

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE GRADUADOS  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTION DE  
LA EDUCACIÓN**



**INCENTIVOS NO ECONÓMICOS PROMOVIDOS EN UNA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE LIMA PARA  
MOTIVAR EL DESEMPEÑO DOCENTE**

Investigación que se presenta para obtener el grado de magíster en  
Educación con mención en Gestión de la educación

**HAYDÉE NELLY TRUJILLO GALLEGOS**  
20065094

San Miguel, 2016

## RESUMEN

El presente documento es resultado de la investigación sobre incentivos no económicos promovidos en una institución privada de Lima para motivar el desempeño docente. De tipo exploratorio nació con el objetivo de establecer la relación entre incentivos no económicos y el desempeño profesional. Asimismo, identificar que incentivos no económicos se promueven más y menos en la institución educativa privada en estudio.

Para conocer que incentivos no económicos se desarrollaban en la institución educativa se empleó un cuestionario elaborado en base a la variable incentivos no económicos e indicadores tales como: desarrollo profesional, responsabilidad ante el cliente, reconocimiento y prestigio, participación docente en decisiones, idealismo, infraestructura y materiales didácticos adecuados.

Tal instrumento se aplicó a los docentes teniendo en cuenta características como: sexo o género y nivel de enseñanza.

Se optó por el enfoque cuantitativo, con el fin de obtener datos más exactos que nos dirijan a la respuesta del problema y al nivel exploratorio por ser un estudio de caso.

Con esta investigación se determinó que la institución educativa promueve más los incentivos no económicos tales como: desarrollo profesional, responsabilidad ante el cliente, reconocimiento y prestigio, participación docente en decisiones, idealismo y materiales didácticos adecuados. Y promueve menos el tener instalaciones óptimas es decir la infraestructura que posee la institución educativa.

## AGRADECIMIENTOS

A la Institución Educativa privada de estudio.

A Dios Padre, Jesús el Hijo y al Espíritu Santo por su gracia y misericordia en mí vida; y a mis padres Alejandro y Elodia por su amor.

**“No temas, porque yo estoy contigo; no desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo; siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia”**

**Isaías 41:10**

## INDICE

	Pág.
Introducción	10
<b>Capítulo I: Marco teórico y contextual</b>	<b>13</b>
El docente de una institución educativa en América Latina. Carrera, incentivos y desempeño profesional.	
1.1. La carrera docente	14
1.1.1. Problemática del desempeño docente.	16
1.2. Los Incentivos	
1.2.1. Un concepto vasto y complejo	19
1.2.2. Tipos de incentivos	24
a) El Idealismo.	25
b) El prestigio social y el reconocimiento.	26
c) Diferenciales de sueldo.	26
d) Estabilidad laboral.	27
e) Pensiones y beneficios.	27
f) Desarrollo profesional.	27
g) Infraestructura y materiales de enseñanza adecuados.	28
h) Dominio de la profesión.	29
i) Responsabilidad ante el cliente.	29
1.3. Políticas de incentivos	30
a) Con respecto a la selección de los futuros docentes.	32
b) Evaluación, supervisión y rendición de cuentas.	33
c) Desarrollo profesional y sistemas de apoyo a la docencia .	33
d) Recompensa y reconocimiento profesional.	33
e) Condiciones de lugar de trabajo.	34
1.4. Reformas de los incentivos en América Latina	34

1.4.1. Colombia	36
1.4.2 Chile	38
1.4.3. México	39
1.4.4. Perú	41
<b>Capítulo II: Diseño metodológico</b>	<b>47</b>
2.1. Enfoque	47
2.2. Problema	48
2.3. Objetivos de la investigación	48
2.4. Variables, Subvariables e indicadores	48
a) Desarrollo profesional	50
b) Responsabilidad ante el cliente	50
c) Reconocimiento y prestigio	50
d) Participación docente en decisiones	50
e) Idealismo	50
f) Infraestructura	50
g) Materiales didácticos adecuados	51
2.4. Población y Muestra	51
2.4.1. Los Informantes	51
2.5. Técnica e instrumento	52
2.6. Procesamiento de la información	55
<b>Capítulo III: Análisis e interpretación de los resultados</b>	<b>58</b>
3.1. Incentivos más promovidos por la institución	61
3.2. Incentivos menos promovidos por la institución	65
Conclusiones	68
Recomendaciones	70
Bibliografía	72

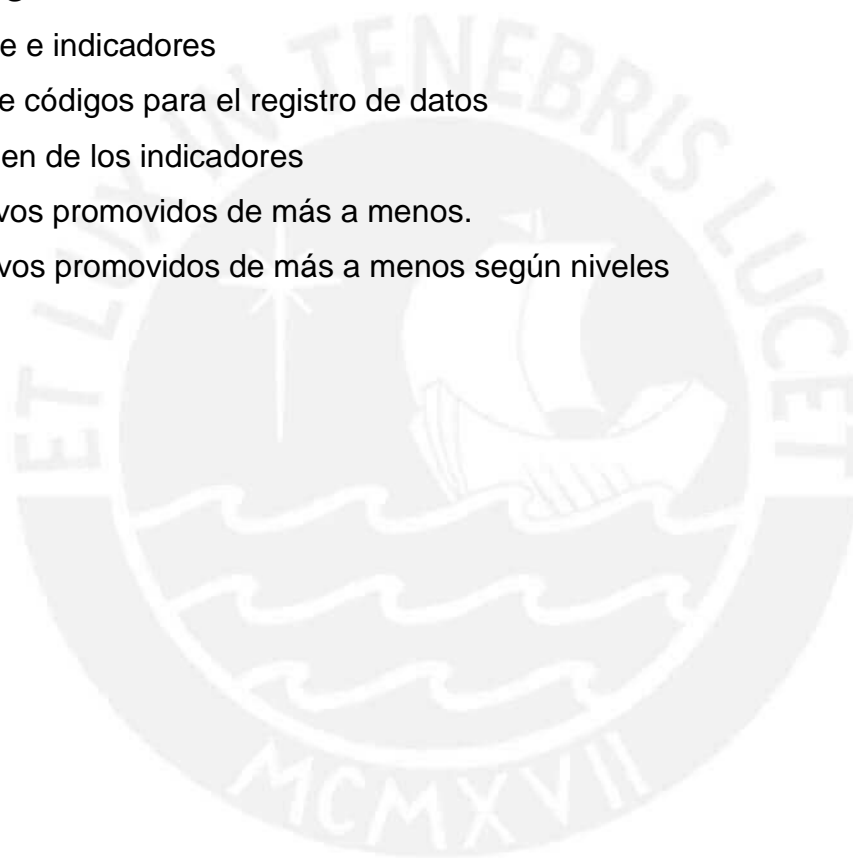
Cuadros y tablas

## FIGURAS

- |   |    |
|---|----|
| 1. Figura 1: Factores que inciden el ciclo de baja moral y desempeño de los maestros.                                       | 18 |
| 2. Figura 2: Tipos de incentivos.   | 25 |
| 3. Figura 3: El ciclo del recurso humano. Factores que inciden sobre la motivación y desempeño profesional de los maestros. | 32 |

## CUADROS

- |   |    |
|---|----|
| 1. Variable e indicadores                             | 49 |
| 2. Libro de códigos para el registro de datos         | 55 |
| 3. Resumen de los indicadores                         | 56 |
| 4. Incentivos promovidos de más a menos.              | 57 |
| 5. Incentivos promovidos de más a menos según niveles | 60 |



## ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario sobre incentivos no económicos que se desarrollan en una Institución Educativa Privada para motivar el desempeño de los docentes	81
Anexo 2: Libro de códigos con una escala de actitud tipo Likert	85

## TABLAS

Tabla 1 : Incentivos sobre desarrollo profesional general	89
Tabla 2 Incentivos sobre desarrollo profesional por niveles	90
Tabla 3 Incentivos sobre desarrollo profesional por género	91
Tabla 4: Incentivos sobre desarrollo profesional por edades	92
Tabla 5: Incentivos sobre desarrollo profesional por años de servicio	93
Tabla 6: Incentivos de responsabilidad ante el cliente general	94
Tabla 7: Incentivos de responsabilidad ante el cliente por niveles	95
Tabla 8: Incentivos de responsabilidad ante el cliente por género	96
Tabla 9: Incentivos de responsabilidad ante el cliente por edades	97
Tabla 10: Incentivos de responsabilidad ante el cliente por años de servicio	98
Tabla 11: Incentivos de participación docente en decisiones general	99

Tabla 12: Incentivos de participación docente en decisiones por niveles	99
Tablas 13: Incentivos de participación docente en decisiones por género	100
Tabla 14: Incentivos de participación docente en decisiones por edad	100
Tabla 15: Incentivos de participación docente en decisiones por años de Servicio.	101
Tabla 16: Incentivos sobre el idealismo general	101
Tabla 17: Incentivos sobre el idealismo por niveles	102
Tabla 18: Incentivos sobre el idealismo por género	102
Tabla 19: Incentivos sobre el idealismo por edad	103
Tabla 20: Incentivos sobre el idealismo por años de servicio	104
Tabla 21: Incentivos sobre los materiales didácticos adecuados general	105
Tabla 22: Incentivos sobre los materiales didácticos adecuados por niveles	106
Tabla 23: Incentivos sobre los materiales didácticos adecuados por género	107
Tabla 24: Incentivos sobre los materiales didácticos adecuados por edad	108
Tabla 25 : Incentivos sobre los materiales didácticos adecuados por años de servicio	109
Tabla 26 : Incentivos sobre la infraestructura general	110
Tabla 27: Incentivos sobre la infraestructura por niveles	111



Tabla 28 : Incentivos sobre la infraestructura por género	112
Tabla 29 : Incentivos sobre la infraestructura por edad	113
Tabla 30 : Incentivos sobre la infraestructura por años de servicio	114
Tabla 31 : Matriz de datos	115



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el cómo mejorar el desempeño de los docentes constituye una de las principales problemáticas a la que se enfrentan las políticas públicas en el sector educación en todos los países de Latinoamérica, debido a las implicancias políticas, ideológicas y financieras a las que conlleva.

Entre ellos, un aspecto al cual todavía no se le ha encontrado respuesta y que continua generando debates, es el de la remuneración de los maestros. Según De Moura y Loschpe (2007), una percepción a nivel de toda Latinoamérica es que la remuneración docente es baja y el desfase en los salarios de los docentes es el mayor impedimento en la captación de un grupo docente motivado y de gran competencia. Por ello, las bajas remuneraciones o la ausencia de incentivos monetarios o no económicos, pueden traer como consecuencia la falta de motivación y baja calidad profesional de aquellos que optan por el magisterio.

En gran parte de América Latina, han existido muy pocas propuestas sistemáticas exitosas con relación a las condiciones laborales, el servicio de evaluación y gestión, y la formación profesional de los docentes (Vaillant, 2004). Es bajo este contexto que surge la necesidad de hacer un estudio más profundo acerca de los incentivos a los docentes, ya que según Morduchowicz (2002), existe una falta de incentivos monetarios y no monetarios en el sistema educativo, y de cómo estos pueden influir en los procesos de modificar los resultados de los actores de la educación añadiendo que son una alternativa de sustituir las regulaciones y homogeneidad del servicio educativo.

La presente investigación está enmarcada en una de las líneas de investigación de la Maestría en Educación PUCP, específicamente en la línea: Formación y Desarrollo profesional en el campo educativo, considerando como eje temático de estudio: Evaluación, incentivos y satisfacción laboral

docente, y como sub-eje: Incentivo laboral docente. En este estudio consideramos la importancia que tienen los incentivos para el desempeño docente; dándole, en este caso, mayor importancia a los incentivos no económicos ya que pueden ser fácilmente aplicados en una determinada institución educativa, sin afectar su presupuesto.

Ante tal situación consideramos necesario conocer **¿Qué incentivos no económicos se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes?** Problemática que nos conduce a identificar que incentivos no económicos son los que más o menos se promueven en la institución educativa.

De igual manera, se establecieron dos objetivos para responder a la pregunta problema:

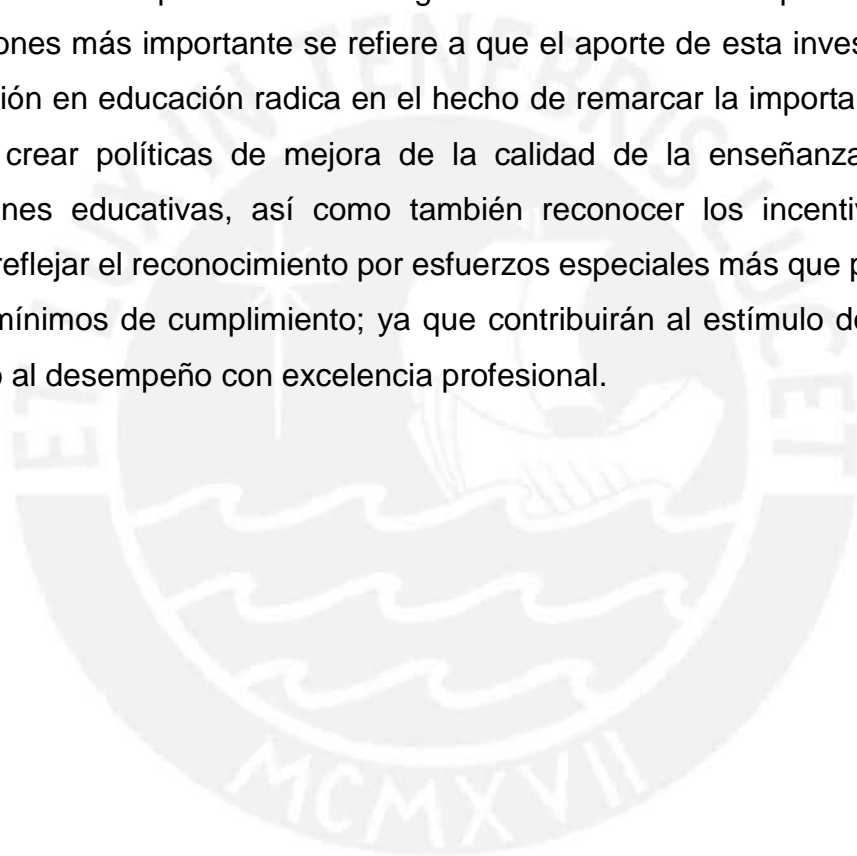
1. Identificar qué incentivos no económicos se promueven más en la institución educativa privada.
2. Identificar qué incentivos no económicos se promueven menos en la institución educativa privada.

En la metodología empleada en esta investigación, optamos por el enfoque cuantitativo a fin de obtener datos más exactos que nos lleven a la respuesta del problema; y el nivel exploratorio por ser un tema poco estudiado anteriormente. También, elegimos a docentes de una escuela de Lima para aplicar el instrumento que nos ayudaría a obtener los resultados.

El instrumento se construyó bajo la variable de incentivos no económicos e indicadores tales como: desarrollo profesional, responsabilidad ante el cliente, reconocimiento y prestigio, participación docente en decisiones, idealismo, infraestructura y materiales didácticos adecuados; ya que consideramos que son temas relevantes en el tema de incentivos no económicos.

Con lo anteriormente mencionado, establecimos tres capítulos. El primero concerniente al marco teórico, ya que consideramos importante situar el tema dentro de las corrientes teóricas y asimismo relacionarlo con el contexto actual. El segundo capítulo describe el proceso de investigación, desde la elección del enfoque metodológico, hasta el recojo de resultados y el análisis de dichos resultados y el tercer capítulo presentamos el análisis e interpretación de los resultados.

Finalmente, establecimos las conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso de nuestro proceso de investigación. Cabe mencionar que una de las conclusiones más importante se refiere a que el aporte de esta investigación a la gestión en educación radica en el hecho de remarcar la importancia que tiene el crear políticas de mejora de la calidad de la enseñanza en las instituciones educativas, así como también reconocer los incentivos que puedan reflejar el reconocimiento por esfuerzos especiales más que por tener niveles mínimos de cumplimiento; ya que contribuirán al estímulo docente y por tanto al desempeño con excelencia profesional.



## CAPÍTULO I

### MARCO TEORICO Y CONTEXTUAL

#### **EL DOCENTE DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN AMÉRICA LATINA: CARRERA, INCENTIVOS Y DESEMPEÑO PROFESIONAL**

La formación docente es un factor importante para el desempeño profesional de los maestros y es un tema en el que los gobiernos no han puesto suficiente atención; sobre todo en aspectos relacionados a la autoestima del maestro y la consideración de la carrera docente como profesión en sí.

Usualmente, diferentes países buscan atraer candidatos competentes y calificados pero no cuentan con políticas educativas necesarias que impliquen, entre otros, la mejora de los sueldos. Este aspecto, por ejemplo, conlleva a que los candidatos más calificados opten por otro tipo de actividades mejor remuneradas que les permita una mejor calidad de vida. En casos contrarios, muchos optan por la carrera docente como último recurso al no contar con otras opciones profesionales, a pesar de los bajos sueldos e incentivos que la profesión propone.

Ambos aspectos afectan el curso de la educación ya que la profesión docente supone características que los maestros deben tener para lograr los resultados que se esperan y que por falta de tiempo o de profesionalismo no se consiguen. Entre las características con las que un buen docente debe cumplir son, según Hunt (2008), aquellas que suponen ciertas características que se hacen visibles en el trabajo diario tanto dentro del aula como fuera de ella. Así, la efectividad docente implica ciertas actitudes y manejo de conocimientos que se reflejen en la capacidad de organizar y brindar un ambiente donde se enfatice el interés por el aprendizaje, además de la planificación y buen uso del tiempo en clase, el uso de técnicas de enseñanza efectiva y el empleo de material nuevo y moderno (TICS). También se ve reflejado en la manera en que un docente mantiene

vínculos de colaboración con sus colegas, al igual que con los padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa.

### **1.1. La carrera docente**

A mediados del siglo pasado surgen fuertes cambios en el contexto social, político, cultural y económico en la región de Latinoamérica y en el resto del mundo (Avalos, 2001). El tema de los docentes se discute ahora de una manera distinta y empieza a modificarse la visión tradicional de su rol en tanto el docente ya no es considerado solo como servidor único de un Estado-Nación, sino que ahora su tarea está dirigida a una sociedad que reclama para todos sus niños y jóvenes un tipo de educación que los prepare no sólo para una participación ciudadana sino también para una participación productiva en la sociedad. Estos aspectos llevan a poner mayor atención a la formación docente, ya que se observa que son menos los profesionales preparados requeridos por el sistema educativo para asumir el nuevo reto de formar alumnos preparados y competentes.

Entre los principales problemas que se viven en Latinoamérica con respecto a los futuros docentes, están aquellos que se refieren al perfil académico y socioeconómico de los postulantes; es decir que los estudiantes egresados de la secundaria y que postulan a las universidades e institutos superiores pedagógicos pertenecen en su mayoría a los estratos socioeconómicos más bajos y al grupo con menos logros académicos. Esta situación en particular se percibe sobre todo en las zonas rurales del país, en donde la carrera docente se convierte en la única posibilidad u oportunidad de seguir estudios superiores (Vaillant, 2005). De ese modo, la carrera docente se ve afectada directamente en tanto se pone en cuestionamiento el nivel académico de la formación magisterial, así como la calidad de los futuros profesionales.

Por tanto, la formación docente se ha convertido en uno de los desafíos contemporáneos más críticos dentro del desarrollo educativo y conlleva a un profundo replanteamiento del modelo convencional que se tiene hasta ahora



para formar maestros dentro del marco de una revitalización general de la profesión docente (Vaillant, 2002).

De igual manera, Vaillant (2004) plantea que uno de los problemas principales a los cuales se enfrentan las políticas públicas de América Latina en el sector educación es el cómo mejorar el desempeño de los docentes, lo que pone de manifiesto que la formación docente no puede funcionar sin estar estrechamente relacionada con los aspectos más resaltantes de la profesión y el desempeño docente. Asimismo, agrega a esta problemática las condiciones laborales, la formación inicial y servicio a las que están expuestas los docentes (Vaillant, 2005).

Las actividades fundamentales en la formación de los maestros, tales como la práctica en el aula y la preparación de las materias, se ven muchas veces sacrificadas por planes de estudio altamente teóricos y programas cortos que no permiten su desarrollo; lo que conlleva a que la carrera de educación esté caracterizada por tener un personal docente mal capacitado, de bajo prestigio, que pone demasiado énfasis en el método basado en la exposición oral y frontal y muy poca atención a técnicas pedagógicas apropiadas para los alumnos. Este déficit revela la mala calidad de la educación escolar básica y media que han recibido los aspirantes a maestros antes de ingresar a estudiar la carrera de pedagogía.

Por tanto, es necesario realizar cambios en la formación de los futuros docentes teniendo en cuenta que la formación docente es mucho más que una cuestión curricular. Implica también el desarrollo de competencias para cumplir con el perfil profesional que se exige. Esto incluye la opción de que cada país elija un modelo de desarrollo el cual pueda generar un concepto propio de educación de acuerdo a su propio contexto, y que a su vez pueda propiciar un sistema educativo en el que se priorice la formación adecuada de los nuevos docentes (Vaillant, 2005).

### 1.1.1. Problemática del desempeño docente

La educación hoy en día está asumiendo nuevos retos, siendo que vivimos en un mundo globalizado y de permanente cambio, la reflexión, la adecuación y modificación del Currículo ha de ser un elemento central en el desempeño de los docentes, el cual se debe enriquecer en función de las necesidades de los alumnos y su contexto si es que se desea lograr aprendizajes eficientes ante las exigencias sociales, filosóficas, políticas y económicas.

El desempeño profesional tiene que ver con la capacitación continua y el perfeccionamiento docente a fin de que eleve la calidad de la educación y pueda el docente responder a los nuevos retos que el desarrollo de la ciencia y la tecnología imponen a todas las Instituciones Educativas. El docente es el actor principal en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa, por ello es importante su desarrollo psicológico ya que debe tener dominio de habilidades y estrategias para la comunicación en el aula y la comunidad. Asimismo, el desarrollo cooperativo permitirá establecer el diálogo con sus colegas, propiciando el trabajo en equipo, como parte del trabajo metodológico y así de manera conjunta poder resolver los problemas que se presenten en el día a día de trabajo. (Cam, 2005)

La problemática principal a la que se enfrenta el sector educación es el cómo mejorar el desempeño del docente, tema que gira en torno a la “cuestión docente”; es decir, el ejercicio profesional de los maestros incluyendo su formación inicial y permanente, así como también las condiciones de trabajo y la realidad de la gestión institucional a la que se enfrentan.

