

# **GTD-PREAL**

## **Boletín N° 34**

### **Modelos innovadores de remuneración de docentes**

#### **Abril 2008**

---

#### **@ Editorial**

El Boletín electrónico No 34 del Grupo de Trabajo GTD-PREAL analiza modelos innovadores de remuneraciones de docentes en Estados Unidos, que intentan vincular el salario de maestros y profesores con su desempeño profesional. Las experiencias presentadas constituyen ejemplos inspiradores para alimentar el debate latinoamericano sobre los caminos a tomar en las políticas de remuneraciones docentes.

Complementando los aportes realizados en boletines anteriores, este número busca contribuir a la construcción de un debate informado sobre el contexto de actuación de los docentes latinoamericanos a partir del conocimiento de experiencias exitosas en otros países.

Junto con nuestra página WEB, el Boletín es una de las vías de difusión e intercambio del GTD-PREAL. Al igual que todas las demás actividades del grupo, la presente publicación está abierta a los aportes de los lectores. Contamos con Uds. para difundir información que enriquezca el intercambio de la red.

**Denise Vaillant / Coordinadora / GTD-PREAL**

---

#### **@ Tema del mes**

**Estados Unidos: Experiencias de pago por desempeño<sup>1[1]</sup>**

En los últimos años, la discusión sobre la necesidad de modificar la forma en que se remunera a los docentes ha ido ganando cada vez más espacio. Uno de los principales ejes de este debate está centrado en la necesidad de vincular el salario de los docentes a algún tipo de evaluación de desempeño o mérito, que permita premiar a los docentes más efectivos, ofreciendo a la vez guías para mejorar el trabajo de aquellos que no alcanzan los niveles de excelencia requeridos. Acompañando esta discusión, recientemente algunos países han puesto en práctica programas que intentan dar respuesta a esta necesidad. En esta línea, Estados Unidos presenta ya una gama interesante de iniciativas que pueden inspirar la reflexión de la reforma educativa en América Latina. En este boletín se analizan algunas de estas experiencias y se ofrecen parámetros para la agenda regional.

---

### **ProComp: Sistema de compensación profesional para docentes en escuelas públicas (Denver)**

En 1999, la Asociación de docentes de Denver y el sistema educativo público de ese distrito alcanzaron un acuerdo que tuvo como resultado la creación de un plan piloto de remuneraciones docentes que vinculaba los salarios con los aprendizajes de los estudiantes y las evaluaciones profesionales. Siguiendo este modelo experimental, en 2004 se puso en marcha el *Professional Compensation Systems for Teachers (ProComp)*, que persigue tres metas básicas: premiar y reconocer a los docentes excelentes, vincular las compensaciones salariales más directamente a los resultados de la enseñanza y aprendizajes de los estudiantes, contribuir a una mayor atracción y retención de los docentes más calificados y efectivos.

Para alcanzar estos objetivos, *ProComp* establece un modelo de remuneraciones que permite a los docentes alcanzar aumentos salariales en base a cuatro componentes:

- El conocimiento, las habilidades y las titulaciones: Los docentes ganan una compensación por adquirir y demostrar nuevos conocimientos al completar módulos anuales de desarrollo profesional o al alcanzar títulos de post-grado o certificaciones nacionales.
- Las evaluaciones profesionales: Se reconoce a los docentes por su desempeño en el aula a través de aumentos salariales cada tres años en caso de recibir evaluaciones satisfactorias.
- Incentivos de mercado: Existen bonos para asistir al distrito y a las escuelas en el logro de sus objetivos. Por esta razón, los docentes que trabajan en escuelas de contextos desfavorables o de rendimiento deficitario pueden recibir bonos anuales, lo que se espera redunde en una mayor atracción de buenos profesores a esos centros.
- Los aprendizajes de los estudiantes: Se premia a los docentes por el crecimiento académico de sus estudiantes. Pueden obtener compensaciones por alcanzar sus objetivos anuales y por trabajar en una escuela que ha sido distinguida por sus logros académicos.

La experiencia del *ProComp* constituye un ejemplo interesante de política de evaluación de la docencia en base a desempeño que resulta del acuerdo y trabajo conjunto de las autoridades gubernamentales, las organizaciones de docentes y la comunidad educativa. Para elaboración del *ProComp* se constituyó un grupo de trabajo con representantes de estos tres actores, que elaboró la propuesta que fue después debatida en ámbitos más amplios.

Esta articulación también se plasma en el funcionamiento concreto de la iniciativa, y se refleja en la definición de los parámetros básicos de evaluación, en la fijación de los niveles salariales y compensaciones asociadas a la evaluación, y también en el funcionamiento cotidiano del sistema en los centros escolares<sup>2[2]</sup>.

Aunque aun es reciente y requiere de devaluaciones, debido a esta peculiaridad, el *ProComp* se está convirtiendo poco a poco en un modelo virtuoso que comienza a ser imitado en otros distritos educativos en Estados Unidos.

### **Fondos para la excelencia docente en Texas**

---

En el año 2006, el Gobierno del Estado de Texas creó el *Governor's Educator Excellence Award Programs (GEEAP)*, que desarrolló el más grande sistema de remuneraciones docentes por desempeño establecido hasta ese momento en Estados Unidos.

