

---

# DECLARACIÓN SOBRE LAS CONDICIONES LABORALES DOCENTES

---



Coalición  
Latinoamericana para la  
Excelencia  
Docente

## PREFACIO

Desde la Coalición Latinoamericana para la Excelencia Docente, sostenemos que la docencia es uno de los factores clave para contar con un sistema educativo de calidad acorde a los desafíos e incertidumbres que plantea este mundo.

Cada docente debe ejercer su profesión en un sistema educativo que lo acompañe, lo potencie y le brinde las condiciones laborales propicias para reconocer sus logros profesionales según criterios transparentes y validados; el sistema educativo, a su vez, debe garantizar una progresión laboral acorde al desempeño docente en el aula y promover un desarrollo profesional que incida en la mejora de los aprendizajes de niñas y niños.

La diversidad que caracteriza a la región permite identificar distintas reformas orientadas a la mejora de los aspectos que hacen a las condiciones laborales. Sin embargo, aún queda un gran camino por recorrer para alcanzar logros sostenibles que generen el cambio requerido por el sistema y permitan, a su vez, elevar el prestigio y la valoración social de la carrera docente.

Abordar las condiciones laborales docentes implica tomar decisiones en diversos aspectos. Debe contemplarse la estructura de la carrera docente, el ingreso y la progresión en ella; contar con un sistema de evaluación magisterial confiable y transparente, que brinde datos certeros que permitan el desarrollo y tomar decisiones contextualizadas; así como consolidar un sistema de incentivos que hagan más atractiva la profesión docente, reteniendo en el aula a aquellos docentes capacitados, comprometidos y con experiencia.

La pandemia del COVID-19 nos vuelve a unir en un compromiso cada vez más profundo. Luego de un proceso de trabajo virtual en los meses de septiembre y octubre de 2020, los miembros de la Coalición Latinoamericana para la Excelencia Docente, compartimos la siguiente declaración con la que buscamos propiciar un diálogo regional acerca de los factores clave para garantizar las condiciones laborales necesarias para una docencia de excelencia, así como contribuir a un mejor diseño, formulación y ejecución de las políticas públicas.

Para ello, hacemos una serie de recomendaciones fundadas en el estudio, la evidencia y la experiencia de los miembros de la Coalición para el fortalecimiento de la docencia en la región.

## ENTRADA Y AVANCE EN LA CARRERA DOCENTE

La calidad de los sistemas educativos depende de la calidad de sus docentes y las condiciones que estos tengan para la práctica laboral y su desarrollo profesional. Por lo tanto, la estructura de la carrera docente, y sobre todo de los procesos de entrada, permanencia y movilidad horizontal y ascendente, juegan un papel determinante a la hora de garantizar metas tales como: su profesionalización, el reconocimiento apropiado de los docentes efectivos, la actualización permanente y su desarrollo profesional.

Actualmente, las carreras profesionales para los docentes en América Latina suelen distar mucho de esas metas. Los concursos de ingreso no necesariamente seleccionan a los mejores candidatos, y, en los casos en que existen procesos de inducción y acompañamiento para docentes noveles, tienden a ser débiles.


Asimismo, los avances en la carrera funcionan muchas veces de manera automática, impulsados por el tiempo, la antigüedad, la acumulación de títulos, o una combinación de factores-, que no permiten la posibilidad de reconocer a los docentes más efectivos.

Sin embargo, sería inexacto señalar que no han existido avances en estos temas. En los últimos años, se han visto algunas reformas prometedoras de las carreras docentes, particularmente esfuerzos para revisar los mecanismos y perfiles de contratación, establecer marcos del buen desempeño docente, ofrecer más y mejor apoyo a los docentes noveles y el establecimiento de períodos de prueba junto con programas de promoción horizontal y por méritos.

Si bien estas tendencias son positivas, aún no representan la realidad en la mayoría de los países de la región. Como Coalición, ofrecemos las siguientes recomendaciones con ánimo de reconocer los progresos e impulsar mejoras de las políticas de entrada, permanencia y avance en la profesión de todos los países latinoamericanos.

