

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



**PERCEPCIÓN DE LAS MAESTRAS EN RELACIÓN CON LAS
POLÍTICAS DE ESTÍMULO DEL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR
TRILCE**

GRADO ACADÉMICO A OPTAR:

**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA
EDUCACIÓN**

AUTORA:

KATIA LUCÍA FÉLIX RAMOS

ASESOR:

DR. LUIS SIME POMA

MIEMBROS DEL JURADO:

DRA. CARMEN DÍAZ BAZO

MG. PATRICIA ESCOBAR CÁCERES

**LIMA – PERÚ
2010**



Dedicatoria

Este trabajo, con todo el esfuerzo
y sacrificio puestos en él,
lo dedico a Cristina y Fernando,
mis padres,
quienes no solo me dieron
el maravilloso don de la vida,
sino también el interés
por buscar en ella
el camino del bien y la verdad.

AGRADECIMIENTOS

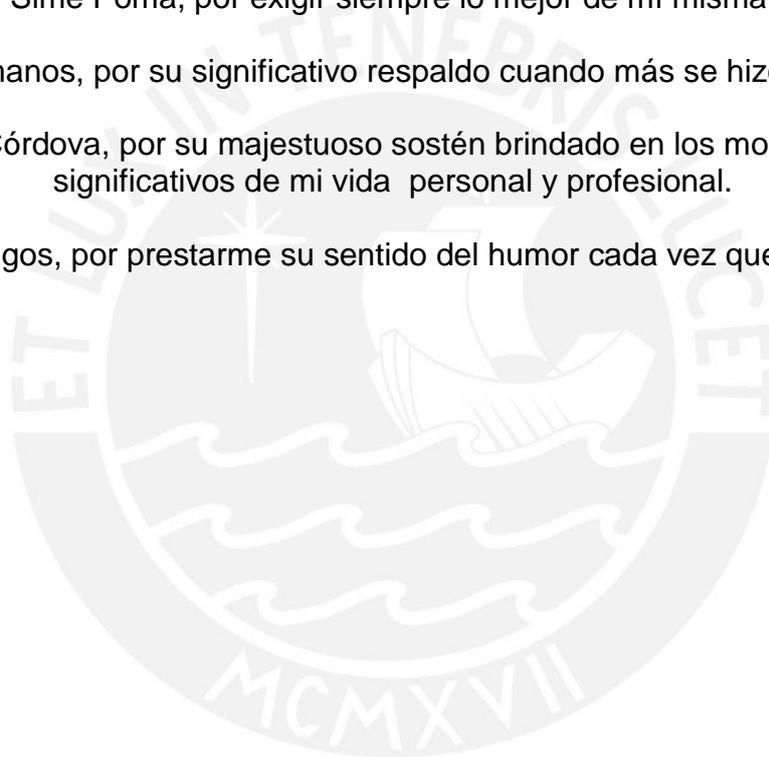
La autora agradece a todas las personas que le brindaron su apoyo decidido en distintas fases de la investigación, en especial a:

Los catedráticos de la Pontificia Universidad Católica, en especial al Dr. Luis Sime Poma, por exigir siempre lo mejor de mí misma.

A mis hermanos, por su significativo respaldo cuando más se hizo necesario.

A Alonso Córdova, por su majestuoso sostén brindado en los momentos más significativos de mi vida personal y profesional.

A mis amigos, por prestarme su sentido del humor cada vez que hizo falta.



RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo principal analizar la percepción de las maestras en relación con las políticas de estímulos docentes planteadas en el centro educativo particular Trilce Primaria del distrito de Villa María del Triunfo en la ciudad de Lima.

La muestra del estudio estuvo constituida por 4 docentes del nivel primario, a quienes se sometió a entrevistas semiestructuradas que fueron debidamente grabadas para su posterior transcripción y análisis. También se realizó investigación bibliográfica y se consultó documentos del Centro Educativo Particular Trilce sobre políticas de estímulo para sus trabajadores.

Luego del análisis de los resultados y la triangulación de la información, se arribó a las siguientes conclusiones:

- El centro educativo particular Trilce cuenta con políticas de estímulo a la labor docente, establecidas en documentos institucionales. Estas políticas consisten en incentivos de tipo monetario y no monetario, que se entregan en fechas señaladas y de acuerdo a los resultados de la evaluación interna que se aplica a las docentes.
- Las maestras de Trilce perciben estas políticas como una motivación para su labor, especialmente porque consideran justo premiar e incentivar el esfuerzo que realizan en su trabajo diario. Asimismo, sugieren implementar nuevos estímulos, o mejorar algunos de los ya existentes, con miras a potenciar su labor y a reafirmar su identificación con la institución.

ÍNDICE

	PÁG
PORTADA	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1	CONCEPTUALIZACIONES SOBRE ESTÍMULO DOCENTE.	
1.1.1	El estímulo en la profesión docente.	10
1.1.2	Políticas de estímulo: necesidad e importancia.	13
1.1.3	Estímulos monetarios y no monetarios para docentes.	17
1.2	POLÍTICAS DE ESTÍMULO: EFECTOS SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE.	
1.2.1	Estímulo y mejora.	31
1.2.2	Incentivos para los docentes en Chile y Perú.	37
1.3	POLÍTICAS DE ESTÍMULOS A LAS ESCUELAS.	
1.3.1	Esquema de estímulos para las escuelas.	43
1.3.2	Políticas de estímulos en las escuelas de Chile y Colombia.	45

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

2.1	DISEÑO METODOLÓGICO.	
2.1.1	Problema y objetivos de la tesis.	49
2.1.2	VARIABLES Y SUBVARIABLES DE ESTUDIO.	51
2.1.3	Nivel y tipo de estudio	52
2.1.4	Población y muestra.	53
2.1.5	Instrumentos de recolección de datos.	54

2.1.6	Análisis y presentación de la información.	55
2.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	
2.2.1	Documentos institucionales sobre Políticas de estímulos al Docente.	58
2.2.2	Sobre percepciones generales de las maestras en cuanto a las Políticas de Estímulo.	63
2.2.3	Sobre percepciones de las maestras en cuanto a Políticas de Estímulo monetarias.	65
2.2.4	Sobre percepciones de las maestras en cuanto a Políticas de Estímulo no monetarias.	66
2.2.5	Sugerencias de las maestras para las Políticas de Estímulo.	68
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	CONCLUSIONES.	72
	RECOMENDACIONES.	74
	BIBLIOGRAFÍA	76
	ANEXOS	80

INTRODUCCIÓN

La presente investigación sigue la línea de Desarrollo Profesional del Docente, y se relaciona con el estudio de las condiciones y recursos específicos que requiere el docente para crecer como profesional de la educación. Su tema de fondo, las políticas de estímulo a la labor docente, ha sido poco investigado en nuestro país, tal como lo demuestra la falta de bibliografía al respecto en las escuelas de maestría sobre temas educativos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Pontificia Universidad Católica del Perú, consultadas entre los meses de agosto 2009 y enero 2010.

Precisamente, esta poca atención al tema de los estímulos al docente en nuestro medio es el punto de partida para el estudio, el cual se ha enfocado en una escuela particular de la ciudad de Lima, que servirá como referencia para el análisis y las conclusiones a las que se arriban. Pero podríamos empezar diciendo que, en general, toda institución o empresa maneja escalas de premios y estímulos para su personal. El pago por horas extra que recibe un obrero o las comisiones que recibe un vendedor por una jornada destacada, son ejemplos de estímulos. Sin embargo, un estímulo no debería abandonarse a la improvisación. Las políticas de estímulo deberían ser parte importante de la estructura organizativa de toda empresa, y considerados como elemento que contribuye a mejorar la productividad de los trabajadores.

En el campo de la gestión educativa, las políticas de estímulo apuntan especialmente al docente, verdadero motor del trabajo pedagógico. Si el maestro está obligado a motivar y estimular al alumno, la escuela tiene la misma obligación frente al maestro. Y no se trata simplemente de una retribución por un trabajo realizado. Los estímulos son, o deberían ser, un factor de primer orden en todo proyecto que apunte a mejorar la calidad de la educación, pues constituyen el punto de partida de dicho proyecto.

Cuando se habla de políticas de estímulo se hace mención, implícita y explícitamente, a los distintos tipos de recompensas que el maestro obtiene durante el ejercicio de su labor. Es decir, las políticas de estímulo llegan a involucrar o envolver todo el proceso educativo, en la medida que su carácter motivador constituye el punto de partida de dicho proceso. En ese sentido, destacar el trabajo académico de los docentes significa no solo el reconocimiento al desarrollo de sus actividades sino también al compromiso institucional que estos asumen (y que la institución asume con ellos); de allí la importancia de plantear políticas de estímulos que impulsen la calidad del trabajo académico para dar sustento a una amplia práctica educativa. Y, en efecto, en el sector educación, algunos países e instituciones están centrando su preocupación en diseñar políticas de estímulos, buscando fortalecer la vocación, el interés y el prestigio que históricamente ha significado ser un profesor, en la medida en que esto incide en la buena calidad del proceso educativo; es decir lograr la satisfacción laboral.

Por ello, esta investigación tuvo como problema principal de indagación: ¿Cuál es la percepción de las maestras en relación con las políticas de estímulos planteadas en el Centro Educativo Particular Trilce Primaria?

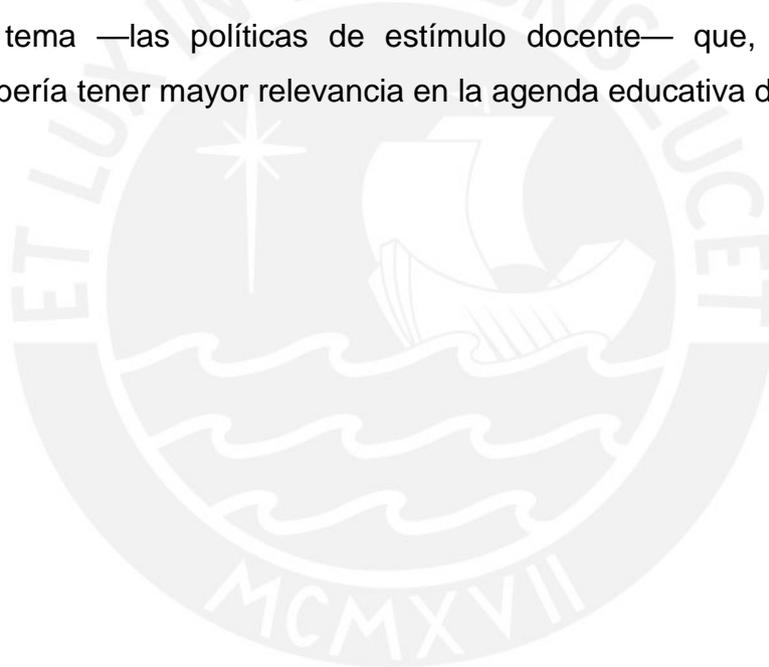
A partir de este cuestionamiento, se buscó, en primer lugar, identificar las principales políticas de estímulo que se aplican en la mencionada institución educativa para luego conocer la percepción de las maestras del nivel primario frente a tales políticas. Finalmente, y a partir de los resultados obtenidos, se desea proponer lineamientos para optimizar la formulación de políticas de estímulo en el colegio Trilce.

Así, el Capítulo I ofrece el necesario marco teórico. Allí se revisa con amplitud las políticas de estímulo que se aplican en la carrera docente, se indica esquemas de estímulos y se repasa algunas experiencias que, sobre este punto, se ha desarrollado en otros países (pues cabe señalar que en el Perú el tema no goza de preferencia a la hora del debate educativo, exceptuando

algunas medidas gubernamentales que definen ciertos incentivos a la carrera magisterial).

El Capítulo II muestra el diseño metodológico de la investigación, apuntando los datos sobre los objetivos, variables, tipo de estudio, población y muestra, recolección y análisis de datos. Asimismo, se ofrece la interpretación de resultados obtenidos.

El apartado final incluye las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, las cuales constituyen uno de los aportes más valiosos, pues tienen la posibilidad de convertirse en punto de partida para nuevos estudios sobre este tema —las políticas de estímulo docente— que, como ya se remarcó, debería tener mayor relevancia en la agenda educativa del país.



CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Para enfocar el tema de los estímulos al maestro y su importancia en el desempeño profesional, es necesario revisar algunos conceptos que ayuden a comprender mejor la naturaleza de la labor docente y los elementos que pueden contribuir a potenciarla. En tal sentido, este primer capítulo presenta información acerca del desarrollo profesional docente y su relación con las políticas de estímulo. Se revisa interesantes experiencias de otros países que pueden servir como referencia a nuestra realidad.

1.1 CONCEPTUALIZACIONES SOBRE ESTÍMULO DOCENTE.

El estímulo a la labor del docente abre una gama de posibilidades para mejorar el desarrollo profesional de los maestros, que sería equivalente en la práctica a una mejora del servicio educativo. Pero, ¿qué se entiende por estímulos? Aquí, algunas definiciones.

1.1.1 El estímulo en la profesión docente.

El desarrollo profesional docente viene a ser el desempeño del maestro como motor del proceso de enseñanza en las escuelas. El estímulo, en términos generales y según definición de la Real Academia Española (RAE) es “todo lo que produce una excitación de las energías vitales”. En otras palabras, todo lo que activa nuestros mecanismos para obrar con energía, decisión y entusiasmo.

Existen dos alternativas fundamentales para elevar la calidad de la enseñanza en un sistema escolar. Uno es invertir en mejorar las calificaciones de los docentes utilizando para ello programas más sólidos de formación inicial o de capacitación en servicio. El otro es proponer o mejorar las políticas de estímulos o incentivos que operan en relación con los actores involucrados en el proceso de aprendizaje, especialmente para los docentes mismos.

“La ocupación docente se caracteriza por ofrecer escasos incentivos al profesorado que supongan evolución y motivación para la mejora” (Marcelo, 1994: 150). Es lo que se ha venido a denominar “carrera profesional plana”, en la que no existe una clara distinción de niveles y status profesionales que puedan alcanzarse a lo largo de la trayectoria profesional, como sí ocurre en otras carreras.

Son numerosos los trabajos que han tratado la temática de la carrera profesional docente y su desarrollo. Para Burke, Christensen & Fessler (1984), la política de estímulos supone una de las estrategias que la administración educativa utiliza para mejorar el status de la enseñanza a través de la conformación de una estructura jerárquica en la que los profesores van avanzando y en la que cada peldaño supone nuevos incentivos y motivaciones. Sin embargo, esta concepción de carrera profesional es parcial ya que únicamente se centra en la estructura institucional (cómo está organizada administrativamente la escuela), poniendo énfasis en las estructuras organizativas y de recompensa en las que priman las motivaciones y las metas personales que los docentes se plantean en cada momento (Marcelo, 1994).

Sin embargo, se puede mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje a través del diseño de incentivos eficaces para atraer, retener y motivar a maestros altamente calificados (Fuller y Parsons, 1973). Estos incentivos partirían, naturalmente, desde el lado del empleador, ya sea el Estado o un particular.

Debe considerarse, al respecto, que toda carrera o profesión conlleva una vocación intrínseca, que parte de la satisfacción por ejercerla. No obstante, los estímulos externos juegan un papel

muy importante, pues las recompensas que genere aumentan su prestigio social y la hacen más atractiva para potenciales profesionales. Por ello, uno de los hechos más interesantes de observar, en el estudio del fenómeno educativo, es el de la percepción social que tiene la carrera docente, es decir, si esta es vista como una profesión que proporciona prestigio o reconocimiento.

En lo que toca a su estatus socioeconómico, la gran mayoría de los docentes tiende a ubicarse entre los grupos de clase media y media baja. En los casos de Argentina y Chile, según el estudio de Navarro (2002), para esta variable (la extracción social) no se registró una diferencia estadísticamente significativa entre los docentes que trabajan en escuelas públicas y privadas, mientras que en Guatemala, Perú y Venezuela los docentes que laboran en centros privados tienden a provenir de un estrato socioeconómico ligeramente más alto.

Cuando se inquirió a los maestros sobre la percepción que tenían ellos de su profesión, en cuanto a prestigio social, los docentes manifestaron percibirla como acreedora de un prestigio entre bajo y medio. Hubo, no obstante, diferencias de percepción entre países; en Guatemala, por ejemplo, la auto percepción del prestigio social en la carrera docente es más elevado que en otros países (Navarro, 2002).

Así pues, resulta oportuna la necesidad de entusiasmar a los docentes con diversas reformas puestas en marcha, lo que no se consigue solo a través de incentivos (pecuniarios y no pecuniarios); se logra también apelando a esos elementos que son inherentes a cualquier labor profesional: capacidad de compromiso y vocación.

1.1.2 Políticas de estímulo: necesidad e importancia.

Los estímulos, vistos desde una perspectiva más concreta, son beneficios económicos y no económicos adicionales al sueldo y prestaciones económicas autorizadas para el personal (Medina, 2006).

Adicionalmente, puede definirse los estímulos como factores que condicionan o determinan una acción o la preferencia por una de varias alternativas. En toda actividad económica, los estímulos influyen de manera directa, pues tienen relación con la toma de decisiones individuales y grupales, así como la cooperación y competición dentro de una estructura organizativa.

Es por esta razón que los estímulos necesitan ser organizados, sistematizados, jerarquizados; en otras palabras, no pueden tomarse a la ligera, improvisadamente, sino que deben responder a planteamientos cuidadosamente elaborados: esas son las políticas de estímulo.

