

INCENTIVOS Y ESTUDIOS POSGRADUALES DE LA FORMACIÓN DOCENTE

INFORME FINAL
DE INVESTIGACIÓN



INCENTIVOS Y ESTUDIOS POSGRADUALES DE LA FORMACIÓN DOCENTE

INFORME FINAL
DE INVESTIGACIÓN



Con el apoyo



CONTENIDO

1. Introducción	6
1.1. Antecedentes	7
1.2. Metodología	8
2. Enfoque de la investigación	10
2.1. Tipos de intervenciones analizadas	10
2.2. Variables de clasificación	13
2.3. Variables de resultado	15
2.4. Costos del programa	17
3. Proceso de codificación	18
4. Características generales de los documentos analizados	21
4.1. País de intervención	21
4.2. Tipos de documentos y metodologías	22
4.3. Año de publicación	23
4.4. Distribución por idiomas	24
4.5. Características del plantel	24
4.5.1. Administración de las instituciones	24
4.5.2. Zonas geográficas	24
4.5.3. Niveles educativos	25
5. Lecciones aprendidas: los incentivos y sus características	26
5.1 Incentivos monetarios	26
5.1.1 Bonificaciones	28
5.1.2 Diferenciación salarial	30
5.1.3 Jubilación y otros	30
5.1.4 Prácticas destacadas	31
5.1.5 Claves de éxito	34
5.1.6 Desafíos	35
5.2 Incentivos profesionales	35

5.2.1	Crecimiento profesional	37
5.2.2	Condiciones de trabajo	37
5.2.3	Reconocimiento y prestigio	37
5.2.4	Satisfacción y motivación	38
5.2.5	Prácticas destacadas	39
5.2.6	Claves de éxito	41
5.2.7	Desafíos	41
5.3	Incentivos de rendición de cuentas	42
5.3.1	Supervisión personal directivo	43
5.3.2	Comentarios de la comunidad educativa	44
5.3.3	Estabilidad laboral	44
5.3.4	Prácticas destacadas	45
5.3.5	Claves de éxito	46
5.3.6	Desafíos	46
5.4	Estudios posgraduales	47
5.4.1	Cursos de formación docente continua	48
5.4.2	Cursos postuniversitarios	48
5.4.3	Prácticas destacadas	49
5.4.4	Claves de éxito	49
5.4.5	Desafíos	50
6.	Análisis costo-efectividad	51
6.1.	Costos	52
6.2.	Efectividad	52
6.3.	Matriz de comparación	53
7.	Conclusiones	57
8.	Recomendaciones de política	60
	Referencias	63

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.	Incentivos profesionales	11
Ilustración 2.	Incentivos de rendición de cuentas	12
Ilustración 3.	Incentivos monetarios	13
Ilustración 4.	Incentivos de estudios posgraduales	13
Ilustración 5.	Variables de resultado	15
Ilustración 6.	Categorías de costos	17
Ilustración 7.	Proceso de selección <i>machine learning</i>	19
Ilustración 8.	Proceso de codificación	20
Ilustración 9.	Distribución de documentos por tipo de metodología.	23
Ilustración 10	Distribución por año de publicación	23
Ilustración 11.	Distribución por idiomas	24
Ilustración 12.	Intervenciones por tipo de institución	24
Ilustración 13.	Distribución por zona geográfica	24
Ilustración 14.	Intervenciones por nivel educativo	25
Ilustración 15.	Clasificación de documentos por tipo de intervención	27
Ilustración 16.	Enfoques de los incentivos monetarios docentes	27
Ilustración 17.	Efectos positivos y negativos de los incentivos monetarios	28
Ilustración 18.	Énfasis de los incentivos salariales	30
Ilustración 19.	Enfoques de los incentivos “Jubilación y otros”	31
Ilustración 20.	Enfoques de los incentivos profesionales	36
Ilustración 21.	Efectos positivos y negativos de los incentivos profesionales	36
Ilustración 22.	Factores que inciden sobre la satisfacción docente	38
Ilustración 23.	Enfoques de la rendición de cuentas	42
Ilustración 24.	Efectos positivos y negativos de los incentivos de rendición de cuentas	43
Ilustración 25.	Enfoques de los incentivos de estudios posgraduales	47
Ilustración 26.	Efectos positivos y negativos de los incentivos de estudios posgraduales	48
Ilustración 27.	Proceso de codificación de costos	53
Ilustración 28.	Proceso codificación de efectividad	53

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución documentos por continentes	21
Tabla 2. Número de documentos por país o grupo de países	22
Tabla 3. Resultados destacados al implementar bonificaciones	29
Tabla 4. Prácticas destacadas de incentivos monetarios	32
Tabla 5. Prácticas destacadas de incentivos profesionales	40
Tabla 6. Prácticas destacadas de rendición de cuentas	45
Tabla 7. Prácticas destacadas de estudios posgraduales.	49
Tabla 8. Distribución por tipo de costo	52
Tabla 9. Matriz resumen análisis costo-efectividad	54

1. INTRODUCCIÓN

La educación es fundamental en cualquier sociedad, una educación de calidad tiene un impacto significativo en el desarrollo individual y colectivo, lo cual, a su vez, conduce al crecimiento económico y el desarrollo social de un país. El papel que desempeñan los docentes resulta vital para el éxito del sistema educativo. Por esta razón, es importante contar con incentivos que motiven a los profesores a mejorar su desempeño y a mantenerse actualizados en su área de especialización y en las metodologías pedagógicas. Además, los incentivos adecuados pueden contribuir a atraer y retener a los profesionales más talentosos y comprometidos en el campo de la educación.

La evidencia demuestra que contar con docentes altamente motivados y capacitados marca una gran diferencia en el aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes. Por consiguiente, los responsables de la toma de decisiones en el ámbito educativo pueden considerar la implementación de incentivos docentes efectivos y respaldados por investigaciones cuando se busca lograr resultados que no son posibles mediante los mecanismos tradicionales de gestión del recurso humano, como salarios y estabilidad laboral.

El análisis que aquí se presenta se basa en la revisión sistemática de documentos y la creación de una matriz de resultados de programas de incentivos docentes que se han implementado en distintos países. Esta matriz se destaca por su utilidad en la sistematización y síntesis de la información, brindando una comprensión de los efectos e impactos de diferentes iniciativas de incentivos sobre variables específicas. Para lograrlo, se recopiló y analizó un conjunto seleccionado de evidencias sobre programas de incentivos docentes que han tenido éxito en distintos países, tanto de resultados de conocimiento, apropiación, participación e involucramiento de los docentes, como de resultados de aprendizaje, tasas de graduación, asistencia e involucramiento de los estudiantes. Esta información busca ser útil para la toma de decisiones en materia de política pública. Para este propósito, los incentivos analizados se han organizado siguiendo la clasificación propuesta por Bruns y Luque (2014) en tres categorías principales: recompensas profesionales, rendición de cuentas e incentivos financieros. Además, debido a su relevancia, se ha incluido una categoría independiente para el análisis de los incentivos relacionados con la educación posgradual.

Este documento se divide en ocho secciones. La primera corresponde a la introducción, donde se presentan la metodología y los antecedentes del estudio. La segunda describe los enfoques utilizados, detallando los tipos de intervenciones analizadas y las variables utilizadas para clasificar y medir los resultados. La tercera describe el proceso de codificación empleado para analizar los documentos recopilados.

A partir de la cuarta sección, se presentan los resultados del análisis, comenzando con una visión general de los documentos encontrados. No obstante, la sección quinta se convierte en el núcleo de la discusión en torno a los incentivos: se exploran sus efectos positivos y negativos, y se examina la controversia que los envuelve. En esta sección se presentan en detalle los incentivos analizados, se hace especial énfasis en las prácticas destacadas, las claves de éxito y los desafíos asociados a la implementación de cada grupo de incentivos.

En la sección sexta, se realiza un análisis de costo-efectividad de las intervenciones siguiendo la guía J-PAL, en ocho prácticas destacadas. En esta sección, se proporciona una visión de las categorías de costos que deben considerarse al evaluar la eficiencia y efectividad de un programa de acuerdo con la guía. Estas categorías abarcan los costos de administración del programa, los relacionados con la focalización, la formación del personal y de los beneficiarios, los de implementación, los asumidos por los usuarios, los evitados y los costos de monitoreo.

En la sección séptima se presentan los principales resultados obtenidos en cada una de las cuatro categorías de incentivos docentes analizadas, resaltando los efectos, tanto positivos como negativos, que estas intervenciones pueden tener. Finalmente, a partir de los desafíos encontrados se desarrolla la sección octava, en donde se presentan las recomendaciones de política que se deben considerar para la implementación de estrategias de incentivos hacia los docentes. Se reconoce que, para una mejora continua en el ámbito educativo, es vital aprender de las experiencias exitosas y compartir las me-

jores prácticas. Estas recomendaciones no solo apuntan a optimizar la efectividad de los incentivos docentes, sino también a forjar una comunidad educativa global donde el conocimiento y las lecciones se comparten para el beneficio de todos.

Este estudio tiene el propósito de ofrecer una herramienta para respaldar la toma de decisiones en el ámbito de la política pública, especialmente dirigido a responsables gubernamentales, investigadores y profesionales del ámbito educativo que buscan evidencia sólida para fundamentar sus decisiones y estrategias.

1.1 ANTECEDENTES

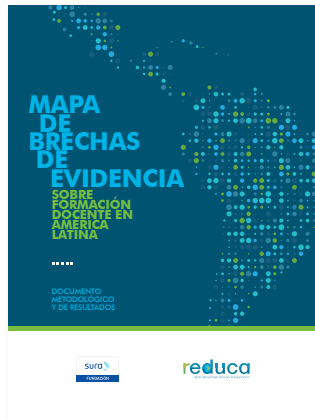
Desde 2017 la Fundación Empresarios por la Educación ha establecido sinergias con la Fundación SURA¹. Surgieron de un propósito común: “crear bienestar y desarrollo sostenible a través del fortalecimiento de capacidades que mejoren las condiciones educativas, cívicas y culturales como ejes de transformación social en América Latina” (Fundación SURA & Reduca, 2021). Ambas organizaciones han trabajado para contribuir al logro efectivo del derecho a la educación y a la mejora de la calidad educativa en la región.



En 2018 realizaron el estudio *Aprender es Más*² con el objetivo de visibilizar la necesidad urgente de unir esfuerzos para comprender y destacar la educación de calidad como motor principal del desarrollo. La publicación profundiza en la comprensión integral de lo que implica garantizar el derecho a aprender e identifica cinco retos principales en la región: garantizar trayectorias escolares completas, lograr aprendizajes con sentido para todos, ir más allá de las pruebas estandarizadas, potenciar el rol de docentes y directivos y sumar esfuerzos por medio de alianzas.

¹ <https://www.fundacionsura.com>

² <https://www.mbeformaciondocente.com/>



En 2021 prepararon y publicaron el Mapa de Brechas de Evidencia (MBE)³ sobre la formación docente en los quince países de la red REDUCA. El MBE recopiló información sobre las investigaciones realizadas en torno a la formación docente previa y durante el servicio, lo que permitió evidenciar los temas más escrutados, las metodologías utilizadas y las brechas de evidencia entre los países. Además, este mapa identificó seis temas que, desde la teoría, suelen ser primordiales para el mejoramiento de la calidad de la formación, el cierre de brechas educativas y el fortalecimiento de los agentes educativos. Temas que, debido a la escasez de evidencia, se hace necesario incluir en las agendas de investigación. Son los siguientes: (i) la rendición de cuentas, (ii) los incentivos monetarios, (iii) los incentivos profesionales, (iv) el liderazgo y la dirección docente, (v) los estudios posgraduales y (vi) el ingreso a la carrera docente.

A su vez, en América Latina, particularmente en Brasil, el Instituto Natura ha asumido la responsabilidad de recaudar e invertir recursos para iniciativas destinadas a la educación. Su enfoque se centra en apoyar a los Estados en el desarrollo de un conjunto integral de políticas que aborden los principales desafíos de los sistemas educativos, impulsando la priorización de la educación mediante la colaboración entre los sectores público y privado. Actualmente, el Instituto Natura trabaja en países como Brasil, Argentina, Chile, México y Perú.

El Instituto inició operaciones en Colombia en 2021 y a través de su línea “Creer para Ver” apalanca la inversión en políticas integrales para la mejora de la calidad y la equidad educativas⁴. El instituto lidera en el país la

propuesta de transformación de la educación media y trabaja de manera articulada con la Fundación Empresarios por la Educación y organizaciones del tercer sector para apoyar las agendas educativas prioritarias en todos los niveles.

En esta ocasión, el Instituto Natura se une a las fundaciones Empresarios por la Educación y SURA para llevar a cabo un estudio conjunto. Esta colaboración tiene como objetivo profundizar en prácticas exitosas sobre los incentivos y estudios posgraduales de los docentes, intervenciones ampliamente estudiadas e implementadas internacionalmente, pero con poca evidencia en América Latina. A través de esta alianza se han unido esfuerzos, sumado conocimientos y recursos para generar una mayor incidencia en la formulación de políticas educativas y en la implementación de proyectos innovadores para el desarrollo de una educación integral y de calidad en Colombia.

1.2 METODOLOGÍA

La metodología de análisis de este estudio partió de una revisión sistemática de experiencias, una estrategia útil para visibilizar, sintetizar y resumir la información de las evidencias disponibles. Las revisiones sistemáticas sobre un tema de investigación específico pueden ayudar a establecer prioridades, descubrir necesidades y proporcionar información valiosa para la toma de decisiones. Este tipo de metodologías resulta especialmente útil cuando se dispone de una gran cantidad de literatura científica sobre un tema y se requiere una evaluación rigurosa y metódica de la evidencia para llegar a conclusiones objetivas.

Sin embargo, es fundamental reconocer que este enfoque se fundamenta en una selección específica de programas, organizada según los criterios definidos en la sección 2. Por lo tanto, es importante comprender que este conjunto de programas no pretende ser una muestra represen-

³ “Los Mapas de Brechas de Evidencia (MBE) son una herramienta visual y analítica que permite consolidar la información existente sobre un tema específico. Se estructuran mediante la relación causal entre las intervenciones particulares de un sector y sus correspondientes variables de resultado”. Ver: https://sinergia.dnp.gov.co/Paginas/Internas/Evaluaciones/Mapas_Brechas_Evidencia.aspx

⁴ <https://www.natura.com.co/sustentabilidad/creer-para-ver>

tativa de todas las iniciativas de incentivos docentes en el ámbito mundial, y es posible que no abarque la totalidad de los enfoques en este campo.

Asimismo, es relevante señalar que este análisis se basó en la información recopilada de cuatro gestores bibliográficos especializados. Estos gestores albergan una cantidad sustancial de investigaciones en el campo de la educación, pero no capturan necesariamente todos los recursos disponibles, especialmente aquellos emitidos por entidades gubernamentales.

Las bases de datos consultadas fueron:

- **Scopus⁵ y Web of Science⁶**: consideradas las bases de datos más relevantes, pues engloban la mayor colección de investigaciones de alto impacto a nivel mundial.
- **Redalyc⁷**: la red más amplia de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
- **ProQuest Education Database⁸**: incluye una amplia colección de investigaciones sobre educación.

Las búsquedas en estas cuatro bases de datos especializadas se realizaron utilizando palabras claves (*keywords*) específicas en inglés y español, las cuales incluyeron términos relacionados con cada una de las cuatro categorías de incentivos, como “bonificaciones”, “incentivos salariales”, “satisfacción”, “motivación” y “educación continua”, entre otros. Las palabras claves fueron seleccionadas cuidadosamente para garantizar que la búsqueda fuera lo más

específica y completa posible. Además, se incluyeron operadores booleanos, como “AND”, “OR” y “NOT”, así como los filtros propios de cada uno de los buscadores para obtener resultados más efectivos y relevantes. La búsqueda se llevó a cabo de manera rigurosa, con el objetivo de identificar la mayor cantidad de estudios pertinentes sobre los incentivos y estudios posgraduales de los docentes.

A partir de esta búsqueda sistemática de experiencias se realizó un análisis de costo-efectividad de las intervenciones exitosas que permitiera un posterior ejercicio de comparación. El cálculo de la rentabilidad de un programa (es decir, la suma en dólares sufragada por estudiante por cada desviación estándar en su rendimiento) puede facilitar la identificación de los programas que probablemente proporcionen el mayor beneficio por dólar invertido en determinados contextos. El análisis de costo-efectividad (ACE), diseñado por Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) (2011), resume programas complejos en términos de una relación simple de costos a impactos, lo que permite utilizar esta medida común para comparar diferentes programas evaluados en diferentes países y años. Este análisis permite identificar las intervenciones más efectivas y establecer prioridades para futuras investigaciones y políticas en materia docente.

Para llevar a cabo este análisis se utilizó como principal insumo la guía para la delimitación del análisis de costo-efectividad J-PAL (2011), para clasificar los diferentes tipos de costos en los que puede incurrir una intervención.

⁵ <https://www.scopus.com>

⁶ <https://www.webofscience.com/wos>

⁷ <https://www.redalyc.org/>

⁸ <https://www.proquest.com/>

2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se define el alcance y los criterios de inclusión que han enmarcado la búsqueda sistematizada de datos. El estudio se enfoca en la exploración de tipos específicos de intervenciones, variables de clasificación y efectos. Estas delimitaciones se han establecido con el propósito de estructurar la información y facilitar el análisis de las intervenciones identificadas. A partir de estas categorías, se ha construido una matriz que facilita la visualización y el análisis de las intervenciones identificadas.

2.1 TIPOS DE INTERVENCIONES ANALIZADAS

Una dimensión de análisis clave para esta investigación se centra en la definición de incentivos docentes, debido a que **estos lineamientos son los que determinan el alcance del estudio**. Como se mencionó anteriormente, un antecedente relevante para este análisis es el Mapa de Brechas de Evidencias sobre la Formación Docente en América Latina (2021), el cual resaltó la necesidad de investigar **intervenciones relacionadas con los incentivos docentes y la formación posgradual**, al ser dos de los temas con más brechas de evidencia en la región. Por lo tanto, este estudio se centra en proporcionar un análisis de las intervenciones en estas dos áreas temáticas.

En esta sección se establecen los tipos de intervenciones que se consideraron en la investigación. Se definen y delimitan los diversos enfoques y estrategias en relación con cada uno de los incentivos examinados. Esto proporciona el marco de análisis, búsqueda y clasificación de las intervenciones.

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), un incentivo se define como algo que “mueve o excita a desear o hacer algo”. En el contexto de esta investigación, los programas de incentivos pueden abarcar una amplia gama de enfoques, tanto monetarios como no monetarios. En particular, este estudio adopta una estructura conceptual propuesta por Bruns y Luque (2014), quienes a su vez hacen uso de la clasificación proporcionada por Vegas y Umansky (2005). Esta clasificación divide los incentivos docentes en tres categorías amplias:

a) **Recompensas profesionales**, las cuales se pueden orientar a cuatro aspectos fundamentales:

- I. Mejorar la satisfacción o motivación intrínseca del docente.
- II. Dar reconocimiento y prestigio por los logros o actividades realizadas mediante certificaciones, ceremonias públicas de reconocimiento y nominaciones a premios en áreas específicas.
- III. Impulsar el crecimiento profesional y dominio intelectual proveyendo a los docentes de oportunidades para mejorar sus habilidades y competencias a través de cursos de actualización, participación en conferencias, talleres y programas de entrenamiento. También pueden incluir actividades de mentoría y supervisión de otros docentes para fomentar el desarrollo de liderazgo y habilidades de enseñanza.
- IV. Propiciar condiciones de trabajo agradables, que incluyen aspectos como la provisión de recursos didácticos y tecnológicos adecuados, espacios y

ambientes de aprendizaje seguros y saludables y flexibilidad en las condiciones laborales, como horarios de trabajo y licencias por motivos personales o familiares (Ilustración 1).

b) **Rendición de cuentas**: Esta clase de incentivos se enfocan en la presión directa que pueden ejercer los directivos y la comunidad educativa (padres de familia, estudiantes) sobre los docentes para asegurar que se cumplan determinadas metas y objetivos de aprendizaje. En este sentido, se consideran tres enfoques (Ilustración 2):

- I. Estabilidad laboral: se relaciona con la implementación de medidas disciplinarias o sanciones en casos de incumplimiento de metas.
- II. Supervisión docente: incluye evaluación del desempeño docente, el seguimiento y monitoreo de la asistencia y puntualidad de los docentes y la supervisión de la calidad del trabajo, entre otros.

ILUSTRACIÓN 1 INCENTIVOS PROFESIONALES		
TIPO DE INCENTIVO	ÉNFASIS	ESTRATEGIAS
Incentivos profesionales	Satisfacción o motivación	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la motivación intrínseca Generar un reconocimiento de la profesión como importante Reforzar el proposito del docente y el sentido de contribución
	Reconocimiento y prestigio	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer y/o diferenciar el desempeño docente Recompesar en función del desempeño
	Crecimiento profesional y dominio intelectual	<ul style="list-style-type: none"> Promover intercambios de experiencias docentes Fomentar la autonomía: qué y cómo enseñar Ofrecer horas de desarrollo profesional
	Condiciones de trabajo agradables	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar Infraestructura Proveer materiales y/o herramientas de clase Reforzar horarios, licencias, vacaciones

FUENTE
Elaboración propia.

ILUSTRACIÓN 2 INCENTIVOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS		
TIPO DE INCENTIVO	ÉNFASIS	ESTRATEGIAS
Rendición de cuentas	Estabilidad laboral	• Separar, sancionar o restringir por bajo desempeño
	Supervisión personal directivo	• Promover la rendición de cuentas por parte del docente • Realizar seguimiento y supervisión al docente • Potenciar estrategias directivas para la supervisión
	Comentarios de los clientes	• Fortalecer la retroalimentación por parte de los padres • Promover consejos escolares

FUENTE
 Elaboración propia.

III. Comentarios de la comunidad educativa: lo que implica una amplia participación de la comunidad en el proceso educativo, permitiendo la retroalimentación e involucramiento en la toma de decisiones sobre los procesos de aprendizaje.

c) Incentivos monetarios: Están diseñados para reconocer y premiar el esfuerzo, la innovación, los resultados y el buen desempeño de los docentes mediante recompensas monetarias. Su objetivo principal es crear una motivación extrínseca que impulse a los docentes a esforzarse y trabajar de manera efectiva para alcanzar metas y objetivos específicos. Los incentivos financieros pueden tomar diferentes formas, como diferenciaciones salariales o ascensos, bonificaciones salariales por desempeño o por trabajar en zonas de difícil acceso o bajo desempeño, jubilaciones anticipadas y otros beneficios que puedan ser atractivos para los docentes. Pueden ser utilizados para mejorar la calidad educativa, aumentar la eficiencia y eficacia en el desempeño y atraer y retener a los mejores talentos en la profesión docente (Ilustración 3).

