

## Evaluación de impacto del programa Rectores Líderes Transformadores

A partir de 2011, la Fundación Empresarios por la Educación (FExE), en alianza con diversas secretarías de Educación, universidades y socios a nivel regional, ha venido trabajando en la cualificación del rol del rector como líder personal, pedagógico, administrativo y comunitario de sus Instituciones Educativas, a través del programa Rectores Líderes Transformadores (RLT). Entre 2011 y 2014, este programa se implementó en 449 Instituciones Educativas de ocho Entidades Territoriales Certificadas.

Durante el 2015, FExE y la Universidad de los Andes se aliaron para evaluar el impacto de RLT. Esta evaluación, realizada en tres fases, tuvo como objetivo identificar y analizar los efectos de RLT en las Instituciones Educativas que entraron al programa en el 2013. En particular, el estudio buscaba identificar y medir la importancia de las transformaciones atribuibles a la implementación de RLT para las siguientes dimensiones: i) las prácticas de gestión de los rectores, ii) las alianzas intersectoriales, iii) el ambiente escolar, iv) los procesos pedagógicos, v) las habilidades sociales y emocionales del rector, vi) la comunicación y el trabajo colaborativo, y vii) el aprendizaje de los estudiantes. El diseño de métodos mixtos de esta evaluación aprovecha las complementariedades entre las metodologías cuantitativa y cualitativa: la primera sirve para cuantificar el impacto atribuible al programa, mientras que la segunda permite identificar y profundizar el entendimiento sobre las transformaciones percibidas por los diferentes agentes educativos.

## Metodología de la evaluación de impacto

El componente cualitativo de esta evaluación se realizó con una muestra por regiones, definida de manera aleatoria. Durante el trabajo de campo en las treinta instituciones educativas seleccionadas para la muestra cualitativa, se aplicaron los siguientes instrumentos: i) cartografías educativas realizadas por docentes y estudiantes de básica primaria, secundaria y media; ii) grupos focales con docentes de las distintas sedes, con estudiantes de los últimos tres grados escolares, y con padres y madres de familia; iii) entrevistas semiestructuradas a rectores, coordinadores académicos y otras instancias directivas. El proceso de análisis de la información cualitativa se efectuó a través de una codificación abierta y axial de los datos, para luego ser triangulada y evidenciar posibles transformaciones, atribuibles a la gestión institucional de los rectores.

El componente cuantitativo se divide en dos ejercicios empíricos que utilizan fuentes de información diferentes. El primero buscaba identificar la magnitud del impacto a muy corto, corto y mediano plazo del programa RLT sobre el aprendizaje de los estudiantes en las IE de la cohorte de 2013. Este ejercicio se centró exclusivamente en el impacto cuantificable, a través de indicadores de aprendizaje construidos a partir de bases administrativas oficiales producidas por el MEN, DANE e ICFES. En particular, se utilizaron los puntajes de Matemáticas y Lenguaje de la prueba académica estandarizada Saber 11, como indicadores de desempeño

## Principales resultados\*

1. El programa RLT (Rectores Líderes Transformadores) tuvo un impacto positivo sobre el aprendizaje de los estudiantes, luego de años después del inicio del programa. Específicamente, se observa que obtuvieron mejoras de entre 1 y 1,5 puntos en el promedio de la prueba SABER 11 de Matemáticas.
2. El programa produjo transformaciones significativas en las prácticas de gestión escolar, en lo correspondiente a operaciones, seguimiento, definición de metas y gestión del talento humano.
3. RLT tuvo impactos positivos en las habilidades sociales y emocionales de los rectores, fundamentales para ejercer su rol de liderazgo. El programa también promovió mejoras en las habilidades de comunicación del rector, el trabajo colaborativo y la participación en redes.
4. Gracias a RLT, se generan cambios en los procesos pedagógicos dentro de las escuelas, particularmente en los procesos de planeación, evaluación y mejoramiento institucional.
5. El impacto de RLT se amplifica a toda la Institución Educativa (IE), transformando positivamente el ambiente escolar.
6. Se ha motivado a los rectores a fortalecer los procesos e instancias de colaboración con organizaciones sociales, privadas y gubernamentales.