Los estímulos monetarios (es decir, la retribución salarial) son importantes para la motivación del trabajador, en la medida que incrementan la creatividad y la estimación individual (de hecho, el dinero suele otorgar cierta seguridad a quien lo posee); pero una política de estímulos no debería ceñirse exclusivamente a este tipo de recompensas, puesto que las opciones respecto a este campo, como se apuntó líneas arriba, van más allá de lo puramente económico o material.

Por estas consideraciones, las políticas de estímulos deben asumirse con seriedad. Conviene destacar que su objetivo fundamental será reconocer el esfuerzo y la preparación de los

docentes, a fin de mejorar su calidad y dedicación, al tiempo que promueven la permanencia de los mismos en el desempeño de sus actividades académicas, coadyuvando así al desarrollo de la vida institucional.

Cuando se trata de establecer políticas de estímulo en la carrera docente, se sugiere incluir tres tipos de estímulos (Marcelo, 1994):

- a) *Extrínsecos*, los cuales son recompensas recibidas por la realización del trabajo: dinero, prestigio y estatus.
- b) *Propios*, constituyen aquellas ventajas que se obtienen al acceder a la profesión: seguridad en el empleo, vacaciones.
- c) *Intrínsecos*, se les denomina también recompensas psíquicas. Aluden a la dimensión subjetiva de la carrera y se relacionan con la satisfacción personal por el trabajo en sí mismo y por sus resultados.

Aunque existen evidencias para afirmar que los estímulos intrínsecos motivan y satisfacen al docente en mayor medida que los extrínsecos (Sykes, 1990), es más sencillo, para los sistemas educativos, organizar un sistema de recompensas externas a través de la promoción interna y las compensaciones económicas, que influir en los intrínsecos.

Vegas (2006) reconoce la importancia de las reformas de políticas de estímulo en América Latina para mejorar la calidad tanto de los maestros como del proceso educativo mismo, aunque advierte que dichas reformas tienen que plantearse y ejecutarse en el marco de un sistema amplio, y nunca de forma aislada. La autora no olvida que América Latina, como región, enfrenta desafíos descomunales, la mayoría de ellos relacionados con el subdesarrollo, la pobreza y la desigualdad. Además, reconoce que en este contexto es precisamente la educación el medio más

crítico para enfrentar esos desafíos. Si se asegura a todos los niños la oportunidad de adquirir habilidades críticas en el nivel primario y secundario, se podrá superar las barreras de habilidades que sustentan la pobreza y el subdesarrollo.

Asimismo, Vegas (2006, 218) señala siete componentes que pueden influir en la calidad de la enseñanza, siendo el último el que corresponde a los estímulos para los docentes:

Estímulos docentes eficaces

- 1 Sueldos relativos adecuados.
- 2 Mejores sueldos para los maestros con un mejor desempeño.
- 3 Mejores sueldos para los maestros que trabajan en zonas desfavorecidas.
- 4 Oportunidades de ascenso a lo largo de la carrera docente.
- 5 Reconocimiento para los maestros de excelencia.
- 6 Verdadera amenaza de perder el empleo en el caso de los maestros con un bajo desempeño.
- 7 Los maestros deben convencer a los usuarios de que están trabajando de manera adecuada.

Si eficaz es todo aquello que actúa como se espera, entonces podemos deducir que estos estímulos serán eficaces en la medida que estén perfectamente organizados.. Por sentido común, es necesario reconocer un buen rendimiento laboral, o aquel que se ejecuta en condiciones particularmente complicadas (como trabajar en zonas desfavorecidas). Eso se puede conseguir a través de la recompensa económica (el sueldo), pero también a través de otro tipo de reconocimientos, como la oportunidad de un

ascenso. Esto se proyecta en el caso de aquellos maestros cuya motivación está ya encaminada, y debe promoverse. Pero incluso en el caso de maestros desmotivados, de aquellos que ejecutan una labor por simple costumbre u obligación, el estímulo también funcionaría como un reactivo útil. Y no se trataría solo de premiar el esfuerzo, sino también de sancionar la negligencia. De eso se trata esta lista de estímulos docentes que se presentaba líneas arriba, y de ahí la necesidad de someterlos a una organización adecuada y alejarlos de la improvisación o la informalidad.

Es claro, entonces, que los sistemas de estímulos son importantes porque podrían aumentar el esfuerzo docente y el nivel de calidad de su labor; de esta forma pueden ser más eficientes. Pero además de motivar a los maestros de forma concreta, pueden ayudar a la rendición de cuentas en cada país. Por ello, los programas de políticas de estímulos tendrán éxito siempre y cuando se involucran a actores a todos los niveles (Hedges, 2000).

Los estímulos pueden reflejar el reconocimiento por esfuerzos especiales más que por tener niveles mínimos de cumplimiento. Vale la pena insistir en que la introducción de estímulos no tiene por qué significar sola o principalmente el pago de primas en efectivo a los maestros como resultado de evaluaciones de su desempeño individual (Ballou y Podgursky, 1997 en Uribe: 2000).

Es importante puntualizar que quien diseñe y ejecute políticas educativas debe mantener un equilibrio entre estimular y apelar al compromiso docente. El equilibrio entre ambos es clave para que los maestros se pongan a la cabeza de los procesos de reforma que se requieren para mejorar la calidad educativa.

1.1.3 Estímulos monetarios y no monetarios para docentes.

En países desarrollados de Europa, el ejercicio de un oficio (llámese electricista, mecánico o gasfitero) es una actividad que no está reñida con cierto prestigio social. En estos países se entiende y reconoce que la preparación técnica requerida para desempeñar estos oficios es exigente. La remuneración económica correspondiente, por lo tanto, no va muy alejada de esta exigencia.

En países poco desarrollados (o “en vías de desarrollo”, para usar un viejo eufemismo), el desempeño de un oficio ha quedado bastante rezagado en comparación con el status que otorga una profesión (llámese médico, abogado o ingeniero). A estos profesionales se les suele reconocer “que saben” porque “han estudiado”. Un sastre, en cambio, o un albañil, por citarlos solo como ejemplos, rara vez hacen alarde de su recorrido académico, y asumen el empirismo de su conocimiento como un mérito menor frente a alguien que posee un título o algún tipo de certificación académica.

Las profesiones, pues, son mejor vistas, socialmente hablando. Pero cuando todos parecen estar de acuerdo en ello, surge un detalle que no permite zanjar aquí la cuestión. Y es que entre todas las profesiones, existen unas que acaparan mayor prestigio que las otras: ser médico puede otorgar más rango que ser farmacéutico; ser abogado es más imponente que ser maestro.

Las razones que promueven estas distinciones (que casi podríamos llamar discriminación) pueden ser varias y muy diversas, y tienen que ver con la mayor o menor inversión económica que hayan requerido, la demanda de personal o simplemente la mentalidad colectiva que fija ideas y prejuicios.

Pero, dejando de lado estas razones, cabe señalar el hecho de que la profesión docente, por lo menos en el Perú, es una de las que más sufre con esta escala de valoraciones.

El asunto no deja de resultar paradójico, considerando que son los maestros los que tienen a su cargo la formación académica de médicos, abogados, contadores, ingenieros y demás. Sin embargo, muchas personas no piensan en la docencia como una carrera “seria”, o, en el mejor de los casos, la mantienen como una segunda o tercera opción de desempeño laboral.

¿Es la carrera docente realmente la menos atractiva de las profesiones? Por supuesto que no, en términos de naturaleza y esencia. Sin embargo, es indudable que el desarrollo de una actividad profesional está íntimamente ligado a los estímulos que ella promueva. En el caso de la labor docente, y en especial en el Perú, ocurre que no se encuentra muy bien reconocida en términos económicos; esto aleja a potenciales candidatos y de paso siembra, en muchos de los que persisten, la idea de que están haciendo un trabajo “menor” comparado con la prestancia que otras profesiones parecen conceder.

Los estímulos (o incentivos) son una de las mejores formas de enfrentar este peligroso desprestigio de la profesión docente. Y no se trata solamente de elevar los sueldos (el eterno reclamo de los maestros sindicalizados) sino de plantear al maestro una serie de compensaciones que, en primera instancia, lo hagan sentirse a gusto con su labor. Será este un primer y muy importante movimiento para reivindicar la profesión docente y, de paso, empezar a elevar el nivel de la educación en general.

Los estímulos no son, desde luego, una idea reciente. El sentido común es suficiente para entender que toda actividad laboral debe

ser remunerada. Lo que se debe mejorar, entonces, son las políticas de estímulo a los docentes, hacerlas más efectivas y eficaces.

Los estímulos suelen ser de índole económica (pago con dinero) o no económica (pago en especies, canjes, reconocimientos públicos, etc.) y, considerando que el docente no realiza una labor en solitario, pueden otorgarse de manera individual o grupal.

La bibliografía sobre el tema es mayor con respecto a los esquemas de estímulos económicos (quizá por la mayor objetividad que permite su análisis) que los no económicos (en los que se incluyen los esquemas de premios o reconocimientos al desempeño profesional). Así, entre los estímulos económicos hallamos en primera línea los aumentos generalizados de salarios y los esquemas diferenciados de pagos; esto es, el incremento de haberes monetarios a todos los maestros de una institución u organización (sea privada o pública). También en este rubro es común el esquema de pagos diferenciados; es decir, la remuneración se establece de acuerdo a criterios fijados de antemano: antigüedad, desempeño laboral, certificación académica u otros que se considere de interés.

Las políticas de estímulo, antes de ser planteadas como tales, deben responder a ciertas consideraciones: claridad en sus objetivos, comprensión de lo que constituye un estímulo de parte de aquellos a quienes va dirigido y control de recursos, principalmente.

A partir de estas consideraciones, y tomando como referencia el Inventario de incentivos para maestros de Kemmerer y Thiagarajan (1989), citado en Uribe (2000) se puede clasificar los estímulos en:

a) *Estímulos monetarios.*

Para que la remuneración en los docentes del sector público constituya un adecuado estímulo para los trabajadores que se desea reclutar y mantener, esta debería ser comparable con las remuneraciones ofrecidas por el sector privado. Pero ocurre que en el sector público, con el fin de garantizar aspectos tales como la transparencia y equidad en las remuneraciones del servicio, la rigidez de las escalas remunerativas impide establecer estímulos adecuados y fomenta la falta de competitividad entre los servidores.

Más allá de este hecho, lo que se pretende normalmente con este tipo de pago es identificar a las variables que se considera necesario compensar para luego definir un monto monetario por cada uno de estos conceptos. Los ejemplos de estos pagos son numerosos y variados. Así lo demuestran Kemmerer y Thiagarajan (1989), citado por Uribe (2000), quienes recogen datos de un estudio realizado en Haití y varios países de África acerca de cómo operan los incentivos económicos y económicos para los maestros:

Salario

- 1 Salario inicial
- 2 Incrementos salariales
- 3 Escalas salariales
- 4 Deducciones salariales
- 5 Pago por mérito

Beneficios

- 1 Fondo para materiales

- 2 Aumento por costo de vida
- 3 Subsidio familiar
- 4 Fondo para emergencias
- 5 Fondo de capacitación
- 6 Subsidio para vivienda
- 7 Vacaciones remuneradas
- 8 Seguro de vida

Suplementos en especie

- 1 Vivienda
- 2 Subsidio alimentario
- 3 Terreno para cultivo
- 4 Becas
- 5 Tasas de interés subsidiadas
- 6 Libros gratis

Bonos

- 1 Bonos por asistencia
- 2 Bonos por rendimiento de alumnos
- 3 Financiación de proyectos escolares

Empleo adicional

- 1 Trabajo adicional enseñando tutoría
- 2 Trabajo de supervisión
- 3 Trabajo de corrección de exámenes
- 4 Escritura de libros de texto
- 5 Proyectos educativos

b) *Estímulos no monetarios.*

Se utilizan para compensar condiciones especiales del docente en función al desempeño de sus labores o para premiar ciertas cualidades personales, buscando alentar

ciertos comportamientos. Se pueden brindar, de acuerdo a lo señalado por el mencionado informe de Kemmerer y Thiagarajan (1989), citado por Uribe (2000), a través de las siguientes categorías, las cuales hemos complementado entre paréntesis para su mejor entendimiento:

Apoyo instruccional (facilidades para elevar el desempeño docente)

- 1 Materiales educativos
- 2 Desarrollo profesional
- 3 Capacitación en servicio
- 4 Educación a distancia
- 5 Reuniones profesionales

Calidad de vida en la escuela (facilidades para mejorar el nivel de vida del docente)

- 1 Localización
- 2 Facilidad de transporte
- 3 Acceso a teléfono
- 4 Oportunidades recreativas
- 5 Instalaciones
- 6 Vivienda
- 7 Alimentación
- 8 Acceso a centro de salud

Carga de trabajo (facilidades para evitar la sobrecarga laboral)

- 1 Horas de trabajo docente
- 2 Flexibilidad en el horario
- 3 Períodos libres
- 4 Tiempo para preparar clase

Evaluación de desempeño (posibilidad de ser reconocido)

1 Reconocimiento administrativo

Participaciones en decisiones (posibilidad de ser tomado en cuenta en la marcha de la institución)

- 1 Acceso a la información
- 2 Decisiones participativas
- 3 Selección de estudiantes

Colegialidad (creación de un agradable ambiente de trabajo compartido)

- 1 Relaciones con compañeros
- 2 Compañeros compatibles
- 3 Incentivos compartidos

Calidad de ambiente en el aula (condiciones físicas del ambiente de trabajo)

- 1 Iluminación
- 2 Ventilación
- 3 Mobiliario
- 4 Calefacción/ aire acondicionado

Recursos Educativos (facilidad para acceder a materiales complementarios para el desempeño docente)

- 1 Pizarra en buen estado
- 2 Materiales educativos
- 3 Cuadernos
- 4 Guías para el profesor

Todo lo mencionado en el esquema de estímulos responde a la necesidad de atraer y retener a los mejores maestros, mantener o mejorar la motivación, comprometer a los docentes en las iniciativas de la reforma educativa y alcanzar la equidad étnica y de género en la profesión.

Para ello, los participantes (docentes) necesitan estar bien informados del proceso y objetivos del esquema de estímulos. Los esquemas de estímulos son más exitosos cuando las metas que se espera alcanzar son más simples.

Kemmerer y Thiagarajan (1989) citado en Uribe (2000), señalan tres características adicionales que son básicas para diseñar un adecuado esquema de estímulos para los docentes:

- 1 Consistencia: un esquema efectivo de estímulos requiere que las metas estén claramente establecidas y que los medios para alcanzarlas sean consistentes con estas metas.
- 2 Suficiencia: la condición de ser suficiente para las metas propuestas.
- 3 Justicia: el esquema debe ser considerado justo por los actores a quien está dirigido.

Uribe (2000) en su estudio sobre políticas e incentivos que contribuyen al mejoramiento del desempeño y motivación docente, señala y explica las ventajas y desventajas del siguiente esquema de incentivos económicos:

1 UN INCREMENTO SALARIAL generalizado,

Ventajas

- Atraer a la docencia a candidatos más calificados.
- Mejorar la retención de los buenos maestros en la profesión.
- Los docentes que tienen otros trabajos para compensar los bajos salarios pudieran comprometerse exclusivamente a la enseñanza.

Desventajas

- El impacto de un alza salarial generalizada se podría ver solo a largo plazo con la entrada de nuevos maestros más calificados al sistema.

Sin embargo, según cita Uribe (2000), Ballou y Podgursky (1997) encontraron muy poca evidencia en sus estudios en Estados Unidos de que esta estrategia sirva para atraer mejores candidatos; más bien, encontraron que las alzas salariales generalizadas contribuyen a que toda clase de maestros permanezcan en la profesión por más tiempo, limitando así la posibilidad de contratación de nuevos y mejores docentes.

2 EL ESTABLECIMIENTO DE ESQUEMAS DE PAGO DIFERENCIADO. Según Uribe (2000), muchos países lo han adoptado, tomando escalas salariales uniformes en las que los salarios de los docentes se determinan por sus credenciales educativas y por sus años de experiencia. Las escalas uniformes de salarios contribuyen a eliminar el favoritismo y las irregularidades en el manejo del recurso humano, pero no ayudan a resolver los problemas de motivación de los docentes, ni la escasez de candidatos para ciertas áreas curriculares o para zonas rurales deprimidas (tomando como referencia a Murnane, 1993). Uribe propone las siguientes modalidades de pago diferenciado como algunas de las más frecuentemente utilizadas:

- a) **Pago por mérito.** Un porcentaje del salario de los docentes está basado en su desempeño. La idea del pago por mérito, promovida principalmente por los economistas, surge del mundo de los negocios. La idea básica de Uribe es que los buenos docentes permanecen motivados si son recompensados económicamente y que los demás maestros reciben el mensaje de que para ser recompensados deben mejorar. En un recuento de las experiencias de pago por mérito en Estados Unidos

durante el siglo XX, Uribe (2000: 228) cita textualmente un párrafo de Cohen y Murnane (1985):

La idea del pago por mérito ha sido 'intermitentemente' poderosa y llamativa en muchos países y distritos escolares desde hace por lo menos medio siglo. En Estados Unidos, la mayor parte de los intentos de establecer el pago por mérito no se han mantenido por más de dos o tres años (Cohen y Murnane, 1985).

