

## DOCUMENTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA

### I. Información Básica de la TC

▪ País/Región:	Colombia/CAN
▪ Nombre de la CT:	Mejoramiento de la gestión escolar en Colombia
▪ Número de CT:	CO-T1468
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Juan Maragall (CCO/EDU) Team Leader, Horacio Álvarez (CCO/EDU) Alternate Team Leader, María Camila Rivera (CCO/EDU), Gerardo Ramírez (CAN/CCO), Betina Henning (LEG/LEG) Rodolfo Scannone (SCL/EDU)
▪ Indicar si es: Apoyo Operativo, Apoyo al Cliente, o Investigación y Difusión	Apoyo al cliente
▪ Si es Apoyo Operativo, proveer número y nombre de la operación que apoyará la CT:	N/A
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	19 julio de 2018
▪ Beneficiario (países o entidades que recibirán la asistencia técnica):	República de Colombia a través del Ministerio de Educación Nacional y las Secretarías de Educación seleccionadas.
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto (organización o entidad responsable de la ejecución del programa de CT):	Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Sector Social (SCL), División de educación en Colombia (CCO/EDU)
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	BID, con recursos del capital ordinario (Programa Estratégico para el Desarrollo Social financiado con Capital Ordinario (OC-SDP SOC))
▪ Financiamiento Solicitado del BID:	\$ 250,000.00
▪ Contrapartida Local, si hay:	\$ 0.00
▪ Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	30 meses
▪ Fecha de Inicio requerido:	15 de octubre de 2018
▪ Tipos de consultores (firmas o consultores individuales):	Firmas y consultores individuales
▪ Unidad de Preparación:	División de Educación (SCL/EDU)
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	División de Educación de Colombia (CCO/EDU)
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	No
▪ CT incluida en CPD (s/n):	No
▪ Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020:	Inclusión social e igualdad; Productividad e innovación

## II. Objetivo y justificación

- 2.1 El sistema educativo colombiano ha mejorado, pero tiene importantes retos que superar en los aprendizajes y en la inequidad.** Resultados en las pruebas estandarizadas internacionales como en el Programme For International Student Assessment (PISA) demuestran que Colombia ha mejorado su desempeño desde el 2006 al 2015. Durante este periodo, el país aumentó en 20 puntos su puntaje en matemáticas, lo cual es un aumentado considerable, comparado con el aumento de otros países de la región como Chile cuyo aumento fue de 11 puntos, Brasil, 8 puntos, y México, 2 puntos. Este aumento en los resultados también se ve en lenguaje pues Colombia aumentó el puntaje en 40 puntos del 2006 al 2015, convirtiéndose en el cuarto país, de 51 países, con mayor aumento en ese mismo periodo (OECD, 2016). A pesar de este aumento, Colombia sigue enfrentando un reto grande en cuanto a aprendizaje de los estudiantes pues en los resultados del 2015 de matemáticas, el 66.3% de los estudiantes de 15 años no alcanzaron niveles mínimos en matemáticas, lo cual es un porcentaje alto si se compara con otros países de la región como Chile (49.4%), México (56.6%) y con los países de la OECD (22%). El panorama es similar en lenguaje, dónde el porcentaje de estudiantes de 15 años que no alcanza niveles mínimos es de 43% comparado con Chile (28%), México (41%) y la OECD (20%) (OECD, 2018). Adicionalmente, Colombia aún tiene grandes retos en cuanto a equidad. De acuerdo con los resultados de la prueba estandarizada nacional - Saber 11 -, los estudiantes pertenecientes a altos niveles socioeconómicos obtuvieron en 2015 un puntaje de casi 0.6 desviaciones estándar mayor que estudiantes de bajos niveles socioeconómicos. Además, esta diferencia ha aumentado en el tiempo pues en el 2000 la brecha entre distintos niveles de ingreso era de alrededor de 0.1 desviación estándar<sup>1</sup>.
- 2.2 Los rectores escolares como foco para mejorar el desempeño del sistema educativo.** Para mejorar el aprendizaje y reducir la inequidad, son muchos los componentes del sistema educativo que pueden ser intervenidos, desde aspectos curriculares, formación docente o evaluación, hasta la canasta educativa o la inversión. Las investigaciones sobre mejoras de los sistemas educativos han ayudado a priorizar en torno dos actores fundamentales cuyo rol y desempeño tiene alto impacto en la calidad del sistema: los docentes y los rectores o líderes educativos. De acuerdo con los estudios promovidos por The Wallace Foundation (2017), la efectividad de los rectores es el segundo factor más importante para aumentar aprendizaje después de la calidad de los docentes. Vaillant (2015) sostiene que “la capacitación y formación de directores y líderes escolares es de suma importancia ya que son ellos quienes trasladan al centro escolar las políticas educativas, de tal modo que, si no están bien formados y apoyados, no habrá política –ni nacional, ni regional, ni local- que sea eficaz”. Branch, Hanushek y Rivkin (2013) muestran que los docentes afectan a sus alumnos, mientras que los rectores o directores afectan a todos los alumnos de la escuela, así el impacto de mejorar la calidad de un rector excede los beneficios de una mejora comparable en un solo docente. También encontraron que los buenos rectores tienden a captar y conservar a mejores maestros, especialmente en escuelas que atienden sectores sociales vulnerables. Robinson et al. (2009) basado en evidencia internacional afirma que cuando los líderes promueven y participan en la formación profesional de los docentes, el tamaño de los efectos cuando menos se duplica en comparación con cualquier otra faceta del liderazgo en términos del vínculo con los resultados estudiantiles. Barber et al. (2010) y Barber y Mourshed (2007) muestran que las instituciones educativas que han podido mejorar el logro educativo de sus estudiantes

