, porque se hizo un sorteo ante escribano público en el que estuvieron presentes maestras directoras de muchas de las escuelas.

EC - Debe de haber sido duro el mano a mano con los que quedaron afuera.

NH - Sí, realmente, madres que seguían viniendo a ver si en la lista de espera había alguna chance, y de hecho uno de los chicos que estaba en la lista de espera, que entró, el otro día le mandó un mail a Fabrizio agradeciendo los cambios que ya ha notado en un mes y poco en su hijo.

FP - Es muy interesante destacar que el día del sorteo estuvieron padres también, padres que quizás no quedaron en esta experiencia, pero en años de estar en distintos educativos nunca vi el respeto y la forma en la cual estuvieron esas familias. Hubo familias que se levantaron y nos dijeron: "No quedamos, pero les deseamos la mejor de las suertes, porque este proyecto vale la pena". Eso también nos impactaba, fue un encuentro impresionante, porque teníamos un cupo, y esto también es muy importante, porque a veces está el tema de la selección. Acá cuando una persona se inscribía, cada una de las familias y el chico se llevaban el número, por lo tanto ya tenías tu número y sabías que iba al sorteo. Y si bien al principio habíamos planteado lo de un año, también fuimos más flexibles y llegaron a inscribirse chicos con 14 años. La situación que quedó es que al ser por escribano público y por sorteo y con solamente ese requisito para el cupo hoy tenemos una representación real de Casavalle.

NH - No vemos en qué nivel académico están hasta después de haber sido sorteados.

EC - Ahí viene la segunda pregunta que planteaba la oyente.

RA - Sí, que iba por el lado de qué se hace por aquellos que no alcanzan los niveles de excelencia.

NH - Al ingreso nada, simplemente nos vamos a ocupar tres o cuatro años de que Fabrizio y su equipo los lleven a ese nivel. Cuando hablamos de excelencia nuestro objetivo es que cada chico dé el máximo que pueda dar. Nuestra filosofía es que cada individuo debe buscar su felicidad y su destino y lo que nosotros podemos dar es una oportunidad, la oportunidad de elegir lo que quieran ser. Y para eso les vamos a dar, sin claudicar, todo el esfuerzo de la fundación, de su directiva, de su director y su equipo docente. Después el grado de excelencia que alcance cada uno será el que pueda alcanzar, pero respetando que cada persona pueda dar todo lo que pueda dar.

FP - Para eso además estamos el equipo, los educadores estamos para eso, para llevar a determinados niveles. Tenemos una psicopedagoga *full time* en la institución, por lo que junto con el equipo de trabajador social y psicólogo podemos tener una mirada bastante amplia de todos los procesos de los chicos, más la información de los docentes, y vamos teniendo un abordaje personalizado. En educación es así, los grupos son heterogéneos, acá o en cualquier otro liceo. Desde ese lugar de la personalización nosotros trabajamos distintos itinerarios, y lo diferenciado también. Ese es el desafío de la educación, no están todos en el mismo nivel, pero con todos trabajamos con altas expectativas. Decimos: tiene dificultades en la lectoescritura, perfecto, vamos a acompañarlo para que sea un buen lector y un buen escritor.

EC - Nicolás hace un rato hablaba de la carga horaria docente por alumno. ¿Cómo es eso?

NH - Más que carga docente por alumno, hoy tenemos un plantel de más de 20 personas con lo cual uno puede imaginar 100 chicos atendidos por un adulto cada cuatro alumnos. Obviamente es una concentración que no se va a mantener en el tiempo, porque cuando entren segundo y tercero no va a ser directamente proporcional. Pero hay cuatro coordinadores *full time*, profesores que están medio tiempo –que es mucho tiempo, son más de 20 horas semanales–, con lo cual se les está dando una carga de apoyo docente y de capacidad muy fuerte.

EC - ¿Qué papel juega la familia? Ustedes ya hablaron de eso, la participación, el involucramiento, el compromiso de las familias es fundamental en este modelo.

