

Evaluación de impacto del programa Rectores Líderes Transformadores

Resumen Ejecutivo - Fase II

Investigadores:

Eduardo Escallón L.* , Sandra García J.** , José Darío Herrera G.* y Arturo Harker**

Objetivos y plan de la evaluación

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 8 Entidades Territoriales Certificadas. Durante el año 2015, la FExE contrató a la Universidad de los Andes para realizar la evaluación de impacto de la cohorte de beneficiarios que iniciaron el programa en el año 2013. La evaluación está dividida en tres fases y tiene como objetivo identificar y analizar el impacto y las transformaciones ocurridas en las Instituciones Educativas, en particular las atribuibles a la implementación de RLT, así como los mecanismos mediante los cuales este programa está teniendo impacto sobre: (i) los procesos de gestión de los rectores, (ii) los aprendizajes de los estudiantes y, (iii) la convivencia escolar.

La evaluación se basa en un diseño de métodos mixtos, que incluye dos componentes investigativos, uno cualitativo y otro cuantitativo. El diseño mixto tiene como objetivo aprovechar las complementariedades entre las dos aproximaciones metodológicas. En primer lugar, los métodos cuantitativos recogen evidencia que permite identificar y medir el impacto atribuible al programa, para el universo de Instituciones Educativas beneficiarias. No obstante, por depender de la disponibilidad de datos cuantitativos, por ahora la estimación de los impactos se ha visto limitada a los indicadores construidos a partir datos secundarios del Ministerio de Educación Nacional y el ICFES.

En segundo lugar, los métodos cualitativos permiten recoger evidencia que permite profundizar el entendimiento sobre las transformaciones que son atribuibles al programa RLT, observadas por los diferentes agentes educativos (i.e., directivos docentes, docentes y estudiantes). Idealmente, esta evidencia permite entender los mecanismos detrás de los impactos identificados en el componente cuantitativo, y avanzar hacia la recolección de datos cuantitativos primarios que permitan llegar a resultados concluyentes sobre las transformaciones atribuibles a RLT.

* CIFE-Facultad de Educación, Universidad de los Andes

** Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes

En el 2015 se dio lugar a la Fase I de la evaluación de impacto, en la cual se visitaron 12 colegios para iniciar el ejercicio cualitativo y, a partir del ejercicio cuantitativo, se evidenciaron impactos positivos del programa RLT en el corto plazo (ver informe ejecutivo 1). Durante el segundo semestre 2016, se realizó la Fase II, dando continuidad al proceso de evaluación de impacto. En esta fase, se amplió la muestra de colegios para el estudio cualitativo (visitando 18 nuevas instituciones), alcanzando el 10,5% del total de las 285 Instituciones Educativas que iniciaron el programa en el año 2013. A su vez, para medir el impacto de mediano plazo, en el componente cuantitativo se tomó el universo de las mismas 285 Instituciones Educativas, además de 285 Instituciones no beneficiarias pero similares (que sirvieron de punto de referencia para hacer la estimación del impacto).

Según la propuesta inicial del diseño de la evaluación, en la siguiente fase de la evaluación (la Fase III) se recolectarán datos cuantitativos primarios usando instrumentos construidos a partir de los resultados del análisis cualitativo de la Fase I y II. El valor agregado de esta última fase es que los nuevos datos permitirían corroborar y contrastar la importancia de cada una de las transformaciones sugeridas por el componente cualitativo, para el universo de Instituciones Educativas de la cohorte 2013 de RLT.

¿Qué hemos encontrado? Resultados de la Fase II

Los resultados de la Fase II de la evaluación de impacto son muy positivos. Por una parte, en el componente cuantitativo se encontraron impactos positivos atribuibles al programa sobre: (i) las pruebas SABER 11 de Lenguaje en el corto y mediano plazo, (ii) las pruebas SABER 11 de Matemáticas en el corto plazo, y (iii) la tasa de deserción en el corto plazo. La magnitud de los impactos estimados son comparables a los de programas educativos de gran escala que han sido exitosos a nivel internacional: alcanzan un impacto que oscila entre las 0.1 y 0.2 desviaciones estandar por encima de la media nacional en la prueba académica estandarizada. Por otra parte, la evidencia cualitativa sugiere que los resultados positivos evidenciados en el componente cuantitativo se pueden atribuir a transformaciones particulares resultantes de RLT. Específicamente, a partir de la evidencia cualitativa recogida en campo se identifican las siguientes 12 transformaciones:

