

A L PRENDIZAJE CORPORATIVO

ENVIAR A UN ASPIRANTE A BECARIO A LA universidad es un apreciado rito de paso en los hogares occidentales. Pero en la economía global, donde las compañías crecen o caen por la capacidad intelectual, la educación superior ha adquirido un significado más amplio y una nueva urgencia. La Universidad de Corporativos en Energía Hidráulica en Moscú enseña a los gerentes de plantas cómo manipular la tecnología de turbinas y la dinámica de rotores para abastecer eficientemente de energía a millones de clientes hambrientos de ella. Ingenieros en la Universidad de Petrobras en Río de Janeiro deben dominar los secretos de bombear petróleo enterrado a 7,000 metros debajo del Atlántico. Olvídense de los senderos cubiertos de hiedra y de las fiestas en fraternidades; piense en incubadoras empresariales, torres petroleras virtuales y clases móviles para transportar a los trabajadores en vagones de tren. El alma mater no es lo que solía ser.

Hoy, las universidades corporativas son con-

POR MAC MARGOLIS
ILUSTRACIÓN DE DAVID GOLDIN

sideradas el sector de más rápido crecimiento en la Educación Superior. Su cantidad se ha duplicado en la última década y ahora llegan a 4,000, según Annick Renaud-Coulon, quien preside el Consejo Global de Universidades Corporativas. Más de 4 millones de individuos estudian en la universidad de una compañía, donde, según algunos cálculos, las matrículas pronto podrían rebasar las de las universidades tradicionales. Otrora un lujo de las marcas en el índice Fortune 500, la academia corporativa ahora es una práctica estándar, con cualquier empresa que se respete presumiendo un campus o compartiendo uno con otras compañías. Al contrario de las universidades tradicionales, los campus corporativos generalmente no otorgan grados (aunque muchas se asocian con universidades tradicionales que sí lo hacen), concentrándose más bien en cursos de inmersión a corto plazo diseñados para

mejorar carreras particulares y disciplinas empresariales.

Renaud-Coulon las llama "espacios de educación aplicada para poner las estrategias empresariales en movimiento".

El concepto no es nuevo. McDonald's sacaba a sus asistentes de cocina en ciernes para voltear hamburguesas de la Universidad de la Hamburguesa en Oak Brook, Illinois, tan tempranamente como 1961. Pero así como se han expandido las oportunidades de mercado, igual ha pasado con la demanda en el trabajo. Los empleados deben ser capaces de comunicarse y trabajar en equipos. Moverse fácilmente en culturas diferentes ahora cuenta tanto como una maestría en mecánica cuántica. En algunos países, donde la educación en los salones de clase tradicionales ha fracasado, las compañías tienen que enseñar lectura y redacción. Otros imparten matices de estrategias, logística y tecnología que normalmente toman años de experiencia laboral para adquirirlos. Por todas partes, una economía cada vez



ORATIVO

LAS GRANDES COMPAÑÍAS ESTÁN ESTABLECIENDO CAMPUS UNIVERSITARIOS POR TODO EL MUNDO PARA AYUDAR A PRODUCIR EL TIPO DE EMPLEADOS QUE MÁS NECESITAN.

más avanzada hace más pronunciada la curva del aprendizaje corporativo. "Esto ya no es un proyecto vanidoso", dice Michael Stanford, de la Escuela Internacional de Desarrollo Administrativo en Lausana, Suiza. "Las compañías están tomando mucho más en serio la idea de que el aprendizaje y el desarrollo son herramientas competitivas. Las empresas que no hacen esto obtendrán poco de sus empleados".

