

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Políticas y percepciones sobre el proceso de implementación de incentivos laborales para docentes en tres centros educativos particulares religiosos de una misma congregación.

Tesis para optar por el grado de magíster en Educación con mención en Gestión de la educación.

AUTOR:

Pablo Fernando Montalván Zúñiga

ASESOR:

Dr. Luis Sime Poma

Marzo, 2018



Dedicatoria

A mi amada esposa quien, con su amor, paciencia y serenidad me hacen sentir la presencia de Dios en lo cotidiano.

A mis padres por su apoyo, vocación humanista y exigencia constante.

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa por los distintos fines de semana frente a la computadora, avanzando juntos, mirando con ilusión al futuro que se aproxima con mejores noticias.

A mis padres por la comprensión del poco tiempo que pude pasar con ellos en estos dos años.

A mi grupo de amigos de la maestría por la asesoría constante y mensajes de aliento para mejorar.

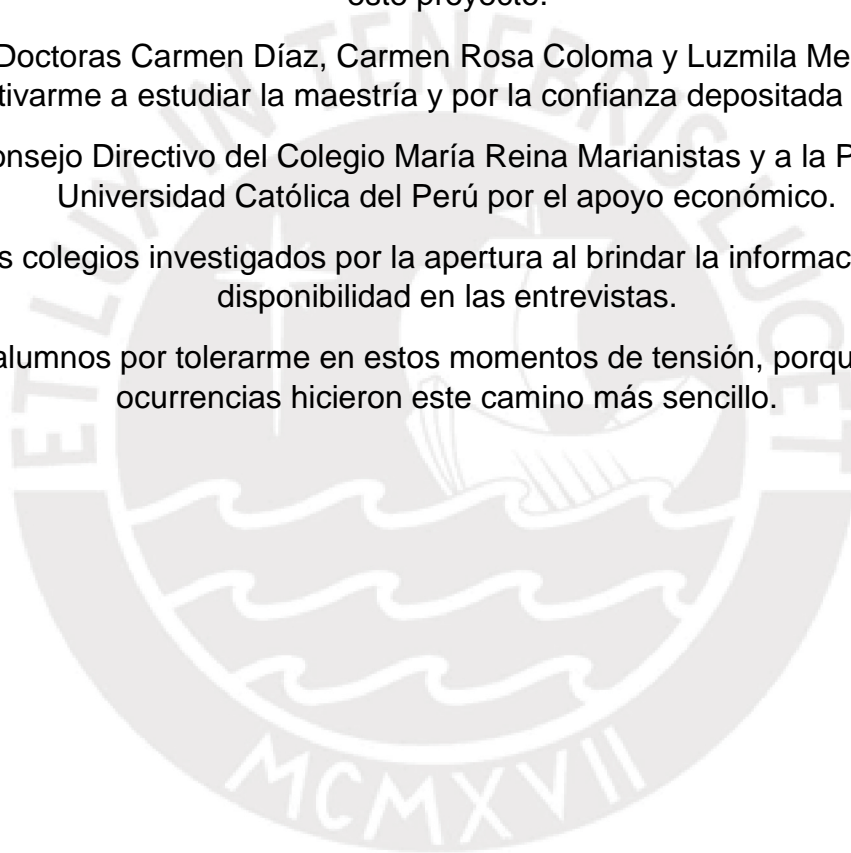
A mi asesor el Dr. Luis Sime por el seguimiento y entusiasmo por llevar adelante este proyecto.

A las Doctoras Carmen Díaz, Carmen Rosa Coloma y Luzmila Mendivil por motivarme a estudiar la maestría y por la confianza depositada en mí.

Al Consejo Directivo del Colegio María Reina Marianistas y a la Pontificia Universidad Católica del Perú por el apoyo económico.

A los colegios investigados por la apertura al brindar la información y la disponibilidad en las entrevistas.

A mis alumnos por tolerarme en estos momentos de tensión, porque con sus ocurrencias hicieron este camino más sencillo.



RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo principal analizar cuáles son las políticas y percepciones sobre los incentivos laborales en tres centros educativos particulares religiosos de una misma congregación en Lima.

La investigación se desarrolló en base al método del estudio de caso cualitativo descriptivo. El recojo de la información empleó el análisis documental y las entrevistas semi estructuradas a informantes de cada escuela. Se desarrollaron tres entrevistas por cada colegio, considerando al Director General, Administrador General y a un docente con más de 5 años de ejercicio laboral en la Institución Educativa.

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

La oficina de educación que concentra a los tres colegios ofrece una serie de incentivos valiosos para sus respectivas Comunidades Educativas, pero no han desarrollado un análisis paralelo de su proceso de implementación. Se investigó tres colegios de diferentes realidades empleando la tipología de incentivos planteada por Vegas y Umansky (2005). Los tres colegios tienen percepciones mayoritariamente positivas sobre los estímulos vinculados a: formación continua, diferenciales de sueldo, reconocimiento y prestigio, beneficios personales y familiares, infraestructura y materiales de enseñanza adecuados, incentivos por años de servicio y dominio de la profesión.

Los tres colegios cuentan con Reglamentos Internos en los que describen las principales actividades donde figuran **beneficios personales y familiares e** iniciativas de **formación continua**. Los tres colegios tienen una percepción mayoritariamente positiva frente a las acciones implementadas, pero sugieren generar indicadores para poder ofrecer los estímulos de forma más justa para los miembros de la comunidad educativa, intensificar la cultura de la felicitación y emplear medios alternativos involucrando a las familias de los trabajadores a través de actividades de integración.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	4
MARCO TEÓRICO	4
1.1 ENFOQUES CONCEPTUALES Y POLÍTICAS SOBRE LOS INCENTIVOS	
DOCENTES	4
1.1.1 Conceptos asociados a incentivos docentes.	4
a) Incentivos como una forma de motivación profesional a los docentes.....	4
b) Los incentivos como oportunidades para perfeccionar la calidad de la enseñanza y los procesos de aprendizaje.	7
c) Incentivos como elementos compensatorios y reivindicadores de la carrera docente	9
1.1.2 Tipos de incentivos	12
1.1.3 Política de incentivos docentes.....	20
a) Condiciones para la elaboración de políticas de incentivos docentes.....	21
b) Políticas e iniciativas de incentivos docentes desde el Ciclo del Recurso Humano	21
1.2 ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE POLÍTICAS DE INCENTIVOS.....	27
1.2.1. Opinión sobre los incentivos docentes a través de la encuesta internacional TALIS.....	27
a) Sobre los líderes escolares y los incentivos	28
b) Sobre los docentes y los incentivos	31
1.2.2 ENDO. Encuesta Nacional Docente.....	36
CAPÍTULO II	41

DISEÑO METODOLÓGICO.....	41
2.1 DISEÑO METODOLÓGICO	41
2.1.1 Problema y objetivos de la tesis.....	41
2.1.2 Categorías y subcategorías de estudio.....	44
2.1.3 Nivel y tipo de estudio.....	45
2.1.4 Población y muestra	46
2.1.5 Instrumentos de recolección de datos.....	47
2.1.6 Análisis y presentación de la información	49
2.2 ANALISIS DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS A LA LUZ DE LOS INSTRUMENTOS SELECCIONADOS	51
2.2.1 Documentos institucionales sobre políticas de estímulos al docente.....	51
2.2.2 Sobre la identificación de los tipos de incentivos laborales en los tres colegios.....	52
2.2.3 Acerca de las principales actividades que realizan los tres colegios en su plan de incentivos entre los años 2013 y 2017	54
2.2.4 Referente a las percepciones generales de los miembros de la comunidad educativa sobre los efectos de los incentivos.....	57
2.2.5 Sugerencias de los miembros de las instituciones educativas investigadas para mejorar la implementación de incentivos.	69
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	76
ANEXOS	85

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enmarca dentro de la línea de Formación y Desarrollo profesional en el campo educativo, que es una de las tres líneas que propone la Maestría en Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, para la mención en Gestión de la Educación. A su vez se encuentra dentro del eje Evaluación, incentivos y satisfacción laboral docente, seleccionando de forma puntual el sub tema eje relacionado al incentivo laboral docente.

En el ámbito académico, en el Perú, las investigaciones sobre este tema son escasas sobre todo en lo referente a escuelas privadas. Por lo general se piensa que basta con el sueldo ofrecido a los docentes para tenerlos suficientemente motivados para una carrera de largo aliento, ya que es común la baja rotación en el mencionado ejercicio. Esto definitivamente implica un reto ya que se deben cubrir una serie de aspectos para mantener motivados a los profesores y que su trabajo tenga un efecto positivo sobre los alumnos en lo referente a sus procesos de enseñanza aprendizaje.

En lo concerniente a las conceptualizaciones sobre el tema de incentivos docentes podemos apreciar que existen tres bastante definidas: la primera relacionada al incentivo como una forma de motivación a los profesores, la segunda como un estímulo que ayuda a mejorar la calidad de la enseñanza y los procesos de aprendizaje, y la tercera como elementos compensatorios y reivindicadores de la carrera docente, que permiten dar nuevamente valor a la profesión y brindarle su justo lugar en la sociedad.

Podemos verificar una evolución y complejidad en la forma de categorización. Unas van por el camino más sencillo que implica lo económico y lo no económico. Otras resaltan los efectos no deseados y brindan nuevos adjetivos (intrínsecos, extrínsecos propios, simbólicos, etc.). Otras están relacionadas con las habilidades y potencialidades del desempeño docente y las más completas involucran a la mayor cantidad de miembros de la comunidad educativa y los stakeholders, que por lo general pasan desapercibidos en la elaboración de políticas de incentivos.

Las encuestas analizadas nos permiten identificar la opinión que tienen los docentes sobre este tema. En TALIS podemos verificar que es importante la participación de los docentes en la creación de esquemas de incentivos laborales, así como también del plan de capacitaciones de la Institución Educativa; esto generará compromiso y voluntad con el crecimiento profesional trayendo resultados positivos en los estudiantes.

La Encuesta Nacional Docente realizada en el Perú por el Consejo Nacional de Educación (2016), evidenció que un gran porcentaje de los docentes de escuelas particulares no conocen las políticas de incentivos que ofrece el Estado para los profesores concretamente en escuela pública, de esta manera se podría iniciar una corriente reivindicadora en la escuela privada, procurando lograr un equilibrio entre el sueldo y los incentivos que podrán devenir en un desarrollo profesional que obtenga óptimos resultados sobre la mejora continua de los estudiantes.

La importancia de incluir la elaboración de planes integrados de estímulos e incentivos al desempeño docente, nos invita a revisar el tema y abordarlo desde la perspectiva de la escuela privada religiosa formulando la pregunta: ¿Cuáles han sido las políticas y percepciones sobre los incentivos laborales en tres centros educativos particulares religiosos de una misma congregación en Lima?

El estudio utilizó dos categorías grandes, la primera: Políticas institucionales de incentivos laborales dividido en dos subcategorías tales como: Tipos de incentivos y actividades de implementación de incentivos. La segunda categoría será: Percepciones sobre las políticas institucionales de incentivos laborales con las subcategorías: Percepción sobre el efecto de los incentivos y sugerencias o propuestas para mejorar la política de incentivos.

El recojo de la información del presente estudio empleó el análisis documental basado en cinco años de documentos institucionales de gestión tales como el reglamento interno y otros documentos que evidencien las políticas institucionales durante los años 2013 al 2017. Por otro lado, los informantes fueron consultados a

través de entrevistas semi estructuradas ya que estas nos permitirán determinar qué tan interiorizado se encuentra el tema de los incentivos y sus categorías. Se desarrollaron nueve entrevistas semi estructuradas a razón de tres entrevistas por cada institución, considerando al Director General, Administrador General y a un docente con más de 5 años de ejercicio laboral en la Institución Educativa.

De esta manera el Capítulo I nos muestra el marco teórico donde podemos encontrar las conceptualizaciones acerca de los incentivos, las condiciones para elaborar una política de estímulos, así como también la importancia de la opinión de los docentes sobre este polémico tema recogidas en la encuesta internacional TALIS y a nivel local la ENDO.

El Capítulo II evidencia el diseño metodológico, mencionando los objetivos, categorías, tipo de estudio, población y muestra, recolección y análisis de datos, así como también la respectiva interpretación de los resultados arrojados por los instrumentos empleados.

Una de las limitaciones que se debe prever es el tiempo, sobre todo cuando se trata de una investigación de tres colegios diferentes. Se puede pensar erróneamente que los espacios de vacaciones son momentos para avanzar, pero la realidad del itinerario laboral del personal administrativo de las escuelas es diferente, por este motivo los cronogramas deben estar muy bien definidos y tomando en cuenta la realidad de las instituciones educativas.

La última parte de la investigación contiene las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de la información, las cuales resultan ser aportes muy importantes para estudios posteriores, no debemos perder de vista a la escuela privada, ya que es posible que el tratamiento y creación de políticas de incentivos no se encuentren en sintonía con las necesidades de los maestros.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

Nuestro profundo respeto por la carrera docente nos remite a hacer una revisión de los conceptos sobre cómo estimular y motivar a los maestros a través de los incentivos. En este sentido, el primer capítulo presenta la información vinculada a los enfoques conceptuales, los criterios para la formulación de políticas de incentivos y las voces de los destinatarios presentes en el recojo de la información provisto por la encuesta internacional TALIS y la ENDO a nivel de nuestra realidad local.

1.1 ENFOQUES CONCEPTUALES Y POLÍTICAS SOBRE LOS INCENTIVOS DOCENTES

1.1.1 Conceptos asociados a incentivos docentes.

Los docentes son actores claves del proceso educativo, se requiere de profesores solventes y motivados, bien preparados y con condiciones laborales adecuadas para su carrera profesional, esto nos lleva a pensar en una serie de elementos que les permitan revalorar su profesión y motivar su espíritu frente a toda la problemática que deben afrontar. Consideramos que los incentivos serían los principales elementos para mantenerlos conectados con su vocación, por este motivo hemos estimado, basados en la revisión de la literatura especializada sobre el tema, que los mismos podrían estar conceptualizados de la siguiente forma:

a) Incentivos como una forma de motivación profesional a los docentes

El significado de incentivo en el rubro educativo contiene diversas acepciones. Navarro (2002) lo conceptualiza como una forma de estímulo que los maestros experimenten para desempeñar su labor de manera adecuada, o para tomar decisiones profesionales. No suele ser empleado exclusivamente en lo que respecta a pagos o recompensas económicas individuales. Creemos que se trata de la manera en cómo motivamos a los docentes a través de alguna recompensa económica o con un contenido simbólico y relevante para el docente.

Esa recompensa radica por lo general en la valoración de la vocación del maestro, por eso es importante comprender que la carrera docente se encuentra viviendo un proceso de reivindicación por medio de la atracción hacia la misma, por este motivo existe una preocupación sobre cómo atraer nuevos talentos a la educación a través de incentivos. Rúprez (2014) se refiere a ellos como una estrategia de gestión de los docentes, puesto que los incentivos se traducen en avances en la calidad del desempeño de los individuos y en progresos notables para la organización educativa.

Algunos estudiantes que ingresan a la carrera docente tienen claro que su interés no es exclusivamente económico, pero esto no quita que los postulantes requieran de otro tipo de motivaciones para acceder a una plaza. Incluso en la actualidad existen otros profesionales que empiezan a observar a la docencia como una alternativa. No es casual que en los últimos años se hayan implementado iniciativas como Enseña Perú (2014), una ONG que busca atraer talento de distintas profesiones que estén interesados en apostar por mejorar e innovar la educación en el Perú.

En definitiva, uno de los caminos para generar mayor interés y motivación hacia la carrera docente serían los incentivos, se señala que “gracias a ellos 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, p. 223).

Un factor importante viene a ser la motivación. Esta premisa nos permite considerarla como una forma de conceptualizar a los incentivos, partiendo de la importancia de recompensar a los profesores con diferentes propuestas, “lo que no se consigue solo a través de incentivos (económicos y no económicos); se logra también apelando a esos elementos que son inherentes a cualquier labor profesional tales como la capacidad de compromiso y la vocación” (Félix 2010, p. 12).

De hecho, existen una serie de motivaciones intrínsecas en todos aquellos quienes acceden a la carrera docente. Una primera idea es que por lo general dentro de sus familias existe un miembro que ha ejercido la docencia en algún momento de su vida. A un buen número de personas, los motiva la posibilidad de ayudar a otros, en algunos casos porque tuvieron un referente especial en la figura de un maestro que marcó sus vidas.

Las motivaciones extrínsecas vienen de la mano del ambiente en el que se desenvuelven, entre las que se pueden comprender: las políticas públicas, la reputación de la carrera docente, las consideraciones y autoconceptos de los maestros, el prestigio, el estatus, la estima ocupacional, la formación inicial, etc.

Por otro lado, ha resultado preocupante el bajo nivel de la formación inicial docente donde se reconoce que “en la mayoría de países los candidatos a maestro tienen en promedio las calificaciones más bajas con relación a los candidatos a otras profesiones. De hecho, es común encontrar que institutos o universidades que forman maestros tienen los requisitos académicos más bajos para el ingreso” (Uribe 2000, p.6).

Por esta razón, se plantea una doble preocupación, esto implica atraer candidatos con una pertinente formación inicial y el interés por promover su eficiente función para obtener buenos aprendizajes en los estudiantes. Esta afirmación nos lleva a considerar que “son escasos los estímulos, a esto se agrega las condiciones de trabajo inadecuadas y serios problemas en la estructura de remuneración e incentivos” (Valliant 2006b, p. 5).

Por este motivo está claro que los incentivos pueden ser un camino interesante para retener a maestros de alta calidad, “having their hard work with their students recognized and rewarded may provide teachers with extra incentives to stay in that school and/or in the teaching profession, thereby leading to greater retention of high-quality teachers” ¹(Barnet 2013, p. 3).

1

"Tener un trabajo duro con estudiantes reconocidos y recompensados puede proporcionar a los maestros incentivos adicionales para permanecer en esa escuela y / o en la profesión docente, con lo cual se logra una mayor retención de maestros de alta calidad".

b) Los incentivos como oportunidades para perfeccionar la calidad de la enseñanza y los procesos de aprendizaje.

Debemos ser claros en que los incentivos permiten compensar de forma más justa a los docentes ya que gracias a ellos se puede lograr un perfeccionamiento en su tarea educativa y en consecuencia en la calidad de la educación que brindan. Asimismo, “la evaluación del desempeño y la entrega de incentivos están asociados con una mejora en la información disponible y el fortalecimiento de la rendición de cuentas en el sistema educacional” (Mizala y Romaguera 2003, p.2).

Por otro lado, tratándose de una profesión con baja rotación es importante generar elementos que estimulen e inspiren para evitar caer en la rutina y en el consecuente aburrimiento. “La idea de introducir incentivos salariales en la remuneración de los docentes tiene su origen en el supuesto de que la baja de la calidad de la enseñanza se relaciona con un desempeño rutinizado de los profesores” (Aguerrondo 2002, p.129).

El investigador Morduchowicz (2002) reconoce al incentivo como un intento de sustituir las regulaciones y la homogeneidad del servicio educativo, permiten promover la iniciativa individual, sus ventajas se encuentran asociadas a la descentralización de las decisiones. Todo esto refiere a la íntima relación que guardan los incentivos con la motivación, que viene a ser una forma de alentar para orientar un comportamiento, vinculando valores individuales y capacidades.

También señala que los incentivos no son un fin en sí mismo, son facilitadores o herramientas para alcanzar determinados resultados. Esta idea puede traer consigo buena disposición o no hacia los estímulos, ya que podrían traer también un efecto no deseado de los mismos.

Para los investigadores peruanos Cueto, Torero, León y Deustua (2008) el incentivo es “una recompensa por el logro de una meta definida con anterioridad, supone la evaluación del trabajador, y puede ser monetario o no (por ejemplo, diplomas de reconocimiento o acceso a oportunidades de desarrollo profesional)” (p.4).

En las diferentes opiniones de expertos podemos reconocer que el tema no solo implica la perspectiva económica, en tanto los docentes tienen claro que ese no es el único factor que los moviliza a realizar un trabajo efectivo. La reivindicación del estatus y las posibilidades de acceder a una mejor formación brindan una oportunidad importante para la mejora continua y resultan ser un estímulo poderoso. Es claro que los sueldos no alcanzarán para la formación continua, por este motivo, es importante recibir apoyo externo para el crecimiento profesional.

Otro aspecto de la mejora en la labor docente está relacionada a las oportunidades que se les brinda a los profesores en lo referente a viajes de estudio, becas a cursos cortos, diplomados y otras posibilidades de desarrollo profesional. Es importante que “el sistema de incentivos de la carrera docente ha de incluir no sólo incentivos salariales por tramos recorridos y metas alcanzadas, sino reconocimientos de tipo simbólico que premien la excelencia en el desempeño profesional por logros más allá de la función docente” (Gonzales 2003, p. 23).

Se entiende además que los incentivos tienen la intención de agasajar a los docentes a través de la entrega de “premios” y el reconocimiento de su tarea, por brindar una educación de gran calidad. Estos premios o “incentivos están relacionados con el desempeño y se otorgan al cumplir ciertas metas en indicadores que son observables por el empleador, que en el sistema educativo es el Gobierno, ya sea nacional, estatal o municipal, según el país, estado o región” (Umaña 2004, p.2).

Esto implica la importancia que tiene la evaluación del desempeño de la enseñanza profesional y el aporte al sistema de educación, por esta razón se considera que “disso deve decorrer a constituição de incentivos de progressão na carreira por qualificação do trabalho profissional, que, entre outros referenciais, agrega a avaliação de desempenho do(a) profissional do magistério e do sistema de ensino”²(Gatti, Barreto y André 2011, p. 151).

² “De ello debe derivarse la constitución de incentivos de progresión en la carrera por cualificación del trabajo profesional, que, entre otros referentes, agrega la evaluación de desempeño del profesional del magisterio y del sistema de enseñanza”.

Al mencionar iniciativas para incorporar incentivos o premios económicos para los docentes, Carnoy (2007), en Hunt (2009), críticamente comenta que estos programas parecen estar sustentados en la premisa “que los docentes saben cómo incrementar el aprendizaje estudiantil, pero no están dispuestos a hacerlo a menos que reciban premios o aumentos de sueldo. Sin embargo, existe poca evidencia de que los docentes estén realmente retaceando el pleno empleo de sus competencias” (p. 102).

Consideramos que esta afirmación en Perú no se llega a cumplir en el caso de todos los profesores. Hay poca información científica al respecto, ya que a pesar de que existen políticas de incentivos docente relacionadas a los resultados de los alumnos, la mayoría de los maestros buscan algo más que cumplir con una evaluación masiva y recibir un bono.

El aspecto vinculado a la formación permanente y el apoyo de las instituciones resulta un factor decisivo para el desarrollo de los profesores. Marina, Pellicer y Manso (2015) mencionan que en la mayoría de los sistemas educativos europeos la participación en la formación permanente se considera una obligación profesional. Esto no resta importancia a los incentivos como medio para alentar al profesorado para mejorar sus competencias o conocimientos.

c) Incentivos como elementos compensatorios y reivindicadores de la carrera docente.

Para Jaimes y Rodríguez (2015) se identifican dos categorías: los incentivos como compensaciones económicas vinculadas a la medición de resultados de la función del maestro y los incentivos como estímulos y reconocimientos con miras a la revalorización y renovación del prestigio profesional docente que implican: mejoras en el salario, premios y reconocimientos en el ejercicio de su labor cotidiana.

Esto nos lleva a entender que el incentivo no siempre debe estar en función a los resultados de los estudiantes, sino además debe brindar elementos que aporten a la reivindicación y revalorización de la carrera docente. Se entiende además que para alcanzar estos elementos ha sido necesaria la participación del gremio docente y algunos sectores del sector público.

Pero, así como pueden ser positivos también pueden generar controversia cuando están sujetos únicamente a generar resultados en los alumnos. Ortega y Crutchfield (2014) reconocen que uno de los problemas de las evaluaciones con fuertes consecuencias es que las personas involucradas tienen tendencias a manipular los resultados para hacerlos ver favorablemente o para evitar consecuencias negativas.

Existen casos de corrupción en medio de las evaluaciones censales. En México, Backhoff y Contreras (2014) concluyeron que la prueba ENLACE en educación básica se corrompió y sufrió una alteración en sus resultados debido a tres factores: la divulgación de rankings de escuelas, la promesa de incentivos económicos a los docentes y la falta de control externo de su aplicación. La inflación de resultados de la prueba se pudo deber al uso de preguntas de menor dificultad en sus recientes versiones. Actualmente se discute sobre la pertinencia de ofrecer un bono o incentivo por el rendimiento en una prueba específica en un tiempo determinado.

Por esta razón, no se pueden perder de vista los incentivos individuales como una alternativa, dado que se reconoce la importancia de este tema gracias al concepto individual del desempeño, es necesaria “la incorporación de incentivos económicos individualizados, y la instalación de modelos de desarrollo de carrera de carácter emprendedor, los cuales emergen como nuevos referentes para comprender el trabajo del profesor en el ámbito de la educación pública” (Sisto y Fardella 2011, p.128).