Además de la clasificación propuesta por Bruns y Luque (2014), se añade otra categoría a este estudio:

los incentivos para los estudios posgraduales. Aunque tales incentivos podrían estar incluidos en los de crecimiento profesional, se ha decidido analizarlos por separado debido a dos razones fundamentales: i) su importancia crucial para mejorar las habilidades y conocimientos de los maestros y ii) la escasa evidencia encontrada sobre este tipo de intervenciones en el *Mapa de Brechas de Evidencia sobre formación docente en América Latina*. Al considerarlos como una categoría independiente se espera recopilar más información y evidencia al respecto.

d) Estudios posgraduales: Esta clase de incentivos considera las intervenciones que promueven cualquier tipo de formación después del grado de licenciatura, es decir, los estudios posgraduales. Dentro de ellos se incluyen los cursos posuniversitarios, que se refieren a los estudios en una institución de enseñanza superior tras concluir los estudios correspondientes al primer ciclo de ese nivel, tal como lo define la UNESCO (2022b). También se consideran los procesos de formación docente continua que buscan capacitar y actualizar a los docentes. Estos incentivos tienen como objetivo mejorar la formación y habilidades de los docentes (Ilustración 4).

ILUSTRACIÓN 3 INCENTIVOS FINANCIEROS		
TIPO DE INCENTIVO	ÉNFASIS	ESTRATEGIAS
Incentivos financieros	Diferenciación salarial	<ul style="list-style-type: none"> Implementar niveles salariales y ascensos basados en las competencias, capacidades y desempeño
	Bonificaciones	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar bonificaciones o recompensas vinculadas al desempeño
	Jubilación y otros beneficios	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar los sistemas de jubilación Definir otros tipos de beneficios (vivienda, salud, etc.)

FUENTE
Elaboración propia.

ILUSTRACIÓN 4 INCENTIVOS DE ESTUDIOS POSGRADUALES		
TIPO DE INCENTIVO	ÉNFASIS	ESTRATEGIAS
Estudios posgraduales	Cursos posuniversitarios	<ul style="list-style-type: none"> Promover y brindar oportunidades para la continuación de la educación superior
	Cursos de formación docente continua	<ul style="list-style-type: none"> Propiciar espacios de formación docente, actualización de conocimientos, desarrollo de habilidades y competencias de los docentes

FUENTE
Elaboración propia.

2.2 VARIABLES DE CLASIFICACIÓN

Para la elaboración de la matriz de análisis se procedió a clasificar las intervenciones evaluadas tomando en cuenta las características de las instituciones en las que se implementaron. Estas características incluyen el tipo de institución, su ubicación geográfica y el nivel educativo en el cual se enfocaron. La razón detrás de esta clasificación radica en el reconocimiento de que tales factores pueden ejercer una influencia significativa en los resultados obtenidos⁹. Aspectos como la estructura administrativa,

los recursos disponibles, las edades de los estudiantes y la ubicación geográfica pueden afectar la efectividad de las estrategias implementadas. Al considerar estos aspectos se busca obtener una comprensión más completa de cómo las intervenciones pueden adaptarse y funcionar en diferentes contextos educativos.

La primera clasificación se refiere al **tipo de institución**. Para ello, se determinan tres categorías de acuerdo con su administración y financiación:

⁹ Las variables de resultados son descritas en la siguiente sección.

- **Institución privada de educación:** De acuerdo con el glosario de la UNESCO (2022a) las instituciones privadas se definen como aquellas que son controladas o administradas por una entidad no gubernamental, la cual puede ser una iglesia, una empresa o un organismo internacional, entre otros, y por consiguiente su gestión la realizan personas que no han sido nombradas por un organismo público. Además, su financiación no proviene de agencias gubernamentales.
- **Institución de educación pública:** Son aquellas que están dirigidas por un agente educativo perteneciente al sector público o por un órgano adscrito al gobierno de la región o del país. Los directivos o miembros de este tipo de instituciones son elegidos por una autoridad oficial o mediante una elección pública y su financiación proviene de agencias gubernamentales (UNESCO, 2002a).
- **Institución "mixta" de educación:** Se encuentra un tipo especial de instituciones educativas que siguiendo a la UNESCO (2002a) son establecimientos privados dependientes del gobierno, que reciben al menos el 50 % de su financiación de agencias gubernamentales. De acuerdo con López Sánchez et al. (2015), dentro del ámbito de las instituciones públicas se encuentra un tipo de institución en el que su administración se puede caracterizar como mixta. Son las instituciones en concesión o subvencionadas, que hacen parte del sistema público de educación pero en busca de una mayor autonomía en su gestión son asignadas a una administración privada. La principal diferencia entre las instituciones en concesión y las subvencionadas recae en la forma de financiación y el nivel de autonomía e independencia en la toma de decisiones.

Otro aspecto importante es la **ubicación geográfica**. Las instituciones rurales y urbanas pueden presentar diferentes desafíos y necesidades en términos de recursos, infraestructura y población estudiantil:

- **Instituciones rurales:** son los establecimientos educativos alejados de las ciudades y que, de acuerdo con Boix, R (2004), generalmente tienen estructuras organizativas y administrativas únicas, adaptadas a las características y necesidades de su entorno.
- **Instituciones urbanas:** se encuentran mayoritariamente localizadas en centros urbanos y adoptan por

lo general estructuras organizativas generalizadas, las cuales comparten unos lineamientos plenamente establecidos.

Otra variable considerada es el **nivel educativo** en el que se desarrollan las intervenciones, ya que las estrategias y metodologías efectivas pueden variar significativamente según las características y necesidades de los estudiantes en cada etapa del proceso. Para esto, se consideraron los niveles determinados por la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación -CINE- 2011 de la UNESCO (2013):

- **Educación inicial o primera infancia:** De acuerdo con la UNESCO (2022b) se refiere a la educación que reciben los niños y las niñas desde el nacimiento hasta sus ocho años, y que tiene como objetivo principal su desarrollo infantil. La educación de la primera infancia se caracteriza por un enfoque holístico, cuyo objetivo es brindar apoyo temprano para el desarrollo cognitivo, físico, social y emocional de los niños y prepararlos para una educación organizada fuera del hogar. Los programas en este nivel no están altamente estructurados, son flexibles al entorno y suele recibir distintas denominaciones: desarrollo de la primera infancia, *kindergarten*, jardines infantiles, educación preprimaria y preescolar, entre otras.
- **Educación primaria:** Este nivel tiene como principal objetivo proporcionar a los estudiantes destrezas básicas en Lectura, Escritura y Matemáticas. Suele tener una duración de seis años y pueden recibir distintas denominaciones: educación primaria, educación elemental o educación básica. Una vez concluidos los programas de educación primaria, los estudiantes continúan su formación en los niveles de secundaria.
- **Educación secundaria:** De acuerdo con la CINE, la educación secundaria se encuentra segmentada en dos niveles, la secundaria baja, que suele estar destinada a reforzar los resultados de aprendizaje del nivel de educación primaria y recibe distintas denominaciones: escuela media, básica secundaria, *junior secondary school*, *middle school* o *junior high school*. En un siguiente nivel se encuentra la secundaria alta, que tiene como principal objetivo preparar para la educación terciaria y/o proporcionar destrezas pertinentes al empleo. Puede recibir distintas denominaciones: educación media, escuela secundaria (segunda etapa/

grados superiores), *senior secondary school* o (*senior high school*).

2.3 VARIABLES DE RESULTADO

Uno de los objetivos fundamentales de esta investigación radica en el análisis y la comparación de las intervenciones o programas relacionados con incentivos docentes en el ámbito educativo. Como se ha indicado anteriormente, este estudio se basa en una matriz de datos en la cual las intervenciones han sido clasificadas en función de una serie de variables. Dado que esta clasificación se lleva a cabo con el propósito de identificar las características de las experiencias exitosas, las variables de resultado desempeñan un papel de gran relevancia en este análisis.

Pese a que el desempeño docente puede ser un componente multidimensional, complejo y difícil de evaluar debido a la propia naturaleza de la práctica docente, y, por lo tanto, no existe un consenso sobre qué medir y la forma de hacerlo, en términos generales se puede realizar una aproximación a su valoración al considerar el conjunto de conocimientos, habilidades, prácticas y disposición que requiere el docente para ser eficaz en el proceso de aprendizaje en el aula.

Goe et al. (2008) mencionan que los resultados del desempeño docente pueden ser vistos desde tres ángulos diferentes pero relacionados: los insumos (*inputs*), que se refieren a lo que un profesor aporta al aula de clases, como creencias, expectativas, experiencias, conocimiento pedagógico y nivel educativo; los procesos (*process*), que se refieren a las interacciones que se producen entre el docente y los alumnos, la escuela y la comunidad, como la implementación de nuevas metodologías, prácticas de aprendizaje, evaluaciones adecuadas y técnicas de comunicación con padres, entre otros; y los productos (*outputs*) que representan el impacto del docente en los estudiantes, reflejado en las tasas de graduación, abandono, compromiso y resultados de aprendizaje, entre otras.

Tomando en consideración esta visión, este estudio clasificó para el desarrollo del análisis los efectos generados por los incentivos docentes en tres segmentos: los que se generan directamente sobre el docente, los que se generan sobre las instituciones y aquellos que se generan sobre los estudiantes.

Los efectos generados directamente **sobre el docente** consideran como los incentivos influyen en los siguientes aspectos:

ILUSTRACIÓN 5 VARIABLES DE RESULTADO		
TIPO DE RESULTADO	ÉNFASIS	VARIABLES
Efecto o resultado sobre el desempeño docente	Docente	<ul style="list-style-type: none"> • Índices de estudio • Resultados de conocimientos • Apropiación / Participación / Involucramiento • Gestión escolar • Retención • Atracción
	Estudiante	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de aprendizaje • Tasa de asistencia • Tasa de graduación • Participación/involucramiento

FUENTE
Elaboración propia.

- **Índices de estudio:** Estas variables están relacionadas con los insumos del docente y hacen referencia a los estudios, capacitaciones y programas en los que los docentes invierten para perfeccionar sus conocimientos, capacidades, actitudes, etc. En otras palabras, se observa si los incentivos impulsan a los docentes a aumentar su nivel de estudio y desarrollo profesional.
- **Resultados de conocimientos:** Este aspecto es quizás uno de los más evaluados y estandarizados. En esta variable, también relacionada con los insumos, se hace referencia a los resultados de pruebas internas o externas que buscan medir los conocimientos pedagógicos y de contenido que tienen los docentes. En decir, se analizó si los incentivos impactan positivamente en el conocimiento de los docentes.
- **Apropiación / Participación / Involucramiento:** Este aspecto se relaciona con los procesos y la interacción que se da entre el docente y su entorno, incluyendo el salón de clases y la comunidad en general. Resume tres aspectos: satisfacción con la profesión, con el ambiente laboral y con la autonomía en las clases. Además, recoge la percepción de los docentes sobre sus prácticas y estrategias de enseñanza y evaluación. En este aspecto se analizó si los incentivos influyen en la participación activa y la apropiación de su rol por parte de los docentes.

Los efectos generados directamente sobre **las instituciones** consideran cómo los incentivos influyen en los siguientes aspectos:

- **Gestión escolar:** Este aspecto se relaciona con los procesos y acciones que se llevan a cabo para garantizar un ambiente propicio al aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. La gestión escolar puede incluir aspectos como la administración de recursos, la planificación y la convivencia escolar, entre otros. En esta variable de resultado, se examina si los incentivos docentes tienen un impacto en la calidad de la gestión escolar de las instituciones.
- **Retención:** Este aspecto se enfoca en la capacidad de la institución o programa para mantener a los docentes en un plantel educativo durante un periodo prolongado, en lugar de que cambien de actividad, renuncien o se trasladen a otra escuela. En esta variable de resultado se toma a consideración si los

incentivos influyen en la permanencia de los docentes en sus roles, lo que a su vez puede tener un impacto en la continuidad y estabilidad de la educación en las instituciones.

- **Atracción:** Esta variable se refiere a los procesos que involucran las motivaciones y el interés que siente un individuo hacia la carrera docente. Puede estar relacionada con incentivos intrínsecos o extrínsecos, es decir, con lo que motiva a alguien a convertirse en docente, ya sea por su pasión y vocación por la enseñanza o por los beneficios y recompensas tangibles que se ofrecen en la profesión. Aquí, se examina si los incentivos docentes influyen en la atracción de individuos hacia la carrera docente en las instituciones educativas.

Finalmente, los efectos con énfasis en los **estudiantes** analizan como los incentivos se relacionan con los resultados que se dan en el salón de clase, considerando los siguientes aspectos:

- **Resultados de aprendizaje:** Estos efectos se centran en la evaluación de los conocimientos adquiridos por los estudiantes como resultado de las intervenciones de incentivos docentes. Esto se mide a través de pruebas internas y externas que buscan determinar el progreso en el aprendizaje y la adquisición de competencias clave.
- **Tasa de graduación:** Esta variable se refiere al porcentaje de estudiantes que completan con éxito un nivel académico, como un ciclo escolar o un programa de estudios. La tasa de graduación está intrínsecamente relacionada con el éxito académico y la retención de los estudiantes en el sistema educativo.
- **Tasa de asistencia:** La asistencia regular a clases es esencial para el proceso de aprendizaje. Esta variable evalúa el porcentaje de estudiantes que asisten puntualmente a clases durante un período escolar determinado, lo que refleja su participación activa en la educación.
- **Participación / Involucramiento:** Este aspecto considera las formas en que los estudiantes se relacionan y desenvuelven en el salón de clases y con su entorno educativo en general. Considera la participación en actividades curriculares y extracurriculares, la relación con los docentes y compañeros y su sentido de responsabilidad y compromiso.

2.4 COSTOS DEL PROGRAMA

Parte del valor agregado de esta revisión sistemática de experiencias se encuentra en adelantar un Análisis de Costo-Efectividad (ACE) de las intervenciones. Este tipo de análisis permite establecer una relación sencilla de costos e impactos, proporcionando a sí una medida común para comparar diferentes programas (Bhula et al., 2020). Para identificar los costos esta investigación

siguió la clasificación de la guía de costos J-PAL (2011). Esto implica que se examinó cada intervención en busca de información relevante sobre los siguientes aspectos de costos: administración del programa, focalización, capacitación del personal, capacitación de usuarios, implementación, costos asumidos por los usuarios, costos evitados y costos de monitoreo (Ilustración 6).

ILUSTRACIÓN 6 CATEGORÍAS DE COSTOS	
Administración del programa	<ul style="list-style-type: none"> Incluye personal contratado para trabajar durante la implementación de la intervención, los costos de las instalaciones y los gastos generales incurridos.
Costos de focalización	<ul style="list-style-type: none"> Incluye cualquier costo incurrido para focalizar, identificar y crear conciencia sobre el programa entre los participantes potenciales.
Capacitación del personal	<ul style="list-style-type: none"> Incluye los costos de capacitación del personal responsable de implementar el programa.
Capacitación de usuarios	<ul style="list-style-type: none"> Incluye los costos incurridos para capacitar a los participantes o beneficiarios.
Costos de implementación	<ul style="list-style-type: none"> Incluye todos los costos directamente asociados con la implementación de la intervención, como el de los artículos distribuidos a los participantes, el personal que trabajó únicamente en las actividades de implementación o el de crear y mantener los recursos desarrollados para la intervención.
Costos de usuario	<ul style="list-style-type: none"> Incluye cualquier costo incurrido por los participantes del programa, como el de los bienes que los usuarios debían comprar o el costo de oportunidad del tiempo de los participantes.
Costos evitados	<ul style="list-style-type: none"> Incluye los costos que fueron reemplazados o discontinuados como resultado de la intervención. Estos costos deben restarse del costo total del programa.
Costos de monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> Incluye cualquier costo incurrido debido a la supervisión, el monitoreo o el seguimiento de los participantes y el personal del programa.

FUENTE

Adaptado de J-PAL Costing Guidelines (2011).

3. PROCESO DE CODIFICACIÓN

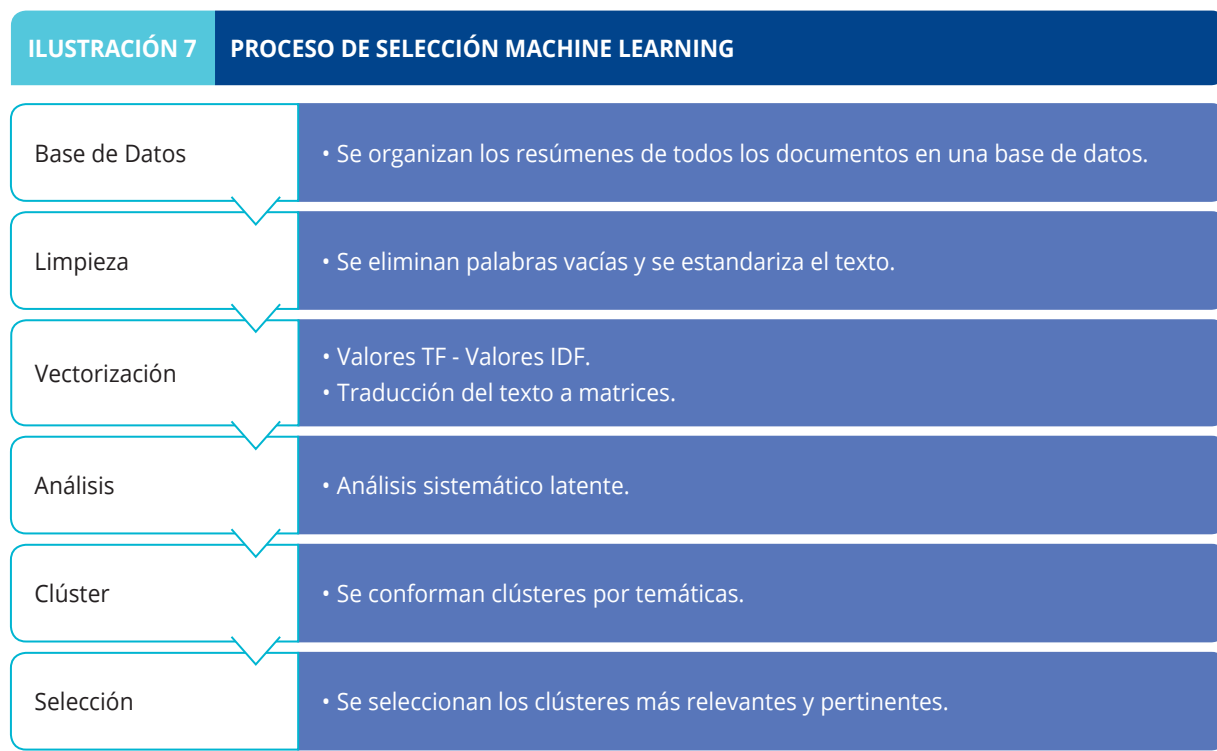
El proceso de recopilación de información para la investigación comenzó con una búsqueda sistemática de artículos en revistas científicas y documentos oficiales en las cuatro bases de datos principales utilizadas en el ámbito académico: Scopus, Web of Science, Redalyc y ProQuest Education Database. Se construyeron una serie de fórmulas de búsqueda que incluyeron operadores booleanos y palabras clave relevantes para el tema de investigación, las cuales se replicaron en las cuatro bases de datos para maximizar la exhaustividad de la búsqueda. Entre los filtros más relevantes en esta búsqueda inicial, se destacan el idioma (documentos en inglés y español), el tipo de documento (excluyendo notas, conferencias, editoriales) y el año de publicación (2000-2023). **Este mapeo inicial arrojó un total de 6.559 documentos.**

A continuación, se llevó a cabo un proceso de filtrado en dos etapas. **En la primera etapa** se eliminaron los documentos duplicados y los que no eran pertinentes para los objetivos de la investigación, como aquellos con palabras claves relacionadas con intervenciones universitarias, clínicas, etc. Mediante este proceso se descartaron 1.949 documentos, lo que resultó en una base de datos de **4.610 documentos.**

En la segunda etapa de filtrado se aplicó un modelo de procesamiento de *machine learning* del lenguaje de programación Python para identificar los documentos que proponían o analizaban intervenciones relevantes para la investigación. La técnica de *machine learning* utilizada fue una clasificación no supervisada de estudios. Para ello, se analizaron únicamente los resúmenes de los 4.610 documentos y se realizó una vectorización de las palabras que aparecían en ellos, después de limpiar las “palabras vacías” como artículos, preposiciones y pronombres. Se creó una lista de palabras y se les asignó un valor “Term Frequency” (TF) que indica el número de veces que aparece cada una en los resúmenes analizados, y un valor “Inverse Document Frequency” (IDF) que indica el porcentaje de resúmenes que contienen esa palabra.

Con esta lista de palabras y los valores obtenidos se realizó un análisis semántico latente que permite cuantificar la similitud de significado entre piezas textuales del mismo dominio de conocimiento. Se formaron clústeres y se seleccionaron aquellos que contenían las palabras más relevantes en términos de frecuencia, analizándose su pertinencia para la investigación. Este modelo logró excluir 3.189 documentos y **seleccionar 1.421 para su revisión.** Además,

se hizo una revisión manual aleatoria de los documentos excluidos y se comprobó que la mayoría de ellos no eran pertinentes para la investigación (ilustración 7).



FUENTE
Elaboración propia.