Hernández (2011), señala que el desempeño docente hace referencia a las características o cualidades de las prácticas que ejecutan los profesores, en relación a las funciones pertinentes a su profesión o cargo en el aula y en la escuela.

Según Díaz Barriga et al. (2002) el desempeño de un docente no debe reducirse a la simple transmisión de la información ni a la de un facilitador del aprendizaje.



Antes bien, el docente debe ser un organizador y mediador en el encuentro del alumno con el conocimiento.

Para Fullan (2000) en Gonzáles (2003) El desempeño de un docente depende mucho del ambiente de la escuela en la que trabaja y del clima de la institución escolar. Además, la calidad del desempeño docente es uno de los factores claves para crear aprendizajes de calidad. El desempeño docente afecta significativamente el aprendizaje de los estudiantes (Gonzáles, 2003).

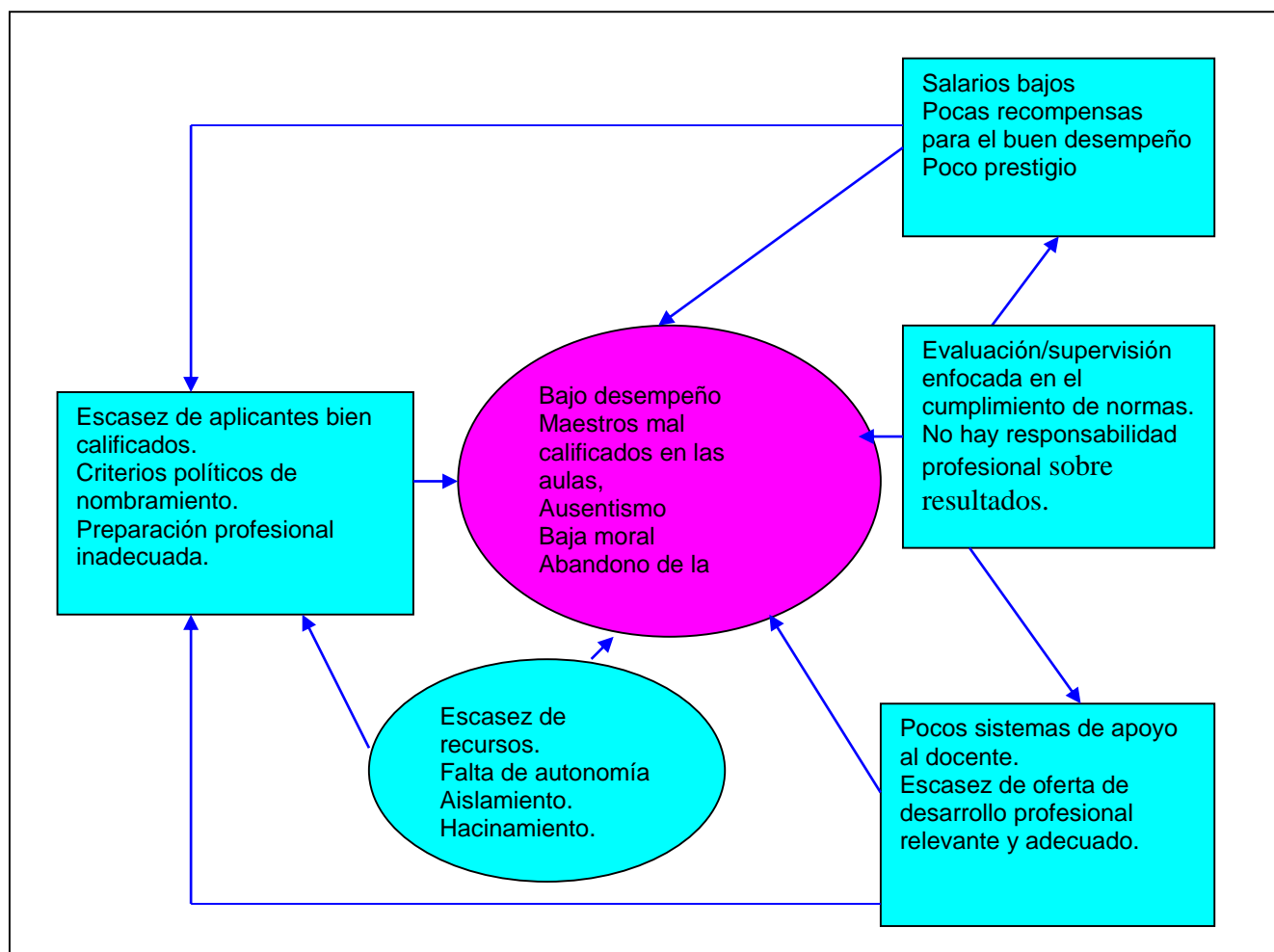
Vegas (2006), sugiere que a través del diseño de un plan de incentivos eficaces se puede atraer, retener y motivar a maestros altamente calificados para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos.

Lazer (2000, 2003) en Martins (2010) nos dice que, In fact, teacher incentives, may improve student achievement if they succeed in aligning the public or social goals with the goals of the teacher. In this case, a combination of incentive and composition effects will increase student performance. Esto nos lleva a pensar en la posibilidad de que, si el docente está correctamente motivado ya sea a través de un plan de incentivos económicos o no económicos, ello puede elevar su desempeño docente y producir logros en los estudiantes.

Para Morduchowicz (1997) en Sánchez (2000) un buen desempeño docente involucra una serie de conductas y acciones tales como: asistencia regular, enseñanza en la clase, diseño de las clases, evaluación y guía a los alumnos. No obstante, debido a la baja calidad de la enseñanza relacionada con un desempeño rutinizado de los profesores se introdujo la idea de incentivos económicos en la remuneración de los docentes (Aguerrondo, 2002) para elevar la calidad de su labor docente.

Según Vaillant (2002), existen otros factores que influyen en el desempeño docente tales como los recursos, la carrera docente, los formadores, la supervisión, la rendición de cuentas, las reglas para el desarrollo docente (reclutamiento, selección y promoción de maestros), entre otros (ver figura 1).

**Figura 1: Factores que inciden el ciclo de baja moral y desempeño de los maestros**



Fuente: Fombrum et al., Strategic Human Resource Management, 1984 en Uribe (2000, p. 223)

Por tanto, una buena docencia requiere de buenos maestros, quienes a su vez necesitan de una buena formación y una remuneración acorde a la importancia de su labor.

Sin embargo, los gobiernos han limitado la idea de incentivos al plano económico descartando aquellos incentivos no económicos que puedan seguir motivando al docente a cumplir su función y que afiancen la autoestima del maestro y el status de la docencia como profesión.

De ese modo, el establecimiento de una estructura de compensaciones e incentivos adecuados resulta importante para retener y atraer a buenos docentes

así como también para incentivar su buen desempeño (Saavedra, 2004); aspectos que tomados en cuenta, asegurarían la buena calidad de la educación.

## 1.2. LOS INCENTIVOS

### 1.2.1. Los incentivos un concepto vasto y complejo

El término incentivo hace referencia a cualquier estímulo, económico y no económico, que los maestros experimenten y que pueden afectar o no su desempeño (Navarro, 2002).

Para Morduchowicz los incentivos son el intento de promover y reconocer a docentes capaces, atraídos al sector con independencia de los ingresos alternativos o las diferentes oportunidades de desarrollo personal y profesional en otras áreas (2011, p. 3).

De acuerdo a Chiavenato, los incentivos son

Pagos hechos por la organización a sus trabajadores y que es adicional a su salario (premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos (1994 citado en Saavedra, 2007, p. 6)

Además, se puede definir también como algo que despierta un sentimiento o incita a la acción, una causa o motivo de entusiasmo, una incitación o provocación (Vegas y Umansky, 2005, p. 9). Otra definición de incentive es The broadest category is the “incentive” which refers to any means that makes an employee desire to do better, try harder and expend more energy (Yavuz,2004, p.9)

El término incentive está relacionado usualmente con el término motivación ya que motivation is Broadly concern it with the contemporary determinants of choice (direction), persistent, and vigor of goal-directed behavior human. (Beck, 1978, p.24).

Además, que

El proceso de motivación se origina cuando en el individuo surge una necesidad, toma conciencia del hecho y percibe la existencia de uno o más medios requeridos para satisfacerla. En ese momento se produce la motivación, derivando en una conducta o expresión del comportamiento encaminado a la realización de una o varias acciones que potencian el logro del objetivo o la satisfacción de la necesidad (Servat, 2005, p. 108).

Entonces, la motivación puede ser un objetivo al cual los individuos no llegarán por sí solos ya que se necesita de un estímulo. Para ello existen factores motivadores que se pueden agrupar en dos tipos: los factores motivadores endógenos que surgen desde el interior del sujeto, y los factores motivadores exógenos que no se generan en el sujeto sino en el medio ambiente en el que participa.

En una organización laboral es necesario que existan estos dos tipos de factores motivadores y que se relacionen entre sí, lo cual garantizará el éxito para el personal y por tanto el de la organización (Servat, 2005).

De otra parte, si bien incentivo y motivación son dos conceptos similares, existen diferencias en tanto el primero es un concepto utilizado básicamente por economistas en políticas públicas; mientras que el segundo concepto es empleado más por psicólogos y docentes (Powell, 1996 en Morduchowicz, 2002). Pero también existen diferencias en ambos términos en cuanto el incentivo es como un premio o castigo intencional o no cuyo objetivo es modificar el comportamiento del individuo; y, por otro lado, la motivación es la condición de ser alentado para comportarse de determinada manera... es el resultado de la interacción de los incentivos con valores individuales y capacidades (Windham y Peng, 1997 en Morduchowicz, 2002, p. 26).

Un término asociado a la motivación son los premios y según Ozcan estos pueden ser de dos tipos:

- a) Extrinsic rewards: are objective resources and values; regardless of the subjective perceptions of individuals, they objectively exist. They might be

material and economic resources, social and cultural goods, respect and recognition, or political and professional power. (1996, p. 14).

- b) Intrinsic rewards are subjectively felt by individuals within themselves. They might be called joy, pleasure, or psychological satisfaction. The degrees of intrinsic rewards are subject to the personal characteristics of individuals as well as the nature of work. (1996, p. 28).

Ante estas diferencias conceptuales, Reeve, define el término incentive como an environmental event that attracts or repels a person toward or away from a particular course of action. Incentives always precede behavior and, in doing so, they create in the person an expectation that attractive or unattractive consequences are forthcoming (2001, p.120). Así, consideramos los incentivos no como un fin en sí mismos, sino como mecanismos o instrumentos para alcanzar determinados resultados.

Entonces, los incentivos vienen a ser también intentos de reemplazar las regulaciones y la homogeneidad en el servicio educativo que se presta, lo que supondrá que las reglas y objetivos institucionales estén claramente formulados (Morduchowicz, 2002).

Es este estudio la investigadora adopta la siguiente definición de incentivo: Es 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.

Un ejemplo de incentivo en la forma de un premio sería una beca total para un curso de capacitación en una institución de prestigio, por su excelente desempeño docente. Y un ejemplo de incentivo en la forma de castigo sería el descuento por llegar tarde a su centro de labores.

Por otro lado, hay estudios empíricos realizados en el Perú, como por ejemplo el de Díaz y Saavedra (2000) sobre la carrera del maestro en el Perú, en el cual concluyeron que algunas personas eligen la carrera docente debido a que ofrece estabilidad laboral en el sector público, por lo que los ingresos y la permanencia



en la carrera no dependen del desempeño y compromiso en su trabajo, en consecuencia, señalan, que la carrera no ofrece incentivos para innovar, actualizarse y mejorar el desempeño.

Montero (2001, citado por Mendoza, 2008), en una investigación sobre la escuela rural identificó las condiciones duras en las que se desempeñan los maestros rurales en cuanto a vivienda, abastecimiento y movilidad, así como la asistencia irregular de los niños, con pocas expectativas de rendimiento. Los cuales se constituyen en factores que desmotivan a los docentes; ante lo cual recomendó establecer un sistema de incentivos para los docentes que trabajan en áreas rurales.

Además, Mendoza (2008) en su investigación sobre incentivos en escuelas rurales encontró un efecto positivo de los incentivos basados en una sola variable: la asistencia del docente a clases, donde sus estudiantes mejoraron su rendimiento en comprensión de textos. Por otro lado en la misma investigación halló que al utilizar incentivos basados en dos variables: el rendimiento de los estudiantes y la asistencia del docente, no se tuvo un efecto estadísticamente significativo; concluye por ello que este incentivo perdió valor por la demora y la baja probabilidad subjetiva que percibieron los docentes para alcanzar la meta.

Asimismo, Alcázar y Cieza (2002) en una investigación en los centros educativos de Fe y Alegría abordaron el tema de los incentivos no económicos. Según los docentes el principal incentivo no monetario que reciben son las capacitaciones y actualizaciones destinados a lograr la excelencia en el aula, seguido del reconocimiento por su trabajo, (como por ejemplo: el día del maestro, el día del colegio y a fin de año se les hace un reconocimiento público y en muchos casos se les hace entrega de un plato recordatorio), el trabajo en equipo, y prestigio por trabajar en un colegio que pertenece a Fe y Alegría.

Asimismo, los docentes consideraron que un fuerte incentivo no monetario o económico es el apoyo, acompañamiento o sentido de pertenencia que les ofrece la institución de Fe y Alegría. Afirmaron también que en dichos colegios se promueve mucho el trabajo en equipo, hay un mayor compromiso con la

educación y los alumnos, y también una mayor identificación con la institución educativa. El 47% de los docentes de Fe y Alegría considera que ha recibido incentivos no monetarios en base a su esfuerzo y buen desempeño.

Esta investigación evidencia que en los colegios de Fe y Alegría se están gestionando los incentivos no económicos para los docentes, con la única finalidad como muestra el estudio de que los docentes manifiesten un buen desempeño y excelencia en el ejercicio de su labor (Alcázar y Cieza, 2002)

Finalmente, Ramírez (2010), en una investigación sobre el esquema de incentivos en una institución educativa privada, concluye que la institución aplicó un esquema basado en cinco incentivos: agradecimiento y felicitación, apoyo para el perfeccionamiento profesional, bono de alimentos, becas parciales para hijos y viajes acompañando a alumnos. Para los docentes los criterios de evaluación para otorgar los incentivos no son claros, y no se otorgaron con equidad; así mismo percibieron que el incentivo de capacitación fue otorgado con mayor frecuencia e influye de manera positiva en su desarrollo profesional.

Con respecto a los países de la región, Morduchowicz y Louzano (2011), señalan que algunos de ellos, aunque de modo muy incipiente, han empezado a introducir cambios en sus estructuras salariales. Así es posible observar diferentes medidas tales como: ascenso en la carrera, reducción de horas frente a clase, días de licencia adicionales, alojamiento gratis, formación en centros de excelencia, becas para cubrir costos de estudio, provisión gratuita de computadoras, aceleración en el ritmo de progreso en la carrera, alojamiento gratis, etc.

### 1.2.2. Tipos de incentivos

Existen dos tipos de incentivos: los económicos que se refieren al aumento de los sueldos o cualquier otro beneficio monetario; y los no económicos que trabajan a nivel de desarrollo personal y profesional. Vegas y Umansky (2005), establecen ciertos incentivos que de alguna manera motivan al docente a desempeñar eficientemente sus funciones (Ver figura 2).

Además, Vollmer (1994) menciona los siguientes 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). Además, Vollmer menciona que la autonomía de las escuelas permite combinar o articular inteligentemente distintos tipos de incentivos que operen sistémicamente y produzcan un impacto más efectivo; asociar incentivos con desempeño e incentivar lo nuevo, lo innovador.

Es este estudio la investigadora adopta la siguiente definición sobre incentivo no económico: En un tipo de incentivo enfocado en el desarrollo personal y profesional, el cual no genera cambios en la remuneración de la persona.

Por ejemplo podemos mencionar incentivos no económicos relacionadas con el desarrollo personal tales como: felicitaciones, reconocimientos, la participación docente en la toma de decisiones, buenas relaciones con los padres, y la comunidad. Y con respecto a incentivos no económicos referidos al desarrollo profesional tendríamos los siguientes: Capacitaciones, recursos didácticos para el docente, infraestructura adecuada, y buen clima laboral.

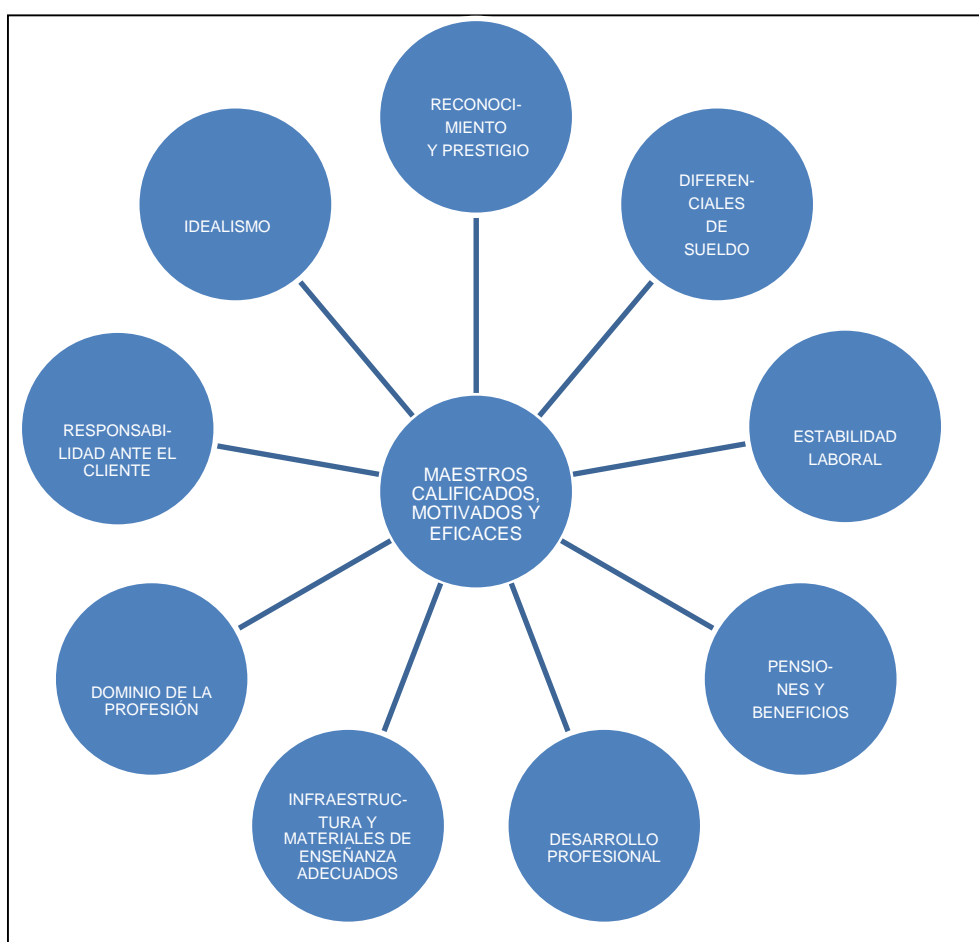
Con respecto a incentivar al maestro con su participación en la toma de decisiones Obando (2008), define la participación como la intervención de personas o grupos en la discusión y toma de decisiones, que los afectan para el logro de determinados objetivos. En relación con las escuelas, diversos autores y la Ley General de la Educación Peruana (Ley 28044), sostienen que se tienen



leyes y estructuras desarrolladas para fomentar la participación de todos los actores educativos en la gestión del centro mediante el Consejo Educativo Institucional (Capítulo II, art. 69 de la Ley General de Educación).

Asimismo, la mayoría de los docentes participan cuando creen que su intervención o participación tiene una influencia en lo que sucede en los centros educativos donde laboran y, en la medida en que su trabajo y la organización le satisfacen.

**Figura 2: Tipos de incentivos**



Fuente: Vegas y Umansky (2005, p. 10)

A continuación, detallaremos los tipos de incentivos mostrados en la figura 2.

**a) El Idealismo:** Se refiere a la vocación natural que pueda tener una persona por la docencia; es decir, la motivación interna que cada uno posea. Según

Randall (2007) Teaching is more than a noble profession, It is a vocation. The teacher is the most important person, on him depends the molding of the nation.

**b) El prestigio social y el reconocimiento:** Se refiere básicamente a la valoración de la carrera docente en sí. Se toman en cuenta el desarrollo profesional y las oportunidades con las que cuenta un maestro para obtener ascensos a lo largo de su carrera profesional.

De acuerdo a Chapman teachers satisfaction with teaching as a career was related significantly to the amount of training, instructional supervision, and community support, recognition, and approval they had received, and their belief that their present position offered opportunity for further advancement (1991, p. 17).

Por lo que el reconocimiento de la profesión docente se puede considerar desde dos puntos de vista: cómo valoran los no docentes, es decir la comunidad y los padres de familia, el trabajo desempeñado por los maestros y cómo se sienten los propios docentes en la consideración social hacia su labor educativa. Generalmente, los no docentes suelen desvalorizar la profesión de los maestros y estos a su vez sienten que su profesión no es valorada (García, 2007).

Desde el punto de vista de los padres de familia Carter señala: research has proven that when parents and teachers work together, everyone benefits: students tend to earn higher grades, perform better on tests, attend school more regularly, have better behavior, and show more positive attitudes toward themselves and toward school (2004, p.1).

**c) Diferenciales de sueldo:** Esta categoría supone que el aumento de los sueldos está en función directa a los años de antigüedad, el desempeño del docente en la escuela, las capacitaciones con las que cuente, entre otros; aspectos que se toman en cuenta para establecer una escala de remuneraciones. Según Amorós (2004) el aumento de los sueldos es una de las maneras para motivar a los docentes por lo que muchos de ellos optan por llevar

cursos de especialización o alguna otra actividad que le otorgue un plus a su carrera.

**d) Estabilidad laboral:** La estabilidad laboral brinda seguridad y tranquilidad al maestro, lo que le permite dedicarse a su labor sin preocupaciones. Sin embargo, esta característica puede causar la rutinización de la labor docente; por ello son necesarios otros incentivos que motiven a los maestros a seguir con su función y, como lo señalan Díaz y Saavedra (2000), a innovar, actualizarse y mejorar en su desempeño.

**e) Pensiones y beneficios:** Luego de la carrera docente los maestros cuentan con una pensión luego de su jubilación. Estas pensiones varían de acuerdo al país y a las políticas estatales.

**f) Desarrollo profesional:** Considerando que

El desarrollo profesional implica un desarrollo a través del cual el profesor aumenta la comprensión de su propia tarea, perfecciona su enseñanza y redundando en una mejora cualitativa de los procesos educativos en los que se halla involucrado. Ello implica que la formación continua y el perfeccionamiento se realizan en la situación concreta de sus propias prácticas educativas (Margalef, 1996, p. 2).