El tema de los salarios y su incidencia sobre la labor docente también suele ser un tópico sensible y lleno de discusiones. Basados en esta premisa se menciona que “el nivel y dispersión de los salarios y bonificaciones, la estructura salarial en su conjunto y otros elementos no monetarios (estabilidad laboral, condiciones de trabajo, capacitación, etcétera) determinan la estructura de incentivos de la carrera” (Saavedra 2004, p. 219). Cuando los salarios no guardan relación con el desempeño, no hay motivación para un mayor esfuerzo, ni para el aprendizaje y la capacitación constante por iniciativa propia.

Otro aspecto importante es la posibilidad de ofrecer incentivos a los docentes que con una gran actitud de desprendimiento deciden apostar por las escuelas rurales o en colegios con contextos de alta necesidad, sobre este tema se comenta que “in fact, many so-called turnaround schools downplay the importance of the social context in which teachers work and place heightened attention on individual teachers’ effectiveness by offering financial incentives to teach at the school or insisting that successful teachers should be reassigned there” ³ (Johnson, Kraft y Papay 2012, p.32).

Esto implica además un reto ya que pueden existir casos de candidatos a maestros procedentes de grupos étnicos o lingüísticos del interior de los países. Un incentivo adecuado podría aportar a que estas poblaciones rurales o de otras etnias tengan mayores oportunidades para contar con un servicio educativo de calidad.

Esto nos remite al caso peruano presentado por Cueto et.al. (2008), quienes realizaron el estudio META (Mejor Educación a través de más Tiempo en el Aula), un estudio cualitativo mediano a 178 escuelas primarias rurales (166 en tratamiento y 12 en grupos de comparación), donde inició un programa piloto cuyo objetivo fue incrementar la asistencia diaria y permanencia en clase, a través de un sistema de incentivos a docentes en algunas zonas rurales del Perú. Finalmente, no se encontró que el programa tuviera un efecto significativo en el rendimiento de los estudiantes en las áreas evaluadas de comprensión lectora y matemática.

Debemos valorar también el aporte de la tesis previa sobre incentivo laboral docente de la investigadora Trujillo (2016) quien considera al incentivo como “un estímulo externo, el cual puede tomar la forma de un premio o castigo, para atraer o alejar a una persona de determinado comportamiento, a fin de lograr los objetivos de quien otorga el incentivo” (p.21).

A manera de síntesis, en nuestro caso consideramos que los incentivos serían la manera en cómo la sociedad, el estado, la opinión pública, el Ministerio de Educación, el gremio educativo, etc. motivan a los docentes a través de alguna

3

“De hecho, muchas de las llamadas escuelas de revocación minimizan la importancia del contexto social en el que trabajan los maestros y ponen mayor atención en la efectividad de los maestros ofreciendo incentivos financieros para enseñar en la escuela o insistiendo en que los maestros exitosos deben ser reasignados en esos lugares”.

recompensa material simbólica de la mano de su motivación personal, capacidad de compromiso y vocación. Estos estímulos pueden tener efecto sobre la calidad de la educación y están basados en una meta concreta.

Podemos apreciar que existen tres conceptualizaciones bastante marcadas: la primera relacionada al incentivo como una forma de motivación a los profesores, la segunda como un estímulo que permite mejorar la calidad de la enseñanza y los procesos de aprendizaje, y la tercera como elementos compensatorios y reivindicadores de la carrera docente, que permiten dar nuevamente valor a la profesión y brindarle su justo lugar en la sociedad.

1.1.2 Tipos de incentivos

Existen múltiples formas de categorizar a los incentivos, de hecho, conforme ha ido pasando el tiempo se han constituido nuevas categorías y tipos. La forma más sencilla de dividirlos sería en dos: monetarios y no monetarios. La siguiente tabla reúne las iniciativas que son consideradas como incentivos económicos y no-económicos para los maestros en un estudio llevado a cabo en Haití, Liberia, Somalia y la República Árabe de Yemen por parte de los investigadores (Kemmerer y Thiagarajan, 1989).

Tabla 1. Inventario de incentivos para maestros

INVENTARIO DE INCENTIVOS PARA MAESTROS	
INCENTIVOS MONETARIOS	INCENTIVOS NO MONETARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Salario • Beneficios • Suplementos en especie • Bonos • Empleo adicional 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento nacional • Apoyo Instruccional • Relaciones con la comunidad • Calidad de vida en la escuela • Características de la escuela • Evaluación de desempeño • Participación en decisiones • Carga de trabajo • Colegialidad • Instalaciones • Calidad de ambiente en aula • Recursos educativos • Estudiantes

Tabla adaptada: Adaptación de "Políticas e incentivos que contribuyen al mejoramiento del desempeño y motivación docente", Uribe, 2000, p.221.

Podemos apreciar en este cuadro lo complejo y variado del tema de los incentivos. Uribe (2000) comenta que, actualmente los incentivos han sido examinados bajo dos miradas: La primera, desde la perspectiva económica que se concentra en los incentivos extrínsecos y monetarios, que pueden afectar la conducta de los maestros tales como mejoras salariales o pago por mérito. La segunda perspectiva, desarrollada por la sociología y la psicología organizacional, destaca la importancia de los incentivos no económicos como factores motivacionales sobre el comportamiento de los maestros.

Por otro lado, hay quienes relacionan más las tipologías con las motivaciones internas y externas de los docentes. Medina (2006) los diferencia en tres tipos fundamentales: **Intrínsecos**, entendidos como las recompensas psíquicas, estas evocan a la dimensión implícita e idealista de la carrera y están vinculadas con la satisfacción personal por el trabajo y sus resultados. **Propios** que se desprenden de las ventajas que se obtienen en el ejercicio de la profesión tales como: seguridad en el empleo, vacaciones, etc. **Extrínsecos**, que vienen a ser las recompensas recibidas por la realización del trabajo, tales como: dinero, prestigio y estatus.

Otra investigadora como Vaillant (2012) agrega un elemento que es importante contemplar. Ella señala que unas formas distintas de categorizarlos serían: los incentivos salariales, los incentivos no materiales y los efectos no deseados de los incentivos. Cuando analiza el tema desde la gobernanza educativa y los incentivos docentes en el caso de Chile y Uruguay, concluye diciendo que se requiere de una buena definición de objetivos y reglas de juego, en torno a las políticas de estímulos, claramente formuladas para evitar confusiones, falsas expectativas, envidia, etc.

Se reconoce la importancia de los incentivos materiales y simbólicos en los docentes y los efectos positivos que ellos podrían tener en los resultados de aprendizaje de sus alumnos, puede suceder además que los incentivos no siempre tengan el efecto esperado. Las organizaciones educativas deben revisar constantemente sus esquemas de incentivos y adaptarlos a las realidades de los profesores que tienen a su cargo. Se tiene claridad de su importancia y los administradores educativos aportan midiendo la proporción pertinente y justa de los incentivos ofrecidos.

Está claro que debe existir un equilibrio entre los incentivos monetarios y no monetarios, dado que se debe motivar a los profesores para postular y mantenerse en la docencia y por este motivo cobran relevancia e influencia los reconocimientos no monetarios. Se debe además entender la diversidad de contextos de los que vienen los maestros, la respuesta a determinado tipo de incentivos depende, entre otros temas, de la tradición cultural y las características de los docentes.

Para Vollmer (1994) pueden formularse tres tipos de incentivos: “materiales (incremento salarial, premio por mérito o productividad), simbólicos (certificaciones, prestigio profesional, reconocimiento de la autoridad y de la comunidad) y técnicos (calificación y acreditación profesional)” (p.35).

Está claro que en la carrera docente existen deficiencias de formación y para corregirlos se generan los incentivos salariales. Morduchowicz (2011) también cuenta con una forma interesante de categorizarlos con la finalidad de promover y reconocer la labor, esta tipología amplía y complementa a las propuestas anteriormente mencionadas y que contempla los siguientes criterios:

- **Incentivos basados en conocimientos y habilidades:** Suelen ser objetivos, el salario es predecible, ya que se puede calcular el incremento, resultan de fácil comprensión para los docentes, reducen la competencia entre ellos, pero limitan la cooperación.

En este aspecto aparecen las alternativas denominadas “soft” merit pay que consisten en “pequeños controles de calidad, incentivos, recompensas no monetarias y otras alternativas para premiar el buen desempeño a la vez que penalizan el desempeño deficiente. (...). Existe una gran variedad de presiones, elogios, recompensas y críticas que están al alcance de los directores” (De Moura y loschpe 2007, p.18).

- ***Incentivos basados en resultados de los alumnos:*** Mizala y Romaguera (2002) en Aguerro (2004) describen los tipos de esquemas de incentivos que se han propuesto y ejecutado: uno de ellos es el Pago por mérito que consiste en diferenciar una fracción del salario según determinados resultados de desempeño en los alumnos. La limitación de esta modalidad es que se incentiva el individualismo, y resta autonomía y libertad al maestro. Otra sería el Pago por competencias donde se remunera por capacidades que se certifican. Se está probando en los Estados Unidos y todavía no obtiene grandes resultados. Se podría mencionar también a los incentivos a instituciones escolares como sustituto del pago al mérito de los docentes.
- ***Incentivos basados en la formación inicial y continua:*** En el caso del rubro laboral docente, el interés por la carrera magisterial se pierde debido a las mejores oportunidades económicas que se ofrecen en otras actividades profesionales. Otro aspecto importante es el descenso del interés de las mujeres por ser docentes. Una alternativa sería por medio de la reivindicación de la carrera docente, empleando políticas de estado con apoyo de la empresa privada y la difusión en medios de comunicación.
- ***Incentivos para enseñar en escuelas en medios difíciles:*** Apoyo y reconocimiento por trabajar en zonas complicadas, lo que permite atraer candidatos a lugares que estarían olvidados o serían poco deseados por los profesores. Vernick y Trojan (2011) mencionan que “por mais desejável que seja a mobilidade geográfica, as colocações não deveriam ser decididas arbitrariamente pelas autoridades centrais. A mobilidade entre a profissão docente e outras profissões, durante períodos limitados, poderia ser incrementada com proveito”.⁴

⁴ Por más deseable que sea la movilidad geográfica, las colocaciones no deberían ser decididas arbitrariamente por las autoridades centrales. La movilidad entre la profesión docente y otras profesiones, durante períodos limitados, podría incrementarse con beneficios.

Por otro lado, en estas zonas “la evaluación de los docentes es casi inexistente y hay falta de incentivos para que los mejores docentes trabajen en las escuelas de contextos más desfavorecidos. Esta situación confirma la existencia de un círculo negativo que aleja a los docentes más experimentados y formados de aquellas zonas donde más se los necesita” (Valliant 2006a, p. 125).

Si se pretende apostar por una educación intercultural en los distintos países es importante realzar la importancia de esta iniciativa. “Más allá del tema de la “equidad”, este resultado plantea la preocupación de que, debido a esta estructura de incentivos adversa, el conjunto de maestros de las áreas “desfavorecidas” rurales pudiera diferir significativamente del conjunto urbano y más privilegiado” (Llang 2003, p. 20).

- **Incentivos para enseñar determinadas materias:** Uribe (2000) menciona en este aspecto que muchos países y distritos escolares han intentado persuadir a maestros para la enseñanza de áreas curriculares específicas haciéndoles un pago diferenciado. A pesar de que muy pocos estudios han analizado el impacto de esta política, es importante tener en cuenta que al remunerar de forma diferente a personas que trabajan juntas y realizan una labor similar, se puede generar resentimiento y respuestas que afecten el clima laboral de la institución educativa.

Una tipología más completa y avanzada la presentan las investigadoras Vegas y Umansky (2005) quienes incluyen una serie de elementos entre los que confluyen los incentivos monetarios y no monetarios. Estarían distribuidas de la siguiente manera:

- a) **Idealismo:** Vendrían a ser las convicciones iniciales con las cuales uno ingresa a la carrera docente, todo lo relacionado a ese espíritu emprendedor y ganas de cambiar el mundo que el profesor posee al egresar de una casa de estudios o facultad de educación y que en ocasiones puede ser apagada por el sistema de trabajo y la burocracia.

- b) **Prestigio social y reconocimiento.** Esto evoca todo lo concerniente a la apreciación y estima que se tiene sobre la carrera docente. Andrew (2006) menciona que en términos de incentivos estrictamente simbólicos como el reconocimiento público al buen desempeño, que todos suponen, conlleva un trabajo más dedicado, en realidad no existe una demostración empírica rigurosa sobre este aspecto. Por el contrario, todo ha quedado en testimonios y anécdotas de numerosos docentes que se sienten motivados a mantener y acrecentar la excelencia de su trabajo, pues aprecian enormemente el reconocimiento y prestigio que ofrece la profesión.

Todo esto refiere además a como la sociedad ha categorizado a la vocación del maestro siendo poco valorada en comparación con otras profesiones, esto repercute en la forma en que los maestros llevan su vida profesional y las expectativas que tienen de continuar ejerciendo su profesión. Un problema real actual es el maltrato que reciben los profesores por parte de los padres de familia, quienes en ocasiones creen que están alternando con un empleado más y no valoran la opinión del docente, frente a las versiones parciales que les dan sus hijos.

- c) **Diferenciales de sueldo.** Este punto está íntimamente relacionado con el aumento de sueldos y las categorizaciones en base a una serie de criterios que pueden estar relacionados a la antigüedad o a diversos escalafones.

Across-the-board salary increases—which are politically popular and easy to implement—have the potential to shift the overall teacher supply curve outward. But these are inefficient. For the same fiscal expenditure, school systems can achieve higher quality by raising average salaries through a pay scale differentiated by performance. This avoids overcompensating weak performers, can keep overall pension liabilities lower, and creates stronger incentives for the most talented individuals. ⁵(Bruns & Luque 2014, p.43).

⁵ Los aumentos salariales generales -que son políticamente populares y fáciles de implementar- tienen el potencial de desplazar la curva general de oferta de maestros hacia afuera. Pero son ineficaces. Para el mismo gasto fiscal, los sistemas escolares pueden lograr una mayor calidad elevando los salarios medios a través de una escala salarial diferenciada por el desempeño. Esto evita el exceso de compensación de los ejecutantes débiles, puede mantener los pasivos de pensiones en general más bajos, y crea incentivos más fuertes para los individuos más talentosos.

- d) **Estabilidad laboral:** En definitiva, uno de los factores que más valoran los docentes sobre su profesión. Les brinda seguridad y la certeza que se mantendrán por buen tiempo en el cargo, pero esto también puede jugar en contra ya que es probable que la rutina los agobie o que tomen comportamientos indebidos bajo la premisa que es muy complicado retirarlos del puesto en el que se encuentran.

Hunt (2010) aporta un dato interesante sobre este punto, ya que considera que es posible que el incremento en el número de maestros haya sido provocado por características específicas de la profesión tales como: la flexibilidad de los horarios, la “reducida” jornada laboral durante el día y a lo largo del año (vacaciones en tiempos específicos) o la estabilidad laboral, y que estas “ventajas” hayan atraído a trabajadores para quienes el sueldo de los maestros, a pesar de ser poco atractivo, resulte más rentable que su ocupación original.

- e) **Pensiones y beneficios:** De acuerdo con las disposiciones laborales que rigen la carrera magisterial en cada país o a la cantidad de años de servicio, la carrera ofrece una pensión que les permite vivir su jubilación. Lamentablemente esta pensión es muy limitada económicamente ya que no les alcanza para cubrir las necesidades básicas del ser humano.
- f) **Desarrollo profesional:** A lo largo de la carrera existen oportunidades de crecimiento profesional. “El que los docentes y otros profesionales de la educación puedan continuar su desarrollo profesional debe ser responsabilidad tanto de los formadores de maestros como de los administradores y supervisores del sector educativo y de las mismas escuelas” (Arregui, Hunt y Díaz 1996, p. 16).

Avalos (2000) menciona que lo esencial en un sistema permanente de desarrollo profesional es el que permita a quienes lo experimentan avanzar hacia adelante en su pensamiento y en sus prácticas en forma continua, con el objetivo de evitar cambios bruscos de orientación vocacional. Esto

significa disponer de políticas de largo plazo y de formas de trabajo que permitan y generen el crecimiento profesional.

Si los docentes no están motivados no habrá interés en el desarrollo profesional. Un caso interesante es el de Singapur, que “utilizó su Instituto Nacional de Educación, para brindar desarrollo profesional de alta calidad a su plantel docente, ellos ofrecen a sus docentes cien horas de desarrollo profesional al año” (Barber y Mourshed 2008, p. 28).

- g) **Infraestructura y materiales de enseñanza adecuados:** Si uno cuenta con los recursos necesarios es más viable la ejecución de la tarea educativa. La infraestructura aporta en lo referente al desarrollo de eficientes procesos de enseñanza aprendizaje y permite al alumno sentirse cómodo en el espacio en el que se encuentra. Es importante que el ambiente y los materiales sean adaptados al contexto en el que se encuentre el docente y el alumno. Esto podría incluir el alojamiento del docente en zonas alejadas de su lugar de origen.
- h) **Dominio de la profesión:** Forma parte de la experiencia con la que cuenta el docente, esto implica su formación inicial y los conocimientos que ha ido adquiriendo en el ejercicio de su profesión.
- i) **Responsabilidad ante el cliente:** Este punto se refiere a la forma en cómo se tiene en cuenta a los destinatarios, clientes y usuarios del servicio educativo. Definitivamente cuando se sienten cómodos con el servicio que reciben, generarán mejores opiniones y se convertirán en voceros para otros clientes. Son diversos los públicos que están involucrados en esta tarea.

El Consejo Directivo de la Institución Educativa juega un rol fundamental. “El protagonismo del director va ligado al compromiso de los docentes con estándares de desempeño, y con una responsabilidad de carácter individual por su actividad, lo cual se asegura mediante los incentivos económicos y el ofrecimiento de un modelo de desarrollo profesional emprendedor” (Sisto y Fardella 2011, p.135).

Figura 1. Tipos de incentivos docentes.

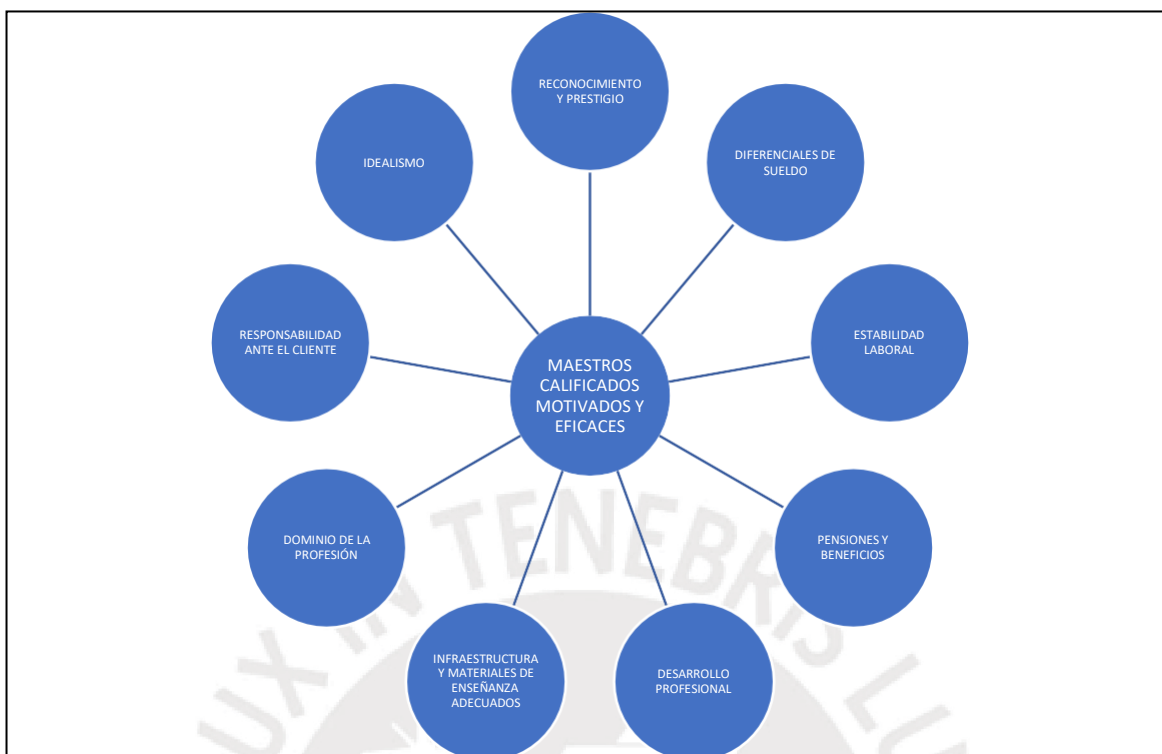


Figura original 1: Adaptación de: "Incentivos docentes y sus efectos en el aprendizaje del alumnado en Latinoamérica", Vegas, 2006, p. 216.

Podemos verificar una evolución y complejidad en la forma de categorización. Unas van por el camino más sencillo que implica lo económico y lo no económico. Otras resaltan los efectos no deseados y brindan nuevos adjetivos (intrínsecos, extrínsecos propios, simbólicos, etc.). Otras están relacionadas con las habilidades y potencialidades del desempeño docente y las más completas involucran a la mayor cantidad de miembros de la comunidad educativa y los stakeholders, que por lo general pasan desapercibidos en la elaboración de políticas de incentivos.

1.1.3 Política de incentivos docentes.

Hasta este punto tenemos claridad sobre las conceptualizaciones acerca de los incentivos y algunas de las formas de categorizarlos, pero quizás el mayor reto se encuentra en la formulación de una serie de instrumentos e iniciativas que generen la toma de decisiones y acciones efectivas sobre los planes de incentivos para la mejora en la calidad del desempeño profesional docente.

a) Condiciones para la elaboración de políticas de incentivos docentes.

Odden y Kelly (2002) plantean que son tres las condiciones que deben ser tomadas en cuenta al momento de diseñar programas de incentivos. Primero, debe existir la probabilidad (subjetiva) de lograr la meta. Una segunda condición es que exista una relación directa entre el esfuerzo y el logro de la meta. Finalmente, el valor de la meta debe percibirse como un beneficio significativo para la persona que busca alcanzarla, como ajustes e incrementos de sus salarios, la posibilidad de obtener compensaciones alternativas o el desarrollo de mayores habilidades profesionales.

Las políticas de incentivos deben aspirar a mejorar la calidad de la educación, por lo general se comete el error de fijar su importancia en los resultados de los estudiantes en las pruebas censales. Pero también existen otros criterios que se deben tomar en cuenta para la elaboración de programas de incentivos que incluyen “motivar la innovación y las iniciativas de mejoramiento desde la escuela, promover la capacidad de respuesta de la escuela a las necesidades locales, incentivar el trabajo en equipo entre los maestros, establecer mecanismos de rendición de cuentas e incrementar la eficiencia” (Uribe 2000, p.229).

Kemmerer y Thiagarajan (1989) identifican tres características adicionales para el diseño de un buen esquema de incentivos para maestros: consistencia, que implica claridad de metas y medios alcanzables pertinentes con las capacidades de los profesores. Suficiencia, es decir, que todos los implicados son capaces de alcanzarlas y justicia, ya que la propuesta debe ser considerada justa por los beneficiarios.

b) Políticas e iniciativas de incentivos docentes desde el Ciclo del Recurso Humano.

Para desarrollar políticas educativas es importante además tomar en cuenta las condiciones en las que deben trabajar los docentes. Uribe (2000) combina las políticas con el Ciclo del Recurso Humano, utilizado en la administración estratégica del recurso humano, siendo un modelo exitoso en otros rubros empresariales; en donde se consideran una serie de factores que tienen influencia sobre la motivación

y desenvolvimiento profesional de los docentes. Con el apoyo de otros autores, hemos dividido los componentes de la siguiente manera:

- **Selección**

Este aspecto está referido a los criterios y requisitos para la elección de los profesores, el mismo se encuentra muy relacionado con la formación inicial de los docentes. Es muy importante tomar acciones en el ingreso a la docencia, sobre todo en los incentivos salariales. Si bien es cierto que se deberían contemplar medidas más integrales que apunten a todo el ciclo de los recursos humanos, se debe hacer mayor énfasis en lo concerniente a reclutamiento y selección. “Actuar después significaría la neutralización del rol y restarle responsabilidad a la implementación de la política pública” (Morduchowicz 2011, p.30).

Resulta relevante este criterio ya que permite tener claridad y perspectiva sobre todo lo que implica la función docente. “Las reformas educativas (...) pueden influir en las características de quienes optan por ingresar a la carrera de pedagogía y permanecer en la profesión docente y, lo que es más importante, en su trabajo en el aula” (Vegas 2006, p. 231).

En este aspecto existen algunas iniciativas en el caso del Perú para revalorizar la carrera docente impulsadas por el Ministerio de Educación (2017a) , la más reciente sería la Beca Vocación de Maestro que ofrece una beca integral para formación inicial docente, que financia la carrera de Educación a nivel pregrado en las mejores instituciones de educación superior del país a jóvenes peruanos talentosos, egresados de la educación secundaria, tanto de colegios públicos como privados, con alto rendimiento académico, vocación docente, e interés en seguir la carrera de Educación para servir en las escuelas públicas del país.