Ámbito personal

1. *Reflexión y autoconocimiento de los Rectores y Rectoras*: las apreciaciones de la comunidad educativa coinciden en afirmar que se han fortalecido los procesos de reflexión de los Rectores y Rectoras. En particular, sus procesos de autoconocimiento han logrado potencializar sus fortalezas, permitiéndoles reconocer y encaminar acciones de mejora para sus aspectos más débiles.
2. *Manejo emocional y relaciones interpersonales*: las transformaciones expresadas por las comunidades educativas hacen alusión al control y manejo de las emociones, la disminución de las situaciones de conflicto y el logro de un equilibrio en el trato por parte de los Rectores y Rectoras con los miembros de la comunidad educativa. Las comunidades educativas perciben, en general, que los Rectores y Rectoras han

mejorado sus relaciones personales y profesionales con los miembros de la comunidad.

3. *Comunicación asertiva*: las comunidades educativas consideran que los Rectores y las Rectoras han mejorado los procesos de comunicación permitiendo el intercambio de ideas y propuestas de manera clara, respetuosa y fundamentada. Se evidencia una mejor capacidad de diálogo y escucha activa.

Ámbito institucional

4. *Liderazgo transformador*: las comunidades educativas han percibido que los Rectores y Rectoras han consolidado el liderazgo transformador en ellos y en sus equipos de trabajo al evidenciar un fortalecimiento de la interacción de los grupos de trabajo institucionales con el fin de acordar compromisos colectivos para alcanzar metas institucionales.
5. *Trabajo colaborativo*: se han fortalecido estrategias de trabajo colaborativo. En las transformaciones encontradas en el estudio se aprecia el reconocimiento de las habilidades de los diferentes integrantes de la comunidad educativa. Los equipos de trabajo se enriquecen mutuamente de sus experiencias previas según la función que desempeñen en las instituciones educativas. Esto se evidencia en la formulación de acuerdos, la proactividad, el establecimiento de estímulos y una mayor motivación al logro de metas personales y laborales.
6. *Enriquecimiento de la gestión institucional*: la comunicación constante y los encuentros frecuentes entre los Rectores y Rectoras que participaron en el Programa a través de las Redes de Liderazgo Escolar posibilitan una retroalimentación de procesos, generando identidad y comunidad entre los Rectores y Rectoras.
7. *Participación de la comunidad educativa y clima escolar*: las transformaciones identificadas por las comunidades educativas conciernen al fortalecimiento del clima institucional mediante estrategias innovadoras para sensibilizar y promover la participación de la comunidad educativa en la resolución de conflictos y en la construcción de ambientes de trabajo basados en la sana convivencia.
8. *Comunicación institucional*: los Rectores y las Rectoras han propiciado mejores canales y estrategias de comunicación en función de la claridad y el manejo oportuno de la información. Como transformaciones en los procesos comunicativos las comunidades educativas identificaron la apertura de nuevos canales de comunicación que hacen que la información sea más fluida, clara y eficaz.
9. *Gestión financiera*: las comunidades educativas consideran que han mejorado el manejo de los recursos y la rendición de cuentas de forma clara, frecuente, organizada y participativa. En las transformaciones observadas se identifica un mayor conocimiento y apropiación para la adecuada rendición de cuentas y la administración

de recursos de acuerdo con la normatividad vigente, dándoselas a conocer a la comunidad educativa de manera transparente e integral.

Ámbito pedagógico

10. *Planeación, gestión y evaluación curricular*: en cuanto al ámbito pedagógico y curricular, se evidencian aspectos como el involucramiento de la comunidad, la intensidad en el trabajo de construcción y actualización del PEI, PMI y currículos, el mejoramiento de los procesos pedagógicos. Todo lo anterior, a partir de la revisión de las políticas, buenas prácticas y orientaciones conceptuales y metodológicas con los equipos de trabajo.
11. *Procesos pedagógicos*: los Rectores y Rectoras han vinculado a la comunidad educativa en la construcción y actualización de los Proyectos Educativos Institucionales y los modelos pedagógicos de las instituciones. Se identifica una tendencia a la implementación de enfoques pedagógicos centrados en el ser humano; y se evidencia la necesidad institucional de potenciar la implementación de un modelo pedagógico adaptado a las realidades del contexto y que su apropiación sea coherente con sus PEI. Se evidencia, también, un logro positivo al abrir espacios de tipo pedagógico que promuevan la formación, socialización, retroalimentación y transformación de metodologías y ambientes de aprendizaje con el fin de generar procesos y prácticas pedagógicas dinámicas e inclusivas que favorecen el aprendizaje de los estudiantes.