Esta experiencia le permite a Uribe (2000), en alusión al párrafo citado, señalar el siguiente recuento:

Ventajas

- Los maestros reciben un mensaje claro de que su desempeño importa.
- Los maestros con desempeño bajo son identificados.
- Los buenos maestros son recompensados.
- Se promueve una discusión pública sobre lo que constituye una buena práctica de enseñanza.

Desventajas

- Los esquemas de calificación no son del todo confiables.
- Operativamente, la selección de maestros meritorios es problemática y abierta a la corrupción y favoritismo.
- El pago por mérito crea estímulos para la competencia y no para la colaboración entre maestros.

- b) **Bonos por desempeño.** Si el pago por mérito es un incentivo extraordinario, circunstancial en cierta forma, que se aplica en relación a situaciones específicas en las que el

maestro ha tenido un desempeño sobresaliente, el bono por desempeño forma parte de la recompensa regular que recibe el docente por su labor. Uribe (2000) continúa su análisis señalando que el bono por desempeño se diferencia del pago por mérito en que aquellos (los pagos por méritos) no crean obligaciones salariales y que se organizan de manera extraordinaria. Así, señala las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

- Los esquemas de bonos pueden potenciar y reorientar la energía de docentes y escuelas hacia una meta establecida.
- Los esquemas de bonos fomentan la rendición de cuentas por parte de los docentes.

Desventajas

- Como en el caso del pago por mérito, la dificultad con el pago de bonos extraordinarios es de establecer criterios defendibles para seleccionar a los docentes meritorios.

Uribe (2000) recurre aquí a Cohen y Murnane (1985), de quienes toma las siguientes recomendaciones para que los esquemas de bonos por desempeño y pago por mérito resulten más efectivos y exitosos:

- 1 Definir el esquema como pago extra por trabajo extra en lugar de crear diferencias en la remuneración de docentes que hacen el mismo trabajo.
- 2 Concertar los criterios de mérito con los docentes ya que estos los hace más defendibles y legítimos.
- 3 Establecer esquemas que den recompensas pequeñas que se repartan entre todos los docentes de una misma escuela.

- 4 Permitir que la participación en el programa sea voluntaria.
- c) **El escalafón docente.** Uribe (2000) continúa su esquema de estímulos para docentes recordando el hecho de que, en muchos países, la forma más común de acceder a una promoción en la carrera docente se basa en la antigüedad y credenciales educativas adicionales.

Ventajas

- Los siguientes aspectos (años de antigüedad, grados académicos, méritos reconocidos, etc.) son los que constituyen la base del escalafón docente y el punto de referencia indispensable a la hora de acceder a un puesto de mayor jerarquía dentro de la institución escolar o incluso el sistema educativo en general.

Desventajas

- El maestro en aula tiene pocas posibilidades de ascenso; estas oportunidades se presentan más bien dentro del área administrativa, por lo que el ascenso magisterial consiste, casi siempre, en retirar al maestro del aula para ubicarlo en una oficina.

Este fenómeno obliga a diseñar o rediseñar estrategias efectivas de promoción para que, reconociendo la labor de los docentes, se los mantenga en el salón de clase, que es donde resultan más provechosos y necesarios.

- d) **Primas al salario de los maestros de áreas curriculares determinadas.** Muchos países han intentado atraer docentes para la enseñanza de áreas curriculares específicas pagándoles una prima salarial, indica Uribe

(2000). Esto significa, en la práctica, tener maestros especializados encargándose de áreas específicas; lógicamente, el ser considerado especialista implica que este maestro reciba una prima salarial diferenciada. Luego, haciendo referencia al estudio de Murnane (1993), Uribe recalca la importancia de reconsiderar la aplicación de esta política, que equivale a pagar de forma diferenciada a personas que trabajan juntas y desarrollan la misma labor.

Ventajas

- Los maestros especialistas en ciencias podrían recibir un pago superior al de un especialista en humanidades, o viceversa, aunque en el fondo se trata de dos profesionales de la educación que cumplen en esencia el mismo trabajo.

Desventajas

- Los maestros podrían considerar que se le está dando un trato discriminatorio entre los mismos docentes.

- e) ***Primas al salario de los maestros por trabajar en zonas rurales o urbano marginales.*** Las ventajas y desventajas de esta modalidad son, para Uribe (2000)

Ventajas

- Las primas por trabajar en zonas especiales pueden ayudar a atraer candidatos a lugares que de otra manera serían indeseados.

Desventajas

- Las primas raramente compensan otros factores de vivir y enseñar en el área urbana que los maestros valoran (Murnane, citado por Uribe, 2000).

- Si la prima es pequeña es poco probable que atraiga maestros calificados.
- Con frecuencia es mejor reclutar maestros locales aunque esto conlleve a mayores esfuerzos para su capacitación y supervisión (Murnane, 1993), citado en Uribe (2000).

Siempre de acuerdo a Uribe (2000), los recursos no económicos con los que se puede estimular al maestro serían:

1 MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y DE LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL.

Este estímulo no se da directamente al docente pero el efecto de las mejoras en las condiciones del aula, de los materiales educativos y del desarrollo profesional, sobre la motivación de los docentes puede ser significativa.

2 *ESQUEMAS DE RECONOCIMIENTO AL MAESTRO.* El reconocimiento a los maestros por su desempeño ejemplar o por sus realizaciones puede tener efectos muy positivos en la moral de estos a muy bajo costo. Los esquemas de reconocimiento pueden ser promovidos en todos los niveles.

Los incentivos pueden ser clasificados de acuerdo con las diferentes formas en las que motivan a agentes para que adopten una determinada conducta. En el campo laboral puede hablarse, además de incentivos remunerativos o monetarios, de incentivos morales, que se adaptan a lo que es considerado como lo correcto por hacer, o donde el fracaso de actuar en cierta manera es condenado como indecente. Una persona que actúa sobre un incentivo moral puede esperar un sentido de la autoestima, y la aprobación o la incluso la admiración de su comunidad; una

persona que actúa contra un incentivo moral puede esperar un sentido de la culpabilidad, y la condena o incluso la exclusión de la comunidad (Kemmerer y Thiagarajan, 1989) en Uribe (2000).

1.2 **POLÍTICAS DE ESTÍMULOS: EFECTOS SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE.**

Como se afirmaba líneas arriba, siguiendo a los autores consultados, las políticas de estímulo docente son un conjunto de pautas, establecidas en la institución escolar, para fijar los incentivos a los que se hará merecedor el maestro por su labor diaria y/o por algún desempeño excepcional. Estas políticas de estímulo pueden variar de una institución a otra, de una comunidad a otra o de un país a otro, en lo que respecta a los incentivos específicos; pero, en el fondo, resultan similares en la medida que su razón de ser es reconocer el esfuerzo y productividad de los maestros.

1.2.1 Estímulo y mejora.

En la situación actual de cambios complejos y rápidos, las organizaciones educativas enfrentan el desafío de mantener a su fuerza de trabajo en constante productividad e innovación. Las recompensas monetarias incrementan tanto la creatividad institucional como la estimación individual, y ambos son referentes cuando se habla precisamente de producir e innovar, porque los premios fomentan la seguridad y la autoestima al concentrar la atención en el personal de la institución y en los procesos internos que están logrando éxitos. Estos estímulos crean, pues, un mecanismo para la innovación, promueven grupos eficientes para alcanzar amplio reconocimiento e incrementar el incentivo para realizar un excelente trabajo.

Un programa de estímulos e incentivos pecuniarios beneficia a los trabajadores (y los docentes no son la excepción) no solo en

aspectos monetarios; también considera importante la autoestima y la responsabilidad. En la institución educativa, los docentes eficaces suelen considerar que existe una relación entre el nivel de su desempeño y el cumplimiento de sus expectativas, necesidades y valores. Por ello, cada institución tiene la responsabilidad de crear un ambiente en el que los empleados puedan prosperar. La creación de ese ambiente propicio es, en gran medida, el punto de partida para definir las políticas de estímulo.

La aplicación de una política de estímulos puede constituir el medio con mayor eficacia para estimular los comportamientos del docente. Definir, alentar, premiar y estimular los comportamientos laborales convenientes, puede mejorar globalmente las innovaciones y la eficacia así como la calidad de vida en la escuela (Alcázar, 2001). Y en esta calidad de vida entendemos no solo la del maestro, sino también la de los alumnos, que son la piedra de toque del trabajo docente.

Dicho de otro modo, si la escuela motiva al docente y promueve en él, a partir de los estímulos pertinentes, una labor más creativa y productiva de su parte, está creando un efecto en cadena: mejora el docente, mejora la escuela y mejora el alumno.

Uribe (2000) hace importantes precisiones acerca de la importancia de los estímulos para obtener un mejor desempeño de los maestros. Apoyándose en criterios surgidos de la administración estratégica del recurso humano, Uribe señala cinco aspectos fundamentales que inciden en el desempeño y motivación de los maestros: las características de quienes ingresan a la carrera docente y los criterios bajo los cuales son seleccionados; las condiciones y recursos del lugar de trabajo; la supervisión o evaluación del trabajo docente para detectar logros

y deficiencias; las recompensas y reconocimiento profesional; y, el acceso continuo a posibilidades de formación y crecimiento profesional.

Pero Uribe va más allá de esta mera explicación, y analiza cada uno de estos aspectos. En lo que respecta a los criterios de selección, destaca que es imposible seleccionar maestros altamente competentes si los postulantes no califican apropiadamente. ¿Y por qué los candidatos al magisterio tienen en promedio las calificaciones más bajas que los candidatos a otras profesiones? Porque los requisitos para el ingreso a los centros de formación docente no son tan exigentes.

Esto, que parece ser más bien un problema del sistema que forma y capacita a los docentes, se vincula con el tema de los estímulos. El magisterio no incentiva a los postulantes con buenos sueldos o buenas oportunidades. Un especialista en matemáticas o ciencia y tecnología, por ejemplo, suele preferir otras alternativas laborales por encima de la docencia, porque esta no le resulta estimulante.

De otro lado, la posibilidad de que el maestro acceda a cursos de capacitación y desarrollo profesional, o que encuentre en su lugar de trabajo las condiciones más favorables para ejecutar su labor, constituyen estímulos. Y, de contar con ellos, se estarían dando las condiciones para que el desempeño docente se eleve por encima del promedio.

También Vegas (2006) reconoce la importancia de los incentivos como agentes que pueden afectar la calidad de la educación:

La evidencia internacional sugiere que las diferencias en las estructuras de incentivos docentes pueden afectar a quienes optan por ingresar a la carrera de pedagogía y

permanecer en la profesión docente, y también a su trabajo diario en el aula. Por ello se puede mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje a través del diseño de incentivos eficaces para atraer, retener y motivar a maestros altamente calificados (Vegas, 2006) Pág. 215.

En relación con estas afirmaciones, cabe señalar que en la ciudad mexicana de Tabasco, en 2005, se ejecutó el Programa para Abatir el Rezago en la Educación Inicial y Básica (PAREIB). Este programa se aplicó a través de un financiamiento extra para infraestructura, útiles escolares e incentivos para los maestros. Es decir, se financió la compra de útiles escolares para alumnos de bajos recursos y se otorgó un incentivo adicional para los maestros, con el fin de elevar su desempeño y fomentar su arraigo en la escuela.

Los resultados de este programa fueron positivos, pues se logró la disminución de escuelas incompletas (escuelas carentes de algunos servicios básicos) y se elevó el porcentaje de niños que culminan sus estudios primarios. En medio de este alentador panorama, las autoridades consideran que el estímulo a los maestros ha sido pieza clave. Darvi Arias, maestro de la escuela primaria "Ricardo Aguilar Gutiérrez", recibió un incentivo económico por atender a los alumnos en horas de la tarde. Para él, el incentivo "servía a los niños que se encuentran más atrasados". Y, en lo personal, señala que "era una ayuda económica importante. Me servía para mejorar mi calidad de vida como docente" (Banco Mundial, 2007).

Pero no es el único caso. En el año 2000, en El Salvador, se puso en ejecución el "Plan de Estímulos a la Labor Educativa Institucional" (PLAN). Este proyecto surgió tras la necesidad de mejorar el sistema educativo de dicho país. En este marco, se constató la importancia de los estímulos a los maestros como parte fundamental del ansiado proceso de mejora. Por ello, se

analizó experiencias similares en países como Estados Unidos (en particular, el estado de Dallas), Chile y Bolivia. En todos estos lugares se había desarrollado proyecto similares, y en cada uno, los estímulos individuales y colectivos (es decir, a los maestros y a las escuelas) eran considerados factores de primer orden.

El PLAN se aplicó en El Salvador con el fin de “solucionar a los problemas que afectan a la escuela y mejorar la calidad de los servicios educativos” (Rodríguez, 2003). Luego de la aplicación de este plan a lo largo de tres años, Rodríguez (2003) llega a interesantes conclusiones, siendo la primera de ellas que es más efectivo estimular a las instituciones que a los maestros. Las razones del autor, a la luz de su análisis, se vinculan al hecho de que la premiación individual no estimula la competencia, sino la colaboración. Hay que tomar en cuenta, en este caso, la realidad salvadoreña, en la que —según lo hace notar el mismo estudio—, los sueldos de los maestros no son tan bajos en comparación a otros profesionales. Además, las diferencias entre las escuelas urbanas y las rurales —en las que se concentra el mayor número de escuelas unidocentes— son marcadas en beneficio de las primeras.

Otro aspecto a considerar en el caso de El Salvador, según Rodríguez (2003), es la dificultad de establecer los criterios que permitan otorgar los estímulos. En sus conclusiones señala que el mejor es el rendimiento educativo a través de pruebas estandarizadas aplicadas a los alumnos. Con ello relaciona implícitamente el estímulo para el docente con la productividad. Y aunque, como se señaló líneas arriba, se inclina más por la premiación colectiva, reconoce la importancia de aplicar estímulos individuales para evitar que maestros “polizontes” se beneficien de un esfuerzo grupal en el que poco o nada han aportado.

Experiencias similares a las de México y El Salvador se han puesto en marcha en otros países, como Colombia y Chile, siempre con miras a elevar la calidad del servicio educativo. La premisa detrás de estos proyectos es que el estímulo promueve la eficiencia. Al menos así lo señalan Navarro, Butterfield y otros (1993) cuando afirman que “La elaboración de un programa de incentivos que recompense y estimule las conductas de trabajo convenientes, puede mejorar la eficacia institucional, la satisfacción del usuario y la moral del empleado”. Agregan más adelante que si bien las recompensas monetarias son elementales en un programa de incentivos, aspectos como la distinción, el sentimiento de ser valorado y la oportunidad de crecer profesionalmente suelen ser bien apreciados por los empleados. Por ello, cuando se habla de estímulos no solo se habla de dinero, sino de todo aquello que motive a una persona (en el caso de la escuela, al maestro) a realizar una labor más fructífera.

A la luz de los casos reseñados, es posible hablar de una relación entre estímulo y desempeño. Díaz y Saavedra (2002) señalaron que para elevar el rendimiento de los maestros del Perú se requería no solo un cambio en las políticas de formación y de financiamiento en el ámbito educacional, sino también otorgar a los maestros los incentivos adecuados. Su análisis de la realidad educativa, en lo que se refiere a la posición del maestro, concluía que el mejor estímulo para los docentes de escuelas públicas era la adquisición de una estabilidad laboral, obtenida a través de un nombramiento en el sector. Sin embargo, más allá de este beneficio, que equivale a ingresos bajos pero seguros, la docencia en el Perú “es una carrera que no ofrece estímulos claros para innovar, actualizarse y tener un mejor desempeño” (Díaz y Saavedra, 2002).

1.2.2 Incentivos para los docentes en Chile y Perú.

Chile es uno de los países latinoamericanos que en los últimos años ha tenido un despegue económico, cultural y educacional, aplicando políticas innovadoras. Por ello, resulta de utilidad conocer el modelo educacional de dicho país para rescatar sus aportes más significativos en este campo.

En la década de los noventa, Chile puso en práctica reformas en la educación, las cuales la vinculan con el desempeño docente y el planteamiento de estímulos (Murnane, 1993) citado en Uribe (2000). Estas reformas se desarrollaron en paralelo a un programa mexicano, llamado Carrera Magisterial (CM), el cual se enfocaba en el desempeño individual de los docentes (Vegas: 2006).

El programa chileno, llamado Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los Establecimientos Educativos (SNED), es un programa de remuneración basado en el desempeño en los establecimientos educativos, que otorga un estímulo económico a los maestros cuyas escuelas obtengan mayor puntaje en un examen nacional aplicado a los alumnos.

Es posible apreciar que el mecanismo utilizado intenta mejorar la enseñanza y aprendizaje a través de la evaluación de los maestros y de los establecimientos escolares sobre la base del rendimiento de los alumnos en exámenes estandarizados. Sin embargo, las reformas tienen varias características importantes:

- 1 CM premia a las personas, en tanto que SNED premia a todos los maestros de una escuela determinada.
- 2 CM ofrece aumentos de sueldo permanentemente, en tanto que SNED sólo ofrece un estímulo temporal.