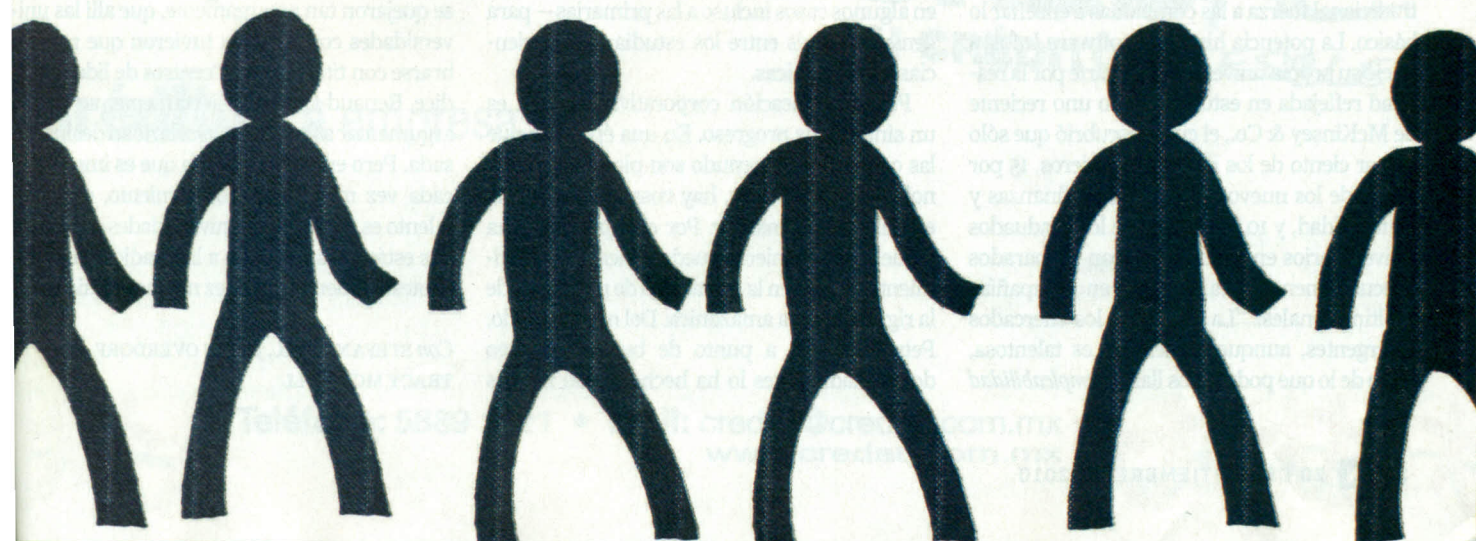
Las academias corporativas son tan variadas como las marcas que representan. Las compañías con un legado, como General Electric y Siemens, mantienen escuelas por todo el mundo, siguiendo de cerca a su huella imperial. Los campus internacionales de Motorola son idénticos, desde los pizarrones hasta el color del mobiliario, mientras que GDF-Suez está tan radicalmente descentralizada, que su universidad corporativa ubicada en París simplemente puede influenciar, pero no imponer, programas locales en sus campus alrededor del mundo. La rusa Oboronprom (Corporación Industrial Unida) es una uni-

versidad totalmente móvil que manda equipos de instructores a dar seminarios de dos a tres días para los empleados de 20 plantas diferentes de ensamblado de helicópteros y aviones. El gigante chino de partes para computadoras Huawei contrató al arquitecto estrella Norman Foster para que diseñase su complejo universitario de cuatro edificios en Beijing. La Universidad Dell, de forma adecuada, es completamente virtual.

No es una sorpresa que los ejemplos más asombrosos de aprendizaje corporativo se den en los emergentes Asia, Europa Central, Latinoamérica y África. Pocos hacen tanto como Infosys. Con dos helipuertos, un estadio profesional de críquet, una piscina rodeada con palmeras, y un complejo de cine de tres pantallas albergado en un domo geodésico reflejante, el Centro Educativo Global de Infosys en Delhi parece una cruz entre el Centro Epcot de Disney y Las Vegas. El complejo de US\$120 millones ya avergüenza a las sedes de los nuevos Juegos de la Commonwealth en Delhi, y una

expansión de US\$150 millones está en proceso. Cada uno de los más de 14,000 reclutas tiene su propio cuarto y su terminal de trabajo, una opulencia como nunca se ha visto en los campus universitarios del resto de Asia, típicamente hambrientos de tecnología. Mucho de los cursos y las pruebas se efectúan en línea.