### Estas recomendaciones son:

- **Convocar concursos transparentes de entrada a la docencia, articulados con la formación inicial y validados para seleccionar a los mejores candidatos.** Una carrera docente meritocrática y prestigiosa requiere establecer credibilidad desde el inicio, es decir, desde los concursos públicos. Destacamos cuatro elementos clave para garantizar que todos los actores puedan confiar en el proceso y los resultados de esos concursos públicos:




**1. Periodicidad:** Se enfatiza la necesidad de que la realización de los concursos mantenga secuencia y frecuencia en el tiempo y que sea un proceso regulado por la ley. Esta periodicidad confiere a los concursos, y por ende a la selección de los docentes, que sean determinados por las necesidades y demandas del sistema, y no por motivos políticos. Además, permite a quienes quieran postularse tener el tiempo necesario para prepararse para el proceso de evaluación.

**2. Transparencia de los procesos de selección:** La transparencia empieza con la periodicidad de los concursos, pero también incluye la comunicación abierta de los procesos, expectativas y las lecciones aprendidas de los procesos, y las herramientas que se usan para determinar quién puede desempeñarse como docente y quién no. El primer paso es la construcción de instrumentos confiables y objetivos para la selección de los mejores docentes, y esquemas para la asignación de los puntajes. Ambos elementos deben estar basados en criterios técnicos validados por procesos académicamente rigurosos. En cuanto a lo que se debe medir, enfatizamos la consideración de las competencias del profesor como parte esencial del concurso, incluyendo su dominio de la materia, práctica docente, didácticas específicas, competencias digitales y aptitudes socioemocionales.

**3. Articulación con las políticas, objetivos y calidad de las instituciones de formación inicial, tanto públicas como privadas, y los marcos de competencias para la docencia.** Si asumimos que la trayectoria tradicional para los docentes implica que participen en los concursos de selección al salir de su formación inicial, debería haber coherencia entre lo que aprenden en su formación inicial, las competencias y habilidades medidas por el concurso, los logros de aprendizaje esperados y las necesidades y los contextos de las modalidades educativas de los ministerios de Educación. Así como establecimos en la Declaración sobre la Formación Inicial Docente, los marcos de competencias docentes deberían definir y contener los conocimientos y las habilidades que se buscan en los docentes, desde el desarrollo de los currículos de la formación inicial hasta la selección de los concursantes y la evaluación de los profesores en el aula.

**4. Reconocimiento particular a docentes de áreas rurales, fronterizas, de conflicto y urbano marginales.** Actualmente los incentivos, donde existen, para que los docentes trabajen en áreas vulnerables o de bajos recursos, no son lo suficientemente atractivos. Además, en varios países, se observa que algunos docentes pueden utilizar el sistema para evitar un nombramiento en plazas menos elegidas. Por eso, los concursos necesitan asegurar, por medio de incentivos financieros, como por su normativa, el nombramiento de docentes capacitados y eficaces para las escuelas y comunidades más vulnerables.

● **Diseñar y mejorar los modelos de inducción para acompañar a los docentes noveles** en sus primeros años de inserción a la carrera docente y asegurar su integración exitosa en la trayectoria profesional. Los primeros años en el aula son cruciales para los docentes a lo largo de su carrera. Para eso, se requiere incorporar la perspectiva socioemocional de la carrera docente, el clima laboral, la convivencia, el trabajo colaborativo con




sus pares, así como la evaluación de la práctica en aula como insumo para el crecimiento profesional continuo (ver sección sobre Evaluaciones).