---

<sup>1</sup> Este aumento entre los resultados de Saber 11 de estudiantes de distintos niveles socioeconómicos puede deberse en parte a cambios en la composición de alumnos de secundaria, pues ha aumentado la proporción de estudiantes de bajo nivel socioeconómico.

(PISA y TIMSS) han contado con un liderazgo escolar fuerte por parte de los directores. Así las diversas iniciativas tomadas en Colombia en aras del mejoramiento del desempeño, como el Programa Todos a Aprender (PTA) o la incorporación del Índice Sintético de Calidad, podrán tener mayor o menor impacto dependiendo del rol y compromiso de los rectores de las escuelas.

### 2.3 **Países latinoamericanos están apostando a la mejora de sus rectores escolares.**

Reconociendo la importancia de los rectores como elemento clave en el aprendizaje, los países de la región han realizado esfuerzos por mejorar la situación de los rectores en su sistema educativo. Por ejemplo, en cuanto a los criterios de selección, en la mayoría de los países, como Colombia, Argentina, México, Ecuador, Perú, entre otros, los rectores tienen requisitos similares a los docentes, por ejemplo, les exigen a los rectores formación profesional en educación y experiencia como docentes. El proceso de selección varía entre países, pero es común que los candidatos a ser rectores pasen por un proceso de valoración de las aptitudes necesarias para el cargo, por ejemplo, en algunos países tienen en cuenta créditos académicos, publicaciones recientes, años de experiencia o puntualidad (Lavandeira, J & Owen-Moore, T, 2018). En contraste, en los países de la región no hay programas de formación en servicio obligatorios para rectores y las políticas de formación en servicio no están alineadas con otras políticas de liderazgo educativo (Lavandeira, J & Owen-Moore, T, 2018). Sin embargo, un programa que vale la pena destacar en la región con respecto a formación de rectores es el programa National Council for Education Leadership de Jamaica que inició en el 2011 y que se basa en formación en servicio para los rectores, con énfasis en el liderazgo educativo. Adicionalmente, se debe destacar el esfuerzo de Perú por incluir una carrera directiva en la Ley de Carrera Pública Magisterial y por desarrollar un Marco del buen Desempeño del Directivo en el que se especifica el rol del rector y se establece que debe enfocarse en dos dominios: (i) gestión de condiciones para la mejora de aprendizajes, y (ii) orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes (Minedu, 2014).