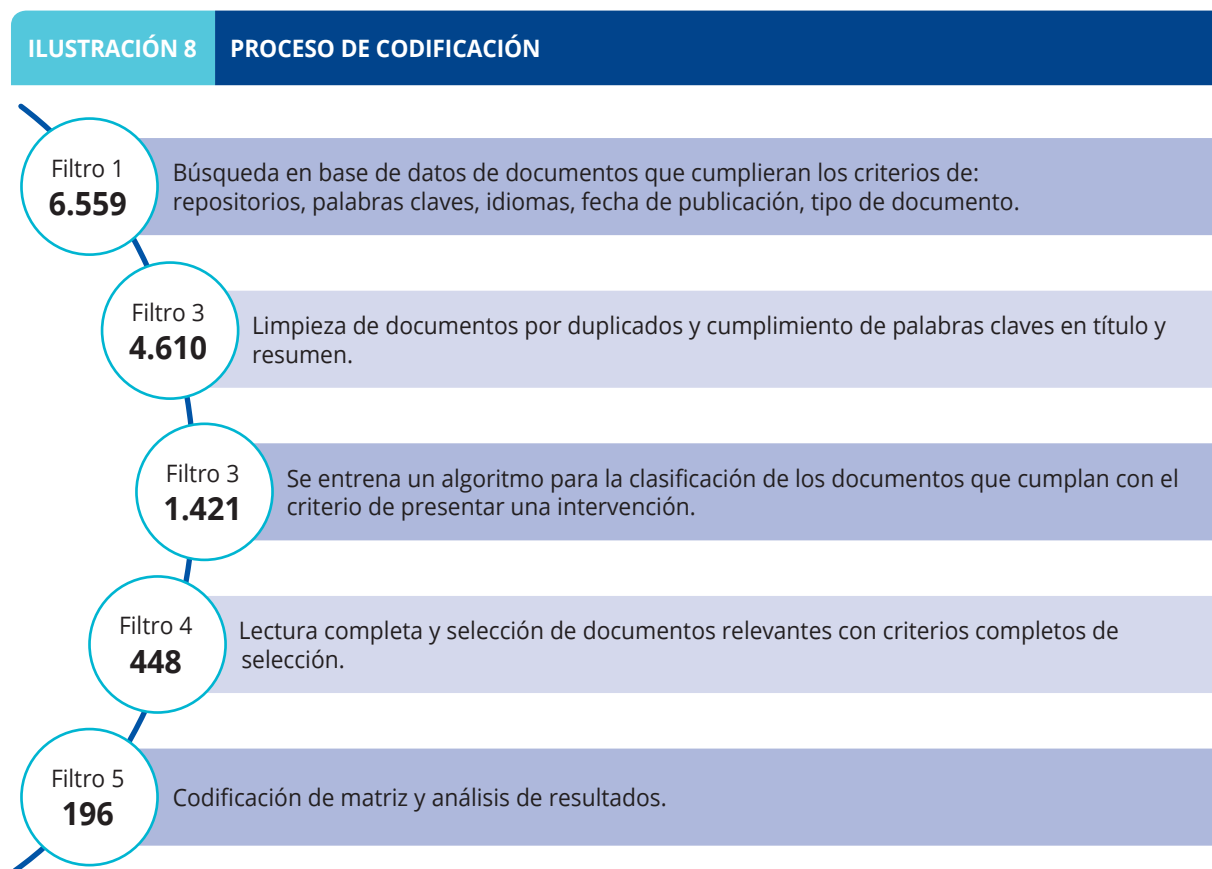
A continuación, en **la tercera etapa** de filtrado se realizó una codificación de los 1.421 documentos basada en la lectura del título y el resumen, con el objetivo de determinar si efectivamente eran intervenciones que se podrían clasificar en las cuatro categorías de incentivos objeto de esta investigación. Como resultado de esta codificación se eliminaron 973 documentos con revisiones de literatura o discusiones, y **se seleccionaron 448 para una revisión completa.**

En la **cuarta etapa** de filtrado, se llevó a cabo una revisión minuciosa que implicó la lectura completa del contenido de los 448 documentos. Esto se hizo con el objetivo de determinar si cumplían con los criterios específicos de la investigación. Un criterio relevante para esta revisión fue que en los documentos se pudieran identificar claramente

los efectos o resultados obtenidos por implementación de las prácticas de incentivos. Además, se consideró esencial que las intervenciones analizadas pudieran ser clasificadas en una de las cuatro categorías predefinidas: recompensas profesionales, rendición de cuentas, incentivos monetarios o incentivos para estudios posgraduales.

Como resultado de esta revisión, **se seleccionaron 196 documentos que cumplían con todos los criterios de la investigación.** Estos documentos no solo podían ser clasificados en una de las cuatro categorías de incentivos, sino que también proporcionaban evidencia clara de los resultados en términos del impacto en docentes, estudiantes o instituciones. En contraste, se eliminaron 252 documentos que no cumplían con estos criterios, principalmente por la ausencia de información sobre los

resultados. Finalmente, para el **quinto filtro** se dispuso de 196 documentos sobre los que se realizaron los análisis y se presentaron los resultados de esta investigación (ilustración 8).



FUENTE
Elaboración propia.

4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS DOCUMENTOS ANALIZADOS

En este apartado se presentan las principales características de los 196 documentos seleccionados para el estudio. Este análisis permitirá una comprensión más completa de la distribución y alcance, así como la identificación de patrones y tendencias relevantes para el proyecto.

4.1 PAÍS DE INTERVENCIÓN

Se identificó que Estados Unidos concentra la mayoría de los documentos, con un 43 %, seguido de China con un 6 % y Chile con un 3 %. El resto de los documentos se distribuyen en más de 41 países de todos los continentes (tablas 1 y 2).

TABLA 1	DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS POR CONTINENTES
África	9,7 %
Asia	20,4 %
Centro América	3,1 %
Europa	9,2 %
Norteamérica	43,9 %
Oceanía	1,5 %
Suramérica	9,7 %
Múltiples	2,6 %

FUENTE
Elaboración propia.

TABLA 2 NÚMERO DE DOCUMENTOS POR PAÍS O GRUPO DE PAÍSES

África subsahariana	1	Etiopía	1	Kirguistán	1	Taiwán	1
Alemania	1	Gambia	1	Laos	1	Tanzania	4
América Latina	2	Georgia	2	Malasia	2	Turquía	1
Arabia Saudita	1	Grecia	2	Malawi	1	Uganda	2
Argentina	1	Guinea Ecuatorial	1	México	3	Zimbabue	1
Australia	3	Honduras	2	Nepal	1	Estudios comparados	
Brasil	4	Hong Kong	1	Países Bajos	1	El Salvador, Honduras, Guatemala	1
Canadá	2	India	4	Pakistán	3	Estados Unidos y Brasil	1
Chile	6	Indonesia	6	Perú	3	Estados Unidos, India, Kenia, Israel	1
China	11	Inglaterra	2	Ruanda	1	Latinoamérica, África subsahariana	1
Chipre	1	Irán	1	Rumania	1	Países de ingreso medio y bajo	1
Colombia	2	Israel	4	Sri-Lanka	1	Países de la OECD	1
España	5	Italia	2	Sudáfrica	3		
Estados Unidos	85	Kenia	3	Tailandia	2		

FUENTE
 Elaboración propia.

4.2 TIPOS DE DOCUMENTOS Y METODOLOGÍAS

Al analizar los documentos disponibles, se encontró que en su totalidad son artículos. Además, se observó que el 77,6 % siguen una metodología cuantitativa, siendo las regresiones lineales, regresiones discontinuas y la técnica de diferencia en diferencias las más utilizadas. Es posible que este resultado sea producto de un requisito dentro de los filtros, que los documentos presenten los efectos de las intervenciones y este tipo de metodologías son las más adecuadas para este propósito.

El 31,6 % de los documentos usan metodologías cualitativas. Dentro de las más recurrentes están los estudios de caso, las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales. Finalmente, un 7,1 % de los documentos se clasifican como Informes ONG/Literatura gris/Estudios teóricos. La suma de estos porcentajes supera el 100 % debido a que gran parte de los documentos abordan más de un nivel educativo en sus intervenciones (ilustración 9).

Es importante tener en cuenta que este análisis se basó en la información recopilada de cuatro gestores bibliográficos especializados. Estos gestores contienen una

ILUSTRACIÓN 9 DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS POR TIPO DE METODOLOGÍA



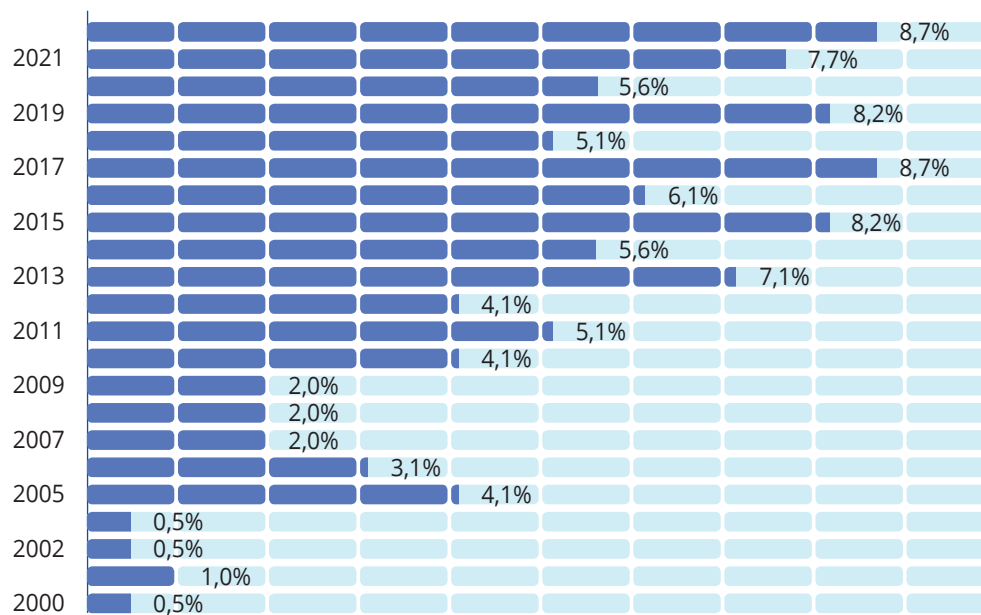
FUENTE
Elaboración propia.

cantidad sustancial de investigaciones en el campo de la educación, aunque no abarcan necesariamente todos los recursos disponibles, especialmente aquellos emitidos por entidades gubernamentales. En consecuencia, no se encontraron documentos gubernamentales en el proceso de búsqueda y recopilación.

4.3 AÑO DE PUBLICACIÓN

La mayoría de los artículos analizados son de publicación reciente. Esta tendencia sugiere que la investigación enfocada en incentivos ha cobrado más importancia en los últimos años y ha habido un aumento en la producción de conocimiento sobre este tema.

ILUSTRACIÓN 10 DISTRIBUCIÓN POR AÑO DE PUBLICACIÓN

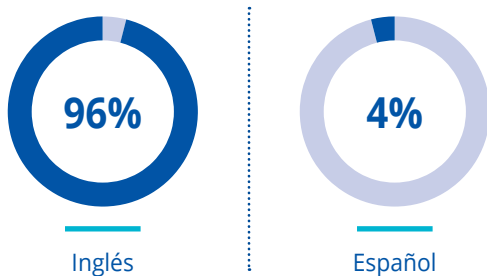


FUENTE
Elaboración propia.

4.4 DISTRIBUCIÓN POR IDIOMAS

Se incluyeron únicamente los documentos que se encontraban en inglés y español. Al finalizar el proceso de filtrado, de los 196 documentos finales el 96 % eran inglés y el 4 % restante en español.

ILUSTRACIÓN 11 DISTRIBUCIÓN POR IDIOMAS



FUENTE
Elaboración propia.

4.5 CARACTERÍSTICAS DEL PLANTEL

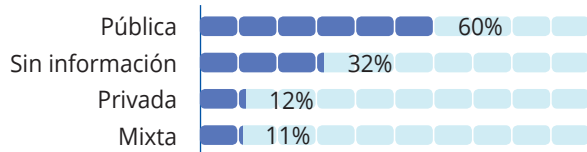
La clasificación de las intervenciones se realizó en función de tres características principales de los planteles: la forma en que se administran, la zona geográfica principal y los niveles educativos a los que se dirigen, lo que permite una comprensión más completa sobre cómo están diseñadas para abordar problemas específicos.

4.5.1 Administración de las instituciones

La mayoría de los documentos analizados se refieren a programas o intervenciones llevadas a cabo en instituciones de carácter público, lo cual representó el 60 % del total de documentos examinados. Por otro lado, el 12 % de los documentos se refieren a intervenciones que se dieron en instituciones privadas, mientras que el 11 % a intervenciones en instituciones de administración mixta. Es importante destacar que en el 32 % de los documentos no se especificó el tipo de institución. Esta falta de información puede limitar la comprensión completa de los resultados obtenidos.

El 79 % de los documentos que consideraron instituciones privadas también consideraron instituciones públicas

ILUSTRACIÓN 12 INTERVENCIONES POR TIPO DE INSTITUCIÓN



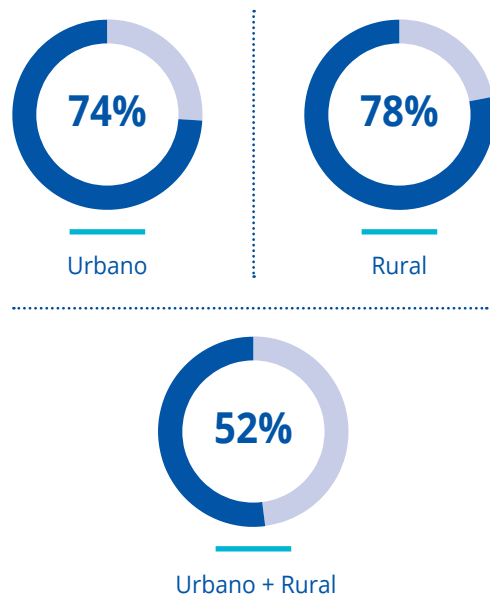
FUENTE
Elaboración propia.

en su análisis. Además, se observó que la mayoría de los documentos que se refieren a instituciones privadas (al menos el 58 %) estaban orientados a estudiar o evaluar estructuras de gobierno, gestión del tiempo, contratos o salarios, lo que sugiere un interés en mejorar la eficacia y eficiencia en la administración.

4.5.2 Zonas geográficas

Para este estudio se establecieron dos zonas geográficas: urbana y rural. Sin embargo, solo el 35 % de los documentos analizados proporcionaron información clara sobre su ubicación. De los 69 documentos que contenían

ILUSTRACIÓN 13 DISTRIBUCIÓN POR ZONA GEOGRÁFICA



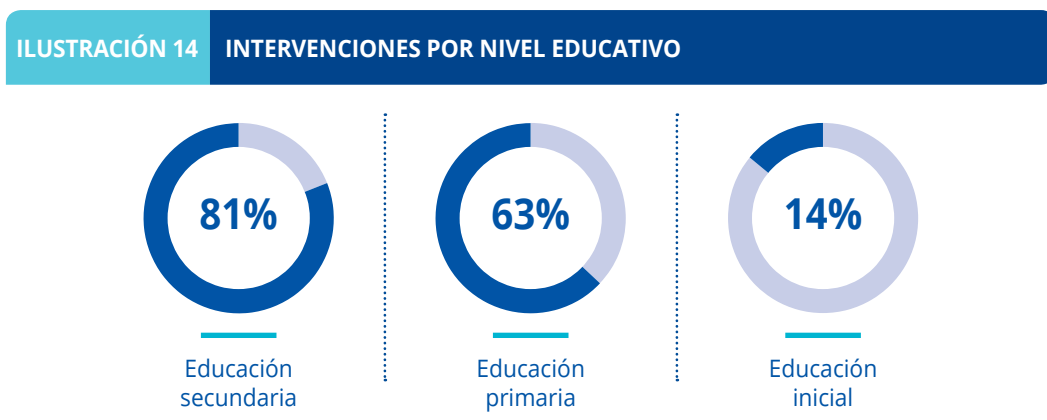
FUENTE
Elaboración propia.

esta información, el 52 % correspondían a estrategias aplicadas en instituciones tanto rurales como urbanas, el 74 % exclusivamente en instituciones urbanas y el 78 % exclusivamente en instituciones rurales.

4.5.3 Niveles educativos

El 74 % de los documentos reportan información acerca del nivel educativo en el que se implementa la inter-

vención. De los documentos que especifican el nivel educativo, el 81 % presentan intervenciones en niveles de educación secundaria, el 63 % en niveles de educación primaria y el 14 % en educación inicial. La suma de estos porcentajes supera el 100 % debido a que gran parte de los documentos abordan más de un nivel educativo en sus intervenciones.



FUENTE
Elaboración propia.

5. LECCIONES APRENDIDAS: LOS INCENTIVOS Y SUS CARACTERÍSTICAS

En esta sección, se presenta un panorama general de las prácticas relacionadas con incentivos que se han aplicado en diferentes partes del mundo y que han obtenido diversos resultados, de acuerdo con los 196 documentos analizados.

Se evidencia que los incentivos monetarios son el tema más recurrente en la muestra de programas que se revisaron, representando el 59,2 % del total, seguidos por los incentivos profesionales con el 47,4 %, los incentivos de rendición de cuentas con 35,2 % y los programas de posgrado con el 25,5 %. Además, en cada uno de estos temas, se identifican subtemas que han sido más prevalentes que otros, determinados por el número de estudios encontrado (ilustración 15). Por ejemplo, el 83,6 % de los documentos relacionados con incentivos monetarios se refieren a bonificaciones.

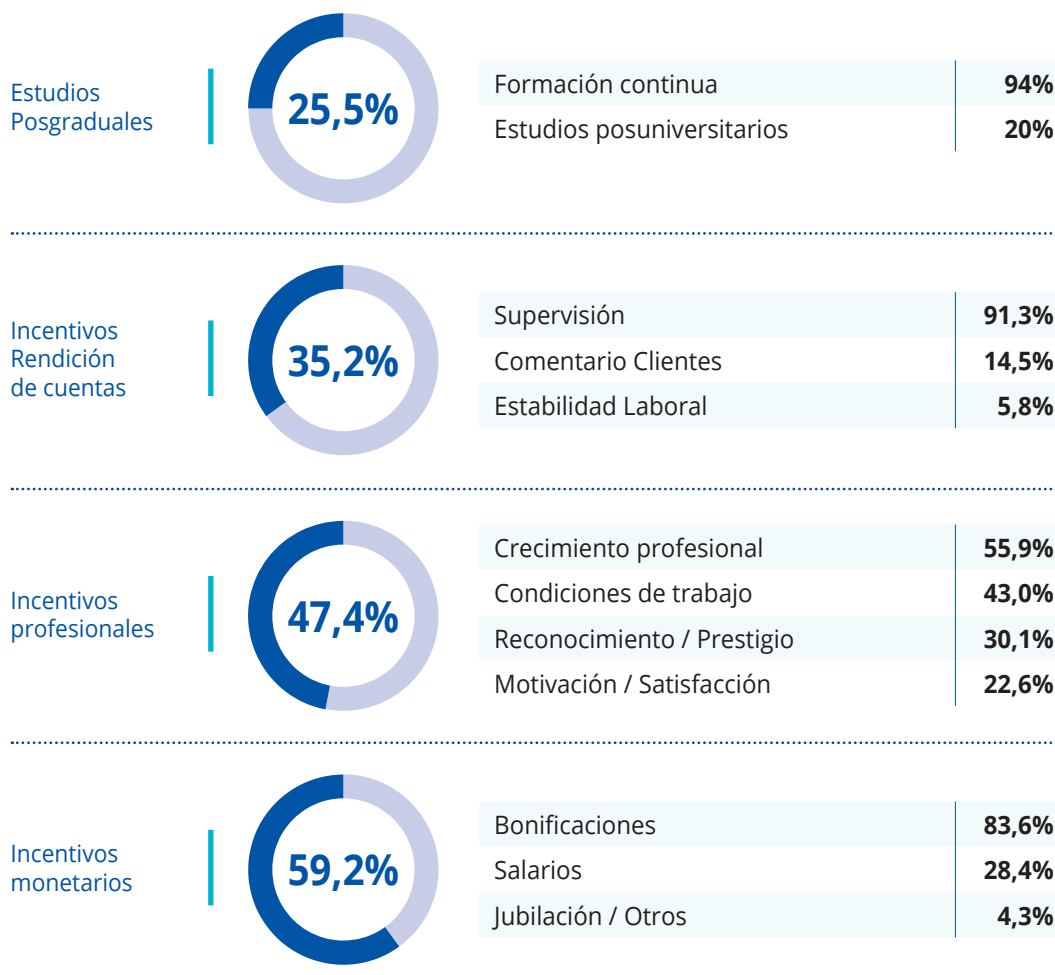
A continuación, se presenta un análisis sobre cada uno de los tipos de incentivos, expuestos en orden de relevancia de acuerdo con su representatividad en la muestra analizada. Se hace especial énfasis en los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas.

Es crucial destacar que no se trata simplemente de condiciones particulares que determinen estos resultados, sino más bien de la naturaleza misma de un esquema de incentivos. En general, una intervención que involucre incentivos se hace propensa a generar simultáneamente tanto efectos positivos como negativos. Por lo tanto, al diseñar e implementar políticas de incentivos para los docentes, es fundamental tener claridad sobre el resultado que se espera obtener, el objetivo del incentivo, y la sostenibilidad y escalabilidad de este, pues un incentivo por sí mismo no logra transformaciones en calidad. Estas, conllevan un conjunto de actuaciones y medidas y reconocer que los efectos positivos y negativos deben ser considerados con cuidado.

5.1 INCENTIVOS MONETARIOS

Los incentivos monetarios fueron los más recurrentes en los documentos analizados. En términos generales tienen como objetivo mejorar la compensación que reciben los docentes y pueden incluir, por ejemplo, bonificaciones por desempeño, aumento de salario por logros específicos o incentivos por tiempo de servicio, entre otros.

ILUSTRACIÓN 15 CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS POR TIPO DE INTERVENCIÓN



FUENTE
Elaboración propia.

En este estudio se encontró que los incentivos monetarios pueden abordarse desde dos enfoques diferentes. Como una **estrategia de gestión de talento humano** para atraer a personas calificadas a la profesión, retenerlas y asignar docentes estratégicamente a las aulas donde más se necesitan. Diferentes investigaciones (Hanushek, Kain & Rivkin, 2004; Potrik et al., 2015; Strunk & Zeehandelaar, 2011) sugieren que **los incentivos monetarios tienen un papel decisivo en la toma de decisiones de profesores**, especialmente en la determinación de aceptar ciertas condiciones de trabajo. En las intervenciones

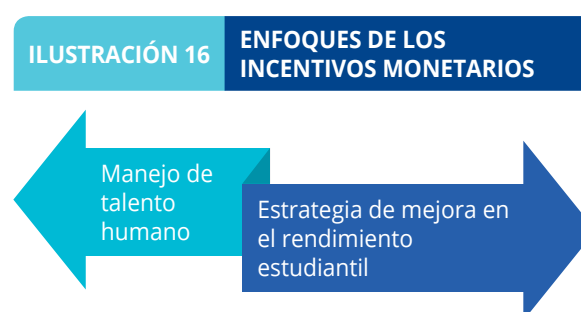
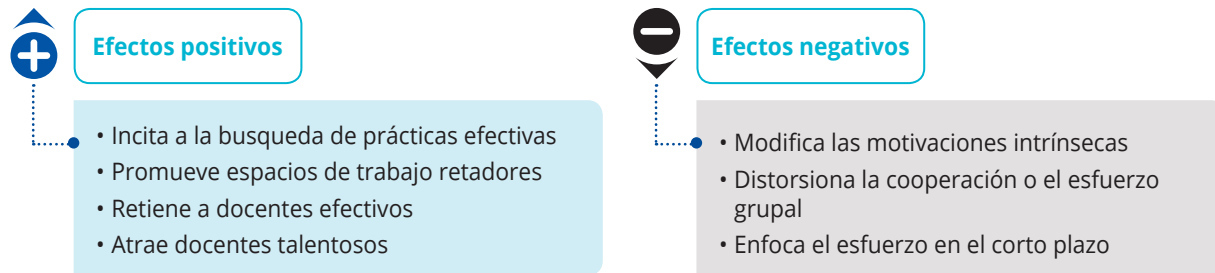


ILUSTRACIÓN 17 EFECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LOS INCENTIVOS MONETARIOS



FUENTE

Elaboración propia.

analizadas es evidente que los docentes, al igual que en otras profesiones, toman en consideración el salario y los beneficios que obtendrán al momento de decidir trabajar y dónde hacerlo. Los docentes también parecen estar dispuestos a hacer concesiones entre las condiciones de trabajo, como aceptar asignaciones en áreas geográficas particulares, regiones remotas o entornos con desafíos adicionales, entre otras, a cambio de una compensación adicional.