Existen para los maestros oportunidades de lograr ascensos a lo largo de la carrera profesional. Ellos se dan teniendo en cuenta la experiencia y los años de servicio.

Según Villegas-Reimers Professional development, in a broad sense, refers to the development of a person in his or her professional role. (2003, p.11)

Además, Public Education Network nos dice: Good quality professional development gives teachers at all experience levels the tools they need to approach classroom challenges with confidence and access to a professional community that can support their endeavors. (2004, p.10).

Evans por su parte, expresa su idea acerca del profesionalismo en los siguientes términos

Professionalism, it is generally believed, is not what it was. Depending on one's perspective, it may be seen to have either taken a knock and emerged with the scars to prove it, or had a style make-over and image-change. Some would argue that it has undergone both, with the one necessitating the other. (2008, p. 1)

Asimismo, Hilferty, dice lo siguiente: Teacher professionalism is a socially constructed term that is constantly being defined and redefined through educational theory, policy and practice. (2008, p. 53).

Por su parte Wang resalta la importancia del desarrollo de las relaciones para el profesionalismo, cuando dice:

Teachers' relationships with their peers, other school staff, and school administrators have been researched for decades. These studies reveal that teachers are often isolated from their peers and other school professionals. Thus, increasing teachers' opportunities for interaction and collegiality has been a goal of recent efforts to increase teacher professionalism. (2004, p.2)

**g) Infraestructura y materiales didácticos adecuados:** Una escuela que cuente con una buena infraestructura y los recursos materiales necesarios, facilitará la labor del docente así como el aprendizaje por parte de los alumnos. Este hecho sirve de motivación a los maestros ya que les permite mejorar la calidad de enseñanza y optimizar sus resultados. Tal cual lo afirma Chapman,

The provision of Instructional materials is one of the most important ways of supporting the teacher and enhancing student achievement. The availability of instructional materials is posited to operate as an incentive in both direct and indirect ways. As a direct incentive, good instructional materials serve to select, organize, sequence, and pace the presentation of content, thereby reducing the complexity of the teachers' preparation and presentation. Sufficient materials in the classroom allow the teacher to assign learning activities that keep the class meaningfully occupied, living the teacher an opportunity to work with individual students (199, p.8).

Ello es corroborado por el Ministerio de Educación cuando explica que los recursos educativos son todos aquellos elementos, medios o materiales que utilizamos para posibilitar y favorecer el proceso de aprendizaje y enseñanza en nuestros estudiantes (2007, p. 5). Y pueden ser objetos lógicos o concretos

diseñados para apoyar el proceso enseñanza-aprendizaje (Ministerio de Educación, 2012, p. 5).

Por su parte USAID define que

Los materiales educativos están disponibles para facilitar los procesos de aprendizajes de los niños y niñas. Son elementos que favorecen la comprensión y ofrecen la posibilidad de descubrir, formar, crear y ejercitar experiencias educativas. En estos materiales se incluyen, todos los elementos escritos, gráficos y físicos que los docentes tienen a su alcance, para el uso de metodologías activas, que permiten un aprendizaje constructivo, integral y autónomo (2004, p. 6).

**h) Dominio de la profesión:** La experiencia en la enseñanza brinda a los maestros seguridad en cuanto al dominio de la profesión; este aspecto es fundamental ya que les brinda confianza para reconocer sus capacidades como docente y desempeñar así con eficacia su labor. El dominio de la profesión además es reforzado por el desarrollo profesional, como lo señala Public Education Network (2004).

**i) Responsabilidad ante el cliente:** Considerando como clientes principales a los alumnos y a los padres de familia. Respecto a los estudiantes Dawson nos dice: In the education context, students potentially invest in developing social relations for returns of support, both personal and academic in order to progress their individual academic goals. (2008, p. 226)

Es así que los docentes tienen que satisfacer ciertas demandas de los estudiantes y de los padres de familia, y además responder de una manera satisfactoria ante las supervisiones de partes interesadas como el director, evaluadores de acreditación, auditores de calidad, entre otros. Este control resulta de alguna manera un fuerte incentivo para su buen desempeño en el trabajo ya que el reconocimiento de los demás motivará a seguir con el trabajo. Cabe aclarar que esto se da mayormente en las escuelas privadas y de manera muy irregular en las escuelas públicas, sobre todo latinoamericanas.



### 1.3. POLÍTICA DE INCENTIVOS

Desde el punto de vista de la acción política los incentivos se constituyen en instrumentos orientados a la acción, a la toma de decisiones y a la consecución de objetivos de cambio para un sistema. Los incentivos pueden ser de carácter económicos y no económicos. De igual forma, estos incentivos pueden ser generadores de acción o de cambio, pueden tener carácter de naturaleza positiva o negativa si las acciones a las cuales conducen, respectivamente y se acercan al comportamiento deseado, o por el contrario se alejan de éste. Estos incentivos están necesariamente unidos a la medición de la productividad del trabajo de un docente (Rivera, 2004).

Según Vollmer una política de incentivos colabora sustancialmente en la profesionalización de los docentes, a partir de una nueva visión del valor estratégico de la educación y de la convicción de que ésta será una profesión estratégica. (1994, p. 35).

Muchos suelen relacionar los incentivos, docentes en este caso, con aumentos de sueldo y otros beneficios monetarios (Vegas y Umansky, 2005) que sin duda es un tema que resulta atractivo sobre todo para los aspirantes a la docencia; así como también para los maestros calificados y talentosos ya que una buena paga puede actuar como un incentivo para atraerlos y retenerlos.

Sin embargo, el principal problema político para estimular el desempeño docentes con excelencia profesional no sólo depende de las remuneraciones, sino también de otro tipo de incentivos no monetarios (Navarro, 2002) que sirvan para motivar la labor diaria. Por ello es importante observar la forma como se diseñan y aplican los incentivos docentes sean económicos o no ya que de la respuesta que den los docentes a tales incentivos, dependerá su aplicación y el bienestar de cada uno y se obtendrá, por consiguiente, la mejora de la calidad de la enseñanza y del aprendizaje.

Según Andrews (2006) citado por Vaillant (2012), hablando de otros incentivos no materiales, menciona de que hay mucha evidencia de que las

remuneraciones y los incentivos ocupan ya un lugar importante para los docentes a la hora de elegir ingresar y permanecer en la profesión docente, los maestros y profesores también otorgan un valor preponderante a otras cuestiones, entre ellas, el reconocimiento y los estímulos asociados al buen desempeño.

Según Vaillant y Rossel (2010), los incentivos no monetarios o simbólicos (que se relación con la valoración social), apuntan a elevar el prestigio y la reputación social de los docentes así como el de toda la profesión. En este sentido, y aunque la evidencia sobre sus efectos es todavía incipiente y limitada, se instalan como un instrumento interesante y complementario a otras políticas que apuestan a mejorar el reclutamiento, la retención, la efectividad del desempeño de los docentes y, en última instancia, sobre los aprendizajes de los estudiantes.

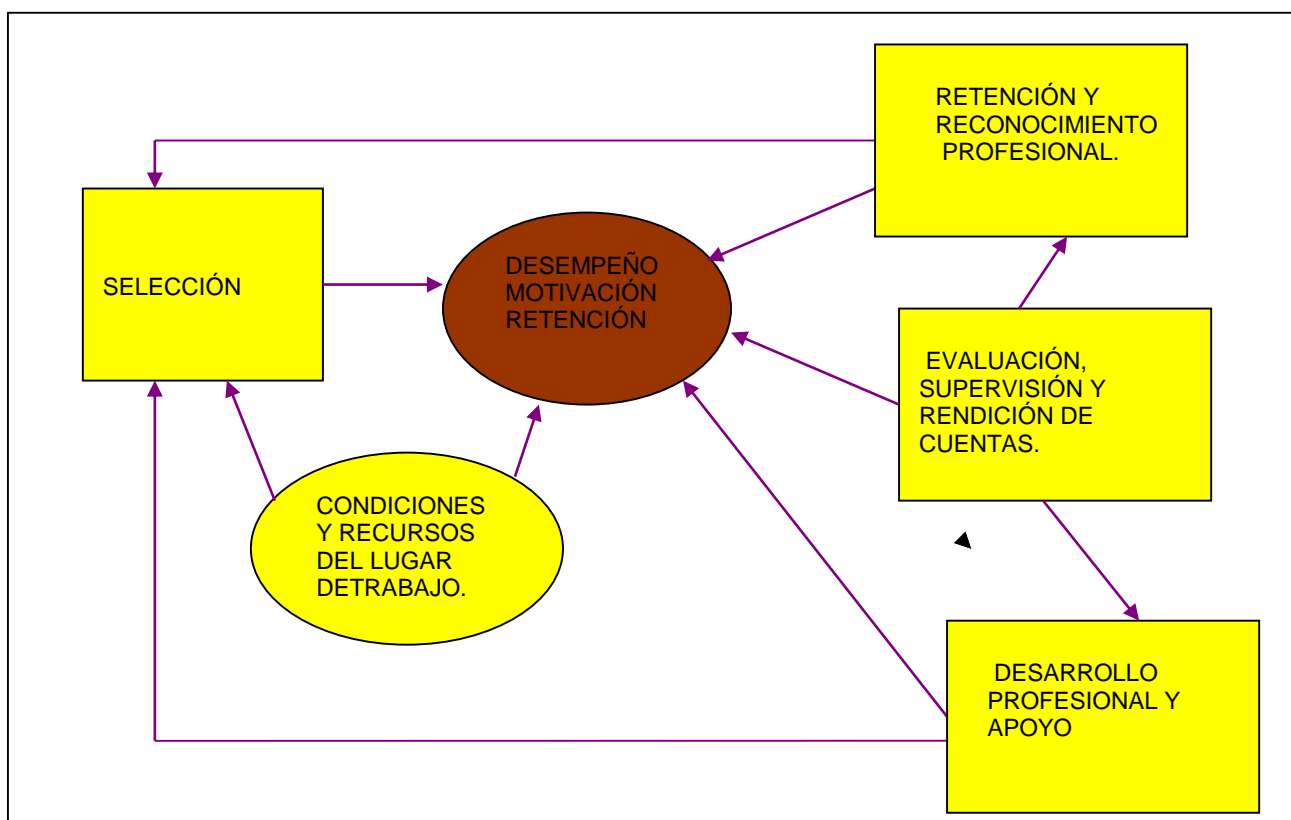
Como consecuencia de esa evidencia, en los últimos años se han desarrollado, en diversos países, numerosas experiencias orientadas a fortalecer el componente no monetario del reconocimiento a los maestros y profesores. Algunas de ellas son impulsadas desde el gobierno, otras desde la sociedad civil, y desde el mundo empresarial (Vaillant y Rossel, 2010).

Un estudio del World Bank, revela que is important to provide incentives to attract and retain competent people in the profession because teachers are critical to qualitative improvement, as well as quantitative expansion of the system. (1999, p. 59). A pesar de ello, no existen muchos documentos sobre los incentivos no económicos por ser los menos tratados y estudiados por especialistas de educación (Uribe, 2000). Esto incluye los esquemas de premios o reconocimientos al desempeño y los sistemas de rendición de cuentas.

Uno de los aspectos más importantes a desarrollar en las políticas educativas, es aquel que se refiere al mejoramiento del desempeño profesional de los maestros; para ello, según Uribe (2000), una de esas políticas es hacer uso del Ciclo del Recurso Humano, empleado en el campo de la administración estratégica del recurso humano, el cual ha tenido mucho éxito al ser aplicado para otras profesiones. Este ciclo muestra 5 aspectos fundamentales (ver figura

3) requeridos para trabajar más y elevar así el desempeño, la motivación y retención de los maestros.

**Figura 3: El ciclo del recurso humano. Factores que inciden sobre la motivación y desempeño profesional de los maestros**



Fuente: Fombrum et al., Strategic Human Resource Management, 1984 en Uribe (2000; 218)

**a) Con respecto a la selección de los futuros docentes:** Hace referencia a las características que poseen los candidatos a la profesión así como los requisitos y criterios empleados para la selección de los mismos.

Uribe (2000), plantea que un sistema educativo nunca va a ser mejor que los maestros que tiene; premisa que genera un doble reto: primero el de atraer candidatos adecuados para que puedan desempeñarse eficientemente como maestros; y segundo, promover mejor el desempeño de dichos maestros. Sin embargo, la realidad es otra. Se reciben candidatos que en la educación secundaria han tenido menores calificaciones académicas (Navarro, 2002);



además que los programas de formación de maestros son inadecuados y están desactualizados. Ello sin contar que muchos han ingresado a la carrera docente mediante prácticas basadas en criterios no profesionales, ya sea por medio de influencias políticas o a la corrupción de otras autoridades (Navarro, 2006).

**b) Evaluación, supervisión y rendición de cuentas:** A comienzos de este siglo en los sistemas educativos se establecieron sistemas de supervisión escolar con el único fin que los maestros cumplieran las normas y regulaciones vigentes. El fin era el de tomar conciencia, por parte de los maestros, de la responsabilidad que tienen sobre el logro de sus alumnos (Uribe, 2000).

**c) Desarrollo profesional y sistemas de apoyo a la docencia:** Teniendo en cuenta que el desarrollo profesional hace referencia a cualquier proceso o acción que trata de mejorar las habilidades, actitudes, comprensiones y actuaciones docentes (Medina, 2006: 16); muchos docentes no son conscientes de la importancia de tener una adecuada preparación inicial para el futuro desempeño de la profesión. En varios países de Latinoamérica se encontró con respecto a esta preparación que los planes de estudio eran inadecuados; en donde además de restarse importancia a la preparación práctica, existía poca atención a la diversidad de estudiantes que luego serán maestros. Se encontró también que los formadores de los maestros no estaban preparados para la función que ejercían y asimismo estaban desconectados de la práctica docente (Uribe, 2000).

**d) Recompensa y reconocimiento profesional:** Otra problemática en el ejercicio de la docencia es el no tener una estructura de recompensas que mida el buen o mal desempeño de un docente. De tal manera que muchos maestros que se esfuerzan y trabajan eficazmente disfrutaban los mismos beneficios que aquellos que no lo hacen; originando que los maestros que no cumplen sus funciones sigan actuando de la misma manera ya que no se tiene un incentivo extrínseco que los diferencie (Uribe, 2000). Todo ello sin mencionar la baja remuneración de los maestros, que aunque no sea el tema de nuestra investigación, es necesario destacar que los bajos sueldos no fomentan el trabajo de la enseñanza; tema en el que las escuelas están teniendo dificultades

al no encontrar personas calificadas porque los profesionales titulados prefieren un trabajo donde se les pague mejor, tengan mejores condiciones y se les motive en su desempeño.

**e) Condiciones del lugar de trabajo:** Implica la infraestructura y el uso de recursos académicos con los que puede contar el docente. Lamentablemente en los países en vías de desarrollo en Latinoamérica, muchos maestros laboran en condiciones precarias; ya que además de no contar con recursos educativos, las aulas están hacinadas y no hay ventilación ni iluminación suficiente (Uribe, 2000), aspectos que afectan directamente la labor del docente así como el aprendizaje por parte de los alumnos.

Este Ciclo del Recurso Humano muestra los factores a considerar en la dinámica que se debe manejar con los docentes, para así identificar los componentes y los distintos incentivos que los encargados de la toma de decisiones deben tener en cuenta para el diseño de políticas orientadas a mejorar el desempeño y motivación de los docentes.

#### **1.4. Reformas de los incentivos docentes en América Latina**

Según estudios realizados por Liang (2003), en América Central los maestros del sector público en cuanto a remuneraciones, en promedio perciben más ingresos que los maestros del sector privado; mientras que en América del Sur los maestros del sector privado perciben más que los del sector público.

Asimismo, el estudio descubre que dos tercios de la fuerza laboral docente corresponden a mujeres, en comparación con menos de un tercio en el sector no docente. Estas mujeres suelen ser la esposa del jefe de familia y generalmente su ingreso constituye una fuente de ingresos secundaria para la familia; este resultado muestra que es posible que los docentes escojan la profesión por las menores horas de trabajo y la flexibilidad del horario.

Actualmente, la carrera docente exige mayor profesionalismo debido a los cambios y a las exigencias que la misma sociedad impone.

La adaptación de los sistemas escolares y los requisitos de las sociedades modernas exigen una preparación mucho más amplia y profunda del personal docente llamado a preparar a los jóvenes a vivir y trabajar dentro del marco de una organización económico y social cada vez más compleja. Además, los continuos progresos en todas las ramas del saber, de las ciencias pedagógicas inclusive, entrañan cambios en los propios objetivos, el contenido y los métodos de la educación. Ahora bien, es evidente que los resultados que se obtengan, tanto de las reformas escolares actuales, como de la renovación pedagógica que se inicia, dependerán mucho del propio educador. La función docente se encuentra así en el centro mismo de los problemas planteados hoy en el mundo entero por la expansión de la educación y la necesidad de adaptarla a las nuevas necesidades del hombre y de la sociedad. (René Maheu, Director general de la UNESCO en: OIT/UNESCO, 1966 en Torres 2000).

Si bien la cita corresponde a los años 60, nos damos cuenta que la necesidad de reformas educativas o del cambio educativo sigue vigente tanto como el reconocimiento de la brecha entre los sistemas escolares y los requerimientos de una sociedad moderna. Esta necesidad de reformas educativas incluye también la urgencia de formar al nuevo educador y por tanto formular el nuevo rol docente.

Lamentablemente, muchos docentes optan por abandonar la carrera, lo que significa que han sido prácticamente expulsados por un sistema incapaz de motivar y retener a los profesionales en tanto no se reconoce la complejidad de la profesión docente y la responsabilidad que lleva consigo. Es por ello que en muchos países se han incorporado docentes con escasa formación y con menos exigencias laborales, al no contar con suficientes candidatos.

Ante tal situación, en América Latina las reformas se han dado a nivel de incentivos económicos, implementadas por los gobiernos para mejorar la condición de vida de los maestros y en consecuencia la calidad en la educación de sus países. Adicionalmente a ello, en algunos países se han trabajado incentivos no económicos es decir aquellos que si bien incluyen aumentos salariales o remuneraciones extras, se consideran en función de competencias y méritos. Tal es el caso de Bolivia, por ejemplo, en el que se introdujeron incentivos con el fin de motivar a los docentes a un mejor desempeño (Mizala y Romaguera, 2002).

Uno de los incentivos aplicados es el pago por mérito, que consiste en diferenciar una parte del salario según determinados indicadores de desempeño. Otro incentivo es el pago por competencias en donde se reconocen las competencias que se acreditan; y por último, incentivos a establecimientos escolares que es como un sustituto del pago al mérito de los docentes.

Algunos otros sistemas educativos están adoptando también un tipo de premio al buen desempeño. Una de las modalidades que se está empleando es el “softmeritpay” que consiste en pequeños controles de calidad, incentivos, recompensas no monetarias y otras alternativas para premiar el buen desempeño del docente; pero a la vez, estos modelos incluyen sanciones para el mal desempeño que pudieran tener en el ejercicio de la profesión. Esta modalidad tiene como ventaja que no requiere establecer cambios profundos en las leyes o reglamentos, ya que usa las que ya existen creando a la vez nuevas reglas de acuerdo a sus propias necesidades (De Moura y Loschpe, 2007).

A continuación, mostramos el panorama en algunos países de América Latina: Colombia, Chile, México y Perú, los cuales han demostrado estar interesados en buscar motivar a los docentes a través de incentivos y así mejorar la calidad de su sistema educativo. La mayoría de los incentivos propuestos por estos países son del tipo económico, pero se han colocado con la intención de mostrar el deseo que tienen estos gobiernos en mejorar el desempeño de los docentes por medio de este tipo de incentivos. Con respecto a los incentivos no económicos, algunos países como Colombia, Chile y el Perú, lo consideran pero en menor proporción.

#### **1.4.1. Colombia**

Según lo explican Herrán y Uribe (2004), el programa nacional de incentivos para las escuelas y maestros colombianos se implementó entre los años de 1996 y 1998. El programa consiste en que de cada núcleo educativo (que es un enlace entre el establecimiento educativo y las autoridades municipales. Cada uno de estos Núcleos dirigidos por un Director tenía 30 escuelas a cargo), se elige la

mejor escuela la cual recibe un premio de 10000 dólares para invertirlos en la implementación de su proyecto educativo institucional. De igual manera se elegía al mejor maestro quien recibía como premio 600 dólares.

Este programa plantea evaluar anualmente los servicios educativos de las escuelas tomando en cuenta cuatro componentes:

1. La organización escolar (aspectos administrativos dentro del plantel, liderazgo de los directores, avances del proyecto educativo de la institución)
2. Oportunidades de aprendizaje (tiempo para aprender, infraestructura, acceso a materiales educativos).
3. Ambiente escolar (libre expresión de los alumnos, satisfacción de padres y alumnos dentro de la escuela).
4. Resultados (repitencia, deserción, extra-edad en las aulas).

El programa a pesar de las oposiciones tuvo éxito al haber logrado que se acepte este nuevo plan de aplicar incentivos a las escuelas y a los maestros en todas las escuelas de Colombia.

Asimismo, el estatuto docente del año 1979 que reglamentaba el ejercicio de la profesión docente pública en Colombia, establecía el escalafón nacional docente como un “sistema de clasificación de los educadores de acuerdo con su preparación académica, experiencia docente y méritos reconocidos”; y es sobre la base de este que se establecieron los sueldos de los docentes hasta el año 2002 (Umaña, 2004). En consecuencia, el Gobierno Nacional de Colombia emitió el 19 de Junio de 2002 mediante el decreto ley N° 1278, un nuevo Estatuto Docente.

Esta ley redefine al anterior escalafón docente de la siguiente manera: “sistema de clasificación de los docentes y directivos docentes estatales de acuerdo con su formación académica, experiencia, responsabilidad, desempeño y competencias, constituyendo los distintos grados y niveles que pueden ir alcanzando durante su vida laboral y que garantizan la permanencia en la carrera docente con base en la idoneidad demostrada en su labor y permitiendo asignar



el correspondiente salario profesional”. Además al término de cada año académico hay una evaluación que comprende el desempeño y el reconocimiento de competencias específicas, a las cuales se suma una evaluación ordinaria de desempeño anual (Vaillant, 2008).

#### **1.4.2. Chile**

Según las investigaciones realizadas por Louzano y Morduchowicz (2011) nos dice que Chile es un país de América del Sur con alrededor de 17 millones de habitantes y cuya capital, Santiago, concentra un tercio de esta población. El sistema educativo cuenta con 180.000 docentes.

