

El liderazgo de Innova Schools

7 de marzo de 2019

La educación es una de las grandes brechas sociales que el Perú no atina a cerrar. Nos mantenemos tercamente en paradigmas obsoletos y desde el Estado se hacen distancias y ascos a los aportes del sector privado.

Tal como dice León Trahtemberg: "[El alumno vive en el siglo XXI y su profesor en el siglo XX](#)".

No podemos ser parte relevante del mundo del futuro (inmediato) de la cuarta revolución industrial con los paradigmas de la primera revolución industrial, la producción en masa. Las tecnologías modernas nos permiten formar a cada niño como un individuo empoderado según sus capacidades y ambiciones.

Pero ¿qué esfuerzo hace el Estado por incorporar las mejores prácticas educativas, o qué hace para desarrollar alianzas con el pujante sector privado que está revolucionando la educación en el Perú?

Nada. Todo lo contrario.

En la siguiente nota de la Revista Execution de EY, se hace una semblanza del promotor de los colegios INNOVA SCHOOLS, Jorge Yzusqui, quién explica el desarrollo de la cadena de colegios y los niveles de excelencia alcanzados. Todo a un costo, prácticamente igual, al de la educación pública en el Perú.

Lamentablemente, al sector educación no le entran balas. Está más cerca de programas ideológicos que de espacios académicos. Después del fracaso de la gestión del gobierno de Humala, el gobierno de PPK-Vizcarra, ha relegado la educación a un tema menor. No hay un debate nacional sobre la revolución que hay que emprender. Solo se dan discursos vacíos de contenido transformador.

Por ejemplo, en [Lampadía](#) propusimos celebrar un '[Pacto Social por la Educación](#)', pero ningún ministro, incluido Daniel Alfaro, quieren siquiera conversar al respecto.

Veamos que nos dice Yzusqui, y no dejemos de presionar para cambiar las cosas.

Innova(dor) Schools

REVISTA EXECUTION
Vol. V, febrero 2019
revistaexecution.ey.com
EY

Jorge Yzusqui es el emprendedor detrás del proyecto educativo más ambicioso del país, con una propuesta de calidad top a bajo costo.

Líderes Empresariales del Cambio (LEC 2018)



"Yzusqui, apunta a la luna, que aún si fallas, estarás entre las estrellas", era lo que le recordaba siempre su profesor de historia, el señor Montes, quien lo impulsaba a ponerse metas altas; uno de sus referentes.

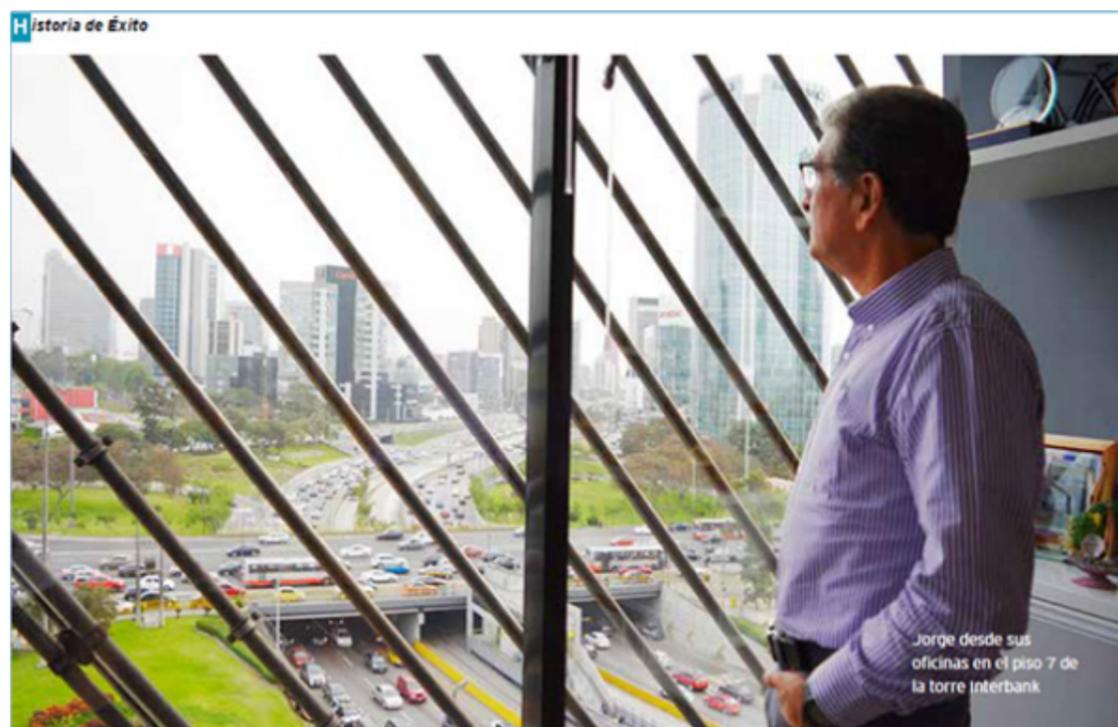
Jorge nació en Lima y estudió en la gran unidad escolar Mariano Melgar, "tuve la suerte de estar en la época que los colegios públicos todavía funcionaban bien". Su experiencia escolar fue bastante buena; no era de los "chancones" ni tampoco de los "chacoteros", pero tenía clara la importancia del colegio. Si bien de pequeño (primaria) tenía la idea de ser marino, en la secundaria su gusto por la física y las matemáticas lo inclinaron a estudiar ingeniería, y así lo hizo.