- 3 SNED desde 1996 agrupa a las escuelas y por ende a los docentes, basándose en el tipo de población de alumnos que atienden, en tanto que CM no distingue entre los maestros que atienden a alumnos con diferentes características personales.
- 4 La magnitud del estímulo es mucho mayor en CM, donde los maestros pueden recibir hasta cuatro veces el sueldo base, en tanto que en SNED el estímulo es entre un 5 y un 7 % de los sueldos anuales promedio. Es decir el SNED analiza a cada uno de los establecimientos subvencionados del país y entrega una asignación monetaria a los profesores de los establecimientos mejor calificados (25% de la matrícula total). Dichos establecimientos se seleccionan cada dos años. El 90% de los montos asignados debe destinarse directamente a los profesores del establecimiento premiado y ser distribuido de acuerdo con el número de horas de desempeño, en tanto que el 10% restante se destina a un incentivo especial para aquellos profesores que hubiesen destacado; la forma de distribución de este 10% la define cada establecimiento (Ministerio de Educación Chile: 1998).
- 5 El SNED introduce dos elementos adicionales muy importantes dentro del conjunto de reformas que se ha llevado a cabo desde la década de los ochenta, los cuales refuerzan los estímulos para mejorar la calidad de la educación: 1º, una mejor información sobre el resultado educativo de los alumnos y; 2º, un estímulo a los docentes para mejorar el resultado del proceso educativo, es decir una asignación variable por desempeño individual, la cual consta en que los docentes deberán rendir una prueba escrita de conocimientos disciplinarios y pedagógicos relacionados con los contenidos del Marco Curricular Nacional.

La reforma educacional que Chile está realizando requiere que los maestros se pongan a la cabeza de la misma, lo cual exige el fortalecimiento de la profesión docente y de la carrera de pedagogía. El diseño de políticas efectivas hacia los maestros supone estudiar las características socioeconómicas y motivaciones del gremio, así como los estímulos y factores institucionales que determinan su composición y que influyen en el desempeño profesional de los docentes (Cox y Gonzáles, 1997).

La asignación que logre el docente corresponde a los valores: destacado (25% de la Remuneración Básica Mínima Nacional, o RBMN), competente (15% de la RBMN), suficiente (5% de la RBMN). Esta se paga en marzo del año siguiente al que se rindió y aprobó la prueba; la periodicidad es trimestral: marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año, a través del Sostenedor municipal del cual depende el docente. La asignación tendrá una duración hasta de cuatro años.

Los premios de excelencia se consideran también en este aspecto. Los docentes pueden postular voluntariamente; el objetivo es lograr el fortalecimiento de la calidad de la educación a través del reconocimiento del mérito profesional de los docentes en el aula. Estos docentes, reconocidos como profesores de excelencia, serán beneficiarios de una retribución económica, junto a la posibilidad de postular a la red de maestros.

En el Perú, las leyes educativas tienen por objeto regular la carrera magisterial —entendida esta como el desarrollo profesional orientado a promover y fortalecer la calidad de los procesos de enseñanza—aprendizaje— y permitir que los docentes se desarrollen social, cultural, profesional y

económicamente, mejoren permanentemente sus competencias docentes y alcancen en base a su esfuerzo, el reconocimiento social que merecen (MINEDU, 1997).

De acuerdo a ello, y en aplicación de lo establecido en el inciso u) del artículo 31° de la Ley del Profesorado, el docente tiene derecho a recibir estímulos de agradecimiento y felicitación en los siguientes casos (MINEDU, 2008):

- 1 Cuando la autoridad competente conozca de acciones excepcionales en beneficio de la educación y la cultura nacional, regional o local.
- 2 Por el cumplimiento altamente eficiente de las tareas o comisiones de conformidad a las normas nacionales.
- 3 Cuando el consejo educativo institucional lo haya aprobado ante la propuesta del director de la institución educativa.

En dicha Ley del Profesorado también se da a conocer que los docentes gozan de varios suplementos y beneficios monetarios recibidos por la administración pública y por el magisterio en particular. Por encima de la remuneración total permanente, los maestros reciben mensualmente una asignación personal del 2% de la remuneración básica por cada año de servicio. Asimismo, todo trabajador del sector público nombrado con uno a cuatro hijos menores de 18 años, recibe una bonificación familiar. Los maestros reciben también unas bonificaciones: por escolaridad en marzo, en julio y diciembre equivalentes a gratificaciones. Estas bonificaciones deberían equivaler a una remuneración total permanente cada una; no obstante, el criterio de asignación que rige ha sido una cantidad definida por el gobierno en función de la disponibilidad de la caja fiscal. De otro lado, al cumplir los 25 y 30 años de servicio los maestros estatales reciben dos y tres remuneraciones mensuales totales, respectivamente.

Al director o subdirector de una escuela se le asigna una bonificación equivalente al 6% del sueldo permanente. Por el trabajo en zonas de emergencia, de altura, rurales, los maestros también reciben un porcentaje adicional.

Esto es lo que señala la referida Ley del Profesorado. Sin embargo, a partir de su promulgación en 2007, el gobierno peruano ha establecido la Ley de la Carrera Pública Magisterial, que es la modificación de la Ley del Profesorado en lo que respecta a la Carrera Pública Magisterial.

Esta nueva Ley, que consta de doce capítulos, proclama una carrera docente sujeta a nuevas consideraciones. Así por ejemplo, el ingreso a la Carrera Pública Magisterial (capítulo IV) se realiza por concurso público. A partir de allí se establece una serie de requisitos y etapas que el docente debe superar para acceder a los diferentes niveles que la carrera ofrece, y mejorar con ello su estatus profesional y su remuneración económica. El artículo 23º, del capítulo VI, señala que “el ascenso es un mecanismo de promoción y reconocimiento de la formación y experiencia adquiridas, del desempeño e idoneidad profesional y del dominio creciente de determinadas competencias del profesor en su Nivel Magisterial, lo que lo habilita para asumir nuevas y mayores responsabilidades, a la vez que le da acceso a una mejor remuneración” (Ley de la Carrera Pública Magisterial, 2008).

Como se ve, esta nueva Ley elimina ciertos automatismos que regían antes para el ascenso de nivel y otros beneficios del docente. Precisamente, el capítulo IX se refiere a las Remuneraciones, Incentivos y Estímulos, y en su artículo 43º habla de Política de Remuneraciones: “Las remuneraciones,

gratificaciones e incentivos en la Carrera Pública Magisterial son determinados por el Gobierno Nacional. Los gobiernos regionales y locales pueden complementar, con sus presupuestos, el financiamiento de otras asignaciones o bonificaciones que consideren necesarias, teniendo en consideración lo establecido en la presente Ley (...)” (Ley de la Carrera Pública Magisterial, 2008).

En este mismo capítulo se establecen los porcentajes de la remuneración por Niveles Magisteriales, la asignación por el ejercicio de cargo directivo, por excelencia profesional, por asesoría, por desempeño destacado, por tiempo de servicios, por preparación de clase y evaluación y otros subsidios.

Los maestros del sector privado no están exentos de percibir algunos beneficios o incentivos, similares a los del sector público, aunque en general están determinados por la legislación que le corresponde al régimen laboral privado.

Debe notarse, sin embargo, que estos beneficios no se otorgan a los maestros que actúan bajo la modalidad de servicios profesionales. Finalmente, en el sector privado existe la Compensación por Tiempo de Servicios, que es un depósito semestral que hace la escuela en una institución financiera, en una cuenta a nombre del maestro (Díaz, 2000). La nueva Ley, en su artículo 54^o, contempla un beneficio similar.

1.3 POLÍTICAS DE ESTÍMULOS A LAS ESCUELAS.

El maestro es uno de los factores fundamentales en el proceso educativo, pero la escuela cumple también un factor importante. Además, no está de más mencionarlo, el maestro forma parte de la escuela; por lo tanto, es en el marco de la escuela donde se puede implementar y evaluar los programas de estímulo.

1.3.1 Esquemas de estímulos para las escuelas.

En la actualidad, algunos países, además de brindar estímulos a los docentes, dentro de sus programas también incluyen estímulos a las escuelas. Por ello, siguiendo a Uribe (2000) un esquema de estímulos consistiría fundamentalmente en:

a) Dejar que el mercado opere.

Países como Estados Unidos, Chile, Colombia, Holanda y Suecia utilizan la estrategia o recurso de conceder a los padres de familia plena libertad en la elección de la escuela a la que enviarán a sus hijos; el resultado es una mayor preocupación de las escuelas por mejorar la calidad de sus servicios, pues sería la mejor forma de atraer más estudiantes. Bajo este esquema, algunos países dan becas (vouchers) a los estudiantes para que vayan a una escuela privada, o se financian las escuelas privadas con recursos públicos para que compitan con las escuelas públicas.

Es obvio que la funcionalidad de este modelo requiere de un mayor acceso a la información (sobre las escuelas), que las escuelas realmente ofrezcan a todos los potenciales usuarios las mismas condiciones de ingreso y que la elección definitiva se base realmente en indicadores de calidad escolar.

b) Financiar proyectos de innovación y mejoramiento escolar.

Cuando al maestro se le permite desarrollar proyectos de mejoramiento escolar se está promoviendo simultáneamente una mejora de la institución escolar. La creatividad y la iniciativa del docente pueden ser, entonces, estimuladas a través del financiamiento de sus proyectos,

atendiendo a condiciones razonables de innovación y viabilidad.

c) Establecer fondos de premios.

Nada motiva más que un premio, y por ello algunos países de Latinoamérica (entre los que se incluye Brasil y Colombia) han puesto en marcha políticas de premiación con fondos designados exclusivamente para tal fin. Lo que se premia es la efectividad de las escuelas para alcanzar metas preestablecidas, el óptimo aprendizaje de los alumnos o las oportunidades de desarrollo que se les brinda.

1.3.2 Políticas de estímulos en las escuelas de Chile y Colombia.

Los países de América Latina son distintos a los de Europa, tanto como a Estados Unidos, evidentemente; pero, es indudable que entre los pueblos latinoamericanos se comparte algunos rasgos que acercan nuestras realidades, que las hacen mucho más próximas entre sí.

Es por esta razón que adquiere importancia el estudio o revisión de experiencias docentes en países vecinos, como es el caso de Chile y Colombia. No se trata, por supuesto, de copiar un modelo ajeno o desconocer el contexto local, sino de establecer un marco referencial significativo.

1 *Desarrollo de proyectos de mejoramiento escolar en las escuelas Secundarias de Chile.* Uribe (2000: 234) cita, en su estudio referente a políticas e incentivos sobre mejoramiento del desempeño y motivación de los docentes, un documento de 1995 acerca de proyectos de mejoramiento escolar en las escuelas secundarias de Chile:

Este proyecto financia de manera competitiva pequeños proyectos de mejoramiento escolar diseñados por las escuelas secundarias que apuntan a mejorar la enseñanza y el desarrollo institucional. La financiación cubre gastos no recurrentes entre 2 500 y 15 000 dólares por escuela. El monto depende del número de alumnos matriculados en la institución y del mérito del proyecto propuesto. Las escuelas pueden competir individualmente o como parte de un grupo de escuelas que comparten un proyecto en común. La ejecución del proyecto no puede exceder tres años y las escuelas pueden aplicar a estos fondos hasta por dos años consecutivos. Los proyectos presentados son revisados por supervisores entrenados y que vienen de un distrito diferente al de la escuela que está aplicando. El entrenamiento a los supervisores es organizado por el Ministerio de Educación y consta de estrategias para calificar los proyectos basados en los siguientes criterios:

- ✓ Pertinencia para mejorar los problemas de calidad, eficiencia o equidad en la escuela.
- ✓ La formulación del proyecto tiene consistencia interna.
- ✓ Presenta claros beneficios para la población a quien va dirigido.
- ✓ Sostenibilidad.

Solamente las escuelas públicas o aquellas subvencionadas por el gobierno son elegibles para participar en este programa.

- 2 *El programa de estímulos a escuelas en Colombia.* En 1995 empezó a gestarse un programa nacional de estímulos a escuelas y maestros. El proyecto abarcaba un plazo de tres años, y fue negociado con el sindicato de maestros para su

mayor respaldo. Con un presupuesto de 144 millones de dólares, el programa consistía básicamente en un premio pecuniario (600 dólares por maestro, equivalentes a 1 ½ veces el sueldo mensual promedio, y 10 mil dólares por plantel). Este premio se adjudicaba, obviamente, a aquellos docentes y/o escuelas que resultaran elegidos como los mejores en cuanto a organización, planeamiento y resultados en términos de repetición y deserción escolar. En el caso específico de los maestros, se consideró como un criterio a evaluar su desempeño, compromiso con su trabajo y su manera de relacionarse con sus estudiantes. El programa contó con una estrategia de comunicación amplia que incluyó afiches, medios de comunicación, entre otros.

El programa comenzó a hacerse efectivo en 1996, con el entrenamiento de un grupo de 600 directores y con la realización de múltiples reuniones regionales en las que se discutieron los formularios y estrategias y se planearon las visitas a las 40 mil escuelas del país. Durante los meses de abril y mayo se llevó a cabo discusiones sobre la calidad de la educación impartida por cada institución con la participación de maestros, padres y alumnos.

Uno de los efectos del programa fue que permitió la movilización de casi todos los actores del proceso educativo, pues el trabajo y la competencia así lo requerían. Las evaluaciones empezaron de inmediato y en junio del mismo año se contaba ya con los primeros resultados y se desembolsaba los primeros bonos.

Aunque el impacto del programa no había sido evaluado, algunos logros preliminares se hicieron evidentes: Las escuelas que nunca habían sido visitadas por agentes

externos recibieron una visita, las comunidades se involucraron en la educación y miles de escuelas desarrollaron planes de mejoramiento escolar al identificar las áreas en que debían mejorar.

Aunque seguramente el programa en referencia puede ser mejorado, resulta claro que cumple su papel de incentivar la labor docente. Y si el maestro, el alumno, el padre de familia y la escuela misma se hallan convenientemente incentivados, entonces se tiene ya el campo propicio para hacer efectivo el mejoramiento educativo que a todos interesa y preocupa.

Pero, más allá de estos casos significativos, ¿cómo se consigue la motivación? ¿De dónde surge? Son preguntas que tienen múltiples respuestas. A veces la motivación es un asunto tan espontáneo y natural que ni siquiera se repara en ella (un niño, por ejemplo, siempre parece motivado a jugar); pero, a veces despertar o mantener el interés en una actividad requiere de algunas acciones estratégicas.

Hay que mantener el interés del alumno por las actividades escolares del mismo modo en que se debe mantener el interés del maestro por su propio trabajo. Parte de esta motivación le corresponde al propio maestro, es indudable, pues aquí entran en juego factores como la vocación o la satisfacción de un trabajo realizado a plenitud. Pero el trabajo docente no es una labor aislada, sino que se inscribe en el marco de un proceso amplio y bastante complejo por añadidura. El entusiasmo del maestro puede tropezar a veces con elementos desalentadores del entorno; del mismo modo, entonces, dicho entorno podría contribuir a que tal entusiasmo se mantenga firme y se convierta en un soporte que contribuya a alcanzar los grandes fines educativos.

No debe olvidarse que el trabajo escolar o docente es uno de los que más requiere de la unidad de un equipo. Ese equipo lo conforma tanto el maestro y sus estudiantes como la institución misma, que es la que diseña los planes y estrategias a seguir durante el año lectivo; si bien la motivación personal es recomendable, los docentes de una institución forman también un solo cuerpo y, como tal, deben ser también estimulados. Hacer diferencias individuales al interior del equipo podría promover la desunión o el fraccionamiento; es necesario, siempre que sea posible, estimular a la escuela como ente global, promoviendo el trabajo en equipo, la colaboración mutua y no la competencia. Por lo menos no aquella competencia malsana que divide y crea obstáculos que dificultan la consecución del objetivo final: mejorar la educación y, con ella, a ese ciudadano del futuro que es el alumno de hoy.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Toda investigación necesita un diseño metodológico que le conceda respaldo científico. La que aquí presentamos cuenta con un diseño elaborado a partir de un asunto del ámbito educativo, tan evidente como poco abordado: las políticas de estímulo al desempeño docente. Pero la investigación planteada considera de suma importancia conocer el punto de vista del magisterio, y por ello se ha tomado como referencia la percepción de las maestras de una institución educativa. A partir de allí se ha ejecutado el estudio, tanto en su parte teórica (presentada en el capítulo anterior) como en lo que corresponde a la labor de campo, que aquí presentamos.

2.1 DISEÑO METODOLÓGICO.

El diseño metodológico de la presente investigación muestra el trabajo de campo que sustenta el marco teórico. Este trabajo aplicativo ha sido realizado al interior del centro educativo particular “Trilce”, de Villa María del Triunfo, y constituye la etapa final de la presente tesis.

2.1.1 Problema y objetivos de la tesis.

La educación es, en general, un fenómeno complejo. Los escenarios y los actores involucrados en ella suelen ser vastos y variados, y requieren muchas veces atención focalizada para luego ser engranados dentro de la totalidad del sistema.

Nuestro país posee un sistema educativo al que continuamente se le señalan deficiencias. Una de ellas suele estar asociada a la calidad de la labor docente, calidad que muchas veces ha sido puesta en entredicho. Se habla, por ejemplo, de las diferencias de resultado entre escuelas particulares y escuelas públicas, con ventaja de las primeras. Y en esta discusión, el docente aparece en el centro.

Sin embargo, no debe dejar de tenerse en cuenta que el trabajo del maestro está sujeto a muchas circunstancias. Después de todo, el maestro, sea de escuela pública o privada, es un trabajador que no puede modificar arbitrariamente ciertas directivas, normas, reglamentos y todo lo que constituya el marco organizativo de su labor. Y este marco tampoco puede estar por encima del maestro; más bien debe incluirlo como elemento primordial, y brindarle las mejores condiciones para asegurar el éxito de su producción.