Pero lo que realmente resalta es el plan de estudios. Jóvenes ingenieros pasan por un programa equivalente a un grado en ciencias computacionales avanzadas. Para aumentar las posibilidades de reclutas futuros, Infosys también capacita a cientos de instructores universitarios para que enseñen las aptitudes básicas en comunicación y solución de problemas, esenciales para trabajar en mercados diversos. "Lo que hacemos es cerrar la brecha entre lo que hacen las instituciones académicas y lo que la industria requiere", dice el director ejecutivo de Infosys, Kris Gopalakrishnan, quien describe al campus más como una universidad de EE UU bien dotada que con una de la India modestamente equipada.



SEGÚN ALGUNOS CÁLCULOS, LA MATRÍCULA DE LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS PRONTO PODRÍA REBASAR A LA CANTIDAD DE UNIVERSIDADES TRADICIONALES.

No hace mucho, tales esfuerzos elaborados hubieran parecido superfluos. Las grandes empresas podían seleccionar entre las mejores mentes de las universidades de clase mundial, recogiendo jóvenes gerentes, ingenieros y genios de la tecnología informática directamente de la ceremonia de graduación. Hoy, con las nuevas tecnologías y los métodos gerenciales constantemente puestos a prueba y derribados en el crisol del trabajo, las empresas han desarrollado necesidades de aprendizaje propias. Y algunas aptitudes simplemente no se pueden comprar o buscar afuera. Cada año, los campus gradúan ingenieros, economistas y administradores, pero pocos son instruidos en los puntos finos de producir biocombustibles, ensamblar aeronaves, o mover millones de toneladas de minerales a través de los océanos. Aun más, una gran porción de la fuerza laboral —50 por ciento de los expertos en energía hidráulica en Suecia y 45 por ciento de los ingenieros petroleros de Petrobras— están a punto de jubilarse, amenazando con llevarse con ellos décadas de experiencia y memoria institucional. “Uno puede ir a la escuela de comercio y aprender sobre la administración y liderazgo de la cadena global de abastecimiento”, dice Stanford. “Lo que no es fácil es aprender sobre las maneras en que puede aplicarse a su negocio”.

El reto es aún más desalentador en las naciones en desarrollo, donde la fallida educación tradicional fuerza a las compañías a enseñar lo básico. La potencia hindú de software Infosys inició su propia universidad en parte por la realidad reflejada en estudios como uno reciente de McKinsey & Co., el cual descubrió que sólo 25 por ciento de los nuevos ingenieros, 15 por ciento de los nuevos graduados en finanzas y contabilidad, y 10 por ciento de los graduados universitarios en general, estaban preparados adecuadamente para trabajar en compañías multinacionales. “La gente en los mercados emergentes, aunque a menudo es talentosa, sufre de lo que podríamos llamar *empleabilidad*

de última milla”, dice Vijay Govindarajan, un profesor en la Escuela Tuck de Administración en Dartmouth. “Carecen de aptitudes de comunicación, no saben cómo trabajar en equipos, son extremadamente teóricos, y les enseñan a ser del todo obedientes. Estos son problemas que las compañías deben corregir”.

En Brasil, el vacío de aptitudes es aún más dramático. A menudo, los trabajadores de cuello azul, e incluso las mayores corporaciones, carecen de educación rudimentaria. “Enseñar matemáticas y portugués no es parte de nuestro negocio central, pero dadas las fallas en nuestro sistema educativo, frecuentemente nos vemos en ese papel”, dice Desiê Ribeiro, gerente educativo de Vale, la cual da clases en vagones de tren alrededor de la vasta red ferroviaria del país. Es peor en los puestos de Vale en el extranjero, como Mozambique y Nueva Caledonia, donde la compañía tuvo que enseñarles a los mineros habilidades básicas de excavación, y capacitar a los proveedores locales en administración de empresas.

En respuesta, algunas compañías están asumiendo su educación hacia abajo en la cadena de aprendizaje. Infosys elige a reclutas brillantes pero a menudo muy mal capacitados, y los convierte en técnicos de clase mundial en su campus propio. Los reclutadores de Siemens, la multinacional de tecnología y energía ubicada en Alemania, va a las preparatorias —y en algunos casos incluso a las primarias— para generar interés entre los estudiantes en ciencias y matemáticas.