FP - Es fundamental, tenemos un programa de padres o referentes, nos interesan mucho los referentes de los chicos. De hecho, en el protocolo de ingreso hacíamos una pregunta a los chicos: si estás en una situación complicada, solo, y tenés un celular con una sola llamada, ¿a quién llamarías, a quién ubicarías? Para ver, desde las teorías del apego, quién era la persona con la que ellos contaban. Ahí surgen la madre, el hermano, el tío. Y desde ese lugar trabajamos en esa relación con lo que llamamos familia, con los padres o con los referentes, o con esas figuras que son importantes. A veces hay maestras que son muy importantes, hay maestras que siguen acompañando a los chicos, que los llaman para ver cómo les va, que quieren venir. Tratamos de armar esa relación y el vínculo lo hacemos.

Lo hacemos en distintos niveles, hay un nivel que es el cotidiano, que tiene que ver con técnicas muy básicas como la entrevista, tenemos entrevistas con las familias todo el tiempo, y lo hacemos en grupo aprovechando esto que decía Nicolás, que hoy tenemos una presencia importante de adultos. Todo lo que hacemos lo hacemos en equipo para ir estableciendo procedimientos y sistematizando. Entonces tenemos ese contacto personal con las familias. Y tenemos también el contacto, que para nosotros es vital, que es el Programa de Padres. Todos los meses nos encontramos no con “los padres” en general, sino con los padres de primero A, después con los padres de primero B... Dos sábados al mes la institución se concentra con las familias, con los padres.

EC - Ese trabajo empezó antes de que se abriera el liceo.

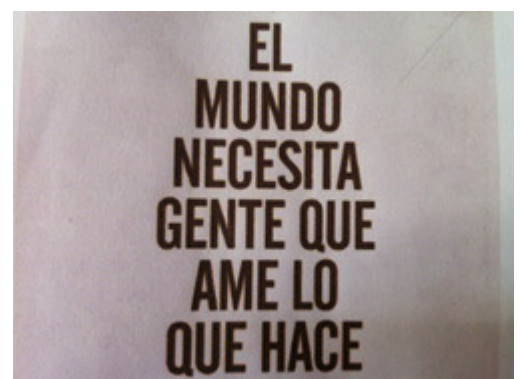
FP - Sí, en la inscripción decíamos: tienen que venir el chico y un adulto. Vinieron los padres, las madres especialmente, y después de hacer el sorteo, cuando ya estaban asignados los chicos, llamamos a las familias y les dijimos que queríamos visitarlas: “Usted esté tranquilo, usted ya está en el liceo Impulso”, para desmitificar esto de que elegimos o por qué, “¿tengo que dar alguna prueba?”. “Ninguna prueba, tú ya estás, y queremos hablar contigo en tu casa”. Ahí vamos con el equipo, tuvimos en un mes 100 entrevistas con las familias, que nos abrieron las puertas. Ahí también decíamos: “Esta es la exigencia, esto es así”. La idea es claridad en la propuesta.

Otra etapa fue todo el tema del uniforme, que los padres también acompañaron para probarse, para estar. Y después en febrero, en la semana anterior al comienzo de las clases, convocamos a todas las familias y les planteamos a qué nos comprometíamos nosotros como institución, después a qué se comprometía el alumno en el liceo, y después a qué se comprometían los padres.

NH - Y lo firmaron como un contrato. Este es un liceo sin excusas para no aprender, pero sin excusas para los padres, para los alumnos y para nosotros.

EC - ¿Cómo viene siendo la participación?

FP - Impresionante, impresionante con los padres, en todo sentido. Si nosotros necesitamos un padre hoy lo llamamos



y viene. Ya llevamos dos encuentros con los padres, vamos para el tercero, el 96% está presente siempre, porque a veces hay que trabajar, etcétera, pero se ha tomado la modalidad de que si no puede venir el papá, viene el hermano, viene la tía, viene la abuela, y vienen.

EC - Preguntan de la audiencia qué ocurre si una familia no responde, qué está previsto para ese caso.

FP - Estamos trabajando con las familias, decimos que a veces somos pesados. Por plantear una situación especial, nos ha pasado no tener una respuesta inmediata, porque la idea es que la respuesta sea en el día, no esperamos dos o tres días. Llamamos, no están. Ellos ya saben que uno les dice: si no tienen mensajes en el celular para comunicarse con nosotros, dejen abierto el celular, nosotros los vamos a llamar. Si no está ese resultado, vamos a la casa. Conocemos dónde viven, por lo tanto vamos y nos acercamos. Entonces por lo general estamos siempre trabajando.