Es aquí donde empieza a destacarse la importancia de los estímulos en la carrera docente. Un sistema educativo que pretenda ser eficiente necesita crear las condiciones más óptimas para que el maestro entregue toda su calidad. Y no se trata de considerar la labor docente como una mercancía; los estímulos pueden ser de diversa índole, de allí que actúen no solo como recompensa, sino también como elemento motivador.

De acuerdo a esta realidad, y en atención al manejo de las políticas de estímulo en la institución educativa Trilce (nivel primario), de la ciudad de Lima, surge el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es la percepción de las maestras en relación con las políticas de estímulo planteadas en la institución educativa Trilce?

A partir de esta pregunta, se buscará identificar y analizar con detalle el manejo de las políticas de estímulo en una institución educativa particular, a modo de muestra de una situación que merece mayor atención por parte de todos quienes forman parte de la educación nacional.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la percepción de las maestras en relación con las políticas de estímulos docentes planteadas en el centro educativo particular Trilce Primaria.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las principales políticas de estímulo docente que se aplican en el centro educativo particular Trilce.
- Conocer la percepción de las maestras del nivel primaria sobre las políticas de estímulo docente.
- Analizar las sugerencias de las maestras del nivel primaria para optimizar la formulación de políticas de estímulo docente en el centro educativo particular Trilce.

2.1.2 Variables y subvariables de estudio.

Las variables de estudio, en este caso particular, las constituyen los principales elementos sujetos a la investigación; es decir, las políticas de estímulo docente.

POLÍTICAS DE ESTÍMULO DOCENTE

Las políticas de estímulo docente son directivas o normas que una institución educativa aplica al docente de manera explícita y/o implícita, con el objetivo de mejorar su desarrollo profesional. Es decir, las políticas de estímulo docente ofrecen al maestro una escala de recompensas (que pueden ser monetarias o no monetarias) que buscan servir de motivación para su labor profesional.

Estas políticas suelen ser de distintos tipos, por lo que señalamos como subvariables:

- a) *Estímulos Monetarios*

Se les llama estímulos monetarios en términos de recibir remuneraciones adicionales u objetos de valor por parte de la institución, como consecuencia de haber aprobado una evaluación interna.

Los estímulos monetarios comprenden:

- 1 Incrementos
- 2 Incentivos

b) Estímulos no Monetarios

El empleo de los incentivos no monetarios alienta, premia y estimula los comportamientos laborales convenientes, mejora globalmente las innovaciones y la eficacia institucional (Booth, 1990).

Entre estos se puede encontrar:

- 1 Capacitaciones
- 2 Premiaciones
- 3 Celebraciones
- 4 Reconocimientos

2.1.3 Nivel y tipo de estudio.

La presente investigación es de nivel exploratorio y descriptivo. Se dice que es exploratorio cuando el objetivo es precisamente explorar, sondear, descubrir posibilidades; generalmente sirve de base y allana el camino para cualquier otro tipo de investigación. También cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que aún no ha sido abordado (Hernández, Fernández y Baptista, 1998). En lo que atañe a este trabajo, se ha examinado un problema de investigación aún no profundizado con mayores estudios.

De otro lado, se trata de una investigación de carácter descriptivo porque se ha revisado y descrito las políticas de estímulo a través del análisis de documentos y de las percepciones de las maestras. Además, podemos afirmar que es descriptivo porque persigue el conocimiento de las características de una situación dada y plantea objetivos concretos (Babaresco, 1997).

De otro lado, el uso de entrevistas para identificar la actitud de las maestras de “Trilce” lo hace de naturaleza aplicada, en tanto puede servir para estudios posteriores.

2.1.4 Población y muestra.

Trilce es una corporación educativa privada que agrupa 16 sedes (colegios) en la ciudad de Lima, en distritos como Miraflores, Surco, La Molina, San Isidro, Villa María del Triunfo, entre otros. También cuenta con sedes en provincias del país como Arequipa, Trujillo y Chanchamayo.

La población estudiantil de Trilce proviene principalmente del nivel socioeconómico B, y supera los seis mil alumnos solamente en el nivel primario, de los cuales 360 pertenecen a la sede de Villa María del Triunfo, escenario de la presente investigación.

El número de docentes del nivel primario con que cuenta la Corporación Trilce es de 150; 9 de ellos pertenecen a la sede de Villa María del Triunfo. La muestra la constituyen 4 de estas docentes, cuya trayectoria en la institución es amplia; sus edades fluctúan entre 25 y 33 años.

También se tomó como muestra de estudio los siguientes documentos institucionales:

- a) El Cuadro de Asignaciones Económicas y/o Estímulos para el Personal de la Institución, que es un documento simple en el que, a modo de un cronograma, se señala mes a mes los premios y estímulos que se otorgará a las maestras del colegio.
- b) Las Fichas de Evaluación Interna, en las que se consignan los criterios utilizados por el colegio Trilce para el otorgamiento de algunos estímulos especiales a su personal.
- c) La Tarjeta de Apertura del año escolar 2008 (Anexo 1), que contiene los alcances de la Misión y Visión institucionales del centro educativo particular Trilce (Colegio Trilce, 2008).

2.1.5 Instrumento de recolección de datos.

Las técnicas empleadas para la recolección de datos fueron:

a) Para el objetivo específico 1, se utilizó el análisis documental (Anexo 3) y para el procesamiento de la información se utilizó una matriz que ayudó a sintetizar los criterios de cada uno de los instrumentos.

b) Para el objetivo específico 2, se utilizó la técnica cualitativa de la entrevista semiestructurada (Anexo 4), con el fin de conocer el punto de vista de las maestras. Se prefirió esta técnica porque brinda al investigador información cualitativa, diversa y profunda, sobre las opiniones, actitudes y tendencias de las entrevistadas.

c) Para el objetivo específico 3, se utilizó una matriz de categorización de entrevistas sobre Políticas de Estímulo del análisis del Centro Educativo Particular Trilce (Anexo 7), con el fin de conocer lo más representativo dicho por las maestras.

Asimismo, las entrevistas se llevaron a cabo en las instalaciones del colegio Trilce (Villa María del Triunfo), y más concretamente en el ambiente designado como sala de profesores, entre los meses de septiembre y octubre de 2008. Todas las sesiones fueron registradas en una cinta de audio, y tuvieron una duración promedio de 40 minutos. La validación previa de estas entrevistas se llevó a cabo con una muestra de 5 maestras.

También se recurrió a la triangulación de datos, es decir, la contrastación de información obtenida de diversas fuentes (en este caso, el material bibliográfico, los documentos del colegio Trilce y la información proporcionada por cada uno de los docentes entrevistados). Para ello se utilizó fichas bibliográficas y formularios de entrevistas.

2.1.6 Análisis y presentación de la información.

Para el procesamiento de la información recogida de los documentos de la Institución se utilizó el análisis documental a través de matrices de análisis de los documentos internos seleccionados (Anexo 1, 2 y 3). En un segundo momento, para las entrevistas semiestructuradas, se siguió el siguiente procedimiento: la transcripción de las entrevistas, la interpretación de los datos obtenidos y contraste.

Vale precisar que la transcripción es la decodificación de lo expresado por los entrevistados, y debe ser lo más textual que se pueda, es decir, transcribir al pie de la letra las entrevistas individuales, consignando las ideas y opiniones de las personas tal y como ellas las manifiestan.

La interpretación va más allá de la recopilación de datos, pues implica una valoración (no exenta de cierta subjetividad) de lo más

significativo, a partir de lo cual se establecerá las conclusiones y recomendaciones.

El análisis de datos de las entrevistas en la presente investigación permitió detectar similitudes y tendencias.

Estas conclusiones previas, contrastadas con la información de las fuentes bibliográficas y los datos recogidos de los documentos institucionales estudiados, fueron trianguladas para obtener las conclusiones finales. Tal como lo confirma Pérez (1998), la triangulación de la información es un acto que se realiza una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información; es decir, triangular la información entre todos los estamentos investigados; cruzando los resultados obtenidos a partir de las respuestas dadas por los sujetos; en este caso las opiniones de los docentes frente a las entrevistas realizadas y las propuestas institucionales; también triangular la información con el marco teórico para que no se quede sólo como un contorno bibliográfico, sino que sea otra fuente esencial para el proceso de construcción de conocimiento que toda investigación debe aportar.

Este aspecto de la investigación puede apreciarse con mayor claridad en la siguiente matriz de consistencia metodológica:

Tabla N° 1

Matriz de consistencia metodológica

Problema: ¿Cuál es la percepción de las maestras en relación con las políticas de estímulo planteadas en la institución educativa Trilce?

Objetivo General: Analizar la percepción de las maestras en relación con las políticas de estímulos docentes planteadas en el centro educativo particular Trilce Primaria.

Objetivos específicos	Categorías/ Variables y Subvariables	Muestra	Técnica
1. Identificar las principales políticas de estímulo docente que se aplican en el centro educativo particular Trilce.	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de Estímulo Docente 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos Institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis Documental
2. Conocer la percepción de las maestras del nivel primaria sobre las políticas de estímulo docente.	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de Estímulo Docente 	<ul style="list-style-type: none"> 4 maestras 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Semiestructurada
3. Analizar las sugerencias de las maestras del nivel primaria para optimizar la formulación de políticas de estímulo docente en el centro educativo particular Trilce.	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de Estímulo Docente 	<ul style="list-style-type: none"> 4 maestras 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Semiestructurada

2.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Los resultados obtenidos han sido objeto de análisis en busca de comprobar los objetivos propuestos. A continuación se detalla dicho análisis, revisando cada uno de los aspectos que tienen incidencia sobre la investigación.

2.2.1 Documentos institucionales sobre Políticas de estímulos al docente.

Desde el inicio de sus actividades, hace ya siete años, el colegio Trilce de Villa María del Triunfo ha implementado como parte de su esquema las políticas de estímulo a los docentes. Ello obedece a las disposiciones que provienen de la sede central, y aunque no se les considera propiamente con los términos de estímulos monetarios o no monetarios, se aplican con rigurosidad.

Estas políticas de estímulo se apoyan en diversos documentos internos publicados por la institución, los cuales año a año se actualizan si es necesario y luego se dan a conocer a todo el personal a inicios del año escolar.

En el transcurso de la investigación se ha tenido acceso a ellos, son los siguientes y se ha clasificado en documentos indirectos y directos para un mejor entendimiento:

Documentos Indirectos

A. TARJETA DE APERTURA DEL AÑO ESCOLAR 2008.

Según este documento, la MISIÓN de “Trilce” apunta a convertirla en la “mejor opción educativa”. Este criterio de excelencia requiere, por supuesto, grandes inversiones, no solo a nivel de infraestructura sino, y especialmente, en lo que corresponde a los recursos humanos. Si a esto añadimos que en cuanto a la enseñanza se busca brindar “estrategias metodológicas innovadoras”, es obvio que la misión de “Trilce” solo será posible de llevar a cabo en la medida que cuente con personal permanentemente capacitado y preparado. En otras palabras, con personal convenientemente estimulado y comprometido en la misión que se le encomienda.

De otro lado, su VISIÓN, “ser siempre líderes en brindar una enseñanza de alto nivel académico”, implica que sus políticas de estímulo al personal deben ser sostenidas, y pensadas no solo para el momento presente sino para el futuro.

Documento Directos

A. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DOCENTE DEL CENTRO EDUCATIVO TRILCE.

Es destacable la minuciosidad con la que se evalúa a las docentes en el centro educativo Trilce, a juzgar por las fichas que se utilizan para tal fin (Anexo 3). En el Instrumento 1 puede apreciarse que para Trilce la preparación académica de sus docentes es de gran relevancia. Se evalúa su preparación académica, su capacitación, su experiencia (antigüedad) y sus méritos obtenidos.. En el Instrumento 2 se evalúa las actitudes personales del docente, enfocadas en aspectos específicos como su asistencia y puntualidad, presentación personal, actitudes diarias (trata correctamente a los alumnos, es solidario, se identifica con la institución, etc.) y su desenvolvimiento con los padres de familia. El Instrumento 3 consigna la autoevaluación de los docentes, a través de los siguientes aspectos específicos: asistencia y puntualidad, presentación personal, actitudes diarias, desenvolvimiento pedagógico, desenvolvimiento tutorial y organización del aula. Por último, el Instrumento 4 constituye una Ficha de Observación de Clase, en la que se evalúa el aspecto personal (presentación), la

metodología (dominio del tema, manejo del grupo, etc.) y el orden y limpieza del aula durante la sesión.

Al Instrumento 1 le puede corresponder un puntaje máximo que oscila entre 70 y 80 puntos, y se aplica dos veces al año (julio y diciembre). El Instrumento 2 ofrece hasta 150 puntos (tratándose ya de un caso de excelencia); se aplica en forma bimestral, es decir 4 veces al año. En tanto, el Instrumento 3 otorga hasta 220 puntos, también tratándose de un caso de excelencia, y se aplica bimestralmente. El Instrumento 4 puede conceder a un docente muy preparado un puntaje máximo de hasta 125. Se aplica una vez por bimestre.

Estos instrumentos son tomados en cuenta para ofrecer los premios y estímulos del año lectivo y aun los del siguiente. Estos estímulos incluyen incrementos de sueldo, premiaciones por logros destacados en actividades internas y externas del colegio, capacitaciones subvencionadas, premios tangibles, entre otros. Al respecto, cada instrumento tiene un peso distinto a la hora de determinar los estímulos. Así, el Instrumento 1 sirve de guía cuando se trata de incremento de sueldos y bonificaciones por acciones destacadas. El Instrumento 2 es la referencia para premiar la puntualidad y otras actitudes personales del maestro. El Instrumento 3, a través de su mecanismo de autoevaluación, revela también actitudes personales que se premian con diplomas o menciones públicas. En cuanto al Instrumento 4, que evalúa el desempeño del docente en el aula, sirve de base para ofrecer beneficios económicos (bonificaciones) y no económicos (diplomas, recordatorios, etc.).

En primera instancia, cada docente recibe de manera personalizada el resultado de su evaluación por parte de la coordinadora del nivel primario. Allí se le señala los aspectos positivos de su labor y aquellos en los que aún debe trabajar. Posteriormente, en fechas especiales para la institución como el día del maestro o las celebraciones navideñas, se reconoce públicamente a los mejores docentes cuya sumatoria de puntajes ha sido muy destacada. Esta distinción corre a cargo de la dirección del centro educativo.

Esta escala de puntuación es lo suficientemente amplia y objetiva para permitir una calificación válida y determinar los estímulos para los docentes que, en principio, se encuentran en igualdad de condiciones.

B. CRONOGRAMA “TRILCE” 2008.

El calendario de celebraciones y premiaciones de Trilce es bastante puntual. Es una suerte de calendario cívico con añadidos de recompensas por fechas o situaciones específicas. Así, en el mes de marzo se adjudican incrementos salariales en función al desempeño laboral del año anterior; en mayo, junio, agosto y septiembre corresponden capacitaciones previstas por el centro educativo; en fechas festivas, como día de la madre, día del padre, día del maestro y navidad, se programa entrega de obsequios, individuales o grupales, que constituyen un reconocimiento de la entidad a la labor realizada por los docentes.

Este calendario no explicita una definición de estímulo docente propiamente dicha, sin embargo podemos apreciar que los estímulos propuestos (Ver anexo 2) involucran

claramente a estímulos materiales monetarios y no monetarios, siendo mayor el número de los primeros (55%).

Tabla N° 2
Consolidado de estímulos del centro educativo para los docentes: Trilce - 2008

ESTÍMULOS MONETARIOS	ESTÍMULOS NO MONETARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementos de sueldo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones ofrecidas a los docentes por el Centro Educativo Trilce.
<ul style="list-style-type: none"> • Premios económicos al mejor docente a fin de año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos: <ul style="list-style-type: none"> -Al mejor docente. -A los mejores docentes del año.
<ul style="list-style-type: none"> • Bonificaciones económicas al mejor docente en el día del maestro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Premios tangibles por: <ul style="list-style-type: none"> -El día del maestro. -Celebración navideña
<ul style="list-style-type: none"> • Gratificaciones a todo el personal (también docentes) – julio y diciembre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viajes al interior del país al mejor docente del año.

Fuente: Cronograma “Trilce “2008 (Anexo 2)

Después del análisis de los documentos obtenidos de la Institución Educativa Trilce, se puede afirmar que las políticas de estímulo docente que allí se programan y aplican se corresponden, en primera instancia, con la estructura interna de la institución, complementada o convalidada por determinados instrumentos de evaluación de la labor docente. Como en cualquier competencia, quienes obtengan los mayores puntajes recibirán los mejores beneficios y reconocimientos.

Tal como lo señala Kemmerer y Thiagarajan (1989), citado en Uribe (2000), las escuelas privadas cuentan con esquemas

menos rígidos de bonificaciones y estímulos especiales; este es el caso de Trilce, pues de acuerdo a su *Cuadro de asignaciones económicas y/o estímulos para el personal docente* (Anexo 2) no se trata únicamente de incrementar los sueldos, sino más bien de reconocer los méritos de los docentes, y para ello se recurre a diversos medios (premios, capacitaciones, etc.).