Pero la educación corporativa también es un síntoma de progreso. En una época en que las compañías a menudo son pioneras en tecnología e innovación, hay cosas que ninguna escuela puede enseñar. Por ejemplo, ninguna escuela de ingeniería puede vencer el conocimiento de Vale en la extracción de minerales de la rigurosa selva amazónica. Del mismo modo, Petrobras está a punto de buscar petróleo donde nadie antes lo ha hecho, 2,000 metros

abajo del agua de mar y otros 5,000 metros de roca, arena y sal. “No sólo necesitamos ingenieros petroleros, sino profesionales versados en reservas microbianas de carbonato”, dice Ricardo Salomão, gerente general de recursos humanos en la Universidad Petrobras. “No se sabe mucho sobre esto en ninguna parte”.

Las inversiones en salones de clases están dando frutos. Gracias en gran medida a su destreza en la perforación submarina —ahora parte del plan de estudios central en la Universidad Petrobras—, el gigante brasileño actualmente controla 24 por ciento de las operaciones en aguas profundas. Y cuando empiece a bombear desde sus nuevas reservas de aguas profundas, necesitará sumar de 8,000 a 9,000 empleados nuevos para 2015, sobrepasando por mucho la oferta de graduados universitarios. Al reeducar a los reclutas y afinar al personal joven, la universidad de Infosys está rebasando al defectuoso sistema educativo hindú para crear ingenieros de software a partir de graduados en otras disciplinas, lo cual, a cambio, ha impulsado el rapidísimo crecimiento en las ganancias de la compañía, de 20 por ciento a 40 por ciento al año.

No todos están felices con este arreglo. Muchas academias tradicionales no quieren oír que se use “universidad” y “corporativa” en la misma oración, y afirman que las empresas están esclavizando a las universidades al móvil de las utilidades. Las academias en Australia se quejaron tan amargamente, que allí las universidades corporativas tuvieron que renombrarse con títulos como “centros de liderazgo”, dice Renaud-Coulon. Ciertamente, se puede argumentar a favor de la escolaridad desinteresada. Pero en una economía que es impulsada cada vez más por el conocimiento, donde el talento es escaso y las universidades corporativas están dejando atrás a las tradicionales, las protestas suenan cada vez más académicas.

Con STEFAN THEIL, JASON OVERDORF, y TRACY MCNICOLL

21 HISTORIAS DE ÉXITO

ALGUNOS DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS MÁS INNOVADORES PROVIENEN DE LUGARES CON LAS POBLACIONES MAYORMENTE MARGINADAS.

• ENSEÑAR A NIÑOS MIGRANTES

PARA CHINA HA SIDO DIFÍCIL EDUCAR A los niños que se han visto envueltos en la enorme migración interna de la nación del campo a las ciudades. Para controlar esta marea humana, China vinculó los servicios públicos, incluida la enseñanza, al lugar de nacimiento de la persona, para que los hijos de migrantes no pudiesen asistir a clases en las ciudades donde trabajan sus padres. En la década de 1990, los empresarios abrieron miles de escuelas privadas sin licencia para cubrir este vacío, a menudo con profesores no calificados, instalaciones limitadas y cuotas prohibitivas. Los migrantes dejaron a sus hijos con algún pariente en el campo.