El segundo enfoque consiste en el uso de incentivos monetarios como **estrategia para mejorar el rendimiento de los estudiantes**, donde se brinda a los maestros una compensación adicional a cambio de mejoras en el desempeño de los estudiantes en el aula. Este enfoque se conoce comúnmente como “pago por desempeño”. A pesar de los múltiples debates que existen sobre este tipo de incentivos, hay evidencia empírica que apoya su efectividad (Atkinson et al., 2009; Dee & Keys, 2004; Ebert et al., 2002; Lavy, 2002).

Los sistemas de incentivos monetarios pueden tener efectos positivos y negativos. Los resultados positivos suelen estar relacionados con la mejora de la eficiencia y los negativos con la modificación de las motivaciones.

Aunque todos los tipos de incentivos financieros complementan o mejoran los salarios de los docentes, varían ampliamente en su propósito, estructura y condiciones. Por ejemplo, los incentivos pueden presentarse como recompensas únicas dado el cumplimiento de un logro previamente establecido o como remuneraciones

recurrentes tras la aceptación de un programa o plan. En general, esta investigación los clasificó en tres grandes categorías: bonificaciones, diferenciación salarial y jubilaciones y otros. Al ser estos los tipos de incentivos más recurrentes en los análisis realizados se presentan los hallazgos más relevantes para cada una de las clasificaciones.

5.1.1 Bonificaciones

De los 196 documentos analizados, el 83,6 % incluían un componente de bonificación, siendo este **el tema más recurrente** dentro de incentivos monetarios. Estados Unidos se presenta como el país en donde se estudian y realizan más intervenciones de este tipo (más del 50 %). Sin embargo, también se encontraron intervenciones en países como Argentina, Australia, Brasil, China, Chile, Colombia, Dinamarca, Estados Islámicos, Georgia, Guinea Ecuatorial, India, Indonesia, Inglaterra, Israel, Kirguistán, Malasia, Malawi, México, Pakistán, Perú, Reino Unido, Ruanda, Sudáfrica, Tanzania, Uganda y Zimbabue.

Estas prácticas se enfocan en recompensar a los docentes por su desempeño, logros o resultados con el fin de **crear una motivación extrínseca que los impulse a esforzarse y trabajar de manera más efectiva** para alcanzar metas específicas. Las bonificaciones para los docentes a menudo se relacionan con mediciones estandarizadas del desempeño estudiantil. Sin embargo, la relación entre la bonificación y la prueba estandarizada ha causado controversia debido a que puede generar incentivos incorrectos y enfilar la enseñanza integral hacia

una “enseñanza para el examen”, en donde el énfasis se coloca en los contenidos y habilidades específicas que se evalúan en las pruebas, en lugar de fomentar el desarrollo de habilidades más amplias en los estudiantes, reduciendo el pensamiento crítico, la creatividad y otras competencias esenciales para el éxito en el mundo actual.

Por lo tanto, es importante reconocer que las bonificaciones no deben basarse exclusivamente en el resultado de una prueba estandarizada, sino que deben considerar una gama de indicadores más amplios. Estos indicadores pueden incluir las contribuciones de los docentes a la comunidad escolar, el progreso a largo plazo de los estudiantes y el valor agregado a la formación del estudiante, entre otros. No obstante, es esencial respaldar la selección de estos indicadores con evidencia sólida, lo que puede configurarse como una limitación de entrada.

La implementación de bonificaciones ha demostrado una serie de beneficios relevantes. La Tabla 3. Resultados destacados al implementar bonificaciones presenta algunos resultados destacados derivados de la aplicación de bonificaciones según los documentos analizados en esta revisión sistemática. Estos hallazgos subrayan que, en su mayoría, las bonificaciones contribuyen al aumento de la motivación y la retención de los docentes, a la atracción de nuevos profesionales a la enseñanza y a la mejora de los resultados de aprendizaje y participación de los estudiantes.

Los resultados sugieren que el impacto de los incentivos que reciben los maestros en los logros de los estudiantes es consecuencia directa de los cambios en los métodos de enseñanza, los entornos de aprendizaje y otros factores relacionados con la práctica docente. Es decir,

TABLA 3 RESULTADOS DESTACADOS AL IMPLEMENTAR BONIFICACIONES

Énfasis	Resultados	
Docente	Apropiación / participación / involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora el esfuerzo • Aumenta la motivación laboral • Disminuye el ausentismo laboral • Incentiva la búsqueda de nuevos métodos de enseñanza • Mejora los entornos de aprendizaje • Aumenta la capacidad de respuesta a las necesidades de los estudiantes.
	Retención	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene a docentes de mayor rendimiento • Reduce la rotación
	Atracción	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la distribución de docentes en escuelas de condiciones difíciles • Diversifica las condiciones de mercado y atrae a profesionales más preparados
Estudiantes	Resultados de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en el rendimiento en pruebas internas y externas
	Participación/ involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en tasa de participación de exámenes • Mejora la participación en clase • Fortalece el trabajo en equipo entre estudiantes

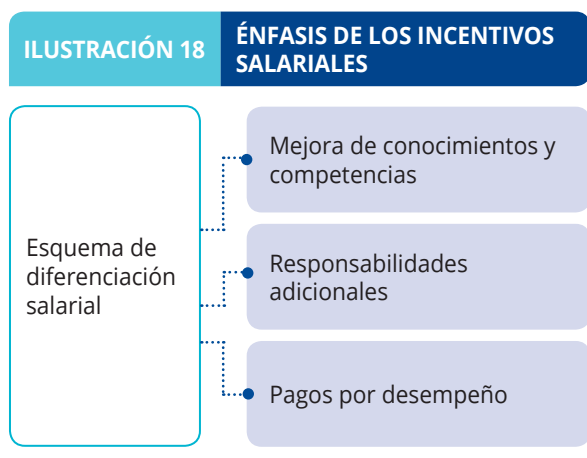
FUENTE
Elaboración propia.

los resultados obtenidos por los estudiantes están directamente vinculados a los cambios en las prácticas de los profesores.

5.1.2 Diferenciación salarial

Este tipo de intervenciones brindan a los maestros un **pago adicional continuo** como complemento a su salario base y se identificaron distintos tipos de diferenciación como pagos por certificaciones como maestrías, doctorados o credenciales específicas; pagos por áreas geográficas específicas; pagos por habilidades especiales (áreas de estudio específicas); pagos por asumir responsabilidades adicionales y pagos por desempeño. Este tipo de incentivo debe estar acorde al estatuto docente vigente.

Estos nuevos esquemas salariales contrastan con los de salario fijo, donde los aumentos se basan exclusivamente en los años de experiencia y la educación adicional. Los esquemas fijos a menudo son cuestionados por no reconocer ni recompensar la productividad de los maestros. Los esquemas de diferenciaciones salariales pueden llegar a tener un doble efecto; por un lado, cambiar la composición de la fuerza laboral y por otro aumentar la productividad de la fuerza laboral actual. **Un esquema salarial diferenciado puede atraer a los maestros más “efectivos”, con mayores habilidades y capacidades, y, al mismo tiempo, desalentar la retención de los docentes de bajo rendimiento.**



FUENTE
Elaboración propia.

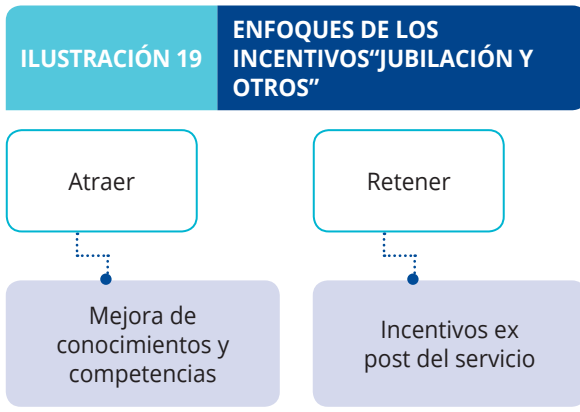
Las diferenciaciones salariales más aplicadas suelen estar relacionadas con incentivos profesionales, en donde se busca motivar a los docentes a fortalecer continuamente sus habilidades, conocimientos y competencias a lo largo de la carrera, con el fin de mejorar sus prácticas de enseñanza y su eficiencia. La implementación de estos incentivos puede darse desde la obtención de certificaciones por cursos específicos hasta títulos académicos avanzados.

Por otro lado, las dificultades que tienen los sistemas escolares para encontrar y desarrollar liderazgos han llevado a que las responsabilidades, tales como la dirección de una escuela, sean consideradas dentro de los esquemas salariales diferenciados. Los líderes educativos suelen tener un papel importante en la toma de decisiones de sus escuelas, lo que implica mayores cargas de trabajo y responsabilidades adicionales. **Por lo tanto, la diferenciación salarial se vuelve especialmente valiosa para motivar a los docentes a aspirar a puestos de liderazgo y recompensar a aquellos que asumen estas responsabilidades.** No obstante, es crucial encontrar un equilibrio para asegurar que no se pierdan buenos docentes de aula en el proceso.

Otra diferenciación salarial que se ha intentado implementar es el **pago relacionado con el desempeño**, una práctica que se ha venido aplicando en el sector privado, en donde el salario tiene una parte variable relacionada con los resultados obtenidos por el trabajador. En este punto, la diferenciación salarial se relaciona con las bonificaciones. Distintas corrientes sugieren que los docentes pueden verse favorecidos por este tipo de sistemas de compensación, ya que en este esquema el trabajo duro es reconocido y recompensado. Sin embargo, existe una notable discusión sobre el desplazamiento de las motivaciones intrínsecas que pueden generarse.

5.1.3 Jubilación y otros

Dentro de esta última categoría se pueden encontrar programas de condonación de préstamos estudiantiles, modificación de los planes de jubilación y beneficios en especie, como asistencia de vivienda y transporte, entre otros, para atraer y retener a los docentes.



FUENTE
Elaboración propia.

Se encontró que esta categoría de incentivos monetarios relacionados con las pensiones y otros beneficios en especie representó una proporción mínima de los documentos encontrados (4,3 %).

Para atraer a los futuros docentes, los programas *ex ante* del servicio crean incentivos para que los estudiantes universitarios orienten sus intereses hacia carreras y áreas específicas de la educación. Sin embargo, estas políticas de atracción suelen ser difíciles de implementar ya que requieren un compromiso a largo plazo por parte de los estudiantes universitarios y las investigaciones han demostrado que suelen cambiar sus expectativas y motivaciones a lo largo de sus carreras, lo que aumenta la probabilidad de fracaso en este tipo de programas. Por otra parte, los incentivos para la retención se orientan a licenciados o profesionales de estas áreas para que permanezcan en las escuelas. Por ejemplo, una respuesta política a la escasez de docentes en áreas temáticas específicas como las matemáticas, las ciencias, la educación especial y los idiomas extranjeros ha sido ofrecer una compensación indirecta en forma de subsidios educativos, principalmente condonación parcial o total de préstamos. De acuerdo con Feng y Sass (2018), al menos veinte estados en los Estados Unidos ofrecen algún tipo de condonación de préstamos o programa de becas para docentes en materias con escasez.

5.1.4 Prácticas destacadas

Los programas de **Selective Retention Bonuses** (SRB) y **Adicional por Local de Ejercicio** (ALE) son

ejemplos efectivos del uso de la política de incentivos monetarios para la retención de maestros en escuelas menos favorecidas y para disminuir la movilidad de los docentes, lo que contribuye a reducir los efectos negativos de la rotación de personal en el rendimiento de los alumnos. En particular, el programa SRB, implementado en Tennessee, Estados Unidos, ofreció bonos a maestros altamente efectivos en escuelas de bajo rendimiento y alta pobreza para alentarlos a permanecer en sus puestos. La implementación del programa tuvo como resultado un aumento en 20 puntos porcentuales (pp) en la retención de docentes con niveles altos y asociado a ello la mejora de los resultados de los estudiantes, particularmente en las pruebas de Lectura, entre 0,079 y 0,116 desviaciones estándar (ds) (Swain et al., 2019).

El programa ALE fue diseñado en Brasil para incentivar a los docentes a trabajar en escuelas con bajo índice socioeconómico, con el fin de reducir la brecha educativa. A través de este programa los docentes reciben una prima salarial adicional por trabajar en estas instituciones, lo que ha logrado reducir la rotación hasta en 5pp, lo que significa una disminución de 10,4 % promedio, previo al tratamiento. Además, se encontró que este programa mejoró el desempeño de los estudiantes, disminuyendo la proporción de alumnos de bajo desempeño en las pruebas de Lectura y Matemáticas en 5,4 y 6,8 pp, respectivamente (Camelo & Ponczek, 2021).

Otras estrategias exitosas están relacionadas con las bonificaciones basadas en el rendimiento, las cuales buscan incentivar a los profesores a través de la retribución de sus logros y resultados, con el objetivo de estimular su motivación extrínseca y lograr que se esfuercen y desempeñen de manera más eficiente. Un ejemplo de ello es el experimento implementado por el Ministerio de Educación de Israel, de entregar **bonos en efectivo** a los profesores de Inglés y Matemáticas por mejorar el desempeño de sus estudiantes. Esta estrategia se formuló sobre la base de un torneo clasificatorio entre los docentes.

Mediante regresiones discontinuas, el estudio de Lavy (2009) permitió determinar que esta estrategia condujo a mejoras significativas en las tasas de realización de pruebas, tasas de aprobación y puntuaciones medias. Por ejemplo, en el área de Matemáticas se observó una mejora del 5 % en la realización de la prueba, un 14 %

en las tasas de aprobación y un 10 % en el puntaje promedio en comparación con las escuelas de control. En Inglés las ganancias relativas debido al tratamiento fueron más modestas, con un aumento del 4 % en la tasa de presentación, 5 % en la tasa de aprobación y 4 % en la calificación promedio. Los resultados se relacionaron con cambios en las técnicas pedagógicas entre los maestros participantes, quienes por ejemplo agregaron más tiempo de enseñanza y realizaban seguimiento a las habilidades de sus estudiantes (Lavy, 2009).

Brasil también implementó un programa de **incentivos a gran escala para profesores en el estado de São Paulo**, que concedía pagos adicionales colectivos a profesores y personal escolar, condicionados a mejoras en el rendimiento de los alumnos. De acuerdo con Lépine (2022), **el programa tuvo efectos positivos en el rendimiento de los estudiantes hasta siete años después de su aplicación**, “al promediar las estimaciones encontradas en todos los contrafácticos, los puntajes de las pruebas de Matemáticas y Lenguaje de los estudiantes de quinto grado mejoraron en 0,15 y 0,09 desviaciones estándar respectivamente, mientras que para estudiantes de noveno grado fueron 0,06 y 0,03 desviaciones estándar” (p. 6).

En cuanto a prácticas enfocadas en la diferenciación salarial, la investigación realizada por Atkinson et al. (2009) examina los cambios en la estructura de remuneración de los docentes en Inglaterra y el Reino Unido. Antes de la implementación del **esquema de pago por rendimiento (PRP)** en 1999, todos los docentes recibían un salario según una escala unificada básica que dependía de sus calificaciones y experiencia. A partir del año 2000,

se introdujo una nueva **escala de remuneración superior (UPS)**, que incluía aumentos adicionales basados en el desempeño. Los docentes podían avanzar en la UPS mediante incrementos anuales, siempre y cuando cumplieran con ciertos estándares en cinco áreas específicas, como el conocimiento y la comprensión de la enseñanza, la gestión y evaluación docente, la eficacia profesional, las características profesionales y el progreso de sus estudiantes. **Los hallazgos del estudio demostraron que la introducción de una escala salarial basada en el rendimiento provocó que los docentes “aumentaron su valor añadido en un 40 % de un grado por alumno en los exámenes claves en comparación con los profesores que no podían optar a los incentivos”** (p. 2). Por tanto, el documento concluye que los pagos basados en el desempeño pueden ser una herramienta efectiva para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

Finalmente, un buen ejemplo de una práctica exitosa enfocada en otros tipos de incentivos lo otorga el estudio de Feng y Sass (2018), que analiza el **Programa de Escasez Crítica de Profesores de Florida (FCTSP)**, particularmente el componente de condonación y préstamos. El programa estaba dirigido a maestros que habían obtenido recientemente una licenciatura o un título de posgrado y que estaban en su primer año de enseñanza en un área crítica de escasez en una escuela pública. La solicitud para la condonación de préstamos se realizaba después del primer año de enseñanza en el área de escasez crítica y se podía recibir un máximo de USD 2500 para pregrado y hasta USD 5000 para posgrado, renovable por un máximo de cuatro años académicos o un desembolso

TABLA 4 PRÁCTICAS DESTACADAS DE INCENTIVOS MONETARIOS

Programa	Objetivo	Efectos	Técnica de medición
Selective Retention Bonuses (SRB) Estados Unidos	Atraer y retener maestros altamente efectivos en escuelas de bajo rendimiento y alta pobreza	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la probabilidad de retención en maestros altamente efectivos en 20 puntos porcentuales • Mejora en las pruebas de lectura de 0,079 a 0,116 desviaciones estándar 	Diferencia en diferencias

(continua)

TABLA 4 PRÁCTICAS DESTACADAS DE INCENTIVOS MONETARIOS (CONTINUACIÓN)

Programa	Objetivo	Efectos	Técnica de medición
Adicional por Local de Exercício (ALE) Brasil	Incentivar a los docentes a trabajar en escuelas con un bajo índice socioeconómico	<ul style="list-style-type: none"> Reducción en la rotación docente en 5 puntos porcentuales, lo que significa una disminución de 10,4 % promedio previo al tratamiento Disminución en la proporción de estudiantes con bajo rendimiento en lectura (5,4 puntos porcentuales) y Matemáticas (6,8 puntos porcentuales) 	Diseño de discontinuidad de regresión difusa estándar
Experimento de bonificación para maestros Israel	Recompensar a los docentes con bonos por mejorar el desempeño de sus alumnos en los exámenes de matriculación de la escuela secundaria.	<ul style="list-style-type: none"> Mejora del 5 % en la realización de la prueba, del 14 % en las tasas de aprobación y del 10 % en el puntaje promedio, en comparación con las escuelas de control en el área de Matemáticas. Aumento del 4 % en la realización de la prueba, del 5 % en la tasa de aprobación y del 4 % en la calificación promedio en el área de Inglés. 	Regresión discontinua
Programa de incentivos docentes Brasil	Otorgar bonos grupales a docentes y personal escolar condicionados a la mejora en el desempeño de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> Mejora en los puntajes de las pruebas de Matemáticas en 0,15 desviaciones estándar y Lenguaje en 0,09 desviaciones estándar de los estudiantes de quinto grado Mejora en los puntajes de las pruebas de Matemáticas en 0,06 desviaciones estándar y Lenguaje en 0,03 desviaciones estándar de los estudiantes de noveno grado 	Diferencias en Diferencias y Diferencias triples
Esquema de Pago por Rendimiento (PRP)	Mejorar la escala salarial basada en el rendimiento de las calificaciones de los estudiantes	Aumento de un 40 % en el valor agregado de cada docente en los resultados de los exámenes	Diferencia en Diferencias
Programa de Escasez Crítica de Profesores de Florida (FCTSP) Estados Unidos	Condonar los préstamos de aquellos profesores dedicados a un área crítica de escasez en una escuela pública	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de la probabilidad de abandono: 8,6 % para los profesores de Ciencias 11,1 % para los profesores de Matemáticas. 11,4 % para los profesores de Lenguas extranjeras 25 % de los profesores de Inglés para hablantes de otras lenguas 	Diferencia en Diferencias

FUENTE
Elaboración propia.

total de USD 10.000, lo que ocurriera primero. **El estudio demostró que el componente de condonación de préstamos tuvo efectos positivos significativos en la probabilidad de que un individuo permaneciera en la docencia**, reduciendo las tasas medias de abandono de los docentes de Matemáticas y Ciencias en un 10,4 % y un 8,9 %, respectivamente; además es más costoefectivo que los bonos entregados a los docentes de materias críticas.

5.1.5 Claves de éxito

Una adecuada y bien diseñada estructura de un programa de incentivos monetarios puede ser determinante para el éxito de los resultados esperados. Dentro de las **claves para un diseño exitoso** de un programa de incentivos monetarios se destacan:

- **Es esencial que los maestros comprendan cómo se otorgan los incentivos y cómo serán evaluados, y estén de acuerdo con la estructura del programa para garantizar una participación efectiva.** Esto se debe a que, como se encontró en la aplicación del programa “FEAWS: Financiamiento para mejorar el rendimiento académico de estudiantes de bajo rendimiento” en Dinamarca, los maestros pueden responder de manera disfuncional¹⁰ a los programas de bonificación debido al diseño técnico del sistema, a las interpretaciones y las mediaciones de los gestores (Poulsen et al, 2022). En este programa se presentaron, entre otros factores, interpretaciones ambiguas que generaron escepticismos y rechazo hacia el esquema de incentivos.
- **La duración del programa de incentivos es un factor importante para su éxito.** Se ha observado que los programas con períodos cortos tienen menos probabilidades de obtener una respuesta positiva o cambios por parte de los docentes. También es posible observar que cuando los profesores perciben que el incentivo se aplicará de manera transitoria o en un período muy corto, están menos dispuestos a responder o implementar cambios, dado que no perciben que puedan generar un retorno suficiente a su esfuerzo.
- **La aplicación de incentivos monetarios para docentes tiende a ser más efectiva cuando se acompaña de un sistema de retroalimentación, capacitación continua o mejoras en la supervisión.** Varias investigaciones han demostrado que, aunque los docentes pueden responder positivamente a los incentivos y cambiar sus prácticas, esto no siempre resulta en un mejor rendimiento de los estudiantes. En cambio, programas exitosos como IMPACT en EE. UU., que combinan incentivos con retroalimentación profesional y apoyos para mejorar la enseñanza, han logrado resultados positivos y significativos en el conocimiento de los estudiantes (Dee y Wyckoff, 2015). Esto sugiere que, además de los incentivos, pueden ser necesarias inversiones adicionales en retroalimentación y acompañamiento, particularmente en contextos donde los incentivos por sí solos no produzcan un cambio significativo en las prácticas docentes.
- **Considerar el contexto salarial y social al momento de aplicar bonificaciones es relevante.** Si se descuida este contexto, los profesores pueden ver la bonificación como un aumento salarial que ya consideran suyo, lo que resultaría en la falta de cambios significativos en sus prácticas docentes. Además, si no se consideran las motivaciones intrínsecas de los profesores en una sociedad específica o si el esquema de bonificaciones no se percibe como justo, puede haber una disminución en su compromiso e incluso generar tensiones entre los profesores de diferentes generaciones si el diseño es demasiado disruptivo en comparación con los planes salariales históricos.
- **Contar con indicadores y mecanismos robustos y transparentes para la evaluación del desempeño de los maestros como requisito para la entrega de los incentivos.** La claridad en cómo se medirá el desempeño y los criterios para otorgar los incentivos es esencial. Los indicadores deben ser fiables, objetivos y estar respaldados por evidencia sólida. Además, los docentes deben estar plenamente informados sobre cómo se realizará la evaluación y cuáles serán los indicadores utilizados, lo que fomentará la transpa-

¹⁰ En el documento se denomina disfuncional a aquellas consecuencias o comportamientos que impiden que una organización logre sus metas. A menudo las consecuencias disfuncionales son imprevistas y no intencionadas.

rencia y la confianza en el proceso de incentivos. De esta manera, se crea una base sólida para garantizar que los incentivos monetarios sean justos, efectivos y respaldados por la comunidad educativa.