¿Puede un maestro permanentemente reconocido y estimulado desempeñar una labor mucho más positiva y eficiente dentro de su institución? Sí, especialmente si esta motivación refuerza su compromiso y su identidad laboral, corroborados en una Visión y Misión institucional que hace suyas.

Trilce, además, define sus esquemas de mérito y los criterios que regirán su reconocimiento y adjudicación. Este es el camino, como lo señalaba Cohen y Murnane (1985), citado por Uribe (2000), para que las políticas de estímulo resulten más efectivas y exitosas, con sus consiguientes beneficios no solo para el docente sino para toda la institución.

2.2.2 Sobre percepciones generales de las maestras en cuanto a las políticas de estímulos.

Se ha destacado el hecho de que Trilce establece con bastante claridad sus políticas de estímulo a la labor docente, las cuales están sujetas a factores como el desempeño mismo, la antigüedad laboral, etc.; por ello, la información que se pone de manifiesto es primordial cuando se trata de identificar las primeras percepciones de las maestras al respecto. Así, de acuerdo a las entrevistas semiestructuradas realizadas, se pudo conocer que, en opinión de las maestras de Trilce, las políticas de estímulo sirven para “cuidar” al personal de manera integral; es decir, crear las condiciones más favorables para que la maestra se sienta bien donde trabaja y pueda enseñar “con más ahínco” a sus alumnos,

al tiempo que la institución siga siendo “líder” y con características propias.

Pienso que es una manera de mejorar la actividad laboral, al mismo tiempo nos anima para que efectuemos el trabajo con mejor ánimo. Es decir impulsa nuestra actividad laboral a través de incentivos emocionales o económicos.
(Entrevista Docente 3)

Se percibe en las respuestas una coincidencia de opinión; las docentes consideran principalmente que las políticas de estímulo tienen como principal efecto mejorar la actividad laboral. Pero no solo eso. También perciben en esos estímulos un incentivo “emocional”, que puede contribuir a mostrar un “mejor ánimo”.

Esto, por supuesto, corresponde a una definición general; aun así, revela que las docentes reconocen la importancia de los estímulos, ubicándolos no solo en un nivel puramente material, sino también en una dimensión emocional. ¿Indica esto que una palmada en el hombro, una palabra de aliento, una felicitación pública, puede ser tan efectiva como una bonificación económica o un premio material? ¿O es más bien que un premio, sea cual sea su naturaleza, siempre contribuye a elevar el estado de ánimo? Podrían ser ambas cosas, pero lo importante es que las docentes de la institución educativa Trilce ven en los estímulos un instrumento de superación personal y profesional.

Esta realidad se condice con lo manifestado por Kemmerer y Thiagarajan (1989), citado en Uribe (2000), en el sentido que los estímulos buscan atraer y retener a los mejores docentes, manteniendo su motivación y elevando su nivel de compromiso institucional.

2.2.3 Sobre percepciones de las maestras en cuanto a políticas de estímulo monetarias.

Dentro del *Cuadro de asignaciones económicas y/o estímulos para el personal docente*, el centro educativo Trilce considera bonificaciones económicas que, como los demás incentivos, están supeditadas a los resultados de su evaluación interna y/o a fechas especiales. Al respecto, una docente entrevistada señala:

En el día del maestro 2005, fui premiada con una cierta cantidad de dólares como la mejor maestra del grado y de la Institución. La institución también incrementa mi sueldo anualmente, ello se da por apreciaciones de criterios que conocemos desde inicios de año como nuestro desempeño en aula, atención con los padres y alumnos, actitudes, nuestro dominio de clases, supervisión en aula. (Entrevista Docente 2).

Queda establecido que los estímulos monetarios en Trilce son una realidad, tal y como se establece en su Cuadro de Asignaciones, el cual se aplica año a año.

En el día del maestro 2006, fui premiado con 300 dólares como la mejor maestra del grado y de la Institución. (Entrevista Docente 2).

Tan importante como el hecho mismo de recibir el estímulo, monetario o material, resulta el modo en que las entrevistadas lo asimilan: es “motivador”, parece “un sueño”, hace que la docente se sienta “feliz”. Tal vez resulte algo exagerado para algunos, pero en la variada psicología humana, pequeños detalles como estos cuentan si se trata de mejorar la calidad de un servicio. Quizá por ello Vegas (2006) incluía los estímulos en la parte final de su lista de los siete componentes que pueden influir en la calidad de la enseñanza. Y es que, además de los componentes

materiales involucrados, hay en el sistema de trabajo-recompensa-estímulo un ingrediente subjetivo que puede ser muy favorable si se maneja con buen criterio.

2.2.4 Sobre percepciones de las maestras en cuanto a políticas de estímulo no monetarias.

Trilce, entonces, ejecuta sus políticas de estímulo de acuerdo a su planificación anual, y las maestras se muestran satisfechas por ello, según lo revelan en las entrevistas. Pero no se trata únicamente de estímulos materiales o monetarios. También Trilce considera estímulos no monetarios:

La institución también nos brinda capacitaciones, se preocupa porque tengamos una buena preparación en el área de Comunicación Integral y Lógico Matemática y el área de Coordinación lo sugiere y lo promueve. La capacitación es para todo el personal docente, esta capacitación es gratuita, financiada por la institución. (Entrevista Docente 1).

Acá nos dan capacitaciones gratuitas como de normativa, las clases son dentro del colegio, lo cual me ha servido mucho para mejorar mi redacción y la ortografía en lo que escribo, es realmente poder tener una buena redacción y ortografía, esto va directamente con lo que hago, ello me ha hecho sentir bastante segura, bastante...bastante. (Entrevista Docente 2).

Recibimos capacitaciones dentro de la institución y de manera gratuita y pienso que esto es muy importante porque crezco profesionalmente y ellos me ayudan a crecer (Entrevista Docente 3).

Las maestras coinciden en destacar las jornadas de capacitación que les brinda su institución. Al respecto no solo señalan como aspecto positivo la gratuidad de estas jornadas, sino que las asumen como un estímulo para su labor docente. Por lo tanto, estas capacitaciones periódicas sí cumplen su función motivadora, pero al mismo tiempo son un recurso efectivo para dotar a las maestras de nuevos conocimientos y/o para afinar aquellos aspectos que, como la ortografía y la redacción, necesitan de una práctica constante para ser dominados con aplomo.

Igualmente, la totalidad de entrevistadas indicó en su momento que la profesora coordinadora suele mostrar un constante interés en celebrar y reconocer las fortalezas y cualidades de cada maestro; este reconocimiento se manifiesta mediante mensajes escritos de felicitación o la entrega pública de diplomas, en el calendario de celebraciones de la Institución.

Siempre he recibido estímulos emocionales, pues mi coordinadora vela mucho por nosotros, como nos encontremos, nuestro estado de ánimo para ella es muy importante. También este año por parte de mi coordinadora, recibí un diploma resaltando una de mis fortalezas:... “mi responsabilidad en la institución”... lo cual me ha ayudado mucho a sentirme más segura en la labor que realizo en la institución (Entrevista Docente 4).

Asimismo, año a año, en el mes de julio, los mejores maestros de cada una de las sedes de la institución educativa Trilce se hacen merecedores a un premio que proviene del área de dirección, y suele ser un plato recordatorio como regalo por el Día del Maestro, en agradecimiento a su buena labor. Para saber quiénes son los mejores maestros de cada sede, se recurre a los

instrumentos de evaluación del trabajo de cada docente y allí se pueden ver claramente los resultados (Ver Anexo 3).

El reconocimiento lo hicieron dentro de la actividad del Día del Maestro, el cual es muy especial y yo salí reconocida como maestra destacada de 3º grado de la Primaria Villa María, y me premiaron con un plato recordatorio (Entrevista Docente 2).

Es evidente que los maestros aceptan estos estímulos como un reconocimiento a su labor, y como un aliciente para continuar superándose. Su actitud, entonces, convalida la importancia de este tipo de políticas:

Me sentí muy bien, y sobre todo con estos actos me identifiqué cada día más con la Institución... Este tipo de estímulos siento que fortalecen mi vocación (Entrevista Docente 4).

Estas recompensas cumplen a cabalidad lo que Marcelo (1994) señalaba como recompensas intrínsecas; es decir, aquellas que se relacionan con la satisfacción personal por el trabajo en sí mismo y por sus resultados, y constituyen, evidentemente, un punto de partida para implementar los alcances de la Misión y Visión de Trilce.

2.2.5 Sugerencias de las maestras para las políticas de estímulos.

De acuerdo con esta información, resulta claro que los maestros del centro educativo particular Trilce Primaria tienen una percepción muy bien definida respecto a los estímulos que les brinda su centro de trabajo. Asimismo, es patente que el centro educativo Trilce ha implementado con aceptable criterio políticas de estímulos a los maestros de su plantilla, con lo cual reconoce

la necesidad de mantener la motivación del profesor para obtener de él un desempeño eficiente y eficaz.

Sin embargo, y a pesar de la evidente satisfacción que implica para los maestros de Trilce ser sujetos de reconocimiento, surgen todavía algunas inquietudes respecto al tema de las políticas de estímulo, principalmente referidas a: a) equidad salarial, b) reconocimientos escritos por parte de la dirección, c) convenios con universidades con fines de capacitación y d) viajes.

Me gustaría una equidad en los sueldos, por otro lado un estímulo sería un reconocimiento, una cartita ¿no?, por parte del director ya que la Coordinadora siempre está pendiente de nosotros, pero sería bueno uno de parte de dirección detallándonos los logros que hayamos hecho en el transcurso del año y las cosas que han quedado pendiente. (Entrevista Docente 1)

Sería bueno que brinden algunas capacitaciones en universidades de prestigio para que podamos innovar nuevas estrategias con los niños. También creo que viajes o algún dinero extra siempre es muy motivador (Entrevista Docente 3).

Bueno, me sentiría mucho mejor si mi remuneración mejora, por lo demás me siento muy bien en un lugar que es casi como parte de mi familia. Además debo señalar que sí me gustaría que se continúe dando las felicitaciones y los reconocimientos. (Entrevista D4).

Kemmerer y Thiagarajan (1989), citado en Uribe (2000), habían señalado ya la necesidad de que los esquemas de estímulos deben ser considerados justos por los actores a quienes va

dirigido. Ahora bien, en términos generales, los esquemas de Trilce alcanzan este calificativo —justos—, pero la percepción de las maestras es que aún se pueden mejorar. Desde luego que sus propuestas (equidad en los sueldos, cartas de reconocimiento, viajes, convenios con universidades, etc.) tendrían que someterse a discusión —aunque algunas ya forman parte de las políticas de Trilce—, pues existen factores coyunturales que siempre deben ser tomados en cuenta. Pero será de este modo, con canales de comunicación abiertos y directos, y con un alto sentido de equidad y justicia, como se logrará que las políticas de estímulo constituyan la piedra angular de la gran Misión y Visión del colegio Trilce y de sus maestras.

Si esta experiencia (la de la institución educativa Trilce) es tomada como modelo, se puede deducir razonablemente que todo maestro necesita sentirse estimulado al interior de la institución en la que ejerce su profesión. Un maestro estimulado puede alcanzar un mejor desempeño, siempre y cuando estos estímulos obedezcan a políticas o lineamientos institucionales perfectamente definidos e implementados, y no a favoritismos o a un mal entendido sentido de competencia interna. Y puesto que la actividad docente es de aquellas que requiere de constante innovación, las políticas de estímulos a los maestros son, aparte de una necesidad, un desafío permanente y atendible que debe afrontarse ya mismo en procura de una educación de calidad.

CONCLUSIONES

- 1 Después del proceso de investigación, tanto del material bibliográfico —el cual cada día es mayor— como de las otras fuentes — documentos y entrevistas—, se puede señalar, en primer lugar, que las políticas de estímulo a los docentes constituyen un elemento importante del proceso educativo, tal como lo demuestra el hecho de que países como Estados Unidos, Colombia o Chile, entre otros, han establecido lineamientos específicos al respecto. Con ello se busca, principalmente, elevar el nivel del servicio educativo, pues los estímulos al docente son una forma de reconocimiento y valoración de su trabajo a la vez que un aliciente para que ese trabajo mantenga siempre índices aceptables de calidad.
- 2 Trilce reconoce la importancia de los estímulos a los docentes. Por ello, cuenta con un sistema de reconocimientos y premios que son entregados a su personal a lo largo del año, de acuerdo a criterios de evaluación del desempeño o como asignación por fechas o motivos especiales.
- 3 Las percepciones observadas en las entrevistas realizadas a las maestras señalan una aprobación de parte de las docentes con respecto a los estímulos monetarios concedidos por el centro educativo. Las maestras opinan que estos incentivos contribuyen notablemente a desempeñarse de la mejor manera posible, más allá de alguna observación sobre equidad de sueldos en la institución. Y aunque la relación existente entre el plantel y sus trabajadores no debería basarse solamente en estímulos monetarios, lo cierto es que ello influye favorablemente, que redundaría en beneficio de la institución o, más concretamente, en el trabajo que realiza el profesor en el aula.

- 4 En cuanto a las percepciones analizadas sobre los estímulos no monetarios, las maestras refieren que la principal gestora de estos estímulos es la docente coordinadora del nivel primario, quien sigue atentamente a cada uno tanto en su desempeño laboral durante el año escolar, así como en la interacción y aceptación del alumnado a cargo de cada profesor. Refieren que durante el año, fuera de las fechas específicas fijadas en el calendario de celebraciones del colegio, ella les otorga pequeños mensajes de felicitación resaltando la cualidad de cada educador, y en las fechas especiales para los docentes (como el día del maestro) les confiere reconocimiento público mediante diplomas, creando así un ambiente de respeto y confraternidad entre los profesores y sus superiores.
- 5 Por otro lado, en esta misma subvariable de estímulos no monetarios, es un punto a tomar en cuenta que las maestras manifiestan la necesidad de ser reconocidas tanto por sus superiores inmediatos como por los demás representantes del centro educativo. Esto, por supuesto, señala la permanente necesidad que tiene el maestro de ser reconocido por todos aquellos que orientan y dirigen su labor.
- 6 Un punto importante en materia de estímulos no monetarios a los docentes son las capacitaciones. Si bien es cierto que no se trata de premiaciones en el sentido estricto de la palabra, es un factor delimitante en la formación del profesional de la educación, pues es sabido que todo conocimiento siempre se renueva, incrementa y mejora. Esto implica que el plantel no solo está interesado en premiar a los docentes, sino también en elevar la calidad profesional. Esta iniciativa cuenta con una respuesta positiva de parte de las maestras del centro educativo Trilce, aunque aseguran que sería saludable si la institución asume el costo total de estos cursos.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones generales para la gestión de políticas de estímulo docente.

- 1 Es indispensable *hacer un seguimiento* de la labor docente, para constatar si la respuesta a los estímulos es la esperada.
- 2 *Trabajar* las políticas de estímulo propuestas por la Institución en forma conjunta, rescatando las experiencias y las opiniones de los que más conocen el proceso educativo, y en particular de los maestros, pues la percepción que estos tienen del fenómeno educativo es un material valioso para el planteamiento de planes y proyectos de mejoramiento en todos los niveles del sistema.
- 3 *Implementar o mejorar* políticas de estímulo internas, pues estas ayudan a crear una competencia leal y contribuyen a elevar la autoestima de los docentes cuando sienten que su labor sí es reconocida.

Recomendaciones para la gestión de políticas de estímulo docente monetarias/materiales.

- 1 *Continuar propiciando viajes solventados por el centro educativo*, pues tomar en cuenta la percepción de las maestras es valioso.
- 2 *Continuar con los premios en efectivo y premios materiales*. Según la percepción de los docentes han sentido gran satisfacción al recibir estímulos monetarios.

Recomendaciones para la gestión de políticas de estímulos docente no monetarias.

- 1 *Utilizar estímulos emocionales*, verbales o no verbales, para destacar los logros cotidianos del docente. Felicitaciones, mensajes motivadores y

otros servirán para elevar su autoestima, así como su identificación con su labor profesional y la institución en la que ejerce.

- 2 *Continuar diseñando y definiendo* jornadas de capacitación docente tanto internas como en universidades de prestigio, asegurando su financiamiento, como parte de las políticas de estímulo docente. La capacitación como estímulo no económico ofrece beneficios a largo plazo, pues un docente actualizado será cada vez más consciente de su valía y sabrá buscar y encontrar las motivaciones que su alta preparación le exige. Y no se trata solo de capacitaciones académicas, para incrementar sus conocimientos, sino también con cursos de liderazgo, que servirán para moldear profesores seguros de sus fortalezas y dispuestos a afrontar los desafíos históricos que plantea el futuro y también el presente.

Recomendaciones para los estudios sobre políticas de estímulo docente.

- 1 Considerando que la educación peruana se encuentra en la búsqueda constante de calidad, es necesario *investigar* lo avanzado hasta ahora en políticas de estímulo docente, comparando las experiencias internas con las de otros países. Esto brindaría modelos adecuados para implementar políticas de estímulo realmente efectivas, o mejorar las ya existentes.
- 2 La investigación sobre políticas de estímulo ofrece permanentemente retos y desafíos, pues no es de ningún modo un campo cerrado ni definido. Se recomienda *estudiar* con profundidad el contraste entre políticas de estímulo de diversas instituciones: públicas y privadas; de la capital y del interior. Es de suponer que a partir de esta confrontación de realidades se descubra (o se confirme) la gran brecha que divide a las instituciones educativas de todo el país, y, al ampliarse esta visión, se explore nuevas alternativas de solución.