\* El estudio completo se puede consultar aquí: <https://egob.uniandes.edu.co/es/component/content/article/89-investigacion/1131-evaluacion-de-impacto-del-programa-rectores-lideres-transformadores>

**Arturo Harker Roa**, profesor asociado, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes. | **José Darío Herrera**, profesor asociado, Facultad de Educación, Universidad de los Andes. | **Sandra García Jaramillo**, profesora asociada, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes. | **Eduardo Escallón Largacha**, decano, Facultad de Educación, Universidad de los Andes. | **Mónica Cristina León**, asistente de Investigación, Facultad de Educación, Universidad de los Andes.

a nivel de la institución educativa. El análisis cuantitativo se basó en una combinación de dos metodologías ampliamente utilizadas en evaluaciones de impacto: i) el "emparejamiento por puntaje de similitud" (*Propensity Score Matching* – PSM) y ii) las "diferencias en diferencias" (*Differences-in-Differences* – DD). Estas metodologías permiten comparar escuelas beneficiadas por RLT con escuelas no-beneficiarias, pero que son similares, y, de esta manera, cuantificar el efecto realmente atribuible al programa (y no a otras variables contextuales o al mismo proceso de selección definido por el programa).

El segundo ejercicio de este componente se concentró en el levantamiento de

información cuantitativa en una muestra representativa de las IE que participaron en la cohorte de RLT 2013, y en una muestra de IE estadísticamente similares que sirviera de grupo de control para poder identificar el impacto del programa. De manera específica, durante el primer semestre de 2018 se aplicaron encuestas a rectores, docentes y el equipo de apoyo administrativo, para recolectar información a fin de generar medidas de impacto sobre: i) las prácticas de gestión de los rectores, ii) las alianzas intersectoriales, iii) el ambiente escolar, iv) los procesos pedagógicos, v) las habilidades sociales y emocionales del rector, y vi) la comunicación y el trabajo colaborativo.

## Resultados

RLT tuvo un impacto positivo sobre el aprendizaje de los estudiantes a muy corto, corto y mediano plazo, esto es, luego de uno, dos, tres y cuatro años después del inicio del programa. Específicamente, se observa que las instituciones lideradas por rectores de la cohorte de 2013 del programa obtuvieron mejoras de entre 1 y 1,5 puntos en el promedio de la prueba SABER 11 de Matemáticas (en comparación con instituciones similares que no participaron en RLT), por encima de instituciones comparables que no recibieron el programa. Estos impactos, en términos relativos son semejantes a los de programas educativos de gran escala que han sido exitosos a nivel internacional: RLT alcanza un impacto que oscila entre 0,09 y 0,14 desviaciones estándar en las pruebas académicas estandarizadas del país. Segundo, RLT mejoró la gestión personal, pedagógica, administrativa y comunitaria de los rectores que participaron en el programa.

La evidencia cualitativa recolectada en la primera fase de la evaluación del programa arrojó luces sobre cuáles fueron las transformaciones positivas observadas tras la participación en RLT. Luego, la evidencia cuantitativa permitió estimar la magnitud del efecto en indicadores de cada una de las transformaciones, en una muestra estadísticamente representativa del universo de instituciones educativas de la cohorte 2013. A continuación, se resumen los resultados principales en las tres competencias generales de RLT: 1) Gestión personal, 2) Gestión pedagógica, y 3) Gestión administrativa y comunitaria.

## 1. Gestión personal

### 1.1. Habilidades sociales y emocionales del rector:

La evidencia —cualitativa y cuantitativa— señala que, gracias a RLT, los rectores desarrollan habilidades sociales y emocionales fundamentales para ejercer su rol de liderazgo en las escuelas. Se destaca la transformación personal del rector luego de RLT (ver la figura 1<sup>1</sup>), en particular, en cuanto a su control y manejo de las emociones, la disminución de las situaciones de conflicto y un mejor trato con los miembros de la comunidad educativa.

Asimismo, utilizando la información recogida a través de las encuestas aplicadas a docentes, encontramos que el programa tuvo un impacto relativamente grande y estadísticamente significativo entre los rectores. En el gráfico 1 se presentan las diferencias en habilidades socioemocionales entre los rectores RLT y los no-RLT en instituciones comparables (reportadas por los docentes), y este muestra que el programa logra que los rectores sean más respetuosos, extrovertidos, amables y responsables.<sup>2</sup>

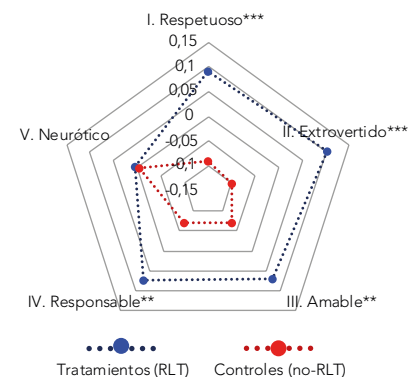
**1.2. Comunicación, trabajo colaborativo y participación en redes:** De igual manera, la evidencia sugiere que RLT mejora las habilidades de comunicación del rector y logra que los rectores promuevan el trabajo colaborativo y la participación en redes (ver la figura 2). En los cinco distintos indicadores de resultados para esta dimensión, se observan diferencias importantes entre los rectores RLT y los no-RLT, lo cual indica que, luego de más de tres años después de la graduación, persiste el impacto del programa sobre las capacidades de comunicación y estrategias de trabajo colaborativo (ver el gráfico 2).