### 2.4 **Dimensiones de la función de los rectores escolares en Colombia: marco país y gestión del centro educativo.**

Al igual que en el resto de América Latina, Colombia ha realizado esfuerzos por mejorar la situación de sus rectores y les ha atribuido distintas funciones de liderazgo. De acuerdo con la Ley 715 del 2001 y con la resolución 9317 del 2016, el rector en Colombia tiene diversas funciones que se clasifican en cuatro dimensiones: directiva, académica, administrativa financiera y comunitaria. Dentro de las funciones académicas, el rector debe: (i) dirigir el diseño del Proyecto Educativo Institucional, es decir, el plan de estudios de la institución educativa; (ii) realizar seguimiento académico a los docentes sobre sus prácticas pedagógicas y su gestión de aula; y (iii) realizar la evaluación anual de desempeño a los docentes de su institución educativa. En cuanto a las funciones comunitarias, el rector debe incluir a la comunidad, asegurar su participación y realizar campañas de prevención de riesgos. Dentro de las funciones directivas, el rector debe realizar planes anuales de mejoramiento, presidir el Consejo Directivo y el Académico, coordinar el gobierno escolar, encargarse del clima escolar y de las relaciones con el entorno. Finalmente, las funciones administrativas y financieras incluyen la administración del personal de la institución y de los recursos financieros como los del Fondo de Servicios Educativos (FSE).

### 2.5 **Programas de apoyo a los rectores en Colombia: experiencias previas.**

Para apoyar la gestión de los rectores, la sociedad colombiana ha desarrollado programas que buscan

mejorar la función de los rectores en las cuatro dimensiones descritas en la Ley 715. Uno de estos programas es el programa “Rectores líderes Transformadores” de la fundación Empresarios por la Educación, que busca mejorar la gestión en las funciones pedagógicas, administrativas y comunitarias del rector, al dictar capacitaciones y brindar acompañamiento a los rectores durante dos años consecutivos. Desde el 2010, este programa en alianza con las secretarías de educación de distintas entidades territoriales ha impactado a 816 sedes educativas y a 1,081 rectores en distintos departamentos del país como: Antioquia, Atlántico, Bogotá, Norte de Santander, Valle del Cauca, Chocó, Caldas, entre otros. Otro programa que ha trabajado con distintas secretarías de educación del país es “Proyecto Líderes Siglo XXI” de la Fundación Nutresa que se enfoca en mejorar la gestión de los directivos docentes en cuanto a sus funciones administrativas y pedagógicas.

- 2.6 Los rectores y la gestión del aprendizaje** La concepción de los rectores y la gestión de centros escolares ha evolucionado, desde un enfoque orientado a la gestión de los recursos y las personas hacia una visión que pone al aprendizaje y los procesos de enseñanza en el centro del trabajo, los objetivos y las metas de los rectores (Bolívar et al., 2013). Letihwood y Louis (2011) y Vaillant (2015), también encontraron conexión crítica entre liderazgo y mejora de aprendizajes y proponen que el énfasis puesto en liderazgo en el aprendizaje supone un cambio sustancial en las políticas pues implica cambiar la mirada centrada en los 2000 en la capacidad de gestión, al foco de la agenda post 2015, centrada en la capacidad de incidir en los aprendizajes. Así el rol del rector escolar para un sistema educativo que necesita mejorar exige sobreponerse a las exigencias administrativas, burocráticas y presupuestarias, centrarse en la gestión de los procesos de enseñanza y asumir la responsabilidad de los aprendizajes.
- 2.7 La gestión del aprendizaje de la lectura y la escritura.** Los resultados de Colombia en las pruebas estandarizadas internacionales evidencian problemas de aprendizaje. En las pruebas LLECE del 2013, el 47.99% y el 32.5% de los estudiantes de tercer grado alcanzaron niveles mínimos en matemáticas y lenguaje, respectivamente (UNESCO, 2015). Este bajo desempeño en los grados iniciales se ve reflejado en grados mayores, pues de acuerdo con las pruebas PISA 2015, en Colombia el 66.3% y el 43% de los jóvenes de 15 años tienen habilidades mínimas en matemáticas y lenguaje, respectivamente (OECD, 2016). Ante esta situación, tomando como base que el lenguaje proporciona los elementos esenciales para un entendimiento y desarrollo de los demás aprendizajes, desde 2014 el BID ha realizado importantes esfuerzos para encontrar soluciones al problema de la enseñanza y el aprendizaje de la lectura y escritura. Junto a la Fundación Luker, el BID con la Cooperación Técnica – Fortalecimiento de las competencias básicas en lectoescritura y matemáticas (CO-T1359) ha desarrollado material y estrategias de capacitación para la enseñanza de la lectura y la escritura en los grados iniciales. El objetivo de dicha cooperación era “identificar un programa de reforzamiento escolar que permita revertir el rezago en conocimientos de matemáticas y lectoescritura de alumnos de grados 2 a 5”. De tal manera, la CO-T1359 desarrolló materiales para remediación, preescolar y primer grado. Estos materiales contienen libros para el docente, para los estudiantes y materiales didácticos para utilizar dentro y fuera del aula. Además de estos materiales, el programa desarrollado en la CO-T1359 incluye una estructura de capacitación y seguimiento a