- **Evaluación, supervisión y rendición de cuentas**

Es curioso que para una profesión en la que constantemente se evalúa, los docentes cuenten con pocos espacios donde se supervise su trabajo y se realice retroalimentación sobre la tarea encomendada. Esto implica que, “en la medida que los factores considerados en la evaluación del desempeño no estén altamente

correlacionados con el logro educativo, los incentivos se desvanecen” (Mizala y Romaguera 2003, p.22). El reto no es sólo establecer sistemas de evaluación del desempeño escolar, sino organizarlos de forma que evidentemente generen los incentivos que permitan mejorar la calidad de la educación que se ofrece.

En el caso de la evaluación, el Ministerio de Educación de Perú (2017b) se encuentra ejecutando esfuerzos en acompañar a los docentes. El sistema de evaluación docente contribuye con la mejora de la educación pública mediante la realización de procesos de evaluación transparentes, pertinentes y confiables que permiten seleccionar a los docentes más calificados para ingresar a la Carrera Pública Magisterial (CPM), retener en ella a quienes tienen buen desempeño la práctica de su profesión, permitir el ascenso y el acceso a cargos en base al mérito, e incentivar la reflexión profesional y mejora continua de la función docente.

Por otro lado, se destacan las iniciativas como el día del logro y el buen inicio del año escolar, las cuales permitieron volver transparentes los procesos de rendición de cuentas ya que toda la Comunidad Educativa se encontraba al tanto de lo que sucede en la escuela y su desarrollo en momentos especiales de su año lectivo.

- **Desarrollo profesional y sistemas de apoyo a la docencia**

De la mano de la formación inicial, este aspecto reconoce la importancia de apostar por la formación continua de los docentes y que cuenten con espacios de coaching y mentorazgo que les permitan ir mejorando la calidad de su trabajo. Es evidente que existen iniciativas de revalorar la carrera docente y una de ellas debe ser contar con espacios universitarios pertinentes que apuesten por el desarrollo profesional eficiente.

Se debe buscar empoderar al docente y dar cuenta de la importancia de su labor en el cambio social, por esta razón “policies need to be introduced to empower teachers through special capacity building programmes and incentives. It evident from the analysis of teacher competence and impact on student achievement that

female teachers can play an important role in school improvement”⁶ (Khan 2005, p.31).

Otra iniciativa valiosa es la de formación de directores promovida por el MINEDU, esta entidad ha iniciado el nuevo Programa Nacional de Formación de Directores (Ministerio de Educación, 2014a) orientado a fortalecer sus capacidades para que puedan encaminar sus instituciones hacia el éxito académico. Al término del programa de formación los directores habrán desarrollado competencias para mejorar la planificación de corto y largo plazo, así como la gestión de recursos humanos y materiales, el manejo de conflictos, la autoevaluación y evaluación de sus docentes, la transparencia y rendición de cuentas y resultados, el soporte y monitoreo pedagógico.

- **Recompensa y reconocimiento profesional**

Es importante siempre tomar un espacio para reconocer y recompensar a los docentes, esto también debe ser estructurado en base a una serie de criterios que permitan tener una compensación justa de acuerdo al esfuerzo. Marina et.al. (2015) reconocen que existen extraordinarios docentes que no tienen interés en ascender en cargos de gestión, sino en continuar con su labor en el aula. Pero eso no debe impedir que su eficacia se reconozca con algún tipo de incentivo o premio tales como: becas de formación, permisos sabáticos para actualizarse, incentivos honoríficos y económicos.

Este interés por la mejora en el desempeño ha generado la creación de algunas iniciativas privadas de valoración a través de premiación a la excelencia. Vaillant y Rossel (2010) identifican casos como: Premio Educador, Nota 10 en Brasil, Compartir al maestro en Colombia, Maestro 100 puntos en Guatemala, Premio ABC en México y Maestro que deja huella en Perú, como algunas de las muestras de la importancia de reconocer la docencia efectiva en América Latina.

⁶

Es necesario introducir políticas para capacitar a los docentes a través de programas especiales de fomento de la capacidad e incentivos. Es evidente, a partir del análisis de las competencias de los maestros y el impacto en el rendimiento de los estudiantes que los docentes pueden desempeñar un papel importante en la mejora de la escuela.

No podemos olvidar en el caso de Perú las Palmas Magisteriales creadas en 1949, el Ministerio de Educación (2017c) menciona que esta condecoración “constituye el máximo reconocimiento honorífico que el Estado otorga a maestros, maestras y otros profesionales que han contribuido de forma extraordinaria en el ejercicio de sus actividades pedagógicas o con un aporte ejemplar a la educación, la ciencia, la cultura y la tecnología del país” (Ministerio de Educación 2017, parr. 1).

Otra iniciativa del Ministerio de Educación (2017d) sería la Beca Excelencia Académica para Hijos de Docentes (BEAHD) como una forma de recompensa colateral de apoyo a los docentes, con la intención de motivarlos a través de la formación de sus hijos. Dirigida a los hijos de docentes nombrados (activos) que forman parte de la Carrera Pública Magisterial quienes se encuentran en condición de excelencia académica y que han ingresado a una institución de educación superior y carrera elegible.

Otra forma de felicitación en el caso de Perú sería el Reconocimiento a las Buenas Prácticas de Gestión Educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local, otorgado por el Ministerio de Educación (2017e), que tiene como objetivo reconocer, premiar y difundir aquellas prácticas que vienen siendo promovidas y ejecutadas por las UGEL, cuyos resultados más relevantes de la gestión están vinculados a mejoras reflejadas en el servicio educativo.

- **Condiciones del lugar de trabajo**

Este punto refiere a la influencia de la infraestructura y los recursos académicos para un buen desempeño de la tarea docente. Un idóneo espacio de trabajo y un buen material educativo generan un ambiente apropiado para el proceso educativo.

Los docentes se quejan de que las condiciones de trabajo, que difieren entre tipos de escuela y sectores poblacionales atendidos, no son tomadas en cuenta, como tampoco lo es el contexto en el que se labora. Arguyen, con razón, que no puede esperarse lo mismo de un maestro que trabaja en una escuela que atiende a alumnos urbanos de clase media en una escuela que tiene todas las condiciones, que un docente que atiende a estudiantes de los sectores pobres y que, además, como es común, carece de insumos básicos de infraestructura y de materiales didácticos (Schmelkes 2014, p. 166).

Debemos reconocer la importancia de este aspecto y no tomarlo a la ligera. Darling-Hammond y Youngs (2014) también encuentran que las clases numerosas, los problemas de infraestructura, los horarios escolares y la falta de libros de texto de calidad, explican la deserción y desmotivación de los docentes. Si este aspecto está cubierto existe menor posibilidad que los docentes se sientan frustrados con su profesión.

En este sentido con la intención de ampliar, mejorar y conceder de nueva infraestructura educativa de manera concertada, el Ministerio de Educación de Perú (2014b) creó el Programa Nacional de Infraestructura Educativa.

A través de esta instancia se formulará el Plan de Infraestructura Educativa que incluye la identificación, ejecución y supervisión de actividades y proyectos de inversión pública para infraestructura educativa en todos los niveles y modalidades de educación básica, superior, tecnológica y técnico-productiva. También tiene la función de promover la participación del sector privado y de la sociedad civil en el financiamiento, ejecución de infraestructura y estudios relacionados, así como en la gestión, mantenimiento, implementación y evaluación de la infraestructura educativa pública (Ministerio de Educación, 2014, parr.2).

Estos cinco aspectos vinculados con el Ciclo del Recurso Humano resultan siendo factores decisivos en la elaboración de políticas de incentivos docentes, cuando se tienen claridad de su importancia, los encargados de la toma de decisiones deben apostar por la mejora de estos ítems para mejorar la calidad del maestro y apostar por la revalorización de la carrera docente.

1.2 ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE POLÍTICAS DE INCENTIVOS

Una manera de dar voz a los docentes es a través de encuestas que recojan datos sobre las formas en las que se les reconoce, valora y recompensa; analizando sus condiciones laborales y el entorno de aprendizaje de sus escuelas. Contamos con dos herramientas muy útiles para recoger dicha información, a nivel internacional la encuesta TALIS (Teaching and Learning International Survey) y a nivel nacional, la ENDO (Encuesta Nacional Docente). De acuerdo a los datos arrojados por estas indagaciones analizaremos la incidencia de los incentivos en el desarrollo profesional docente.

1.2.1. Opinión sobre los incentivos docentes a través de la encuesta internacional TALIS

TALIS es un programa internacional de encuestas a gran escala publicado por la OCDE (2014). Esta es una de las primeras encuestas internacionales orientadas a analizar el entorno de aprendizaje y las condiciones de trabajo de los maestros en las escuelas, esto comprende el desarrollo profesional y la compensación a los maestros, así como la identificación de sus necesidades para la mejora de su ejercicio pedagógico.

Se encuestó a cerca de 107 000 profesores de educación secundaria obligatoria, lo que representa más de 4 millones de docentes en más de 30 economías y países participantes (Canadá, Australia, Chile, Corea, Dinamarca, España, Estados Unidos, Estonia, Finlandia, Bélgica, Francia, Inglaterra, Islandia, Israel, Italia, Japón, México, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Abu Dhabi, Brasil, Bulgaria, Chipre, Croacia, Letonia, Malasia, Rumanía, Serbia y Singapur).

TALIS inició en el año 2008 en 24 países, y se encuestó a profesores de educación secundaria obligatoria y directores de sus respectivos centros de enseñanza. En el año 2013 se sumaron 34 países, esta investigación brinda una oportunidad importante para que “teachers report on their initial training and the professional development they receive, the feedback they get on their teaching, the climate in their classrooms and schools, their own satisfaction with their jobs, and their feelings about their professional abilities” ⁷ (OCDE 2014, p.3).

Esta encuesta ofrece valor a la opinión del docente y es importante realizar un análisis minucioso del contenido de algunas de las respuestas relacionadas al rubro del incentivo laboral docente. Una situación llamativa es la vinculación de algunas preguntas de la encuesta con el desarrollo y la motivación hacia el crecimiento profesional por parte de los maestros y líderes escolares. Ambos consideran que no cuentan con oportunidades relevantes disponibles para el desarrollo ya que indicaron que no había incentivos para participar en actividades de crecimiento profesional.

a) Sobre los líderes escolares y los incentivos

En el caso de los líderes escolares referidos en la encuesta, el 51% de la población es conformada por hombres. El 96% posee un título universitario o de educación superior. Tienen una media de edad de 52 años, cuentan con 9 años de experiencia como directores y 21 como docentes. Su participación en actividades de desarrollo profesional es limitada: “While principals in many countries indicated that there were no incentives for participation in professional development activities, large proportions of school leaders in Bulgaria (54%), Chile (59%), Italy (73%), Mexico (48%), Portugal (71%), Serbia (55%), Spain (79%) and Abu Dhabi (United Arab Emirates) (51%) indicated that there were no incentives for participation in professional development activities” ⁸ (OCDE 2014, p.74).

⁷ Los profesores informen sobre su formación inicial y el desarrollo profesional que reciben, la retroalimentación que reciben de su enseñanza, el clima en sus aulas y escuelas, su propia satisfacción con su trabajo y sus sentimientos acerca de sus habilidades profesionales.

⁸ Si bien los directores de muchos países indicaron que no había incentivos para participar en actividades de desarrollo profesional, gran proporción de líderes escolares en Bulgaria (54%), Chile (59%), Italia (73%), México (48%) y Portugal (71%), Serbia (55%), España (79%) y Abu Dhabi (Emiratos Árabes Unidos) (51%) indicaron que no había incentivos para participar en actividades de desarrollo profesional.

En el caso de los directores españoles señalan que algunas de las limitaciones para su participación en actividades de desarrollo profesional son la incompatibilidad con el horario laboral, la escasez de una oferta adecuada y la falta de incentivos. (OCDE, 2014) El compromiso con el desarrollo profesional de los directores de las instituciones educativas es un factor decisivo para el mantenimiento y desarrollo del conocimiento tanto por los propios directores como por aquellos que los nombran, por lo que debe facilitarse la participación masiva de los mismos en este tipo de iniciativas.

Existen también otra serie de limitaciones para el caso de los directivos, “in some countries, many principals report being afforded no, little, or weak preparation for assuming that role. In addition, either through lack of opportunity, interest, time, prerequisites, incentives, or encouragement, the participation by principals in professional networks, mentoring or research activities is low in many countries”.⁹

El tiempo asignado para cursos, conferencias o visitas de observación es bastante limitado. Dada la importancia del liderazgo escolar, los países deberían poner énfasis adicional en la preparación para ser director y en el desarrollo profesional continuo. Esto implica un reto ya que por lo general los maestros deberían aspirar a contar con una línea de carrera dentro de la Institución Educativa en la que laboran, pero la falta de incentivos y aliento junto a la falta de preparación, generan un desinterés por el desarrollo profesional continuo.

Existen algunas iniciativas en países como Perú a través del Ministerio de Educación (2014) como el Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores orientado a empoderar en el directivo la necesidad de transitar de una gestión administrativa hacia una gestión pedagógica. Busca fortalecer competencias y moldear desempeños en los directivos de instituciones educativas públicas de la Educación Básica y Educación Técnico Productiva, establecidos en el Marco del Buen Desempeño del Directivo.

⁹ En algunos países, muchos directores señalan que no se les ha dado ninguna preparación, pequeña o débil para asumir ese papel. Además, ya sea por falta de oportunidad, interés, tiempo, prerequisites, incentivos o aliento, la participación de los directores en redes profesionales, tutorías o actividades de investigación es baja en muchos países.

En este aspecto es importante brindar oportunidades para el desarrollo profesional continuo de los directores. Se debe brindar opciones de ascenso, espacios de interacción con otros directores, tiempo de preparación prudente con miras a un objetivo, contando con la certeza que se adquirirían las destrezas necesarias para asumir los retos y las cualidades necesarias para resolver una serie de situaciones relacionadas al liderazgo colaborativo.

Otra problemática estaría relacionada con que “large proportions of the principals in many countries say there were no relevant opportunities available for professional development and no incentives for participation. In more than a dozen countries, principals said their work schedules conflicted with opportunities for professional development”¹⁰ (OCDE 2014, p.80).

Los países analizados deben esforzarse por minimizar los obstáculos al desarrollo profesional de los directores, alinear las oportunidades respaldadas por el Estado con los objetivos educativos a largo plazo del país (OCDE, 2014) y establecer normas para un aprendizaje profesional de alta calidad. Debido al impacto de su rol sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes en la escuela, los directores deben hacer de la mejora de la calidad una práctica prioritaria y deben aprovechar las oportunidades que les ofrecen.

¹⁰ Grandes proporciones de los directores de muchos países dicen que no hay oportunidades relevantes disponibles para el desarrollo profesional y no hay incentivos para la participación. En más de una docena de países, los directores dijeron que sus horarios de trabajo estaban en conflicto con las oportunidades de desarrollo profesional.

b) Sobre los docentes y los incentivos

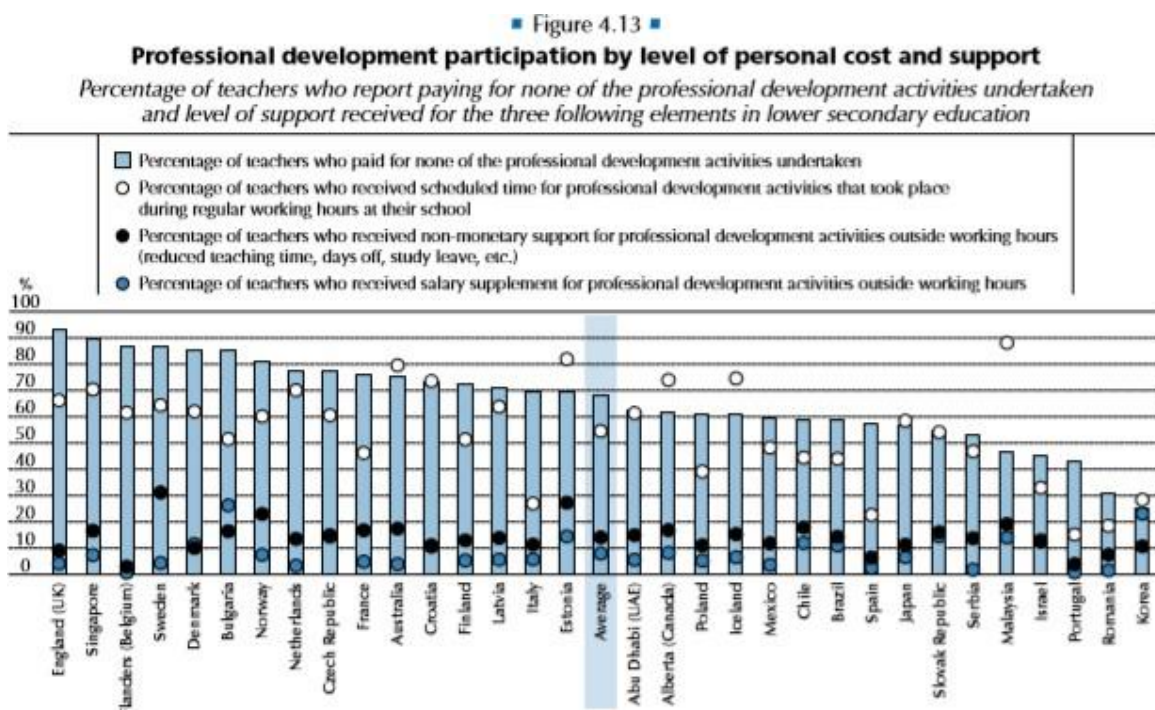
La muestra de docentes está compuesta por un 68% de mujeres. El 91% posee un título universitario oficial o de enseñanza superior. El 82% trabaja a tiempo completo y el 83% tiene un contrato indefinido. Tiene un promedio de 43 años de edad, cuentan con una media de 16 años de experiencia docente. Acompañan a 24 estudiantes y dedican 38 horas semanales al trabajo.

Respecto propiamente a la información brindada por los maestros, se puede verificar la incidencia de los incentivos en la carrera, en donde existen países que consideran una variedad de apoyo e incentivos (incluidos los no monetarios) que reciben los profesores para ayudarles a mejorar su práctica a lo largo de la carrera, pero todavía existen casos en los que no se toma la variable en cuenta y menos aún su importancia dentro de las formas de apoyo a su trayectoria.

La figura 2 muestra también que algunos países tienen niveles relativamente altos de las tres formas de apoyo: tiempo programado, suplementos salariales y soporte no económico (los profesores de Estonia, Malasia y Alberta [Canadá] informan sobre el apoyo por encima de la media en las tres medidas). Por el contrario, el nivel de apoyo que los profesores reportan recibir en Portugal, Rumania y España está muy por debajo de la media en las tres medidas. Por esta razón, “it is important for policy makers from all countries, but these countries in particular, to consider a variety of support and incentives (including non-monetary ones) that teachers receive to help them improve their practice throughout their career” ¹¹ (OCDE 2014, p.108).

¹¹ Es importante que los formuladores de políticas de todos los países, pero especialmente de estos países, consideren una variedad de apoyo e incentivos (incluidos los no monetarios) que reciben los docentes para ayudarles a mejorar su práctica a lo largo de su carrera.

Figura 2. Participación en el desarrollo profesional por nivel de costo personal y apoyo.



Tomado de: OECD, TALIS 2013. Database. Figure 4.13 Web.

En este aspecto es importante tomar en cuenta la visión que tienen los maestros sobre el apoyo que vienen recibiendo en los diferentes países, la sensación es que no tienen mucha claridad de la importancia de los incentivos no monetarios como una alternativa para la mejora continua. Se puede reconocer la presencia de Chile como un país que se preocupa por los programas de inducción y desarrollo profesional.

Por otro lado, se les solicitó que indiquen cuáles consideran que son las barreras para la participación y el desarrollo profesional (ver figura 3) . “Across participating countries, the reasons that teachers cited most commonly as barriers to professional development are a conflict with the work schedule (51% of teachers) and a lack of incentives for participating in professional development” (48%)” ¹² (OCDE 2014, p.111).

¹² En los países participantes, las razones que los docentes citan más comúnmente como obstáculos para el desarrollo profesional son un conflicto con el horario de trabajo (51% de los docentes) y una falta de incentivos para participar en el desarrollo profesional (48%).

Figura 3. Barreras a la participación en el desarrollo profesional según los docentes encuestados.



Tomado de: OECD, TALIS 2013 Database. Figure 4.15 Web.

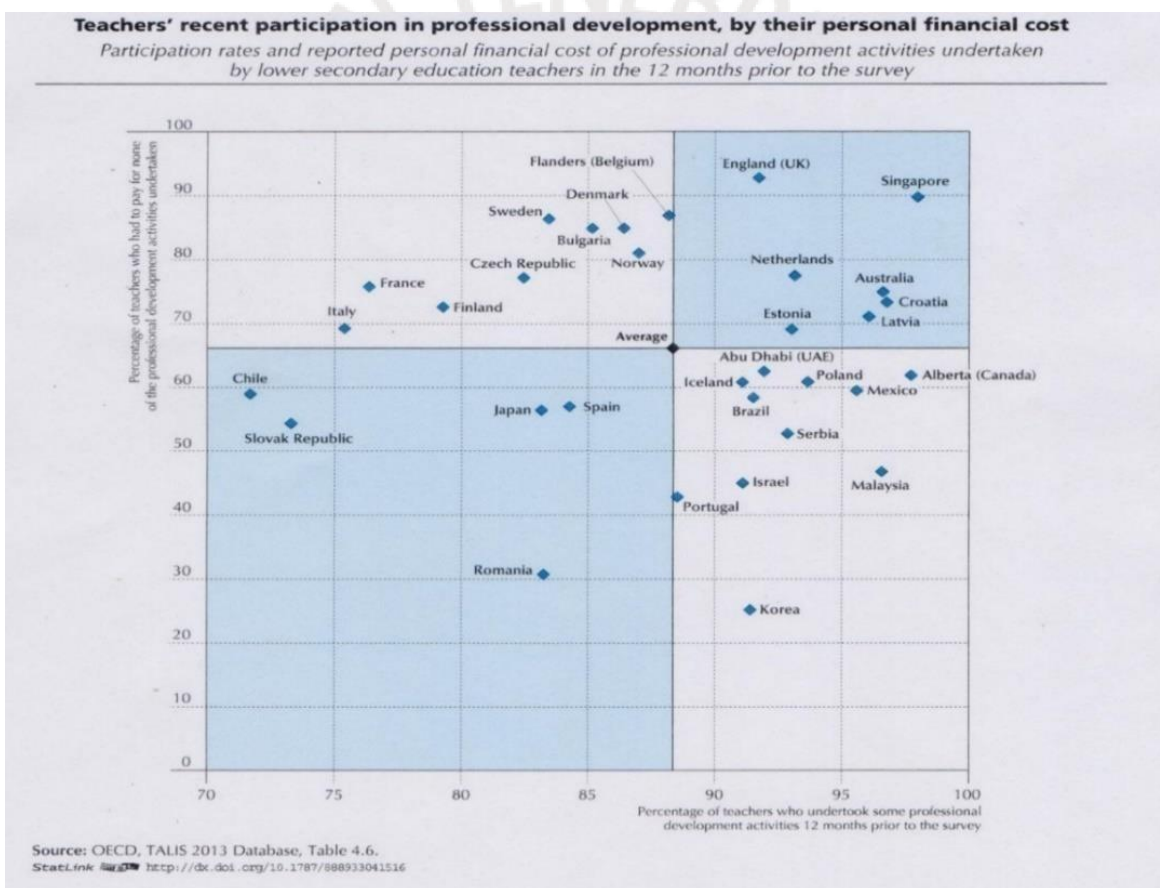
Es claro que existen diversos motivos por los cuales se puede estar limitando el desarrollo de los docentes, pero uno de los factores esenciales es el conflicto con su horario de trabajo y la ausencia de incentivos para participar en tales actividades. En otros casos se informa que los maestros simplemente no tienen acceso a ofertas de desarrollo profesional relevantes para sus necesidades. Cualquiera de estas barreras podría explicar las menores tasas de participación en el desarrollo profesional en países específicos. Si los maestros no tienen el tiempo o la flexibilidad en su horario de trabajo o si no hay ofrendas disponibles, será muy difícil para ellos participar.

Llama la atención el caso de España que está por debajo de la media de países analizados por la encuesta, “TALIS data suggest that the problem of not receiving enough incentives for participating in professional development is a substantial issue for teachers in Italy (83%), Portugal (85%) and Spain (80%). This is important because participation rates in professional development are below average in Spain and at average in Portugal”¹³ (OCDE 2014, p.112).

¹³ Los datos de TALIS sugieren que el problema de no recibir incentivos suficientes para participar en el desarrollo profesional es un problema sustancial para los docentes en Italia (83%), Portugal (85%) y España (80%). Esto es importante porque las tasas de participación en el desarrollo profesional están por debajo del promedio en España y en promedio en Portugal.

