

En diciembre 2006 el Presidente Vázquez anunció la creación del Plan Ceibal. En Mayo 2007, cuando comenzamos el piloto de Villa Cardal, nuestro lema era “Aquí comienza el futuro”. Estábamos inventando el futuro, a decir de Alan Kay. Para el 10º aniversario adoptamos el lema “Hicimos historia haciendo futuro”.

A pocos meses de cumplir 13 años de la primera entrega de máquinas, estoy aquí frente a ustedes, despidiéndome de mi rol en la institución.

En la ley judía, cuando un varón cumple 13 años o una niña cumple 12 años, se considera que han adquirido la madurez. Esta celebración religiosa se acompaña de un festejo familiar muy conocido, denominado Bar o Bat Mitzvá. En lo personal, tengo los mismos sentimientos que cuando mis hijos cumplían su Bar Mitzvá.

Me siento muy orgulloso y contento de lo que hemos construido en conjunto; me siento muy feliz de ver a la institución madura, pujante. Hemos logrado que Ceibal sea hoy parte del paisaje del Uruguay del siglo XXI.

¿Cómo y por qué logramos en tan pocos años poder hacer, modificar y resolver tantos problemas pendientes que había en nuestro país?

## **Innovación y disrupción**

Creo que la respuesta es porque fuimos disruptivos. Fui al diccionario y encontré la definición: “una persona o cosa que previene algo, ... de continuar como siempre se hizo o como se espera que se haga.”

Yo siempre fui un disruptor. Desde que era niño hay dos preguntas que siempre estuvieron en mi mente, “cómo” y “por qué”. Por qué las cosas son del modo que son y cómo las cosas funcionan. Esta forma de pensar me hizo estudiar ingeniería y mientras estudiaba me preguntaba mucho “por qué y cómo”, no sólo en la universidad sino también con respecto a la sociedad en que vivíamos, las ideas de los 70, la política. Mi primer deseo por crear una disrupción vino como estudiante en la militancia y protesta, mientras tratábamos de cambiar el mundo. Fallamos y fuimos golpeados fuertemente.

Todos nosotros podemos ser disruptivos, todos nosotros podemos ser innovadores. La pregunta es por qué algunos son más innovadores o disruptivos que otros.

Para cualquiera de las dos cualidades, lo principal es creer en lo que estamos haciendo y dimensionar los obstáculos en su justa medida. Algunos miran los problemas y amplifican los obstáculos. Esos no son innovadores; el tamaño del problema crece con el tiempo y se vuelven más temerosos, lo que los lleva a continuar haciendo lo mismo

todo el tiempo. Otros reducen el problema a un tamaño minúsculo y fallan porque no están preparados para sobreponerse a las dificultades que el problema tiene; parece minúsculo pero no lo es.

Hay que entrenar la mente para analizar el tamaño real de los problemas, entender las restricciones que existen y encontrar las soluciones. Para poder innovar o generar una disrupción tenemos que preguntarnos qué problemas estamos tratando de resolver.

Para ser disruptor o innovador hay que tener liderazgo. En el Plan Ceibal tenemos muchos líderes que han permitido llegar a donde estamos. Los líderes tenemos que entender que estamos tomando riesgos, que el fracaso es una opción posible y que si nunca hay fracaso, en algo nos estamos equivocando y no estamos innovando lo suficiente. Muchas veces los riesgos no están en la realidad sino en nuestras mentes y en nuestros miedos. Si creemos en nosotros el miedo disminuye. Si tenemos un equipo que hace el trabajo y compartimos las responsabilidades y el éxito con el equipo, el miedo disminuye. Por otra parte, siempre es preferible intentar algo nuevo para resolver problemas y fallar, que mantener algo que no funciona.

El error o el fracaso son siempre parte de los éxitos futuros. Lo que no se puede aceptar nunca son acciones que vayan contra los principios fundamentales sobre los que nuestra institución está construida y uno de esos principios es la transparencia.

Analicemos un poco nuestra historia y veamos cuáles fueron las principales innovaciones y disrupciones que hicimos en estos años.

#### Nuestra institucionalidad

¿Cuál fue la gran disrupción e innovación?

Fue decidir hacer el proyecto para y junto con, pero por fuera del sistema educativo. Diseñamos una nueva institución para el proyecto, que tenía a las autoridades de la educación en el consejo y que su misión era apoyar al sistema educativo.

Empezamos siendo una organización tecnológica y fuimos innovando y transformándonos en una Agencia para la innovación en tecnología y pedagogía al servicio del sistema educativo. Somos una organización donde hemos logrado que convivan y sumen coordinadamente para la misma causa las más diversas profesiones.

#### La enseñanza de Inglés

La razón fundamental de Ceibal en Inglés es que en Uruguay no hay suficientes docentes de inglés en primaria. Este programa es un éxito: casi 80.000 niños de 4º 5º y 6º aprenden inglés y tienen buenos resultados en la prueba de fin de año.

¿Cuál fue la disrupción en este caso?

La disrupción fue aceptar que no podíamos esperar a formar a todos los docentes que necesitábamos y que valía la pena probar con tener los docentes fuera del aula conectados por videoconferencia.