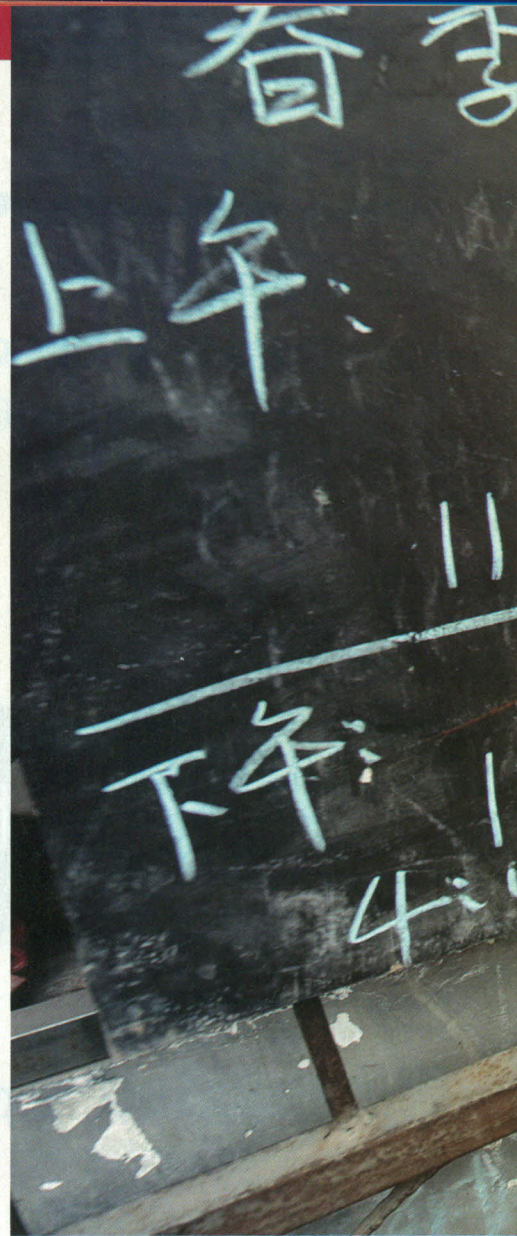
En 2006, el Ministerio de Educación de China abordó el problema, prometiendo

encontrar escuelas para niños de 6 a 15 años en las poblaciones donde trabajan sus padres. Ello puso una enorme carga financiera en ciudades como Beijing, hogar de cientos de miles de niños. Ahora Shanghái, la ciudad más grande de China, ha desarrollado una solución novedosa: un enfoque dual que encuentra lugares en escuelas públicas y privadas. "En la primera mitad de este año, más de 97 por ciento de los 420,000 niños migrantes en Shanghái obtuvieron educación", dice Yin Houqing, director adjunto de la comisión municipal de educación en Shanghái. "A partir [de este mes] nuestra meta es el 100 por ciento".

La medida ha requerido de una inversión inmensa: el año pasado Shanghái gastó alrededor de US\$500 millones para

crear espacios en las escuelas estatales. Ahora 70 por ciento de los niños migrantes asisten a ellas gratis. Pero con estas escuelas llenas hasta el tope, los funcionarios empezaron a pagar a las escuelas privadas para que coloquen al 30 por ciento restante. No sólo a las escuelas privadas ya existentes en Shanghái se les permitió aceptar a los niños migrantes, sino que alrededor de 160 de las originales 400 escuelas sin licencia para migrantes han recibido el permiso para operar como escuelas privadas. "Le dimos un pago a cada una para que mejorasen sus instalaciones, y les enviamos algunos profesores experimentados para ayudarlas en su administración", dice Yin.

El proceso no ha estado libre de tensiones: algunos de los directores de las más de 200 escuelas de migrantes que no fue-



作息时间安排

7:50 到校

8:00 上课

12:00 中午放学

2:30 到校

3:00 上课

4:30 学生放学

3月1日



NIÑOS
MIGRANTES EN
UNA ESCUELA
DE SHANGHAI.

ron aprobadas han protestado por trato injusto, y en varios casos las autoridades se enfrentaron a los manifestantes. Algunos de los niños migrantes han perdido demasiado del programa de estudios oficial de Shanghai como para ponerse al día rápidamente. Y, de forma significativa, el nuevo enfoque no ayuda a quienes están entre los 15 y 18 años y que desean asistir a la preparatoria y tomar el examen nacional de ingreso a la universidad de China. “Cada provincia tiene un cupo de lugares en las universidades, y todavía está basado en su lugar de residencia permanente”, dice Yin. “Necesitamos un nuevo sistema”. En consecuencia, muchos padres envían a sus hijos de vuelta a sus pueblos natales a los 14 años, para que puedan ser admitidos en las preparatorias locales. Yin

también está preocupado porque el programa atraiga demasiadas familias hacia Shanghai, inundando las escuelas. Hasta hoy, 54 por ciento de los estudiantes del primer año de primaria no son locales. Sin embargo, dice, los funcionarios han comenzado a reconocer que tienen la obligación moral de darles espacios a los niños migrantes. “Ésta es la ley ahora; pero también es lo que debemos hacer en una sociedad más madura”.