BIBLIOGRAFÍA

Alcázar, L. (2001) *Alternativas para mejorar el sistema de bonificaciones a plazas docentes de zonas rurales y otras condiciones especiales*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.

BABARESCO, A. (1997) *Proceso metodológico de la investigación. Cómo hacer un diseño de investigación*. Caracas: Mc Graw - Hill.

Banco Mundial (2007) *América Latina y el Caribe*. Consulta: 10 de marzo de 2010.

<<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/0,,contentMDK:20630311~menuPK:583937~pagePK:2865106~piPK:2865128~theSitePK:489669,00.html>>

BURKE, P., CHRISTENSEN, J. & FESSLER, R. (1984) *Teacher career Stages: Implications for staff development*. Consulta: 25 de enero de 2008.
<http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/000019b/80/2e/ae/4f.pdf>

COLEGIO TRILCE (2008) Tarjeta de apertura del año escolar.

COX, C. y P. GONZÁLES (1997) *Educación: de programas de mejoramiento a reforma*. Santiago de Chile: Cortazar.

DÍAZ, H. (2000) *La carrera del maestro en el Perú. Factores institucionales, incentivos económicos y desempeño*. Lima: Grade.

DÍAZ, H. y SAAVEDRA, J. (2002) *Perú: sobran regulaciones, faltan estímulos*. Banco Interamericano de Desarrollo.

FULLER, F. y PARSONS, J. (1973) *Concerns of teachers*. Austin, Texas: University of Texas.

HEDGES, L. (2000) *The effect off school resources on student achievement*. Washington: Oliveira

HERNÁNDEZ, R. FÉRNÁNDEZ C. y BAPTISTA C. (1998) *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw - Hill.

MARCELO, C. (1994) *Formación del profesorado para el cambio educativo*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.

MEDINA, J. (2006) *La profesión docente y la construcción del conocimiento profesional*. Argentina: Printed.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE (1998) *Reforma en marcha: Buena educación para todos*. Consulta: 15 de febrero de 2008.
<<http://www.mideplan.cl/cgi-bin/btca/WXIS?IsisScript=./xis/plus.xis&mfn=005214&base=Biblo>>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE (2002) *Marco para la buena enseñanza*. Santiago. Consulta: 15 de febrero de 2008.
<<http://www.aep.mineduc.cl/busqueda.asp?buscado=&buscado=ense%F1a>>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ (1997) *Manual de administración de personal del centro educativo público*. Lima.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ (2008) *Decreto Supremo N° 003 – 2008 – ED- Reglamento de la Ley que modifica la ley del Profesorado en lo referido a la carrera Pública Magisterial Ley N° 29062*. Consulta: 31 de enero de 2008.
< http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/DS_003-2008-ED_FE.pdf>

MIZALA, A. y P. ROMAGUERA (2002) *Sistemas de incentivos en educación y la experiencia del SNED en Chile*. Consulta: 15 de febrero 2009 <<http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=40008184>>

NAVARRO, A., BUTTERFIELD, B., CASSEY, A., KANE, B. y WOLFE, S. (1993) *Incentivo pecuniario: Un plan para recompensar las contribuciones destacadas de individuos, grupos o unidades de la organización*. Consulta: 6 de mayo de 2010.

http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res097/txt1.htm#1

NAVARRO, JUAN CARLOS (2002). *¿Quiénes son los maestros?: Carreras e incentivos docentes en América Latina*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO) (1996) *Primer estudio internacional comparativo en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Oficina Regional de la UNESCO para América Latina y el Caribe.

PÉREZ, G. (1998) *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Madrid: La Muralla.

RODRÍGUEZ, J.C. (2003) *Incentivos a escuelas y maestros: La experiencia del 'Plan de Estímulos a la Labor Educativa Institucional' en El Salvador*. Consulta: 7 de mayo de 2010.

<http://www.dii.uchile.cl/~webmgpp/estudiosCaso/CASO74.pdf>

SYKES, G. (1990) *Teaching incentives: Constraint and Variety*. Londres: Lieberman.

TAYLOR, S.J. y BOGDAN R. (1994) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

URIBE, C. (2000) *Políticas e incentivos que contribuyen al mejoramiento del desempeño y motivación docente*. En: Navarro, Juan Carlos y otros. *Perspectivas sobre la Reforma Educativa* (pp. 215-238). Washington: USAID-BID-HIID.

VAN DALEN, D. y MEYER, W. (1994) *Manual de técnica de la investigación educacional*. Bs. Aires, Paidós,

VEGAS, E. (2006) “Incentivos docentes y sus efectos en el aprendizaje del alumnado en Latinoamérica”. *Revista de Educación*, México D.F. N° 340, pp.213 – 241

VERA, L. (2004) *La investigación cualitativa*. Consulta: 12 de febrero de 2008.

<http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf>

ANEXOS

**DOCUMENTOS DEL CENTRO
EDUCATIVO PARTICULAR
TRILCE**



Anexo 1. CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR TRILCE

(Tarjeta de apertura el año escolar 2008)

COLEGIO TRILCE

MISIÓN es “ser la mejor opción educativa, brindando una enseñanza de calidad con estilo propio y estrategias metodológicas innovadoras, sustentadas en la tecnología y dirigidas a descubrir y desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y valores de los alumnos”.

VISIÓN “ser siempre líderes en brindar una enseñanza de alto nivel académico”

(Colegio TRILCE 2008: Tarjeta de apertura del año escolar).

Anexo 2. CRONOGRAMA “TRILCE” 2008

I.E. TRILCE

Marzo

Incrementos de sueldo de acuerdo al desempeño laboral docente
Bonificaciones económicas extraordinaria por número de matrículas de alumnos a directivos

Mayo

Celebraciones Festivas por el día del trabajador
Premiaciones por el día del trabajador
Celebraciones Festivas por el día de la madre
Premiaciones por el día de la madre
Capacitaciones dada por la Institución

Junio

Capacitaciones dada por la Institución
Celebración Festiva por el día del padre
Premiaciones por el día del padre

Julio

Premiaciones económicas al mejor docente
Reconocimientos al mejor docente
Celebración por el día del maestro
Bonificaciones económicas en el día del maestro
Premiaciones con artefactos u otros tangibles para los docentes
Gratificaciones económicas a todo el personal

Agosto

Capacitaciones en otras universidades financiadas en algunos casos el 50%
o facilidades de descuento en varios meses.

Setiembre

Capacitaciones dadas por la Institución

Diciembre

Entrega de pavo, panteón y/o canasta navideña a todo el personal

Celebraciones Festivas a todo el personal por Navidad

Premiaciones económicas al mejor docente y trabajadores del año

Premiaciones de viajes al mejor docente en el interior del País

Premiaciones con objetos tangibles, por sorteo a todo el personal

Reconocimientos individuales a los mejores trabajadores de la institución de la diferentes áreas

Celebración de clausura de capacitaciones

Gratificaciones económicas a todo el personal



Anexo 3. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DOCENTE DEL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR TRILCE”.



Julio y diciembre -
2008.

INSTRUMENTO 1

Nombre y Apellido del docente:

.....

Grado de enseñanza:

Áreas de enseñanza:

.....

Nivel	Puntaje	Criterios de Evaluación	Puntaje Adquirido
PREPARACIÓN ACADÉMICA	2	Bachiller.	
	3	Licenciatura	
	4	2da. Especialidad	
	6	Maestría	
	8	Doctorado	
	1	* Colegiatura	
CAPACITACIÓN	2	Diplomados	
	1 pto x nivel	Idioma Extranjero	
	2	Ofimática (word,excel, PPT, etc)	
	1	Talleres 60 horas	
	0.5	Talleres 24 horas	
	De 11a13=1 punto	Participación destacada Normativa	
	De 14a16=2 puntos	Participación destacada Matemática	
	De 17a20 =3 puntos	Evaluación - Pedagogía	

	0.5	Talleres y/o conferencias de Editoriales	
EXPERIENCIA	1 pto x año	Años de experiencia en el colegio Trilce	
	0.5 por año	Años de experiencia (tiempo en otros colegios)	
	3	Investigaciones propias externas.	
	3	Investigaciones propias internas.	
	3	Expositora y/o Conferencista	
	3	Elaboración de guías TRILCE	
	4	Autor de libros	
	2	Autor de Artículos	
MÉRITOS OBTENIDOS	1punt por activ destac	Destacada labor en actividades del colegio TRILCE (Día del Maestro, Festidanza, Concurso de Aula, etc)	
	1punt por activ destac	Otras instituciones: Nueva Acrópolis, Cibertec, Flauta, etc)	
		Puntaje Total	

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bimestral- 2008.

INSTRUMENTO 2

Nombre y Apellido del docente:

.....
.....

Grado de enseñanza:

Áreas de enseñanza:

PUNTAJE	
Excelente	5
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Deficiente	1

I	ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	PUNTAJE
a.	Es puntual en su asistencia diaria	
b.	Es puntual al ingresar a su aula de clase	
c.	Es puntual en la entrega de documentos.	
d.	Es puntual en la formación de los lunes.	
e.	Cumple con la entrega de todos los documentos Solicitados	
II.	PRESENTACIÓN PERSONAL	
a.	Utiliza diariamente el uniforme.	
b.	Viste correctamente el uniforme (sin alterarlo con otros colores)	
c.	Es pródigo y correcto en su manera de vestir	
	Calzado	
	Peinado	
	Aroma	
	Maquillaje	
d.	Expresión corporal adecuada	
e.	En caso de no llevar el uniforme, asiste con ropa adecuada para el desenvolvimiento de su función pedagógica.	

III.	ACTITUDES DIARIAS		
a.	Trata adecuadamente a los alumnos.		
b.	Trata correctamente a los Padres de Familia.		
c.	Trata correctamente a los docentes.		
d.	Trata correctamente al personal del colegio.		
e.	Fomenta hábitos de buena educación.		
f.	Es solidario con el personal del C.E.		
g.	Fomenta un ambiente de unión y confraternidad.		
h.	Se muestra identificada con la labor pedagógica de Trilce		
i.	Se muestra identificada con la institución.		
IV.	DESENVOLVIMIENTO CON PADRES DE FAMILIA		
a.	Establece relaciones cordiales y promueve la integración entre el colegio y las familias.		
b.	Realiza entrevistas individuales con los padres de familia, cuando la situación lo requiere.		
c.	Mantiene informada a la familia, mediante informes escritos individuales y reuniones colectivas.		
d.	Orienta a los padres sobre la problemática de su hijo		
e.	Contribuye a la mejora de las relaciones familiares.		
	PROMEDIO TOTAL		

Observaciones

.....

.....

Bimestral -
2008.

INSTRUMENTO 3 AUTOEVALUACIÓN DOCENTE

PUNTAJE

Nombre y Apellido del docente:

.....
.....

Grado de enseñanza:

Áreas de enseñanza:

Excelente	5
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Deficiente	1

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE EVALUACIÓN		PUNTAJE
I.	ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	
a.	Soy puntual en mi asistencia diaria	
b.	Soy puntual al ingresar a mi aula de clase	
c.	Soy puntual en la entrega de mis documentos.	
II.	PRESENTACIÓN PERSONAL	
a.	Soy pródiga y correcta en mi manera de vestir	
b.	Me presento con el maquillaje adecuado	
III.	ACTITUDES DIARIAS	
a.	Trato adecuadamente a los alumnos.	
b.	Trato correctamente a los Padres de Familia.	
c.	Trato correctamente a los docentes.	
d.	Trato correctamente al personal del colegio.	
IV.	DESENVOLVIMIENTO PEDAGÓGICO	
a.	Ejercicio un control adecuado sobre mis alumnos (disciplina).	
b.	Soy empático con mis alumnos	
c.	Personalizo la enseñanza	
d.	Inspiro confianza en mis alumnos.	
e.	Empleo adecuada metodología, técnicas y/o procedimientos pedagógicos.	
f.	Selecciono y/o preparo continuamente material educativo	
g.	Me desplazo permanentemente dentro del aula para impulsar el trabajo de los alumnos.	
h.	Realizo clases amenas y divertidas	

i.	Modulo mi voz cuando realizo mi clase	
j.	Durante mis clases todos los niños se muestran atentos y contentos	
k.	En la distribución de mis alumnos, tomo en cuenta las características personales.	
l.	Participo activamente en la detección y/o solución de problemas de aprendizaje.	
ll.	Evalúo permanentemente a mis alumnos.	
m.	Tomo medidas eficientes frente a los resultados de las evaluaciones de mis alumnos.	
n.	Corrijo las actitudes inadecuadas que presentan los alumnos	
ñ.	En la distribución de mis alumnos, tomo en cuenta las características personales.	
V.	DESENVOLVIMIENTO TUTORIAL	
a.	Llevo el control adecuado de la asistencia y puntualidad de mis alumnos.	
b.	Llamo por teléfono a los padres de los alumnos que no asisten a clases para conocer las razones.	
c.	Dialogo y oriento adecuadamente al alumno de bajo rendimiento	
d.	Realizo un seguimiento adecuado con el alumno derivado a clases de recuperación.	
e.	Me comunico adecuadamente con los padres de los niños que requieren nivelación.	
f.	Me comunico adecuadamente con los padres de los niños que no requieren nivelación.	
g.	Informo continuamente a los padres de los niños que presentan alguna dificultad	
h.	Realizo continuamente clases de recuperación pedagógica	
i.	Me preocupo por derivar a los alumnos al departamento de Psicopedagogía.	
j.	Mantengo comunicación permanente con el dpto. psicopedagógico	
VI.	ORGANIZACIÓN DEL AULA	
a.	Distribuyo a los alumnos en equipos o grupos de trabajo.	
b.	Organizo a los alumnos para que cumplan funciones específicas.	
c.	Oriento permanentemente a los alumnos para mantener las loncheras y mochilas en su lugar	
d.	Cuido diariamente el orden y limpieza del aula.	
e.	Mantengo mi aula ambientada.	

f.	Expongo en el aula los trabajos que realizan mis alumnos	
g.	Dejo mi aula limpia y ordenada al término de las actividades	
	Total	

Observaciones:





Primaria

INSTRUMENTO 4
OBSERVACIÓN DE CLASE

Bimestral - 2008

Profesora: _____

Grado: _____ Sección: _____ PUNTAJE GENERAL

Fecha: _____ Hora: _____ Tiempo de duración: _____

ESCALA CRITERIOS	
Excelente	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Deficiente	1

ASPECTO PERSONAL	PUNTAJE	OBSERVACIONES
Uso adecuado del uniforme		
Calzado		
Peinado		
Maquillaje		
Expresión corporal adecuada		
Modales adecuados		

PUNTAJE TOTAL:

ASPECTO METODOLOGICO	PUNTAJE	OBSERVACIONES
Puntualidad al ingreso de clase		
Dominio del tema		
Modulación de voz		
Relaciona el tema con las demás áreas de aprendizaje		
Mantiene el interés del niño		
Retroalimentación (evaluación perm.)		
Fluidez verbal		
Vocabulario adecuado		
Manejo de grupo		
Demuestra tolerancia		
Manejo de registro de notas		
Utiliza material didáctico		
Uso correcto de la pizarra		
Utiliza la caligrafía TRILCE		

PUNTAJE TOTAL:

AULA	PUNTAJE	OBSERVACIONES
Ambientación actualizada		
Orden de mesas		
Limpieza de piso		
Orden de loncheras		
Orden de mochilas		

PUNTAJE TOTAL:

Sugerencias: _____

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



Anexo 4.

 GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A DOCENTES DEL CENTRO
EDUCATIVO PARTICULAR TRILCE.

Políticas de Estímulo	¿Diga qué significado tiene para usted un estímulo? ¿Qué tipos de estímulos le gustaría recibir en la institución para sentirse bien?
❖ Estímulos Monetarios	¿Alguna vez recibió un estímulo Monetario en cualquiera de sus formas. Cómo se sintió? ¿Cuándo ocurrió, cómo fue, porqué se dio y cómo se sintió?
❖ Estímulos No Monetarios	¿Alguna vez recibió un estímulo No monetario en cualquiera de sus formas? ¿Cómo se sintió? ¿Cuándo ocurrió, cómo fue, porqué se dio y cómo se sintió?