5.1.6 Desafíos

Es importante tener en cuenta los posibles efectos no deseados de las políticas de incentivos monetarios. Por ejemplo, este tipo de intervenciones tienden a atraer a docentes con bajas motivaciones intrínsecas. Los docentes que se sienten motivados intrínsecamente encuentran satisfacción y sentido en su trabajo en sí mismo, están más dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzo y valoran la oportunidad de impactar positivamente la vida de los estudiantes y contribuir al desarrollo de sus habilidades y conocimientos. Sin embargo, cuando los incentivos monetarios se convierten en la principal motivación, los docentes pueden perder de vista el propósito esencial de la educación y centrarse exclusivamente en cumplir con los objetivos que les generan recompensas económicas. Esto puede resultar en una disminución de la calidad de la enseñanza, ya que se prioriza el cumplimiento de requisitos y metas específicas en lugar de promover un enfoque integral del aprendizaje. Además, los docentes motivados principalmente por incentivos externos pueden perder muy rápido el interés o la motivación si las recompensas no cumplen sus expectativas o si se perciben como insuficientes. Esto puede conducir a una falta de compromiso a largo plazo y a una alta rotación, lo cual tiene un impacto negativo en la estabilidad y continuidad educativa de las instituciones.

En el caso de los incentivos por reubicación, es importante considerar los efectos negativos que pueden tener las escuelas cuando se produce una redistribución de maestros de alta calidad debido a la implementación selectiva de políticas de incentivos. Esta situación podría agravar las desigualdades educativas. Un ejemplo relevante en este contexto es la evaluación del programa Tennessee's Innovation Zone (iZone), donde se observaron efectos netos positivos derivados de la salida de maestros de sus escuelas originales hacia aquellas con mayores necesidades. Sin embargo, se evidenciaron efectos indirectos negativos en los estudiantes de las escuelas de origen de los docentes trasladados. Esto contrarrestaría potencialmente los efectos positivos en

las escuelas receptoras y resultaría en un efecto neto adverso (Kho et al., 2022). Por lo tanto, es fundamental tener en cuenta la equidad y la distribución adecuada de los incentivos para evitar profundizar las disparidades educativas entre las escuelas.

En cuanto a las estructuras con diferenciación salarial, estas implican la existencia de grados o escalafones que evalúan aspectos como conocimientos, desempeño y capacidades, y son esquemas más flexibles que **permiten una mejor alineación de los intereses de los docentes con los objetivos de calidad** educativa establecidos por los estados o distritos. Sin embargo, estos programas de diferenciación suelen requerir cambios significativos en las políticas y prácticas educativas existentes, lo que los convierte en modelos de implementación compleja, a menudo denominados **“reformas educativas”**. Esta es una de las razones principales por las que se encontraron muy pocos documentos sobre este tipo de intervenciones.

Además de la complejidad en su implementación, otro desafío común en los programas de diferenciación salarial **es la oposición de los sindicatos de maestros**, debido a que en su mayoría no están de acuerdo con los métodos utilizados para valorar el desempeño docente. Además, como se mencionó previamente, cuando los maestros tienen un esquema de incentivos basado en resultados existe el riesgo de que se generen malas prácticas evaluativas que orienten la formación y el proceso de aprendizaje exclusivamente a la obtención de resultados. Por tanto, para lograr un diseño exitoso de diferenciación salarial, se requiere la implementación de modelos claros de diferenciación que incluyan criterios objetivos y transparentes, así como un proceso justo y equitativo.

5.2 INCENTIVOS PROFESIONALES

Los incentivos profesionales son un conjunto de estrategias y prácticas diseñadas para mejorar la satisfacción, motivación, reconocimiento y crecimiento profesional de los docentes.

Estos incentivos pueden ser tanto intrínsecos como extrínsecos dependiendo del contexto y las necesidades de cada situación. Los incentivos intrínsecos suelen estar relacionados con la oportunidad de desarrollar habilida-

ILUSTRACIÓN 20

ÉNFASIS DE LOS
INCENTIVOS PROFESIONALES



FUENTE

Elaboración propia.

des y conocimientos, mientras que los extrínsecos con el reconocimiento y el prestigio.

En este estudio se exploran cuatro grandes categorías o enfoques de los incentivos profesionales: 1) crecimiento profesional, que busca fomentar la mejora continua de las habilidades y conocimientos de los docentes,

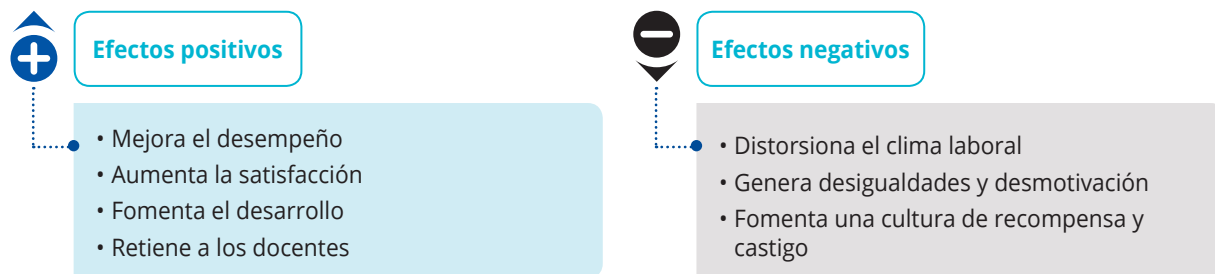
2) condiciones de trabajo, que buscan mejorar el ambiente y las circunstancias laborales de los docentes, 3) reconocimiento y prestigio, que implica valorar la importancia del trabajo de los docentes en la sociedad y reconocer sus logros y contribuciones, y 4) satisfacción y motivación, que se enfoca en reconocer la importancia del bienestar emocional y la motivación en el desempeño de los docentes.

La implementación de un sistema de incentivos profesionales puede tener efectos positivos sobre los docentes, como el aumento de la motivación y el desempeño, el fomento del desarrollo profesional y la creación de entornos donde se sientan valorados y reconocidos. Sin embargo, el diseño y aplicación de estas estrategias representa un importante desafío. Una mala implementación puede llevar a consecuencias no deseadas y obstaculizar las relaciones entre docentes. Si los incentivos no se aplican de manera adecuada, con parámetros claros y transparentes para los maestros, generarán desmotivación y desinterés generalizado. Además, pueden crear una cultura de recompensa y castigo que desvíe la atención de la importancia del trabajo en sí mismo y fomente una dependencia excesiva en los incentivos, en lugar de la motivación intrínseca de los docentes por el trabajo educativo (ilustración 21).

En los documentos analizados, esta categoría es la segunda más relevante, ya que el 47 % de ellos contenían información sobre intervenciones que podrían clasificarse en ella. A continuación, se presentan los hallazgos principales para cada uno de los subtemas de esta categoría.

ILUSTRACIÓN 21

EFFECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LOS INCENTIVOS PROFESIONALES



FUENTE

Elaboración propia.

5.2.1 Crecimiento profesional

El 56 % de los documentos que contienen incentivos profesionales contempla intervenciones relacionadas con el crecimiento profesional de los docentes. Este tipo de incentivos busca fomentar y apoyar el desarrollo continuo de sus habilidades y conocimientos para mejorar su desempeño en el aula y su carrera en general y suelen incluir oportunidades de formación continua, acceso a recursos educativos actualizados y herramientas tecnológicas, así como la participación en comunidades de práctica y redes de colaboración con otros docentes.

Es importante destacar que esta categoría se relaciona con otras, como estudios posgraduales y supervisión, ya que la formación efectiva es clave para el progreso profesional de los docentes y su capacidad para asumir cargos de responsabilidad como directores de área o de escuela. En este sentido, las intervenciones sobre el crecimiento profesional de los maestros llevan a incrementar sus índices de estudio, obtener mejores resultados de conocimiento y aumentar los niveles de retención.

Este tipo de incentivos no solo beneficia a los docentes en su desarrollo profesional, también puede tener un impacto positivo en su bienestar emocional, motivación, compromiso, fortalecimiento de sus competencias y confianza en su trabajo.

Así, resulta de interés crear condiciones que favorezcan el crecimiento profesional de los buenos maestros e incentivar su participación dentro de estos espacios de estudio al brindarles el tiempo requerido y los recursos necesarios para su formación continua. Esto implica no solo la disponibilidad de recursos económicos para la realización de cursos, capacitaciones y programas de posgrado, sino también la implementación de políticas y medidas que permitan a los docentes dedicar tiempo suficiente a estas actividades, sin afectar su carga laboral.

5.2.2 Condiciones de trabajo

Con un 43 % del total de los documentos de incentivos profesionales, las condiciones de trabajo son el segundo subtema en orden de relevancia. Los incentivos que buscan mejorar las condiciones de trabajo son una herramienta fundamental para fomentar la motivación y el compromi-

so de los docentes en su labor educativa. Pueden adoptar diferentes formas y características dependiendo de las necesidades y objetivos específicos de cada institución educativa.

En algunos países, la falta de infraestructura básica y las malas condiciones de trabajo convierten a la docencia en una profesión difícil y poco atractiva para los profesionales capacitados (Vegas y Umansky, 2005). Estas intervenciones se enfocan en ofrecer a los docentes un ambiente de trabajo cómodo, seguro y adecuado para su labor, lo que puede incluir la renovación o construcción de aulas, laboratorios, bibliotecas y otras facilidades de la institución educativa; proveer materiales y herramientas de clase esenciales para que puedan desempeñar su trabajo de manera efectiva, como libros, equipos de cómputo, materiales didácticos, etc.; respetar horarios, licencias y vacaciones, permitiendo que los docentes puedan descansar para mantener su salud física y emocional.

La motivación de los docentes se ve notablemente influenciada por la disponibilidad de elementos didácticos y acceso a libros, tal como se ha observado en investigaciones como la de Murillo et al. (2016). Investigaciones, como la de Bruns y Luque (2014), respaldan la idea de que la calidad de la infraestructura escolar y la disponibilidad de materiales también inciden en las decisiones de los docentes al elegir escuelas y pueden tener un impacto positivo en su motivación. No obstante, se ha señalado que mejorar la infraestructura por sí sola podría no ser suficiente motivación.

Además, incentivos relacionados con la flexibilidad en los horarios de trabajo, licencias y vacaciones que se ajusten a las necesidades familiares, así como la creación de condiciones laborales agradables, se han considerado aspectos fundamentales. **Estos incentivos permiten que los docentes lleven a cabo su labor en un ambiente adecuado, con los recursos necesarios, y en condiciones flexibles y saludables. Esto, a su vez, contribuye en forma significativa a un mayor compromiso y desempeño en su labor educativa.**

5.2.3 Reconocimiento y prestigio

En términos generales los documentos clasificados en este subtema, **resaltan la importancia del reconocimiento**

del desempeño docente, la aprobación social y la valoración de la labor educacional, ya que esto incentiva su participación en el proceso formativo y los convierte en líderes que apoyan el crecimiento y desarrollo de los estudiantes. Este factor es esencialmente vocacional ya que forma parte de los incentivos intrínsecos de un docente, quien siente satisfacción al contribuir al proceso formativo de sus estudiantes y alcanzar estándares de justicia y equidad.

Algunos estudios realizados muestran que el reconocimiento, junto con un buen entorno laboral y capacitación, puede tener una mayor relevancia en la mejora de la calidad educativa en comparación con las remuneraciones o bonificaciones monetarias. Esto no significa que los salarios y las bonificaciones no sean importantes, sino que su impacto puede ser limitado si no se complementa con otros incentivos intrínsecos.

Por lo general, los docentes que responden a esta clase de incentivos tienen una alta valoración social de su profesión y son particularmente sensibles a movimien-

tos hacia estructuras más extrínsecas como el pago por mérito. De esta manera, el reconocimiento y el prestigio surgen como fuente fundamental del nivel de apropiación, participación, involucramiento y motivación de los maestros. Esto demuestra que las características del profesorado pueden ser importantes para determinar la eficacia de las intervenciones, y que los responsables políticos deben invertir en comprender esas motivaciones antes de cualquier aplicación.

5.2.4 Satisfacción y motivación

La satisfacción laboral y la motivación son factores clave para el éxito y la efectividad de cualquier profesión y la docencia no es la excepción. En general, la mayoría de las intervenciones buscan mejorar la satisfacción y la motivación de los docentes. Para lograrlo, es importante considerar varios factores que pueden influir en su bienestar laboral. A continuación, se describen algunos de los que los empleadores y responsables de la educación deben tener en cuenta para mejorar la satisfacción y la motivación de los docentes (ilustración 22).

ILUSTRACIÓN 22 FACTORES QUE INCIDEN SOBRE LA SATISFACCIÓN DOCENTE

Remuneración adecuada	<ul style="list-style-type: none">• El salario es un factor importante para la satisfacción laboral, y los docentes no son una excepción. Si el salario no es competitivo pueden sentirse subvalorados y no motivados.
Carga equilibrada de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• La carga de trabajo excesiva puede afectar la satisfacción de los docentes, especialmente si no tienen suficiente tiempo para preparar sus clases y realizar otras tareas administrativas. Además, es necesario un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.
Buen entorno de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Un ambiente de trabajo poco acogedor puede ser un factor importante para la insatisfacción de los docentes. Si no se sienten cómodos en su entorno laboral, esto puede afectar su motivación.• Un buen ambiente incluye los recursos adecuados y el apoyo para realizar su trabajo de manera efectiva.
Oportunidades de desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none">• Los docentes pueden sentirse más satisfechos si tienen acceso a oportunidades de formación y desarrollo profesional para mejorar sus habilidades y conocimientos.

FUENTE
Elaboración propia.

Pese a la multiplicidad de factores que están relacionados con la satisfacción, en esta categoría se clasificaron únicamente los documentos que de manera explícita indagaron sobre factores que inciden sobre la satisfacción docente, lo cual representa un 23 % de aquellos sobre incentivos profesionales.

5.2.5 Prácticas destacadas

Tal y como se ha mencionado, los incentivos profesionales incorporan diferentes tipos de intervenciones que abarcan un amplio espectro de prácticas, como pueden ser las recompensas simbólicas. Algunos recompensan el mérito de los docentes con la responsabilidad del “liderazgo”, buscando crear un sistema en el que el personal escolar se autorregule y se generen oportunidades de crecimiento.

Una intervención en línea con lo anterior es Coworkers among school teachers, en donde se conforman grupos de trabajo entre un docente “objetivo” y un docente “socio”. Esta es una iniciativa innovadora para mejorar el rendimiento y reconocer el desempeño de los docentes. El nivel de los docentes se determina a través del sistema de evaluación de desempeño para maestros de escuelas públicas del estado de Tennessee. Esta estrategia de asociación entre pares ha demostrado tener resultados significativos en el desempeño laboral de los maestros objetivo y en el rendimiento de sus estudiantes. El promedio de un estudiante de una escuela en tratamiento mejoró 0,12 desviaciones estándar con respecto a los estudiantes de las escuelas control y este resultado persistió hasta un año después de la intervención (Papay et al., 2020). **Este tipo de intervenciones también tiene un impacto positivo en el aprendizaje entre pares y en el desarrollo de habilidades complementarias.** Además, contribuye a la distribución del liderazgo entre los docentes y, en última instancia, mejora las habilidades de los estudiantes.

Continuando con intervenciones de asociación entre pares, el programa de “**tutoría relacional**” implementado en **Estados Unidos** tenía como objetivo mejorar las tasas de finalización de un programa de maestría en Educación en los profesores en servicio. Los componentes más efectivos del programa fueron las conexiones personales y las relaciones de tutoría entre los participantes y el personal

del programa, lo que confirma la importancia del papel de las relaciones interpersonales en el éxito académico y social. Los participantes identificaron la integración social y académica como una fuerza que los llevó a la culminación del programa de maestría en Educación, lo que destaca la relevancia de las relaciones entre profesores y la tutoría relacional para el éxito de los estudiantes.

Al crear un contexto social con apoyo interpersonal, el programa satisfizo las necesidades de competencia, pertenencia y autonomía de los participantes. Esta influencia se hizo aún más evidente cuando se comparó la tasa de graduación del 88 % de 187 maestros de la cohorte con la tasa de graduación del 72 % de 132 maestros que no pertenecen a la cohorte en el mismo período de cinco años. Por lo tanto, se evidenció una diferencia positiva del 16 % en la tasa de graduación de los maestros que participaron en el programa (Prado et al., 2022).

En **Perú** se ha implementado una estrategia de coaching de aprendizaje llamada **Acompañamiento pedagógico**, promovida por el Ministerio de Educación desde 2008. Esta estrategia se enfoca en las escuelas rurales de múltiples grados con el objetivo de mejorar los resultados del aprendizaje. Consiste en asignar un tutor a un grupo de profesores que trabajan en escuelas unidocentes y multigrado en zonas rurales. Cada año se realizan tres tipos diferentes de actividades: visitas a las aulas, reuniones entre los profesores entrenados y talleres.

Los resultados obtenidos por Sempé (2015) revelan que recibir este tipo de entrenamiento genera un aumento en las puntuaciones de las pruebas de Lectura; las puntuaciones medias de las escuelas asesoradas aumentaron en 36,87 puntos, mientras que las escuelas no asesoradas tuvieron un incremento de 14,7 puntos. La diferencia en las puntuaciones medias es estadísticamente significativa, lo que la convierte en una estrategia efectiva para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

En cuanto a intervenciones que buscan incentivar a los docentes entregando responsabilidades de liderazgo, se encuentra el **Teacher Advancement Program** (TAP) aplicado en Luisiana, Estados Unidos. Este programa de pagos incluye elementos que normalmente están ausentes en los sistemas de incentivos monetarios, como el aumento de las responsabilidades de los profesores

TABLA 5 PRÁCTICAS DESTACADAS DE INCENTIVOS PROFESIONALES

Programa	Objetivo	Efectos	Técnica de medición
Coworkers among school teachers Estados Unidos	Asociar a los maestros para mejorar el rendimiento y aprendizaje docente y, por consiguiente, el desempeño de los estudiantes.	En las aulas de los profesores de bajo rendimiento tratados por la intervención, los alumnos obtuvieron puntuaciones de 0,12 desviaciones estándar más altas que los alumnos de las aulas de control.	Diferencia de medias. Regresión discontinua.
Tutoría Relacional Estados Unidos	Mejorar las tasas de finalización de maestría en educación mediante conexiones personales y relaciones de tutoría.	Se encuentra una diferencia positiva del 16 % en la tasa de graduación para aquellos maestros que participaron del programa.	Grupos focales.
Acompañamiento pedagógico Perú	Generar una mejora en los resultados de aprendizaje mediante la asignación de un tutor y la realización de visitas a las aulas, reuniones entre los profesores y talleres.	<ul style="list-style-type: none"> La puntuación media de la prueba de Lectura de las escuelas asesoradas aumentó a 36,87 puntos, mientras que las escuelas no asesoradas tuvieron un incremento de 14,7. Aumento del porcentaje de estudiantes en el nivel “competente” en las escuelas dirigidas, pasando de 12,7 % a 25,5 %. 	Test ANOVA para diseños mixtos.
Teacher Advancement Program (TAP) Estados Unidos	Incentivar a los docentes mediante responsabilidades de liderazgo (ascensos y reuniones de grupo)	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en el rendimiento de los estudiantes en las pruebas de Matemáticas hasta en 0,2 desviaciones estándar. Apropiación del programa por parte de los docentes. Más del 60 % de los maestros en las escuelas TAP informaron que utilizaron algo discutido en una sesión de evaluación en sus prácticas de instrucción. El 71 % pensó que el programa en general hizo que su enseñanza fuera más efectiva. 	Diferencia en diferencias.

FUENTE
Elaboración propia.

mediante ascensos y reuniones de grupo para apoyar en forma regular las prácticas docentes.

El programa posee una estructura de rendimientos híbridos tipo torneo que genera incentivos tanto de manera grupal como individual. **Los resultados muestran que con sistemas entendibles y retroalimentaciones constantes se pueden lograr los resultados deseados.**

Por ejemplo, se observó que a partir del segundo año de implementación el rendimiento de los estudiantes en las pruebas de Matemáticas mejoró hasta en 0,2 desviaciones estándar. En cuanto a la apropiación del programa por parte de los docentes, más del 60 % informó haber utilizado la retroalimentación en su práctica docente, y el 71 % percibió que el programa en general hizo que su enseñanza fuera más efectiva (Eren, 2019).

5.2.6 Claves de éxito

La creación de estrategias eficaces relacionadas con los incentivos profesionales requiere un planteamiento reflexivo y global que tenga en cuenta las necesidades y objetivos específicos del centro educativo y de sus profesores. Esta categoría engloba muchos elementos que deben ser considerados no solo en la implementación de incentivos profesionales, sino también en otros tipos de intervenciones educativas, como:

- **Colaboración y comunicación:** Es importante implicar a los profesores en el desarrollo de la estrategia de incentivos para garantizar que es relevante para sus necesidades e intereses. La comunicación también es clave para garantizar que los profesores entienden de manera clara los criterios y los requisitos para acceder a los incentivos, así como los beneficios que pueden obtener al participar en ellos. Si los incentivos no se comunican de manera efectiva, los profesores pueden no entenderlos y no participar en ellos.
- **Recursos adecuados:** Proporcionar recursos adecuados, como tiempo, financiación y apoyo, es fundamental para el éxito de cualquier estrategia de incentivos. Los profesores necesitan tiempo para participar en oportunidades de desarrollo profesional y acceso a los recursos necesarios para mejorar sus prácticas docentes.
- **Coherencia y sostenibilidad:** La coherencia se refiere a que los incentivos deben estar alineados

con los objetivos y las metas del centro educativo y de los profesores, de manera que sean relevantes y motivadores para los destinatarios. Por otro lado, la sostenibilidad implica que los incentivos deben ser accesibles de forma continuada y fiable a lo largo del tiempo, sin interrupciones ni cambios repentinos.

5.2.7 Desafíos

La creación de estrategias efectivas de incentivos profesionales que conlleven mejoras significativas en la motivación y el desempeño de los docentes no es una tarea fácil. La implementación de este tipo de intervenciones se enfrenta a diversos desafíos, que deben ser abordados para lograr el éxito esperado.