Chile es uno de los países que constantemente ha manifestado preocupación por su sistema educativo. Prueba de ello es que en la década de los 70s realizó una reforma educativa que le permitió universalizar la educación pública y con ello incrementar la cobertura de la educación básica primaria y media (Umaña; 2004). Igualmente, por los años ochenta, el sistema educativo chileno tuvo otra reforma que consistió en la descentralización de la administración de los establecimientos escolares del sector público hacia las municipalidades. Asimismo, por los años noventa establecen una nueva política educacional que consistía en la mejora de la calidad educativa y una mayor equidad en la distribución de ésta (Mizala y Romaguera, 2000 en Navarro).

Louzano y Morduchowicz (2011) dicen que, el eje de las reformas fue la búsqueda de eficiencia. Con esa perspectiva, en el año 1996 Chile inicia el exitoso programa del “Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los Establecimientos Educativos Subvencionados” (SNED), que consiste en la entrega de estímulos monetarios a los docentes de los establecimientos seleccionados, evaluados por su buen desempeño y así como por los resultados académicos de los alumnos. El principal objetivo del SNED es el de incrementar la motivación de los docentes lo que se reflejará en la mejora de la calidad de la educación. (Umaña, 2004).

En 1997 se creó el Programa de Fortalecimiento de la Formación Inicial Docente. Su objetivo era mejorar la calidad de la enseñanza en distintos niveles a través de: a) becas a los alumnos de formación docente, y b) fortalecimiento de la formación en 17 universidades mediante una mejora en los planes de estudio, infraestructura y equipamiento

Entre 1998 y 2008 se llevó a cabo otro programa, el de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior (MECESUP), con el cual las 25 universidades podían obtener fondos para mejorar sus ofertas de formación, entre las que se encontraba la carrera de pedagogía. Se diseñaron programas de doctorado y procesos de renovación académica (Louzano, Morduchowicz, 2011).

Dentro de las características que resaltan del sistema educativo chileno, los cuales acrecientan la importancia de un sistema de incentivos como el SNED, son: una pareja estructura de remuneraciones de los profesores y una significativa dispersión del rendimiento educacional de los alumnos entre distintos tipos de establecimientos (Mizala y Romaguera, 2000).

Según Mizala y Romaguera (en Navarro, 2000), esta política aplicada en favor de los maestros se realizó previo estudio de las características socioeconómicas y motivacionales de los docentes, así como también de los incentivos que influyen en el desempeño profesional de los docentes.

#### **1.4.3. México**

Alcázar y Pollarolo (2001) mencionan que desde el año 1993 se está aplicando en México un sistema de remuneraciones a docentes basados en la relación entre el conocimiento del contenido y los resultados académicos. Además, se otorgan estímulos a los maestros que realicen su labor con mayor eficiencia, reconocimiento y apoyo a la profesionalización de cada maestro y el mejoramiento de las condiciones laborales y de vida. Este sistema tiene el propósito de contribuir a elevar la calidad de la educación al elevar el nivel de vida de cada docente.

También se menciona que el sistema salarial en la carrera magisterial consiste es un sistema escalonado, en donde los docentes pueden ir ascendiendo a lo largo de su carrera (Umaña, 2004). Los criterios de este sistema de ascenso están relacionados con el nivel educativo, la experiencia y el desempeño docente.

Actualmente, el sistema educativo de México, tiene el reto de seguir fomentando un mejor desempeño entre los más de 1.1 millones de maestros que ya están en servicio en los diferentes niveles de la educación básica, así como el de atraer y retener a los mejores docentes y directores a la profesión. Su finalidad es mejorar los resultados de aprendizaje en los alumnos.

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2012), señala como uno de sus principios, que el sistema de incentivos debe premiar tanto el buen desempeño como la mejora, y considerar el valor agregado por los maestros y las escuelas. Hasta la fecha, México ha implementado el Programa de Estímulos a la Calidad Docente.

Recientemente en el sector educativo se está explorando, monitoreando, y evaluando el uso de emplear incentivos al desempeño. En este sistema, un maestro es considerado eficaz, cuando sus alumnos demuestran niveles satisfactorios de logro y mejora. Por tanto, se debe considerar los siguientes principios para hablar de incentivos hacia los docentes:

- a) Los incentivos deben reflejar la calidad de la enseñanza.
- b) El sistema de incentivos debe reconocer y apoyar al maestro de forma individual, al equipo de maestros y a la profesión en su conjunto.
- c) El sistema de incentivos debe buscar múltiples dimensiones de motivación hacia sus maestros, con el fin de fomentar un ambiente de trabajo atractivo, así como crear y facilitar el avance en la trayectoria profesional, el desarrollo profesional, y promover prácticas de enseñanza eficaces.
- d) El sistema de incentivos debe ofrecer buenos mecanismos de retroalimentación y acceso al desarrollo profesional, para aquellos maestros que



no reciban el estímulo por no haber tenido un buen desempeño en su labor docente.

e) El sistema de incentivos debe recompensar tanto el buen desempeño como la mejora relativa.

Por otro lado, el sistema educativo mexicano considera que se deben incluir incentivos no monetarios, como el reconocimiento social, las condiciones laborales, los materiales para la escuela y el aula, y las oportunidades de capacitación. Las autoridades educativas estatales, estudiarán las posibilidades a través de programas piloto a menor escala, que puedan identificar la combinación más eficaz y adecuada de incentivos monetarios y no monetarios (OCDE, 2012)

#### **1.4.4. Perú**

En el Perú a nivel de políticas de gobierno en el año 2003 se presentó un informe el cual trató tres temas referidos a la nueva ley de Carrera Pública Magisterial (CPM), N° 29062. Los temas tratados fueron: Propuesta de perfiles de nuevos docentes y sistema de selección, incorporación, permanencia y acreditación de profesores en el sector; sistema de acreditación de instituciones y programas formadores de profesionales de la educación; y, propuesta de carrera magisterial, política salarial, sistema de pago y sistema de incentivos y sanciones. (Ministerio de Educación, 2003, p.9)

Por otro lado, el capítulo VIII de la ley de Reforma Magisterial, trata sobre Deberes, Derechos y Estímulos para los docentes; en donde, según el artículo 42º de ese mismo capítulo, son el Ministerio, los gobiernos regionales y los gobiernos locales los encargados de reconocer la labor sobresaliente en el ejercicio de la función docente o directiva. Entre estos reconocimientos destacan:

- a) Mención honorífica con el otorgamiento de las Palmas Magisteriales y otros reconocimientos similares.

- b) Agradecimientos, felicitaciones y condecoraciones mediante resolución directoral, ministerial o suprema.
- c) Viajes de estudio, becas y pasantías al interior del país o al exterior.

En cuanto a la evaluación del desempeño docente se define en el Decreto Supremo N° 003-2008-ED, capítulo VIII, artículo 43° como

Un proceso permanente, integral, obligatorio y formativo que se orienta a verificar la calidad del trabajo profesional de los profesores de acuerdo a indicadores de desempeño previamente establecidos para contribuir al fortalecimiento de sus competencias profesionales y laborales así como asegurar la calidad del servicio educativo;

y se plantean dos tipos de evaluaciones para el desempeño docente:

- a) Ordinaria: se evalúa el desempeño del profesor cada tres años a partir del ingreso a la carrera pública magisterial. Los objetivos de la evaluación son verificar la calidad del desempeño, mejorar el proceso y los resultados educativos que obtienen los profesores con sus alumnos, así como incentivar la contribución que el profesor realiza a favor del desarrollo de la institución educativa donde trabaja.
- b) Extraordinaria: se realiza exclusivamente para aquellos profesores que desaprobaron la evaluación ordinaria luego de participar en un proceso de capacitación y seguimiento, con el fin de verificar la superación de las deficiencias encontradas en la primera evaluación. Se dan dos evaluaciones en donde la primera se realiza en un período no mayor de tres trimestres luego de la evaluación ordinaria desaprobada; y la segunda, se realiza en un período no mayor de cinco trimestres. De igual modo se procede con aquellos que desaprueben la primera evaluación extraordinaria.

Luego del informe detallado líneas atrás, el gobierno publicó el día 03 de Mayo del 2013, en el diario El Peruano la aprobación del Reglamento de la ley N° 29944, llamada Ley de reforma Magisterial, que a continuación detallaremos los puntos concernientes a nuestro tema de investigación.

Empezaremos mencionando que el artículo 15 de la Constitución Política del Perú, dispone que el profesorado en la enseñanza oficial es carrera pública; así como, que el Estado y la sociedad procuran la evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanente del profesor. De acuerdo con el artículo 13 de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, la carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, debe incentivar el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral, para el logro de la calidad de la educación.

La implementación de una nueva Carrera Pública Magisterial es una política coadyuvante a la obtención del Objetivo Estratégico 3 - Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia - del “Proyecto Educativo Nacional al 2021 - La Educación que queremos para el Perú”, aprobado mediante Resolución Suprema N° 001-2007-ED. Esta ley tiene como una política priorizada del Sector Educación al 2016, la formación y desempeño docente en el marco de una carrera pública renovada, cuyo objetivo estratégico es asegurar el desarrollo profesional docente revalorando su papel, en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación continua integral.

Entonces de conformidad con el artículo 1 de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, dicha ley tiene por objeto normar las relaciones entre el Estado y los profesores que prestan servicios en las instituciones y programas educativos públicos de Educación Básica y Técnico-Productiva y en las instancias de gestión educativa descentralizada; asimismo, regula sus deberes y derechos, la formación continua, la Carrera Pública Magisterial, la evaluación, el proceso disciplinario, las remuneraciones y los estímulos e incentivos.

Por otro lado, en el artículo 27 se menciona que la carrera pública magisterial está estructurada en ocho (08) escalas magisteriales cada una de las cuales tiene requisitos específicos vinculados a tiempo de permanencia, formación académica y competencias pedagógicas diferenciadas, tomando como base el Marco de Buen Desempeño Docente.

Las evaluaciones tienen una finalidad fundamentalmente formativa y permiten al MINEDU (Ministerio de educación) y a los Gobiernos Regionales identificar las acciones de formación que resulten convenientes para promover la mejora continua del profesor, su ascenso y movilidad por las diferentes áreas de desempeño laboral que conforman la carrera.

Es el MINEDU, quien determina los criterios e indicadores para la evaluación de desempeño en base a los cuatro dominios establecidos en el Marco del Buen Desempeño Docente. La evaluación de desempeño docente incluye necesariamente la evaluación de la práctica docente en el aula frente a los estudiantes.

Si en la prueba de evaluación de desempeño docente, los profesores desaprobarán, entonces participarán de un programa de desarrollo profesional durante seis (06) meses para fortalecer sus capacidades. El programa es diseñado y ejecutado directamente por el MINEDU o a través de convenio con instituciones de educación superior acreditadas o entidades especializadas (artículo 49).

El profesor que concluye el programa participa en una evaluación de desempeño extraordinaria. Si volviera a desaprobado en la evaluación de desempeño extraordinaria ingresará a un segundo programa de desarrollo profesional, al término del cual, participa en la segunda evaluación de desempeño extraordinaria. Si desaprobara en esta segunda evaluación será retirado de la carrera pública magisterial de conformidad con lo establecido en el artículo 23 de la ley de reforma magisterial.

En cuanto a los premios y estímulos hacia los docentes, el artículo 76 menciona que el profesor tiene derecho a percibir premios y estímulos cuando:

- a) Representa de manera destacada a la institución educativa o a la instancia correspondiente en certámenes culturales, científicos tecnológicos o deportivos a nivel provincial, regional, nacional o internacional.

- b) Resulte ubicado entre los tres (03) primeros puestos de cualquier concurso de alcance regional, nacional e internacional, organizado o patrocinado por el MINEDU o el Gobierno Regional.
- c) Asesore a estudiantes que resulten ubicados entre los tres (03) primeros puestos de cualquier concurso regional, nacional e internacional, organizado por instancias del MINEDU.
- d) Realiza acciones sobresalientes en beneficio de la Instancia de Gestión Educativa Descentralizada o de la comunidad educativa a la que pertenece y dichas acciones sean respaldadas por el CONEI (Consejo Educativo Institucional) correspondiente o el que haga sus veces.

En cuanto a los incentivos no económicos, la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial sólo hace mención a los siguientes incentivos:

- a) Incentivo por excelencia profesional y desempeño destacado (artículo 130)  
El incentivo por excelencia profesional y desempeño destacado del profesor se otorga en el marco del Plan de Incentivos que para el efecto implemente el MINEDU en coordinación con los Gobiernos Regionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 60 de la Ley.
- b) Incentivo por estudios de posgrado (artículo 131), el incentivo por estudios de posgrado se otorga por única vez por cada grado académico alcanzado, en el marco del Plan de Incentivos que para el efecto implemente el MINEDU, como reconocimiento al profesor que obtenga el grado académico de maestría o doctorado, en educación o áreas académicas afines, con estudios presenciales en universidades debidamente acreditadas de acuerdo a las normas emitidas por el SINEACE (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa)

A la luz de esta nueva ley de reforma magisterial, se observa que aún es muy pobre el sistema de estímulos hacia el docente peruano. Se necesitan de reformas más profundas que verdaderamente puedan incentivar al docente en el desempeño de su labor con los alumnos y como menciona Vaillant (2012) que las motivaciones de los profesores para ingresar y permanecer en la docencia vienen de una fuerte influencia de tener reconocimientos no monetarios. Aunque



la evidencia de este tipo de incentivos sobre el desempeño docente, es todavía incipiente y limitada podría establecerse como un instrumento interesante y complementario a otras políticas que lleven a mejorar aspectos como el reclutamiento, la retención y la efectividad del desempeño docente.

Se observa que esta nueva ley fue elaborada con el fin de elevar el aspecto monetario de los docentes, es decir nivelar sus sueldos en base a su buen desempeño como maestros; pero lo que todavía no se entiende es que los incentivos o motivaciones no solamente pueden ser monetarios sino no monetarios; es importante desarrollar políticas de incentivos no económicos para los maestros que motiven su desempeño docente.

Entre las propuestas de reformas que se deben dar en la educación peruana, según Amorós (2004), está el de motivar a los docentes en su desempeño diario como transmisores de la educación a través de aumentos de salarios para una mejor calidad de vida, incentivos no económicos tales como el brindarles una mejor infraestructura para que puedan desarrollar sus clases con mayor comodidad, y materiales educativos didácticos para facilitar la labor de enseñanza - aprendizaje de los alumnos.

Actualmente en el Callao, se han implementado políticas regionales de incentivos orientadas a elevar la calidad académica y pedagógica de los profesores del Sector Público de la Región Callao. Si bien existe la nueva Ley de Carrera Pública Magisterial, solo se trata de un intento por cambiar este panorama y lograr de alguna manera que el docente peruano se sienta motivado en su labor educativa.



## CAPÍTULO II

### DISEÑO METOLÓGICO

En esta segunda parte de la investigación explicaremos el enfoque y el tipo de investigación por el que hemos optado, así como también las técnicas e instrumentos empleados para resolver la pregunta problema planteada al inicio.

#### 2.1. Enfoque

Con el fin de responder a la pregunta inicial y a los objetivos planteados establecimos el enfoque y el nivel en el que se insertará nuestra investigación a fin de delimitar el campo de estudio y llegar a mejores resultados.

El tema de incentivos no es un tema muy estudiado hasta el momento, motivo por el cual elegimos por trabajar con datos precisos referidos al tema. Por ello optamos por el enfoque cuantitativo, porque nos permitió recoger y analizar datos de la encuesta realizada en función a la variable y subvariables planteadas para relacionarlas entre sí.

Respecto a ello Carvalho and White mencionan: The quantitative approach to poverty measurement and analysis is defined here as one that typically uses random sample surveys and structured interviews to collect data – mainly, quantifiable data – and analyzes it using statistical techniques (1997 citado en Kanbur, 200, p. 18).

Asimismo, la investigación es de nivel exploratorio dado que

El objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, además que sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real (Hernández y otros, 1998, 58-59).

Por ello, debido a que nuestro problema de investigación es poco estudiado, entonces este nivel nos llevará a explorarlo y obtener la información necesaria para responder a nuestros objetivos planteados.

De igual manera, al realizar la investigación con maestros de una determinada escuela de Lima, estamos frente a un estudio de caso porque nos permite aproximarnos a un contexto específico y poder así observar las características de esta escuela para analizar el fenómeno diverso en función a nuestros objetivos de estudio (Cohen y Manion, 2002).

## **2.2. Problema**

La pregunta inicial que da origen a nuestra investigación es: **¿Qué incentivos no económicos se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes?**, pregunta de lo que se derivaron los objetivos que guiaron nuestra investigación.

## **2.3. Objetivos de la investigación**

Así, nuestro primer objetivo buscó identificar que incentivos no económicos se promovían más en la institución educativa y el segundo objetivo es el de identificar qué incentivos no económicos se promovían menos en la institución educativa privada en estudio.

## **2.4. Variables, Subvariables e Indicadores**

Trabajamos sobre la variable “Incentivos no económicos en la institución educativa privada” y a partir de ello establecimos sub variables, asociadas a los tipos de incentivos, e indicadores que formaron parte del cuestionario y que se desprendieron de los objetivos de estudio (cuadro 1).

**Cuadro 1: Variable e indicadores**

<b>Variable</b>	<b>Subvariables</b>	<b>Indicadores</b>
Incentivos no económicos en la institución educativa privada.	<b>1.1. Desarrollo profesional.</b>	1.1.1. Desarrollo profesional. 1.1.2. Capacitación en servicio.
	<b>1.2. Responsabilidad ante el cliente.</b>	1.2.1. Prestigio en la comunidad. 1.2.2. Relaciones con padres. 1.2.3. Bajo nivel de absentismo. 1.2.4. Poca deserción. 1.2.5. Disciplina. 1.2.6. Respeto entre los estudiantes.
	<b>1.3. Reconocimiento y prestigio.</b>	1.3.1. Reconocimiento administrativo.
	<b>1.4. Participación docente en decisiones.</b>	1.4.1. Periodos libres. 1.4.2. Tiempo para preparar clases.
	<b>1.5. Idealismo.</b>	1.5.1. Relaciones con compañeros. 1.5.2. Compañeros compatibles.
	<b>1.6. Infraestructura.</b>	1.6.1. Número de aulas. 1.6.2. Biblioteca. 1.6.3. Sala de profesores. 1.6.4. Cafetería. 1.6.5. Iluminación. 1.6.6. Ventilación. 1.6.7. Mobiliario.
	<b>1.7. Materiales Didácticos.</b>	1.7.1. Pizarra en buen estado. 1.7.2. Libros para el profesor. 1.7.3. Materiales educativos.

Fuente: Elaboración propia (2015)

**a) Desarrollo Profesional:** Hace referencia a en qué medida la institución educativa fomenta el desarrollo profesional que, según Vegas y Umansky (2005), supone un tipo de incentivo que motiva a los docentes a destacar en su trabajo.

**b) Responsabilidad ante el cliente:** Este incentivo tiene que ver con actividades que la institución educativa promueva para favorecer el prestigio de los docentes en la comunidad y la relación con los padres de familia. (Carter, 2004). Asimismo, relacionado con las acciones de la institución educativa para apoyar a los docentes en la mejora de comportamientos estudiantiles tales como: el bajo nivel de absentismo, la poca deserción, la disciplina y el respeto entre los estudiantes. (Dawson, 2008)

**c) Reconocimiento y prestigio:** Tiene que ver con el reconocimiento administrativo, tales como reconocimiento a las buenas prácticas docentes, ascensos, movilidad, de parte de la institución hacia el docente. (Uribe, 2000)

**d) Participación docente en decisiones:** Relacionado con la intervención de los docentes en la toma de decisiones para el logro de determinados objetivos comunes de la institución educativa (Obando, 2008). Así, podrían participar en definir los periodos libres, los tiempos para preparar las clases (Medina, 2006), las responsabilidades extracurriculares, distribución del trabajo, flexibilidad en sus horarios, etc.

**e) Idealismo:** Si bien es cierto tiene que ver con la vocación natural que pueda tener una persona para la docencia (Vegas y Umansky, 2005), ello también incluye el tener que ver con las relaciones que el docente tiene con sus compañeros o colegas de trabajo así como el tener compañeros compatibles dentro de la institución educativa. (Wang, 2004)

**f) Infraestructura:** Cubre el aspecto del número de aulas, biblioteca, sala de profesores, y la cafetería, que pueda motivar al docente en su trabajo. (Chapman, 1991). Asimismo, relacionado con la iluminación, ventilación y mobiliario, es decir tiene que ver con la infraestructura de la institución de la educativa. (Uribe, 2000).

**g) Materiales didácticos adecuados:** Tiene que ver con el buen estado de la pizarra y los libros que la institución educativa otorgue a los docentes para el correcto desempeño profesional en el trabajo con sus alumnos (USAID, 2004).

## **2.4. Población y muestra**

Siguiendo a Hernández y otros, la población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (1998, p.230). Asimismo, Vieytes (2004) nos dice que una población es un conjunto de elementos que pueden ser finitos o infinitos, definidos por una o más características. Por lo tanto, es de este conjunto de elementos de donde se obtendrá la información para la construcción de los resultados de la investigación mediante el estudio de la muestra.

### **2.4.1. Los informantes**

La institución educativa privada en estudio se inició en el año 1982 y está ubicada en el distrito de Lince, Lima. Cuenta con estudiantes comprendidos desde el nivel inicial hasta el nivel de secundaria. Esta población procede en un 50% del mismo distrito de Lince, mientras que el otro 50% de otros distritos de la ciudad de Lima.

La institución educativa está conformada por:

- La directora
- La administradora
- 1 coordinadora del nivel inicial y primario
- 1 coordinadora del nivel de secundaria
- 3 capellanes
- 2 psicólogas
- 4 auxiliares de educación (primaria y secundaria)
- 43 docentes (de inicial, primaria y secundaria).

De todos ellos, la muestra, que viene a ser la parte seleccionada de un universo de análisis (vivienda, población, bienes, etc.) y que reúne las características de la totalidad, permitiendo descubrir el universo sin necesidad de examinarlo en su

totalidad (Guibovich, 2004, p. 197), estuvo conformada por 29 docentes y la coordinadora del nivel de inicial y primaria, que hicieron un total de 30 participantes. La muestra se tomó en base a la disposición de las horas libres que tenía cada profesor para llenar la encuesta, ya que no fue posible reunirlos a todos en una hora respectiva.

Las características de la muestra fue la siguiente:

Sexo o género: 10 hombres, 20 mujeres.

Nivel: 6 inicial, 11 de primaria, 13 secundaria.

## 2.5. Técnica e Instrumento

Una vez definida la muestra y teniendo en cuenta el enfoque y nivel de investigación, elegimos la técnica e instrumento a emplear a fin de obtener la información necesaria para responder a los objetivos planteados.