Ámbito comunitario

12. *Participación y gestión comunitaria*: Como lo señalaron las comunidades educativas, los Rectores y las Rectoras han fortalecido los procesos de participación de organizaciones sociales, gubernamentales y entidades externas para aportar a las necesidades de las instituciones. Dentro de las transformaciones se identificó también el aumento de la participación de instituciones públicas y privadas, así como de las entidades municipales, con lo cual se ha logrado generar alianzas y convenios que apoyan los procesos institucionales. De igual manera, las comunidades educativas indicaron que los Rectores y Rectoras han mejorado la proyección comunitaria de las instituciones para responder a las necesidades de la comunidad en términos de recursos, espacios y servicios.

Pese a las transformaciones evidenciadas en el componente cualitativo, la evidencia recogida en el componente cuantitativo sugiere que el impacto de RLT puede diluirse en el tiempo: en el mediano plazo (i.e. 3 años después de su inicio) el único impacto que se sostiene es el aumento en la prueba SABER 11 de Lenguaje. Las recomendaciones para evitar que el impacto se diluya en el tiempo son:

- i. Realizar un seguimiento a las transformaciones que han emergido del trabajo cualitativo, para identificar su sostenibilidad en el tiempo, ya que se identificó que los impactos sobre las pruebas SABER durante el mediano plazo decaen.
- ii. La gestión institucional de los Rectores y Rectoras generan procesos significativos en diferentes ámbitos. Sin embargo, muchas de estas dinámicas no son reconocidas por las comunidades educativas porque carecen bien sea de sistematización o de divulgación. Se recomienda fortalecer los procesos de socialización de la gestión de los rectores y rectoras al interior y al exterior de las instituciones.
- iii. Las transformaciones atribuibles a RLT son susceptibles a disminuir su impacto en la medida en que la rotación del equipo de trabajo conlleva a la ruptura de procesos y se hace necesaria la reformulación y articulación de los nuevos docentes, directivos y administrativos. Por lo tanto, se recomienda que los equipos de trabajo, pedagógico y directivo, participen de manera directa en las estrategias de formación del Programa RLT.
- iv. Los resultados del ejercicio cuantitativo indican que el impacto de RLT es diferente para diferentes tipos de Instituciones Educativas. Por una parte, se observa que el impacto es mayor en colegios rurales y con jornada completa. Estos resultados muestran la necesidad de desarrollar nuevas estrategias que permitan mejorar la efectividad del programa en colegios urbanos y con más de una jornada.

Finalmente, queda pendiente la tarea de determinar los canales a través de los cuales se explica el impacto positivo de RLT. Si bien el trabajo cualitativo arroja luces sobre cuáles son las transformaciones positivas evidenciadas tras la participación en RLT, estos resultados no permiten evaluar la magnitud del impacto sobre cada uno de los canales, ni la existencia de las transformaciones para todo el universo de Instituciones Educativas de la cohorte 2013. Es decir, no sabemos aún: (1) cuál es la dimensión mayormente transformada por RLT, (2) cuál de estas dimensiones se le debe atribuir la mayor parte del impacto final del programa y (3) si la evidencia cualitativa recogida en las 30 Instituciones (12 en la Fase I y 18 en la Fase II) es representativa para las 285 Instituciones de la cohorte 2013. Para poder resolver estas preguntas, es necesario recoger información primaria que mida directamente cómo evolucionan las diferentes dimensiones que RLT espera transformar. Este es el objetivo de la Fase III.

¿Cómo lo hicimos? Diseño metodológico de la Fase II

Componente cuantitativo

El componente cuantitativo en la Fase II se enfoca en identificar la magnitud del impacto de corto y mediano plazo del programa RLT sobre varios indicadores que aproximan la calidad de la educación recibida por los estudiantes en las IE de la cohorte de 2013. Esta evaluación se centró exclusivamente en el impacto cuantificable a través de indicadores de aprendizaje y eficiencia interna construidos a partir de bases administrativas oficiales producidas por el