docentes y tutores<sup>2</sup>. El programa de remediación de tercer grado fue evaluado y actualmente se está realizando la evaluación de impacto del programa de primer grado y el piloto del material de preescolar. Los resultados de la evaluación de impacto de remediación de tercer grado en la ciudad de Manizales muestran un aumento de 0.36 desviaciones estándar en reconocimiento de sonidos de letras y de 0.18 desviaciones estándar en fluidez lectora, comparado con el grupo control<sup>3</sup>. El reto ahora es lograr que esta metodología sea generalizable y exitosa en todas las escuelas, con el fin de replicar estos buenos resultados en todo el país. Por lo tanto, es necesario una buena gestión del aprendizaje de la lectura y escritura en los dos niveles principales de la gestión: (i) la gestión por parte de los rectores y equipos directivos de las escuelas y (ii) la gestión desde las secretarías de educación. Es por esto que la presente cooperación desarrollará guías y metodologías dirigidas a los rectores y a los equipos de las secretarías para que gestionen el programa de la CO-T1359 y lideren pedagógicamente a los docentes del programa.

2.8 **Objetivo.** El objetivo de esta cooperación es comprender el rol y la gestión de los rectores escolares y apoyarlos en su gestión del aprendizaje, a través de: (i) desarrollar un estado del arte de la gestión de los rectores, y (ii) diseñar y ejecutar una gestión de programas de aprendizaje de la lectura y la escritura a nivel de rectores, equipos directivos y equipos de las secretarías, en alianza con distintas entidades territoriales, que utilicen y amplíen la metodología desarrollada en la CO-T1359.

2.9 **Alineación estratégica.** Esta CT es consistente con: (i) La Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008) pues se alinea con el objetivo de inclusión social e igualdad, en cuanto busca hacer servicios educativos de calidad accesibles a toda la población; (ii) la Estrategia para una Política Social Favorable a la Igualdad y a la Productividad Social (GN-2588-4), con el Marco Sectorial de Educación y Desarrollo Infantil Tempano (GN-2708-3) que afirma que los sistemas educativos deben asegurar que todos adquieran las competencias necesarias para ser productivos y contribuir con la sociedad; y (iii) la Estrategia del grupo BID con Colombia 2015-2018 (GN-2832-1), pues se alinea con el objetivo estratégico, descrito en el párrafo 4.19, de “lograr una educación de calidad y dar prioridad a la población más vulnerable”, que se enmarca dentro del área estratégica de “aumentar la productividad de la economía”. Por lo tanto, esta CT se alinea pues busca mejorar la calidad de la educación al mejorar la gestión educativa de los rectores y su gestión del aprendizaje. Además, la CT está alineada con los objetivos del Programa Estratégico para el Desarrollo Social financiado con Capital Ordinario (SOC) (GN-2819-1): (i) incrementar la pertinencia, la calidad y el volumen del financiamiento del Banco dirigidos a apoyar al sector social; y (ii) fortalecer los esfuerzos realizados por las instituciones públicas para ser más eficaces y eficientes en sus programas sociales, la focalización en grupos específicos y la ejecución de los proyectos del sector social. Finalmente, La CT

<sup>2</sup> Los tutores juegan un rol fundamental tanto en el programa de remediación como en el programa de preescolar y de primer grado. En el programa de remediación los tutores son quienes dictan las tutorías del remedial y en los otros programas que se implementan dentro del aula, los tutores guían y acompañan a los docentes en la implementación del material.

<sup>3</sup> El programa de remediación de tercer grado evaluado consiste en tutorías de lectura y escritura para los estudiantes de tercer grado que leen menos de 60 palabras por minuto. Las instituciones educativas se asignaron aleatoriamente a tratamiento y a control y los tutores también fueron asignados aleatoriamente a las instituciones educativas. Las tutorías tenían una duración de 15 semanas con instrucción explícita y directa en la que practicaban vocabulario, estrategias de fluidez, conciencia fonológica, decodificación y estrategias de comprensión lectora. En este programa se capacitaba a los tutores y se les realizaba seguimiento para verificar fidelidad al material. El instrumento de medición fueron las pruebas EGRA y EGMA.

también se alinea con el área transversal de Instituciones y Estado de Derecho pues apoya la gestión de los gobiernos locales.