De ese modo optamos por la técnica de la encuesta que según Cohen y Manion recopilan gran número de datos en un momento determinado (transversales por tanto), mediante diversos tipos de instrumentos, de los que el cuestionario es el más utilizado (2002, p. 131).

Así, el recojo de la información se hizo a través de una encuesta que empleó como instrumento el cuestionario, el cual consiste en presentar un conjunto de preguntas cerradas o abiertas con la idea de que el encuestado responda de una manera rápida y sin la presencia del encuestador (Revilla, 2004).

El cuestionario tuvo como guía, variables e indicadores que se desprendieron de los objetivos formulados al inicio de la investigación. En este caso, la encuesta que se realizó a través de un cuestionario nos permitió observar ciertas características del tema de los incentivos no económicos en una institución privada.

Para la creación del instrumento se tuvo en cuenta algunas recomendaciones planteadas por Castillo y Díaz (1998 citado en Revilla, 2004) tales como que las



preguntas deben tener una redacción clara, no deben tener más de 25 palabras, las respuestas deben ser breves y en caso hubiese alternativas, evitar que estas sean largas.

El cuestionario se inició con la redacción del tema de investigación y una breve presentación dónde se explicó la razón de la encuesta. El cuerpo del cuestionario estuvo conformado en una primera parte por los datos del entrevistado: edad, género, años de servicio, cargo que ocupa en la institución educativa privada. La segunda parte estuvo conformada por los 23 ítems referidos al tema a investigar. Estos ítems presentaron 4 alternativas: muy de acuerdo (MDA), de acuerdo (DA), en desacuerdo (ED) y muy en desacuerdo (MED) (ver anexo 1).

Antes de aplicar el cuestionario, pasó por revisión ante un grupo de pares el 15 de setiembre de 2008, alumnos del curso de Seminario de Tesis II, quienes sugirieron cambiar la redacción de las preguntas a fin de que sea más claro o más fácil de entender por los docentes a encuestar; sobre todo el ítem nº 20 “La institución educativa se preocupa por tener un bajo nivel de ausentismo de sus alumnos”. Una vez corregido el cuestionario tomando en cuenta las observaciones hechas, procedimos con la validación del instrumento.

La validación de nuestro instrumento se hizo a través de una prueba piloto; es decir, realizamos un ensayo en una muestra más pequeña de la prevista para nuestro estudio, cuyo propósito principal fue el de comprobar los aspectos básicos del diseño y procedimiento del instrumento. Esta información nos permitió descubrir las fallas que pudieran presentarse a la hora de aplicar el instrumento; y siguiendo las recomendaciones de Clark-Carter (2002), realizamos la prueba en una institución educativa que contara con características semejantes a las de la escuela en la que se haríamos el estudio final.

Así, la prueba piloto se aplicó en el mes de octubre de 2008 en una institución educativa privada ubicada en el distrito de Pueblo Libre, institución que como mencionamos, mantiene características semejantes a la escuela de nuestro estudio sobre todo en aspectos tales como nivel socio-económico y población estudiantil.

Para la aplicación de la prueba contamos con la autorización y buena disposición de la directora de dicha institución. De ese modo, además de la directora, elegimos para la muestra a 6 profesores de una población de 40 docentes aproximadamente quienes amablemente aceptaron responder el cuestionario.

El día que se aplicó el cuestionario piloto no se pudo reunir a todos los docentes en un solo ambiente y ya que sólo se contaba con un día para realizar la encuesta, tuvimos que repartir el instrumento a los profesores de los niveles de primaria y secundaria que se encontraban en horas de permanencia, es decir que cumplen horas dentro del colegio pero no en aula, y a las profesoras del nivel de inicial que ya estaban sin sus alumnos.

Una vez que los docentes terminaron de responder el cuestionario, al ir devolviendo las encuestas, la investigadora preguntó a cada docente si las preguntas estaban claras o si habían encontrado dificultad en algún ítem. De ellos, 3 docentes respondieron que no habían entendido ciertos ítems; por lo que notamos que la redacción de algunas preguntas no era clara, lo que causó cierta confusión entre los encuestados. Tuvimos entonces que buscar sinónimos para ciertas palabras y expresiones tales como institución educativa, motivar y buen desempeño ya que se repetían constantemente. Luego de corregir la redacción del instrumento lo presentamos a nuestra asesora quien luego de aprobarlo, autorizó su aplicación definitiva.

El cuestionario final fue aplicado en la institución privada en estudio en noviembre de 2008 a los 30 docentes que formaron parte de la muestra, con la autorización de la directora quién revisó el cuestionario antes de su aplicación. En este caso tampoco fue posible reunir a todos los docentes para encuestarlos. Ante ello, nos acercamos a cada profesor para entregarles la encuesta y que puedan responderla en su tiempo libre. Algunos docentes se mostraron dispuestos a resolver la encuesta mientras que otros indicaron que no tenían tiempo.

## 2.6. Procesamiento de la información

Una vez aplicado el instrumento procedimos con el análisis de los datos recolectados; análisis que girará alrededor de las variables e indicadores planteados y serán analizados según procedimientos matemáticos y el uso de la estadística (Corbetta, 2003). Asimismo, para realizar este análisis usamos la técnica de codificación, la cual consiste en otorgarle a cada una de las categorías de los ítems o variables un valor numérico que los represente (Vieytes, 2004, p. 440).

Una vez codificados todos los ítems del instrumento establecimos el libro de código que consiste en, según Babbie (1979 en Hernández y otros, 1998), un documento que describe la localización de las variables y los códigos asignados a los atributos que las componen (categorías y/o sub categorías). Este libro cumple con dos funciones básicas: guía para el proceso de codificación; y, guía para localizar las variables e interpretar los datos durante el análisis. Además, el libro de códigos nos conduce a los significados de los valores de las categorías de las variables (Cuadro 2).

**Cuadro 2: Libro de códigos para el registro de datos**

Variable	Ítem	Categoría	Códigos

Fuente: Hernández y otros (1998, 321)

Cabe mencionar que fue usado el libro de códigos con una escala de actitud tipo Likert. Dijkstra lo define así:

This type of scale is widely used in the social and behavioral sciences, including interdisciplinary subject centered fields of interest, such as educational and organizational research, marketing and public opinion research. Many people are somehow familiar with being interviewed concerning their opinion or feelings with regard to some issue, reacting to statements by way of putting a cross in the column "strongly agree"; circling a 2 for "rather unimportant"; a 3 for "neither attractive nor unattractive". (1991, p. 1)

Además se usa para registrar los valores de las variables con sus indicadores. Asimismo, un cuadro llamado “matriz de datos” (Cuadro 3) en donde registramos los valores de las variables e indicadores obtenidos en la encuesta, para luego y de acuerdo a uno de los objetivos de la investigación cuantitativa en la producción de resultados, “producir generalizaciones, síntesis de orden superior tanto desde el punto de vista de la abstracción conceptual como desde el campo de la aplicación” (Corbetta, 2003, p. 67).

**Cuadro 3: Resumen de los indicadores**

	Columna 1	Columna 2	Columna 3
Docente 1			
Docente 2			
Docente 3			
Docente 4			
Docente K			

Fuente: Hernández y otros (1998, p.323)

De ese modo, del conteo general de datos, pudimos establecer un orden de incentivos de acuerdo a los porcentajes obtenidos. Así, en orden de incentivos de más a menos promovidos por la institución educativa., establecimos el siguiente cuadro 4:

**Cuadro 4. Incentivos promovidos de más a menos**

Subvariables	Indicadores	% Positivo	% Negativo	
1. Desarrollo profesional.	Desarrollo profesional	93%	7%	Menos Promovidos
	Capacitaciones en servicio	93%	7%	
2. Responsabilidad ante el cliente.	Prestigio en la comunidad	50%	50%	
	Relaciones con padres	53%	47%	
	Bajo nivel de ausentismo	93%	7%	
	Poca deserción	80%	20%	
	Disciplina	80%	20%	
	Respeto entre estudiantes	90%	10%	
3. Reconocimiento y prestigio.	Reconocimiento administrativo	67%	33%	
4. Participación docente en decisiones.	Períodos libres	93%	7%	
	Tiempo libre para preparar clases	77%	23%	
5. Idealismo.	Relaciones con compañeros	93%	7%	
	Compañeros compatibles	90%	10%	
6. Materiales de enseñanza adecuados.	Pizarras en buen estado	93%	7%	
	Libros para el profesor	63%	37%	
	Materiales educativos	83%	17%	
7. Infraestructura.	Iluminación	93%	7%	
	Ventilación	87%	13%	
	Mobiliario	73%	27%	
	Número de aulas	63%	27%	
	Biblioteca		93%	
	Sala de profesores		93%	
	Cafetería		80%	

Los porcentajes positivos que se obtuvieron en el cuadro 4 fueron realizados con los datos del cuadro 5. Por ejemplo:

Para el desarrollo profesional, se procedió de la siguiente manera:

- Los 6 encuestados del nivel inicial x 100 = 600
  - Los 11 encuestados del nivel primaria x 82 = 902
  - Los 13 encuestados del nivel secundaria x 100 = 1300
- Total 2802: 30 = 93%

### Capítulo III

#### Análisis e interpretación de los resultados

Si bien es cierto que los incentivos más atractivos para los docentes son los económicos, existen también aquellos no económicos que de alguna manera facilitan el trabajo diario con los alumnos. Estos incentivos ofrecen a los docentes mayor comodidad para el desempeño de sus labores en tanto ofrece materiales didácticos necesarios, una infraestructura adecuada, espacios y tiempos de descanso, entre otros; aspectos que sin duda contribuyen a un mejor desempeño profesional así como también a un buen proceso de enseñanza-aprendizaje.

El análisis e interpretación de los incentivos no económicos en una Institución educativa privada para motivar el desempeño docente que iniciamos a continuación, han sido realizados, en concordancia con las subvariables e indicadores planteada en el cuadro 1, los cuales nos han servido de guía para identificar los incentivos no económicos que en mayor o menor medida se desarrollan en la institución educativa en estudio y que de alguna manera sirven para motivar el desempeño del docente.

Este análisis permite conocer los objetivos específicos planteados en el presente estudio. Así, primero haremos un análisis de los incentivos no económicos más promovidos por la institución es decir, aquellos incentivos en los cuales los docentes manifestaron que sí se promovían en la institución educativa, ello se observa cuando en la encuesta el porcentaje de docentes que respondieron “Muy de acuerdo” o “De acuerdo” fue mayor o igual al 50%.

Luego los incentivos no económicos menos promovidos es decir aquellos incentivos que los docentes manifestaron que no se promovían por la institución educativa, es decir cuando en la encuesta el porcentaje de docentes que respondieron “En desacuerdo” o “Muy en desacuerdo” fue mayor de 50%.



De los datos obtenidos del conteo general observamos que seis de las siete sub variables referidas a los incentivos no económicos son percibidos por los docentes como más promovidas: desarrollo profesional, responsabilidad ante el cliente, materiales didácticos adecuados, la calidad del ambiente en el aula, dominio de la profesión, el idealismo, la responsabilidad ante el cliente y el reconocimiento y prestigio.

Así mismo podemos observar que en veinte de los veintitrés indicadores los docentes tuvieron la percepción de que los incentivos no económicos asociados a dichos indicadores son más promovidos, y que en tres de los indicadores biblioteca, sala de profesores y cafetería son los menos promovidos para los docentes. (Ver cuadro 4).

De ello inferimos que en esta escuela se promueven la mayoría de incentivos no económicos que consideramos en la encuesta. Aun así, para completar nuestro análisis diferenciamos también los resultados por niveles ya que notamos que las opiniones varían entre la coordinadora del nivel inicial y primaria y los docentes de inicial, primaria y secundaria (Ver cuadro 5).

Así tuvimos:

**Cuadro5: Incentivos promovidos de más a menos según niveles**

Subvariable	Indicadores	% positivo			% negativo			
		Inic.	Prim	Sec.	Inic.	Prim	Sec.	
1. Desarrollo Profesional.	Desarrollo profesional	100%	82%	100%				Más promovidos
	Capacitaciones en servicio	100%	100%	85%				
2. Responsabilidad ante el cliente.	Prestigio en la comunidad	33%	45%	62%	67%	55%		
	Relaciones con padres	67%	55%	46%			54%	
	Bajo nivel de ausentismo	67%	100%	100%				
	Poca deserción	100%	55%	92%				
	Disciplina	83%	73%	85%				
	Respeto entre estudiantes	83%	91%	92%				
3. Materiales didácticos adecuados.	Pizarra en buen estado	100%	82%	100%				
	Libros para el profesor	67%	73%	54%				
	Materiales educativos	67%	73%	100%				
4. Participación docente en decisiones.	Períodos libres	100%	91%	92%				
	Tiempo libre para preparar clases	67%	64%	92%				
5. Idealismo.	Relaciones con compañeros	100%	82%	100%				
	Compañeros compatibles	100%	82%	92%				
6. Reconocimiento y prestigio.	Reconocimiento administrativo	100%	45%	69%		55%		
7. Infraestructura.	Iluminación	100%	82%	100%				
	Ventilación	100%	73%	92%				
	Mobiliario	100%	64%	69%				
	Número de aulas	50%	55%	77%	50%			
	Biblioteca	33%	0%	0%	67%	100%	100%	
	Sala de profesores	17%	9%	0%	83%	91%	100%	
	Cafetería	33%	18%	15%	67%	82%	85%	
							Menos promovidos	

Fuente: elaboración propia (2015)

Asimismo, realizaremos las comparaciones por niveles, género, edades y años de servicio para poder responder a los objetivos que nos hemos planteado

### **3.1. Incentivos más promovidos por la institución**

De acuerdo a Uribe (2000), cuando trata sobre el Ciclo del Recurso Humano, nos dice que uno de los factores que inciden sobre la motivación y desempeño profesional es el desarrollo profesional.

De ahí que los resultados de la encuesta sobre los incentivos no económicos que los docentes consideraban que la institución realiza para motivarlos en su desempeño fueron: los incentivos de desarrollo profesional, responsabilidad ante el cliente, reconocimiento y prestigio, participación docente en decisiones, idealismo y los materiales didácticos adecuados.

Aunque si bien es cierto que los incentivos antes mencionados obtuvieron altos porcentajes en “muy de acuerdo” y “de acuerdo”, quisimos también resaltar los porcentajes menores que se obtuvieron en el rubro de “desacuerdo” y “muy en desacuerdo” del cuestionario aplicado, para así poder contrastar ambos resultados y dar cuenta de los incentivos que la institución educativa promueve.

Así, las respuestas proporcionadas por los docentes en la encuesta aplicada obtuvimos:

#### **a) Incentivos de desarrollo profesional**

El resultado en cuanto a los incentivos de desarrollo profesional visto por niveles (ver tabla N° 2) arrojó que los docentes del nivel de secundaria estuvieron “de acuerdo” y “muy de acuerdo” en que la institución promovía este incentivo, mientras que en el nivel de primaria ya no se observa esa totalidad, sino que el 27,3% piensa que la institución no promueve este incentivo. Pero un porcentaje mayor se observa en el nivel inicial donde un 33,3% opinó que la institución no promueve los incentivos de desarrollo profesional.

Lo anterior nos muestra que es el nivel inicial y primaria quienes trabajan mayormente con materiales educativos por tener a su cargo niños pequeños y por tanto necesitan contar en todo momento con dichos materiales. Por el contrario en secundaria, en donde los alumnos cuentan con un texto elaborado y preparado para las clases, el profesor de este nivel cuenta con menos materiales en comparación con los de inicial y primaria quienes sí deben contar necesariamente con material para poder llevar a cabo sus clases.

Otro aspecto que consideramos en las respuestas fue el género (ver tabla N° 3). Los resultados fueron que los hombres estuvieron “de acuerdo” y “muy de acuerdo” al contrario de las mujeres quienes en un 25% estuvieron “en desacuerdo”. También por el lado de las edades (ver tabla N° 4), notamos que los docentes de 41 años a más estuvieron en desacuerdo en un 13,3% no así los de 20 a 40 años (quienes estuvieron de acuerdo en un 100%). Asimismo, los docentes de 0 a 5 años de servicio (ver tabla N° 5) mostraron un desacuerdo de 21,4% mientras que los de 11 años a más en un 16,7%. La relación que pudimos establecer entre las respuestas diferenciadas por género y años de servicio, nos muestran que las docentes mujeres pueden requerir de más elementos para trabajar, así como también que aquellos con más años en la institución cuentan con un grado de satisfacción mayor lo que no implica a la vez que tengan un mejor desempeño laboral.

Asimismo, los docentes mayores estuvieron en desacuerdo en que la institución no promovía el desarrollo profesional (ítem 1 de la encuesta), mas no así los docentes jóvenes. Esto puede deberse a que los docentes jóvenes son los que recién han egresado de universidades e institutos y el tipo de motivación que manejan es diferente en comparación a la de aquellos que ejercen de hace muchos años; por ejemplo, se muestran más dispuestos a la capacitación mientras que en los mayores, tanto la edad como la carga familiar que pudieran tener, dificulta el asistir. Pero se observa que por el lado de los años de servicio son los docentes que recién han ingresado a la institución los que muestran mayor desacuerdo que los de más años de servicio.

## **b) Incentivos vinculados a la responsabilidad ante el cliente**

Este incentivo mide la manera en que la relación diaria con los estudiantes interfiere en el desarrollo de las actividades docentes. La disciplina propiciada por la institución educativa facilitaría el trabajo docente en tanto ellos tendrían más tiempo para el desarrollo de las clases al ya no tener que ocuparse por aspectos tales como el ausentismo, deserción o el respeto entre los alumnos.

El cuanto a los resultados de los incentivos vinculados a los estudiantes visto por niveles (ver tabla N° 7) se encontró que los tres niveles coinciden que la disciplina no es un incentivo que la institución fomenta. El porcentaje fue mayor en primaria con un 27% “en desacuerdo”. De acuerdo al género (ver tabla N° 8), los hombres y las mujeres opinaron estar “en desacuerdo” en un 20%. También, en el cuadro por edades (ver tabla N° 9), nos muestra que los docentes de 41 años a más opinaron en un 33% que no se apoya la labor docente con la disciplina de los alumnos.

Asimismo, el mayor porcentaje de “desacuerdo” con respecto a los años de servicio de los docentes estuvo con los docentes de 11 años de servicio a más (ver tabla N° 10), quienes opinaron en un 25% que no se fomenta la disciplina de los alumnos por parte de la institución.

Lo anterior nos muestra que hombres y mujeres coincidieron en sus opiniones, los docentes mayores en edad y los que tienen más años en la institución piensan que en la institución la disciplina de los estudiantes no está siendo un incentivo para ellos y que no ayuda con la labor educativa. Pero, también depende de los docentes el manejo de la disciplina en el aula, si desarrollan nuevos modelos de clase y aplican diferentes metodologías, entonces disciplinary problems have been reduced, student performance has improved, and safe learning and working environments have been created (Arcaro, 1995, p. 37).

Por lo tanto, la institución educativa debe fomentar actividades en donde los estudiantes puedan seguir aprendiendo, trabajando en su formación académica



y a la vez elevando su rendimiento pero que también actividades que contribuyan con la relación profesor - alumno y pueda facilitar así la labor diaria. Fomentar este tipo de actividades reducirá los problemas de disciplina que se puedan presentar por parte de los alumnos; y así el docente se verá incentivado por la institución al ver que ella vela por la disciplina en el colegio como una forma de colaborar con el trabajo docente.

### **c) Incentivos sobre los materiales didácticos adecuados**

Dada la importancia de los materiales de enseñanza con los que debe contar una escuela para facilitar el proceso de aprendizaje en los alumnos, los resultados de los incentivos sobre los materiales didácticos adecuados vistos por niveles (ver tabla N° 22), encontramos que los desacuerdos se encuentran en los libros para el profesor (ítem 19). Los del nivel inicial muestran un desacuerdo del 33%, los de primaria un 18% y los del nivel de secundaria en un 38%. Cabe mencionar que hubo un 15% que manifestó estar “muy en desacuerdo” en el nivel de secundaria por lo que consideramos que el hecho de contar con los libros adecuados es un incentivo para el maestro en cuanto agiliza su actividad y puede lograr mejores resultados entre sus alumnos.

Asimismo, observamos que el mayor porcentaje de docentes que necesitan contar con material en forma específica, tales como libros, es en el nivel de secundaria. Esto se debe a que el docente de secundaria debe estar manejando en forma constante bibliografía más amplia para preparar sus clases y no sólo quedarse con el libro texto que maneja el alumno para la clase.

De acuerdo al género (ver tabla N° 23) los hombres opinaron estar un 40% y 20% “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo” respectivamente; mientras que las mujeres en un 25% dijeron estar “en desacuerdo”.

También el cuadro por edades (ver tabla N° 24) nos muestra que los docentes de 41 años a más opinaron estar un 33% y 13% “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo” respectivamente; mientras que los de 20 a 40 años dijeron estar en



un 27% “en desacuerdo” de que la institución les proporcione los libros actualizados para poder elaborar sus clases.

De igual manera, los docentes que vienen laborando 11 años a más (ver tabla N° 25) en la institución opinaron que la institución no cuenta con los libros para el docente en un 33% y 17%, mientras que los docentes de 0 a 5 años mostraron su desacuerdo en un 29%.

Lo anterior nos muestra que son los varones, los docentes mayores y los que tienen más años de servicio los que consideran importante contar con material (libros), ya que manifiestan su desacuerdo al no percibir que la institución los esté incentivando en este aspecto al no brindarles dicho material para así poder realizar su labor docente.

### **3.2. Incentivos menos promovidos por la institución**

Asimismo, los resultados de la encuesta sobre los incentivos no económicos que los docentes consideraban que eran menos promovidos en la institución y que no los estaban motivando en su desempeño docente fue sólo el de la infraestructura en el aspecto de la biblioteca, la sala de profesores y la cafetería.

Según McEwan, P. y Santibáñez, L. (2004) dentro de las condiciones requeridas en una escuela están el buen estado de la infraestructura y la presencia de materiales. La mejora académica relacionada a la comodidad en los ambientes escolares tiene que ver con las condiciones mínimas de infraestructura de la escuela que suponen ser académicamente apropiadas, contando con un mobiliario e infraestructura adecuada (sillas, carpetas, mesas para el docente, iluminación, pizarras en buen estado). Los servicios de agua potable, electricidad, baños, bibliotecas, salas de cómputo, equipos instruccionales son prioridad para todos y la dirección debe asumirlo con responsabilidad.