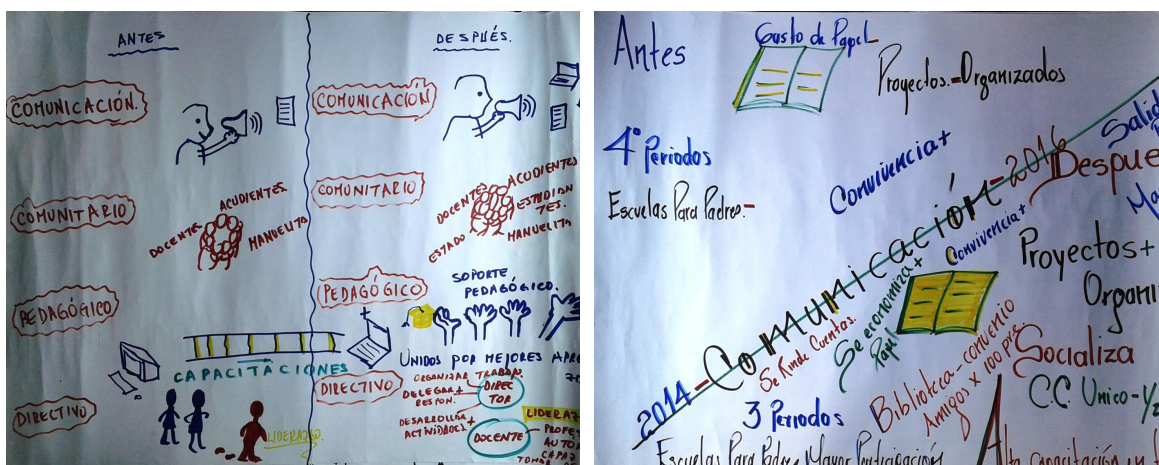
MEN e ICFES. En particular, se utilizaron los siguientes indicadores a nivel de Institución Educativa: los puntajes promedio de los colegios en los componentes de Matemáticas y Lenguajes de la prueba académica estandarizada SABER11, la tasa de repitencia y la tasa de deserción. El análisis cuantitativo se basa en una combinación de dos metodologías ampliamente utilizadas en evaluaciones de impacto cuantitativas: (i) el “emparejamiento por puntaje de similitud” (*Propensity Score Matching – PSM*) y (ii) las “diferencias en diferencias” (*Differences-in-Differences - DD*). El uso de estas metodologías es importante ya que permite minimizar los sesgos en la medición del impacto de RLT.

Adicionalmente, como parte del componente cuantitativo adelantado, se desarrollaron los primeros pasos de alistamiento para el trabajo de campo planteado para la Fase III. Específicamente, se llevó a cabo el diseño de instrumentos de medición (las encuestas a rectores y docentes), el diseño de la muestra de Instituciones donde se aplicarían las encuestas y el piloto de implementación de los instrumentos.

Componente cualitativo

La metodología que se empleó para el componente cualitativo se realizó con una muestra por regiones definida de manera aleatoria. Durante trabajo de campo en las 18 Instituciones Educativas seleccionadas para la muestra cualitativa se aplicaron los siguientes instrumentos de recolección de información: (i) cartografías educativas (representación gráfica, dibujo o mapa, ver *Figura 1*) realizadas por docentes y estudiantes de Básica Primaria, Secundaria y Media; (ii) grupos focales con docentes de las distintas sedes, grupos focales con estudiantes de los últimos tres grados escolares, grupo focal con padres y madres de familia; (iii) entrevistas semiestructuradas a rectores, coordinadores académicos y otras instancias directivas.

Figura 1. Ejemplo de cartografías realizadas en la Fase II



El proceso de análisis de la información cualitativa se hizo 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. Estas posibles transformaciones se

establecieron basándose en las recurrencias, particularidades y disonancias: (a) al significado atribuido por parte de estudiantes y docentes a los elementos dibujados en las cartografías; (b) a lo mencionado por estudiantes, familias y docentes en los grupos focales; y (c) a lo expresado por los directivos docentes en las entrevistas semiestructuradas.

Síntesis de resultados de la Fase II

Utilizando datos administrativos del Sistema Educativo (del MEN e ICFES) se encontraron efectos positivos atribuibles a RLT sobre: (i) las pruebas SABER 11 de Lenguaje en el corto y mediano plazo, (ii) las pruebas SABER 11 de Matemáticas en el corto plazo, y (iii) la tasa de deserción en el corto plazo. Aunque el tamaño del impacto sobre el puntaje de pruebas SABER 11 es relativamente pequeño (si se compara con promedio nacional), es importante subrayar que los impactos son comparables con los de programas educativos de gran escala que han sido exitosos en otros países. No obstante, el impacto encontrado sobre Saber 11 y deserción se diluye en el tiempo: en el mediano plazo (i.e. 3 años después del inicio del programa) el único impacto que se sostiene es sobre la prueba SABER 11 de Lenguaje. La evidencia recogida a través del componente cualitativo sugiere que el impacto positivo se puede atribuir a las transformaciones relacionadas con el fortalecimiento de las competencias del Rector, las cuales le han permitido ejercer un liderazgo transformador en las instituciones.