Es lamentable que un alto porcentaje de profesores entrevistados (en comparación con la media OCDE) señalen que deben auto gestionarse el pago por algunas de sus actividades de desarrollo profesional, esto podría explicar el alto porcentaje de profesores que declaran no tener incentivos para participar en dichas actividades. La figura muestra claramente que los maestros están dispuestos a asumir al menos parte del costo de su desarrollo profesional. Once países se pueden encontrar en el cuadrante inferior derecho de la figura. En estos países los maestros informan que no tuvieron que pagar ninguna de sus actividades de desarrollo, hay tasas de participación más altas que el promedio en el desarrollo profesional.

Figura 4. Participación reciente de los docentes en su desarrollo profesional bajo sus propios medios económicos.



Tomado de: OECD, TALIS 2013 Database. Figure 4.6 Web.

Por otro lado, se considera que “la ausencia de incentivos para la participación, como recompensas monetarias o no monetarias, es igualmente grave. Los incentivos también podrían incluir el reconocimiento frente a los colegas o una conexión con un plan de desarrollo del maestro que podría motivarlos a buscar un desarrollo profesional” (OCDE 2014, p.114).

Podríamos deducir de estos datos arrojados por TALIS que las razones más importantes que señalan los docentes para no participar en actividades de desarrollo profesional son las de conflicto con su horario de trabajo, es decir, mala planificación por parte de las instituciones educativas para generar espacios de tiempo pertinentes de capacitación y la ausencia de incentivos (monetarios y no monetarios) como elementos motivadores para la participación en estas actividades. También indican que no encuentran ofertas de calidad que respondan a sus necesidades pedagógicas en el aula.

Esta idea tal vez se vea originada por la creencia generalizada de que “la evaluación se lleva a cabo con el fin de satisfacer requisitos administrativos, entonces lo ven como una obligación formal y no como una oportunidad de mejora de las competencias profesionales” (OCDE 2014, p.103). Contribuye a esto la falta de consecuencias derivadas de los resultados de esta evaluación, ni positivas (incentivos salariales, reconocimiento, modificación del rol del profesor en el centro), ni negativas.

Valorar el tiempo de los maestros es importante, especialmente cuando algunas ocupaciones administrativas restan tiempo a la preparación para los procesos de enseñanza aprendizaje de sus estudiantes. Los maestros pueden necesitar un estímulo adicional para comprender e identificar las actividades de desarrollo profesional que pueden brindar el mayor provecho a su trabajo.

Podemos concluir que es importante la participación de los docentes en la creación de esquemas de incentivos laborales, así como también del plan de capacitaciones de la Institución Educativa, esto generará compromiso y voluntad con el crecimiento profesional trayendo resultados positivos en los estudiantes.

1.2.2 ENDO. Encuesta Nacional Docente.

En el caso de Perú contamos con una base de datos interesante propuesta por la ENDO (Encuesta Nacional de Docentes de Instituciones públicas y privadas) publicada por el Consejo Nacional de Educación (2016). Esta ha presentado un diagnóstico sobre las diversas percepciones de los maestros sobre los distintos aspectos vinculados a su profesión, entre ellos los relacionados a los incentivos.

La ENDO aplicó el cuestionario a una muestra probabilística de docentes de los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria de la Educación Básica Regular a nivel nacional. La muestra fue de un total de 9637 docentes en 2758 programas educativos.

La finalidad era recoger información actualizada de los docentes de instituciones públicas y privadas a nivel nacional sobre los recursos, condiciones, valores y políticas que influyen en su desempeño y desarrollo profesional; a través de una encuesta a nivel nacional, dirigida a una muestra representativa de docentes de instituciones de la educación básica regular (Ministerio de Educación 2017, parr. 1).

Por otro lado, se busca identificar las necesidades y demandas del docente en torno a su trayectoria formativa y laboral docente, necesidades/expectativas laborales y de formación docente; condiciones de trabajo docente (sociales, pedagógicas y de gestión); relaciones con instituciones gremiales y otras del sector educación; desempeño y evaluación docente; valores y creencias éticas y sociales; desafíos a la escuela nacional y escuelas públicas.

En nuestro caso nos ocuparemos de analizar las preguntas relacionadas al incentivo laboral docente. El primer dato que llama nuestra atención es que la información sobre la pregunta relacionada a incentivos no aparece desarrollada en el libro del Consejo Nacional de Educación (2016). Uno debe remitirse a las bases de datos Excel colgadas en la web del Consejo Nacional de Educación para tener acceso a los resultados y su análisis.

La pregunta directa en la encuesta es la siguiente: “¿Cuáles son los siguientes estímulos/ reconocimientos al docente que son empleados en su institución educativa?”. Se pide que se marquen tres opciones, entre las cuales tenemos: Menciones y distinciones, bonificaciones, becas (facilidades, subvenciones de capacitación y pasantías), acceso a centro de esparcimiento, oportunidad laboral durante los periodos vacacionales con los estudiantes, no existen mecanismos y otros.

Tabla 2. Pregunta sobre el rubro incentivos en la ENDO.

¿Cuáles de los siguientes estímulos/reconocimientos al docente son empleados en su institución educativa?

	Privada		Inicial		Primaria		Secundaria	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Menciones / distinciones	54,177	29.2	12,102	27.0	20,363	28.3	21,712	31.5
Bonificaciones	31,802	17.1	8,925	19.9	11,360	15.8	11,516	16.7
Becas, facilidades y/o subvenciones de capacitación y pasantías	13,275	7.1	3,824	8.5	5,362	7.5	4,088	5.9
Acceso a centros de esparcimiento	8,798	4.7	2,713	6.0	3,380	4.7	2,705	3.9
Oportunidad laboral durante los periodos vacacionales con los estudiantes	28,311	15.2	5,322	11.9	12,321	17.1	10,668	15.5
Otro (especifique)	5,498	3.0	1,496	3.3	2,127	3.0	1,874	2.7
No existen mecanismos de estímulo/reconocimiento	43,829	23.6	10,505	23.4	16,961	23.6	16,364	23.7

Tabla adaptada: Adaptación de fichas de trabajo curso Liderazgo Educativo. Sime, L (2017), ENDO 2014 Cuadro N°- 102.

En nuestro caso nos enfocaremos en la gestión privada, ya que es evidente el creciente interés de los padres de familia por la educación en escuelas privadas, como un elemento de superación y oportunidad de desarrollo. Respecto a la primera variable de menciones y distinciones es necesario destacar la enorme importancia que tiene para el profesor el reconocimiento de la comunidad educativa donde labora, además del reconocimiento de la comunidad en general, referida a incentivos a través de **menciones/distinciones**, que como vemos en los tres niveles de la EBR alcanza un promedio de 28.93%. Este dato es relevante ya que cobra vigencia el criterio de incentivos no monetarios relacionados a lo simbólico.

Para los docentes es importante el reconocimiento y más allá de las felicitaciones verbales se podría estimular las congratulaciones por escrito o memorándums de felicitación, rompiendo con el concepto que recibir un memo siempre es para algo malo. Por otro lado, los reconocimientos pueden ir acompañados de homenajes por los familiares del docente o los propios alumnos más allá de una fecha especial como el día del maestro.

En el caso de las **bonificaciones** estas van de la mano con el incentivo económico. Muchos docentes se ubican en la media 17,46% en los tres niveles quienes consideran que no son remunerados de una forma adecuada en sus escuelas, ni reciben bonificaciones pertinentes, por eso acuden a otros espacios laborales. Murillo y Román (2013) señalan que uno de cada tres docentes en América Latina tiene un segundo trabajo remunerado, el que principalmente se refiere al enseñar en una segunda escuela. Constataron además una importante diferencia entre el tiempo destinado a la preparación de la enseñanza, el trabajo en equipo y la atención de estudiantes fuera del aula, entre los profesores con uno y dos empleos.

Llama poderosamente nuestra atención el poco o mediano interés que se le da al rubro **becas, facilidades y/o subvenciones de capacitación y pasantías**, notándose cierto conformismo con los conocimientos adquiridos y la casi nula capacidad para incrementarlos, esta suerte de molición alcanza un alarmante 7.3%. Evidentemente para la mejora de este rubro, las contribuciones tienen que ir acompañadas de políticas de incentivos docentes concretamente en el rubro de plan de capacitaciones.

En la misma línea observamos que a los profesores no les interesa el rubro **acceso a centros de esparcimiento**, importándoles poco la posibilidad de relajarse con la familia y/amigos llegando en los tres niveles a un 4.86%. Dato curioso ya que existe una iniciativa del MINEDU para los docentes de escuelas públicas, que tal vez desconocen los maestros de escuela privada, que consiste en un beneficio que permite a los profesores la posibilidad de acceder gratuitamente el primer domingo de cada mes a monumentos arqueológicos, museos y lugares históricos administrados por el Estado a nivel nacional, esto se encuentra contemplado en la Ley N° 30260. Reciben además 50% de descuentos en espectáculos promovidos por el Ministerio de Cultura, elencos nacionales, actividades culturales y educativas, etc.

Consecuentemente con lo dicho anteriormente, en **oportunidad laboral durante los periodos vacacionales con los estudiantes**, se observa que el interés del profesor nunca está alejado de sus labores educativas ya que sin dejar de lado la carrera busca oportunidades fuera de las habituales y curiosamente el mayor índice lo alcanza el nivel primaria con un 17.1% tal vez por el mayor esfuerzo que demandan los alumnos. El promedio de estas expectativas en los tres niveles alcanza el 14.83%.

Es claro que esto responde a la posibilidad de generar más ingresos sobre todo en las vacaciones de los alumnos. Muchos docentes se ofrecen para hacer nivelación de cursos, pero muchos otros deciden descansar por la gran carga laboral y emocional que implica la docencia. En contraste y en la antípoda, en los tres niveles en el rubro de **no existen mecanismos de estímulos/reconocimiento** el promedio alcanza el 23.56%.

La Encuesta Nacional Docente permite recoger una serie de datos que pueden brindar ciertas luces sobre cómo abordar el tema de políticas de incentivos en la escuela privada. Notamos que un gran porcentaje de los docentes de escuelas particulares requieren motivación e información sobre las políticas en la escuela pública para, de esta manera iniciar una corriente reivindicadora en la escuela privada, procurando lograr un equilibrio entre el sueldo y los incentivos que podrán

devenir en un desarrollo profesional que obtenga óptimos resultados sobre la mejora continua de los estudiantes.

Ambas encuestas resultan siendo herramientas poderosas de información para el futuro tratamiento del tema de incentivos, reconociendo sus formas de conceptualización, tipos, políticas previamente trabajadas y quizás lo más importante, recogen la opinión de los directamente involucrados en el tema, con quienes conjuntamente se puede implementar una nueva forma de dar valor y atraer a nuevos talentos a la carrera docente.



CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

En esta segunda parte de la investigación abordaremos el enfoque y tipo de investigación por el que hemos optado, así como también las técnicas e instrumentos empleados para resolver la pregunta y problema planteados al inicio. El marco teórico evidencia el interés por escuchar la opinión de los docentes al analizar los resultados de TALIS y ENDO por este motivo consideramos de vital importancia conocer el punto de vista de los docentes de escuelas particulares, y por este motivo se ha tomado como referencia la percepción de los miembros de tres centros educativos particulares religiosos.

2.1 DISEÑO METODOLÓGICO. El diseño metodológico de la presente tesis se sostiene sobre el trabajo de campo que ofrece el marco teórico. Este trabajo de aplicación ha sido realizado al interior de tres centros educativos particulares que dependen de una misma congregación religiosa en Lima y constituye la etapa final de la presente investigación.

2.1.1 Problema y objetivos de la tesis.

En los últimos años se han dado una serie de reformas en beneficio de los docentes, de hecho, existe un interés por el gobierno entrante en incrementar el sueldo de los maestros, pero eso no es suficiente. Desde la elaboración del Proyecto Educativo Nacional podemos apreciar la preocupación por el tema del incentivo laboral docente, en él se señala: “El cambio que se propone demanda que los profesores puedan hacer carrera profesional con criterios objetivos de promoción, que les posibilite una formación a la medida de sus necesidades para optimizar su contribución al centro educativo y que reciban incentivos acordes con su condición de profesionales y especialistas en una tarea fundamental para el país” (Consejo Nacional de Educación, 2007, p.44).

Se podría también hacer mención al interés del Ministerio de Educación quien a través de la Ley de la Carrera Pública Magisterial se ha preocupado por este tema presentando algunas nociones sobre cómo abordarlo, pero la realidad indica incluso que se tiene una visión confusa de lo que es un incentivo. Por otro lado, la ENDO (Encuesta Nacional de Docentes de Instituciones públicas y privadas) realizada por el Consejo Nacional de Educación (2016) ha presentado un diagnóstico sobre las diversas percepciones de los maestros sobre los distintos aspectos vinculados a su profesión, entre ellos los relacionados a los incentivos.

El problema es actual, ya que es evidente el creciente interés de los padres de familia por la educación en escuelas privadas. Este “imaginario social sobre la educación privada es producto de la confluencia de un conjunto de variables entre las que destacan la asociación de la educación privada con las élites, las características de eficiencia atribuidas a las iniciativas no estatales, así como el descuido del Estado en el fortalecimiento de la escuela pública” (Cuenca 2013, p. 77).

Esta tesis es pertinente ya que en los últimos años este tema ha sido abordado desde la perspectiva de la escuela estatal y es momento de discutir su incidencia en la escuela privada. Su discusión contribuirá a identificar si los incentivos resultan ser un factor decisivo en la mejora de la calidad educativa y satisfacción laboral, o si solamente generan interés cuando guardan una relación directa con una recompensa basada en el desempeño efectivo de los estudiantes frente a una evaluación.

Consideramos que esta investigación cobra relevancia ya que es un tópico muy mencionado en seminarios, congresos, foros relacionados al impulso de la Carrera Docente y somos conscientes que el respeto al profesor es la clave del éxito en los países con la mejor educación en el mundo y una manera de valorarlos es motivándolos e incentivándolos. La investigación propuesta constituye un aporte a los centros educativos seleccionados y a la congregación religiosa quienes se encuentran interesados en apostar por la calidad educativa a través de la implementación de un plan de incentivos de manera más formal.

La importancia de incluir la elaboración de planes integrados de estímulos e incentivos al desempeño docente nos invita a revisar el tema y abordarlo desde la perspectiva de la escuela privada religiosa formulando la pregunta:

¿Cuáles han sido las políticas y percepciones sobre los incentivos laborales en tres centros educativos particulares religiosos de una misma congregación en Lima?

A partir de esta pregunta, se buscará analizar con detalle analizar las políticas y percepciones sobre el proceso de implementación de incentivos laborales para docentes en tres centros educativos particulares religiosos de una misma congregación en Lima , teniendo en cuenta que este tema merece mayor atención por parte de todos quienes forman parte de la educación privada, ya que por lo general se considera que es suficiente con los diferenciales de sueldo para mantener motivados a los miembros de la Comunidad Educativa.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Analizar las políticas y percepciones sobre el proceso de implementación de incentivos laborales para docentes en tres centros educativos particulares religiosos de una misma congregación en Lima.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los tipos de incentivos laborales de tres centros educativos particulares religiosos de una misma congregación en Lima.
- Describir las principales actividades que realizan los tres centros educativos para el proceso de implementación de su plan de incentivos entre los años 2013 y 2017.
- Analizar el efecto de la política de incentivos desde las percepciones de tres miembros de la Comunidad Educativa de cada uno de los centros educativos particulares religiosos.
- Examinar las sugerencias de los directivos, profesores y administrativos para mejorar la implementación de incentivos.

2.1.2 Categorías y subcategorías de estudio.

El estudio estará dividido en dos categorías, la primera: Políticas institucionales de incentivos laborales dividido en dos subcategorías tales como: Tipos de incentivos y actividades de implementación de incentivos. Para la elaboración de las políticas de incentivos según lo aportado por Kemmerer y Thiagarajan (1989) se deben tomar los siguientes aspectos: consistencia, suficiencia y justicia.

El aspecto de la tipología será analizado a la luz del aporte de Vegas y Umansky (2005) quienes ofrecen una visión más completa para categorizarlos que implican elementos como: reconocimiento y prestigio, diferenciales de sueldo, estabilidad laboral, pensiones y beneficios, desarrollo profesional, infraestructura y materiales de enseñanza adecuados, dominio de la profesión, responsabilidad ante el cliente e idealismo. Esta tipología se utilizó como punto de partida para identificar, suprimir y agregar algunas categorías de acuerdo al recojo de la información que fueron adaptándose y variando en denominación.

La segunda categoría estará relacionada a las percepciones sobre las políticas institucionales de incentivos laborales con las subcategorías: Percepción sobre el efecto de los incentivos y sugerencias o propuestas para mejorar la política de incentivos. La primera recogerá las impresiones sobre la aplicación de estas políticas implementadas, así como también los incentivos que no aparecen por escrito en ningún documento y de los cuales la Comunidad Educativa es beneficiaria. En el caso de las sugerencias se tomará en cuenta las opiniones de los miembros de las Instituciones Educativas consultadas con la finalidad de darles voz y aportar al tema de los incentivos en escuelas privadas.

2.1.3 Nivel y tipo de estudio.

La metodología que será empleada para la presente investigación es el estudio de caso cualitativo descriptivo que empleará el análisis documental y la entrevista semi estructurada como parte de sus instrumentos. Para Yin (1989) consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas, y que permite analizar la realidad de uno o más centros educativos.

Según los diferentes autores que abordan este tema, los tipos de estudio de este caso pueden ser: estudio de caso descriptivo, estudio de caso interpretativo y estudio de caso evaluativo. En esta línea destaca Merriam (1998), quien define el estudio de caso como particularista, descriptivo, heurístico e inductivo. Muy práctico para estudiar problemas o situaciones determinadas. Así mismo, el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para perfeccionar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

Hablamos en esta oportunidad de un estudio de casos descriptivo ya que “consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas. (...) el estudio de caso es un tipo de investigación particularmente adecuado para estudiar un tema o situación con cierta intensidad en un periodo de tiempo corto” (Latorre, Del Rincón & Arnal, 2005).

El presente estudio de caso descriptivo pertenece a la categoría estudio colectivo de casos propuesto por Stake (1998) a través del cual trataremos de conocer las percepciones de los profesores de tres centros educativos particulares religiosos de una misma congregación en Lima en relación a la implementación de su plan de incentivos.

El tema de los incentivos suele ser un t3pico sensible de manera espec3fica en los colegios particulares porque no han venido tomando este tema muy en serio, no es casualidad que existan pocas investigaciones que aborden el rubro, ya que consideran que basta con los sueldos de sus profesores para tenerlos motivados. Para efectos de la eficiencia de esta investigaci3n “el estudio de casos examina y analiza con mucha profundidad la interacci3n de los factores que producen cambio, crecimiento o desarrollo de los casos seleccionados” (Carvajal, 2006, p.12).

Bas3ndonos en un lapso entre el a3o 2013 y el 2017, se realizar3 una descripci3n de las principales actividades que realizan en su plan de incentivos, por este motivo el estudio de casos nos “da la oportunidad de poder estudiar en profundidad un aspecto de un problema dentro de una escala de tiempo limitada” (Bell, 2002).

2.1.4 Poblaci3n y muestra.

La Oficina de Educaci3n quienes reportan a la Congregaci3n religiosa, en Lima abarca a tres colegios que les daremos la denominaci3n de A, B y C respectivamente, cada una de estas escuelas pertenecen a niveles socio econ3micos diferentes. El colegio A fue fundado en 1965, es mixto y se encuentra ubicado en el distrito de San Isidro, el colegio B fue fundado en 1939 y su poblaci3n estudiantil es de varones y funciona en el distrito de Surco y por 3ltimo el colegio C fue fundado en 1951, es mixto y se ubica en el distrito del Callao.

Por otro lado, los informantes ser3n consultados a trav3s de entrevistas semi estructuradas ya que estas nos permitir3n determinar qu3 tan interiorizado se encuentra el tema de los incentivos y sus categor3as. Se desarrollar3n nueve entrevistas semi estructuradas a raz3n de tres entrevistas por cada instituci3n, considerando al Director General, Administrador General y a un docente con m3s de 5 a3os de ejercicio laboral en la Instituci3n Educativa.

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

- a) El Reglamento Interno de trabajo en el cual figuran algunos de los incentivos empleados por la institución. En el caso del Colegio A modificado en el año 2017, en el caso del colegio B con la más reciente versión del año 2016 y el colegio C elaborado en el año 2012.
- b). La Cartilla de Incentivos del Colegio A, como acción implementada en el año 2016.
- c) Políticas Institucionales independientes del colegio B, ejecutadas en el año 2016.

2.1.5 Instrumentos de recolección de datos.

El recojo de la información del presente estudio utilizará el análisis documental basado en cinco años de documentos institucionales de gestión tales como el reglamento interno y otros documentos que evidencien las políticas institucionales de los diferentes años.

La entrevista pretende mejorar el conocimiento de un tema en particular siendo la conversación de persona a persona la manera más efectiva de entender la percepción e impresiones que se tienen sobre un determinado tópico (Wengraf, 2012). Siempre debemos tomar en cuenta “que los individuos tienen su propia vida, así como, su propia historia social, y la perspectiva de mundo, lo cual debe ser considerado cuando se lleva a cabo una entrevista llámese estructurada, no estructurada, o grupal” (Vargas 2012, p.137).

En el caso del análisis documental su finalidad “es facilitar la aproximación cognitiva del sujeto al contenido de las fuentes de información (...) sirve de plataforma para identificar los aspectos medulares y accesorios en el texto de cualquier documento” (Peña y Pirela 2007, p 59). Los criterios de selección de los documentos revisados estarán relacionados al nivel de explicitación, reiteración, coherencia, concreción, intertextualidad.

Las técnicas empleadas para la recolección de datos fueron:

- a) Para los objetivos específicos 1 y 2, se utilizó el análisis documental y para el procesamiento de la información se utilizaron dos matrices que ayudaron a sintetizar los criterios e identificar la tipología en cada uno de los documentos.
- b) Para los objetivos específicos 3 y 4, se utilizó la técnica cualitativa de la entrevista semiestructurada, con el fin de conocer el punto de vista de un director, un administrador y un docente de cada obra respectivamente.

Se prefirió esta técnica porque brinda al investigador información cualitativa, diversa y profunda, sobre las opiniones, actitudes y tendencias de las entrevistadas. Las preguntas fueron revisadas en un guion de entrevista por tres especialistas quienes analizaron los planteamientos en base a los criterios de utilidad, coherencia y suficiencia.

Asimismo, las entrevistas se llevaron a cabo en las instalaciones de los tres colegios, más específicamente en las oficinas de los sujetos y la sala de profesores de los docentes seleccionados, en el mes de octubre del 2017. Todas las sesiones fueron registradas en una aplicación de Smartphone denominada Grabadora de audio, y tuvieron una duración promedio de 35 minutos. La validación previa de estas entrevistas se llevó a cabo con una muestra de informantes en total de distintos estamentos de las tres Instituciones Educativas.

También se recurrió a la triangulación de datos, es decir, la contrastación de información obtenida de diversas fuentes (en este caso, el R.I.T., los documentos secundarios de los tres colegios y la información proporcionada por cada uno de los 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 las Instituciones Educativas se utilizó el análisis documental a través de matrices de análisis de los documentos internos seleccionados (anexos 1 y 2). En un segundo momento, para las entrevistas semiestructuradas, se planteó el siguiente procedimiento: la transcripción de las entrevistas, la interpretación de los datos obtenidos y el análisis de los mismos.

Cabe 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, señalando 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 apreciación del investigador de lo más significativo, a partir de lo cual se establecerán las conclusiones y recomendaciones.

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

Tabla 3. Matriz de consistencia metodológica

Problema: ¿Cuáles han sido las políticas y percepciones sobre los incentivos laborales en tres centros educativos particulares religiosos de una misma congregación en Lima?

Objetivos específicos	Variables o Categorías	Subvariables o subcategorías	Técnicas e Instrumentos de recojo de información	Fuente de información
<p>1.1 Identificar los tipos de incentivos laborales de tres centros educativos particulares religiosos de Lima.</p> <p>1.2. Describir las principales actividades que realizan los tres centros educativos para el proceso de implementación de su plan de incentivos entre los años 2013 y 2017.</p>	<p>Políticas institucionales de incentivos laborales</p>	<p>Tipos de incentivos</p> <p>Actividades de implementación de incentivos</p>	<p>Análisis documental</p>	<p>Reglamentos, documentos institucionales</p>
<p>1.3 Analizar el efecto de la política de incentivos desde las percepciones de tres profesores de cada uno de los centros educativos particulares religiosos.</p> <p>1.4. Examinar las sugerencias de los profesores para mejorar la implementación de incentivos.</p>	<p>Percepciones sobre las políticas institucionales de incentivos laborales</p>	<p>Percepción sobre el efecto de los incentivos</p> <p>Sugerencias o propuestas para mejorar la política de incentivos</p>	<p>Entrevista semi estructurada</p>	<p>Directivo Docente Administrativo</p>

2.2 ANALISIS DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS A LA LUZ DE LOS INSTRUMENTOS SELECCIONADOS.

Los resultados obtenidos han sido objeto de análisis en busca de comprobar los objetivos específicos propuestos. A continuación, se detalla dicho análisis, revisando cada uno de los aspectos que tienen incidencia sobre la investigación. La fuente principal viene a ser el Reglamento Interno de Trabajo de los tres centros educativos, esto nos permite el análisis de las citas en base al nivel de explicitación, reiteración, coherencia, concreción e intertextualidad por medio de una matriz de identificación de fuentes que nos remite a identificar tipos de incentivos y describir la implementación de políticas entre los años 2013 al 2017.