El GEEAP está compuesto por tres programas:

- El *Governor's Educator Excellence Grant (GEEG)*, que crea en un fondo para financiar iniciativas de mejora de la docencia en escuelas de contextos más desfavorables. Al recibir el financiamiento, se exige a los centros que destinen 75% de esos fondos a brindar incentivos a docentes de aula de tiempo completo. Estos incentivos pueden otorgarse en base a las mejoras obtenidas en los aprendizajes de los estudiantes o en otras medidas de efectividad en el desempeño, especialmente aquellas que reflejen la capacidad de colaborar con otros colegas en el logro de metas de aprendizaje. El restante 25% debe estar destinado a financiar actividades de desarrollo profesional, desarrollar programas de inducción y tutoría para nuevos docentes, incentivar la participación de los docentes en programas especiales, desplegar acciones para atraer y retener a los mejores docentes.
- Las *Texas Educator Excellence Grants (TEEG)* que, con criterios de elegibilidad similares al anterior, financia acciones para promover la efectividad y la excelencia docente en centros de contextos socioeconómicos medios bajos y medios. En particular, este fondo financia el desarrollo de medidas objetivas para evaluar el desempeño de los estudiantes, y busca promover el desarrollo profesional y la creación de incentivos para la docencia.
- Un sistema de premios a nivel de distrito, al que pueden aplicar todos los distritos escolares del estado, con la condición de que destinen al menos 60% de los fondos a estipendios para docentes que se desempeñen como mentores, compensaciones a docentes titulados en áreas con escasez de profesores titulados o que tienen títulos de postgrado, premios a directores de centros que muestran avances significativos en los aprendizajes de los estudiantes.

Al finalizar el 2008, se espera que el conjunto del sistema provea aproximadamente 330 millones de dólares por año a escuelas con buen desempeño educativo ubicadas en contextos socioeconómicos desfavorecidos de Texas.

### **Florida's Special Teachers Are Rewarded (STAR)**

En su presupuesto 2006-2007 el Estado de Florida aprobó un fondo de aproximadamente 147 millones de dólares para desarrollar el programa *Special Teachers Are Rewarded (STAR)*. El STAR establece que todas las escuelas públicas del Estado deben formar parte de un programa de remuneraciones que vincule el desempeño docente al actual sistema salarial, y abre un fondo para que las escuelas puedan presentar un plan para establecer modelo de evaluación docente que, utilizando instrumentos existentes y creando nuevos mecanismos, contribuya a medir en forma adecuada la efectividad de maestros y profesores.

De esta manera, cada distrito puede presentar un plan. El modelo de evaluación al que éste refiere debe contemplar que el 50% del puntaje recibido por un docente debe estar basado en los aprendizajes de los estudiantes, siguiendo criterios previamente definidos en base a pruebas estandarizadas.

Una vez cerrada la convocatoria, el Consejo de Educación del Estado revisa los planes y aprueba un determinado número de propuestas. A su vez, las autoridades educativas estatales proveen asistencia técnica a los distritos, cuando éstos lo

requieren, para el desarrollo de metodologías que garanticen la transparencia y confiabilidad en la evaluación del desempeño de los estudiantes.

La guía básica que los distritos deben tomar a la hora de desarrollar sus planes es la tabla de valor ("value table"), una metodología que asigna un puntaje o valor a cada resultado de aprendizaje posible. Para el caso del estado de Florida, estos posibles resultados se definen por los avances o retrocesos que los estudiantes registran en el puntaje que alcanzan en un test modelo, el *Florida Comprehensive Assessment Test (FCAT)*.

La implementación del plan permite a los distritos otorgar a los docentes mejor evaluados (hasta el 25% del total del distrito) premios de hasta un 5% del salario básico.

### **Programa Q-Comp en Minnessota**

En julio de 2005, el estado de Minnessota aprobó el *Quality Compensation Program (Q-Comp)*, un programa de pago por desempeño para los docentes. Como analizáramos ya en el Boletín N° 21 del GTD-PREAL, el *Q-Comp* incorpora un modelo tradicional de carrera escalar con el desarrollo profesional de los docentes. En el desarrollo de este modelo, ha contribuido en forma significativa a mejorar la definición de los estándares contra los cuales se realiza la evaluación del desempeño de maestros y profesores.

Al igual que algunas de las iniciativas anteriores, el Q-Comp crea un fondo competitivo al que los distritos pueden presentar proyectos que incluyan el desarrollo de una carrera profesional para los docentes, un sistema de desarrollo profesional, un sistema de evaluación sistemática del desempeño de maestros y profesores basado en estándares claros y un modelo de remuneraciones que incluya compensaciones y que contemple el pago por desempeño.

Para estimular la presentación de proyectos, el gobierno del Estado generó una guía para la elaboración de proyectos, que orienta a los distritos en relación a metas, instrumentos, y requisitos de participación que deben tomarse en cuenta en su construcción. El acceso al financiamiento permite a los distritos desplegar estrategias para promover la excelencia docente en sus centros, y obtener recursos adicionales para mejorar otros aspectos relevantes de la gestión escolar.