Esta metodología y disrupción también la estamos usando ahora para pensamiento computacional. Una vez que encontramos la solución innovadora, se puede aplicar a muchos problemas diferentes. En 2020 tendremos 3000 grupos de Pensamiento Computacional cubriendo casi 70.000 niños de 4º 5º y 6º de primaria

La Red Global de Aprendizajes

Cuando comenzamos en 2014, y luego de acordar con Anep y los desconcentrados, decidimos incorporar 100 centros a la Red y que Ceibal fuera el responsable de la implementación del programa New Pedagogies for Deep Learning. Decidimos que toda la implementación iba a ser voluntaria y que en un mismo centro educativo podíamos tener grupos Red y grupos que no eran parte de la Red. Además obtuvimos la autorización de los desconcentrados para que los centros Red tuvieran mayor flexibilidad para llevar a cabo proyectos innovadores.

Este año llegaremos a 800 centros y hemos logrado que la Red se transforme en el movimiento de cambio que desean los docentes y hemos recibido muchas solicitudes de colegios privados para subirse a este movimiento.

Hemos demostrado que los cambios en educación no se imponen, se deben hacer con el liderazgo de los directores e inspectores, desde “el medio”. Los cambios se hacen en los centros.

¿Cuál fue la disrupción de la Red de Aprendizaje?

La disrupción fue ser flexible y avanzar en los cambios en las prácticas y no esperar hasta tener nuevos planes de estudio para comenzar a probar. Con esto logramos llegar a niveles de masa crítica que nos permitieron avanzar.

Sin duda que en estos 13 años tenemos muchas otras innovaciones y hemos resuelto problemas muy importantes. Estas van desde la forma de entregar máquinas, de conectarlas, de repararlas, de re usarlas para repuestos. Hemos innovado con soluciones y plataformas de matemáticas, de robótica, de manejo de aula, de biblioteca. Hemos innovado con Aprender Tod@s, hemos innovado en la formación de docentes, hemos innovado con Jóvenes a Programar, con Ibirapitá, con el Programa de Data Science y así podría seguir y seguir.

Al hacer todo esto resolvimos el problema de equidad de acceso a tecnología, a internet, a textos y libros, tenemos niños camino a ser bilingües, con pensamiento computacional, trabajo por proyectos, robótica y otros.

Hemos innovado al tener una organización que no sólo declara que le importa la equidad y paridad de género, sino que la aplica y se certifica.

Hemos demostrado que la innovación es posible.

Tenemos que ser líderes, entender el problema que debemos resolver, preguntarnos cómo y por qué, construir equipos para encontrar las soluciones correctas para los problemas planteados, y cuando nuestro rol sea el de seguir a otro líder, como le hemos hecho muchas veces, asegurarnos de acompañar y no trancar los procesos. En Ceibal eso es así: tenemos una organización con liderazgos firmes, con mucha innovación y mucho trabajo en equipo.

Mucha gente me pregunta por qué estoy contento, sabiendo cuánto quiero a esta institución y cuánto la voy a extrañar.

Estoy muy contento porque ha sido un privilegio trabajar con ustedes y formar parte de este proyecto.

Ha sido un privilegio inconmensurable desde todo punto de vista. Erich Fromm en su libro "El arte de amar", habla de distintos tipos de amor. Entre ellos habla del amor fraterno y el amor a uno mismo. Cuando uno ama a cualquier persona se ama a sí mismo a través de esa persona y también ama a la humanidad completa. Cuando uno ama y da, uno recibe mucho más de lo que dio.

Por eso es mi agradecimiento a todos y a cada uno de ustedes por todo lo que dieron y me dieron en todos estos años. El más beneficiado, sin dudas, he sido yo. La vida hay que saber disfrutarla y siempre hay que agradecer.

Por último, quiero hacer algunos agradecimientos puntuales por todo lo recibido en estos 15 años de función pública. A mi esposa Zoides, que me ha apoyado y soportado todos y cada uno de estos 5475 días; a mis hijos, que siempre me alentaron; a Miguel Mariatti por su sabiduría y su visión, que me ha resultado tan complementaria como necesaria en estos años; a Fiorella, Irene y Ana, por su liderazgo, por hacer Ceibal posible y ser la garantía de la perduración de esta hermosa institución; a Jorge y Alicia, porque siempre estuvieron para asesorarme, y por último pero no menos importante, a María, mi 2ª madre judía, que me ha cuidado y ayudado en todo este período.

Siempre creí que uno no debe perpetuarse en los cargos. La vida no es lo que uno hace, sino lo que uno deja como legado cuando se va. Hace por lo menos 2 años que estoy preparando mi salida, fortaleciendo los equipos y transmitiendo directamente mi experiencia, para que Ceibal sea cada día más robusto.

Empieza una nueva etapa, le deseo lo mejor a Leandro Folgar, de quien tengo las mejores referencias.

Tengan confianza en ustedes mismos ya que si lograron todo esto en 13 años, imaginen los desafíos que quedan por venir y superar.

Los quiero mucho, nos seguiremos viendo, trataré de saludar a todos personalmente

Gracias

Miguel Brechner

Fundador y Presidente de Plan Ceibal 2007-2020

Discurso de despedida con todo el equipo de Plan Ceibal, jueves 20 de febrero de 2020.