2.2.1 Documentos institucionales sobre políticas de estímulos al docente.

Desde el inicio de sus trayectorias los tres colegios analizados por ser regentados por una Congregación religiosa es probable que cuenten con una serie de beneficios que más adelante han sido comprendidos por los Consejos Directivos como incentivos. En torno a ellos, años más tarde, se decidió promover algunas políticas o iniciativas orientadas a mejorar el bienestar de los trabajadores de las obras educativas de la Congregación investigada.

Estas políticas de incentivos se apoyan en diversos documentos internos publicados por la institución, pero básicamente son mencionados y organizados en el Reglamento Interno. Estos estímulos año a año se actualizan, si es necesario, y luego se dan a conocer en reunión general a toda la Comunidad Educativa a inicios del año escolar.

Para identificar los tipos de incentivos laborales de tres centros educativos particulares religiosos nos hemos basado en la propuesta de las investigadoras Vegas y Umansky (2005) quienes revelan la tipología más completa y que contempla dentro de sus categorías a los incentivos económicos y no económicos, de esta forma hemos podido recoger los siguientes datos extraídos del Reglamento Interno de las tres Instituciones Educativas.

2.2.2 Sobre la identificación de los tipos de incentivos laborales en los tres colegios.

En el caso de los **diferenciales de sueldo**, en las tres instituciones existe el concepto de “remuneración al cargo” de manera explícita en el colegio A y B y a pesar de que existe esa asignación en el colegio C, no aparece en el RIT. El colegio A y B cuentan con una bonificación extraordinaria en marzo por concepto de escolaridad. Como se sabe es importante “para cualquier persona que realiza un trabajo y que debe percibir una remuneración de acuerdo al trabajo realizado, es decir, específicamente a las referencias que hablan del mejoramiento salarial” (Acuña 2015, p. 15).

En el tema de **formación continua** en los colegios A y B se menciona de forma explícita el porcentaje del monto con el cual se subvencionará a los docentes. En el colegio C no se mencionan montos. Llama la atención que en el A se apoye con relativa mayor cantidad (60%) que en el B (50%) siendo de realidades económicas distintas, ya que el B cuenta con una pensión más elevada. Los tres colegios participan de talleres y retiros como una forma de capacitación en el Carisma de la Congregación de la que dependen, pero solo se menciona de forma explícita en la escuela B y C.

En el aspecto de **reconocimiento y prestigio** el colegio A y C mencionan claramente las felicitaciones escritas como un incentivo simbólico, mientras que en el caso del B no se comenta este aspecto. Debemos acotar que “la mística, el trabajo en equipo, reconocimiento al docente por su trabajo, acompañamiento al trabajo del docente, y el sentido de pertenencia a la institución. Estos aspectos son identificados como muy importantes para su trabajo en la escuela” (Alcázar y Cieza 2002, p. 56).

Relacionado a **becas y beneficios familiares** en el caso del colegio A y B se hace una mención explícita a la beca escolar de la que gozan los hijos de los trabajadores. La diferencia en el caso del B es que solo acceden a partir de quinto grado de primaria y en el colegio A es desde el nivel inicial. El colegio C no menciona en el RIT la beca del 50% que ofrece a los hijos de los trabajadores, este

dato se pudo obtener en las entrevistas, pero no aparece registrado por escrito. De forma particular el colegio B ofrece una bonificación extraordinaria por el fallecimiento de un familiar directo.

Respecto a la **infraestructura y los materiales de enseñanza adecuados** en los tres colegios no se hace una mención específica, solo el colegio A refiere que ofrece protección solar a los docentes y alumnos. En este aspecto existe la ley 30102 que exige a los directores de los colegios informar a los estudiantes sobre los aspectos nocivos de la radiación solar, así como también brindarles la infraestructura adecuada para protegerse del sol.

Referido a **incentivos por años de servicio**, solo el colegio A hace mención del quinquenio como una forma de incentivo económico para los trabajadores por sus años de servicio. En el caso del colegio B y C no se hace evidente este aspecto. Por otro lado, el colegio A ofrece una felicitación escrita por los 25 años de servicio y una bonificación extraordinaria que comprende: dos sueldos básicos, dos remuneraciones al cargo y dos asignaciones familiares, así como también una felicitación con obsequio conmemorativo por los 20 años de servicio. El colegio B y C no mencionan nada al respecto sobre este punto.

En el punto referido al **dominio de la profesión**, se emplea el término de escalafón para demostrar las diferencias económicas por los grados y títulos obtenidos por los docentes. El escalafón viene a ser una forma de reconocer el “know how” de los profesores respaldado en títulos y certificaciones. Este incentivo solo se menciona en el caso del colegio A y C.

Claramente podemos identificar que en el Colegio A es el espacio laboral donde se reconocen más incentivos relacionadas a la tipología propuesta. En el caso del Colegio B podemos notar que, pese a que se trata del colegio con mayor poder adquisitivo, cuentan con incentivos, pero no logran abarcar toda la propuesta completa y muy por debajo se encuentra el colegio C quienes suelen ser muy ambiguos en la mención de los incentivos que ofrecen a sus trabajadores, sobre todo en lo concerniente a documentos formales escritos.

2.2.3 Acerca de las principales actividades que realizan los tres colegios en su plan de incentivos entre los años 2013 y 2017.

Corresponde ahora constatar de qué manera se han implementado algunos incentivos en los tres colegios más allá de lo que pueda aparecer en documentos institucionales relacionados con la identidad y razón de ser de la Institución Educativa.

En el caso del colegio A cuentan con el **beneficio** de una Cartilla de Incentivos que viene a ser una especie de banco de tiempo en el que se ofrece a los trabajadores una serie de alternativas de días o medios días libres por diversas razones (tiempo para la salud, asuntos familiares, tramites académicos, etc.) Todo esto sujeto a unas restricciones y al permiso del superior inmediato. La iniciativa se creó en el año 2016 siendo una alternativa para todos aquellos que requieren de un tiempo en las mañanas para algún tema específico.

En el caso del colegio B existen dos políticas específicas que han sido implementadas en documentos independientes al RIT. Una de ellas está relacionada a la **formación continua** a través de la promoción de la capacitación del personal y tiene el código: POL004-2016-DG. Por otro lado, cuentan con otra vinculada a **beneficios** de Planes de Salud con el código: POL-003-2016-DG.

En el caso del colegio C es bastante ambiguo en la formulación de políticas de incentivos ya que solo se mencionan aspectos relacionados a la entrega de una felicitación escrita y pública en el caso de **reconocimiento y prestigio** y la mención de asistencia a cursos especiales de actualización y capacitación en el aspecto de **formación continua**, pero no se indica el cómo se llevará a cabo la implementación de dicha iniciativa.

Tabla 4. Tipos de incentivos y actividades de implementación de los tres centros educativos basados en el R.I.T.

TIPO DE INCENTIVOS/ POLITICA IMPLEMENTADA	COLEGIO A	COLEGIO B	COLEGIO C
FORMACIÓN CONTINUA	Subvención a los cursos de actualización y capacitación hasta el 60%,	Política de promoción de la capacitación del personal CODIGO DE POLÍTICA: POL004-2016-DG Talleres, retiros espirituales Subvención a los cursos de actualización y capacitación hasta el 50%,	Talleres exposiciones Asistencia a cursos especiales o capacitación (no se menciona monto con el que se apoyará)
DIFERENCIALES DE SUELDO	Remuneración al cargo Gratificación extraordinaria por concepto de uniforme.	Remuneración al cargo	No se menciona
RECONOCIMIENTO Y PRESTIGIO	Mención especial, oral o escrita	No se menciona	Mención especial por trabajos altamente significativos como educador católico, pudiendo ser mención oral o escrita.
BENEFICIOS PERSONALES Y FAMILIARES	Subvención en la pensión escolar para sus hijos(as) que estudian en nuestro Colegio. Subvención escolar porcentual para sus hijos(as) que estudian en otro centro educativo para el personal de mantenimiento. Subvención del 60% del seguro médico	Asignación para Educación. Beca a partir del 5to. Grado de Primaria, siempre que el trabajador tenga más de 01 año de antigüedad Fallecimiento del Trabajador y sus familiares directos. Bonificación Extraordinaria equivalente al 60% de la UIT, cada vez que fallecieran sus familiares directos como son: esposa, hijos, madre y padre,	No se menciona

	particular (EPS) para el trabajador(a) y sus hijos(as) menores de 18 años” Cartilla de Incentivos 2016-2017	así como de él mismo	
INFRAESTRUCTURA Y MATERIALES DE ENSEÑANZA ADECUADOS	Protección solar	No se menciona	No se menciona
INCENTIVOS POR AÑOS DE SERVICIO	Quinquenio Felicitación escrita por los 25 años de servicio y una bonificación extraordinaria que comprende: dos sueldos básicos, dos remuneraciones al cargo y dos asignaciones familiares. Felicitación con obsequio conmemorativo por los 20 años de servicio	No se menciona	No se menciona
DOMINIO DE PROFESION	Escalafón por los siguientes grados académicos obtenidos: diplomado, segunda especialidad, maestría y doctorado”.	No se menciona	No se menciona

Podemos notar que los tres colegios cuentan con una serie de incentivos que abarcan la tipología previamente investigada y hemos modificado la denominación de algunos como: incentivos por años de servicio y beneficios personales y familiares. En el caso del colegio A se evidencia que abarcan la mayor cantidad de estímulos, mientras que los otros dos mencionan solo algunos aspectos, quizás esto puede estar relacionado al hecho de que, al colocarlos por escrito, es probable que los mismos se conviertan en el futuro en derechos adquiridos o que si se trata de incentivos económicos tengan que ser susceptibles a los descuentos de ley.

2.2.4 Referente a las percepciones generales de los miembros de la comunidad educativa sobre los efectos de los incentivos.

En torno a las percepciones generales de los miembros de la comunidad educativa sobre los efectos de los incentivos, se explicitan dos grandes tendencias basadas en percepciones positivas y críticas. Las percepciones **positivas** las podemos encontrar en las siguientes categorías previamente establecidas: beneficios personales y familiares, mecanismos de reclamo, infraestructura y materiales de enseñanza adecuados, incentivos por años de servicio y dominio de la profesión.

En el caso de las percepciones **críticas** podemos recoger cierta inconformidad sobre todo en el colegio A respecto a las siguientes categorías: formación continua, reconocimiento y prestigio y diferenciales de sueldo.

Es evidente que en los tres colegios existe interés por la capacitación y actualización de los docentes dada la explicitación del apoyo económico en los documentos institucionales que ofrecen a sus miembros. En lo concerniente a **formación continua** existen algunas percepciones **positivas**, así como también una observación sobre la disposición hacia la misma en el caso del colegio A, sobre el efecto de las capacitaciones ofrecidas en los tres colegios. Cabe mencionar que en este aspecto los tres colegios cuentan con capacitaciones en el Carisma religioso con una Universidad Norte Americana de la misma congregación.

*La Cultura Marianista se ha acentuado mejor. Dos décadas atrás los profesores eran muy buenos, pero tenían poco manejo del Carisma Marianista y eso hacía que hubiera dificultades con la transmisión de estos mismos principios. Sin embargo, ahora hay mayor **apertura** a estos principios.
(Entrevista director colegio C).*

*En la parte académica, yo creo que por el apoyo que les da el colegio, los profesores se han **involucrado más**, en lo referente a buscar mejores capacitaciones de acuerdo con la especialidad, de acuerdo con lo que está demandando la educación y todo lo que el colegio exige. Se ve, se escucha que hay mayor cantidad de profesores que asisten a cursos de capacitación dentro y*

fuera del colegio, porque tenemos cursos dentro del colegio también como: Familia Sistémica, curso de Tutoría, curso sobre disciplina positiva, y los cursos para los administrativos como las capacitaciones de primeros auxilios.
(Entrevista Docente Colegio B).

Existen diversidad de opiniones sobre este punto, podemos apreciar que en el caso del colegio A en el área administrativa les cuesta mucho motivar a su personal a capacitarse ya que son trabajadores que tienen años en sus puestos, por lo tanto, no sienten mayor intención de esforzarse.

*Son diferentes visiones, reacciones y percepciones. Cuando se empezó a ver, hace 3 años, la posibilidad de capacitar al personal administrativo, **muchos lo hicieron porque tenían que hacerlo**, no por que sentían que era necesario para ellos. Son pocos los que sí les interesa y que como gente joven tienen otra motivación y visión. El problema es que la gente que no está joven y tiene la seguridad de su puesto en una silla, no quieren más y no buscan más.*
(Entrevista Administrador colegio A).

En el caso del colegio B y el colegio C se percibe que el personal se ha **involucrado más** y tienen mayor **apertura** en la actualización en temas relacionados al Carisma Religioso del colegio y a las demandas de la educación actual.

Para efectuar una reforma educativa bien planteada en lo concerniente al desarrollo profesional de los tres colegios que abarque a los administrativos y educadores, se debe buscar fortalecer las alternativas para el incremento de la eficiencia y eficacia, esto “tendría que ser la reforma de la formación inicial y permanente de los docentes y de la estructura e incentivos de la carrera magisterial, como mecanismo para estimular el desarrollo profesional permanente del profesorado” (Arregui et al. 1996, p.3).

Sobre lo que respecta a las demandas laborales **o mecanismos de reclamos**, los tres colegios coinciden en el hecho que en la actualidad no cuentan con una representación activa a través de un sindicato u asociación. El colegio A cuenta con una Comunidad Magisterial pero que no cumple la función de Sindicato y que sus

acciones se han ido diluyendo con el tiempo. Las demandas por lo general se abordan directamente con el director, tal como se comenta en el colegio C. En el colegio B los miembros de la institución no desean involucrarse en la conformación de una asociación ya que aparentemente no tienen demandas laborales. Podemos concluir que hay un trato **horizontal, positivo y directo** para solucionar las demandas laborales.

*Generalmente lo hacen **directamente con la dirección**, de manera muy libre, buscan una entrevista con el director y le plantean el problema de manera directa, salvo que sea un ámbito más administrativo que lo hacen conmigo, pero por lo general directamente con él.*
(Entrevista Administrador Colegio C).

*Actualmente no contamos con una asociación de profesores que esté activa, hace más o menos como año y medio, dos años que no se convoca a elecciones, y los profesores quizás por la recarga de trabajo no quieren involucrarse más. Antes sí, a través de la asociación de profesores, se llevaba algún pliego, vale decir a la Dirección para que, de alguna manera, estudie y vea si puede apoyar. Actualmente no tenemos Asociación de profesores, por lo tanto, **no se están dando planteamientos de demandas laborales.***
(Entrevista Docente colegio B).

*Existe un mecanismo que es la **Comunidad Magisterial**, pero en sí, ha estado inactiva. En un comienzo si había un propósito de hacer llegar a la Dirección General estas demandas de los profesores cada año, pero eso se fue apagando. Se crea en el año 2007, comenzó con bastantes ganas y entusiasmo, había una buena conversación con los profesores. Me tocó vivir, en este caso comunidades magisteriales o dirigencias de comunidades magisteriales muy activos que querían conversar y se conversaba sobre las necesidades de los trabajadores y de los docentes, porque quiéranlo o no también involucraba administrativos y algunos de mantenimiento y hablaban sobre las necesidades del personal y esto poco a poco se fue perdiendo. No sé en qué momento se perdió esa gran iniciativa de los profesores.*
(Entrevista director colegio A).

Sobre el punto de **diferenciales de sueldo** en los tres colegios, pese a pertenecer a niveles socio económicos diferentes, cada uno cuenta con presupuestos distintos, hemos podido verificar en el análisis documental que las diferencias básicamente están establecidas por los puestos que ocupan sus miembros bajo la figura de la remuneración al cargo. Sobre la conformidad respecto al sueldo recibido los entrevistados comentaron lo siguiente:

*Yo sí me siento satisfecha. En mi caso yo vivo muy cerca así que no me desplazó en auto, entonces no gasto en movilidad. La **alimentación** es otro tema importante porque también está cubierta ya que el almuerzo lo tenemos aquí en el colegio de forma gratuita. Debido a esta medida tenemos la seguridad que los trabajadores van a estar **tranquilos** durante todo el horario escolar ya que no tenemos necesidad de estar saliendo del recinto para comer.*
(Entrevista administrador colegio B).

*El sueldo o remuneración en el colegio se abonan al finalizar cada mes y se da por la labor real y efectiva realizada, así como de acuerdo a ley. Se firma la boleta y recibimos la copia correspondiente. El colegio concede adelantos de sueldo en casos de urgencia. A su vez el trabajador recibe la **remuneración vacacional** de acuerdo a las normas que rige para el sector privado. El escalafón del personal del colegio está conformado por un conjunto de normas e instrumentos que proporcionan la evaluación y promoción a quienes laboraran el colegio. Sobre esto tienen derecho los que laboran: docentes, administrativo y de servicio de acuerdo a requisitos para cada nivel.*
(Entrevista a docente colegio C).

Podemos notar que existen criterios similares como el hecho que los tres colegios cuentan con una remuneración al cargo pero que según el testimonio del colegio A, no existe mayor esfuerzo por alcanzar el nuevo cargo ya que el sueldo no resulta muy atractivo, esto denota cierta **incomodidad** sobre el monto asignado para la remuneración al cargo.

En un análisis bastante ligero pero real, están los comentarios de: ¡Da igual ser coordinador que tutor!, porque la diferencia hasta hace dos años era de 100

*soles, entonces los profesores ya no se esfuerzan en ser coordinadores, y piensan que todo lo debe hacer el coordinador. Si adoptáramos las políticas de otras instituciones, no para comparar sino para mejorar, donde el coordinador tiene una **diferenciación sustancial de sueldo en cuanto a su cargo**, esta medida impulsa hacia una competencia sana, hacia un desarrollo personal, donde todo el mundo siempre va a aspirar a ser coordinador o a seguir escalando en cuanto a esos cargos que ofrece el colegio.*

(Entrevista a docente colegio A).

Esto implica dar un paso adelante que envuelve “la revaloración de la función docente que propone un esquema de actualización, la mejora del salario profesional y aceptar por vez primera la evaluación del desempeño docente, pero vinculada a un esquema de incentivos salariales diferenciados” (Alaniz 2014, p. 38).

En el caso del colegio B, se puede ver que además de lo ofrecido a nivel de remuneración, los miembros de la comunidad educativa cuentan con un almuerzo gratuito diario, lo que permite que no tengan que salir o llevar comida a su centro de trabajo. El colegio C menciona el escalafón como un diferencial de sueldo y el pago de vacaciones, incentivo con el que cuentan los tres colegios pero que no aparece mencionado en estas declaraciones.

En el aspecto de **reconocimiento y prestigio** que podríamos ubicarlo como un incentivo no económico podemos ver un aspecto común en los tres colegios que corresponde a felicitaciones personales, a través de un correo electrónico, a través de un memorándum o por medio de una felicitación pública en una asamblea general. Entendemos además desde el aporte de Alcázar y Cieza (2002) en su investigación sobre el colegio Fe y Alegría que el reconocimiento al maestro por su trabajo, el acompañamiento al trabajo del profesor, y el sentido de pertenencia a la institución con aspectos muy importantes para su trabajo en la escuela.

*La dirección tiene costumbre de hacerlo en forma personal, te llama o te busca en forma personal o te escribe un correo o es **publicado muchas veces en el boletín del colegio o alguna carta** que te hacen llegar. Por ejemplo, **correos de agradecimiento, diplomas de honor** por la participación en algún evento fuera o*

dentro del colegio. (Entrevista docente colegio B).

Felicitándolos de manera pública. Los reconocen promoviéndolos según sea el caso o requerimientos. Felicitan su labor de manera escrita vía memorándum y de forma pública resaltando la labor o acción realizada.

(Entrevista docente colegio C).

Podemos notar que la percepción sobre este punto en el colegio B y C es **positiva** ya que son reconocidos a través de distintos formatos y se sienten agradecidos y conformes. En el caso del colegio A existe una percepción **crítica** ya que se considera que falta reconocer de forma más explícita para todos los miembros de la comunidad educativa.

*Recuerdo mucho que cuando hay personas que terminan una maestría o algún otro curso, se manda un **correo**, no es tan masivo este canal de información, pero si se felicita cuando alguien termina algún tipo de curso o modalidad de estudio y también está la comunicación personal. Considero que ese reconocimiento está, pero de una forma muy **implícita**. Quizás para evitar rumores, suspicacias, celos profesionales. Siempre los he escuchado o los he recibido de forma muy personal. No lo he visto en un plano profesional o institucional sino simplemente en un plano amical.*

(Entrevista docente colegio A).

Acerca de los **beneficios individuales y personales** que reciben los miembros de la comunidad educativa de los tres colegios, aparece información muy diversa de los diferentes aspectos que cubren los empleadores sin necesidad de ponerlos por escrito en una Reglamiento o Política formal. Los administradores entrevistados son quienes cuentan con la información mejor organizada de este aspecto. Debemos además tener en cuenta que “the benefit being awarded has to be sufficiently powerful to have incentive value. Not all teachers want the same things and, also, incentives are often culture-specific”¹⁴ (World Bank 2009, p.12).

¹⁴El beneficio que se otorga debe ser lo suficientemente poderoso como para tener un valor de incentivo. No todos los docentes quieren las mismas cosas y, además, los incentivos suelen ser específicos de cada cultura.

Tenemos la cartilla de beneficios que nos ofrecen, con un banco de tiempo libre por cumpleaños, asuntos familiares, etc. Tenemos la cuna para los hijos de los trabajadores. Una auxiliar de inicial de la cuna es subvencionada al 100% por los papás que tienen el beneficio y otra auxiliar la asume el colegio. Tenemos estacionamientos. Todo el personal de mantenimiento, administrativos y algunos directivos o coordinadores de área, tiene un celular que ofrece el colegio; y eso algo que no está por escrito.

(Entrevista administrador colegio A).

El uso de instalaciones deportivas, que normalmente se alquilan aquí en el colegio, para los profesores es gratuito, dependiendo del horario y las coordinaciones previas con administración, los talleres deportivos en vacaciones muchas veces para los hijos de los trabajadores también es gratuito, la alimentación que nos dan, los agasajos, los regalos, los recuerdos por ciertos días de trabajo, el estacionamiento, son cosas gratuitas que el colegio ofrece como tal, en navidad compran artefactos hacen sorteos, en navidad cuentan con un sistema de aguinaldo con una tarjeta con un monto de dinero y panetones. Todas las oficinas tienen café con galletas, estacionamiento gratuito, regalos por días especiales, los almuerzos por fechas especiales.

(Entrevista administrador colegio B).

Por ejemplo, los estacionamientos, una tarjeta de bono por navidad, bonificación por desempeño laboral, que la damos en el mes de octubre de cada año, donde ahí se evalúa mucho el rendimiento del profesor, su calidad en el trabajo, su puntualidad, la menor cantidad de faltas que pueda tener en el año, todas esas cosas van sumando un 100%, y se le valora de acuerdo con un monto establecido para cada año, la gran mayoría lo recibe.

(Entrevista administrador colegio C).

Las entrevistas en el punto de los beneficios personales y familiares evidencian que de forma complementaria los empleadores agregan una serie de estímulos a los trabajadores y sus familias para mantenerlos **motivados y fidelizados** con la labor que desempeñan. Quizás estos beneficios no aparecen escritos para evitar el escollo de la conversión a derechos adquiridos. La percepción en este aspecto es

positiva y de agradecimiento, esto se puede inferir por el hecho que no se trata de estímulos individuales, sino que se hacen extensivos a la familia del trabajador. En lo concerniente a **infraestructura y materiales de enseñanza adecuados** existe claridad en el hecho que por tratarse de colegios privados definitivamente tendrán algunas ventajas referentes a los recursos materiales con los que contarán los docentes para llevar a cabo su función de forma efectiva. En este punto existen coincidencias en los tres colegios.

*Cuando entré el primer año al colegio, me sorprendió que tuviésemos una **Oficina de Material didáctico** donde el docente podría requerir plumones, hasta un borrador, ¿no? Entonces, eso en el tiempo se ha ido estructurando mejor para beneficio de nosotros y eso es importante y me siento **orgulloso** de mencionarlo, porque uno entra al aula sabiendo que puede contar con los recursos necesarios y hasta un poquito más; hace poco nos han instalado las pizarras interactivas, que más allá de la funcionalidad que uno le pueda dar o la propia pizarra, están los recursos, los ambientes. Hemos inaugurado hace dos años un nuevo pabellón en el nivel secundaria, donde los que enseñan en primero o quinto gozan de un espacio bastante amplio para desarrollar incluso trabajos en grupo. Hay un bono por concepto de uniforme en febrero, interesante para que el profesor sepa que su presentación ante los padres y alumnos, es importante, si contamos con esa posibilidad.*

(Entrevista docente colegio A).