### **En síntesis**

El tema abordado en este boletín es uno de los que más pasiones despiertan cuando se discute la calidad de la educación: ¿la estructura de remuneraciones genera o no los incentivos necesarios para mejorar su desempeño?. En la mayoría de los países latinoamericanos, la estructura salarial paga por igual, indiferenciadamente a los docentes pese a los diferentes esfuerzos y habilidades. En general, los salarios no diferencian entre quienes tienen buen o mal desempeño, suelen desvincularse de las especialidades donde hay escasez de profesores y la antigüedad es el componente que más peso tiene en la determinación de la remuneración. Esto último determina que, finalmente, se recompense más bien la fidelidad que el desempeño efectivo en el trabajo y que los sistemas de evaluación tengan un peso casi nulo y no ocupen un lugar preponderante en la carrera y los incentivos docentes. Los modelos innovadores presentados en este boletín no constituyen una panacea pero sí permiten extraer algunas conclusiones o lecciones, que debieran ser tenidas en cuenta. En primer lugar, es muy importante que los profesores tengan la percepción que el sistema es justo. Esto significa que al momento de premiar se deben comparar a individuos y/o entidades comparables. Los indicadores utilizados deben combinar distintos criterios incluyendo diferentes

tipos de logros, de forma de considerar las características multiproducto del proceso educativo. Además, deben contemplarse los posibles sesgos que se produzcan, evitando comportamientos perversos, como la discriminación de alumnos con problemas de aprendizaje. Y por sobretodo el sistema debe ser transparente y validado socialmente.

### Referencias de interés

**Podgursky M. y Springer, M (2006) "Teacher Performance Pay: A Review"**, Working paper 2006-01, National Center of Performance Incentives, en <http://www.performanceincentives.org/conference/papers.asp>

**National Center of Performance Incentives:**  
<http://www.performanceincentives.org/>

**Programa ProComp:** <http://denverprocomp.org/>

**Texas Governor's Educator Excellence Award Programs:**  
[http://www.tea.state.tx.us/opge/disc/gov\\_edexcellence/](http://www.tea.state.tx.us/opge/disc/gov_edexcellence/)

**Florida STAR:** <http://www.fldoe.org/PerformancePay/>

**Programa Q-Comp**  
[http://www.education.state.mn.us/mde/Teacher\\_Support/QComp/index.html](http://www.education.state.mn.us/mde/Teacher_Support/QComp/index.html)

---

## @ Noticias

### Nuevas publicaciones referidas a la profesionalización docente

**Marques, R. (2008) "Profesoras/es muy motivadas/os. Un liderazgo positivo promueve el bienestar del docente"**.  
Barcelona: Narcea ediciones.  
Páginas: 136 ISBN: 978-84-277-1581-3

Sólo con profesores muy motivados y comprometidos con su profesión puede existir una escuela de calidad. Los estudios actuales muestran la relación existente entre liderazgo educativo, clima escolar, motivación de los profesores y resultados del aprendizaje. Así mismo existe una innegable correlación entre el clima escolar y la satisfacción personal y profesional de los docentes Este libro ofrece numerosas sugerencias y actividades, de fácil aplicación en las escuelas, para mejorar el liderazgo y la eficacia de los órganos intermedios de gestión, como jefaturas de departamento, direcciones de ciclo, reuniones de tutores, etc., pretendiendo además abarcar todos los aspectos de la vida de la escuela. Esta intención globalizadora se explica por el hecho de entender la escuela como una organización que enseña y aprende y por ver la escuela como un espacio multidimensional en el que todo lo que ocurre tiene consecuencias en el proceso de desarrollo y aprendizaje de los alumnos. Un libro sumamente útil y estimulante para quienes se preocupan por la calidad de la educación y la buena práctica profesional de los docentes.

---

## @ Novedades en nuestro sitio web

En nuestro sitio Web se encuentra disponible la información sobre el taller de expertos sobre remuneraciones docentes "**El debate sobre remuneraciones docentes en América Latina**" que el GTD-PREAL llevó a cabo los días 3 y 4 de abril en San Salvador, El Salvador. Para acceder a la información, ir a [http://www.preal.org/Grupo3.asp?Id\\_Noticia=147&Id\\_Grupo=5](http://www.preal.org/Grupo3.asp?Id_Noticia=147&Id_Grupo=5)

---

### **GTD-PREAL**

**Grupo de Trabajo sobre Desarrollo Profesional Docente en América Latina**

**Coordinadora: Dra. Denise Vaillant**

**Facultad de Administración y Ciencias Sociales – Universidad ORT Uruguay**

**Bvar. España 2633 - 11300 Montevideo - Uruguay**

**Tel. +598.2 707 1806 ext.218 - Fax +598.2 708 8810**

**E-mail: [gtd\\_preal@ort.edu.uy](mailto:gtd_preal@ort.edu.uy) -**

**[http://www.preal.org/Grupo2.asp?Id\\_Grupo=5](http://www.preal.org/Grupo2.asp?Id_Grupo=5)**