## Infraestructura

El incentivo desde la perspectiva de los docentes que menos se ha promovido en la institución son la infraestructura ya que las opiniones de los profesores en este rubro arrojaron altos porcentajes de estar “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo” en los indicadores de biblioteca (93%), sala de profesores (93%) y la cafetería de la institución (80%). Resultado que observamos de igual manera en el análisis hecho por niveles.

De acuerdo al análisis por niveles (ver tabla N° 27) los docentes del nivel inicial, primaria y secundaria opinaron con altos porcentajes de “desacuerdo” y “muy en desacuerdo”. El indicador referido a la cafetería fue el porcentaje más alto de “muy en desacuerdo” (50%) en el nivel inicial. En el nivel de primaria el indicador con mayor porcentaje (45,5%) de “muy en desacuerdo” fue el de la sala de profesores y en el nivel de secundaria los docentes al igual que en primaria opinaron estar “muy en desacuerdo” (46,2%) de no poder contar con un ambiente donde el docente tenga un lugar adecuado para poder realizar sus labores educativas con tranquilidad.

De lo anterior notamos que los docentes ven necesario e importante contar con una sala de profesores donde ellos puedan tener un lugar específico donde poder realizar sus labores educativas con tranquilidad. Además, las docentes del nivel inicial manifiestan que para ellas la cafetería juega un papel importante en la salud del docente.

El análisis por género (ver tabla N° 28) arrojó que tanto los hombres (30%) y las mujeres (45%) dijeron estar “muy en desacuerdo” de que la institución no les provea una sala de profesores adecuada para su labor educativa. También los docentes de 41 años a más (ver tabla N° 29) mostraron estar “muy en desacuerdo” (46,7%), así como los de 20 a 40 años (33,3%) de no contar con una sala de profesores. Asimismo, en el análisis por años de servicio en la institución (ver tabla N° 30) encontramos que el indicador “sala de profesores” fue el que tuvo el mayor porcentaje de “muy en desacuerdo”; para los de 0 a 5 años fue el 35,7% y para los de 11 años a más fue el 50% al responder en la

encuesta que no contaban con ese ambiente físico, por la pequeña infraestructura del colegio.

De los resultados de la encuesta observamos que la institución educativa no tiene como un incentivo para los docentes el brindarles una sala de profesores, en donde el docente pueda encontrar un lugar adecuado para realizar con toda tranquilidad sus labores, además de poder constituirse como un ambiente también de descanso para ellos. Asimismo, la cafetería podría constituirse como un incentivo en tanto manifiesta una preocupación por la salud y buena alimentación de los docentes.



## CONCLUSIONES

1. En nuestro estudio, 71% de los docentes reconocen que la institución educativa donde laboran promueve incentivos no económicos.

2. Tenemos que seis de los siete tipos de incentivos estudiados son más promovidos de acuerdo a los docentes encuestados, los cuales son:

a) Desarrollo profesional, el cual hace referencia a las capacitaciones del docente a lo largo del año y cursos de verano. Esto lo manifiesta el 90% de los docentes.

b) Responsabilidad ante el cliente, referidas al prestigio y la buena relación con los padres de familia, según 52% de los docentes. Cabe destacar que 55% de los docentes de primaria lo consideraron menos promovido el prestigio en la comunidad, y 54% de los docentes de secundaria consideraron menos promovidas las relaciones con los padres.

Con respecto a los estudiantes, se considera como incentivo el hecho de mantener un bajo nivel de absentismo, poca deserción, una buena disciplina y el respeto como valor, que la institución educativa pueda promover entre los estudiantes; según 86% de los encuestados.

c) Reconocimiento y prestigio, en cuanto al reconocimiento administrativo que el docente pueda recibir de la institución educativa (manifestado en días libres, reconocimientos a las buenas prácticas docentes, ascensos y movilidad), para 67% de los docentes encuestados. Al hacer el análisis por niveles educativos se tuvo que el 100% de los docentes de primaria considera que la evaluación del desempeño es promovida, pero para los docentes de primaria el 55% de está en desacuerdo que es promovida; mientras que 69% de los docentes de secundaria consideran que si es promovida.

d) Participación docente en decisiones, relacionado con los periodos libres y el tiempo con el que el docente cuenta en la institución educativa para preparar sus clases y otras actividades que formen parte de su labor educativa, para 85% de los docentes.

- e) Idealismo, que hace referencia a las relaciones que el docente tiene con sus colegas de trabajo; y el hecho además, de reconocerlos como compañeros compatibles dentro de la institución educativa, según 92% de los docentes encuestados.
- f) Materiales didácticos adecuados, tales como pizarras en buen estado y material bibliográfico, que la institución educativa facilite a los docentes para un mejor desempeño en el trabajo con sus alumnos, para 78% de los docentes.

3. El incentivo menos promovido por la institución educativa es el de la infraestructura, es decir en relación al número de aula, la biblioteca y la sala de profesores.

4. La percepción de los incentivos no económicos por los encuestados, varía en función a la edad, el género, años de servicio del docente y el nivel en el que enseña. De ese modo:

- a) Los docentes más jóvenes al no tener muchos años de servicio, ya que generalmente son los que recién han egresado de universidades e institutos, el tipo de motivación que manejan es diferente en comparación a la de aquellos que ejercen la profesión desde hace muchos años.
- b) La variación en cuanto al género se debe a que las docentes mujeres pueden requerir de más elementos para trabajar, es decir en cuanto a los materiales educativos en comparación a los docentes varones.

## RECOMENDACIONES

1. A nivel de la gestión educativa, la Institución Educativa de estudio podría evaluar el establecer un nuevo documento o reglamento acerca de los incentivos no económicos a los cuales los docentes tendrían acceso como parte del incentivo o estímulo al desempeño en el aula y dentro de la escuela. Los incentivos o estímulos deben ser parte de la gestión educativa de cada institución educativa, establecidos a través de un reglamento interno de los docentes donde puedan conocer a qué son acreedores por destacar en su desempeño en la institución educativa.

2. La presente investigación se ha realizado a nivel exploratorio y aun cuando se encontró como antecedente la práctica de incentivos no económicos en los colegios de Fe y Alegría, se recomienda realizar esta investigación siguiendo esta línea pero bajo un enfoque cualitativo ya que nos podría permitir mayor amplitud en los resultados obtenidos para luego compararlos y encontrar nuevas conclusiones y recomendaciones.

3. La investigación hecha sobre los incentivos no económicos saca a la luz un tema aún poco abordado por lo que se recomienda a los investigadores en educación, que realicen más estudios sobre la gestión de políticas adecuadas para establecer incentivos no económicos en cada escuela, y ver como esa mejora en incentivos se relaciona con mejoras en el rendimiento de los estudiantes.

4. Los incentivos no económicos para los docentes están relacionados a la calidad de vida que pueda llevar el docente dentro de la institución; aspecto que poco a poco va cobrando importancia y sobre todo no implican mayor gasto. Por lo que se recomienda a la institución educativa, que mejore los incentivos relacionados con el reconocimiento administrativo, y las relaciones con la comunidad, así como el cuidado de las instalaciones y cafetería, lo que creará satisfacción y comodidad entre los docentes y se traducirá en mejores resultados en la labor diaria con los alumnos y entre ellos mismos.



5. Los docentes del nivel de secundaria en comparación con el nivel inicial y primario, necesitan contar con mayor cantidad de materiales y recursos bibliográficos e informáticos, porque un docente de secundaria debe estar manejando en forma constante bibliografía más amplia y actualizada. Este último punto, ayuda al docente porque facilita su labor y le otorga más instrumentos para preparar las clases, además del libro o manual que maneja el alumno.



## BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, I. (2002). *Los desafíos de la política educativa relativos a las reformas de la formación docente*. Recuperado de [www.oei.es/docentes/articulos/desafios\\_politica\\_educativa\\_reformas\\_formacion\\_docente\\_aguerrondo.pdf](http://www.oei.es/docentes/articulos/desafios_politica_educativa_reformas_formacion_docente_aguerrondo.pdf)
- Alcázar, L. y Cieza, N. (2002). *Hacia una mejor de los centros educativos en el Perú: El caso de Fe y Alegría*. Instituto - Consorcio de Investigación Económica y Social Recuperado de <http://cies.org.pe/files/active/0/PM0134.pdf>
- Alcázar, L. y Pollarolo, P. (2001). *Alternativas para mejorar el sistema de bonificaciones a plazas docentes de zonas rurales y otras condiciones especiales*. Documento de trabajo N° 5. Sin editorial.
- Amorós, E. (2004). *Análisis de la Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones educativas del Perú*. Documento de Trabajo. Recuperado de <http://issuu.com/flumen.usat/docs/dt022-dllorrhedu>
- Arcaro, J. (1995). *The Baldrige Award for Education: How to Measure and Document Quality Improvement*. Recuperado de [www.amazon.ca/s?...27%3AJerry%20Arcaro...Jerry%20Arcaro](http://www.amazon.ca/s?...27%3AJerry%20Arcaro...Jerry%20Arcaro)
- Avalos, B. (2001). *El desarrollo profesional de los docentes. Proyectando desde el presente al futuro*. Recuperado de [http://www.oei.es/docentes/articulos/desarrollo\\_profesional\\_docentes\\_futuro\\_avalos.pdf](http://www.oei.es/docentes/articulos/desarrollo_profesional_docentes_futuro_avalos.pdf)
- Avalos, B. (2005). *Las instituciones formadoras de docentes y las claves para formar buenos docentes* en Rendón, Diego y Rojas, Luis. *El Desafío de formar los mejores maestros. Situación actual, experiencias, innovaciones y retos en la formación de los formadores de docentes*, 13-25. Honduras: Fondo editorial Universidad Pedagógica Nacional.
- Beck, R. (1978). *Motivation Theories and Principles*. Library of Congress Cataloging-in-Publications Data.
- Cam, G. (2005). El desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje. Umbral revista de Educación, Cultura y Sociedad- Año V (8) Lambayeque. Perú. Recuperado de [sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualdata/publicaciones/umbral/v05.../a21.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualdata/publicaciones/umbral/v05.../a21.pdf)
- Canter, A. (2004). *Home-School Conferences - A Guide for Parents - National* Recuperado de [http://www.nasponline.org/resources/home\\_school/ptconf.aspx](http://www.nasponline.org/resources/home_school/ptconf.aspx)

- Chapman, D. Snyder, C. Burchfield, S. (1991). *Teacher Incentives in the Third World*. Recuperado de [www.povertyactionlab.org/papers/16\\_Kremer\\_Teacher\\_Incentives.pdf](http://www.povertyactionlab.org/papers/16_Kremer_Teacher_Incentives.pdf)
- Clark-Carter, D. (2002). *Investigación Cuantitativa en Psicología. Del diseño experimental al reporte de investigación*. México: Editora Rodríguez.
- Cohen, L. y Manion, L. (2002). *Métodos de investigación educativa*. Madrid. La Muralla.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de Investigación Social*. España: McGraw-Hill.
- Dawson, S. (2008). *A study of the relationship between student social networks and sense of community*. *Educational Technology and Society*, 224-238. Recuperado de [http://www.ifets.info/journals/11\\_3/16.pdf](http://www.ifets.info/journals/11_3/16.pdf)
- De Moura, C. y Loschpe, G. (2007). *La Remuneración de los Maestros en América Latina: ¿Es baja? ¿Afecta la calidad de la enseñanza?* PREAL. Documentos, 37. Recuperado de <http://www.preal.org/BibliotecaDes.asp?id=1046&Camino=63|Preal%20Publicaciones/64|PREAL%20Documentos>
- Díaz, H. y Saavedra, J. (2000). *La carrera del maestro en el Perú: factores institucionales, incentivos económicos y desempeño*. Lima: GRADE
- Díaz-Barriga, A. Hernández, R. (2002) *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo, una interpretación constructivista*. México: McGraw-Hill Interamericana. 2ª
- Dijkstra, L. (1991). *The Likert Attitude Scale: Theory and Practice*, University of Technology Eindhoven, Report TUE/BDK/ORS/91/03. Recuperado de <http://alexandria.tue.nl/repository/books/384608.pdf>
- Document of the World Bank. (1999). *Peru Education at a Crossroads Challenges and opportunities for the 21st Century, I*. S/E
- Evans, L. (2008) *Professionalism, and professional development*. *British Journal Of Educational Studies*, 56 (1), 20-38 Recuperado de [eprints.whiterose.ac.uk/4077/2/Professionalism\\_professionality\\_and\\_the\\_development\\_of\\_educational\\_professionals\\_version\\_submitted\\_to\\_BJES.pdf](http://eprints.whiterose.ac.uk/4077/2/Professionalism_professionality_and_the_development_of_educational_professionals_version_submitted_to_BJES.pdf)

- García, M. (2007). *Políticas de Inserción a la docencia en América Latina: La deuda pendiente*. Recuperado de [www.ugr.es/~recfpro/rev131ART2.pdf](http://www.ugr.es/~recfpro/rev131ART2.pdf)
- From, L. (2006). El caso de Honduras en *Denise Vaillant y Cecilia Rossel (editoras). Maestros de Escuelas básicas de América Latina: Hacia una radiografía de la profesión*, 127-154. Recuperado de [www.oei.es/docentes/publicaciones/maestros\\_escuela\\_basicas\\_en\\_america\\_latina\\_preal.pdf](http://www.oei.es/docentes/publicaciones/maestros_escuela_basicas_en_america_latina_preal.pdf)
- González, S. (2003). *¿Cómo mejorar el desempeño docente? Cuadernos de educación Básica para todos*. Santo Domingo. UNESCO. Recuperado de [unesdoc.unesco.org/images/0013/001374/137469so.pdf](http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001374/137469so.pdf)
- Guibovich, L. (2004). *Metodología de la Investigación*. Lima-Perú: Publicaciones Guibodelcar.
- Hernández, R..., y otros (1998). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial: Mac Graw Hill.
- Hernández, R. (2011). *La evaluación del desempeño docente desde las políticas educativas neoliberales: Una visión hermenéutica crítica*. Rumbo Educativo N°13.7-14. Recuperado de [http://www.cchep.edu.mx/docspdf/Rumbo\\_Educativo13.pdf](http://www.cchep.edu.mx/docspdf/Rumbo_Educativo13.pdf)
- Herrán, C. y Uribe, C. (2004). *Incentivos a escuelas y maestros: La experiencia colombiana en PREAL* (editor). *Maestros en América Latina: Nuevas Perspectivas sobre su Formación y Desempeño*. Chile: Editorial San Marino. Recuperado de <http://www.preal.org/Archivos/Preal%20Publicaciones/Libros/maestalnuevpersp2004.pdf>
- Hilferty, F. (2008). *Teacher Professionalism and Cultural Diversity: Skills, Knowledge and Values for a Changing Australia*. Recuperado de [www.aare.edu.au/aer/online/0803\\_e.pdf](http://www.aare.edu.au/aer/online/0803_e.pdf)
- Hunt, B. (2008). *Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina*. Real Documento N°43. Recuperado de [www.oei.es/pdf2/documento\\_preal43.pdf](http://www.oei.es/pdf2/documento_preal43.pdf)

- Kanbur, R. (2001). *Qualitative and Quantitative poverty appraisal: Complementaries, tensions and the way forward*. Recuperado de <http://www.arts.cornell.edu/poverty/kanbur/qqz.pdf>
- Ley N° 28044. (2003). *Ley General de Educación*. Recuperado de [www.minedu.gob.pe/normatividad/.../EducacionCalidadyEquidad.pdf](http://www.minedu.gob.pe/normatividad/.../EducacionCalidadyEquidad.pdf)
- Ley N° 29062. (2007). *Nueva Carrera Pública Magisterial de la República del Perú*. Recuperado de [www.minedu.gob.pe/.../leyes/ley\\_29062.php](http://www.minedu.gob.pe/.../leyes/ley_29062.php)
- Ley N° 29944. (2013). *Reglamento de Ley de Reforma Magisterial*. Recuperado de [www.minedu.gob.pe/files/6151\\_201305030929.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/6151_201305030929.pdf)
- Liang, X. (2003). *Remuneración de los docentes en 12 países latinoamericanos: Quiénes son los docentes, factores que determinan su remuneración y comparación con otras profesiones*. Preal Documento N° 27 Recuperado de <http://www.ub.edu/obipd/PDF%20docs/Aspectes%20laborals/Publicacions/Remuneraci%C3%B3n%2012%20pa%C3%ADses.Liang,X.pdf>
- Margalef, L. (1996). *Una propuesta de desarrollo profesional para los profesores de educación secundaria*. Revista Complutense de Educación, 7 (2), 81-82. Servicio de Publicaciones, Madrid. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED9696220081A/17534>
- Martins, P. (2009). *Individual Teacher Incentives, Student Achievement and Grade Inflation*. Recuperado de [ftp.iza.org/dp4051.pdf](http://ftp.iza.org/dp4051.pdf)
- McEwan, P. y L. Santibáñez, L. (2004). *Análisis de la práctica pedagógica registrada en videos. Algunas lecciones para la política educativa en México*. Revista Latinoamericana de estudios educativos, 1º y 2º trimestre, XXXVI (1 y 2), 139-150. Recuperado de [www.redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/270/27036209.pdf](http://www.redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/270/27036209.pdf)
- Medina, J. (2006). *La profesión docente y la construcción del conocimiento Profesional*. Buenos Aires: Editorial LUMEN.
- Mendoza del Solar, P. (2008). *Efecto del incentivo docente sobre el rendimiento de estudiantes de escuelas rurales*. (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.



- Ministerio de Educación (2003). *Nueva docencia en el Perú*. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de [www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/21FEB8877945552105257AFD006C61AB/\\$FILE/nueva\\_docencia.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/21FEB8877945552105257AFD006C61AB/$FILE/nueva_docencia.pdf)
- Ministerio de Educación (2007), Uso de los recursos educativos en educación secundaria. *Pedagogía, Serie 1, Fascículo 9*. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de [sistemas02.minedu.gob.pe/archivosdes/fasc\\_ped/01\\_pedg\\_d\\_s1\\_f9.pdf](http://sistemas02.minedu.gob.pe/archivosdes/fasc_ped/01_pedg_d_s1_f9.pdf)
- Ministerio de Educación del Perú (2008). *Decreto Supremo N° 003 – 2008 – ED- Reglamento de la Ley que modifica la ley del Profesorado en lo referido a la carrera Pública Magisterial Ley N° 29062*. Recuperado de [www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/DS\\_003-2008-ED\\_FE.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/DS_003-2008-ED_FE.pdf)
- Ministerio de Educación del Perú (2012). *Decreto Supremo N° 007-2012-ED – Disponen la implementación de un sistema integrado de prestación de servicios educativos y establecen lineamientos generales*. Recuperado de [www.minedu.gob.pe/files/2842\\_201204041558.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/2842_201204041558.pdf)
- Mizala, A. y Romaguera, P. (2000). *Sistemas de Incentivos en educación y la experiencia del SNED en Chile*. Recuperado de [www.webmanager.cl/prontus\\_cea/cea\\_2000/site/asocfile/ASOCFILE120030328123122.pdf](http://www.webmanager.cl/prontus_cea/cea_2000/site/asocfile/ASOCFILE120030328123122.pdf)
- Mizala, A. y Romaguera, P. (2002). *El Sistema Nacional de evaluación de desempeño docente (SNED) en Chile*. Recuperado de [www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta...Archivo=12-MP](http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta...Archivo=12-MP)
- Morduchowicz, A. (2002). *Carreras, incentivos y estructuras salariales docentes*. Documentos. PREAL, N° 23. Buenos Aires. Recuperado de [http://www.preal.cl/docstrabajo/Morduchowicz\\_23.pdf](http://www.preal.cl/docstrabajo/Morduchowicz_23.pdf)
- Morduchowicz, A. & Louzano, P. (2011). *Diseño y Experiencias de Incentivos Salariales docentes*. Documentos. PREAL, N° 55. Chile. Recuperado de <http://m.preal.org/detalle.asp?det=2144>
- Navarro, J. Carnoy, M. y De Moura, C. (2000). *La reforma educativa en América Latina: temas, componentes e instrumentos* en Navarro, Juan Carlos., Taylor, Katherine., Bernasconi, Andrés., Tyler Lewis. Editores. *Perspectivas sobre la reforma educativa. América Central en el contexto de políticas de educación en las Américas*, 1-45. Banco Interamericano de Desarrollo.