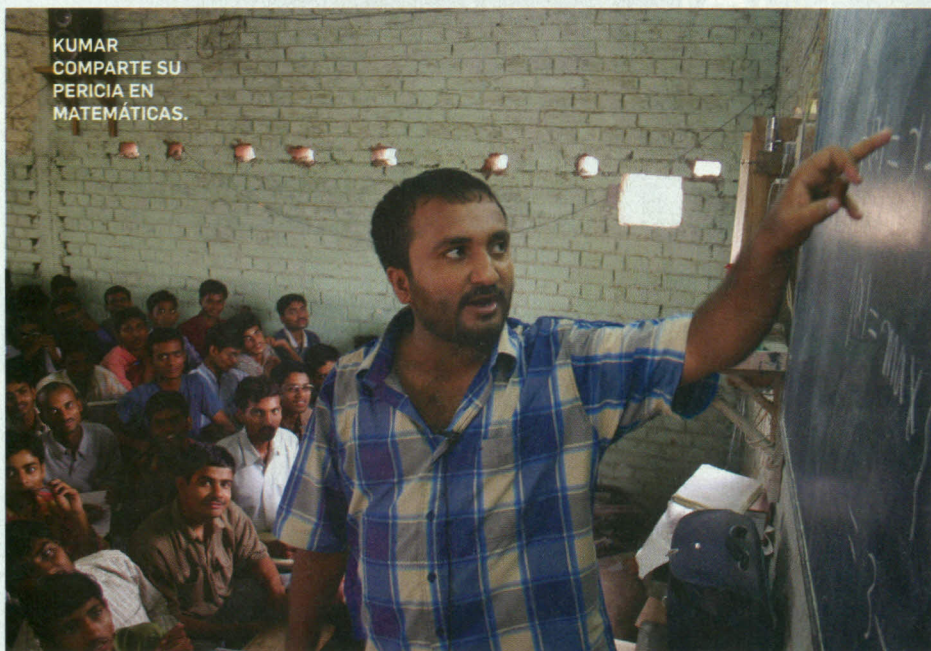
—DUNCAN HEWITT

• RESOLVER EL EXAMEN ESTATAL

POR AÑOS, EL CAMINO A LA CIMA EN LA India ha pasado por el altamente competitivo examen de ingreso para los preciados pocos lugares en los selectos Institutos Hindúes de Tecnología (IIT).

Para los privilegiados, la prueba es dura; para los desfavorecidos, puede ser agobiante. Pero gracias a un innovador programa de capacitación creado por el genio de las matemáticas Anand Kumar, de 37 años, los chicos inteligentes pero desfavorecidos en el empobrecido estado de Bihar son aceptados en los IIT a un ritmo sin precedentes. Cada año, Kumar selecciona a 30 estudiantes que lo ameritan —incluidos los dalits, también llamados los intocables— y los hospeda, alimenta y capacita vigorosamente, todo gratis. Este fue el tercer año consecutivo en que los 30 estudiantes entraron en los IIT, una fracción de los 10,000 estudiantes seleccionados entre los 472,000 que presentaron su solicitud. Desde su implantación en 2002, “Súper 30”, como se llama el programa, ha

KUMAR
COMPARTE SU
PERICIA EN
MATEMÁTICAS.



enviado a 212 de sus 240 graduados a cursos de cinco años en ciencias e ingeniería en los IIT. Algunos ya están en puestos de altos sueldos en varias industrias tanto de la India como del extranjero.

Kumar sabe de dónde provienen. Poco después de que él se graduó en matemáticas hace casi 15 años, su padre, un empleado del departamento postal, murió súbitamente de un ataque cardíaco. Kumar ya contribuía con artículos en revistas matemáticas de Gran Bretaña y fue admitido en un programa doctoral en Cambridge. Pero no pudo costearlo. Cuando buscó la ayuda de influyentes líderes políticos, éstos trataron de desanimarlo. Sin inmutarse, siguió estudiando y escribiendo artículos sobre matemáticas.