Uno de los retos a los que puede enfrentarse este tipo de estrategias es **la presencia de jerarquías que pueden obstaculizar la construcción de relaciones significativas y genuinas entre los profesores**, lo que a su vez puede afectar negativamente el liderazgo docente y los ambientes de trabajo colaborativo. Cuando las jerarquías son demasiado rígidas, los profesores pueden sentirse desmotivados y desanimados, lo que puede afectar su compromiso y rendimiento en el aula. Por lo tanto, es importante abordar este desafío y procurar la creación de espacios en los que todos los profesores puedan trabajar juntos de manera efectiva y sentirse valorados y reconocidos por su contribución al logro de los objetivos educativos del centro.

La gestión administrativa puede llevar mucho tiempo y recursos. En algunos casos, en lugar de centrarse en el crecimiento profesional de los maestros, los líderes docentes pueden sentir la necesidad de cumplir con las demandas administrativas y perder la oportunidad de brindar apoyo y fomentar el crecimiento. Esto puede generar una cultura en la que el desarrollo profesional y la formación de liderazgo no son una prioridad. Por lo tanto, es importante encontrar un equilibrio adecuado entre la supervisión administrativa y la construcción de relaciones significativas con los docentes para fomentar el crecimiento del liderazgo docente.

La **resistencia al cambio** también puede ser un desafío importante en la implementación de estrategias de incentivos profesionales. Los profesores pueden estar

acostumbrados a ciertas prácticas y formas de trabajo, y cualquier cambio puede generar resistencia o temor a lo desconocido. Por eso, es importante que el tipo de formación que se brinde al docente sea contextualizado a los desafíos de aprendizaje de los estudiantes, que el docente tenga el tiempo que requiere para recibir la formación. Además, puede haber una falta de confianza en el proceso de cambio o en aquellos que lideran la implementación de la estrategia de incentivos. Para superar este desafío es importante contar con un liderazgo que tenga la capacidad de persuadir y motivar a los profesores a través de una comunicación clara y efectiva. También, tal y como se ha mencionado con anterioridad, es importante involucrar a los profesores en todo el proceso de implementación, permitiendo que participen en la toma de decisiones y tengan la oportunidad de expresar sus preocupaciones y necesidades.

Finalmente, otro desafío significativo en la implementación de estrategias de incentivos profesionales es **la transferencia efectiva del conocimiento adquirido en programas de crecimiento profesional hacia la práctica docente en el aula**. A menudo, los maestros pueden enfrentarse a dificultades al pasar de la mera adquisición de información a la apropiación y aplicación efectiva de ese conocimiento en sus interacciones con los estudiantes. Aunque los programas de desarrollo profesional brindan bases teóricas sólidas y nuevas perspectivas educativas, es esencial asegurarse de que los docentes tengan el apoyo necesario para integrar ese saber en sus prácticas pedagógicas cotidianas.

5.3 INCENTIVOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Los incentivos orientados hacia la rendición de cuentas representaron la tercera categoría en orden de relevancia en esta investigación, con un 36,2 % de los documentos encontrados. Los estudios sugieren que incentivar la rendición de cuentas por parte de los docentes fortalece la gobernanza escolar, contribuye a la identificación de deficiencias y oportunidades de mejora e incluso promueve mecanismos más rigurosos, transparentes y continuos para la asignación de recompensas salariales.

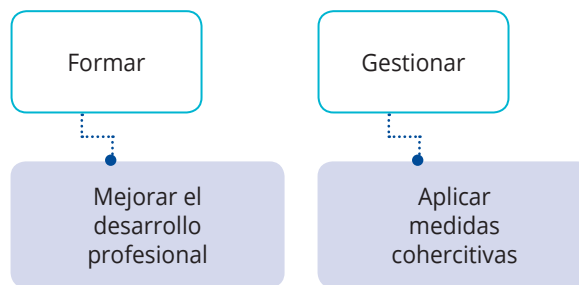
La rendición de cuentas en los sistemas educativos es un tema cada vez más relevante, que refleja la transición del interés concentrado en los insumos y procesos hacia los resultados. La rendición de cuentas implica que los actores involucrados en el sistema educativo deben demostrar públicamente que están trabajando para cumplir con las metas establecidas. Por lo tanto, los estándares y sistemas de evaluación cobran especial importancia en este contexto.

La evaluación puede darse desde dos enfoques, uno orientado al desarrollo profesional con un propósito formativo y otro orientado a la gestión del personal con un enfoque más coercitivo (ilustración 23); difícilmente los dos enfoques pueden coexistir en el mismo modelo de rendición de cuentas. Es importante destacar que el enfoque formativo puede ser más beneficioso para la mejora de la calidad educativa a largo plazo, pues proporciona retroalimentación constructiva a los docentes para que puedan mejorar continuamente su práctica pedagógica. Por otro lado, el enfoque coercitivo puede tener resultados en el corto plazo, pero suele relacionarse con efectos negativos en la moral y la motivación de los docentes.

De acuerdo con las estrategias implementadas en los documentos analizados, las prácticas de rendición de cuentas fueron clasificadas en tres categorías: **supervisión**, programas efectivos para garantizar que los docentes cumplan con los estándares y objetivos establecidos; **comentarios de la comunidad educativa**, prácticas que recopilan información valiosa de la comunidad educativa

ILUSTRACIÓN 23

ENFOQUES DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS



FUENTE

Elaboración propia.

sobre la efectividad de los docentes y el aprendizaje de los estudiantes; y **estabilidad laboral**, relacionada con las condiciones laborales de los docentes.

Al igual que en los anteriores tipos de incentivos, esta clase de programas pueden tener tanto aspectos positivos como negativos, dependiendo de cómo se implemente. Algunos de los aspectos más relevantes se detallan en la ilustración 24.

En los apartados siguientes se detallan los resultados más relevantes de cada una de las subcategorías de los incentivos de rendición de cuentas.

5.3.1 Supervisión del personal directivo

La supervisión es una de las prácticas más utilizadas para promover la rendición de cuentas en los sistemas educativos. El 90 % de los documentos clasificados como rendición de cuentas incluían estrategias de supervisión que consisten en la observación directa y el monitoreo continuo del desempeño de los docentes y su cumplimiento de los estándares establecidos. En el contexto de la rendición de cuentas, la supervisión suele estar relacionada con los sistemas de evaluación.

En muchos casos, las políticas educativas han girado en torno a la construcción de sistemas de evaluación como un mecanismo para mejorar y monitorear la eficacia de los docentes. **Sin embargo, aún existe un amplio debate**

sobre si las reformas han producido o no cambios significativos en la calidad del sistema educativo.

Algunos críticos argumentan que los sistemas de evaluación han llevado a una excesiva estandarización y han creado incentivos para enseñar solo los temas que serán evaluados y enfocarse en las tareas observables de la actividad docente, en lugar de promover tareas y aprendizajes más significativos, reflexivos y profundos. También se ha argumentado que los sistemas de evaluación pueden llevar a una presión excesiva sobre los docentes, lo que puede afectar negativamente su motivación y compromiso con la enseñanza.

Por otro lado, se argumenta que los sistemas de evaluación son necesarios para garantizar la rendición de cuentas y mejorar la calidad del sistema educativo. La evidencia ha demostrado que la implementación de sistemas de evaluación rigurosos y efectivos puede proporcionar información valiosa sobre el desempeño de los docentes y de los estudiantes, identificar áreas de mejora y brindar oportunidades de desarrollo profesional. **La retroalimentación y el apoyo proporcionados a través de la evaluación pueden ser herramientas poderosas para impulsar el crecimiento y la excelencia en la práctica docente.**

Además, los sistemas de evaluación pueden ayudar a establecer estándares claros de desempeño, crear metas alcanzables y proporcionar una base objetiva para la toma

ILUSTRACIÓN 24 EFECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LOS INCENTIVOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS



Efectos positivos

- Promueve la transparencia y la responsabilidad.
- Ayuda a garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.
- Fomenta el control social sobre la gestión.
- Mejora la toma de decisiones al proporcionar información objetiva.



Efectos negativos

- Genera presiones y tensiones que afectan el trabajo docente.
- Promueve la creación de una cultura de cumplimiento burocrático.
- Incentiva la creación de distorsiones en la información presentada para cumplir con los estándares establecidos.

FUENTE
Elaboración propia.

de decisiones en cuanto a la contratación, promoción y desarrollo de los docentes. Por lo tanto, los sistemas de evaluación desempeñan un papel crucial en la mejora continua de la calidad del sistema educativo. A través de la retroalimentación, el apoyo y el establecimiento de estándares claros contribuyen a fortalecer la práctica docente y, en última instancia, mejorar el rendimiento estudiantil.

5.3.2 Comentarios de la comunidad educativa

Dentro de las prácticas de rendición de cuentas, los comentarios de la comunidad educativa se han posicionado como una herramienta clave para fomentar la participación de los padres de familia y los consejos escolares en la gestión educativa. A través de la retroalimentación proporcionada se pueden identificar las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, lo que permite a los docentes y directivos tomar decisiones más informadas y adaptadas a las necesidades del entorno. Las intervenciones relacionadas con los comentarios de la comunidad educativa representan un 14 % del total de incentivos de rendición de cuentas y están relacionadas con la **gestión basada en la escuela**.

De acuerdo con el estudio realizado por Di Gropello y Marshall (2011), existe diferente evidencia a favor de la gestión basada en la escuela, en donde las instituciones que utilizan esta modalidad tienen ventajas significativas en comparación con otras escuelas públicas. Además, **parte de los resultados son atribuibles al aumento del esfuerzo de los docentes como respuesta de una participación más activa de los padres en los consejos de escuela**.

No se puede asumir que la implementación de una gestión basada en la escuela resultará en escuelas bien manejadas y comunidades empoderadas. Para que la gestión basada en la escuela sea efectiva como solución a los problemas educativos más urgentes es necesario que los consejos escolares tengan la facultad de llevar a cabo mejoras significativas en las escuelas y cuenten con la capacidad para hacerlo. Se debe otorgar autonomía escolar en la asignación de recursos y en la contratación y despido del personal docente.

5.3.3 Estabilidad laboral

Cuando se trata de incentivos de rendición de cuentas es importante prestar atención a aquellos que afectan directamente la estabilidad laboral de los empleados. En general, los trabajadores que sienten que su trabajo es seguro y estable tienen más probabilidades de estar motivados para desempeñarse bien y cumplir con los objetivos de la organización. Sin embargo, en América Latina y el Caribe, donde más del 80% de los docentes son empleados públicos, la garantía de empleo a veces ha llegado al extremo de impedir que el Ministerio de Educación tenga la autoridad legal para despedir a los docentes del sistema público. Un exceso de estabilidad laboral puede tener un impacto negativo en la calidad del sistema educativo, por lo tanto, un creciente número de países está adoptando reformas para limitar la seguridad laboral de los docentes (Bruns y Luque, 2014).

La posibilidad de perder el trabajo puede servir como un fuerte incentivo para mantener viva la motivación de los docentes y su constante búsqueda de mejorar sus prácticas. Por ello, la rendición de cuentas asociada a la estabilidad laboral también se relaciona con la implementación de medidas disciplinarias o sanciones en casos de incumplimiento de metas.

En este análisis tan solo se encontraron cuatro documentos relacionados con este tema. Se destaca que este tipo de medidas se suelen estructurar mediante sistemas de evaluación que, cuando están enfocados en la formación, ayudan a los empleados a sentirse más seguros en sus puestos de trabajo y les brindan un sentido de progreso y crecimiento en su carrera profesional.

No obstante, es importante tener en cuenta que cuando se incorporan medidas coercitivas, es probable que se experimenten niveles elevados de estrés y ansiedad. Además, si los profesores creen que pueden perder sus trabajos pueden ser menos propensos a tomar riesgos pedagógicos y experimentar con nuevas técnicas de enseñanza, lo que podría limitar la calidad de la educación que ofrecen.

5.3.4 Prácticas destacadas

La **gestión basada en la escuela** es un enfoque que ha delegado la autoridad y la responsabilidad de la toma de decisiones a diferentes miembros de la escuela, como los maestros, los administradores, los padres de familia y los estudiantes. Este enfoque ha considerado que son los miembros de la escuela los más capacitados para tomar decisiones informadas y enfrentar los desafíos específicos de la comunidad. A continuación, se describen algunas prácticas destacadas relacionadas con la gestión basada en la escuela y la rendición de cuentas.

La forma en que las escuelas “charter” pueden implementar cambios rápidamente, al estar libres de muchas de las restricciones y requisitos de los sistemas educativos

públicos tradicionales, es evidencia de cómo una gestión basada en la escuela puede tener efectos positivos en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y en la participación de los maestros. **El centro de aprendizaje “Vaughn Next Century”, en Estados Unidos**, se convirtió en una escuela autónoma pública después de que la mayoría de sus maestros solicitaran este estatus en 1993. La escuela ha desarrollado un programa de pagos basados en el conocimiento y habilidades, y a la vez un sistema de evaluación para medir los avances. El programa se ajusta anualmente en función de las necesidades y los problemas identificados internamente. Además, cada año se requiere la participación de maestros, administradores y padres en su rediseño. Esta estructura inclusiva ha asegurado que se consideren las preocupaciones más amplias de los actores que participan, logrando que en términos generales los

TABLA 6 PRÁCTICAS DESTACADAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Programa	Objetivo	Efectos	Técnica de medición
Centro de aprendizaje “Vaughn Next Century” (Escuela tipo chárter) Estados Unidos	Desarrollar un amplio sistema de evaluación docente que sea la base para un programa de premios por desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> En general los docentes tienen una buena comprensión del sistema de evaluación y las actitudes hacia el proceso de evaluación y el sistema de pagos son favorables. El sistema de evaluación parece tener una capacidad predictiva (cuanto mayor sea el puntaje de evaluación, mayores serán los logros de aprendizaje producidos en el aula de ese docente) 	Cualitativo, descriptivo, encuestas
PROHECO Honduras	Reforma en la gestión escolar para aumentar la participación en comunidades remotas o desatendidas.	<ul style="list-style-type: none"> El índice de participación es significativamente más alto en las escuelas PROHECO. Los docentes reportan más tiempo en actividades de instrucción, preparación de clases y calificación de tareas y menos en actividades administrativas Los directores escolares PROHECO reportan menos cierres de escuelas. Los estudiantes PROHECO tienen puntajes significativamente más altos (entre 0,20 y 0,30 desviaciones estándar) en Matemáticas y Ciencias. 	Ecuaciones multivariantes

FUENTE
Elaboración propia.

docentes tengan una buena comprensión y se sientan a gusto con el sistema de evaluación y el programa de pagos (Kellor,2005).

Las escuelas comunitarias “**PROHECO**” (Programa Hondureño de Educación Comunitaria), son un ejemplo de cómo el empoderamiento de los agentes principales mediante un Consejo de Padres logra canalizar un mayor esfuerzo por parte de los docentes, lo que a su vez conduce a un mayor rendimiento en los estudiantes, en comparación con otras escuelas públicas. Este estudio sugiere que los consejos de padres PROHECO están logrando impactar en el uso del tiempo de los docentes, las metodologías de enseñanza y el clima escolar. Los estudiantes PROHECO tienen puntajes significativamente más altos (entre 0,20 y 0,30 desviaciones estándar) en Matemáticas y Ciencias. Sin embargo, estas ganancias son contrarrestadas por niveles más bajos de cualificación docente, pues los maestros suelen tener menor experiencia y credenciales en este tipo de instituciones (Di Gropello & Marshall, 2011).

5.3.5 Claves de éxito

De acuerdo con las características de las intervenciones de rendición de cuentas, en el análisis documental realizado en esta investigación se considera que algunos aspectos claves para la implementación de este tipo de programas son:

- **Establecimiento de Expectativas Claras:** La implementación de programas de rendición de cuentas debe basarse en expectativas claras sobre los resultados que se desea lograr. esto implica establecer objetivos y metas específicas y medibles para evaluar el desempeño de los maestros y de la institución educativa en su conjunto.
- **Diseño de Sistemas Equitativos:** Los sistemas de rendición de cuentas deben ser contruidos sobre evaluaciones sólidas y procesos justos y equilibrados. Esto implica la incorporación de múltiples variables, puntuaciones y métodos que ofrezcan constructos complementarios para mejorar la comprensión de la eficacia del profesorado. Además, el proceso de evaluación debe ser riguroso y profesionalmente creíble.
- **Recopilación y Análisis de Datos:** Una implementación exitosa requiere sistemas efectivos para la

recopilación, análisis y reporte de información sobre el desempeño del programa incentivos, incluyendo datos sobre el logro de objetivos propuestos.

- **Retroalimentación constructiva:** En los sistemas de rendición de cuentas es importante **proporcionar retroalimentación** constante y constructiva a los maestros. Esto les permite identificar y abordar las áreas en las que necesitan mejorar y, posteriormente, implementar los cambios necesarios en su enseñanza.
- **Apoyo en Lugar de Amenazas:** En lugar de basarse exclusivamente en amenazas o presiones para motivar a los docentes con bajo rendimiento, es esencial proporcionar apoyo específico y diferenciado. Las políticas de rendición de cuentas que son demasiado exigentes están destinadas al fracaso.
- **Marco legal autónomo:** La implementación exitosa se beneficia de marcos legislativos que favorezcan la autonomía de las escuelas. Esto les permite tomar decisiones importantes en relación con la gestión de recursos y la implementación de políticas y programas educativos, considerando las particularidades y necesidades de cada contexto educativo.

5.3.6 Desafíos

La implementación de mecanismos de rendición de cuentas implica afrontar desafíos complejos. Aunque la evaluación docente tiene el potencial de facilitar el desarrollo profesional, se debe tener en cuenta que las medidas aplicadas pueden tener efectos no deseados en el esfuerzo y la calidad del trabajo realizado. Por ejemplo, la evidencia sugiere que **mayores niveles de monitoreo pueden llevar a los profesores a sustituir el esfuerzo de las actividades inobservables**, como la preparación de clases en casa, **por actividades más observables**, como las tutorías particulares después de clase. Esto se debe a que los incentivos están diseñados para recompensar el esfuerzo observado, lo que puede disminuir la calidad y la cantidad de trabajo realizado en actividades no observables (Dang & King, 2016).

Para evitar la reducción del esfuerzo global y los beneficios del aprendizaje, es fundamental comprender cómo afectan las diferentes formas de incentivos al esfuerzo de los profesores. También es importante tener en cuenta que, **a menos que las medidas aplicadas en la supervisión alteren la cultura organizacional escolar, es proba-**

ble que los efectos solo se den por el entusiasmo y enfoque inicial, pero que no se mantengan en el tiempo debido a las fuerzas del statu quo. Además, es importante asegurarse de que este **proceso de evaluación no se convierta en un ejercicio mecánico**.

Es necesario que las evaluaciones aplicadas sean rigurosas, justas y estén en consonancia con los objetivos y estándares de calidad establecidos para la educación.

Los comentarios de la comunidad educativa también son una herramienta poderosa para promover la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión educativa, ya que permiten a los actores involucrados en el sistema **conocer de primera mano las opiniones y sugerencias de la comunidad**.

La reciente crisis por la pandemia del COVID-19 ha puesto de manifiesto la importancia de la gestión desde las escuelas, donde los consejos escolares y los padres de familia jugaron un papel predominante en resolución de los diferentes desafíos educativos. En coyunturas como esta, la retroalimentación de la comunidad educativa se vuelve aún más relevante para garantizar una educación de calidad y una mayor responsabilidad en la toma de decisiones en el ámbito escolar.

Es fundamental que **las escuelas recopilen y reporten datos** para mejorar la rendición de cuentas en la gestión educativa. Estos datos pueden proporcionar información valiosa sobre el rendimiento de los estudiantes, el desempeño de los docentes y el uso eficiente de los recursos escolares. La recopilación y el análisis de datos son esenciales para garantizar que las escuelas cumplan con sus objetivos y estándares de calidad, además pueden ayudar a identificar áreas de mejora. El informe de estos datos puede fomentar la transparencia y la responsabilidad en la toma de decisiones.

Un sistema de rendición de cuentas implica **desarrollar habilidades gerenciales en la comunidad educativa**, esenciales para liderar, administrar y tomar decisiones efectivas en las escuelas. Un líder educativo debe tener habilidades para comunicarse de manera efectiva con los diferentes actores, para gestionar los recursos y presupuestos de la escuela y para establecer objetivos y metas claras para la mejora continua. Para enfrentar este reto,

es necesario que las escuelas inviertan en programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal gerencial y docente.

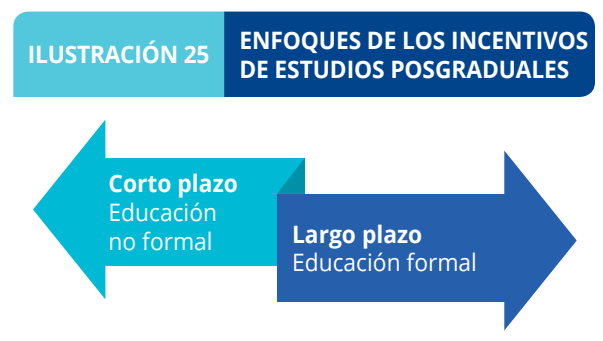
Finalmente, es fundamental que **las acciones estén vinculadas con consecuencias claras y predecibles**. Esto puede contribuir a establecer normas y reglas claras en cualquier organización o grupo, lo que ayuda a garantizar el cumplimiento de los objetivos y estándares de calidad establecidos.

5.4 ESTUDIOS POSGRADUALES

Los incentivos que promueven la formación posgradual y la capacitación docente continua son esenciales para el desarrollo y crecimiento, tanto individual como colectivo. Dadas las constantes transformaciones del contexto económico y social, es fundamental mantenerse actualizado y adquirir nuevas habilidades y conocimientos para poder enfrentar los diferentes desafíos. Los incentivos para la formación posgradual de los docentes suelen tener dos enfoques diferentes, de corto o largo plazo (ilustración 25).

Los incentivos de corto plazo suelen estar enfocados en la educación no formal, como cursos cortos o talleres, y pueden ser útiles para actualizar conocimientos y habilidades específicas en un periodo corto.

Los de largo plazo suelen estar enfocados en la educación formal, como programas de maestría o doctorado que toman varios años. Estos incentivos están diseñados para



FUENTE
Elaboración propia.

ayudar a los docentes a adquirir habilidades y conocimientos más avanzados, que pueden ser aplicados en su práctica docente y en el desarrollo de su carrera.

Se encontró que el 26 % de los documentos analizados contemplaba estrategias relacionadas con esta intervención, siendo la educación no formal o los cursos de mejoramiento los incentivos más comunes para promover la formación posgradual y la capacitación docente continua.

Indudablemente, los programas de posgrado permiten a los docentes adquirir nuevos conocimientos y habilidades y crean espacios para el desarrollo personal y profesional. Esto promueve una mejora en la práctica docente y, por ende, una educación de mayor calidad. Además, muchos docentes son reconocidos, valorados y ascendidos en su escala salarial al culminar sus cursos de formación. Sin embargo, continuar con la formación posgradual puede resultar costoso, no solo en términos económicos, sino también en la carga de trabajo adicional que esto requiere (tiempo y dedicación). Además, no todos los docentes tienen acceso a programas de estudio posgradual debido a factores contextuales, lo que podría crear desigualdades (ilustración 26).