### **III. Descripción de actividades/componentes y presupuesto**

- 3.1 Teniendo en cuenta estos objetivos, la cooperación contiene dos componentes:
- 3.2 **3.2 Componente I – Estado del arte de la gestión del rector.** Este componente se propone analizar la gestión escolar de los rectores. Para ello, se realizará un diagnóstico del estado del arte del marco regulatorio, de las condiciones laborales y de gestión de los rectores. Además, se realizará un inventario de los programas existentes y buenas prácticas de formación y liderazgo de rectores. Dentro del marco regulatorio, se analizarán las políticas y leyes que Colombia ofrece para reclutar, formar, supervisar, acompañar y orientar la función de los rectores. Adicionalmente, se realizarán comparaciones con algunos países de alto desempeño y sus políticas hacia los rectores con el fin de extraer lecciones y brindar recomendaciones de política.
- 3.3 **3.3 Componente II – Gestión del aprendizaje de la lectura y la escritura.** Este componente se enfocará en la gestión del aprendizaje de la lectura y la escritura, con énfasis en el rol de los rectores y el apoyo de los gobiernos o líderes regionales. Este apoyo a rectores y líderes regionales en la gestión del aprendizaje se realizará al implementar programas, utilizando la metodología desarrollada en la CO-T1359, en acuerdo con distintas entidades territoriales, como Bogotá, Barranquilla y Manizales, entre otras. Los materiales que se utilizarán en esta cooperación son los materiales denominados “Aprendamos Todos a Leer” de preescolar, de primer grado y de remediación que ya se desarrollaron con la cooperación CO-T1359. De estos materiales, ya se realizó una evaluación de impacto del programa de remediación y un pilotaje del material de primer grado. Este año se está realizando la evaluación de impacto del material de primer grado y el pilotaje del material de preescolar. Por lo tanto, este componente financiará la formación de los equipos de las secretarías, los rectores y los docentes sobre gestión de la lectura y escritura inicial, uso de material didáctico y manejo pedagógico del aula, acompañamiento en aula y demás actividades requeridas para su correcta implementación. Estas capacitaciones a rectores, equipos de secretarías y docentes ya están desarrolladas para el programa de transición, primer grado y de remediación. En total se van a intervenir alrededor de 60 instituciones educativas y se capacitará a los respectivos docentes. Estas instituciones educativas ya han sido seleccionadas por las Entidades Territoriales Certificadas (ETC), de acuerdo con sus propios criterios. En algunos casos las ETC seleccionaron las instituciones educativas con menores desempeños en las pruebas estandarizadas y que no estuvieran focalizadas en otros programas, mientras que otras ETC quisieron implementar el programa en instituciones educativas de diferente nivel académico para observar los efectos heterogéneos del programa. Cabe mencionar que las ETC tienen autonomía en la prestación del servicio educativo, por lo que no hace falta coordinación con el Ministerio de Educación Nacional.
- 3.4 Adicionalmente, este componente continuará con la transformación de la enseñanza de la lectura y la escritura inicial en las entidades territoriales del país. Por lo tanto, el componente financiará el desarrollo de material dirigido a rectores y equipos de secretarías para la correcta gerencia del programa y, además, se financiará el desarrollo de material de lectura y escritura inicial para segundo y tercer grado. La impresión de estos materiales la realizará la contraparte. Además, se buscará aprovechar la tecnología para potenciar el acceso a materiales de lectura y escritura inicial y primaria.

- 3.6 **Presupuesto:** El costo total de la TC es de USD\$250,000, los cuales serán financiados con recursos de capital ordinario proveniente del Programa Estratégico para el Desarrollo Social financiado con Capital Ordinario (OC-SDP SOC). El presupuesto indicativo se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1. Presupuesto Indicativo**