- Navarro, J. (2002) *¿Quiénes son los maestros? Carreras e incentivos docentes en América Latina*. IDB Bookstore. Washington, D.C.
- Navarro J. (2006). *Dos Clases de Políticas Educativas. La Política de las políticas públicas*. Documentos [en línea]. PREAL N° 36 Buenos Aires. Recuperado de <http://www.thedialogue.org/PublicationFiles/PREAL%2036.pdf>
- Obando, G. (2008). *La Participación docente en la toma de decisiones desde la visión micropolítica*. Revista Educación XVII, (32), 87-108. Recuperado de [revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/download/1804/1744](http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/download/1804/1744)
- OCDE (2012), *Avances en las reformas de la educación básica en México: Una Perspectiva de la OCDE*, OECD Publishing. Recuperado de [www.sep.gob.mx/.../Avances\\_en\\_las\\_reformas\\_de\\_la\\_educacion\\_basica.pdf](http://www.sep.gob.mx/.../Avances_en_las_reformas_de_la_educacion_basica.pdf)
- Ozcan M. (1996). *Improving Teacher Performance: Toward a Theory of Teacher Motivation*. New York. Recuperado de <http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=ED398637>
- Public Education Network (PEN) (2004). *Quality Professional Development Guidelines*. Recuperado de [http://www.publiceducation.org/pdf/publications/teacher\\_quality/teacher\\_prof\\_dev.pdf](http://www.publiceducation.org/pdf/publications/teacher_quality/teacher_prof_dev.pdf)
- Ramírez, L. (2010). *Percepción de los docentes sobre el esquema de incentivos de la I.E.P Humanismo y Tecnología*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Randall (2007). *Teaching is a vocation a calling*. Guyana. Recuperado de <http://randallbutisingh.wordpress.com/2007/11/20/teaching-is-a-vocation/>
- Reeve J. (2001). *Understanding Motivation and emotion*. (3era Ed.). Harcourt College Publishers. Australia.
- Revilla, D. (2004). *La Autoevaluación Institucional Global con externo en un Centro Educativo Particular de Lima. Un estudio de caso*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Saavedra, J. (2004). *La situación laboral de los maestros respecto de otros profesionales. Implicancias para el diseño de políticas salariales y de incentivos*. En Arregui, P. et al. *¿Es posible mejorar la educación peruana? Evidencias y posibilidades*, 181-246. Lima: GRADE. Recuperado de

<http://www.grade.org.pe/download/pubs/Es%20posible%20mejorar-5.pdf>

- Saavedra, L. (2007). *Los estímulos económicos y el desempeño como responsabilidad social de la U.A.Q.* Recuperado de [http://www.aderse.org/docatelecharger/congres\\_aderse\\_2008/actes/Articles/Session%203.5/Los%20estimulos%20economicos%20y%20el%20desempeno%20docente%20como%20respons.pdf](http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles/Session%203.5/Los%20estimulos%20economicos%20y%20el%20desempeno%20docente%20como%20respons.pdf)
- Sánchez, P. (2000). *Incentivos en la Educación: Aplicación a la Teoría de la Agencia. Anales 2000 Asociación Argentina de Economía Política.* Recuperado de <http://www.aaep.org.ar/anales/works/works2000/sanchez-hugalde.pdf>
- Servat, B. (2005). *Participación, Comunicación y Motivación del profesorado.* Editorial Magisterios del Río de la Plata.
- Torres, R. (2000). *Reformas educativas, docentes y organizaciones docentes en América Latina y el Caribe. En Los docentes protagonistas del cambio educativo.* Bogotá: CAB/ Editorial Magisterio Nacional. Recuperado de [http://www.reformas\\_educativas\\_dpcentes\\_organizaciones\\_docentes\\_AL\\_torres.pdf](http://www.reformas_educativas_dpcentes_organizaciones_docentes_AL_torres.pdf)
- Umaña, C. (2004). *Esquemas de incentivos para la Carrera Docente.* Archivos de Economía 270. Colombia: Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de [https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos\\_Economia/270.pdf](https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/270.pdf)
- Uribe, C. (2000). *Políticas e incentivos que contribuyen al mejoramiento del desempeño y motivación docente en* Navarro, Juan Carlos., Taylor, Katherine., Bernasconi, Andrés., Tyler Lewis. Editores. *Perspectivas sobre la reforma educativa. América Central en el contexto de políticas de educación en las Américas*, 215-236. Banco Interamericano de Desarrollo.
- USAID Perú (2004). *Manual de Capacitación I Capítulo II Medios y Recursos para el Aprendizaje.* Proyecto AprendeS. Recuperado de [sumaeducacion.pe/pdf/doc\\_aprendes/manual\\_de\\_capacitacion\\_1/capitulo%20ii%20medios%20y%20recursos%20para%20el%20aprendizaje/titulo%20ii%20medios%20y%20recursos%20de%20aprendizaje.pdf](http://sumaeducacion.pe/pdf/doc_aprendes/manual_de_capacitacion_1/capitulo%20ii%20medios%20y%20recursos%20para%20el%20aprendizaje/titulo%20ii%20medios%20y%20recursos%20de%20aprendizaje.pdf)
- Vaillant, D. (2002). *Formación de formadores. Estado de la práctica.* Documentos [en línea]. PREAL N° 25. Buenos Aires. Recuperado de [www.mineduc.cl/biblio/documento/Vaillant25.pdf](http://www.mineduc.cl/biblio/documento/Vaillant25.pdf).

- Vaillant, D. (2004). *Construcción de la profesión docente en América Latina. Tendencias, temas y debates*. Documentos PREAL N° 31. Buenos Aires. Recuperado de <http://m.preal.org/detalle.asp?det=30>
- Vaillant, D. (2005). *Formación de formadores: Una transformación posible en Rendón, Diego y Rojas, Luis. El Desafío de formar los mejores maestros. Situación actual, experiencias, innovaciones y retos en la formación de los formadores de docentes*, 123-132. Honduras. Fondo editorial: Universidad Pedagógica Nacional.
- Vaillant, D. y Cuba, S. (Coord.) (2008) *Profesión Docente en Latinoamérica. Una agenda pendiente y cuatro retos emergentes*. Lima: -PREAL- Foro Educativo y Tarea. Recuperado de [http://www.tarea.org.pe/modulos/pdf/Profesion\\_Docente\\_Latinoamerica\\_2008.pdf](http://www.tarea.org.pe/modulos/pdf/Profesion_Docente_Latinoamerica_2008.pdf)
- Vaillant, D. y Rossel, C. (2010). *Reconocimiento de la docencia efectiva: la premiación a la excelencia*. PREAL N° 48. Chile. Recuperado de [m.preal.org/detalle.asp?det=2029](http://m.preal.org/detalle.asp?det=2029)
- Vaillant, D. (2012). La Gobernanza Educativa y los incentivos docentes: Los casos de Chile y Uruguay. *Revista Uruguay de Ciencia Política*-21 (1) -ICP. Montevideo. Recuperado de [www.fcs.edu.uy/archivos/revista%20ciencia%20politica%2021.pdf](http://www.fcs.edu.uy/archivos/revista%20ciencia%20politica%2021.pdf)
- Vegas, E. y Umansky I... (2005). *Mejorar la enseñanza y el aprendizaje por medio de incentivos: ¿Qué lecciones nos entregan las reformas educativas de América Latina?* Recuperado de <http://www.preal.org/docstrabajo/Vegas-Umansky.pdf>
- Vegas, E. (2006). *Incentivos docentes y sus efectos en el aprendizaje del alumnado en Latinoamérica*. *Revista de Educación*, 340, 213-214. Recuperado de [http://www.revistaeducacion.mec.es/re340/re340\\_09.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re340/re340_09.pdf)
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Editorial de las ciencias.
- Villegas-Reimers (2003). *Teacher Profesional Development*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001330/133010e.pdf>
- 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>

Wang, M. (2004). *Relationships. A digest of research from the Laboratory for Student Success. No 309*. Recuperado de [http://msan.wceruw.org/resources/Teacher Relationships.pdf](http://msan.wceruw.org/resources/Teacher%20Relationships.pdf)

World Bank (1999). *Peru Education at a Crossroads Challenges and Opportunities for the 21<sup>st</sup> Century. Report N° 19066-PE, I*. Recuperado de [http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2000/02/03/000094946\\_00011205324682/Rendered/PDF/multi\\_page.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2000/02/03/000094946_00011205324682/Rendered/PDF/multi_page.pdf)

Yavuz, N. (2004). *The use of non-monetary incentives as a motivational tool: a survey study in a public organization in Turkey*. A thesis for the degree of Master of Science. Middle East Technical University. Recuperado de <http://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12605141/index.pdf>







Pregunta	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. La institución educativa brinda oportunidades para el desarrollo profesional del docente.				
2. La institución promueve la capacitación del docente a lo largo del año escolar.				
3. La institución educativa promueve actividades públicas donde sus docentes demuestran sus habilidades y por ello son conocidos en su comunidad.				
4. La institución educativa y los padres de familia tienen buenas relaciones.				
5. La institución educativa tiene un bajo nivel de absentismo de sus alumnos				
6. La institución se preocupa por tener poca deserción de su alumnado motivando el buen trabajo de sus docentes.				
7. La institución educativa fomenta una buena disciplina en los alumnos colaborando con el desempeño del docente.				
8. La institución educativa se preocupa por fomentar el respeto entre sus estudiantes en como una ayuda en el trabajo de sus docentes.				
9. Los docentes reciben algún tipo de incentivo no económico de parte de la administración de la institución.				
10. La institución educativa brinda períodos libres de descanso a los docentes.				



11. Dentro del horario de trabajo se dispone de tiempo para preparar las clases.				
12. La institución promueve eventos donde se evidencie que existe compañerismo y solidaridad entre los docentes.				
13. El trabajo de docentes por afinidad o especialidad es promovida por la institución educativa.				
14. La institución tiene una cantidad suficiente de aulas apropiadas para albergar al alumnado.				
15. La institución cuenta con una biblioteca óptima que cubre las expectativas de los docentes y el alumnado.				
16. La sala de profesores es un lugar donde el docente puede realizar sus labores educativas con tranquilidad.				
17. La cafetería de la institución vende productos que colaboran con la salud del docente y alumnado.				
18. La institución educativa se preocupa por tener ambientes con buena iluminación para el buen desempeño docente.				
19. La institución educativa vela por tener ambientes que tengan una buena ventilación para el buen desempeño docente.				
20. La institución educativa se interesa con tener un mobiliario adecuado en cada ambiente de la institución				

21. La institución educativa se preocupa de que en cada aula tenga una pizarra en buen estado para el trabajo del docente.				
22. El docente puede contar con libros actualizados que la institución le proporciona para tener un buen desempeño.				
23. La institución educativa brinda todos los materiales educativos necesarios para realizar la labor educativa del docente.				



### Anexo 2: Libro de códigos con una escala de actitud tipo Likert

Sub-Variable	Ítem	Categoría	Códigos
<b>Desarrollo profesional.</b>	1. La institución educativa brinda oportunidades para el desarrollo profesional del docente (desarrollo profesional).	MDA	1
		DA	2
	2. La institución promueve la capacitación del docente a lo largo del año escolar (capacitación en servicio)	ED	3
		MED	4
<b>Responsabilidad ante el cliente.</b>	3. La institución educativa promueve actividades públicas donde sus docentes demuestran sus habilidades y por ello son valorados en su comunidad (prestigio en la comunidad)	MDA	1
		DA	2
		ED	3
		MED	4
	4. Los padres de familia de la institución educativa ofrecen algún tipo de incentivos a sus maestros como una muestra de tener buenas relaciones (relaciones con padres).		
	5. La institución educativa se preocupa por tener un bajo nivel de ausentismo de sus alumnos ( bajo nivel de absentismo)		
6. La institución planifica y usa recursos para evitar la deserción y mantener motivados a los docentes (poca deserción).			

	<p>7. La institución educativa fomenta una buena disciplina en los alumnos colaborando así con el trabajo docente (disciplina).</p> <p>8. La institución educativa se preocupa por fomentar el respeto entre los estudiantes, como una manera de apoyar la labor docente (respeto entre los estudiantes)</p>		
<b>Reconocimiento y Prestigio.</b>	<p>9. Los docentes reciben algún tipo de incentivo no económico de parte de la administración de la institución (reconocimiento administrativo).</p>	MDA DA ED MED	1 2 3 4
<b>Participación docente en decisiones.</b>	<p>10. La institución educativa brinda periodos libres de descanso a los docentes (periodos libres).</p> <p>11. Dentro del horario escolar la institución otorga horas donde el docente pueda preparar sus clases, como una forma de motivar su trabajo (tiempo para preparar clases).</p>	MDA DA ED MED	1 2 3 4

<b>Idealismo.</b>	12. La institución promueve eventos donde se evidencie que existe compañerismo y solidaridad entre los docentes (relaciones con compañeros).	MDA	1
		DA	2
	13. El trabajo de docentes por afinidad o especialidad es promovida por la institución educativa (compañeros compatibles).	ED	3
		MED	4
<b>Infraestructura.</b>	14. La institución vela por tener aulas con la cantidad adecuada de alumnos como una forma de motivar al docente para su buen desempeño (número de aulas).	MDA	1
		DA	2
		ED	3
	15. La institución cuenta con una biblioteca óptima que cubre las expectativas de los docentes y el alumnado (biblioteca).	MED	4
	16. La sala de profesores es un ambiente donde el docente encuentra el lugar adecuado para poder realizar sus labores educativas con tranquilidad (sala de profesores).	MDA	1
		DA	2
		ED	3
	17. La institución vela para que los productos que se venden en la cafetería colabores con la salud del docente (cafetería)	MED	4

	18. La institución educativa se preocupa por tener ambientes con buena iluminación para el buen desempeño docente (iluminación)	MDA	1
	19. La institución vela por tener ambientes que tengan una buena ventilación para el buen desempeño del docente (ventilación).	DA	2
		ED	3
	20. La institución educativa se interesa por tener un mobiliario adecuado en cada ambiente de la institución (mobiliario)	MED	4
<b>Materiales didácticos.</b>	21. La institución educativa se preocupa por tener en cada aula una pizarra en buen estado, colaborando así con el trabajo docente (pizarra en buen estado).	MDA	1
		DA	2
		ED	3
	22. El docente puede contar con libros actualizados que la institución le proporciona para poder elaborar sus clases (libros para el profesor).	MED	4
	23. La institución educativa brinda todos los materiales educativos necesarios para realizar la labor educativa del docente (materiales educativos).		

Elaboración propia (2015)



**Tabla N° 1: Incentivos sobre desarrollo profesional**  
(Datos obtenidos del conteo general)

	Desarrollo profesional		Capacitación en servicio	
	Ítem 1		Ítem 2	
<b>Muy de acuerdo</b>	9	30%	12	40%
<b>De acuerdo</b>	19	63%	18	60%
<b>En desacuerdo</b>	2	7%	0	0%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	30	100%	30	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta “Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes”.

**Tabla Nº 2: Incentivos sobre desarrollo profesional por niveles**  
(Datos obtenidos del conteo general)

	NIVELES					
	INICIAL		PRIMARIA		SECUNDARIA	
	DESARROLLO PROFESIONAL	CAPACITACIÓN EN SERVICIO	DESARROLLO PROFESIONAL	CAPACITACIÓN EN SERVICIO	DESARROLLO PROFESIONAL	CAPACITACIÓN EN SERVICIO
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 1	Ítem 2
<b>Muy de acuerdo</b>	66,7%	83,3%	9,1%	18,2%	30,8%	38,5%
<b>De acuerdo</b>	33,3%	16,7%	72,7%	81,8%	69,2%	61,5%
<b>En desacuerdo</b>	0%	0%	18,2%	0%	0%	0%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta “Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes”.

**Tabla Nº 3: Incentivos sobre desarrollo profesional por género**  
(Datos obtenidos del conteo general)

	<b>GÉNERO</b>			
	<b>HOMBRES</b>		<b>MUJERES</b>	
	<b>DP</b>	<b>CES</b>	<b>DP</b>	<b>CES</b>
	<b>Ítem 1</b>	<b>Ítem 2</b>	<b>Ítem 1</b>	<b>Ítem 2</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	20%	20%	35%	50%
<b>De acuerdo</b>	80%	80%	55%	50%
<b>En desacuerdo</b>	0%	0%	10%	0%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes".

DP= Desarrollo profesional  
CES= Capacitación en servicio

**Tabla Nº 4: Incentivos sobre desarrollo profesional por edades**

(Datos obtenidos del conteo general)

<b>EDADES</b>				
	<b>20 a 40 años</b>		<b>41 años a más</b>	
	<b>DP</b>	<b>CES</b>	<b>DP</b>	<b>CES</b>
	<b>Ítem 1</b>	<b>Ítem 2</b>	<b>Ítem 1</b>	<b>Ítem 2</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	33,3%	40%	26,7%	40%
<b>De acuerdo</b>	66,7%	60%	60%	60%
<b>En desacuerdo</b>	0%	0%	13,3%	0%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta “Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes”

DP= Desarrollo profesional  
CES= Capacitación en servicio

**Tabla N° 5: Incentivos sobre desarrollo profesional por años de servicio**  
(Datos obtenidos del conteo general)

	<b>AÑOS DE SERVICIO</b>			
	<b>0 a 5 años de servicio</b>		<b>De 11 años a más</b>	
	<b>DP</b>	<b>CES</b>	<b>DP</b>	<b>CES</b>
	<b>Ítem 1</b>	<b>Ítem 2</b>	<b>Ítem 1</b>	<b>Ítem 2</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	28,6%	42,9%	41,7%	41,7%
<b>De acuerdo</b>	64,3%	57,1%	50%	58,3%
<b>En desacuerdo</b>	7,1%	0%	8,3%	0%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%

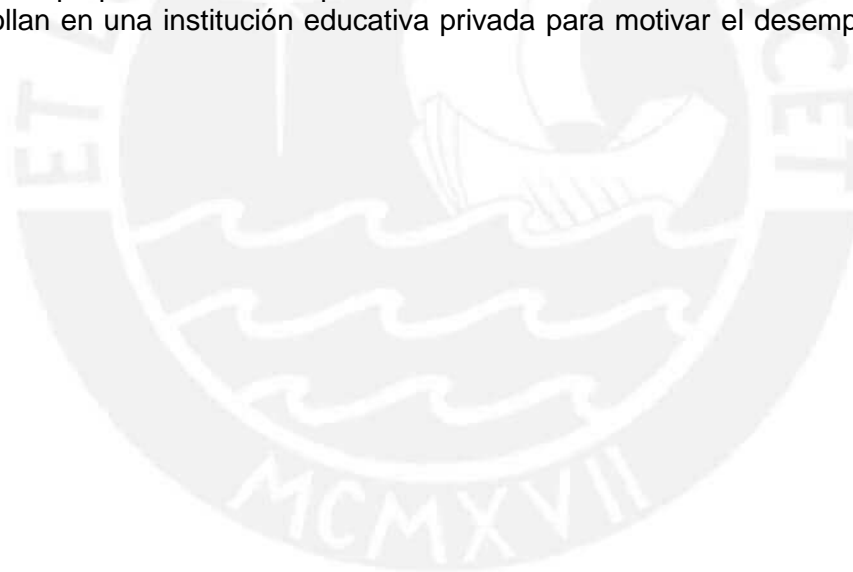
Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes"

DP= Desarrollo profesional  
CES= Capacitación en Servicio

**Tabla N° 6: Incentivos de responsabilidad ante el cliente**  
(Datos obtenidos del conteo general)

	Bajo nivel de absentismo		Poca deserción		Disciplina		Respeto entre los estudiantes	
	Ítem 5		Ítem 6		Ítem 7		Ítem 8	
<b>Muy de acuerdo</b>	9	30%	3	10%	7	23%	9	30%
<b>De acuerdo</b>	19	63%	21	70%	17	57%	18	60%
<b>En desacuerdo</b>	2	7%	5	17%	6	20%	3	10%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	0%	1	3%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes.





**Tabla N° 7: Incentivos de responsabilidad ante el cliente por niveles**  
(Datos obtenidos del conteo general)

NIVELES												
	INICIAL				PRIMARIA				SECUNDARIA			
	BNA	PD	D	RE	BNA	PD	D	RE	BNA	PD	D	RE
	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8
<b>Muy de acuerdo</b>	50%	17%	33%	50%	9%	0%	18%	18%	38%	15%	23%	31%
<b>De acuerdo</b>	17%	83%	50%	33%	91%	64%	55%	73%	62%	69%	62%	62%
<b>En desacuerdo</b>	33%	0%	17%	17%	0%	27%	27%	9%	0%	15%	15%	8%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0%	0%	0%	0%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes.

BNA = Bajo nivel de absentismo.

PD = Poca deserción

D = Disciplina

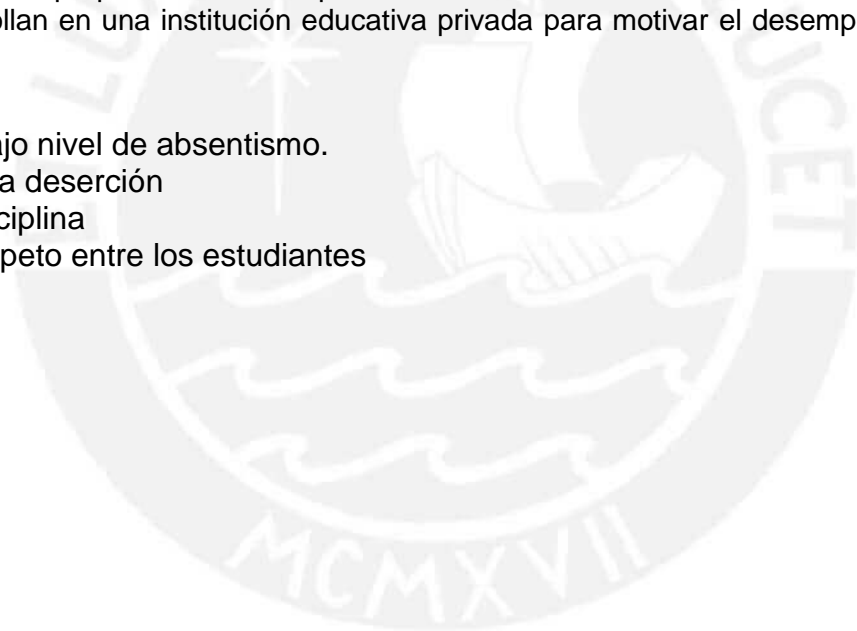
RE = Respeto entre los estudiantes

**Tabla N° 8: Incentivos de responsabilidad ante el cliente por género**  
(Datos obtenidos del conteo general)

GÉNERO								
	HOMBRES				MUJERES			
	BNA	PD	D	RE	BNA	PD	D	RE
	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8
<b>Muy de acuerdo</b>	10%	10%	30%	30%	40%	10%	20%	30%
<b>De acuerdo</b>	90%	70%	50%	60%	50%	70%	60%	60%
<b>En desacuerdo</b>	0%	20%	20%	10%	10%	15%	20%	10%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes.

BNA = Bajo nivel de absentismo.  
 PD = Poca deserción  
 D = Disciplina  
 RE = Respeto entre los estudiantes

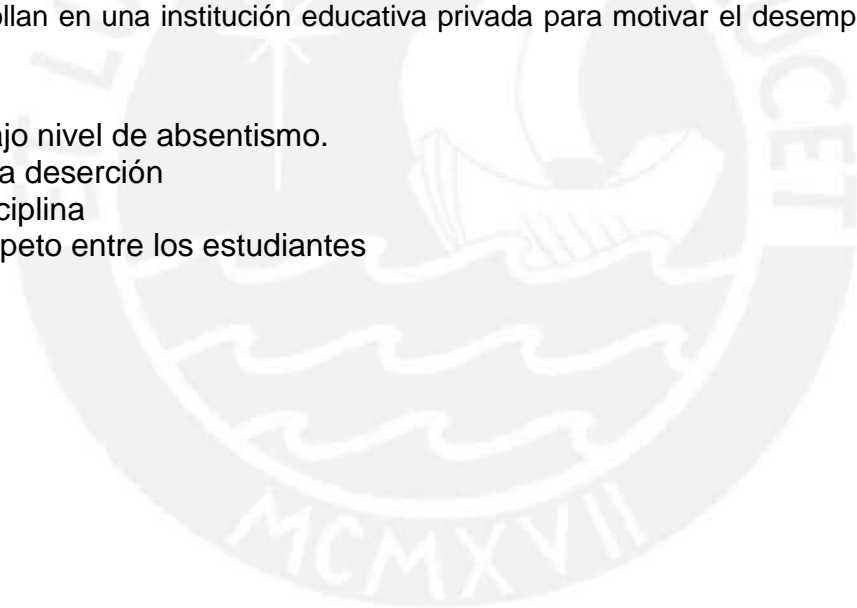


**Tabla Nº 9: Incentivos de responsabilidad ante el cliente por edades**  
(Datos obtenidos del conteo general)

EDAD								
	20 a 40 años				41 años a más			
	BNA	PD	D	RE	BNA	PD	D	RE
	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8
<b>Muy de acuerdo</b>	33%	0%	20%	33%	27%	20%	27%	27%
<b>De acuerdo</b>	60%	87%	73%	67%	67%	53%	40%	53%
<b>En desacuerdo</b>	7%	13%	7%	0%	7%	20%	33%	20%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes.