Como elemento clave del proceso de inducción, se debe estipular un período de prueba de al menos dos años para los docentes nóveles. Esta etapa les brinda a los maestros la oportunidad de mostrar, aun a ellos mismos, que son capaces de la profesión y de conocer mejor su espacio laboral. Durante el período de prueba, los docentes nóveles deberían recibir un acompañamiento adecuado con mentoría, observaciones y retroalimentación sobre sus prácticas profesionales. El rol del profesor mentor para los docentes nóveles debe desarrollarse como forma de promoción horizontal de maestros destacados, en articulación con un tutor en el centro escolar del profesor novel, e incorporar herramientas de observación participante y de su desempeño en aula. En este proceso no se debe dejar de lado los equipos de gestión de los centros, ya que pueden ser un factor clave en el desarrollo profesional del nuevo docente. Además, enfatizamos que el proceso mismo de acompañamiento debe servir de motivación para la revisión de la práctica y cultura de gestión docente del maestro en ejercicio. Asimismo, es clave que en esta etapa los docentes nóveles sigan en contacto con los formadores de formadores que trabajan en las universidades, a fin de que sus aprendizajes permitan una retroalimentación permanente para el ajuste de los currículos de formación inicial.

- Una carrera docente de alta calidad implica repensar los mecanismos de los que está compuesta actualmente. Sugerimos dispositivos **de avance profesional que incorporen carreras diferenciadas para la docencia**, incluyendo oportunidades de investigación, dirección y gestión. Estas carreras distintas deberían contar con sus propios **marcos para la promoción horizontal**, y, en las carreras pedagógicas, destacamos particularmente que estos avances incluyan rutas de movilidad y ascenso definidas por el mérito y desempeño de los docentes y no por las limitaciones o posibilidades fiscales de los ministerios. Además de reflejarse en las remuneraciones, los ascensos profesionales deberían estar acompañados por acceso a fondos para proyectos innovadores, con temporalidad, y medidos por logros de aprendizajes de alumnos y su aprecio, transferencia o adopción por otros maestros, como se puede ver en la sección sobre Incentivos Profesionales. Finalmente, el ascenso en la carrera profesional del docente no puede requerir que deje el aula. Por eso, recomendamos la construcción de posibilidades laborales en la escuela para el docente cualificado que reconozcan sus capacidades profesionales y también lo mantengan trabajando con estudiantes directamente.

Los docentes deberían poder contar con **oportunidades consistentes y transparentes para avanzar profesionalmente**. Un componente esencial de estos cambios de categoría es un proceso evaluativo del desempeño del docente y sus competencias y conocimientos que incluye, entre otros aspectos, un examen. Enfatizamos que estos procesos deben sobre todo incluir un elemento formativo y ofrecer a los docentes la oportunidad de mostrar lo que saben y lo que pueden hacer. Para lograr eso, se requiere de evaluaciones que utilicen diversos instrumentos (cuantitativos, cualitativos, portafolios, etc.), en tiempos normados para los ascensos, junto con un apoyo a los docentes para los exámenes de cambio de categoría (ver sección sobre Evaluación). Los ascensos profesionales deberían estar acompañados por un mejoramiento en las condiciones económicas, ya sea por la vía salarial o por la de bonos y prestaciones, para que sean atractivas, equivalentes a otras profesiones y que tomen en cuenta las cualificaciones y la



formación de los docentes. El cumplimiento de esta visión será imposible sin la posibilidad de incentivar reformas administrativas en los sistemas educativos que potencien y acompañen los procesos de desarrollo profesional de los docentes.

● La cuestión de cómo **diseñar un mecanismo de ascenso docente viable en términos del financiamiento y que responda a las necesidades de la oferta, demanda y la distribución de docentes entre los distintos niveles y especialidades**, es fundamental para poder asegurar la calidad y estabilidad de la carrera en el tiempo. Proponemos estudiar, como Coalición, la factibilidad presupuestal de un plan de largo plazo para el financiamiento de la carrera docente y presentar buenas prácticas en términos del marco legal y el progreso de distintos países hacia estas metas. Para asegurar que sea integral, tal estudio implicara una revisión de la disponibilidad y las fuentes de financiamiento para mejorar las condiciones laborales y salariales de los docentes; los incentivos de nueva generación, es decir no financieros (ver sección sobre Incentivos Profesionales); la existencia de sistemas de información sobre oferta y demanda, así como registros nacionales de maestros con datos sobre el perfil sociodemográfico, formación, centro de trabajo y nivel en el escalafón, entre otros. También implicaría una estimación confiable de la cantidad de docentes que se requiere en cada nivel, las diferencias remunerativas entre escalas e implicaciones económicas.