Figura 1. Cartografía con docentes de Primaria, Institución Educativa 10



"Nosotros sentíamos algún temor a veces de acercarnosle [...]. Ahorita la vemos más abierta al diálogo, tenemos mayor confianza con ella, mayor empatía. Podemos entrar a la oficina con mayor confianza. Eso me parece que lo posibilitó RLT". Directivos Institución Educativa 5

Gráfico 1. Impacto de RLT sobre las habilidades sociales y emocionales del rector



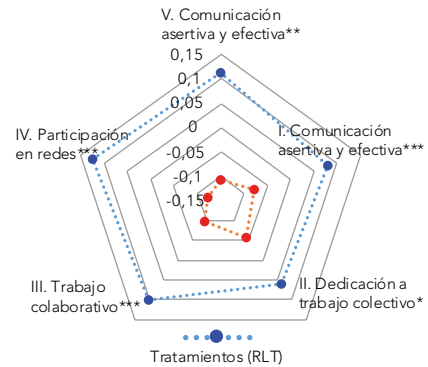
- 1 La cartografía de la figura 1 muestra un antes (izquierda) y un después (derecha) de la participación del rector en RLT.
- 2 Todos los indicadores presentados en los gráficos son puntajes estandarizados, y, por lo tanto, su unidad de medida son desviaciones estándar. Estos indicadores fueron estimados para la muestra de rectores RLT (Tratamiento) y la muestra de rectores no-RLT (Control). La muestra completa cuenta con 1.739 encuestas realizadas a docentes, de las cuales, 884 se realizaron en colegios de control y 855 en colegios de tratamiento, los cuales representan 171 colegios de tratamiento y 178 colegios de control. Los colegios de control se seleccionaron a partir de la metodología de Propensity Score Matching (PSM) utilizando el vecino más cercano como método de emparejamiento; con este método se logra asignar tres colegios de control a cada tratamiento. Los colegios de tratamiento son una muestra representativa de la cohorte 3 de RLT. Todos los estimadores de impacto resultan de un modelo lineal que incluye los siguientes controles: el tipo de vinculación laboral del docente, el Estatuto al que pertenece, el nivel educativo, el sexo, los años dentro de la Institución Educativa y las horas de permanencia dentro de la Institución. Los asteriscos muestran el nivel de significancia estadística de cada estimador del impacto (\*\*\*)  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,1$ .

Figura 2. Cartografía con estudiantes de Secundaria, Institución Educativa 28



“RLT inicialmente [antes de RLT] la comunicación era poca, no muy efusiva; después de participar en RLT, su comunicación es fluida, escucha a las personas y las orienta a soluciones que les sirvan”. Directivo docente – Institución Educativa 17

Gráfico 2. Impacto de RLT sobre la comunicación y trabajo colaborativo



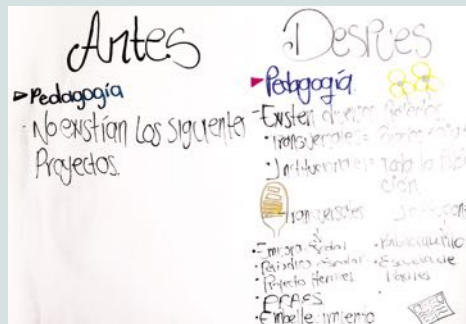
## 2. Gestión pedagógica

### 2.1. Procesos pedagógicos:

Los resultados muestran que, gracias a RLT, en las instituciones educativas se han fortalecido los procesos de planeación, evaluación y mejoramiento institucional. En particular, la información cualitativa muestra que la construcción y actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el modelo pedagógico institucional se han dado a través de un proceso participativo (ver la figura 3). Asimismo, se han propiciado espacios para que los equipos de trabajo desarrollen procesos pedagógicos que favorezcan los aprendizajes de los estudiantes. En este mismo sentido, los datos cuantitativos recogidos durante el primer semestre de 2018 muestran que, en una semana normal, los docentes en las instituciones lideradas por un rector o rectora RLT dedican más tiempo a actividades de formación y capacitación, investigación, coordinación (reuniones administrativas) y evaluación de sus estudiantes. Además, los rectores RLT logran que los docentes reciban con mayor frecuencia retroalimentación sobre su desempeño pedagógico (por parte de las familias, el coordinador y el rector mismo), y que perciban que el alto rendimiento académico de los estudiantes es un objetivo de las directivas de la institución (ver el gráfico 3).