5.4.1 Cursos de formación docente continua

Los cursos de formación docente continua se han convertido en una de las herramientas más importantes para mejorar la calidad de la educación en todo el mundo.

Permiten a los docentes actualizar y mejorar sus conocimientos y habilidades, adaptarse a los cambios en el entorno educativo y estar al día con las últimas tendencias y mejores prácticas.

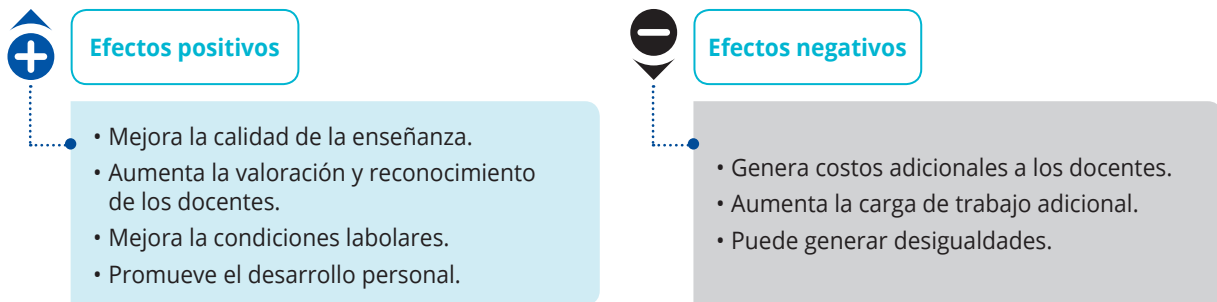
Se han realizado diversas recomendaciones para mejorar la efectividad de los cursos de formación docente continua, entre ellas **la integración de las certificaciones como condición necesaria para la promoción a puestos de liderazgo docente y escolar, lo que proporcionaría un mayor reconocimiento y valor a la formación continua**. De esta manera, se incentivará a la mayoría de los docentes a participar en el aprendizaje profesional avanzado y obtener todos los beneficios del proceso de certificación.

5.4.2 Cursos posuniversitarios

Las maestrías y doctorados son estudios posuniversitarios con importancia aún mayor en el mundo profesional. Al obtener un título de posgrado, los profesionales adquieren un alto nivel de especialización y conocimientos avanzados en un área específica, lo que los convierte en expertos altamente valorados en su campo de trabajo. Además, los programas de maestría y doctorado a menudo implican proyectos de investigación, lo que ayuda a los estudiantes a desarrollar habilidades de análisis, resolución de problemas y pensamiento crítico.

Sin embargo, continuar con una formación posuniversitaria, ya sea una maestría o un doctorado, requiere de un

ILUSTRACIÓN 26 EFECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LOS INCENTIVOS DE ESTUDIOS POSGRADUALES



FUENTE
Elaboración propia.

mayor esfuerzo y compromiso de largo plazo en comparación con la formación docente continua. Estos programas de estudio suelen tener una duración de varios años y requieren una gran cantidad de tiempo y dedicación, tanto en términos de asistencia a clases como de estudio individual. Además, la formación posuniversitaria a menudo implica una carga financiera significativa. No obstante, puede mejorar fácilmente las condiciones laborales, pues la mayoría de los sistemas salariales recompensan los estudios de posgrado. Es importante destacar que algunos de estos programas pueden presentar problemas, como la disociación de la práctica escolar y su vinculación exclusiva con la promoción docente.

5.4.3 Prácticas destacadas

La combinación de reglas o requerimientos formales, junto con programas de becas y un número significativo de programas posgraduales parece ser la clave para motivar a los docentes a continuar con su formación.

Esta combinación se aplicó a los docentes de preescolar de las **escuelas públicas de Nueva Jersey**, donde la Corte Suprema ordenó que todos los maestros de preescolar debían tener como mínimo una licenciatura con certificación en preescolar antes de una fecha establecida. En respuesta a este mandato, las autoridades gubernamentales crearon apoyos clave para el financiamiento de los docentes que necesitaban cumplir con este requisito.

Además, la mayoría de las instituciones de educación superior abrieron programas de certificación con enfoques alternativos y tradicionales para la preparación de los maestros. En consecuencia, meses antes de cumplirse la fecha establecida, el 90 % de la población docente tenía o se hallaba en curso de obtener una licenciatura y estaba al menos certificada provisionalmente, en contraste con el 15 % que poseía estas certificaciones antes de la sentencia de la corte (Ryan & Ackerman, 2005).

5.4.4 Claves de éxito

Algunos aspectos claves para la generación de incentivos eficaces que promuevan los estudios posgraduales deben considerar:

- **Promover el sentido de la formación.** Es importante que se concientice a los docentes sobre el sentido de la formación posgradual y se les muestre cómo estos procesos de formación pueden mejorar su desarrollo personal y profesional, así como su progreso en el mercado laboral. Se pueden organizar charlas informativas, talleres y otros eventos para sensibilizar a la población sobre la importancia de la formación continua.
- **Ofrecer flexibilidad:** Los docentes suelen tener una carga laboral alta, lo que puede dificultar su participación en los programas de formación. Por lo tanto, ofrecer opciones de formación flexibles, como cursos

TABLA 7 PRÁCTICAS DESTACADAS DE ESTUDIOS POSGRADUALES.

Programa	Objetivo	Efectos	Técnica de medición
Programas especializados de certificación New Jersey, Estados Unidos	Apoyar a los docentes que necesitaban obtener una credencial de enseñanza para el cumplimiento de la ordenanza de la Corte Suprema de New Jersey	La combinación de un mandato judicial, con un programa de becas y un número accesible de programas de certificación motivó a los maestros a certificarse. El número de docentes certificados pasó del 15 % al 90 %	Encuestas / Estadística descriptiva

FUENTE
Elaboración propia.

en línea, programas de tiempo parcial o programas intensivos durante períodos de vacaciones puede ser una buena estrategia.

- **Establecer alianzas y convenios** con instituciones educativas y empresas, lo que puede permitir a los interesados acceder a formación de calidad a precios más asequibles o incluso sin costo alguno. Además, se puede asegurar la sostenibilidad financiera y la continuidad del programa a largo plazo.

5.4.5 Desafíos

Crear incentivos para la formación posgradual y la formación continua puede resultar un desafío debido a diferentes factores. Por un lado es necesario considerar que estos procesos de formación **implican un esfuerzo adicional en tiempo y recursos económicos para las personas interesadas**, por lo tanto se hace necesario alinear correctamente los incentivos personales con las necesidades del sistema educativo. Es importante asegurarse de que **los programas posgraduales sean**

relevantes y estén actualizados con las necesidades y demandas del entorno educativo.

En cuanto al desarrollo de los estudios posgraduales, es necesario **dejar de centrarse únicamente en la teoría y pasar a aproximaciones más reflexivas del aprendizaje**, en donde se fomente la participación de los maestros en el diseño de actividades y proyectos que puedan implementarse en contextos prácticos y reales. Es importante generar espacios para la retroalimentación constructiva, como la observación de la práctica educativa y la revisión de materiales, entre otros.

Además, a menudo **los estudios posgraduales pueden ser inaccesibles para ciertos grupos de personas debido a barreras geográficas, culturales, económicas o sociales**. Por lo tanto, es importante diseñar programas atractivos, flexibles y adaptables que enfrenten estas barreras para asegurar que la educación posgradual sea equitativa, accesible para todos y satisfaga las necesidades de una amplia variedad de estudiantes.

6. ANÁLISIS DE COSTO-EFECTIVIDAD

El cálculo de la costo-efectividad de un programa puede ofrecer información sobre cuáles intervenciones tienen más probabilidades de proporcionar los mejores resultados en relación con los costos. Una parte valiosa de esta investigación, además de la revisión sistemática de experiencias de incentivos enfocados en los docentes, se encuentra en la realización de un análisis de costo-efectividad (CEA, por sus siglas en inglés) siguiendo las guías de J-PAL (Bhula et al., 2020). Si bien es cierto que el CEA por sí solo no proporciona información suficiente para tomar decisiones de política e inversión, puede ser un punto de partida útil para comparar diferentes programas que buscan los mismos resultados y así facilitar la toma de decisiones.

De acuerdo con los documentos analizados, se considera que este tipo de metodologías es relevante para el análisis de políticas e intervenciones en educación por diferentes razones:

- **Asignación de recursos:** Los presupuestos educativos suelen ser limitados, y los responsables tienen que tomar decisiones estratégicas sobre dónde asignar los recursos para lograr el mayor impacto. Un CEA ofrece un marco para comparar la rentabilidad de los distintos programas educativos, lo que permite determinar qué programas pueden ofrecer la mejor relación calidad-precio.
- **Fortalecimiento de los programas:** proporciona información que puede ayudar a identificar áreas en las que las intervenciones o programas educativos pueden mejorarse para maximizar su impacto.
- **Rendición de cuentas:** ofrece un método transparente, basado en pruebas para evaluar el impacto de los programas educativos y demostrar la efectividad en el uso de los recursos.
- **Comparaciones entre países:** permite realizar comparaciones de programas educativos entre países, lo que puede ser especialmente útil si se desea identificar las intervenciones educativas más eficaces en distintos contextos.
- **Toma de decisiones basada en evidencia:** brinda un método riguroso basado en pruebas empíricas y no en suposiciones o intuiciones para la toma de decisiones. Esto puede ayudar a garantizar que las políticas educativas se basen en pruebas y tengan más probabilidades de ser eficaces en la consecución de los resultados previstos.

Para realizar un análisis de costo-efectividad, es importante establecer dos datos fundamentales: una estimación del impacto del programa y una estimación de su costo. En el contexto de esta investigación, que se centró en la revisión sistemática de experiencias de incentivos en el ámbito educativo, se hizo uso de los datos proporcionados por los mismos documentos para establecer tanto los costos como el impacto. Es decir, no se llevó a cabo una evaluación completa del impacto de cada programa ni se estimaron los costos totales, ya que esta tarea está más allá del alcance de este estudio.

6.1 COSTOS

Considerando los parámetros establecidos en las guías de J-PAL, los costos para cada intervención analizada, fueron clasificados en ocho categorías distintas (ilustración 6). Es importante aclarar que la mayoría de las intervenciones no hacían alusión a sus costos. De los 196 documentos analizados, tan solo 30 (15 %) proporcionaban esta información.

TABLA 8 DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE COSTO	
Tipo de costo	%
Administración	13 %
Focalización	7 %
Formación del personal	7 %
Entrenamiento del usuario	10 %
Implementación	87 %
Costos de usuario	3 %
Costos evitados	7 %
Costos de monitoreo	13 %

FUENTE
 Elaboración propia.

La mayoría de los documentos que facilitaron información sobre los costos los categorizaron según su asociación con la implementación de la intervención. Estos costos incluyen el costo de los materiales distribuidos a los participantes, el costo del personal dedicado exclusivamente a las actividades de implementación y el costo de crear y mantener los recursos desarrollados para la intervención.

La identificación de los costos de las intervenciones no fue suficiente para establecer comparaciones entre los programas. Por lo tanto, se tomó la decisión de determinar los costos por estudiante. Algunos documentos proporcionaban esta información de forma explícita y en otros fue necesario calcularlo a partir de la información que documentaban. Además, se convirtieron todos los costos a una moneda común, en este caso el dólar, usando la tasa representativa del mercado para el año en el que se ejecutó. Para la comparación fue necesario que todos los costos se presentaran en valor presente. Para ello se utilizó la calculadora de inflación del U.S. Bureau of Labor Statistics¹¹, convirtiendo todos los datos en valor presente a diciembre del 2022 (ilustración 27).

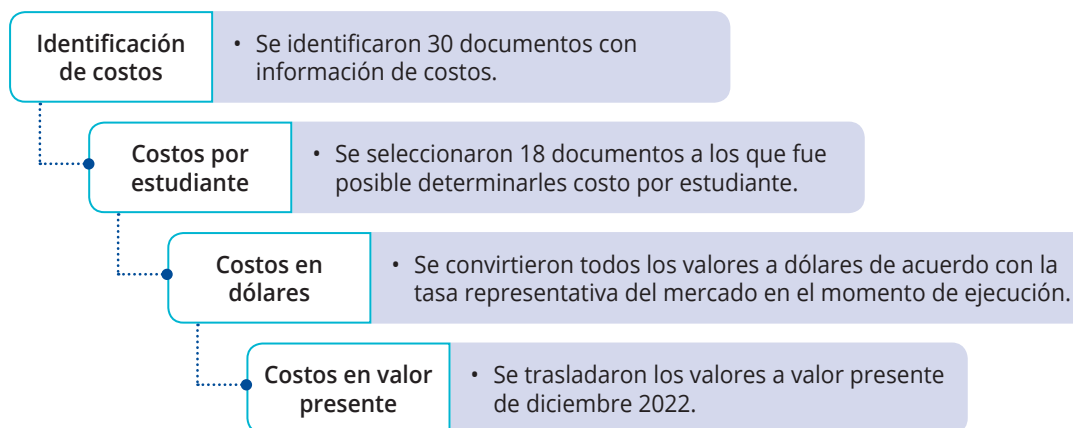
6.2 EFECTIVIDAD

Tal y como se mencionó previamente, otro dato fundamental para el análisis de costo-efectividad fue el impacto del programa. Para ello se hizo necesario determinar una medida estandarizada que permitiera establecer comparaciones. Al revisar los documentos, se encontró que la mayoría de aquellos que presentaban información sobre costos también incluían resultados sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes. De los 30 documentos solo 18 contaban con información sobre costo por estudiante, y 15 de estos presentaban un resultado en el aprendizaje de los estudiantes.

Por lo tanto se decidió utilizar los efectos sobre los resultados de aprendizaje como la categoría establecida para realizar comparaciones de efectividad. Sin embargo, dentro de los 15 documentos que presentaban información

¹¹ https://www.bls.gov/data/inflation_calculator.htm

ILUSTRACIÓN 27 PROCESO DE CODIFICACIÓN DE COSTOS



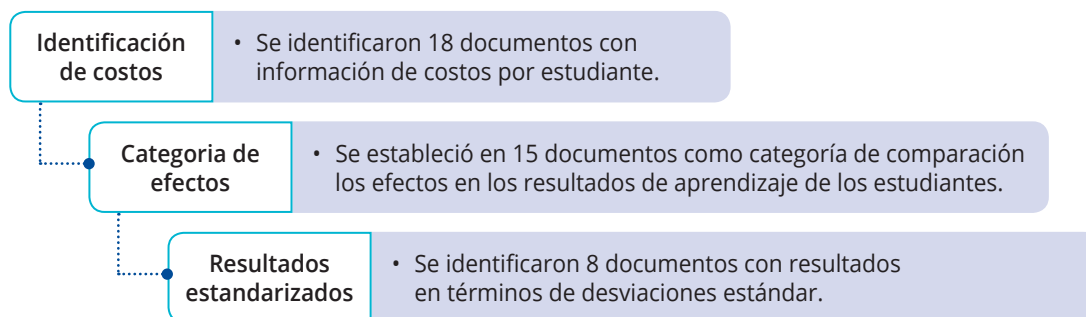
FUENTE
Elaboración propia.

sobre costos y resultados de aprendizaje se encontraron diferentes medidas de evaluación del logro estudiantil. Algunos eran indicadores de desarrollos propios de la investigación y otros resultados se presentaban en términos absolutos, y por lo tanto no permitían comparaciones. **Solo 8 documentos presentaban sus resultados de los cambios obtenidos por los estudiantes en diferentes pruebas en términos de desviaciones estándar.** Finalmente, se llevó a cabo el análisis de costo-efectividad utilizando estos 8 documentos.

6.3 MATRIZ DE COMPARACIÓN

Esta matriz proporciona información acerca de las características básicas de las intervenciones y su costo por desviación estándar, lo que permite evaluar su efectividad en términos de costo-efectividad. La tabla 5 resume los aspectos más relevantes de la matriz¹² para facilitar la comparación entre las intervenciones.

ILUSTRACIÓN 28 PROCESO DE CODIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD



FUENTE
Elaboración propia.

¹² Si se desea conocer con más detalle los datos de la matriz de comparación consulte la matriz completa de análisis costo-efectividad.

En particular, el análisis de la matriz sugiere que la intervención “Coworkers among school teachers” parece ser la más costo-efectiva, al tener el costo por desviación más bajo debido a que no incurre en nuevos costos, sino se enfoca en reestructurar las formas en que los docentes se relacionan y se organizan para planear su trabajo.

Las siguientes alternativas con el menor costo por desviación estándar son **el esquema de pago de incentivos para los docentes aplicado en la India** y “Aligning Learning Incentives” **(ALI), aplicado en México**. Sin embargo, es importante tener en cuenta que se están comparando diferentes países con niveles de poder adquisitivo distintos.

Algo que llama especialmente la atención de la intervención realizada en México es el énfasis que pone en los resultados obtenidos en términos de desviación estándar

por cada uno de los tratamientos del experimento. El tratamiento 3 (T3), que es el que ofrece incentivos tanto individuales como grupales a estudiantes, docentes y administradores escolares, premiando así la cooperación entre todos los actores educativos de la escuela, es el que presenta los mejores resultados, con un aumento de 0,44 desviaciones estándar en los resultados de aprendizaje de los estudiantes en el segundo año, en contraste con 0,30 del tratamiento 1 (T1 incentivos individuales solo a estudiantes) y 0,02 del tratamiento 2 (T2 incentivos solo a los docentes). Por lo tanto, se recomienda replicar el T3 y prácticamente se descarta el T2 por sus bajos resultados. Sin embargo, al realizar los cálculos para la matriz, se evidencia que el T2 es el más costo-efectivo. **Esto revela la importancia de considerar los costos en los análisis, ya que una intervención que presenta mejores resultados no necesariamente es la más costo-efectiva.**

TABLA 9 MATRIZ RESUMEN ANÁLISIS DE COSTO-EFECTIVIDAD

Programa ¹³	Características	Descripción	Costo por desviación estándar
Talent Transfer Initiative (TTI) (Glazerman et al., 2013; Protik et al., 2015)	País de intervención: Estados Unidos (10 distritos escolares de 7 estados) Duración: Intervención única 2 años (2009-2010)	La TTI se diseñó para incentivar a los profesores con un alto desempeño de un distrito escolar a trasladarse a escuelas con resultados bajos de desempeño y permanecer en ellas durante dos años. Este programa se caracteriza por el consentimiento mutuo, lo que significa que el personal del programa y los funcionarios del distrito no obligan a los maestros a transferirse, ni obligan a los directores a aceptar transferencias.	\$ 15,27
Early retirement incentives (ERI) (Fitzpatrick & Lovenheim, 2014)	País de intervención: Estados Unidos (Illinois) Duración: Se ha aplicado desde 1970 hasta la actualidad	Los ERI son programas de jubilación anticipada que buscan cerrar las brechas presupuestarias reemplazando los costos de los maestros experimentados con maestros nuevos de menor costo.	\$ 64,46

¹³ Costos a valor presente de diciembre del 2022.

TABLA 9 **MATRIZ RESUMEN ANÁLISIS DE COSTO-EFECTIVIDAD (CONTINUACIÓN)**

Programa	Características	Descripción	Costo por desviación estándar
Coworkers among school teachers (Fitzpatrick & Lovenheim, 2014)	País de intervención: Estados Unidos (Tennessee) Duración: Intervención única en 2013	Programa diseñado para fomentar el aprendizaje de los compañeros de trabajo entre los profesores de escuela. Se empareja a un profesor con un alto puntaje con uno de bajo puntaje, (evaluación de desempeño) y se les pide que trabajen juntos para mejorar sus habilidades. La lista de actividades incluyó establecer metas para la asociación, revisar los resultados de evaluaciones previas de cada uno, observarse enseñando en el salón de clases, revisar planes de lecciones, desarrollar estrategias para mejorar y compartir consejos, y dar seguimiento a los compromisos de cada uno.	\$ 0 ¹⁴
Programa de compensación de calidad (Q-Comp) (Sojourner et al., 2014)	País de intervención: Estados Unidos (Minnesota) Duración: Inicio en el 2005; continua en la actualidad	Reformas de la remuneración por rendimiento de los profesores (P4P) adoptadas con prácticas complementarias para incidir sobre el rendimiento de los estudiantes y los flujos de mano de obra (retención docente).	\$ 56,01
Aligning Learning Incentives (ALI) (Behrman et al., 2015)	País de intervención: México Duración: Tres años a partir del 2008	El programa de Incentivos de Aprendizaje Alineados (ALI) está diseñado para promover el rendimiento en Matemáticas a través de incentivos monetarios basados en el desempeño. Se estudiaron tres tratamientos: <ul style="list-style-type: none"> • El tratamiento 1: Proporciona incentivos individuales solo a los estudiantes, los pagos se basaron en su propio desempeño. • El tratamiento 2: Proporciona incentivos solo a los profesores. Los pagos a los de Matemáticas se basaron en el desempeño de los estudiantes en sus clases. • El tratamiento 3: Ofrece incentivos tanto individuales como grupales a estudiantes, docentes y administradores escolares, premiando así la cooperación entre todos los actores educativos de la escuela. Los pagos a los estudiantes se basaron en su propio desempeño y en el de los compañeros de su clase. Los pagos a los profesores de Matemáticas se basaron en el desempeño de los estudiantes en sus clases y en todas las demás clases de Matemáticas. Los pagos a los maestros de no Matemáticas y administradores escolares se basaron en el desempeño de todos los estudiantes de la escuela. 	T1: \$ 12.60 T2: \$ 3.92 T3: \$ 13.65

¹⁴ Se reconoce que un posible costo es el tiempo que los docentes podrían llegar a destinar de más en las preparaciones de sus actividades. Sin embargo, no es posible estimar este costo de oportunidad.

TABLA 9 MATRIZ RESUMEN ANÁLISIS DE COSTO-EFECTIVIDAD (CONTINUACIÓN)

Programa	Características	Descripción	Costo por desviación estándar
Esquemas de pago de incentivos para los docentes (Muralidharan & Sundararaman, 2011)	País de intervención: India (Andhra Prades) Duración: Dos años a partir de 2015	Con el fin de mejorar el rendimiento estudiantil se estudian dos tipos de pago por desempeño docente: <ul style="list-style-type: none"> • Bonos grupales basados en el desempeño escolar (BG). • Bonos individuales basados en el desempeño docente (BI). 	Grupal: \$ 13,04 Individual: \$ 11,64
SAT: Sistema de Aprendizaje Tutorial (McEwan et al., 2015)	País de intervención: Honduras Duración: Se ha aplicado desde 1987. Se miden los resultados del 2009 y 2010	El Sistema de Aprendizaje Tutorial (SAT) es un programa para llevar la educación secundaria a los sectores rurales. El modelo SAT combina características de varias intervenciones de educación popular en los países en desarrollo, que incluyen mejores materiales didácticos y capacitación docente, contratos docentes flexibles y un modelo alternativo de contratación de maestros, así como gestión escolar descentralizada por parte de la ONG Asociación Bayán.	\$ 31,56
Selective Retention Bonuses (SRB) (Springer et al., 2016; Swain et al., 2019)	País de intervención: Estados Unidos (Tennessee) Duración: Esta es una política generalizada de Estados Unidos. Se analizan los datos de 2013	Las primas selectivas de retención (SRB) son una estrategia para frenar el abandono de grupos específicos, como los profesores altamente cualificados. En esta ocasión se usa para retener y atraer a profesores altamente eficaces en las escuelas de bajo rendimiento y alta pobreza, con el fin de elevar el rendimiento de los estudiantes al aumentar el acceso a una instrucción efectiva.	\$ 30,97

FUENTE
Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

En este estudio se presenta un análisis sistemático de documentos que permite considerar y comprender un amplio conjunto de incentivos docentes implementados alrededor del mundo. El texto subraya la importancia de la implementación adecuada de los programas de incentivos y sugiere algunas claves para lograr su éxito.