En 1976, al terminar el colegio decide postular a la carrera de ingeniería industrial, aunque el dónde estudiar ocasionó una pequeña disyuntiva familiar.

"En esos años el terrorismo había tomado las universidades públicas, y una carrera regular de cinco años, podía demorar siete o incluso ocho años; yo no quería eso. Pero por la situación económica familiar, era la opción viable". Su padre trabajaba en un frigorífico, y su madre tenía un pequeño taller donde producía artículos para los salones de belleza. "Mi padre, después de su trabajo, ayudaba a mi madre a repartir sus productos. Tengo un recuerdo de ellos como tremendos trabajadores".

Los recursos eran limitados, pero teniendo claro que no podía prolongar sus estudios más de lo usual, decide postular, a la vez, a la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y a la Universidad de Lima (UL); ingresó a ambas, pero se matriculó finalmente en la UL. Su padre, al enterarse,

preocupado en no poder hacerle frente a este gasto, le recriminó esta elección. “Le dije: no te preocupes, apóyame con lo que puedas y yo voy a trabajar para poder pagar el resto”. Y así fue. Jorge consiguió su primer trabajo, nada menos que como profesor particular de matemáticas para alumnos de colegio; el inicio de su vocación por la educación. “Empecé a dar clases particulares y me di cuenta que tenía la misma sensación que cuando iba al estadio y mi equipo favorito ganaba y yo salía con aires de triunfo, como si hubiese jugado el partido; igual a la que sentía cuando mis alumnos venían con buenas notas”. Desde ahí Jorge no dejó de enseñar hasta hace dos años –enseñó en la universidad, tanto en pregrado como postgrado-, ya que por cuestiones de tiempo y viajes tuvo que dejarlo.



Punto de quiebre

A los 22 años, ingresó a la empresa Sandoval S.A., que en ese tiempo se desempeñaba en mudanzas, y que fue transformándose hasta ser hoy un importante operador logístico (Grupo Sandoval). Jorge hizo toda su línea de carrera ahí, con más de 20 años en la firma, y llegó a ser el Director General.

Alternando con su trabajo, a los 29 años IPAE lo invita a ser miembro del Directorio, y le encarga el proyecto de capacitación docente en zonas rurales, con el Ministerio de Educación. Dicho proyecto lo llevó a visitar los pueblos más alejados del Perú, lo que le impactó en gran medida. “Ahí conocí a los verdaderos pobres del Perú. Más de dos millones de alumnos que estudiaban en las peores condiciones, profesores que con las justas hablaban español; yo me cuestionaba, ¿cómo es posible que tengamos al futuro del país así?”.

Todo esto fue desarrollando su convicción, tenía claro que el Perú no sería un país sostenible en el largo plazo si no se transforma el sistema educativo. Es así que al cumplir los 45 años, tomó la decisión de dejar su trabajo y arrancar de cero este proyecto. Empezó a estudiar sobre sistemas educativos en el mundo, viajar para conocer otras realidades y aprender todo lo que podía al respecto.

El proyecto se inició en el 2005, con un pequeño colegio en Los Olivos. Consciente que no sabía mucho del tema educativo, invitó al padre Miguel Raneras Sánchez-Pardo, presidente de Coprodeli. “Yo siempre le decía que podría ser el número uno de los negocios en el Perú. Un sacerdote que tenía varias compañías, y todo lo ganado, se lo dedicaba a sus orfanatos, colegios y postas médicas”.