EC - Nicolás, ¿qué tenés ahí?

NH - Tengo una infidencia, pobre Fabrizio, pero me mandó hoy un mail de una madre que dice:

*"Querido Fabrizio: Con este pequeño mail quiero llegar a ti una vez más. El darles las gracias queda muy chico, felicitarte es poco por lo que has logrado y lograrás en este largo camino que recién comienza. Los éxitos y logros ya están a la vista en tan solo un mes y tres semanas del comienzo de clases. Saber que mi hijo forma parte de esa institución maravillosa me hace inmensamente feliz. Él está feliz y eso es logro tuyo y de ese hermoso cuerpo docente que tienes a tu lado. No olvidaré nunca cuando ese 9 de noviembre de 2012, cuando recibí tu llamada diciéndome que mi hijo estaba dentro del proyecto y que formaría parte de esa institución. Sé que él te ha traído algún inconveniente, pero creo y estoy segura de que esto le servirá para no volverlo a hacer. También es parte de su crecimiento, y de nuestro lado siempre vas a tener el apoyo para que el día a día sea siempre así, con ganas, con nuevos objetivos, impulsarlos a cada día ser mejor y mejores personas. Las herramientas sobran y sobre todo el amor y respeto a tan hermoso proyecto. Todo nuestro cariño y apoyo. Mamá y familia de ...".*

EC - Orgullosa quedaste, ¿no?

FP - Sí, tenés motivos. La familia responde, queremos construir ese modelo Impulso. Un ejemplo que siempre citamos: teníamos mucha basura fuera del liceo y tratábamos de ir solucionando; enseguida un padre me dijo: "Yo te ayudo, yo vengo". Hacía más o menos 10 años que no se cortaba el césped ahí, logramos sacar un contenedor de basura, el padre vino toda una tarde. Eso conquistó a los chicos, que dijeron "nosotros vamos a ayudar". Siempre decimos: podemos ayudar o antes de las 8 de la mañana o después de las 18 horas. Esas son las ayudas, no dentro, eso está claro también. En feriado vinieron todos, y los mismos chicos llaman a las familias "vení a ayudarnos", se da muy natural. Estamos en esta etapa de contagio, que es lo inicial.

EC - Rosario, ¿algún apunte más de tu experiencia del sábado pasado?

RC - Los invito a recorrer los seis módulos que describí temprano. Vamos a entrar por el módulo que es el acceso, donde está ubicado todo lo que tiene que ver con las oficinas de dirección y secretaría, la sala de reunión de profesores, la sala de tutores, las salitas para recibir a los padres en caso de tener una conversación con maestros o con la dirección, y una sala muy particular donde hay una serie de dispositivos de seguridad que reciben en una pantalla las imágenes de cámaras que se han ubicado en lugares estratégicos, de manera que todo el predio está perfectamente vigilado.

Luego empezamos una recorrida, vamos a hacerla en sentido horario, tomando el primero que está a la izquierda. Allí se ubica la cocina con su despensa y un amplio y luminoso comedor. Los módulos 3 y 4 son los que están prontos para recibir las cuatro aulas y la batería de baños correspondientes a cada uno de esos conjuntos para segundo y tercer años, para los años próximos. En el módulo 3 están ubicadas las cuatro aulas donde están ya funcionando esos primeros años, repito, con una cara luminosa hacia el patio que hace que todas las aulas sean particularmente alegres. No son de grandes dimensiones, tienen un equipamiento sumamente moderno, con pupitres individuales en caños de hierro pintados en verde manzana, con su pizarra blanca, su interior de paredes de ladrillo a la vista. Y el módulo 6 aloja la biblioteca, la sala de informática, la sala de lectura y dos laboratorios de ciencia completamente equipados.

\*\*\*



EC - En el esquema que recién describía Rosario juega también un papel importante el que ustedes llaman “salón multiuso”, que es, además, comedor, pero no solo comedor. ¿Cómo es?

NH - Está en el bloque más grande, porque es más ancho, y está previsto no solo para comedor, sino para eventos con los padres, si tuvieran que venir muchos de ellos, o cuando esté todo el liceo funcionando para juntar a todos los chicos en algún evento o situación especial. Por ejemplo, si el otro día en la inauguración hubiese llovido, habríamos hecho toda la ceremonia ahí.