● Con todas estas recomendaciones, esperamos destacar la necesidad de construir carreras docentes técnicamente sólidas, reconocidas socialmente y protegidas de los vaivenes políticos. La vigilancia social puede jugar un rol clave a la hora de fortalecer el reconocimiento y la confianza pública en la docencia. Por este motivo, recomendamos **estimular el diseño de mecanismos de rendición de cuentas y contraloría social**, con un cuerpo honorario y diverso de todos los procesos e instrumentos de entrada, avance y adscripción de la carrera docente para asegurar transparencia de procesos y roles e independencia de los ciclos políticos.

Como Coalición, instamos con urgencia a **eleva el prestigio de la carrera docente y su valoración social como una profesión esencial y rigurosa que evoluciona y genera crecimiento profesional**. Si bien los factores normativos y de políticas públicas son esenciales para hacer la carrera docente más atractiva, es necesario amplificar el volumen y protagonismo de otros actores sociales y su incidencia en las discusiones nacionales sobre la calidad docente para lograr la concientización de ésta última en el ámbito público. Estos otros actores pueden incluir, por ejemplo, líderes de opinión, periodistas, dirigentes, líderes sociales o empresarios, que por medio de la oferta de una formación técnica específica, pueden actuar como voceros en la construcción de una nueva narrativa para incrementar diálogos informados entre los distintos actores sociales, gubernamentales y académicos, sin menoscabo de sus visiones. Éstos a la vez, pueden representar un aporte para superar los discursos agotados sobre la carrera docente y avanzar con mayor celeridad a renovar la visión del docente y su carrera en el siglo XXI en la América Latina actual.

## EVALUACIÓN DOCENTE


Las y los docentes son críticos para los procesos de aprendizaje en cualquier contexto y en cualquier condición. Aún en medio de una crisis sanitaria global, su rol y su desempeño dependen del respaldo institucional que reciban. Por lo tanto, su formación y su trayectoria deben ser reconocidas y acompañadas de las mejores prácticas con base en sus propios contextos. La evaluación docente no sólo provee de información a los mismos profesionales, sino que permite orientar su práctica y desarrollo profesional; también habilita al sistema educativo para tener orientaciones certeras sobre cómo incidir en el diseño y puesta en marcha de políticas educativas centrales para la carrera docente, tales como la formación inicial y continua, la contratación, la asignación a cargos, y el reconocimiento y valorización de su labor social y educativa.

La evidencia de la región coincide en la necesidad de evaluar, incluso en las múltiples formas que ésta puede tomar y los usos e implicaciones que se les dan a los resultados con base en las particularidades y normativas de los distintos contextos. Por ejemplo, en algunos países, la evaluación docente es concebida como una instancia burocrática que ejerce el director del establecimiento pero que no tiene un impacto real en la propia práctica y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. En otros casos, por el contrario, la evaluación determina el futuro laboral del docente. Los extremos se hacen visibles en la geografía con tensiones que resultan importantes de resolver si se tomasen mejores prácticas y se compartieran aprendizajes significativos. Adecuar, compartir y contextualizar es el llamado de estas recomendaciones sobre evaluación docente.

Consideramos que para promover un crecimiento progresivo en la carrera docente y en sus condiciones laborales, es necesario contar con un sistema de evaluación docente robusto y flexible a la vez, que promueva el uso de resultados para el reconocimiento y buen desempeño que apuntalen a una mejora en la práctica educativa y en los logros del aprendizaje.

Es por ello que, como Coalición, exponemos las siguientes recomendaciones de política para impulsar una nueva evaluación docente que ponga al centro y fortalezca las condiciones profesionales y la excelencia docente:

- **Posicionar el tema de la evaluación docente en la región para fortalecer su prioridad en el sistema educativo y social, su credibilidad técnica y su reconocimiento profesional.** Tal como se propuso en la Declaración sobre la Formación Inicial Docente, consideramos que “todos los países de la región deben contar con un marco de competencias docentes” fruto de un acuerdo entre distintos actores del sistema educativo. Esta primera instancia será fundamental para construir luego el conjunto de evidencias que den cuenta del buen desempeño docente. Un sistema de evaluación docente aprobado oficialmente, normado legalmente y



construido colectivamente dará lugar a una implementación más comprometida a la hora de promover cambios en la política evaluativa de un país.