Con su experiencia liderando colegios, Jorge le ofreció un porcentaje de acciones para que lo apoye con la parte educativa, y así fue, solo con la condición de ponerle el nombre al colegio: San Felipe Neri (patrono de los educadores). A él se sumó Gonzalo Galdós como socio capitalista, y es que hacer colegios es caro; involucra varios millones. “Puse todo lo que tenía, pero llegó un momento en el que se nos acabó el dinero y tuve que recurrir a activos personales para apalancarme; me la jugué por completo”. Con el terremoto de Pisco, el padre se retiró de la sociedad para ir a apoyar a la reconstrucción de la ciudad.

El siguiente paso que dio la empresa fue la compra de un terreno en Chorrillos y otro en Villa El Salvador. Para poder seguir con el proyecto era necesario un mayor financiamiento. Lamentablemente ningún banco local accedió a dar el préstamo, por lo que Jorge viajó hasta Washington para solicitar un financiamiento del BID.



A su regreso, Cofide accedió a darle un préstamo. Con ello, terminaron de hacer los dos primeros colegios, y el tercero fue financiado por la AFI de APOYO; hasta ese momento tenían tres colegios con 800 alumnos.

El día D

Era finales del 2009 y Jorge recibe una llamada de Interbank; querían reunirse con él. “Pensaba que al tener tres colegios y tener un negocio sostenible, estarían interesados en apoyar en financiar el proyecto”. El día llegó, y se apareció CRP (Carlos Rodríguez Pastor, Presidente de InterCorp) con cinco personas más. “Se pasearon por las instalaciones por poco más de una hora, me felicitaron y se fueron”. Casi una semana después, un ejecutivo de Nexus (el brazo inversor del Grupo InterCorp) lo llamó para mostrarle su interés por invertir en el proyecto. Jorge no tenía intención de vender, y se los hizo saber, aunque ellos tampoco querían eso; “me dijeron: Jorge queremos que te quedes liderando el proyecto, queremos comprar a tus socios”.

Lo cierto es que Jorge no entendía como un grupo que ya tenía inversiones en banca y retail, quería meterse en educación, así que solicitó una reunión con CRP para entender qué estaba pasando. Se juntaron, y rápidamente se dieron cuenta que ambos estaban convencidos de la necesidad urgente de hacer algo por la educación del país; para el desarrollo. “En ese momento, CRP me preguntó cuántos colegios quería hacer, le dije 15; él me respondió: ¿Por qué no 100?”.

En esa reunión, Jorge encontró a un gran aliado, con un genuino interés por la educación, y un grupo con muchas capacidades que él personalmente, no tenía. El grupo ya manejaba una universidad corporativa, tenía un sistema de búsqueda de terrenos, recursos financieros importantes, soporte en management, y demás. “Antes éramos tan pequeños que yo era el “one showman” (el “todista”), y conforme íbamos creciendo, empezaba a sentir que me volvía un limitante para la compañía, por temas de capital, conocimiento educativo; ahí tomé la tercera decisión difícil: dejar de ser socio mayoritario”. Aunque Jorge era consciente que el impacto del proyecto en el país sería exponencial con InterCorp.



La evolución del proyecto

Se empezó el nuevo proyecto pero se hacía evidente que necesitaban fortalecer el modelo. «En una reunión CRP me comentó que con el modelo educativo actual “no la íbamos a hacer”; necesitábamos romper el molde, e IDEO (reconocida empresa de consultoría de diseño) era la opción”.

Así viajaron a San Francisco, presentaron su caso y contrataron a IDEO. Con ellos vieron todo, desde el nuevo diseño, interiorizaron el trabajo con design thinking, el looking out (aprender de lo mejor que hay en el mundo), diseñaron en conjunto la currícula, la metodología educativa, el propio diseño de los colegios, y más.

Todo este trabajo buscaba alinearse al agresivo plan de crecimiento trazado, y por el cual hoy tienen 49 colegios y 37,000 alumnos. “Hoy en día, es el proyecto más grande de educación básica privada en la historia del Perú”. El objetivo planteado al 2023 es alcanzar los 100 colegios, por lo que apuntan a construir al menos entre seis y siete colegios por año. En marzo del 2019 arrancarán con 54 colegios y 46,000 alumnos, destacando su ingreso a la selva (Tarapoto y Pucallpa).