Empezó a enseñar a los estudiantes por una pequeña cuota. Pronto estableció una fundación bajo el nombre del gran matemático hindú Srinivasa Ramanujan, y fundó un instituto de capacitación donde casi 400 estudiantes pagaban por un riguroso curso de ocho meses. El dinero ganado por la escuela subsidió a los candidatos *super 30*, quienes son seleccionados por Kumar y su equipo entre miles de solicitantes a partir de una prueba, su aptitud científica y su nivel económico.

Los estudiantes se mudan a los sencillos cuartos de la fundación en septiembre. "Les enseñamos a comer, dormir, caminar y hablar sólo sobre los IIT", dice Kumar. Él, su madre y su hermano se encargan de sus necesidades básicas, para que puedan

dedicar 16 horas al día a estudio y discusiones intensas. Se sientan en chirriantes bancas de madera y escuchan atentamente a Kumar y su equipo de instructores, que incluye a ex estudiantes, exhortándolos a abordar un problema desde diferentes ángulos e ir más allá de los libros de texto. Para mantener su independencia, él ha rechazado todas las ofertas de ayuda corporativa o gubernamental. Los educadores y funcionarios hindúes, incluido el primer ministro Manmohan Singh, quieren aprender lecciones de este experimento. Otros estados hindúes, como Chhattisgarh, Tamil Nadu y Punjab, están ansiosos por duplicar este modelo. Para satisfacer la alta demanda en Bihar, Kumar ha decidido aumentar el número que prepara a 60, y posiblemente a 90 estudiantes. Además de aptitudes matemáticas, Kumar les inculca a sus estudiantes el valor de ayudar a otros: "Haz el bien, y te ocurrirán cosas buenas", les dice él.

—SUDIP MAZUMDAR

• DANTE EN LAS FAVELAS

LA LITERATURA CLÁSICA NO ES LA PRIMERA cosa que viene a la mente en la periferia de São Paulo. En la zona marginada de la metrópoli más grande en Latinoamérica, mantenerse libre de problemas supera a Homero y Platón; pero para decenas de estudiantes, los grandes libros se han vuelto una salvación inverosímil.

La revolución lectora de Brasil empezó hace una década, cuando Norman Gall,

un periodista y erudito, llegó a una conclusión asombrosa al analizar a estudiantes preparatorianos en esta megaciudad de 18 millones: "Estos muchachos no sabían cómo leer", dice él. Entonces, su esposa, la psicoanalista Catalina Pagés, realizaba lecturas en una institución para enfermos mentales. Juntos, decidieron llevar su iniciativa a los vecindarios. Las probabilidades no podían ser peores. Las tasas de abandono de los estudios eran altas. A menudo, los profesores no se presentaban. Justo afuera del patio escolar, se desató una guerra entre pandillas; São Paulo registraba 11,455 asesinatos en 1999, cinco veces la tasa de homicidios en Kosovo, desolada por la guerra, ese mismo año. Gall y Pagés sabían de la existencia de mentes talentosas languideciendo en las escuelas.

ABRAZAR
LA LECTURA
Y LA
ESCRITURA
EN UNA
FAVELA DE
RÍO.





LOS ESTUDIANTES SIGUEN SU PROPIO RITMO EN INDIA.

Con el apoyo del director de una escuela local, reunieron un pequeño grupo de lectores en Diadema, un poblado obrero de 380,000 habitantes en el estado de São Paulo. Cada sábado se reunían en una fábrica abandonada convertida en escuela. Seis de los ocho muchachos que eran parte del grupo estaban en libertad condicional. Empezaron modestamente, con *Juan Salvador Gaviota*, el best-seller de Richard Bach sobre una gaviota inconformista que rompe con su parvada rijosa para planear en alturas mayores. En una comunidad atascada en el crack y con escasas oportunidades, tocó una fibra sensible. Siguieron con *El banquete* de Platón. La enemistad heredada entre Capuletos y Montescos en *Romeo y Julieta* también tuvo eco en ellos. Igual lo hizo el tomo de Adam Smith sobre la libertad y la prosperidad.