*Buscamos tener tecnología de punta, por ejemplo, tenemos las pizarras inteligentes que son utilizadas en los laboratorios de ciencias. Todos los laboratorios de ciencias están equipados con lo último, el laboratorio de física tiene el famoso programa Pasco que lo trajeron de Estados Unidos, un profesor fue a capacitarse para manejarlo en el colegio. Las computadoras, las lap tops, las tablets, se van renovando progresivamente de acuerdo con el uso que le dan los alumnos durante el año; estamos creciendo en infraestructura, se va viendo las **necesidades pedagógicas** que se tiene. Nos ofrecen dos mudas de uniforme al año.*

(Entrevista docente colegio B).

*Se cuenta con infraestructura y materiales **adecuados**, las aulas son amplias en el caso de inicial, cada salón cuenta con pizarras inteligentes, se cuentan con ambientes de psicomotricidad, laboratorio de cómputo, aulas multiusos, jardines, bosque, capilla, etc. Nos brindan uniforme de manera gratuita cada año.*

(Entrevista docente colegio C).

Podemos ver similitudes y consenso en el caso de la posibilidad de contar con una oficina específica que les brinda los materiales, por otro lado, en el caso del uniforme, en el Colegio A se les entrega una bonificación específica para ese tema junto con el bono de escolaridad, En el caso del B y C se les hace entrega de las prendas para el uso anual. Hay mucha atención a las demandas pedagógicas y no se escatima en gastos en lo referente a materiales y recursos. Los docentes están **conformes y agradecidos** con los recursos con los que cuentan.

En el caso de los **incentivos por años de servicio** los tres colegios reconocen a sus profesores sobre todo a los que cuentan con un número significativo de años de trabajo en la institución educativa. Esto contempla estímulos de tipo no económico que están más alineados en la entrega de medallas y obsequios, así como también en algunos casos la entrega de dinero en efectivo por cumplir bodas de plata de vida institucional.

*El **quinquenio** fue congelado porque antes nos daban el 5% de nuestro sueldo, ahora es un monto que nos dan fijo por el grado igual que los quinquenios de tiempo de servicio.*

(Entrevista al Administrador del colegio A).

*Hay una bonificación cuando uno cumple 25 años, de dos remuneraciones y media, pero curiosamente solamente se otorgaba ese reconocimiento a los administrativos y docentes y no a los de mantenimiento. Cuando yo asumo la Dirección vi que a varios trabajadores de mantenimiento nunca se les había reconocido esa bonificación, entonces también regularicé eso. Se les dio reconocimiento de 25 años a todos los que tengan 25 años y a partir de la fecha que sí hay una política escrita ese reconocimiento es a **cualquier trabajador que***

cumple 25 años se le otorga una bonificación de esa cantidad y eso figura en el RIT.

(Entrevista Director Colegio B).

*Cuando hay quinquenios o periodos de 25 años también hay **reconocimiento público**. Por fechas importantes al terminar el colegio o retiros por la edad también hay un reconocimiento público y la “**Medalla Marianista**” que se entrega a quienes concluyen con su periodo laboral.*

(Entrevista Docente del colegio C).

Se menciona al quinquenio de forma explícita en el colegio A y a pesar que se cumple en los colegios B y C y se menciona en los documentos institucionales, esto no se percibe a primera vista. En el caso de los colegios A y B existe un estímulo económico por los 25 años de servicio, en el caso del colegio C se entrega una medalla por la trayectoria y al retiro del docente. Bajo los diferentes niveles socio económicos a los que pertenecen las escuelas, existe una percepción **positiva** ya que los docentes perciben que si existe reconocimiento por parte de la Comunidad Educativa.

Uno de los aspectos más relevantes es garantizar la capacidad o el conocimiento más claramente definido como **dominio de la profesión** y de qué manera garantizan que son competentes para sus colegios, la forma en cómo se les hace seguimiento, etc. La percepción de los directivos sobre la forma en que garantizan que sus profesores son eficientes, o cumplen con los objetivos establecidos, en su trabajo serían:

*A través de los encargos de las Direcciones de Nivel, de las Coordinaciones, nos retro alimentamos en las informaciones que tenemos, que son objetivas, y que sabemos qué profesores están yendo bien, qué profesores están yendo mal, los tratamos de encaminar. Nos ha pasado incluso que ha habido casos en que hemos tenido problemas de cansancio mental y hemos tenido que brindar **apoyo psicológico**, pero eso se da a través de la retro alimentación que tenemos a través de las supervisiones que se dan en todos los niveles, en todos los*

estamentos, Dirección General, Direcciones de nivel, coordinadores y tutoría. Existe cierto nivel de stress en el colegio, entonces hay que poner ese apoyo también para estabilizar a la persona.

(Entrevista Director del colegio A).

*Todos los trabajadores no sólo los docentes están permanentemente siendo evaluados y estamos ahora implementando la **evaluación 360**. Entonces un profesor puede ser evaluado por su coordinador de nivel, por su coordinadora académica, por sus alumnos, por sus propios compañeros también, entonces permanentemente estamos monitoreando el desempeño del trabajador. Yo creo que es un elemento valioso y no siempre es una evaluación para desvincularlos, es una evaluación para ver cómo estás, qué está bien y qué debes mejorar. Normalmente después de una evaluación 360 están las entrevistas donde se les plantea algunas metas a trabajar.*

(Entrevista Director del colegio B).

*Para que un profesor ingrese al colegio el requisito principal es que tengan título profesional, con eso garantizan que hay una formación en Educación. Luego, internamente se hace una **formación** de cómo se trabaja en el colegio y en el aula que la dan los directivos a los profesores, todos los años. Este es un modelo que no solo recoge la formación en la fe, sino que también el desarrollo de competencias que manda el Ministerio de Educación. Llevan a cabo el proceso de metacognición y el enfoque de un trabajo colaborativo.*

(Entrevista Director del colegio C).

Es claro que más allá de preocuparse por el conocimiento y la formación de sus docentes, también existe un interés real cuando tienen que afrontar casos en los que el estrés docente se hace presente. En el colegio A se ofrece apoyo psicológico para afrontar esas situaciones, en el colegio B se realiza acompañamiento y monitoreo continuo a los maestros y en el caso del C existe una preocupación por seguir los lineamientos y exigencias del Ministerio de Educación sin descuidar la formación en la fe basada en el Carisma de la Congregación religiosa de la que

dependen los colegios. Los docentes cuentan con el respaldo, la seguridad y seguimiento pertinente de su tarea. A continuación, evidenciamos un cuadro resumen sobre las percepciones sobre el efecto de los incentivos en los tres colegios.

Tabla 5. Resumen de las percepciones sobre el efecto de los incentivos en los tres colegios.

	COLEGIO A	COLEGIO B	COLEGIO C
FORMACIÓN CONTINUA	(-) Ambigua, algunos lo hacen por obligación.	(+) Compromiso, miembros más involucrados.	(+) Apertura a la capacitación y actualización.
MECANISMOS DE RECLAMO	(+) Comunicación Horizontal y directa.	(+) Comunicación Horizontal y directa.	(+) Comunicación Horizontal y directa.
DIFERENCIALES DE SUELDO	(-) Revisar los diferenciales entre coordinador y tutor.	(+) Tranquilidad	(+) Conformidad positiva, valoración del sueldo vacacional.
RECONOCIMIENTO Y PRESTIGIO	(+) Conformidad y gratitud.	(-) Falta explicitar los reconocimientos.	(+) Conformidad y gratitud.
BENEFICIOS PERSONALES Y FAMILIARES	(+) Motivación, gratitud y fidelización	(+) Motivación, gratitud y fidelización	(+) Motivación, gratitud y fidelización
INFRAESTRUCTURA Y MATERIALES DE ENSEÑANZA ADECUADOS	(+) Conformidad y gratitud.	(+) Conformidad y gratitud.	(+) Conformidad y gratitud.
INCENTIVOS POR AÑOS DE SERVICIO	(+) Valoración de la trayectoria	(+) Valoración de la trayectoria	(+) Valoración de la trayectoria
DOMINIO DE LA PROFESIÓN	(+) Respaldo, seguridad y seguimiento de la eficiencia de los docentes.	(+) Respaldo, seguridad y seguimiento de la eficiencia de los docentes.	(+) Respaldo, seguridad y seguimiento de la eficiencia de los docentes.

(+) Percepción positiva

(-) Percepción crítica

2.2.5 Sugerencias de los miembros de las instituciones educativas investigadas para mejorar la implementación de incentivos.

A lo largo de esta investigación hemos considerado de vital importancia tomar en cuenta las opiniones de los miembros de las comunidades educativas de los colegios analizados ya que consideramos que, a pesar de contar con una buena cantidad de estímulos en sus respectivos centros laborales, es importante complementar la información con la visión concreta de los destinatarios. En este aspecto hemos podido clasificar las sugerencias de la siguiente manera:

Lo referente a desarrollo profesional nos remite a pensar que efectivamente pese a que hay inversión en algunos colegios más que en otros, en el colegio C se considera que debe haber mayor capacitación e inversión, así como también créditos educativos, por otro lado, el colegio A plantea la posibilidad de crear el departamento de recursos humanos que bajo sus criterios podría implementar una mejor proyección de incentivos laborales para los docentes, en el colegio B no menciona nada sobre este punto.

*El último año tuve contacto con algunas instituciones que son del estado y me he enterado de que hay entidades que financian capacitaciones de profesores, también entidades privadas, entonces lo estoy trabajando recién, pero es una buena opción para comenzar.
(Entrevista administrador C).*

*Nos ayudaría mucho tener el **departamento de recursos humanos**. La persona que trabaje ahí podría ayudar a que se logren muchas cosas más.
(Entrevista administrador A).*

Hemos podido verificar que de acuerdo a lo analizado los miembros de la comunidad educativa se encuentran conformes con sus **sueldos**, entienden la realidad del nivel socio económico en el que se encuentran, pero si presentan algunas sugerencias sobre el tema de la remuneración al cargo sobre todo en el colegio A.

*Actualmente hablamos en la evaluación de la meritocracia en función del desarrollo docente, yo creo que, si sería bueno el tema de ir **premiando, en función a la meritocracia**, en función al logro de los objetivos, no solo porque sea una tendencia actual, sino porque creo que es una mirada más justa dentro de un mundo competitivo del que no vamos a salir nunca.*
(Entrevista a docente A).

En el caso de reconocimiento y prestigio se comenta que debería existir una mayor cultura de la felicitación de forma explícita, pese a los esfuerzos de los Consejos Directivos de los colegios, los trabajadores no sienten este aspecto muy desarrollado. Consideran además que se debería premiar los proyectos que sean viables de implementar con incentivos económicos y por eso en el colegio B sugieren:

*El trabajo de proyectos, que todos los profesores también presenten **proyectos** esto también va a ayudar a que el colegio te incentive de alguna manera con algún tipo de propuesta económica y ello pueda darse dentro del diseño de la política en el rubro remuneración.*
(Entrevista colegio B).

Existe un consenso en el hecho que los beneficios son diversos, pero que estos deberían documentarse y generar indicadores para poder ser justos en el momento de ofrecerlos. Ponerlos por escrito a través de una política o manual de procedimientos podría ser una alternativa interesante. Las sugerencias refieren lo siguiente:

*Ir sistematizando estos incentivos, que se exprese en documentos y como lo hemos ido trabajando con respecto a esta cartilla de incentivos, tener la certeza que siempre han existido estos beneficios e incentivos, pero ahora están visibles, son objetivos, están a la vista y esto ya no se va a perder. Todo lo que tenemos debemos irlo **sistematizando** en documentos, en procesos para que esto continúe.*
(Entrevista Director colegio A).

Por otro lado, se sugiere más espacios de integración donde se pueda incluir a las familias de los trabajadores en el caso del colegio B y C:

Tener actividades que sean de integración, yo entiendo que para el próximo año se va a tocar más esto. No necesariamente en un ambiente exclusivo de trabajo, sino que también tengan un espacio familiar para interactuar entre ellos de una manera distinta, es decir, en una reunión informal o para que puedan realizar alguna actividad deportiva juntos, de ese tipo, para integrar a todo el colegio.
(Entrevista a administrador colegio B).

Temas de esparcimiento, falta desarrollarlo, el área social debería de trabajar más en eso, para que también ese campo se contemple, no solamente todo es trabajo, eso también ayudaría mucho.
(Entrevista a administrador colegio C).

Por último, en el caso de dominio de la profesión podemos ver que en el colegio A y B, los docentes se sienten valorados en este aspecto y se les hace acompañamiento, solo en el caso del colegio C se plantean las siguientes sugerencias:

*Tengo entendido que todo incentivo o beneficio es a consideración del empleador o promotores en caso de entidades o empresas privadas. Por ello se debería lograr tomar el acuerdo de una **bonificación por el “buen desempeño”** cada año sería ideal pero seguro estaría sujeto a una evaluación continua.*
(Entrevista a docente colegio C).

Desde el inicio de la investigación hemos podido reconocer la importancia de dar voz a los docentes y sus iniciativas, por esta razón resulta trascendente notar que consideran la inclusión de sus familias en algunas iniciativas de reconocimiento, así como también la importancia de generar indicadores para ofrecer estímulos justos, esto se encuentra muy en sintonía con la adecuada formulación de una política de incentivos eficiente. No debemos perder de vista que más allá de lo económico, los maestros desean ser reconocidos empleando diferentes formatos.

Tabla 6. Cuadro Resumen de sugerencias

SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DE INCENTIVOS	COLEGIO A	COLEGIO B	COLEGIO C
FORMACIÓN CONTINUA	Creación del departamento de Recursos Humanos.	No se menciona	Mayor inversión en capacitación y especialización. Créditos para diplomados y maestrías. Contacto con instituciones del estado para capacitación.
DIFERENCIALES DE SUELDO	Meritocracia en lo referente a remuneración al cargo. Generación de indicadores para garantizar sueldos más justos.	No se menciona	No se menciona
RECONOCIMIENTO Y PRESTIGIO	No se menciona	Cultura del reconocimiento y felicitación. Presentación de proyectos y bono al proyecto ganador.	Difusión y marketing de la labor desempeñada.
BENEFICIOS PERSONALES Y FAMILIARES	Documentar los incentivos a través de manuales de procesos y generar indicadores para ofrecerlos. Viajes de placer por el buen trabajo realizado demostrado en indicadores de logro.	Poner por escrito los beneficios con los que se cuenta en la institución. Actividades de integración con las familias de los trabajadores.	Actividades de esparcimiento.
DOMINIO DE PROFESION	No se menciona	No se menciona	Mayor reconocimiento a los logros de las personas.

CONCLUSIONES

1. Al culminar el proceso de investigación, tanto en los documentos y en las entrevistas, podemos señalar que, tal como se ha mencionado en el marco teórico, los incentivos vienen a ser formas de motivación profesional a los docentes, oportunidades para mejorar la calidad del servicio educativo y los procesos de enseñanza aprendizaje y elementos compensatorios y reivindicadores de la carrera docente.
2. Hemos podido modificar las denominaciones de la tipología de incentivos propuesta por Vegas y Umansky (2005), como es el caso de pensiones y beneficios por beneficios personales y familiares; y el caso de estabilidad laboral por incentivos por años de servicio. Surgió además como categoría emergente la variable mecanismos de reclamo.
3. Los Directores Generales de los tres colegios tiene una noción clara pero poco profunda de lo que son los incentivos, por esta razón ha sido importante analizar los documentos institucionales y recoger la percepción de los destinatarios para identificar, describir, analizar y examinar el proceso de implementación de incentivos laborales de centros educativos particulares religiosos de Lima. Esto implica un aporte ya que la mayoría de investigaciones son desde la perspectiva de la escuela pública.
4. Los tres colegios investigados cuentan con un número significativo de estímulos y hemos podido identificar los **tipos** de incentivos laborales de los tres centros educativos particulares religiosos de Lima. Según la tipología planteada por Vegas y Umansky (2005) hemos reconocido que los tres colegios cuentan con iniciativas de: formación continua, diferenciales de sueldo, reconocimiento y prestigio, beneficios personales y familiares, infraestructura y materiales de enseñanza adecuados, incentivos por años de servicio y dominio de la profesión.

5. Los tres colegios cuentan con Reglamentos Internos donde describen las **principales actividades** que realizan los tres centros educativos para el proceso de implementación de su plan de incentivos entre los años 2013 y 2017. En el caso del colegio A cuentan con el **beneficio** de una Cartilla de Incentivos que viene a ser una especie de banco de tiempo en el que se ofrece a los trabajadores una serie de alternativas de días o medios días libres por diversas razones (tiempo para la salud, asuntos familiares, trámites académicos, etc.).

En el caso del colegio B existen dos políticas específicas que han sido implementadas en documentos independientes al RIT. Una de ellas está relacionada a la **formación continua** a través de la promoción de la capacitación del personal y cuentan con otra vinculada a **beneficios** de Planes de Salud. El colegio C no tiene implementadas políticas por escrito.

6. Hemos podido analizar el efecto de la política de incentivos desde las percepciones de tres miembros de cada uno de los centros educativos particulares religiosos llegando a concluir que a pesar que pertenecen a una misma congregación religiosa existen diferencias entre las tres instituciones educativas. Las percepciones **positivas** las podemos encontrar en las siguientes categorías previamente establecidas: beneficios personales y familiares, infraestructura y materiales de enseñanza adecuados, incentivos por años de servicio y dominio de la profesión. En el caso de las percepciones **críticas** podemos recoger cierta inconformidad sobre todo en el colegio A respecto a las siguientes categorías: formación continua, reconocimiento y prestigio y diferenciales de sueldo. Esta incomodidad podría deberse a que la mencionada institución educativa se encuentra en el medio de los niveles socio económicos de los tres colegios y las comparaciones suelen ser inevitables.

7. Por último, al examinar las **sugerencias** de los profesores para mejorar la implementación de incentivos hemos podido recoger iniciativas vinculadas a ciertos tipos de estímulos. Respecto a la formación continua se sugiere mayor inversión y créditos en capacitación. En el rubro diferenciales de sueldo se recomienda la meritocracia como alternativa y la creación de indicadores para crear incentivos más justos. En reconocimiento y prestigio se plantea intensificar la cultura de la felicitación y emplear medios alternativos para llevar adelante esta iniciativa. En el caso de beneficios personales y familiares se propone involucrar a las familias de los trabajadores en actividades de integración.



RECOMENDACIONES

Vinculadas con el campo de estudio:

Hemos podido dar cuenta de la importancia de los incentivos para el desarrollo de los docentes en un plano motivacional, aspiracional y ofreciendo el reconocimiento que merece la carrera docente. Es importante comparar los estudios recientes en la escuela pública y privada con lo ejecutado en Latinoamérica para nivelarlo con las iniciativas en Perú y continuar con el objetivo de seguir apostando por su implementación, generando modelos efectivos, explorando los diversos tipos que existen y extendiendo la investigación del tema.

La investigación sobre políticas de incentivos docentes implica retos ya que al trabajar con maestros se requiere de mucha creatividad, sobre todo en lo concerniente a la motivación frente a la carrera docente, ya que se trata de un oficio de baja rotación laboral. Se recomienda estudiar con profundidad el tema en la educación privada ya que nos permite reconocer el nivel de interés de los Directivos frente a la Comunidad Educativa por ofrecer algo más que un relativo “buen sueldo”. Es de suponer que a partir de esta confrontación de realidades se descubra (o se confirme) la gran brecha que divide a las instituciones privadas educativas de todo el país y se exploren alternativas de solución.

Debemos tomar en cuenta los cronogramas de los docentes entrevistados para evitar limitaciones de tiempo, sobre todo cuando se trata de una investigación de tres colegios diferentes. Se puede pensar erróneamente que los espacios de vacaciones son momentos para avanzar, pero la realidad del itinerario laboral del personal administrativo de las escuelas es diferente, por este motivo los cronogramas deben estar muy bien definidos y tomando en cuenta la realidad de las instituciones educativa.

Relacionadas con las categorías de la investigación:

Recomendaciones para los directivos de las Instituciones sobre los tipos de incentivo laboral docente.

1. Los Directivos de los colegios deben capacitarse en torno al tema de los tipos de incentivos para mejorar la formulación de las políticas, verificando la pertinencia de cuáles deben ser puestos por escrito y cuáles no.
2. Realizar el seguimiento a los miembros de la comunidad educativa para constatar qué tipos de incentivos serán más efectivos y tendrán mejores resultados individuales, familiares y como colectivo.

Recomendaciones para mejorar las políticas de implementación en torno al incentivo laboral docente.

1. Nivelar los criterios de selección entre los colegios en torno a los incentivos que se ofrecen en cada institución educativa.
2. Compartir buenas prácticas entre los colegios respecto al tema de incentivos.
3. Generar indicadores y procesos para la entrega de estímulos más justos y adecuados al contexto de cada uno de los colegios.

Recomendaciones en torno a las categorías con nueva denominación y emergentes.

1. En el aspecto de formación continua se recomienda capacitar en base a un diagnóstico de necesidades y de los horarios de los miembros de la comunidad educativa, de esta manera se podría garantizar el compromiso a través de jornadas o talleres de actualización tomando en cuenta sus opiniones.