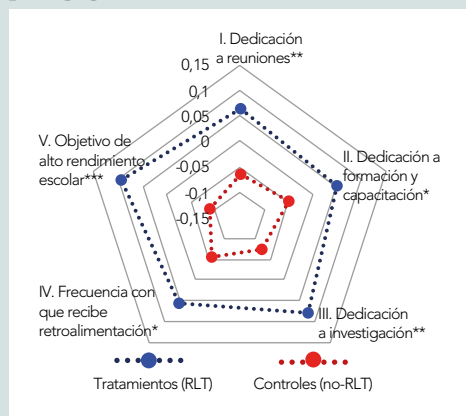
**2.2. Ambiente escolar:** Se percibe mejoramiento de las relaciones personales y profesionales por parte de los rectores con los miembros de la comunidad, lo cual se ve reflejado en procesos de convivencia y de resolución de conflictos, fortaleciendo así el clima escolar y el clima laboral (ver la figura 4). Además, los datos cuantitativos recogidos tres años después de la finalización del programa

Figura 3. Cartografía con Estudiantes de Secundaria Institución Educativa 26



“Con RLT aprendimos a construir un PEI, a involucrar a los actores del PEI, porque no es el rector el que tiene que pasar un informe, es de todos, el constructo de un PEI, es contextualizar la institución educativa”. Rector – Institución Educativa 9.

Gráfico 3. Impacto de RLT sobre procesos pedagógicos



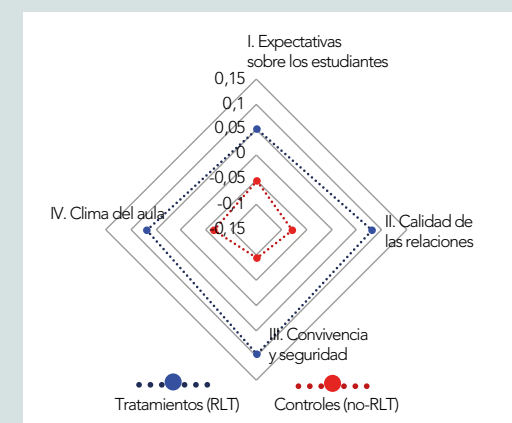
muestran que en comparación con instituciones educativas que no recibieron el programa, en las instituciones lideradas por un rector o rectora RLT son mejores las relaciones entre los agentes educativos, son menos frecuentes los problemas de convivencia y seguridad, existe un mejor clima en las aulas, y los docentes tienen expectativas más altas frente a los logros futuros de sus estudiantes (ver el gráfico 4).

Figura 4. Cartografía con docentes de Secundaria, Institución Educativa 11



“[El rector] empezó a ponerle mucha mano a la Institución en asuntos urgentes del momento: el clima laboral, la convivencia escolar”. Directivo docente – Institución Educativa 7

Gráfico 4. Impacto de RLT sobre ambiente escolar



### 3. Gestión administrativa y comunitaria

#### 3.1. Prácticas de gestión escolar:

La evidencia indica que RLT transforma significativamente las prácticas de gestión escolar. Se manifiestan transformaciones en la gestión de los rectores, en particular, en lo correspondiente a la definición de metas institucionales, el manejo de los recursos y la rendición de cuentas de forma clara, frecuente, organizada y participativa (ver la figura 5). Por su parte, la evidencia cuantitativa muestra que los rectores RLT tienen mejores prácticas administrativas, resumidas en las siguientes cuatro dimensiones: I) las “operaciones” dentro de la escuela; II) el “monitoreo” de procesos; III) la “definición de metas” a nivel de individuos y de la escuela; y IV) la “gestión del talento humano”. El desempeño de los rectores en estas cuatro dimensiones se formalizó a través de la Encuesta Mundial de Gestión, un instrumento especializado para medir la calidad de las prácticas de gestión en el ámbito educativo (ver el gráfico 5).<sup>1</sup>

**3.2. Alianzas intersectoriales:** Finalmente, gracias al programa, los rectores han fortalecido los procesos de participación de organizaciones sociales, gubernamentales y entidades privadas para aportar a las necesidades de las instituciones. Asimismo, han mejorado la proyección de las instituciones para responder a las necesidades de la comunidad, en términos de recursos, espacios y servicios (ver la figura 6). De la misma manera, según la información recogida con la encuesta a docentes, los rectores RLT con mayor frecuencia buscan recursos adicionales al presupuesto general y generar alianzas intersectoriales, en comparación con los rectores que no han participado en RLT.