BNA = Bajo nivel de absentismo.  
 PD = Poca deserción  
 D = Disciplina  
 RE = Respeto entre los estudiantes



**Tabla N° 10: Incentivos de responsabilidad ante el cliente por años de servicio**

(Datos obtenidos del conteo general)

AÑOS DE SERVICIO								
	0 a 5 años de servicio				De 11 años a más			
	BNA	PD	D	RE	BNA	PD	D	RE
	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8
<b>Muy de acuerdo</b>	21%	7%	14%	21%	33%	8%	25%	33%
<b>De acuerdo</b>	71%	79%	64%	64%	58%	58%	50%	50%
<b>En desacuerdo</b>	7%	14%	21%	14%	8%	25%	25%	8%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0%	0%	0%	0%	0%	8%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes.

BNA = Bajo nivel de absentismo.  
 PD = Poca deserción  
 D = Disciplina  
 RE = Respeto entre los estudiantes

**Tabla N° 11: Incentivos de participación docente en decisiones**  
(Datos obtenidos del conteo general)

	Periodos libres		Tiempo para preparar clases	
	Ítem 10		Ítem 11	
<b>Muy de acuerdo</b>	15	50%	8	27%
<b>De acuerdo</b>	13	43%	15	50%
<b>En desacuerdo</b>	1	3%	5	17%
<b>Muy en desacuerdo</b>	1	3%	2	7%
<b>TOTAL</b>	30	100%	30	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta “Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes”.

**Tabla N° 12: Incentivos de participación docente en decisiones por niveles**  
(Datos obtenidos del conteo general)

	NIVELES					
	INICIAL		PRIMARIA		SECUNDARIA	
	PL	TPC	PL	TPC	PL	TPC
	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 10	Ítem 11
<b>Muy de acuerdo</b>	67%	33%	36%	27%	54%	23%
<b>De acuerdo</b>	33%	33%	55%	45%	38%	62%
<b>En desacuerdo</b>	0%	33%	0%	18%	8%	8%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0%	0%	9%	9%	0%	8%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta “Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes”.

PL= Periodos libre

TPC= Tiempo para preparar clases

**Tabla Nº 13: Incentivos de participación docente en decisiones por género**  
(Datos obtenidos del conteo general)

<b>GÉNERO</b>				
	<b>HOMBRES</b>		<b>MUJERES</b>	
	<b>PL</b>	<b>TPC.</b>	<b>PL</b>	<b>TPC</b>
	<b>Ítem 10</b>	<b>Ítem 11</b>	<b>Ítem 10</b>	<b>Ítem 11</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	50%	20%	50%	30%
<b>De acuerdo</b>	30%	60%	50%	45%
<b>En desacuerdo</b>	10%	10%	0%	20%
<b>Muy en desacuerdo</b>	10%	10%	0%	5%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes".

PL= Períodos libre

TPC= Tiempo para preparar clases

**Tabla Nº 14: Incentivos de participación docente en decisiones por edad**  
(Datos obtenidos del conteo general)

<b>EDAD</b>				
	<b>20 a 40 años</b>		<b>41 años a más</b>	
	<b>PL</b>	<b>TPC.</b>	<b>PL</b>	<b>TPC</b>
	<b>Ítem 10</b>	<b>Ítem 11</b>	<b>Ítem 10</b>	<b>Ítem 11</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	53%	33%	47%	20%
<b>De acuerdo</b>	40%	53%	47%	47%
<b>En desacuerdo</b>	0%	13%	7%	20%
<b>Muy en desacuerdo</b>	7%	0%	0%	13%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes".

PL= Períodos libre

TPC= Tiempo para preparar las clases



**Tabla N° 15: Incentivos de participación docente en decisiones por años de servicio**

(Datos obtenidos del conteo general)

	<b>AÑOS DE SERVICIO</b>			
	<b>0 a 5 años de servicio</b>		<b>De 11 años a más</b>	
	<b>PL</b>	<b>TPC</b>	<b>PC</b>	<b>TPC</b>
	<b>Ítem 10</b>	<b>Ítem 11</b>	<b>Ítem 10</b>	<b>Ítem 11</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	43%	21%	58%	17%
<b>De acuerdo</b>	50%	64%	33%	42%
<b>En desacuerdo</b>	0%	14%	8%	25%
<b>Muy en desacuerdo</b>	7%	0%	0%	17%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta “Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes”.

PL= Períodos libre

TPC= Tiempo para preparar las clases

**Tabla N° 16: Incentivos sobre el idealismo**  
(Datos obtenidos del conteo general)

	<b>Relaciones con compañeros</b>		<b>Compañeros compatibles</b>	
	<b>Ítem 12</b>		<b>Ítem 13</b>	
<b>Muy de acuerdo</b>	15	50%	8	27%
<b>De acuerdo</b>	13	43%	15	50%
<b>En desacuerdo</b>	1	3%	5	17%
<b>Muy en desacuerdo</b>	1	3%	2	7%
<b>TOTAL</b>	30	100%	30	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta “Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes”.

**Tabla N° 17: Incentivos sobre el idealismo por niveles**  
(Datos obtenidos del conteo general)

	<b>NIVELES</b>					
	<b>INICIAL</b>		<b>PRIMARIA</b>		<b>SECUNDARIA</b>	
	Relaciones con compañeros	Compañeros compatibles	Relaciones con compañeros	Compañeros compatibles	Relaciones con compañeros	Compañeros compatibles
	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 12	Ítem 13
<b>Muy de acuerdo</b>	67%	50%	27%	9%	23%	23%
<b>De acuerdo</b>	33%	50%	64%	91%	69%	62%
<b>En desacuerdo</b>	0%	0%	9%	0%	0%	8%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0%	0%	0%	0%	8%	8%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes".

**Tabla N° 18: Incentivos sobre el idealismo por género**  
(Datos obtenidos del conteo general)

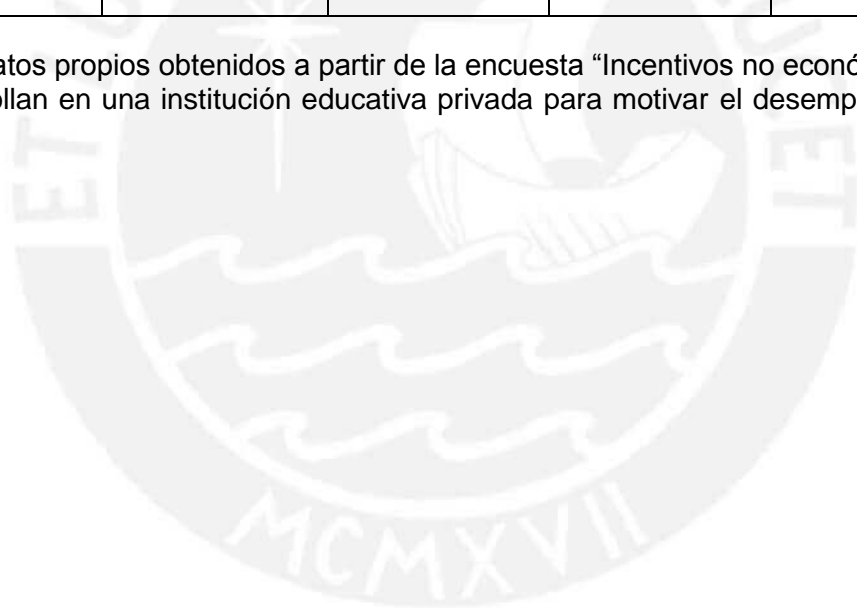
	<b>GÉNERO</b>			
	<b>HOMBRES</b>		<b>MUJERES</b>	
	Relaciones con compañeros	Compañeros compatibles	Relaciones con compañeros	Compañeros compatibles
	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 12	Ítem 13
<b>Muy de acuerdo</b>	40%	20%	30%	25%
<b>De acuerdo</b>	50%	70%	65%	70%
<b>En desacuerdo</b>	0%	0%	5%	5%
<b>Muy en desacuerdo</b>	10%	10%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes".

**Tabla N° 19: Incentivos sobre el idealismo por edad**  
(Datos obtenidos del conteo general)

	<b>EDAD</b>			
	<b>20 a 40 años</b>		<b>41 años a más</b>	
	<b>Relaciones con compañeros</b>	<b>Compañeros compatibles</b>	<b>Relaciones con compañeros</b>	<b>Compañeros compatibles</b>
	<b>Ítem 12</b>	<b>Ítem 13</b>	<b>Ítem 12</b>	<b>Ítem 13</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	47%	13%	20%	33%
<b>De acuerdo</b>	53%	87%	67%	53%
<b>En desacuerdo</b>	0%	0%	7%	7%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0%	0%	7%	7%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta “Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes”.

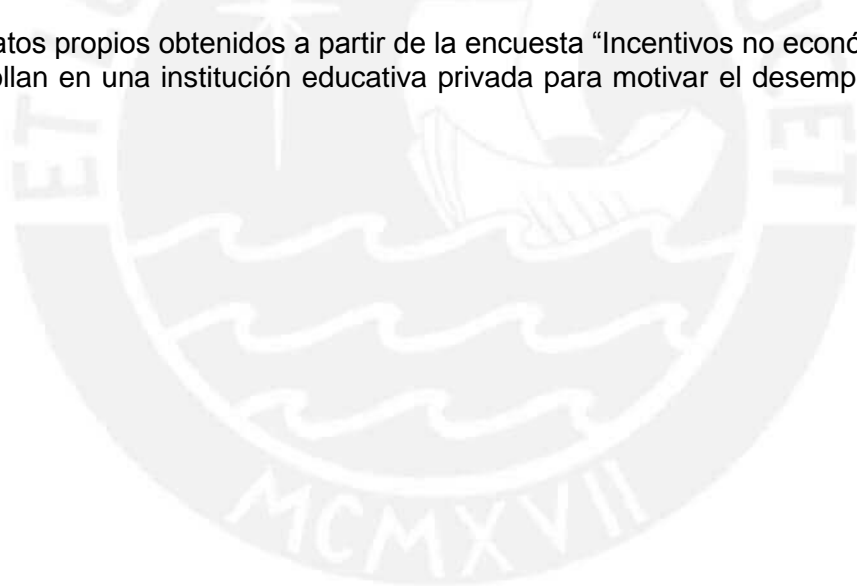


**Tabla N° 20: Incentivos sobre el idealismo por años de servicio**

(Datos obtenidos del conteo general)

<b>AÑOS DE SERVICIO</b>				
	<b>0 a 5 años de servicio</b>		<b>De 11 años a más</b>	
	<b>Relaciones con compañeros</b>	<b>Compañeros compatibles</b>	<b>Relaciones con compañeros</b>	<b>Compañeros compatibles</b>
	<b>Ítem 12</b>	<b>Ítem 13</b>	<b>Ítem 12</b>	<b>Ítem 13</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	38%	7%	25%	42%
<b>De acuerdo</b>	64%	93%	58%	42%
<b>En desacuerdo</b>	0%	0%	8%	8%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0%	0%	8%	8%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes"



**Tabla N° 21: Incentivos sobre los materiales de enseñanza adecuados**  
(Datos obtenidos del conteo general)

	Pizarra en buen estado		Libros para el profesor		Materiales educativos	
	Ítem 21		Ítem 22		Ítem 23	
<b>Muy de acuerdo</b>	10	33%	3	3	3	10%
<b>De acuerdo</b>	18	60%	22	22	22	73%
<b>En desacuerdo</b>	0	7%	5	5	5	17%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	0%	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>	30	100%	30	30	30	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta “Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes”.

**Tabla N° 22: Incentivos sobre los materiales didácticos adecuados por niveles**  
(Datos obtenidos del conteo general)

	NIVELES								
	Pizarra en buen estado Ítem 21	INICIAL		PRIMARIA			SECUNDARIA		
		Libros para el profesor Ítem 22	Materiales educativos Ítem 23	Pizarra en buen estado Ítem 21	Libros para el profesor Ítem 22	Materiales educativos Ítem 23	Pizarra en buen estado Ítem 21	Libros para el profesor Ítem 22	Materiales educativos Ítem 23
<b>Muy de acuerdo</b>	67%	17%	16,7%	9%	9%	0%	38%	0%	15,4%
<b>De acuerdo</b>	33%	50%	50%	73%	73%	72,7%	62%	46%	84,6%
<b>En desacuerdo</b>	0%	33%	33,3%	18%	18%	27,3%	0%	38%	0%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes".



**Tabla N° 23: Incentivos sobre los materiales didácticos adecuados por género**  
(Datos obtenidos del conteo general)

	GÉNERO					
	HOMBRES			MUJERES		
	Pizarra en buen estado Ítem 21	Libros para el profesor Ítem 22	Materiales educativos Ítem 23	Pizarra en buen estado Ítem 21	Libros para el profesor Ítem 22	Materiales educativos Ítem 23
<b>Muy de acuerdo</b>	10%	10%	10%	45%	5%	10%
<b>De acuerdo</b>	90%	30%	90%	45%	70%	65%
<b>En desacuerdo</b>	0%	40%	0%	10%	25%	25%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0%	20%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta “Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes”.

**Tabla N° 24: Incentivos sobre los materiales didácticos adecuados por edad**  
(Datos obtenidos del conteo general)

<b>EDAD</b>						
	<b>20 a 40 años</b>			<b>41 años a más</b>		
	<b>Pizarra en buen estado</b>	<b>Libros para el profesor</b>	<b>Materiales educativos</b>	<b>Pizarra en buen estado</b>	<b>Libros para el profesor</b>	<b>Materiales educativos</b>
	<b>Ítem 21</b>	<b>Ítem 22</b>	<b>Ítem 23</b>	<b>Ítem 21</b>	<b>Ítem 22</b>	<b>Ítem 23</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	20%	7%	33,3%	47%	7%	26,7%
<b>De acuerdo</b>	73%	67%	66,7%	47%	47%	73,3%
<b>En desacuerdo</b>	7%	27%	0%	7%	33%	0%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0%	0%	0%	0%	13%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta “Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes”.

**Tabla Nº 25: Incentivos sobre los materiales didácticos adecuados por años de servicio**  
(Datos obtenidos del conteo general)

<b>AÑOS DE SERVICIO</b>						
	<b>0 a 5 años de servicio</b>			<b>De 11 años a más</b>		
	<b>Pizarra en buen estado</b>	<b>Libros para el profesor</b>	<b>Materiales educativos</b>	<b>Pizarra en buen estado</b>	<b>Libros para el profesor</b>	<b>Materiales educativos</b>
	<b>Ítem 21</b>	<b>Ítem 22</b>	<b>Ítem 23</b>	<b>Ítem 21</b>	<b>Ítem 22</b>	<b>Ítem 23</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	14%	7%	7,1 %	58%	8%	8,3%
<b>De acuerdo</b>	79%	64%	71,4%	33%	42%	75%
<b>En desacuerdo</b>	7%	29%	21,4%	8%	33%	16,7%
<b>Muy en desacuerdo</b>	0%	0%	0%	0%	17%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	1005	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta “Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes”

**Tabla N° 26: Incentivos sobre las Instalaciones**  
(Datos obtenidos del conteo general)

	Número de aulas		Biblioteca		Sala de profesores		Cafetería	
	Ítem 14		Ítem 15		Ítem 16		Ítem 17	
Muy de acuerdo	5	17%	0	0%	0	0%	1	3%
De acuerdo	14	47%	2	7%	2	7%	5	17%
En desacuerdo	9	30%	20	67%	16	53%	16	53%
Muy en desacuerdo	2	7%	8	27%	12	40%	8	27%
Total	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes".



**Tabla N° 27: Incentivos sobre la Infraestructura por niveles**  
(Datos obtenidos del conteo general)

NIVELES												
	INICIAL				PRIMARIA				SECUNDARIA			
	NA	BIBL.	SP	CAF.	NA	BIBL.	SP	CAF.	NA	BIBL.	SP	CAF.
	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17
<b>Muy de acuerdo</b>	33,3%	0 %	0%	16,7%	9,1%	0 %	0%	0%	15,4%	0 %	0%	0%
<b>De acuerdo</b>	16,7%	33,3%	7%	16,7%	45,5%	0%	91,%	9,1%	61,5%	0%	0%	23,1%
<b>En desacuerdo</b>	33,3%	33,3%	53%	16,7%	45,5%	72,7%	45,5%	63,6%	15,4%	69,2%	53,8%	61,5%
<b>Muy en desacuerdo</b>	16,7%	16,7%	40%	50%	0%	27,3%	45,5%	27,3%	7,7%	30,8%	46,2%	15,4%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes.

NA= Número de aulas  
BIBL. = Biblioteca

SP= Sala de Profesores  
CAF= Cafetería.

**Tabla N° 28: Incentivos sobre la Infraestructura por género**  
(Datos obtenidos del conteo general)

GENERO								
	HOMBRES				MUJERES			
	NA	BIBL.	SP	CAF.	NA	BIBL.	SP	CAF.
	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17
Muy de acuerdo	20%	0 %	0%	0%	15%	0 %	0%	5%
De acuerdo	50%	0%	0%	30%	45%	10%	10%	10%
En desacuerdo	20%	80%	70%	50%	35%	60%	45%	55%
Muy en desacuerdo	10%	20%	30%	20%	5%	30%	45%	30%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes.

NA= Número de aulas  
BIBL. = Biblioteca

SP= Sala de Profesores  
CAF.= Cafetería



**Tabla N° 29: Incentivos sobre la Infraestructura por edad**  
(Datos obtenidos del conteo general)

EDAD								
	20 a 40 años				41 años a más			
	NA	BIBL.	SP	CAF.	NA	BIBL.	SP	CAF.
	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17
<b>Muy de acuerdo</b>	13,3%	0 %	0%	6,7%	20%	0 %	0%	0%
<b>De acuerdo</b>	40%	6,7%	6,7%	6,7%	53,3%	6,7%	6,7%	26,7%
<b>En desacuerdo</b>	40%	60%	60%	53,3%	20%	73,3%	46,7%	53,3%
<b>Muy en desacuerdo</b>	6,7%	33,3%	33,3%	33,3%	6,7%	20%	46,7%	20%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes.

NA= Número de aulas  
BIBL. = Biblioteca  
SP= Sala de Profesores  
CAF.= Cafetería.

**Tabla Nº 30: Incentivos sobre la Infraestructura por años de servicio**  
(Datos obtenidos del conteo general)

AÑOS DE SERVICIO								
	0 a 5 años de servicio				De 11 años a más			
	NA	BIBL.	SP	CAF.	NA	BIBL.	SP	CAF.
	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17
Muy de acuerdo	7,1%	0 %	0%	0%	33,3%	0 %	0%	8,3%
De acuerdo	50%	0%	0%	14,3%	33,3%	16,7%	8,3%	25%
En desacuerdo	35,7%	78,6%	64,3%	57,1%	25%	58,3%	41,7%	41,7%
Muy en desacuerdo	7,1%	21,4%	35,7%	28,6%	8,3%	25%	50%	25%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos propios obtenidos a partir de la encuesta "Incentivos no económicos que se desarrollan en una institución educativa privada para motivar el desempeño de los docentes.

NA= Número de aulas  
BIBL. = Biblioteca

SP = Sala de profesores  
C = Cafetería

**Tabla N° 31: MATRIZ DE DATOS**

Ítem sujeto	Ítem 01	Ítem 02	Ítem 03	Ítem 04	Ítem 05	Ítem 06	Ítem 07	Ítem 08	Ítem 09	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16
01	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1
02	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	3	3	4	2	2	2
03	1	1	3	3	2	1	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2
04	2	2	3	2	2	2	3	1	2	4	4	4	4	1	2	2
05	1	1	3	3	1	1	3	1	2	1	2	3	1	1	1	1
06	2	1	4	1	2	1	2	1	1	3	3	3	4	1	1	2
07	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	4	4	3	2	2	3
08	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
09	2	1	2	3	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2
10	1	1	3	2	2	1	2	2	2	2	3	4	3	2	2	2
11	2	2	3	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	2	4	2
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
13	3	2	3	1	3	1	4	3	3	1	3	4	4	1	4	3
14	2	2	2	3	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	1	2
15	2	2	3	2	2	1	1	1	1	3	4	2	3	1	1	2
16	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3
17	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	4	4	4	2	2	3

Ítem sujeto	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23
01	1	1	1	1	1	1	2
02	2	2	2	2	2	2	1
03	1	2	1	2	2	1	2
04	2	2	1	2	2	2	3
05	1	3	3	2	1	1	2
06	1	3	3	2	3	3	3
07	2	3	2	3	2	2	2
08	2	2	2	3	2	2	2
09	1	2	2	2	2	2	2
10	3	2	2	2	2	2	3
11	2	3	2	2	2	2	2
12	2	2	2	2	3	3	2
13	3	2	2	4	3	2	3
14	2	1	2	2	1	1	2
15	2	2	1	2	1	1	2
16	2	2	2	2	2	2	3
17	2	2	2	3	3	2	2

Ítem sujeto	Ítem 01	Ítem 02	Ítem 03	Ítem 04	Ítem 05	Ítem 06	Ítem 07	Ítem 08	Ítem 09	Ítem 10	Ítem 11	ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16
18	2	2	1	3	2	1	1	1	1	2	3	3	4	2	2	2
19	1	1	3	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3
20	1	1	2	3	3	1	3	1	1	1	3	3	2	1	1	1
21	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2
22	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	4	3	1	2	2
23	2	2	2	4	2	1	2	1	2	1	3	3	3	2	2	3
24	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
26	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	4	3	1	1	1
27	1	1	2	2	1	1	2	2	2	3	4	4	3	2	2	3
28	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	3
29	2	3	3	3	2	1	1	2	1	2	3	3	3	2	1	2
30	1	3	3	3	3	1	2	2	3	2	3	4	3	1	1	1

Ítem sujeto	ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	ítem 23
18	2	2	2	2	2	2	1
19	2	2	2	2	3	2	2
20	1	4	2	2	1	1	2
21	2	3	2	2	2	2	2
22	2	3	2	3	2	2	2
23	2	3	1	2	2	2	2
24	2	4	2	3	3	3	2
25	2	2	2	1	1	1	2
26	1	2	1	1	1	2	2
27	2	2	1	2	2	1	2
28	1	2	1	2	2	2	2
29	1	3	1	2	2	2	2
30	1	3	2	2	2	1	1