<b>Actividad / Componente</b>	<b>Descripción</b>	<b>BID/ Fondo</b>	<b>Financiamiento Total</b>
Estudio sobre el marco regulatorio de rectores y sus condiciones laborales	Un estudio que analiza el marco regulatorio nacional y las condiciones laborales de directivos docentes y rectores en el país, contrastando la norma con la realidad y comparando con países de alto desempeño.	<b>US\$ 31,000</b>	<b>US\$ 31,000</b>
Estudio sobre programas de formación y liderazgo de rectores en Colombia	Análisis e inventario de programas y de buenas prácticas de formación y liderazgo de rectores en Colombia, incluyendo iniciativas del sector público y privado.	<b>US\$ 25,000</b>	<b>US\$ 25,000</b>
Apoyo y seguimiento al diálogo con el gobierno y a las propuestas de reforma	Apoyo y seguimiento al diálogo con el gobierno sobre la gestión de los rectores y elaboración de un documento con propuestas de reforma y su viabilidad política y financiera.	<b>US\$ 30,000</b>	<b>US\$ 30,000</b>
Desarrollo de Materiales para segundo y tercer grado	Desarrollo de materiales para segundo y tercer grado de primaria, con el fin de continuar el Programa de Lectura y Escritura Inicial: Aprendamos Todos a Leer.	<b>US\$ 70.000</b>	<b>US\$ 70.000</b>
Capacitación, acompañamiento y apoyo	Capacitación, acompañamiento y apoyo en la implementación del programa de enseñanza de lectura y escritura inicial. Se desarrollarán encuentros con rectores, docentes y equipos de las secretarías de educación. En total se acompañarán a 60 instituciones educativas.	<b>US\$84.000</b>	<b>US\$84.000</b>
Logística de los eventos (lugar, servicio de catering, etc)	Este monto cubrirá los aspectos logísticos de las capacitaciones como transporte, refrigerios o impresiones, entre otros.	<b>US\$10.000</b>	<b>US\$10.000</b>
<b>TOTAL</b>		<b>US\$ 250.000</b>	<b>US\$ 250.000</b>

#### **IV. Agencia ejecutora y Estructura de Ejecución**

- 4.1 La ejecución de la cooperación técnica (CT) estará a cargo de la División de Educación del Banco, y será coordinada desde la Representación en Colombia. Los estudios y análisis serán realizados en coordinación con el Ministerio de Educación Nacional y las Entidades

Territoriales Certificadas (ETC)<sup>4</sup> involucradas. Las ETC elegidas para participar en la presente cooperación son aquellas con las que el equipo de Educación del Banco en Colombia establezca relaciones y las que se muestren interesadas en implementar los componentes de la cooperación. Para la ejecución del proyecto se suscribirán cartas de entendimiento en las que se establecerán las responsabilidades en la ejecución del proyecto de dichas entidades. En el componente II, las ETC serán enlace directo entre las instituciones educativas y el Banco, y tendrán un equipo interno que dedicará tiempo a coordinar las instituciones educativas con las actividades de la CT. Además, con el objetivo de dejar capacidad instalada en las ETC, éstas deberán entender el programa y aprender su ejecución. Por su parte, el Ministerio de Educación Nacional estará enterado y nos ayudará con información necesaria para los estudios y actividades de la CT.

- 4.2 La CT será ejecutada por el Banco, desde la Representación del Banco en Colombia debido a que el segundo componente se realizará en distintas entidades territoriales, por lo que así se evita la dificultad de coordinación entre éstas. Para el primer componente de esta CT El Banco contratará los bienes, servicios y consultorías necesarias para el proyecto de acuerdo con las políticas del Banco. La contraparte asumirá la reproducción de materiales didácticos y educativos a ser utilizados por alumnos y escuelas.
- 4.3 **Adquisiciones.** El Banco contratará consultores individuales y firmas consultoras, de acuerdo con las políticas y procedimientos de adquisiciones vigentes del Banco. A saber: (a) Contratación de consultores individuales, según lo establecido en las normas AM-650; (b) Contratación de firmas consultoras para servicios de naturaleza intelectual según la GN-2765-1 y sus guías operativas asociadas (OP-1155-4) y (c) Contratación de servicios logísticos y otros servicios distintos a consultoría, de acuerdo a la política GN-2303-20. Las adquisiciones deberán reflejarse y realizarse con base a lo previsto en el Plan de Adquisiciones.

## V. Riesgos importantes

- 5.1 Los riesgos asociados a esta operación son bajos. El principal riesgo está asociado con la necesaria coordinación con el Ministerio de Educación Nacional y con las ETC en las cuales se realizarán los estudios y se implementará el programa de lectura y escritura inicial. Este riesgo, sin embargo, se estima bajo, ya que los estudios serán realizados por solicitud expresa y en coordinación con las entidades gubernamentales.

## VI. Excepciones a las políticas del Banco

- 6.1 No se prevén excepciones a las políticas del Banco.