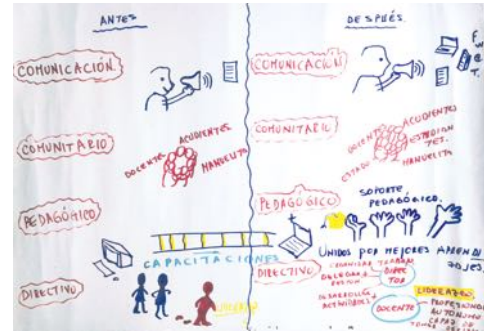
Este estudio no hubiera sido posible sin el trabajo y dedicación de Freddy Guáqueta, Carlos Cantor, María Camila Gómez, Eddier Martínez, Andrés Monroy, Hans Pérez, Luis Velásquez, Deisy Bibiana Alfonso, María Isabel Cardona y Heidy Gordillo.

<sup>1</sup> La Encuesta Mundial de Gestión (WMS, por su sigla en inglés, *World Management Survey*) estudia la adopción de veinte prácticas básicas de gestión, en las siguientes dimensiones: i) operaciones, ii) monitoreo, iii) definición de metas y iv) administración del talento humano. Más detalles, en Bloom et al. (2015) y Harker y Bermúdez (2018).



Escuela de Gobierno  
Alberto Lleras Camargo

Figura 5. Cartografía con Docentes de Secundaria Institución Educativa 24



“[El rector,] también a raíz de RLT, ha venido trabajando en la gestión del talento humano de nuestros maestros”. Directivos, Institución Educativa 6

Gráfico 5. Impacto de RLT sobre prácticas de gestión escolar

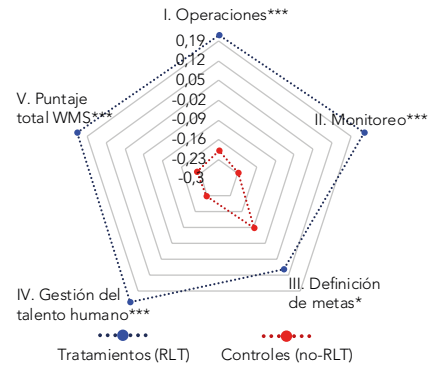


Figura 6. Cartografía con estudiantes de Secundaria, Institución Educativa 9



“A partir del proyecto RLT, como que la apertura ha sido más a la comunidad, a interactuar con otras instituciones”. Directivos, Institución Educativa 29.

### Recomendaciones de política

Los resultados de la evaluación de impacto del programa Rectores Líderes Transformadores muestran transformaciones importantes en los ámbitos personal, institucional y comunitario de los rectores. A partir de estos hallazgos, se recomienda:

- Primero, RLT no debe ser visto como un programa de “formación al rector”. La evidencia recogida en este estudio señala que este programa logra transformar las Instituciones Educativas y promover el aprendizaje de los estudiantes. Este es un punto clave al hacer comparaciones de costo/efectividad, ya que la inversión no se focaliza en el rector, sino en la Institución Educativa.
- Segundo, la evidencia presentada no indica cuál mecanismo es más importante para promover el aprendizaje de los estudiantes y el ambiente escolar. Se requieren análisis empíricos adicionales para poder responder esto con rigor. No obstante, la evidencia cualitativa sugiere que la promoción de competencias en las tres dimensiones de RLT son importantes, al potenciarse entre sí.
- Tercero, la evidencia encontrada demuestra que RLT es un programa efectivo, pero, además, por haber llegado ya a más de 1.000 colegios en 23 Entidades Territoriales, se tiene certeza de que es escalable. Por lo mismo, se recomienda promover la apropiación del programa por parte del MEN y de secretarías de Educación para poderlo escalar a otras entidades territoriales.
- Finalmente, la evidencia encontrada sugiere que es necesario adicionar al programa un sistema de acompañamiento más robusto. Esta preocupación resulta del hecho de que los impactos sobre el aprendizaje parecen diluirse en el tiempo.