Es importante destacar que los incentivos a los docentes pueden tomar diversas formas, como aumento de salario, bonificaciones, reconocimientos y oportunidades de desarrollo profesional, entre otras. Aquí se clasifican los incentivos en cuatro categorías: **incentivos monetarios**, que tienen como objetivo mejorar la compensación que reciben los docentes; **incentivos profesionales**, diseñados para mejorar la satisfacción, motivación, reconocimiento y crecimiento profesional de los docentes; **incentivos de rendición de cuentas**, que permiten hacer seguimiento y evaluar el cumplimiento y logro de metas establecidas; y los **incentivos para realizar estudios posgraduales**, que promueven la formación posgradual y la capacitación continua.

Más del 60 % de los documentos analizados incluían algún tipo de incentivo monetario, convirtiéndose así en la estrategia más utilizada. Estos incentivos pueden incluir bonificaciones por desempeño, aumentos salariales por logros específicos o incentivos por tiempo de servicio, entre otros. Los incentivos monetarios pueden tener efectos positivos y negativos. Los primeros incluyen la búsqueda de prácticas efectivas, la promoción de espacios de trabajo desafiantes, la retención de docentes efectivos y la atracción de docentes talentosos. Sin embargo, también pueden modificar las motivaciones intrínsecas, distorsionar la cooperación o el esfuerzo grupal y enfocar el esfuerzo en el corto plazo.

En las intervenciones analizadas se evidencia que los incentivos monetarios pueden ser una herramienta efectiva. Sin embargo, es necesario tener en cuenta los efectos positivos y negativos, así como considerar indicadores amplios que no solo se basen en puntajes de rendimiento o desempeño, evitar la excesiva estandarización en la implementación de estos incentivos y procurar que los maestros comprendan cómo se otorgan los incentivos y estén de acuerdo con las estructuras de los programas.

Los incentivos profesionales representaron la segunda categoría más relevante: el 47 % de los documentos analizados contenían información sobre este tipo de intervenciones. Tales incentivos abarcan una variedad de estrategias y prácticas que pueden desarrollarse desde incentivos intrínsecos como extrínsecos. Los intrínsecos suelen estar relacionados con el desarrollo de habilidades y conocimientos, mientras que los extrínsecos se centran en el reconocimiento y prestigio.

Las cuatro categorías principales de incentivos profesionales son: crecimiento profesional, condiciones de trabajo, reconocimiento y prestigio, y satisfacción y motivación. Los incentivos relacionados con el crecimiento profesional, como la formación continua y el acceso a recursos actualizados, son claves para mejorar las habilidades y conocimientos de los docentes. Los incentivos que mejoran las condiciones de trabajo, como proporcionar un ambiente adecuado y los recursos necesarios, son fundamentales para fomentar el compromiso de los docentes. **El reconocimiento del desempeño docente y la valoración de su labor son incentivos tan importantes que incluso pueden tener un mayor impacto en comparación con las remuneraciones monetarias.**

Aunque de una forma muy general la mayoría de las intervenciones buscan implícitamente mejorar la satisfacción o motivación de los docentes, en esta categoría se clasificaron únicamente los documentos que de manera explícita buscaron incidir sobre estas variables. En resumen, la satisfacción y la motivación de los docentes son factores clave para el éxito de su labor y se ven influenciados por diversos factores, como el equilibrio entre vida laboral y personal, la participación en la toma de decisiones y la autonomía en el trabajo.

La tercera categoría, con un 35,2 % de los documentos analizados, son los incentivos orientados hacia la rendición de cuentas, los cuales son cruciales para fortalecer la gobernanza escolar y mejorar los resultados educativos. Contribuyen a identificar deficiencias y oportunidades de mejora en el sistema educativo y promueven la implementación de mecanismos más rigurosos, transparentes y continuos para la asignación de recompensas salariales. En conclusión, la rendición de cuentas en el ámbito educativo tiene efectos tanto positivos como

negativos. Los positivos incluyen la promoción de la transparencia y la responsabilidad, el cumplimiento de objetivos establecidos, el fomento del control social y la mejora de la toma de decisiones basada en información objetiva. Sin embargo, también se deben considerar los efectos negativos, como las presiones y tensiones que pueden afectar el trabajo docente, la creación de una cultura de cumplimiento burocrático y la posibilidad de distorsiones en la información presentada para cumplir con los estándares establecidos. Por ello, se hace fundamental implementar medidas que maximicen los beneficios de la rendición de cuentas y minimicen sus efectos negativos.

Finalmente, del total de documentos analizados el 26 % contemplaban estrategias relacionadas con la categoría de incentivos a los estudios posgraduales, siendo la educación no formal o los cursos de mejoramiento los incentivos más comunes para promover la formación posgradual y la capacitación docente continua. En términos generales, los incentivos para la formación posgradual y la capacitación docente continua son fundamentales para el desarrollo tanto individual como colectivo en un entorno de constante transformación. Los incentivos de corto plazo, como cursos cortos y talleres, son útiles para actualizar conocimientos y habilidades específicas en un período breve. Por otro lado, los incentivos de largo plazo, como programas de maestría y doctorado, permiten a los docentes adquirir habilidades y conocimientos más avanzados que pueden aplicar en su práctica docente y desarrollo profesional. Es importante destacar que no todos los docentes tienen acceso a programas de formación posgradual debido a factores contextuales, lo que puede generar desigualdades. Por tanto, es necesario garantizar la equidad en el acceso a la formación continua y posgradual para promover la mejora de la calidad educativa de manera inclusiva.

En conclusión, el análisis de los programas de incentivos docentes ha revelado aspectos fundamentales para su efectividad. En primer lugar, es imprescindible que estos incentivos estén alineados con los objetivos del programa y se apliquen de manera equitativa y justa para todos los docentes. Esto implica claridad en los criterios de asignación de los incentivos y que estos se integren a los

procesos de planeación de recursos y asignación de cargas, lo cual es relevante en la efectividad de un esquema de incentivos. Además, es importante reconocer que la naturaleza de los incentivos puede generar tanto efectos positivos como negativos simultáneamente. No se trata simplemente de condiciones particulares que determinen estos resultados, sino más bien de la propia naturaleza de un esquema de incentivos. Por lo tanto, es fundamental comprender y reconocer que los efectos positivos y negativos pueden coexistir y deben ser considerados cuidadosamente al diseñar e implementar políticas de incentivos para los docentes.

La implementación de los programas de incentivos no está exenta de desafíos, como la resistencia al cambio, la escasez de recursos y la falta de claridad en los objetivos. Por tanto, es esencial realizar evaluaciones regulares de los programas de incentivos y ajustarlos en función de los resultados y las necesidades específicas de cada contexto educativo. Para lograr una implementación exitosa, contar con indicadores y mecanismos robustos es esencial. Estos indicadores deben ser fiables, objetivos

y respaldados por evidencia sólida. Además, los docentes deben estar plenamente informados sobre cómo se realizará la evaluación y cuáles serán los indicadores utilizados, lo que fomentará la transparencia y la confianza en el proceso de incentivos. La planificación cuidadosa y una comprensión profunda de las necesidades individuales son fundamentales para el éxito en la implementación de estos programas.

Finalmente, se destaca la necesidad de profundizar en la relación que puede existir entre los esquemas de incentivos en el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y de lograr que las intervenciones sean evaluadas en términos de su impacto y costo efectividad para poder tomar decisiones informadas. Realizar estas evaluaciones no solo es importante para garantizar que se utilicen los recursos de manera efectiva, sino que también es esencial para aprender de los programas implementados y mejorar las intervenciones futuras. Al comparar los resultados de diferentes programas, se pueden identificar las mejores prácticas y los programas más exitosos que pueden ser replicados en otros contextos educativos.

8. RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

A partir de los desafíos encontrados en cada uno de los grupos de intervenciones se pueden establecer las siguientes recomendaciones de política pública para la implementación de estrategias de incentivos hacia los docentes:

- **Integrar los incentivos docentes en el marco de políticas más amplias:** Es necesario reconocer que los incentivos deben formar parte de un enfoque holístico de políticas docentes. Esto implica que deben estar alineados y en armonía con otras políticas y acciones dirigidas a mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Al integrar los incentivos en un marco más amplio de políticas docentes y de mejoramiento de la calidad educativa, se fortalece su efectividad y se maximiza su impacto en el desarrollo profesional de los maestros y en la calidad educativa en general. La identificación de esfuerzos o prácticas significativas individuales debe fundamentarse en evidencia, y estos reconocimientos deben incidir en prácticas colectivas que permitan ofrecer un mayor alcance a la inversión del gasto público en incentivos.
- **La identificación de esfuerzos o prácticas significativas individuales** debe fundamentarse en evidencia, y estos reconocimientos deben incidir en prácticas colectivas que permitan ofrecer un mayor alcance a la inversión del gasto público en incentivos.
- **Establecer sistemas de evaluación y retroalimentación efectivos:** Es fundamental establecer expectativas claras y medibles para los docentes y diseñar sistemas equilibrados y rigurosos de evaluación. Esto implica definir criterios objetivos de desempeño, utilizar múltiples fuentes de evaluación, como observaciones en el aula y análisis de trabajos y proyectos, y recopilar y analizar información sobre el desempeño de los docentes de manera sistemática. Además, es esencial proporcionar retroalimentación constante y constructiva a los docentes, brindando apoyo y orientación para su desarrollo profesional continuo.
- **Evitar políticas educativas basadas en amenazas y presiones:** Es importante alejarse de políticas educativas que se basen en la amenaza o la presión como mecanismo de incentivo. En lugar de eso, se recomienda adoptar un enfoque de apoyo y colaboración, proporcionando a los docentes el tiempo, los recursos y el apoyo necesarios para mejorar su práctica docente.

Esto implica diseñar programas de capacitación y desarrollo profesional específicos para abordar las necesidades individuales de los docentes y brindarles oportunidades de crecimiento y mejora.

- **Equilibrar la gestión administrativa y el desarrollo profesional:** Es importante encontrar un equilibrio adecuado entre las demandas administrativas y el desarrollo profesional. Para ello, se pueden implementar políticas que promuevan la formación continua al tiempo que reduzcan la carga administrativa docente. Esto implica establecer mecanismos eficientes para la gestión de la documentación y los trámites burocráticos, así como brindar apoyo y recursos adecuados para facilitar la participación de los docentes en programas de desarrollo profesional y la implementación de prácticas innovadoras en el aula.
- **Proporcionar apoyo específico y diferenciado a los maestros con bajo rendimiento:** En lugar de aplicar medidas punitivas, es importante ofrecer apoyo específico y diferenciado a los maestros que presenten un bajo rendimiento. Esto implica identificar las áreas de mejora, desarrollar planes de acción individualizados y proporcionar recursos y capacitación adicionales para ayudar a los docentes a superar las dificultades y mejorar su desempeño. El apoyo debe ser sensible a las necesidades individuales y estar respaldado por un sistema de seguimiento y evaluación para garantizar la efectividad de las intervenciones.
- **Capacitación continua con cursos cortos:** La formación de posgrado puede ofrecer un alto nivel de especialización y conocimientos avanzados. Sin embargo, su duración prolongada y su significativa carga financiera pueden no ser viables para muchos profesionales en el campo educativo. Por esta razón la capacitación continua con cursos cortos puede ser una opción para mantener actualizados a los docentes y mejorar sus habilidades de forma regular. Es importante que estos cursos estén diseñados de manera accesible y flexible, teniendo en cuenta las necesidades.
- **Considerar los efectos negativos potenciales de los incentivos monetarios:** Antes de implementar políticas de incentivos monetarios, es importante evaluar los posibles efectos negativos, como la disminución de la motivación intrínseca de los docentes o los resultados de las escuelas de origen del docente destacado. Se deben establecer criterios claros y objetivos para la selección de los docentes que se beneficiarán de estos incentivos y asegurarse de que no se acentúen las desigualdades educativas. Además, es recomendable explorar y diversificar los tipos de incentivos más allá de lo monetario, como reconocimientos públicos, oportunidades de desarrollo profesional, flexibilidad laboral y apoyo en la mejora de las condiciones de trabajo.
- **Involucrar a los profesores en el proceso de cambio:** Es importante involucrar a los profesores en todo el proceso de implementación, permitiendo que participen en la toma de decisiones y tengan la oportunidad de expresar sus preocupaciones y necesidades. Esto puede ayudar a superar la resistencia al cambio y fomentar la confianza en el programa y en aquellos que lideran su implementación. Para ello, se puede promover la creación de espacios de diálogo y colaboración donde los docentes puedan compartir ideas, experiencias y buenas prácticas, y participar en comunidades de aprendizaje profesionales.
- **Promover la autonomía de las escuelas:** Reconociendo que cada escuela tiene sus propias necesidades y contextos específicos. Es importante fomentar la autonomía de las escuelas para tomar decisiones importantes en relación con la gestión de recursos y la implementación de políticas y programas educativos. Esto implica empoderar a los líderes escolares y a los equipos docentes para que tomen decisiones informadas y basadas en la realidad de su comunidad educativa. La autonomía escolar permite adaptar las estrategias de incentivos y las intervenciones a las necesidades locales, promoviendo así la efectividad y la pertinencia de las políticas educativas.
- **Abordar las jerarquías:** Es importante abordar las jerarquías para construir relaciones significativas y genuinas entre los profesores y fomentar el liderazgo docente y los ambientes de trabajo colaborativo. Para lograr esto, es fundamental que los programas no solo se centren en los docentes individualmente, sino que involucren a toda la organización escolar. Para ello, se pueden implementar políticas que promuevan

espacios en los que todos los profesores puedan trabajar juntos de manera efectiva y sentirse valorados y reconocidos por su contribución al logro de los objetivos educativos del centro. Además, se pueden establecer programas de mentoría y coaching entre docentes, en los cuales se fomente el intercambio de conocimientos y experiencias para fortalecer la colaboración y el apoyo mutuo.

- **Promover la investigación y la innovación en la evaluación de impacto:** La evaluación de impacto

de las políticas de incentivos docentes es fundamental para comprender su efectividad y realizar mejoras continuas. Es recomendable promover la investigación académica y la innovación en métodos de evaluación utilizando enfoques cuantitativos y cualitativos que permitan medir tanto los resultados directos como los efectos indirectos de las políticas. Esto proporcionará evidencia sólida y permitirá tomar decisiones informadas basadas en datos empíricos.

REFERENCIAS

- Atkinson, A., Burgess, S., Croxson, B., Gregg, P., Propper, C., Slater, H., & Wilson, D. (2009). Evaluating the impact of performance-related pay for teachers in England. *Labour Economics*, 16(3), 251-261.
- Behrman, J. R., Parker, S. W., Todd, P. E., & Wolpin, K. I. (2015). Aligning learning incentives of students and teachers: Results from a social experiment in Mexican high schools. *Journal of Political Economy*, 123(2), 325-364.
- Bhula, R., Mahoney, M., & Murphy, K. (2020). *Conducting cost-effectiveness analysis (CEA)*. <https://www.povertyactionlab.org/resource/conducting-cost-effectiveness-analysis-cea>
- Bruns, B., & Luque, J. (2014). Profesores excelentes. Cómo mejorar el aprendizaje en América Latina y el Caribe. Washington, DC: Grupo del Banco Mundial.
- Boix, R. (2004). La escuela rural: funcionamiento y necesidades. *WK Educación*.
- Camelo, R. & Ponczek, V. (2021). "Teacher Turnover and Financial Incentives in Underprivileged Schools: Evidence from a Compensation Policy in a Developing Country," *Economics of Education Review*, Elsevier, vol. 80. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2020.102067>
- Dang, H. A. H., & King, E. M. (2016). Incentives and teacher effort: Further evidence from a developing country. *Economics of Transition*, 24(4), 621-660.
- Dee, T.S., Keys, B.J., 2004. Does merit pay reward good teachers? Evidence from a randomized experiment. *Journal of Policy Analysis and Management*, 23(3), 471–488.
- Dee, T.S., & Wyckoff, J. (2015). Incentives, selection, and teacher performance: Evidence from IMPACT. *Journal of Policy Analysis and Management*, 34(2), 267-297. <https://doi.org/10.1002/pam.21830>

- Di Gropello, E., & Marshall, J. H. (2011). Decentralization and educational performance: Evidence from the PROHECO community school program in rural Honduras. *Education Economics*, 19(2), 161-180.
- Eberts, R., Hollenbeck, K., et al., (2002). Teacher performance incentives and student outcomes. *Journal of Human Resources*, 37(4), 913–927.
- Eren, O. (2019). Teacher incentives and student achievement: Evidence from an advancement program. *Journal of Policy Analysis and Management*, 38(4), 867-890.
- Feng, L., & Sass, T. R. (2018). The impact of incentives to recruit and retain teachers in “hard to staff” subjects. *Journal of Policy Analysis and Management*, 37(1), 112-135.
- Fitzpatrick, M. D., & Lovenheim, M. F. (2014). Early retirement incentives and student achievement. *American Economic Journal: Economic Policy*, 6(3), 120-154.
- Fundación Sura & Reduca. (2022). Mapa de brechas de evidencia sobre la formación docente.
- Glazerman, S., Protik, A., Teh, B. R., Bruch, J., & Max, J. (2013). Transfer Incentives for High-Performing Teachers: Final Results from a Multisite Randomized Experiment. Executive Summary. NCEE 2014-4004. National Center for Education Evaluation and Regional Assistance.
- Goe, L., Bell, C., & Little, O. (2008). Approaches to Evaluating Teacher Effectiveness: A Research Synthesis. Washington, D.C: National Comprehensive Center for Teacher Quality.
- Hanushek E., Kain J., Rivkin S. (2004). Why public schools lose teachers. *Journal of Human Resources*, 39, 326-354.
- Kellor, E. M. (2005). Catching up with the Vaughn express: Six years of standards-based teacher evaluation and performance pay. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 13, 1-25.
- Kho, A., Henry, G. T., Pham, L. D., & Zimmer, R. (2022). Spillover effects of recruiting teachers for school turnaround: Evidence from Tennessee. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 01623737221111807.
- J-PAL (2011). Costing Guidelines for J-PAL Evaluations. Recuperado de: <https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/research-resources/costing-guidelines.pdf>
- Lavy, V. (2002). Evaluating the Effect of Teachers’ Group Performance Incentives on Pupil Achievement. *Journal of Political Economy*, 110, 1286-1317.
- Lavy, V. (2009). Performance pay and teachers’ effort, productivity, and grading ethics. *American Economic Review*, 99(5), 1979-2011.
- Lépine, A. (2022). Teacher Incentives and Student Performance: Evidence from Brazil. *Education Finance and Policy*, 17, 541-563.
- López, Á. R., Virgüez, V. C., Virgüez, J. A., & Jaime, J. A. (2015). The Effect of Private Management of Public Schools on Student Achievement in Bogotá, Colombia. *Ecos de Economía: A Latin American Journal of Applied Economics*, 19(41), 108–136. <https://doi.org/10.17230/ecos.2015.41.5>
- McEwan, P. J., Murphy-Graham, E., Torres, D., Aguilar, C., & Rápalo, R. (2015). Improving middle school quality in poor countries: Evidence from the Honduran Sistema de Aprendizaje Tutorial. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 37(1), 113-137.
- Muralidharan, K., & Sundararaman, V. (2011). Teacher performance pay: Experimental evidence from India. *Journal of Political Economy*, 119(1), 39-77.
- Murillo, F. J., Román, M., & Atrio, S. (2016). Los recursos didácticos de Matemáticas en las aulas de educación primaria en América Latina: Disponibilidad

- e incidencia en el aprendizaje de los estudiantes. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 24, 1-22.
- Papay, J. P., Taylor, E. S., Tyler, J. H., & Laski, M. E. (2020). Learning job skills from colleagues at work: Evidence from a field experiment using teacher performance data. *American Economic Journal: Economic Policy*, 12(1), 359-388.
- Poulsen, M. L., Bukh, P. N., & Christensen, K. S. (2022). (Dys) functionality of intentions or outcomes? Performance funding of Danish schools. *Public Administration*, 95(3), 726-741. <https://doi.org/10.1111/padm.12344>
- Prado, J., Lachenaye, J., Hodges, J., Spezzini, S., & Austin, J. (2022). Relational mentoring and teacher motivation in an english as a second language master's program: a five-year study in the context of cohorts and professional learning communities. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 30(4), 479-498.
- Protik, A., Glazerman, S., Bruch, J., & Teh, B. (2015). Staffing a Low-Performing School: Behavioral Responses to Selective Teacher Transfer Incentives. *Education Finance and Policy*, 10(4), 573-610.
- Ryan, S., & Ackerman, D. J. (2005). Using pressure and support to create a qualified workforce. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 13, 1-17.
- Sempé, L. N. (2015). Appraisal of a learning coaching strategy in rural areas of Peru in a results-based budgeting rationality. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(4), 35-60.
- Sojourner, A. J., Mykerezzi, E., & West, K. L. (2014). Teacher pay reform and productivity panel data evidence from adoptions of Q-Comp in Minnesota. *Journal of Human Resources*, 49(4), 945-981.
- Springer, M. G., Swain, W. A., & Rodriguez, L. A. (2016). Effective teacher retention bonuses: Evidence from Tennessee. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 38(2), 199-221.
- Strunk K.O., Zeehandelaar D. (2011). Differentiated compensation: How California school districts use economic incentives to target teachers. *Journal of Education Finance*, 36(3), 268-293.
- Swain, W. A., Rodriguez, L. A., & Springer, M. G. (2019). Selective retention bonuses for highly effective teachers in high poverty schools: Evidence from Tennessee. *Economics of Education Review*, 68, 148-160.
- UNESCO (2013). *Clasificación internacional normalizada de la educación CINE 2011*. <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/iscsed-2011-sp.pdf>
- UNESCO (2022a). *Glossary UNESCO*. <http://uis.unesco.org/en/glossary>
- UNESCO (2022b). *Thesaurus UNESCO*. <https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/page/concept6774>
- Vegas, E., & Umansky, I. (2005). Mejorar la enseñanza y el aprendizaje por medio de incentivos.¿. Qué lecciones nos entregan las reformas educativas de América Latina.