Proponemos consolidar un sistema evaluativo coherente, que reconozca los contextos y diversidad de aprendizajes y que a su vez acompañe la vida profesional del docente en distintas instancias: desde su comienzo, con la evaluación de ingreso a la docencia, a lo largo de su desarrollo profesional, con una evaluación sobre su desempeño; y con evaluaciones específicas para aquellos docentes que aspiran a nuevos cargos o funciones con posibilidades claras y transparentes para ascender en las diversas escalas de carrera.


Sugerimos crear un sistema de incentivos y consecuencias adecuado y coherente con los sistemas de evaluación, los cuales dependerán de la estructura elegida por cada uno de los países, su estructura presupuestal, entre otros factores, para fomentar una congruencia entre el desarrollo profesional y los sistemas evaluativos como un trabajo de responsabilidad mutua. La creación de tal sistema debería contar con la participación, no sólo de los ministerios de educación, sino también de colectivos docentes, sindicatos, gremios, equipos directivos, especialistas, universidades públicas y privadas, centros de formación, representantes de estudiantes, padres de familia y, eventualmente, organismos internacionales especializados en la materia.

Solicitamos que la gestión de la evaluación docente cuente con niveles de autonomía con base en las estructuras y organizaciones locales, a la vez que se articule con las políticas educativas. En el caso de las evaluaciones de alto impacto, como las evaluaciones de entrada al sistema, ascenso o acceso a otros cargos, consideramos que deben ser diseñadas y ejecutadas por el ministerio u otro organismo que acompañe su implementación. Por su parte, para aquellas evaluaciones de bajo impacto, como las relacionadas con la formación continua y el desarrollo profesional, proponemos un diseño por parte del ministerio, pero una ejecución que cuente con un margen de autonomía suficiente para los equipos directivos de las instituciones educativas. Entendiendo la complejidad intrínseca de los sistemas de evaluación docente, debido a la multiplicidad de actores y las implicancias en sus relaciones, se debe procurar que sea lo más objetiva posible y busque la mejora de la calidad.

Invitamos a los tomadores de decisiones a **desarrollar y fortalecer las capacidades institucionales para el desarrollo de competencias técnico-operativas y para el diseño, implementación y gestión de sistemas de evaluación docente**. También enfatizamos la necesidad de construir alianzas entre los niveles del sistema educativo, desde el gobierno central, regional, estatal o distrital, hasta el nivel de la escuela, para lo cual hay que fortalecer, además, el rol del directivo en su aspecto pedagógico.

Recordamos la urgencia de construir sistemas de información objetiva y confiable sobre los resultados de las evaluaciones docentes en la región que produzcan evidencia y que permitan a los ministerios, y a los mismos actores educativos, formar y acompañar la mejora del desempeño docente y del sistema. Señalamos lo anterior para hacer visible a la evaluación como un proceso integral y vinculado a la formación y desarrollo profesional docente.





- **Desarrollar un sistema evaluativo que apoye la mejora de la práctica docente.** Es necesario enfatizar una concepción de la evaluación docente formativa que esté conectada con programas efectivos de formación y actualización docente que, a la vez, le permitan al profesional de la educación mejorar sus competencias dentro y fuera del aula. Esto supone que la evaluación del desempeño docente debe ser parte del proceso mismo de definición de la formación inicial y continua del docente, y no una actividad desligada del día a día del proceso de formación y desarrollo de la carrera. Dichas evaluaciones pueden contemplar el uso de diversos instrumentos y estrategias tales como la observación de la práctica docente, portafolios de proyectos docentes, evaluaciones de pares y de 360 grados, es decir, de todas las personas que tienen un contacto con el docente, modelos de reflexión-acción, que ofrezcan un panorama más amplio de la evaluación docente. Este proceso de evaluación debe contar con distintas etapas, cuya propuesta y diseño haya partido del ministerio, pero su ejecución sea realizada por el equipo directivo de la institución educativa, y una periodicidad mínima de tres años, dando un tiempo objetivo, realista y alcanzable para que el docente mejore su práctica de aula. A su vez, al comprometer a diversos actores de la comunidad educativa, tales como el propio docente, sus pares, sus estudiantes y sus directivos, se debe contemplar una capacitación en su abordaje según las responsabilidades de cada actor.