2. Referido a diferenciales de sueldo, verificar los criterios de meritocracia y generar indicadores justos para estimular económicamente a los miembros que tienen un desempeño que vale la pena recompensar.
3. En el caso de reconocimiento y prestigio, considerar a la familia de los trabajadores para la entrega premios, así como también utilizar las redes sociales y la web para felicitar a los miembros de la comunidad educativa públicamente.
4. Acerca de los beneficios personales y familiares, generar espacios de encuentro con las familias de los trabajadores a través de paseos, campeonatos, premiaciones, etc. De esta manera los miembros se sentirán más fidelizados y agradecidos con la Institución Educativa.
5. Sobre la infraestructura y materiales de enseñanza adecuados, evidenciar en algunos documentos los beneficios con los que cuentan en este rubro como son el estacionamiento gratuito, uniforme gratuito y la protección solar para que se tenga presente la ventaja que se tiene frente a otras realidades educativas con la finalidad de generar una cultura del cuidado y mantenimiento al interior de los colegios.
6. Reconocer los años de servicio de los trabajadores que se retiran y jubilan, generando espacios de encuentro con ex profesores y trabajadores. Por lo general estos miembros de la comunidad educativa no regresan a los colegios por el desgaste natural de la profesión. Se recomienda la realización de futuras investigaciones sobre este aspecto.
7. Relacionado al dominio de la profesión se recomienda continuar la senda de la evaluación 360° y la verificación de los picos de estrés o burnout para evitar desgaste psicológico y baja en el rendimiento de los miembros de las Instituciones Educativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acuña, F. (2015). Incentivos al trabajo profesional docente y su relación con las políticas de evaluación e incentivo económico individual. *Revista Estudios Pedagógicos*, 41 (1), 7-26. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052015000100001&script=sci_arttext&tlnq=en
- Aguerrondo, I. (2004). Los desafíos de la política educativa relativos a las reformas de la formación docente. En AAVV., *Maestros en América latina: Nuevas perspectivas sobre su formación y desempeño* (pp. 97-142). Santiago de Chile: PREAL - CINDE. Recuperado de: www.oei.es/docentes/articulos/desafios_politica_educativa_reformas_formacion_docente_aguerrondo.pdf
- Alaniz, C. (2014). Implicaciones de la política educativa del nivel básico: la percepción de los docentes. *Revista Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, 20 (59), 29-67. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-05652014000100002&script=sci_arttext
- Alcázar, L. y Cieza, N. (2002). *Hacia una mejor gestión de los centros educativos en el Perú: el caso de Fe y Alegría*. Lima: Instituto Apoyo y Consorcio de Investigación Económica y Social. Recuperado de: <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/17>
- Andrew, H. (2006). *Awards and Recognition for Exceptional Teachers: K-12 and Community College Programs in the USA, Canada and other countries*. Ottawa: Matilda Press.
- Arregui, P., Hunt, B & Diaz, H. (1996) *Problemas, perspectivas y requerimientos de la formación magisterial en el Perú*. Lima: GRADE.
- Avalos, B (2000) El desarrollo profesional de los docentes. *Proyectando desde el presente al futuro. Documento de trabajo presentado al VII Seminario sobre prospectivas de la educación en la región de América Latina y el Caribe*, organizado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO, Santiago de Chile.
- Backhoff, E. & Contreras, S. (2014). "Corrupción de la medida" e inflación de los resultados de ENLACE. *Revista mexicana de investigación educativa*, 19 (63), 1267-1283. Recuperado de: www.pucp.edu.pe/1Fki5g
- Barnett, J., Ritter, G., Jensen, N., Lo, W. & Denny, G. (2014). *Merit pay programs for improving teacher retention, teacher satisfaction and student achievement in primary and secondary education: A systematic review*. The Campbell Collaboration. Recuperado de: www.pucp.edu.pe/LrTLGx
- Barber, M. & Mourshed, M (2008) *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. (Documento de trabajo 41). Buenos Aires: PREAL. Recuperado de www.oei.es/historico/pdfs/documento_preal41.pdf

- Bell, J. (2002). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación: Guía para investigadores en educación y ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Bruns, B. & Luque, J. (2014). *Great teachers. How to Raise Student Learning In Latin America and the Caribbean*. Washington D.C.: World Bank. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20488/9781464801518.pdf?sequence=1>
- Carvajal, A. (2006). *Elementos de investigación social aplicada*. Cartagena: Escuela Latino Americana de Cooperación y Desarrollo.
- Consejo Nacional de Educación (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú*. Recuperado de: www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/PEN-2021.pdf
- Consejo Nacional de Educación (2016). *Encuesta nacional a docentes de instituciones educativas estatales y no estatales*. Lima: CNE. Recuperado de: <http://www.cne.gob.pe/images/stories/cne-publicaciones/Libro%20ENDO%202014%20final.pdf>
- Cuenca, R. (2013). La escuela pública en Lima Metropolitana. ¿Una institución en extinción? *Revista Peruana de Investigación Educativa*, 5, 73-98. Recuperado de: <http://www.siep.org.pe/wp-content/uploads/281.pdf>
- Cueto, S., Torero, M., León, J., & Deustua, J. (2008). *Asistencia docente y rendimiento escolar: el caso del Programa META*. GRADE. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/158>
- Darling-Hammond, L. & Youngs, P. (2002). Defining Highly Qualified Teachers. What Does 'Scientifically Based Research' Actually Tell Us?, *Educational Researcher*, 31 (9), 13-25. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3102/0013189X031009013>
- De Moura, C & Ioschpe, G. (2007) *La remuneración de los maestros en América Latina: ¿Es baja? ¿Afecta la calidad de la enseñanza?* (Documento de trabajo 37). Santiago de Chile: PREAL Recuperado de file:///C:/Users/HP/Downloads/remuneracion_maestrosAL_mouracastro_ioschpe.pdf
- Félix, K. (2010). *Percepción de las maestras en relación con las políticas de estímulo del centro educativo particular Trilce* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1105>
- Gatti, B., Barretto, E., & André, M. (2011). *Políticas docentes no Brasil: um estado da arte*. In *Políticas docentes no Brasil: um estado da arte*. Brasilia: UNESCO. Recuperado de <http://pesquisa.bvsalud.org/oncologiauy/resource/en/eps-4045?lang=en>
- González, S. (2003). *¿Cómo mejorar el desempeño docente? Cuadernos de Educación Básica para todos*. Santo Domingo, RD: UNESCO/SEE/FLACSO. Recuperado de unesdoc.unesco.org/images/0013/001374/137469so.pdf

- Hunt, B. (2009). *Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina*. (Documento de trabajo 43). Santiago de Chile: PREAL Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/3093>
- Jaimes, G & Rodríguez, M. (2015). Convergencias, tensiones y rupturas en las políticas de formación e incentivos docentes en Bogotá D. C. *Revista Colombiana de Educación*, 68, 113-148. Recuperado de <http://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/RCE/article/viewFile/3038/2715>
- Johnson, S., Kraft, M. & Papay, J. (2012). How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. *Teachers College Record*, 114(10), 1-39. Recuperado de http://scholar.harvard.edu/files/mkraft/files/johnson_kraft_papay_teacher_working_conditions_final.pdf
- Kemmerer, F. & Thiagarajan, S. (1989). *Teacher Incentive Systems, Final Report. Policy Research Initiative: Haiti, Liberia, Somalia, Yemen Arab Republic*. Florida: Florida State University. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=ED351778>
- Khan, T. (2005) *Teacher job satisfaction and incentive*. A case study of Pakistan. Recuperado de: <https://www.gov.uk/dfid-research-outputs/teacher-job-satisfaction-and-incentive-a-case-study-of-pakistan>
- Latorre, A., Del Rincón, D. & Arnal, J. (2005). *Bases metodológicas de la Investigación Educativa*. Barcelona: Ediciones Experiencia, S. L.
- León, J. (8 de junio de 2014). Profesionales jóvenes se unen por una mejor educación. *La República*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/sociedad/797964-profesionales-jovenes-se-unen-por-una-mejor-educacion>
- Marina, J., Pellicer, C. & Manso, J. (2015). *Libro blanco de la profesión docente y su entorno escolar*. España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=581104>
- Medina, J. (2006). *La profesión docente y la construcción del conocimiento profesional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen.
- Merriam, S. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ministerio de Educación (2014a). MINEDU implementa Programa Nacional de Formación de Directores con inversión de 170 millones. Lima, Perú: *MINEDU (online)*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=29206>
- Ministerio de Educación (2014b). Infraestructura. Lima, Perú: *MINEDU (online)*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/p/politicas-infraestructura-pronied.html>

- Ministerio de Educación (2017a). Beca Vocación de Maestro. Lima, Perú: *MINEDU (online)* Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/beca.php>
- Ministerio de Educación (2017b). Evaluación docente. Lima, Perú: *MINEDU (online)*. Recuperado de: <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/evaluacion-docente/>
- Ministerio de Educación (2017c). Palmas Magisteriales. Lima, Perú: *MINEDU (online)*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/palmas-magisteriales.php>
- Ministerio de Educación (2017d). Beca Excelencia hijos de docentes. Lima, Perú: *MINEDU (online)* Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/beca-excelencia.php>
- Ministerio de Educación (2017e). Reconocimiento a las buenas prácticas de gestión educativa en las UGEL 2017. Lima, Perú: *MINEDU (online)*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/buenaspracticasmgestionugel/>
- Mizala, A., & Romaguera, P. (julio de 2002). El Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño Docente (SNED) en Chile, ponencia presentada en la reunión *El desempeño de maestros en América Latina: Nuevas Prioridades*, Brasilia.
- Mizala, A., & Romaguera, P. (2003). Rendimiento Escolar y Premios por Desempeño. La Experiencia Latinoamericana. *Serie Economía*, 157, 1-29. Recuperado de <https://ideas.repec.org/p/edi/ceauch/157.html>
- Morduchowicz, A. (2002). *Carreras, incentivos y estructuras salariales docentes*. (Documento de trabajo 23). Buenos Aires: PREAL. Recuperado de http://www.preal.cl/docstrabajo/Morduchowicz_23.pdf
- Morduchowicz, A. & Louzano, P. (2011). *Diseño y experiencias de incentivos salariales docentes*. (Documento de trabajo 55). Chile: PREAL. Recuperado de <http://m.preal.org/detalle.asp?det=2144>
- Murillo, J & Román, M. (2013) Docentes de Educación Primaria en América Latina con más de una actividad laboral. Situación e implicaciones. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 18 (58), 893-924. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/documentos/rmie/v18/n058/pdf/ART58009.pdf>
- Navarro, J (2002). *¿Quiénes son los maestros? Carreras e incentivos docentes en América Latina*. Washington, EE.UU: Banco Interamericano de Desarrollo.
- OCDE (2014). *TALIS 2013 Results. An international perspective on teaching and learning*. Recuperado de: <http://www.oecd.org/edu/school/talis-2013-results.htm>
- Odden, A. & Kelley, C. (2002). *Paying teachers for what they know and do: new and smarter compensation strategies to improve schools*. California: Corwin press.
- Ortega, T. & Crutchfield, T. (2014). ¿Mejoran las evaluaciones la eficacia docente? El sistema IMPACT en Washington, DC. *Inter American Dialogue Notas de política PREAL, junio*. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4770>

- Peña, T. y Pirela, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Revista Información, cultura y sociedad*, 16, 55-81.
- Rupérez, F. L. (2014). *Fortalecer la profesión docente: Un desafío crucial*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Saavedra, J. (2004). La situación laboral de los maestros respecto de otros profesionales. Implicancias para el diseño de políticas salariales y de incentivos. En M. Benavides, *¿Es posible mejorar la educación peruana? Evidencias y posibilidades* (pp. 181-246). Lima, Perú: GRADE, Grupo de Análisis para el Desarrollo. Recuperado de <https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1884/Possible%20mejorar%20EdPeruana-5..pdf?sequence=1>
- Schmelkes, S. (2014). La evaluación del desempeño docente: estado de la cuestión. En UNESCO, *Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe. El debate actual*. (pp. 154-186). París, Francia: Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE). UNESCO. Recuperado de <http://sncte.org.mx/seccion56/vernoticias.php?artids=304&cat=32>
- Sisto, V. & Fardella, C. (2011). Nuevas políticas públicas, epocalismo e identidad: El caso de las políticas orientadas a los docentes en Chile. *Revista de Estudios Universitarios*, 37(1), 123-141. Recuperado de www.pucp.edu.pe/0WQQTd
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Trujillo, H. (2016). Incentivos no económicos promovidos en una institución educativa privada de Lima para motivar el desempeño docente (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7808>
- Umaña, C. (2004). Esquemas de incentivos para la Carrera Docente. Archivos de Economía, 270. Colombia: Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <https://ideas.repec.org/p/col/000118/002589.html>
- Uribe, C. (2000). Políticas e incentivos que contribuyen al mejoramiento del desempeño y motivación docente. En J.C. Navarro, K Taylor, A. Bernasconi & L. Tyler., *Perspectivas sobre la reforma educativa. América Central en el contexto de políticas de educación en las Américas*, (pp. 211-234). Estados Unidos: La Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional Banco Interamericano de Desarrollo Instituto de Harvard para el Desarrollo Internacional. Recuperado de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACH684.pdf#page=241
- Vaillant, D. (2006a) Atraer y retener buenos profesionales en la profesión docente: políticas en Latinoamérica. *Revista de Educación*, 340, 117-140. Recuperado de www.pucp.edu.pe/r3mbK6
- Vaillant, D. (2006b). *SOS Profesión docente: al rescate del curriculum escolar*. Suiza: UNESCO. Recuperado de www.pucp.edu.pe/oGExyG

- Vaillant, D & Rossel, C. (2010) *El reconocimiento de la docencia efectiva: la premiación a la excelencia*. (Documento de Trabajo 48). Chile: PREAL Recuperado de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PBAAB702.pdf
- Vaillant, D. (2013). La Gobernanza Educativa y los incentivos docentes: Los casos de Chile y Uruguay. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*- 21 (1) Recuperado de www.fcs.edu.uy/archivos/revista%20ciencia%20politica%2021.pdf
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3 (1), 119-139.
- Vegas, E. & Umansky I. (2005). *Mejorar la enseñanza y el aprendizaje por medio de incentivos: ¿Qué lecciones nos entregan las reformas educativas de América Latina?* Washington D.C.: Banco Mundial. Recuperado de http://documentos.bancomundial.org/curated/es/6406814680_45232759/pdf/332660_S.pdf
- Vegas, E. (2006). Incentivos docentes y sus efectos en el aprendizaje del alumnado en Latinoamérica. *Revista de Educación*, 340, 213-241. Recuperado de http://www.revistaeducacion.mec.es/re340/re340_09.pdf
- Vernick, A & Trojan, R. (2011). A valorização do professor no Brasil no contexto das tendências globais. *Jornal de Políticas Educacionais*, 5 (10). Recuperado de <http://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/26301> numero de paginas falta
- Vollmer, M. (1994). Nuevas demandas a la educación y a la Institución escolar, y la profesionalización de los docentes. *Revista iberoamericana de Educación*, 5. 11-43. Recuperado de <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie05a01.pdf>
- Wengraf, T. (2012). *Qualitative Research Interviewing*. London: SAGE.
- World Bank (2009) *Teacher Motivation Incentives and Working Conditions*. Washington, D.C: World Bank. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/468341468306561093/pdf/705540BRI0P1060ion0300December02009.pdf>
- Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.



ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE ANÁLISIS DOCUMENTAL TIPOS DE INCENTIVOS

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CITA TEXTUAL EN EL REGLAMENTO INTERNO	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE INCENTIVOS LABORALES	TIPOS DE INCENTIVOS EN EL COLEGIO A. según la tipología de Vegas, 2006.	<p>COLEGIO A DIFERENCIALES DE SUELDO: RI01: “Modificar los sistemas remunerativos sin reducir inmotivadamente la remuneración principal. EL COLEGIO podrá crear nuevos sistemas de pago de condición temporal, tales como incentivos y remuneraciones al cargo, todos ellos se percibirán mientras se presente la condición que lo justifique. En el caso de las remuneraciones al cargo, se dejará de percibir con el cambio de colocación” SUBCAPÍTULO III: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE EL COLEGIO. Artículo 65, inciso n, p.25.</p>	<p>SUBCAPÍTULO III: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE EL COLEGIO. Artículo 65, inciso n, p.25.</p>	Se menciona de manera explícita que existen diferenciales de sueldo, es decir, remuneraciones al cargo que se brindarán a algunos docentes hasta la rotación en el puesto.
		<p>RI02: “Después de un año de servicio, el personal recibe una gratificación extraordinaria de al menos una (remuneración); la cual, será utilizada: 50% en el uniforme de trabajo y 50% para escolaridad” SUBCAPÍTULO XI: ESTÍMULOS. Artículo 95, inciso i, p. 37.</p>	<p>SUBCAPÍTULO XI: ESTÍMULOS. Artículo 95, inciso i, p. 37.</p>	Se menciona de manera explícita la existencia de una diferencia de sueldo a través de una gratificación extraordinaria, quiere decir que los docentes en este colegio reciben 15 sueldos al año, además de la C.T.S.
		<p>RI03: “El personal directivo y Jerárquico del EL COLEGIO percibirá una “remuneración al cargo” que constituye un pago adicional mensual que se otorga por periodos anuales al personal designado, como contraprestación a</p>	<p>SUBCAPÍTULO IX: REMUNERACIONES Artículo 80, p.30.</p>	Se desarrolla de forma más detallada la figura de “remuneración al cargo” y todos los deberes que implica esta responsabilidad en la I.E.

		<p>labores de mayor responsabilidad y/o dedicación inherentes a dichos cargos, respecto a las labores y jornadas ordinarias del personal, lo que implica la obligación de concurrir al CEP, sin pago de horas extras por trabajo en sobretiempo, en las oportunidades que el ejercicio del cargo lo requiera de acuerdo a la calendarización de actividades del CEP, y por cuanto el ejercicio del cargo es asumido en forma libre y voluntaria. Dicha remuneración al cargo solamente se otorgará mientras dure el ejercicio de cargo directivo y jerárquico".</p> <p>SUBCAPÍTULO IX: REMUNERACIONES Artículo 80, p.30.</p>		
		<p>DESARROLLO PROFESIONAL:</p> <p>RI04: "Oportunidades de actualización y perfeccionamiento, otorgando ayuda económica, según posibilidades del Colegio, considerando un año de antigüedad en el trabajo". SUBCAPÍTULO XI: ESTÍMULOS. Artículo 95, inciso b, p. 37.</p> <p>RI05: "Organizar eventos de actualización y capacitación docente y administrativa". TITULO II DE LA GESTION INSTITUCIONAL. Dirección General y Dirección de Nivel. CAPITULO I: DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA. Artículo 21, inciso u, p. 12.</p>	<p>SUBCAPÍTULO XI: ESTÍMULOS. Artículo 95, inciso b, p. 37.</p> <p>TITULO II DE LA GESTION INSTITUCIONAL. Dirección General y Dirección de Nivel. CAPITULO I: DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA. Artículo 21, inciso u, p. 12.</p>	<p>Es evidente que para el desarrollo profesional se requiere de actualización, por esta razón es importante el apoyo económico que los docentes reciben para perfeccionar conocimientos.</p> <p>Se menciona de manera explícita la organización de eventos de actualización y capacitación docente.</p>

		<p>RI06: “Promover la capacitación y entrenamiento de los trabajadores con la finalidad de incrementar sus conocimientos y especialización profesional y fomentar su desarrollo social, cultural, profesional y técnico”. SUBCAPÍTULO III: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE EL COLEGIO. Artículo 65, inciso L, P.23.</p> <p>RI07: “Promover la asistencia a cursos de capacitación o perfeccionamiento, charlas de adiestramiento y talleres. Principalmente para los trabajadores docentes, deberán estar presentes en todo tipo de programa destinado a su adiestramiento y formación profesional. Igualmente, el personal de servicios, deberá obligatoriamente participar en el montaje de todo tipo de equipo que adquiera EL COLEGIO. SUBCAPÍTULO III: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE EL COLEGIO. Artículo 66, inciso P, P.25.</p> <p>RI08: “Recibir una subvención a los cursos de actualización y capacitación hasta el 60%, previa aprobación de la Dirección y de acuerdo a las posibilidades del colegio; con el compromiso de hacerlo extensiva a sus alumnos y compañeros de trabajo”. SUBCAPÍTULO IV: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE EL COLEGIO. Artículo 68, inciso q, p.28.</p> <p>RI09: “Departamento de Innovación, Investigación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, que promueve la constante capacitación docente, la</p>	<p>SUBCAPÍTULO III: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE EL COLEGIO. Artículo 65, inciso L, P.23.</p> <p>SUBCAPÍTULO III: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE EL COLEGIO. Artículo 66, inciso P, P.25.</p> <p>SUBCAPÍTULO IV: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE EL COLEGIO. Artículo 68, inciso q, p.28.</p> <p>TITULO III DE LA GESTION PEDAGOGICA. CAPÍTULO I: DE LOS ASPECTOS</p>	<p>Se reitera la intención de la I.E. por capacitar y entrenar a sus trabajadores.</p> <p>Se reitera el tema y se da prioridad a los docentes.</p> <p>Se menciona de manera explícita el apoyo económico de un 60% para cursos de capacitación y actualización, sujeto a la decisión de la Dirección. No se mencionan indicadores claros para el proceso de selección de quienes accederán a este incentivo.</p> <p>Se menciona al Departamento encargado de la promoción de la capacitación en la I.E.</p>
--	--	---	--	---

	investigación, actualización y potencialización del desarrollo formativo y académico de los alumnos y alumnas”. TITULO III DE LA GESTION PEDAGOGICA. CAPÍTULO I: DE LOS ASPECTOS GENERALES. Artículo 107, inciso i, p. 42.	GENERALES. Artículo 107, inciso i, p. 42.	
	RECONOCIMIENTO Y PRESTIGIO: RI10: “ Mención especial, oral o escrita , por trabajos altamente significativos para la propuesta y los fines educativos del Colegio, expresados en su Ideario y demás documentos oficiales” SUBCAPÍTULO XI: ESTÍMULOS. Artículo 95, inciso a, p. 37. RI11: “ Felicitación escrita por los 25 años de servicio desempeñados en el Colegio y una bonificación extraordinaria que comprende: dos sueldos básicos, dos remuneraciones al cargo y dos asignaciones familiares”. SUBCAPÍTULO XI: ESTÍMULOS. Artículo 95, inciso d, p. 37. RI12: “ Felicitación con obsequio conmemorativo por los 20 años de servicio desempeñados en el Colegio” SUBCAPÍTULO XI: ESTÍMULOS. Artículo 95, inciso c, p. 37.	SUBCAPÍTULO ESTÍMULOS. Artículo XI: 95, inciso a, p. 37. SUBCAPÍTULO ESTÍMULOS. Artículo XI: 95, inciso d, p. 37. SUBCAPÍTULO ESTÍMULOS. Artículo XI: 95, inciso c, p. 37.	Se mencionan la felicitación oral o escrita como un tipo de estímulo. Acompañado de la felicitación escrita se entrega incentivos económicos a aquellos que cumplen 25 años de servicio en la I.E. Acompañado de la felicitación escrita se entrega un obsequio conmemorativo al cumplir 20 años de servicio en la I.E.
	PENSIONES Y BENEFICIOS: RI13: “Ser inscritos en las entidades de Seguridad Social y Pensiones, dentro del plazo establecido por la Ley”. SUBCAPITULO IV: DERECHOS Y	SUBCAPITULO DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR. Artículo IV: 67, inciso j, p. 28.	Los trabajadores son inscritos en las entidades de Seguridad Social y Pensiones.

		<p>OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR. Artículo 67, inciso j, p. 28.</p> <p>RI14: “Después de un año de servicio, todo el personal recibe una subvención en la pensión escolar para sus hijos(as) que estudian en nuestro Colegio” SUBCAPÍTULO XI: ESTÍMULOS. Artículo 95, inciso g, p. 37.</p> <p>RI15: “Después de un año de servicio, para el personal de Mantenimiento/Apoyo y Auxiliar recibe una subvención escolar porcentual para sus hijos(as) que estudian en otro centro educativo”. SUBCAPÍTULO XI: ESTÍMULOS. Artículo 95, inciso h, p. 37.</p> <p>RI16: “Después de un año de servicio, el personal del colegio recibe una subvención del 60% del seguro médico particular (EPS) para el trabajador(a) y sus hijos(as) menores de 18 años” SUBCAPÍTULO XI: ESTÍMULOS. Artículo 95, inciso i, p. 37.</p> <p>RI17: “No obstante la legislación laboral establece el derecho al Seguro de Vida Ley, después de 4 años de servicio laboral, el Colegio lo otorga desde el inicio del vínculo laboral”. SUBCAPÍTULO XI: ESTÍMULOS. Artículo 95, inciso k, p. 37</p>	<p>SUBCAPÍTULO ESTÍMULOS. Artículo XI: 95, inciso g, p. 37.</p> <p>SUBCAPÍTULO ESTÍMULOS. Artículo XI: 95, inciso h, p. 37.</p> <p>SUBCAPÍTULO ESTÍMULOS. Artículo XI: 95, inciso i, p. 37.</p> <p>SUBCAPÍTULO ESTÍMULOS. Artículo XI: 95, inciso k, p. 37</p>	<p>Se menciona el beneficio de subvención en la pensión escolar para los hijos de los docentes de la I.E. Esto es un diferencial importante respecto a otros colegios. No queda claro si es apoyo al 100%.</p> <p>Se menciona el beneficio de subvención en la pensión escolar para los hijos de los trabajadores de la I.E. Esto es un diferencial importante respecto a otros colegios. No queda claro si es apoyo al 100%.</p> <p>Se menciona el beneficio de la cobertura del 60% en un seguro médico particular.</p> <p>Se menciona el Seguro de vida Ley como un beneficio ofrecido por la I.E.</p>
		<p>INFRAESTRUCTURA Y MATERIALES DE ENSEÑANZA ADECUADOS:</p> <p>RI18: “Asimismo al inicio de una relación laboral, informará al trabajador sobre los efectos nocivos para la salud por la exposición prolongada a la radiación solar,</p>	<p>SUB CAPÍTULO XV: DE LAS MEDIDAS DE PROTECCIÓN POR EXPOSICION A LA</p>	<p>Respecto a este punto se mencionan las sanciones que recibirá el docente si deterioran la infraestructura y materiales.</p>

		<p>haciéndoles entrega de los elementos de protección idóneos con la debida capacitación para su adecuado uso". SUB CAPÍTULO XV: DE LAS MEDIDAS DE PROTECCIÓN POR EXPOSICION A LA RADIACION SOLAR. Artículo 105, p.39.</p>	<p>RADIACION SOLAR. Artículo 105, p.39.</p>	<p>Solo se capacita y entregan elementos de protección solar.</p>
		<p>ESTABILIDAD LABORAL:</p> <p>RI19: "Por cada quinquenio de servicio el trabajador(a) recibe un monto fijo, establecido por la Dirección General". SUBCAPÍTULO XI: ESTÍMULOS. Artículo 95, inciso e, p. 37.</p> <p>RI20: "Despido, fundado en causas relacionadas con su conducta o su incapacidad permitido por la Ley; además de las contempladas en la Legislación Laboral vigente". CAPÍTULO IV: RÉGIMEN LABORAL DEL PERSONAL. SUBCAPÍTULO I: SELECCIÓN DE PERSONAL. Artículo 64, inciso f, p. 22.</p> <p>RI21: "Observar los principios de razonabilidad y proporcionalidad; debidos procedimiento y doble instancia, en el ejercicio de su facultad sancionadora". CAPÍTULO IV: RÉGIMEN LABORAL DEL PERSONAL. SUBCAPÍTULO III: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE EL COLEGIO. ARTÍCULO 65º, Inciso o, p.23.</p>	<p>SUBCAPÍTULO XI: ESTÍMULOS. Artículo 95, inciso e, p. 37.</p> <p>CAPÍTULO IV: RÉGIMEN LABORAL DEL PERSONAL. SUBCAPÍTULO I: SELECCIÓN DE PERSONAL. Artículo 64, inciso f, p. 22.</p> <p>CAPÍTULO IV: RÉGIMEN LABORAL DEL PERSONAL. SUBCAPÍTULO III: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE EL COLEGIO. ARTÍCULO 65º, Inciso o, p.23.</p>	<p>La estabilidad laboral se percibe por el quinquenio que se ofrece, no queda claro el monto que recibirá el docente por la acumulación de quinquenios.</p> <p>Se puede inferir sobre el rubro de estabilidad laboral que los docentes son despedidos solo por causas conductuales, pero no se especifica las razones que podrían llevar a un despido efectivo.</p> <p>Existe estabilidad laboral ya que se sopesa la razonabilidad y proporcionalidad antes del despido.</p>