---

<sup>4</sup> En Colombia, las entidades territoriales certificadas (ETC) son todas las entidades territoriales departamentales y algunos municipios que cumplen con ciertos requisitos. Desde 2001, se estableció que todos los municipios con más de 100,000 habitantes serían municipios certificados y aquellos que no superen los 100,000 habitantes, se podrán certificar si cumplen con ciertas capacidades técnicas, administrativas y financieras. De acuerdo con la ley 715 del 2001, las entidades territoriales certificadas tienen la competencia de administrar el servicio educativo en su jurisdicción, incluyendo las plantas de personal docente, directivo docente y administrativo, al igual que los recursos requeridos para financiarlas.



## VII. Salvaguardias Ambientales

- 7.1 No se prevén riesgos ambientales o sociales asociados a esta CT. La clasificación de esta operación de acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703) es “C”.

## VIII. Referencias

- Barber, M., Chijioke, C., & Mourshed, M. (2010) How the world's most improved school systems keep getting better. Londres: McKinsey. Retrieved from: [https://www.afn.ca/uploads/files/education2/how\\_the\\_world\\_most\\_improved\\_school\\_systems\\_mckinsey,\\_2010.pdf](https://www.afn.ca/uploads/files/education2/how_the_world_most_improved_school_systems_mckinsey,_2010.pdf)
- Barber, M. & Mourshed, M (2007) How the World's Best-Performing school systems come out on top. Londres: McKinsey. Retrieved from: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/social%20sector/our%20insights/how%20the%20worlds%20best%20performing%20school%20systems%20come%20out%20on%20top/how\\_the\\_world\\_s\\_best-performing\\_school\\_systems\\_come\\_out\\_on\\_top.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/social%20sector/our%20insights/how%20the%20worlds%20best%20performing%20school%20systems%20come%20out%20on%20top/how_the_world_s_best-performing_school_systems_come_out_on_top.ashx)
- Bolívar, A., López, J., & Murillo, J. (2013) Liderazgo en las Instituciones Educativas. Una Revisión de Líneas de Investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.
- Branch, G., Hanushek, E., & Rivkin, S. (2013) School Leaders Matter. *Education Next*, 13. Retrieved from: <https://www.educationnext.org/school-leaders-matter/>
- Fundación Empresarios por la Educación. (2018) *Rectores Líderes Transformadores (RLT) y Coordinadores Líderes*. Recuperado de: <http://fundacionexe.org.co/conocimiento-para-la-accion/centro-de-liderazgo/rlt/>
- Fundación Nutresa (2018). *Educación. Proyecto Líderes siglo XXI*. Recuperado de: <http://fundacionnutresa.com/educacion/>
- Lavandeira, J. & Owen-Moore, T (2018). School Leadership in Latin America and the Caribbean: finding the right School Leadership Strategies to Improve Student Outcomes. Harvard University. Forthcoming.
- Letihwood, K., & Louis. K. (2011) *Linking leadership to Student Learning*. San Francisco: Jossey-Bass
- Minedu (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela. Lima, Perú: Ministerio de Educación del Perú.
- Ministry of Education, Youth and Information (2018). *National College for Educational Leadership – Preparing Principals for Effective School Leadership Jamaica*. Retrieved from: <https://moey.gov.jm/national-college-educational-leadership-preparing-principals-effective-school-leadership>
- OECD (2016) *Country Note Colombia Results from PISA 2015*. Retrieved from: <https://www.oecd.org/pisa/PISA-2015-Colombia.pdf>
- OECD (2018) OECD Skills Surveys PISA IDE. OECD better policies for better lives. Retrieved from: <http://pisadataexplorer.oecd.org/ide/idepisa/>
- Robinson, V., Hohepa, M. & Lloyd, C. (2009) *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why. Best Evidence Synthesis Programme*. Wellington: Ministerio de Educación de Nueva Zelanda.

The Wallace Foundation (2017) *The Wallace Foundation*. Retrieved from School Leadership: <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/pages/default.aspx>

UNESCO (2015) Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo Logros de aprendizaje Colombia. Santiago: Oficina Regional de Educación para America Latina y el Caribe. UNESCO

Vaillant (2015) Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. Education for All Global Monitoring Report 2015.

**Anexos Requeridos:**

- Anexo I: [Solicitud del Cliente](#)
- Anexo II: [Matriz de Resultados](#)
- Anexo III: [Términos de Referencia](#)
- Anexo IV: [Plan de Adquisiciones](#)