Resulta fundamental garantizar que la evaluación sea un proceso que tome como punto de partida la formación inicial o continua y que concluya en una retroalimentación a través de un plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo para que el docente continúe desarrollándose como profesional de la educación. Este proceso evaluativo, sumamente beneficioso para los docentes noveles, les permite mejorar su práctica al comenzar la carrera docente, también permite que todos los profesionales alcancen crecimiento profesional continuo, no sólo en el ámbito académico sino también en su práctica áulica, en relación al clima escolar y también en el desarrollo de las habilidades socioemocionales dentro del aula y en toda la institución. Para lograr que este proceso sea integral, tal como hemos planteado en la Declaración de Bogotá, se debe empoderar a los equipos directivos en su acompañamiento pedagógico, así como brindarles la autonomía necesaria para que puedan acompañar a sus docentes en el desarrollo y mejora de su práctica.

- **Lograr una complementariedad a la hora de establecer el nivel de centralización y descentralización de los sistemas de evaluación.** La posibilidad de implementar sistemas evaluativos a gran escala requiere de una responsabilidad compartida entre los ministerios de educación nacional, subnacional en el caso que corresponda, distritales o a nivel escolar. Su creación contempla el diseño, la socialización a nivel local, la implementación o ejecución, la gestión y el seguimiento, monitoreo y análisis de los resultados. Como Coalición consideramos que el sistema de evaluación de desempeño o de ingreso a la carrera debe ser centralizado y vinculado al desarrollo profesional para permitir generar análisis comparados, vincular los resultados con una estructura de incentivos y avance en la carrera y aumentar la transparencia y confianza pública en el proceso. Al mismo tiempo, su ejecución puede ser compartida, con una gran participación de los equipos directivos de las instituciones educativas en la parte formativa y de esa manera habilitar evaluaciones más vinculadas al contexto.

● Finalmente, consideramos que todo el trabajo orientado a la evaluación docente debe necesariamente **vincularse con los marcos de competencias** propuestos por los sistemas educativos, los cuales deben diseñarse junto al docente, siendo el docente compromisorio con aquellos marcos. Retomando lo propuesto en la Declaración sobre Formación Inicial Docente, como Coalición queremos asumir el desafío de generar una herramienta evaluativa de los marcos de competencias que permitan no sólo realizar un diagnóstico y posible creación o mejora de dichos marcos, sino también nos ponemos al servicio para acompañar a los distintos países en el desarrollo de la capacidad institucional necesaria para afrontar el desafío de crear o mejorar un sistema evaluativo y consolidar las capacidades técnicas y operativas para las distintas fases, el diseño, la implementación y la gestión; sobre todo en tiempos de COVID-19.

Desde la Coalición consideramos necesario que sean los propios sistemas educativos los que generen el cambio que se espera encontrar dentro y fuera de las aulas, proponiendo un sistema de evaluación confiable, justo y planificado, en la búsqueda de nuevos aprendizajes y acompañando a la carrera docente hacia la excelencia.

## INCENTIVOS PROFESIONALES

Asegurar condiciones laborales adecuadas es un imperativo para lograr que la profesión docente sea más atractiva y retener en el aula a docentes altamente capacitados, efectivos, comprometidos y con experiencia. Un elemento fundamental de las condiciones laborales es contar con esquemas de incentivos que estén alineados con el desarrollo profesional docente y que vayan más allá de los componentes económicos. En la región, sin embargo, es común que no existan formulaciones de incentivos con una mirada sistémica, que logren articular las necesidades de los docentes con su desarrollo profesional y, más importante aún, con el aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, en varios países de la región los ascensos en la carrera docente se dan de modo vertical, promoviendo la salida del docente del aula, con poco espacio de crecimiento profesional para quienes se desempeñan de manera sobresaliente en sus labores de enseñanza. Por esto, es necesario un sistema de incentivos que promueva el reconocimiento del esfuerzo y desempeño del docente, tanto en el aula como fuera de ella; con el fin de reconocer y dignificar la profesión docente y promover un crecimiento progresivo en la carrera.