		<p>DOMINIO DE PROFESION: RI22: “Remuneración fija por escalafón por los siguientes grados académicos obtenidos: diplomado, segunda especialidad, maestría y doctorado”.</p> <p>SUBCAPÍTULO XI: ESTÍMULOS. Artículo 95, inciso f, p. 37</p>	<p>SUBCAPÍTULO XI: ESTÍMULOS. Artículo 95, inciso f, p. 37</p>	<p>Se demuestra con claridad que el dominio de la profesión y los grados académicos obtenidos son contemplados a través del escalafón. No queda claro qué porcentaje recibirán de incremento los docentes por sus especialidades.</p>
		<p>RESPONSABILIDAD ANTE EL CLIENTE:</p> <p>RI23: “Vincular estrechamente a los padres de familia de nuestros alumnos, motivando su participación activa en todas las acciones educativas y acompañándolos en su rol para garantizar su tarea de primeros formadores”.</p> <p>CAPÍTULO III: De los objetivos del Colegio. Artículo 13, inciso e, p.9.</p> <p>RI24: “Coordinar y organizar, con los representantes de los padres de familia, actividades que propicien el crecimiento de la infraestructura y equipos de la IE”.</p> <p>TITULO II DE LA GESTION INSTITUCIONAL. CAPITULO I: DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA. Del Director General. Artículo 21, inciso s, p. 12.</p> <p>RI25: “Los Padres de Familia (tutores o apoderados) de EL COLEGIO, son quienes han matriculado a sus hijos o pupilos en EL COLEGIO durante el respectivo año escolar. La participación de éstos se rige por el presente reglamento y por las normas mencionadas en el artículo 12º de la Ley de los Centros Educativos Privados y artículo 35º del reglamento de</p>	<p>CAPÍTULO III: De los objetivos del Colegio. Artículo 13, inciso e, p.9.</p> <p>TITULO II DE LA GESTION INSTITUCIONAL. CAPITULO I: DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA. Del Director General. Artículo 21, inciso s, p. 12.</p> <p>TITULO II DE LA GESTION INSTITUCIONAL. CAPITULO I: DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA. Órganos de colaboración. Artículo 48, p. 19.</p>	<p>El cliente, que en este caso son los padres de familia, forman parte del interés de la I.E., promoviendo su participación activa.</p> <p>Se menciona al cliente y sus representantes para la organización y coordinación de actividades de crecimiento y mejoras en infraestructura de la I.E.</p> <p>Se menciona el nivel de participación de los padres de familia en la I.E.</p>

		<p>la Ley de los Centros Educativos Privados del Decreto Supremo N° 009-2006-ED". TITULO II DE LA GESTION INSTITUCIONAL. CAPITULO I: DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA. Órganos de colaboración. Artículo 48, p. 19.</p>		
		<p>IDEALISMO: No se menciona</p>		
	<p>TIPOS DE INCENTIVOS EN EL COLEGIO B. según la tipología de Vegas, 2006.</p>	<p>COLEGIO B. DIFERENCIALES DE SUELDO: RI26: "Modificar los sistemas remunerativos sin reducir inmotivadamente la remuneración principal. EL COLEGIO podrá crear nuevos sistemas de pago de condición temporal, tales como incentivos y remuneraciones al cargo. Todos ellos se percibirán mientras se presente la condición que lo justifique. En el caso de las remuneraciones al cargo, se dejará de percibir con el cambio de función". CAPÍTULO V. REQUISITOS. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL COLEGIO. Artículo 15°, inciso m, p.11.</p>	<p>CAPÍTULO V. REQUISITOS. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL COLEGIO. Artículo 15°, inciso m, p.11.</p>	<p>Se menciona de manera explícita las palabras incentivos y remuneraciones al cargo evidentemente vinculadas al tipo de diferenciales de sueldo que se brindarán a algunos docentes hasta la rotación en el puesto.</p>

		<p>RI27: “La remuneración de carácter variable. El Colegio las otorga con carácter de liberalidad, tienen carácter transitorio, son consideradas como de cálculo para determinar la Compensación por Tiempo de Servicios, vacaciones y horas extraordinarias. Se pagan al trabajador mientras este desempeñe la función que motiva su otorgamiento. Deberá ser notificada por escrito, tanto al inicio como al término de su otorgamiento. Comprende: a. La Remuneración al cargo. b. Cualquier otro concepto que el Colegio decida pagarle al trabajador”. CAPÍTULO VIII. DE LAS REMUNERACIONES. Artículo 42, p.23.</p>	<p>CAPÍTULO VIII. DE LAS REMUNERACIONES. Artículo 42, p.23</p>	<p>Además de la remuneración al cargo se menciona que el Colegio tiene la potestad de hacer pagos por conceptos que considere convenientes.</p>
		<p>DESARROLLO PROFESIONAL: RI28: “EL COLEGIO reconoce que su personal es agente fundamental de la calidad del servicio educativo que brinda, por eso exige rigurosa selección, capacitación adecuada y permanente, conducta intachable, coherente y concordante con el carisma marianista”. CAPÍTULO II. GENERALIDADES. Artículo 2, p.5.</p> <p>RI29: “Promover la capacitación y entrenamiento de los trabajadores con la finalidad de incrementar sus conocimientos y especialización profesional y fomentar su desarrollo social, cultural, profesional y técnico”. CAPÍTULO V. REQUISITOS. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL COLEGIO. Artículo 14°, inciso L. p. 10.</p>	<p>CAPÍTULO II. GENERALIDADES. Artículo 2, p.5.</p> <p>CAPÍTULO V. REQUISITOS. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL COLEGIO. Artículo 14°, inciso L. p. 10.</p>	<p>Es evidente que para el desarrollo profesional se requiere de capacitación adecuada y permanente, por esta razón se prioriza lo concerniente al Carisma de la congregación de la que dependen.</p> <p>Se reitera la importancia de la capacitación y entrenamiento para fomentar el desarrollo social, cultural, profesional y técnico</p>

		<p>RI30: “Promover la asistencia a cursos de capacitación o perfeccionamiento, charlas de adiestramiento y talleres”. CAPÍTULO V. REQUISITOS. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL COLEGIO. Artículo 15°, inciso o, p.11.</p> <p>RI31: “Asistir a las jornadas y/o retiros espirituales, así como a las sesiones que se programen con fines de entretenimiento, desarrollo espiritual o capacitación”. CAPÍTULO VI. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR. Artículo 16, inciso Z. p. 14.</p> <p>RI32: “Recibir una subvención a los cursos de actualización y capacitación hasta el 50%, previa aprobación de la Dirección y de acuerdo a las posibilidades del colegio. Con el compromiso de aplicar los conocimientos adquiridos en favor de la Institución”. CAPÍTULO VI. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR. Artículo 17, inciso q. p. 15.</p>	<p>CAPÍTULO V. REQUISITOS. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL COLEGIO. Artículo 15°, inciso o, p.11.</p> <p>CAPÍTULO VI. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR. Artículo 16, inciso Z. p. 14.</p> <p>CAPÍTULO VI. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR. Artículo 17, inciso q. p. 15.</p>	<p>Se retire la promoción de la asistencia a las mencionadas capacitaciones y charlas de adiestramiento.</p> <p>En coherencia con el Carisma de la Congregación a la que pertenecen, reciben jornadas y retiros espirituales.</p> <p>Se menciona de manera explícita el apoyo económico de un 50% para cursos de capacitación y actualización, sujeto a las posibilidades de la I.E. No se mencionan indicadores claros para el proceso de selección de quienes accederán a este incentivo.</p>
		<p>RECONOCIMIENTO Y PRESTIGIO: No se menciona</p>		
		<p>PENSIONES Y BENEFICIOS: RI33: “Tener el beneficio de una beca para los hijos que estudien en el Colegio Santa María Marianistas, a partir del 5to. Grado de Primaria, siempre que el trabajador tenga más de 01 año de antigüedad. La beca que se otorga, está sujeta al buen desempeño académico y actitudinal del</p>	<p>CAPÍTULO VI. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR. Artículo 17, inciso s. p. 15.</p>	<p>Se menciona el beneficio de subvención en la pensión escolar para los hijos de los docentes de la I.E. Esto es un diferencial importante respecto a otros colegios. Queda claro que está sujeto al buen</p>

		<p>alumno. Este beneficio estará afecto a los descuentos de ley".</p> <p>CAPÍTULO VI. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR. Artículo 17, inciso s. p. 15</p> <p>RI34: "El Colegio otorga, con carácter de liberalidad, las siguientes Bonificaciones Extraordinarias que no son de naturaleza remunerativa: 1. "Asignación para Educación". 2. "Fallecimiento del Trabajador y sus familiares directos. El Colegio tiene la facultad de otorgar cualquier otra Bonificación Extraordinaria que considere pertinente, aplicando su criterio de liberalidad y que no tenga naturaleza remunerativa".</p> <p>CAPÍTULO VIII. DE LAS REMUNERACIONES. Artículo 47, p.24.</p> <p>RI35: BONIFICACIÓN EXTRAORDINARIA "ASIGNACIÓN PARA EDUCACIÓN". El Colegio paga a todos los trabajadores permanentes y contratados, que se encuentren trabajando al año siguiente de su contrato, un importe equivalente a una remuneración mensual, en el mes que se realiza la matrícula anual.</p> <p>CAPÍTULO VIII. DE LAS REMUNERACIONES. Artículo 48, p.24.</p> <p>RI36: BONIFICACIÓN EXTRAORDINARIA POR FALLECIMIENTO DEL TRABAJADOR Y FAMILIARES DIRECTOS. El Colegio pagará a todos los trabajadores permanentes y contratados,</p>	<p>CAPÍTULO VIII. DE LAS REMUNERACIONES. Artículo 47, p.24.</p> <p>CAPÍTULO VIII. DE LAS REMUNERACIONES. Artículo 48, p.24.</p> <p>CAPÍTULO VIII. DE LAS REMUNERACIONES. Artículo 49, p.25.</p>	<p>desempeño académico y actitudinal del alumno. Este beneficio estará afecto a los descuentos de ley.</p> <p>El Colegio es absolutamente claro en referir abiertamente el criterio de liberalidad respecto de la bonificación explicitada</p> <p>El Colegio reitera claramente el pago de la asignación equivalente a un sueldo en el mes de matrículas.</p> <p>El Colegio reitera específicamente que los trabajadores que cuenten con más de 3 meses de servicios</p>
--	--	---	--	--

		que cuenten con 3 meses de servicios ininterrumpidos, una Bonificación Extraordinaria equivalente al 60% de la UIT, cada vez que fallecieran sus familiares directos como son: esposa, hijos, madre y padre, así como de él mismo. CAPÍTULO VIII. DE LAS REMUNERACIONES. Artículo 49, p.25.		ininterrumpidos, se acogen a lo que dispone el Cap. VII, art. 48
		INFRAESTRUCTURA Y MATERIALES DE ENSEÑANZA ADECUADOS: No se menciona		
		ESTABILIDAD LABORAL: No se menciona		
		DOMINIO DE PROFESION: No se menciona		
		RESPONSABILIDAD ANTE EL CLIENTE: No se menciona		
		IDEALISMO: No se menciona		
	TIPOS DE INCENTIVOS EN EL COLEGIO C. según la tipología de Vegas, 2006.	COLEGIO C. DESARROLLO PROFESIONAL: RI37: “El Colegio estimulará el logro de especializaciones, maestrías o doctorados de su personal”. TÍTULO XVI DE LA EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL. Artículo 139, p. 27. RI38: “Son derechos del Colegio como empleador: Otorgar incentivos y estímulos a los trabajadores”. TÍTULO III DE LOS	TÍTULO XVI DE LA EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL. Artículo 139, p. 27. TÍTULO III DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL COLEGIO.	El Colegio está interesado en el desarrollo profesional del profesorado incentivando su participación en maestrías y doctorados elevando su nivel. El Colegio reitera explícitamente su derecho a otorgar incentivos a sus trabajadores que redundará en beneficio del estudiante

		<p>DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL COLEGIO. CAPÍTULO I DE LOS DERECHOS DEL COLEGIO. Artículo 10, inciso I, p.8.</p> <p>“Son acciones susceptibles de estímulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Cumplir las funciones con eficiencia e identidad con los fines del Colegio. b) Desempeñar sus funciones con alto grado de colaboración, cortesía, puntualidad y amabilidad. c) Demostrar alto sentido de responsabilidad, iniciativa, creatividad y en el desempeño del cargo. d) Otras acciones de excepcional trascendencia a criterio de la Dirección del Colegio. <p>RI39: Los estímulos a que contrae el presente artículo serán entregados preferentemente en la clausura del año lectivo correspondiente”. CAPÍTULO V: DE LOS ESTÍMULOS. Artículo 123, p. 25.</p> <p>RI40: “Los resultados de la evaluación del comportamiento laboral serán considerados para las acciones de capacitación, promoción y otorgamiento de premios y estímulos a criterio de la Dirección del Colegio”. TÍTULO XVI DE LA EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL. Artículo 135, p. 27.</p>	<p>CAPÍTULO I DE LOS DERECHOS DEL COLEGIO. Artículo 10, inciso I, p.8.</p> <p>CAPÍTULO V: DE LOS ESTÍMULOS. Artículo 123, p. 25.</p> <p>TÍTULO XVI DE LA EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL. Artículo 135, p. 27.</p>	<p>Consecuentemente el Colegio entiende de gran trascendencia estimular actitudes que tienen que ver con responsabilidad, amabilidad, puntualidad e iniciativa en el logro del plan educativo</p> <p>El Colegio aspira a ser absolutamente objetivo en determinar qué actitudes deben ser motivos de estímulo y reconocimiento</p> <p>La Dirección del Colegio deberá ser cuidadosa del momento propicio en que se desarrollen las actividades de capacitación</p>
--	--	--	--	--

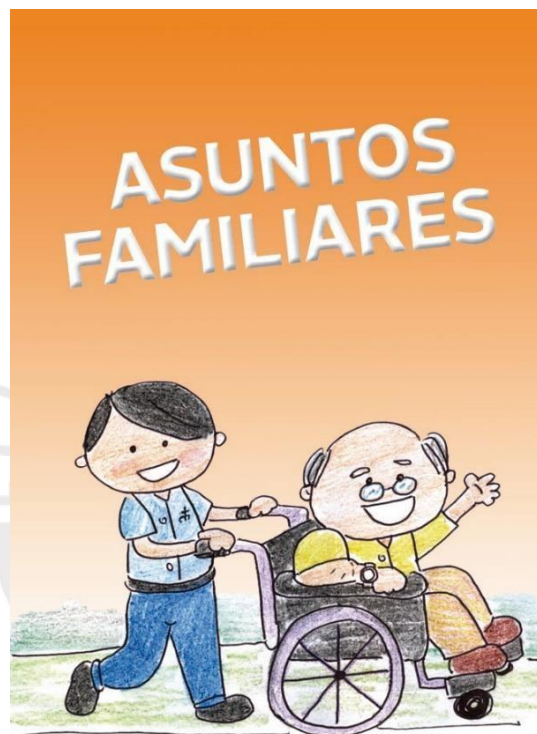
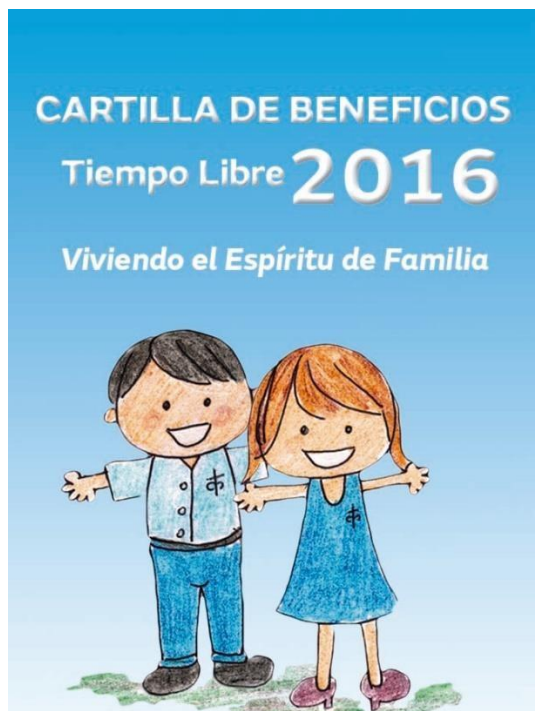
		<p>RI41: “La capacitación del personal es responsabilidad de la Dirección del Colegio y se realizará a través de exposiciones, talleres y otros mecanismos de capacitación de acuerdo con las necesidades del servicio educativo y presupuesto”. TÍTULO XVI DE LA EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL. Artículo 138, p. 27.</p>	<p>TÍTULO XVI DE LA EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL. Artículo 138, p. 27.</p>	
		<p>DIFERENCIALES DE SUELDO: RI42: “El escalafón del personal del Colegio está conformado por un conjunto de normas e instrumentos que sistemáticamente registran y proporcionan información válida y confiable sobre el acceso, desplazamiento, evaluación y promoción de quienes laboran en este Colegio”. TÍTULO XVII ESCALAFÓN DOCENTE. Artículo 140, p.27.</p> <p>RI43: “El escalafón está constituido por un clasificador de niveles y cargos al que tienen derecho de ingresar los que laboran en las áreas docente, administrativa y de servicio, de acuerdo a los requisitos establecidos para cada nivel”. TÍTULO XVII ESCALAFÓN DOCENTE. Artículo 141, p.27.</p> <p>“El escalafón permite:</p> <p>a) Registrar el ingreso del personal y sus antecedentes profesionales.</p>	<p>TÍTULO XVII ESCALAFÓN DOCENTE. Artículo 140, p.27.</p> <p>TÍTULO XVII ESCALAFÓN DOCENTE. Artículo 141, p.27.</p> <p>TÍTULO XVII ESCALAFÓN DOCENTE. Artículo 142, p.27.</p>	<p>El Colegio debería ser cuidadoso en dejar claramente establecido el reconocimiento de las labores del cargo y las remuneraciones a que tienen derecho los profesores.</p> <p>Se define la forma de clasificación del escalafón y sus requisitos como un esquema de diferenciales de sueldo.</p> <p>El Colegio deberá ser justo en la evaluación, siendo preciso en determinar los méritos o</p>

		<p>b) Apreciar el desempeño laboral. c) Registrar y valorar los méritos. d) Registrar las deficiencias y deméritos. e) Brindar información sobre la excelencia y eficiencia de los servicios que presta el trabajador, a fin de tomar las decisiones tendientes a optimizar la acción y gestión educativa. f) Acumular tiempo de servicios”.</p> <p>TÍTULO XVII ESCALAFÓN DOCENTE. Artículo 142, p.27.</p>		<p>deméritos, registrándolos debidamente en el escalafón, así como precisar el tiempo de servicios prestados.</p>
		<p>RECONOCIMIENTO Y PRESTIGIO: RI44: “Recibir estímulos como reconocimiento a su esfuerzo y dedicación en bien de la educación y en bien de la comunidad”. TÍTULO IV DEL PERSONAL DOCENTE. CAPÍTULO I DERECHOS DEL PERSONAL DOCENTE. Artículo 13, inciso e, p. 9.</p> <p>RI45: “El Colegio, otorga a sus Profesores los estímulos siguientes: Mención especial por trabajos altamente significativos como educador católico, pudiendo ser mención oral o escrita. a) Promoción en el escalafón por méritos, con el consiguiente beneficio económico que ello pueda representar. b) Oportunidad de actualización y perfeccionamiento; otorgando, según posibilidades del Colegio, ayuda económica”.</p>	<p>TÍTULO IV DEL PERSONAL DOCENTE. CAPÍTULO I DERECHOS DEL PERSONAL DOCENTE. Artículo 13, inciso e, p. 9.</p> <p>CAPÍTULO V: DE LOS ESTÍMULOS. Artículo 21, p. 12.</p>	<p>El Colegio ofrece estímulos como reconocimiento al esfuerzo del docente.</p> <p>El Colegio asume como obligación acorde con la Política Institucional las Menciones, Promociones y Oportunidades, como estímulos vinculados al escalafón y a la capacitación.</p>

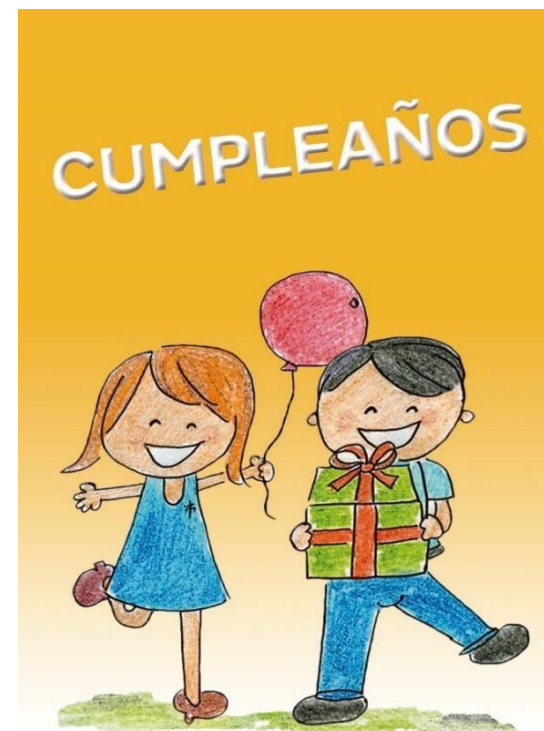
		<p>CAPÍTULO V: DE LOS ESTÍMULOS. Artículo 21, p. 12. RI46: “El personal del Colegio, por su desempeño laboral e identidad a la institución, se hará acreedor a los siguientes estímulos:</p> <p>a) Felicitación escrita y pública. b) Asistencia a cursos especiales de actualización y capacitación”.</p> <p>CAPÍTULO V: DE LOS ESTÍMULOS. Artículo 122, p. 25.</p>	<p>CAPÍTULO V: DE LOS ESTÍMULOS. Artículo 122, p. 25.</p>	<p>Reitera los tipos de estímulos que el docente recibirá: felicitación y actualización.</p>
		<p>PENSIONES Y BENEFICIOS: No se menciona</p>		
		<p>INFRAESTRUCTURA Y MATERIALES DE ENSEÑANZA ADECUADOS: No se menciona</p>		
		<p>ESTABILIDAD LABORAL: No se menciona</p>		
		<p>DOMINIO DE PROFESION: No se menciona</p>		
		<p>RESPONSABILIDAD ANTE EL CLIENTE: RI47: “Aceptar o solicitar obsequios a los alumnos o padres de familia”.</p> <p>CAPITULO III CAPITULO DE LAS FALTAS. Artículo 17, inciso r.</p>	<p>CAPITULO III CAPITULO DE LAS FALTAS. Artículo 17, inciso r.</p>	<p>Siendo los padres de familia los clientes, solo se hace mención de los riesgos que implica la aceptación o solicitud de obsequios.</p>
		<p>IDEALISMO: No se menciona</p>		

ANEXO 2: DOCUMENTOS INDIRECTOS PARA EL ANALISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE INCENTIVOS

CARTILLA DE BENEFICIOS COLEGIO A:



Te otorgamos un día libre



Te otorgamos medio día libre

POLITICAS IMPLEMENTADAS EN EL COLEGIO B

		POL003-2016-DG	
	DIRECCIÓN GENERAL	FECHA 30/03/16	VERSIÓN 3
	POLITICA SOBRE BENEFICIOS DE PLANES DE SALUD		Página 1 de 5

Política sobre Beneficios de Planes de Salud

RESPONSABLES: Dirección General y Administración-área de Asistencia Social-
ALCANCE: i
AREA DE APLICACIÓN: Todos los trabajadores del Colegio Santa María Marianistas
CODIGO DE POLÍTICA: POL-003-2016-DG
FECHA DE EMISIÓN: 1 de abril de 2016
ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 30 de marzo de 2016

OBJETIVO:

El presente documento establece los lineamientos que rigen el otorgamiento de una subvención por parte del Colegio respecto a los seguros médicos privados con los que cuenten los trabajadores para el cuidado de su salud y la de sus familiares.



		POL004-2016-DG	
	DIRECCIÓN GENERAL	FECHA 30/03/16	VERSIÓN 2
	POLITICA DE PROMOCION DE LA CAPACITACION DEL PERSONAL		Página 1 de 3

Política de promoción de la Capacitación del Personal

RESPONSABLE: Consejo Directivo y Administración

ALCANCE: -

AREA DE APLICACIÓN: Todos los trabajadores del "Colegio Santa María Marianistas"

CODIGO DE POLÍTICA: POL004-2016-DG

FECHA DE EMISIÓN: 01/04/2016

ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 30/03/2016

OBJETIVO:

Establecer los lineamientos para la ejecución del Plan de Formación SM 2016-2020 que promuevan la capacitación y formación permanente del personal del colegio.

GRÁFICO RESUMEN DE LOS RESULTA