FP - De hecho todos los días antes del almuerzo nos encontramos con los 100 chicos. Tenemos concursos de inglés con el deletreo que fueron fantásticos, geniales, hubo concurso de nombres, tenemos aspectos más motivacionales. Todos los días 20 minutos antes del almuerzo en el comedor nos concentramos todos, después vamos a almorzar. Y también tenemos actividades, próximamente vamos a tener un concierto didáctico, una de nuestras profesoras viaja a Hungría para hacer un concierto y nos va a generar un concierto didáctico breve con todo su equipo para los chicos y sus familias, y ahí es el lugar ideal y especial para hacerlo. Todo lo que sea con visitas, encuentros, lo hacemos en ese comedor.

EC - La inversión inicial es de 2,2 millones de dólares.

NH - Aproximadamente. En este momento es muy difícil saber la cifra exacta, porque todavía estamos terminando de construir dos módulos, pero está en ese entorno.

EC - La cifra incluye la compra del terreno, la construcción del edificio y...

NH - Los movimientos de tierra, que fueron extraordinariamente altos, porque el terreno era un baldío, una chacra, y hubo que mover mucha tierra.

EC - También está computado allí el equipamiento.

NH - El equipamiento inicial también.

EC - Luego tendremos que considerar un presupuesto anual. ¿De qué orden es?

NH - Es difícil saberlo ahora porque hay muchos gastos que son prácticamente una inversión, porque son cosas que estamos comprando y se supone que van a durar muchos años, equipamiento y demás. Pero estimamos en el entorno de 700.000 dólares anuales.

EC - ¿Quién pone ese dinero? Esa era otra pregunta de los oyentes desde temprano.

NH - Estos proyectos no son sostenibles sin lo que decía al principio, la posibilidad de que las empresas privadas hicieran donaciones deducibles de impuestos. Las empresas donan, imaginemos, 100 dólares o 100 pesos y el costo real para ellas es de 18,75, porque el 75% de lo que donan lo pueden aplicar directamente a impuestos y el otro 25% es un gasto deducible de renta. El costo neto es de 18,75% de lo que se dona. Eso permite multiplicar el dinero a ese costo y conseguir los volúmenes. Si no, estos proyectos no serían posibles.

EC - Entonces el financiamiento proviene principalmente de empresas. ¿Hay también personas participando?

NH - Hay personas, pero obviamente son pocas en esta etapa y los volúmenes que aportan son sensiblemente menores que los que aportan empresas con este beneficio. Diríamos que la masa crítica fundamental es y va a ser siempre de empresas, lo que buscamos es el compromiso de las empresas, no escrito, pero sí en el espíritu y en la filosofía, de acompañarnos para siempre, en la medida en que sigan teniendo renta, y con eso estamos creando un compromiso empresarial muy, muy fuerte. Nuestra ilusión es que no haya ninguna empresa privada del país que tenga rentas que no aporte a un proyecto de esta naturaleza. Eso ojalá nos permita construir más liceos y replicar y multiplicar esto.

EC - De la audiencia llueven las preguntas, pero alguna tiene que ver con la orientación del liceo.

RA - Una pregunta concretamente: *“¿Cuál es la orientación filosófica e ideológica, si es que tiene?”*.

NH - Ideológica, ninguna, más que la excelencia. Tenemos objetivos concretos, eliminar la brecha de aprendizaje, vamos a medir, vamos a evaluar y, como no hay excusas para no aprender, vamos a ser muy exigentes con el director y con su equipo docente para que logren eso. Pero también tenemos un compromiso en la directiva de darles las

herramientas para que lo hagan, vamos a tratar de apoyar a los docentes para que hagan todos los cursos aquí o en el exterior que sean necesarios para ir logrando estos objetivos. Aquí va a haber evaluaciones internas, las clases son abiertas, asiste el coordinador a ver al profesor dar clase, el profesor a ver a otro, el adscrito también, entra el director, puedo entrar yo. Eso ya lo tienen digerido los chicos y los docentes. Aquí a los docentes los vamos a apoyar también a que sean lo mejor que puedan ser.