Cabe señalar que el gran plan desarrollado para el Perú, fue tropicalizado junto con IDEO para México, y es que desde agosto del 2018 opera, en alianza con el grupo Kaluz, su primer colegio en el extranjero, con una inversión inicial de US\$4 millones para su primera etapa (se encuentran construyendo dos colegios más), y con planes tan ambiciosos como los del Perú.

El objetivo de Jorge es claro: cambiar la educación del país hacia una top, y si bien con Innova Schools llegará a 100,000 alumnos, el grueso que representa la parte pública -ocho millones de alumnos- necesita el mismo trabajo. Es por ello que vienen transmitiendo todo lo que van aprendiendo al Ministerio de Educación, y esperan poder hacer más. “Creo que en algún momento vamos a entrar de alguna manera en educación pública, ya sea por una APP, Oxl u otro mecanismo. Creo que la gestión de los centros educativos tiene que cambiar en el país, y en eso hemos trabajado mucho y podemos aportar”.

¿En qué radica su éxito?

Personalmente, Jorge ha identificado a lo largo de su trayectoria profesional dos factores de éxito: pasión por lo que haces y talento. “Acá en mi equipo tenemos gente de Standford, Wharton, Columbia, Oxford, que puede dar por sentado el conocimiento, pero cuando hago las entrevistas me pongo a hablar de educación, y si en la conversación a esta persona le brillan los ojos, recién ahí la contrato”.

A nivel del proyecto educativo, Innova Schools se ha afianzado en cuatro pilares: (1) infraestructura, (2) metodología de enseñanza, (3) profesores de gran nivel y (4) formación en valores y ciudadanía. “Al inicio del proyecto identificamos entre 10 y 11 factores críticos sobre los cuales los padres de familia se guían para elegir un colegio. Pero como no puedes ser bueno en todo, tienes que escoger en qué ser fuera de serie; así enfocamos nuestros cuatro pilares, en lo demás somos estándar”.

¿Educación top a bajo costo?

Los números le están dando la razón al objetivo de Jorge. Los alumnos de Innova Schools han alcanzado resultados superiores (más del doble en matemáticas y doble en comunicación) que el promedio nacional. Además, 84% de sus egresados siguen estudios superiores. Incluso las calificadoras de riesgo les han otorgado una calificación de AA (listan en la BVL), lo que refleja su sólido desarrollo.

Así siguen trabajando en fortalecer aún más el proyecto, desarrollando metodologías para kinder con la Universidad de Berkley. Así también, desde enero 2018, vienen trabajando con el programa Project Zero de Harvard. Y sobre todo ello, su foco está en las capacitaciones de los profesores, por lo que lanzarán una escuela de maestros en marzo 2019.

Sin dudas un proyecto ambicioso pero que viene dando frutos, escalable y que espera ser la chispa que transforme la educación en el país.

US\$1,500

paga al año un padre de familia en Innova Schools, mientras que el sector público invierte US\$1,300 por alumno de secundaria.

Las tres decisiones más difíciles

1. Dejar su trabajo como Director General.
2. Recurrir a sus activos personales para financiar el proyecto.
3. Dejar de ser socio mayoritario y pasar a ser minoritario.

¿Sabías qué?

- Business Insider (2015) nombró a Innova Schools como una de las 13 escuelas más innovadoras del mundo.
- La revista Fortune (2015) consideró a Innova Schools junto con Intercorp, como una de las organizaciones que cambiará el mundo.

Lo bueno se devuelve

Hasta el 2017, Jorge tenía dos hijos (la mayor de 29 y el menor de 23), pero desde marzo del 2018, son cuatro, pues adoptaron.

“La adopción no es un tema sencillo, pero decidimos hacerlo como una forma de devolver todo lo bueno que nos ha dado la vida”.

Tras tomar la decisión y conversarlo con sus hijos mayores -quienes los apoyaron- buscaron adoptar. En el proceso se encontraron grandes obstáculos. “Quisimos adoptar en el Perú, pero el trámite es difícil e incluso nuestra legislación no permite que los mayores de 50 años adoptemos niños pequeños (6-7 años); así, empezamos a buscar otras alternativas de adopción”.

La búsqueda se extendió a nivel regional, incluso hasta EE.UU. pero todos los países que han firmado el acuerdo de La Haya, tienen requisitos similares o solicitan que uno sea elegible en su país antes de hacerlo en otro.

Es así que decidieron ir a los países que no han firmado dicho acuerdo (los ex-URSS), y así llegaron a Ucrania. El trámite duró todo el 2017, y en marzo del 2018 le fueron entregados los nuevos integrantes de la familia, con lo ahora son una gran familia de cuatro hijos.