Anexo 5. EJEMPLO DE CATEGORIZACIÓN DE RESUMEN DE ENTREVISTA - DOCENTE 1

ENTREVISTA D1	CATEGORÍAS
<p>1.- ¿Qué significado tiene para usted una política de estímulos al docente?</p> <p>Para mí, una política de estímulos al docente es un reconocimiento que uno puede recibir que depende de la institución acerca de que desee dar y cómo darlo, porque a veces pueden dar dinero, bonos, como otras veces diplomas o reconocimientos verbales y públicos y el cómo darlo también lo pueden determinar, si de manera directa o en reuniones o en una ceremonia especial.</p> <p>2.- ¿Alguna vez recibió un estímulo Monetario en cualquiera de sus formas? ¿Cuándo ocurrió, cómo fue, porqué se dio, cómo se sintió?</p> <p>Trabajo 4 años en la institución y si he recibido por sorteo, una refrigeradora. Ocurrió en 2004, se dio en un almuerzo de camaradería por navidad donde vamos todo el personal y de todas las áreas, se tiene por costumbre hacer sorteos para dar estímulos. Varias personas salieron sorteadas, también ganaron canastas, electrodomésticos, entre otros.</p> <p>También en el día del trabajador, allí hay sorteos de diferentes electrodomésticos, almuerzo, paseos, a manera de integración del personal, así somos estimulados. En el día del maestro 2005, fui premiada con una cierta cantidad de dólares como la mejor maestra del grado y de la Institución.</p> <p>La institución también incrementa mi sueldo anualmente, ello se da por apreciaciones de criterios que conocemos desde inicios de año como nuestro desempeño en aula, atención con los padres y alumnos, actitudes, nuestro dominio de clases, supervisión en aula. Pero me parece que debe haber criterios más concretos y no subjetivos.</p> <p>3.- ¿Alguna vez recibió un estímulo No Monetario en cualquiera de sus formas? ¿Cuándo ocurrió, cómo fue, porqué se dio, cómo se sintió?</p> <p>Creo que el estímulo no monetario que he recibido y que he podido notar es cuando se me ha designado una actividad, un trabajo y luego el trabajo que yo estaba haciendo y ha estado bien he recibido una felicitación de la asesora y de la coordinadora también, ello es con más frecuencia por parte de ella por las actividades que realizamos internamente en la institución.</p> <p>La felicitación por parte de asesoría ha sido cuando luego de haber encuestado a alumnos o padres de familia sobre el trabajo docente los resultados de las encuestas han sido consolidados, por ello también recibí una felicitación. Ocurrió en el 2005</p>	<p>Política de estímulos</p> <p>Premio Estímulo</p> <p>Incentivos económicos - Estímulos monetarios</p> <p>Incrementos Estímulos monetarios</p> <p>Reconocimiento Est. No monetarios</p>

<p><u>En el día del maestro también he sido reconocido, premiado con un plato recordatorio como el mejor maestro de la Institución</u> y de 5° grado.</p> <p><u>La institución también nos brinda capacitaciones, se preocupa porque tengamos una buena preparación</u> en el área de Comunicación Integral y Lógico Matemática y el área de Coordinación lo sugiere y lo promueve. La capacitación es para todo el personal docente, <u>esta capacitación es gratuita, financiada por la institución, los ponentes son docentes son de la Secundaria especializados y lúdicos.</u></p> <p>Hay por parte de la institución la facilidad de algunos permisos para estudios, realizamos una solicitud a dirección y para esta capacitación externa se da el permiso respectivo.</p> <p>También se da <u>capacitaciones externa donde las maestras pueden asistir siempre y cuando se de el interés y para nosotros los maestros se da facilidades para el financiamiento,</u> sobre todo en los encuentros de la UPC cada año.</p> <p>Me sentí bastante a gusto, considerado, reconocido, agradecido con la institución.</p> <p>4.- ¿Qué tipos de estímulo le gustaría recibir de su institución?</p> <p>Me gustaría en 1° lugar que haya una equidad en los sueldos, por otro lado un estímulo sería un reconocimiento, una cartita no, por parte del directo ya que la Coordinadora siempre está pendiente de nosotros, pero sería bueno uno de parte de dirección detallándonos los logros que hayamos hecho en el transcurso del año y las cosas que han quedado pendiente.</p> <p><u>El trabajo de todo empresario debe seguir dando una mirada muy especial hacia sus trabajadores</u></p>	<p>Premiación Est. No monetarios</p> <p>Capacitaciones Est. No monetarios</p> <p>Facilidades económicas de pago para las CAPACITACIONES externas Est. No monetarios</p> <p>Incremento en sueldos Est. Monetario</p> <p>Reconocimientos Est. No Monetarios</p>
---	--

Anexo 6. RESUMEN DE TRANSCRIPCIÓN Y ASIGNACIÓN DE CATEGORÍAS DE ENTREVISTAS A LOS DOCENTES DEL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR TRILCE

entrevista	Categorías
<p>E1: Diga, qué significado tiene para usted un estímulo? D1=Es un reconocimiento que uno puede recibir.</p> <p>E1.- ¿Alguna vez recibió un estímulo Monetario en cualquiera de sus formas? ¿Cuándo ocurrió, cómo fue, porqué se dio, cómo se sintió? D2=Trabajo 4 años en la institución y si he recibido por sorteo, una refrigeradora. Ocurrió en 2004, se dio en un almuerzo de camaradería por navidad donde vamos todo el personal y de todas las áreas, se tiene por costumbre hacer sorteos para dar estímulos. Varias personas salieron sorteadas, también ganaron canastas, electrodomésticos, entre otros. También en el día del trabajador, allí hay sorteos de diferentes electrodomésticos, almuerzo, paseos, a manera de integración del personal, así somos estimulados. En el día del maestro 2006, fui premiado con 300 dólares como la mejor maestra del grado y de la Institución. Me sentí bastante a gusto, considerada, reconocida, agradecida con la institución.</p> <p>E1- ¿Alguna vez recibió un estímulo No Monetario en cualquiera de sus formas? ¿Cuándo ocurrió, cómo fue, porqué se dio, cómo se sintió? D3:Creo que el estímulo no monetario que he recibido y que he podido notar es cuando se me ha designado una actividad, un trabajo y luego el trabajo que yo estaba haciendo y ha estado bien he recibido una felicitación de la asesora y de la coordinadora también, ello es con más frecuencia por parte de ella por las actividades que realizamos internamente en la institución. La felicitación por parte de asesoría ha sido cuando luego de haber encuestado a alumnos o padres de familia sobre el trabajo docente los resultados de las encuestas han sido consolidados, por ello también recibí una felicitación. Ocurrió en el 2005 En el día del maestro también he sido reconocido, premiado con un plato recordatorio y un dinero en efectivo como el mejor maestro de la Institución y de 5° grado. La institución también nos brinda capacitaciones, se preocupa porque tengamos una buena preparación en el área de Comunicación Integral y Lógico Matemática y el área de Coordinación lo sugiere y lo promueve. La capacitación es para todo el personal docente, esta capacitación es gratuita, financiada por la institución, los ponentes son docentes son de la Secundaria especializados y lúdicos. Hay por parte de la institución la facilidad de algunos permisos para estudios, realizamos una solicitud a dirección y para esta capacitación externa se da el permiso respectivo. También se da capacitaciones externa donde las maestras pueden asistir siempre y cuando se de el interés y para nosotros los maestros se da facilidades para el financiamiento, sobre todo en los encuentros de la UPC cada año. Me sentí bastante a gusto, considerado, reconocido, agradecido con la institución.</p> <p>E1 ¿Qué tipos de estímulo le gustaría recibir de su institución? D4:Me gustaría en 1° lugar que haya una equidad en los sueldos, por otro lado un estímulo sería un reconocimiento, una cartita no, por parte del directo ya que 1 Coordinadora siempre está pendiente de nosotros, pero sería bueno uno de parte de dirección detallándonos los logros que</p>	<p>Estímulo=Reconocimiento</p> <p>Institución realiza sorteos, de artefactos y dinero como política de estímulo</p> <p>Felicitaciones frecuentes por la Coordinadora</p> <p>Reconocimiento a la labor desempeñada: plato recordatorio</p> <p>Capacitación interna y externa para estudio: permisos y préstamos.</p> <p>Equidad en los sueldos</p> <p>Reconocimiento por parte de la Dirección</p>

<p>hayamos hecho en el transcurso del año y las cosas que han quedado pendiente. El trabajo de todo empresario debe seguir dando una mirada muy especial hacia sus trabajadores</p> <p>E2=Diga, qué significado tiene para usted una política de estímulos en los docentes? D1:Yo pienso que los estímulos son muy importantes en nuestra carrera de profesores, siempre deben ser permanentes en nosotros, ya que son reconocimientos que reconfortan a la persona que lo recibe, sube la autoestima y ...hace que se mantenga el nivel del trabajo y que para una próxima vez ya sabemos que nuestro trabajo va a ser reconocido...uhmmm.. y va a ser bien reconocido y por otra parte nos esforzaremos por continuar haciéndolo.</p> <p>E2= ¿Alguna vez recibió un estímulo monetario en cualquiera de sus formas? ¿cuándo ocurrió, cómo fue, porqué se dio, cómo se sintió? D2: Si he recibido estímulos, si no me equivocó con las fechas fue en el 2006, en un sorteo aquel sorteo fue hace 2 años y se dio en una reunión de la Navidad y allí me gané el premio.....creo que fueron \$100 dólares...ah.... también sortearon canastas, electrodomésticos, otros, todo eso fue en Navidad. Yo me sentí bastante feliz, tanto en el 2006; porque nunca me había ganado nada y además parecía como un sueño.</p> <p>E2 ¿Alguna vez recibió un estímulo no monetario en cualquiera de sus formas?¿cuándo ocurrió, cómo fue, porqué se dio, cómo se sintió? D3: Sí, en el día del maestros hacen una actividad muy importante, de principio es una fiesta la cual tiene por fin un almuerzo de camaradería que todos compartimos y allí vienen los reconocimientos a los maestros. El reconocimiento lo hicieron dentro de la actividad del día del maestro, el cual es muy especial y yo salí reconocida como maestra destacada de 3° grado, y me premiaron con 300 dólares y un plato recordatorio en vidrioen el 2006 y luego en diciembre me hicieron un reconocimiento con un diploma en la clausura del año escolar por ser mejor maestra en el año escolar. En el 1° año de trabajo aquí en el colegio el Departamento psicológico me dio una diploma como mejor tutora, por mi dedicación con los niños en la tutoría diaria . También la coordinadora del colegio normalmente nos premia, nos felicita cada bimestre resaltando a cada maestra alguna cualidad, fortaleza en nosotros. También acá nos dan capacitaciones gratuitas como de normativa, las clases son dentro del colegio, lo cual me ha servido mucho para mejorar mi redacción y la ortografía en lo que escribo, es realmente importante poder tener una buena redacción y ortografía, esto va directamente con lo que hago, ello me ha hecho sentir bastante segura, bastante...bastante. Asistí a una capacitación en UPC donde nos dieron facilidades para el pago. Fue en varias partes, varios meses. Yo me sentí bastante feliz, porque no era cualquier premio el ser maestra destacada, me sentí halagada y también me sentí como que yo había cumplido con mis objetivos. También podría decir que me he sentido muy reconfortada con mi profesión cuando me han dado estos estímulos, también porque lo hacen públicamente delante de mis compañeras y ello nos eleva nuestro autoestima...ah pero no por eso, me siento la mejor...por el contrario continúo esforzándome en bien de los niños. E2= ¿Qué tipos de estímulo le gustaría recibir de su institución?</p>	<p>Metáfora del colegio=empresa</p> <p>Estímulo=Reconocimiento</p> <p>Institución realiza sorteos, de artefactos y dinero como política de estímulo</p> <p>Sentimiento de felicidad por lo ganado.</p> <p>Reconocimiento a la labor desempeñada: plato recordatorio y diploma.</p> <p>Felicitaciones frecuentes de la coordinadora.</p> <p>Capacitaciones internas (gratuitas)e externas: préstamos</p> <p>Sentimiento de felicidad por la labor cumplida</p> <p>Mejora la autoestima</p>
---	---

<p>D4=A parte de los que ya hemos dialogado, me agrada que se reconozca muy aparte de las fechas específicas, ...no sé... otras fechas donde se destaquen en cada una de nosotras algo positivo y transmitirlo a los demás compañeros como buen ejemplo. Ah...y que sigan los sorteos.</p>	<p>Reconocimiento sea permanente además de las fechas específicas</p>
<p>E3¿Diga, qué significado tiene para usted una política de estímulos en los docentes?</p>	<p>Estímulo= incentivos económicos y emocionales</p>
<p>D1=Pienso que es una manera de mejorar la actividad laboral, al mismo tiempo nos anima para que efectuemos el trabajo con mejor ánimo. Es decir impulsa nuestra actividad laboral a través de incentivos emocionales o económicos.</p>	<p>Sorteos como política de la institución. Valoración de la Institución</p>
<p>E3=¿Alguna vez recibió un estímulo monetario en cualquiera de sus formas? ¿cuándo ocurrió, cómo fue, por qué se dio, cómo se sintió?</p>	<p>Felicitaciones frecuentes por la coordinadora : diploma Capacitaciones internas, gratuitas. Producen más identificación con la institución</p>
<p>D2:Bueno monetario, monetario, exactamente no;.....saqué por sorteo un juego de comedor playero en el día de la madre del año 2006 donde participamos todas las mamás de la Institución. Esta es una actividad muy bonita, muy singular pues me hicieron sentir que somos lo mejor, por ello valoro mucho la Institución donde trabajo.</p>	<p>Más capacitaciones en universidades de prestigio, viajes y dinero extra.</p>
<p>E3=¿Alguna vez recibió un estímulo no monetario en cualquiera de sus formas? ¿cuándo ocurrió, cómo fue, por qué se dio, cómo se sintió?</p>	<p>Estímulo= incentivos, motivaciones.</p>
<p>La institución siempre se ha mostrado transparente y me ha dado confianza, ello me permite laborar de manera más eficiente. La coordinadora me ha premiado con un diploma de reconocimiento y también mensajes de Felicitación públicamente por alguna tarea específica. El diploma fue el año pasado y el mensaje de Felicitación ha sido este año. También todas las maestras recibimos capacitaciones dentro de la institución y de manera gratuita, y yo.....pienso que esto es muy importante porque crezco profesionalmente y ellos me ayudan a crecer. Me sentí muy bien y sobre todo siento que con estos actos me identifico cada día más con la institución.</p>	<p>Ausencia de estímulo por ser nueva.</p>
<p>E3=¿Qué tipos de estímulo le gustaría recibir de su institución?</p>	<p>Felicitaciones frecuentes por la Coordinadora+ diploma.</p>
<p>D4: Sería bueno que se brinden más capacitaciones en universidades de prestigio para que podamos innovar nuevas estrategias con los niños. También creo que viajes o algún dinero extra siempre es muy motivador.</p>	<p>Valoración de la</p>
<p>E4=¿Diga, qué significado tiene para usted una política de estímulos en los docentes?</p>	
<p>D1:Para mí una Política de estímulos a los docentes son incentivos, motivaciones con la cual la persona se siente con ganas de realizar diversas actividades con aliento y alegría.</p>	
<p>E4=¿Alguna vez recibió un estímulo monetario en cualquiera de sus formas? ¿cuándo ocurrió, cómo fue, por qué se dio, cómo se sintió?</p>	
<p>D2:No no he recibido ningún estímulo monetario aún.....puesto que recién he ingresado a laborar este año al colegio,..ahhh.....pero espero pronto poder recibir un estímulo así...ello es siempre motivador.</p>	
<p>E4=¿Alguna vez recibió un estímulo no monetario en cualquiera de sus formas? ¿cuándo ocurrió, cómo fue, por qué se dio, cómo se sintió?</p>	
<p>D3:Siempre he recibido estímulos emocionales, pues mi coordinadora vela mucho por nosotros, cómo nos encontremos, nuestro estado de ánimo para ella es muy importante. También este año por parte de mi coordinadora, recibí un diploma resaltando una de mis fortalezas: ..”mi responsabilidad en la institución” ...lo cual me ha ayudado mucho a sentirme más segura en la labor que realizo en la institución. Este tipo de estímulos siento que fortalecen mi</p>	

<p>vocación.</p> <p>E4: ¿Qué tipos de estímulo le gustaría recibir de su institución?</p> <p>D4: Bueno me sentiría mucho mejor si mi remuneración mejora, bueno ...ello dependerá de mi misma, por lo demás me siento muy bien en un lugar que es casi como parte de mi familia. Además debo señalar que si me gustaría que se continúe dando las felicitaciones y los reconocimientos.</p>	<p>Institución.</p> <p>Aumento de la remuneración.</p>
---	--



**Anexo 7. MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN DE ENTREVISTAS SOBRE
POLITICAS DE ESTIMULO DEL ANÁLISIS AL CENTRO EDUCATIVO
PARTICULAR TRILCE**

Subvariables	D 1	D 2	D 3	D 4	Resultados
Conocimiento sobre Estímulo	Estímulo=reconocimiento	Estímulo=reconocimiento	Estímulos=incentivos económicos y emocionales	Estímulos=incentivos motivadores	Todos los docentes tienen idea de lo que son estímulos y reconocimientos.
Política de Estímulo Monetario	*Sorteos en dos modalidades; artefactos y dinero	* Sorteos de artefactos y dinero.	* Sorteos	Ausencia de estímulo por ser docente nueva	La institución tiene como política hacer sorteos (artefactos y dinero) y premios (diplomas y paltos recordatorios)
Política de Estímulo No Monetario	*Felicitaciones frecuentes y verbales * Reconocimiento a la labor= plato recordatorio * Capacitación: interna (gratuitas) y externas (préstamos): permisos	* Reconocimiento a la labor= plato y diploma. * Felicitaciones frecuentes por la coordinadora * Capacitación: interna (gratuitas) y externas (préstamos)	* Felicitaciones frecuentes por la coordinadora * Diploma * Capacitación: interna (gratuitas) Valoración de la Institución > identificación.	* Felicitaciones frecuentes por la coordinadora * Valoración de la Institución	Felicita con frecuencia al personal a través de sus coordinadores de manera verbal. Capacita internamente de manera gratuita pero externamente hace préstamos Consecuencia: valoración de la Institución.
Tipos de Estímulo	* Equidad en los sueldos * Reconocimiento de la Dirección (físico)	* Reconocimiento permanente. * Mejora la autoestima	* Capacitaciones en universidades de prestigio	*Aumento en las remuneraciones	Remuneraciones equitativas y mejores.