FP - Quizás esta característica de ser un liceo laico es la que nos permite desarrollar un pensamiento crítico. Decimos que lo laico es un método educativo que permite una reflexión crítica acerca del mundo y la realidad, y desde ahí nos posicionamos. Ser laicos no significa que desconocemos la educación en valores, todo lo contrario, los tutores tienen a cargo tanto las horas de estudio como el programa de valores del liceo Impulso, que tiene características especiales. Por eso hablamos siempre de los diferenciales. Así como tiene un programa de valores que técnicamente llamamos “la construcción de la personalidad moral”, porque no damos recetas, sino que vamos construyendo con los chicos espacios de reflexión para que ellos se apropien de lo que quieren hacer en sus vidas entendiendo y construyendo lo que es correcto y lo que no, también tenemos en ese mismo espacio un lugar privilegiado para lo que llamamos proyecto de vida. Entendemos –y ahí nos apoyan muchas teorías– que lo más importante hoy para estos chicos es mirar hacia el futuro. Mirar el futuro desde lo educativo en un programa de valores es construir el proyecto de vida: ¿cómo me proyecto?, ¿cómo voy construyendo?, y dar herramientas para el armado.

Y otra patita del programa de valores, que se desprende de él pero que para nosotros es algo de identidad, es desarrollar el liderazgo personal, que es esto de conducir la propia vida. Tenemos indicadores que nos hacen sentir que vamos por el buen camino –estamos hablando de un mes y tres semanas–. Por ejemplo, en la inauguración teníamos más de 30, 40 chicos que decían “yo quiero participar en algo”, los que estuvieron y los que teníamos de anfitriones en la puerta, los chicos que ayudaban con la bebida, los chicos que eran maestros de ceremonias, los abanderados. Eso es algo que también transmitimos desde esto del liderazgo: yo tengo que participar, tengo que crear cosas de mí. Es un programa de valores diferente porque encierra otros aspectos, pero que es fuerte y atraviesa toda la institución.

EC - Podríamos seguir conversando toda la mañana, porque las preguntas siguen llegando. A propósito del financiamiento, dice más de un oyente, por ejemplo Ariel: "*La financiación entonces no proviene de las empresas, sino de deducción de impuestos, o sea que en definitiva es la sociedad quien financia al liceo Impulso*".

NH - Hay distintas formas de verlo, yo lo interpreto de otra forma: es riqueza creada por las empresas privadas, son ganancias de las empresas privadas, lo que hace el Estado es renunciar a percibir las como impuestos. Si desde ese punto de vista se considera que es la sociedad que lo aporta, está bien que se interprete de esa forma. Hay que tener en cuenta que las normas tributarias en el Uruguay dan exoneraciones a proyectos productivos industriales por miles de millones de dólares, y que esta renuncia a percibir cierta renta de las empresas es minúscula al lado de las exoneraciones en las inversiones privadas. A mí me gusta decir que esto es valor creado por las empresas privadas que en vez de a impuestos va a este tipo de proyectos, y no solo a estos.

EC - Dijiste al pasar que en la fundación entienden que todas las empresas uruguayas o extranjeras radicadas en Uruguay que pueden hacer uso de esta normativa deberían estar aportando a algún liceo de este tipo. Entonces, ¿qué es lo que viene ahora? Porque hay una cantidad de empresas para visitar, ¿qué viene? ¿Un liceo Impulso 2?

NH - En nuestra visión sí, no tenemos concreto dónde y cuándo, pero probablemente va a existir y más temprano que tarde, porque nuestra visión también es –y tenemos ahí la presión de Fabrizio– 100 chicos más cada año que pasa, 100 que no podemos tomar son 100 que tienen una gran posibilidad de desertar del sistema educativo. Nos urge la situación de estos chicos, de estas familias, abrir el segundo liceo en 2015 sería nuestra ambición. Va a depender del apoyo que podamos conseguir de empresas privadas. A eso vamos a abocarnos.

EC - El proceso en ese caso iría a la construcción e inauguración de un segundo liceo, no a la ampliación de este.

NH - No, queremos mantener unidades de este tamaño, que tenemos evaluadas y pensadas, con esta atención personalizada, así que vamos a replicar, sea pegado o a 10 cuadras. Va a ser con otro equipo docente, probablemente con la dirección de direcciones de Fabrizio, pero con el mismo modelo de tamaño y relación adulto y plantel docente y psicosocial por número de alumnos.

\*\*\*

Transcripción: María Lila Ltaif