Pronto, nuevos “círculos de lectura” empezaron a abrirse en São Paulo. Escuelas en Perú y la ciudad de Nueva York están estudiando esta idea. Los primeros lectores se han vuelto educadores y están llevando sus libros a cinco estados diferentes de Brasil. “No puedo esperar a difundir lo que aprendí de alguien más”, dice un lector, Felipe Camilo de Melo, de 16 años. Los círculos de lectura de Brasil están a punto de hacerse más grandes.

—MAC MARGOLIS

• ORDEN A TRAVÉS DE LA ACTIVIDAD

EN LA CLASE DE INGLÉS EN LA ESCUELA Primaria Mayammai, en Chennai, más de 40 estudiantes de 8 y 9 años se sientan en seis grupos diferentes. La profesora Rita Juliet le muestra tarjetas ilustrativas a uno de ellos: “apple”, “bat”, “cat”, “rat”. Pero los otros niños, sentados con las piernas cruzadas sobre esteras de paja, trabajan con la misma atención —y calladamente— en ejercicios de lectura y escritura. Para un visitante familiarizado

con las por lo general desastrosas escuelas públicas de la India, donde los gritos nunca cesan y los profesores todavía usan un palo para mantener a los niños en línea, parece un milagro.

El secreto radica en un método de enseñanza llamado “aprendizaje por actividades”, o ABL (por sus siglas en inglés), adaptado de la selecta escuela privada Rishi Valley en la vecina Karnataka, en el estado de Tamil Nadu. En vez de copiar del pizarrón y aprender de memoria, en este sistema inspirado en el método Montessori los niños trabajan esmeradamente con varios juegos, actividades y ejercicios independientemente. Como son libres de experimentar, se mantienen ocupados. Y ya que los estudiantes progresan a su propio ritmo, hay menos miedo a fracasar. Gracias a los esfuerzos obstinados de M.P. Vijayakumar, un dedicado oficial de la muy difamada burocracia hindú, Tamil Nadu ha extendido el aprendizaje por actividades en casi 40,000 escuelas públicas, de un comienzo modesto en 13 escuelas hace siete años. “Nunca soñamos en nuestros sueños más fantasiosos que esto llegaría a la escala de todo el estado”, dice Vijayakumar.

Algo tenía que hacerse. A lo largo de la India, padres y políticos se habían rendido ante las escuelas de gobierno, donde los profesores —que podían manejar hasta 90 pupilos de cinco grados diferentes— faltaban a clases hasta 50 por ciento del tiempo. Los estudiantes de castas bajas y los de lento aprendizaje se sientan en una esquina a cortar mangos o hacer otras tareas de ínfima importancia. Y cuando inevitablemente un niño se exterioriza, el castigo físico es rápido y severo. Tales escuelas son candidatos ideales para el aprendizaje por actividades, el cual puede ayudar a los profesores a crear un ambiente disciplinado, incluso cuando ellos mismos estén

poco inspirados. “La pedagogía oculta es que puede evitar al profesor”, dijo Amukta Mahapatra, directora de un centro de educadores en Chennai. “Los niños pueden aprender incluso si el profesor no está allí”.

Hasta ahora, los resultados en Tamil Nadu han sido impresionantes. En 2007, una evaluación independiente de escuelas con ABL descubrió una mejoría de 25 a 30 por ciento en el rendimiento de los estudiantes en tamil, inglés y matemáticas. La cantidad de alumnos rezagados cayó hasta 40 por ciento, y el número de alumnos excelentes aumentó tanto como 40 por ciento. Aún más, la nueva metodología prácticamente acabó con la brecha entre niños y niñas, chicos rurales y urbanos, y ricos y pobres. Pero tal vez lo más importante fue el nuevo ambiente de aprendizaje. Antes de que el programa comenzase, los observadores de los salones de clase encontraban estudiantes aterrorizados y profesores enojados. Un año después, encontraron niños orgullosos de mostrar sus logros y profesores que redescubrieron la satisfacción en sus carreras.

—JASON OVERDORF