Como Coalición, hemos concluido que los incentivos profesionales han de construirse tomando en cuenta los siguientes objetivos:

**1.** Atraer, retener, motivar y fomentar el desarrollo continuo y la innovación entre los docentes en función de la excelencia. Ello implica:

- Promover y reconocer el compromiso, la pasión y la vocación docente.
- Promover y reconocer las competencias y el desempeño y buenas prácticas.
- Motivar el mejoramiento continuo.
- Retener a los mejores maestros en el aula de clase.

**2.** Promover y cultivar un sistema basado en el mérito profesional y el impacto positivo sobre los aprendizajes de los alumnos.

Además de estos objetivos que permean los incentivos profesionales docentes de manera transversal, como Coalición hemos consensuado las siguientes recomendaciones que apuntan mejorar las condiciones laborales para el logro de la excelencia docente:

● **Definir las características o atributos que se pretenden promover en los docentes, priorizando su rol profesional.** A partir de allí, generar un marco común por país que oriente un esquema integral de incentivos, tanto monetarios como no monetarios, y que beneficie a los docentes a lo largo de las diferentes etapas de su carrera profesional. Los incentivos incluidos en este marco han de estar **articulados con la carrera y los estatutos docentes** y precisan tener como centro el “rol profesional del docente” al relacionar los incentivos a toda aquella labor que contribuya a mejorar la práctica del maestro en el aula. Respetando la diversidad de contextos que abraza a cada país de la región, es necesario reconocer que esta medida puede requerir cambios en los estatutos a ser dilucidados en cada país de acuerdo con su realidad específica.

● **Promover incentivos que garanticen la permanencia de los docentes más competentes en el aula** al ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional para que cada docente pueda evolucionar de manera horizontal y dentro de su vocación a lo largo de la carrera (ej. tiempo para investigación, oportunidades de mentoría). La palabra “vocación”, hace referencia a que estas oportunidades estén articuladas con el área de especialidad del docente o el área de interés profesional que redunden en la calidad de la docencia. El objetivo de estas oportunidades de desarrollo es asegurar que el crecimiento profesional docente sea en beneficio de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

● **Diseñar incentivos individuales ligados al desempeño docente e incentivos colectivos ligados al aprendizaje de los estudiantes y el logro de metas colectivas.** Los incentivos a nivel individual deben responder a los resultados de las evaluaciones docentes, a logros de investigación e innovación a nivel individual, y a decisiones individuales como el lugar de residencia o de trabajo con el fin de atraer docentes a zonas de difícil acceso. La implementación de esquemas de incentivos relacionados con el desempeño requiere indispensablemente que la evaluación de los docentes sea vinculante, es decir, que los incentivos sean una consecuencia de la evaluación. Por su parte, el diseño de los incentivos relacionados con la atracción de docentes a zonas de difícil acceso, vulnerables o remotas, deben de contemplar la temporalidad de los mismos establecidos en contratos o acuerdos entre las partes. Con relación a los incentivos colectivos, se deben diseñar aquellos que reconozcan esfuerzos colaborativos docentes y que estén

orientados a la mejora del aprendizaje de los estudiantes, al igual que a la investigación y la innovación de grupos docentes, reconociendo que los aprendizajes de los estudiantes provienen de resultados colectivos.

- **Crear y mantener incentivos no monetarios y simbólicos relacionados con la valoración docente** que reconozcan y fomenten el liderazgo y la ejemplaridad de los docentes. Un modo de visibilizar a aquellos grandes docentes y cultivar la motivación intrínseca de la profesión, puede ser conectando historias que evidencien el impacto que tienen los docentes más allá de la tarea académica de sus estudiantes. Además, estos incentivos deben velar también por un bienestar docente que integre los aspectos físicos y emocionales.

- **De manera gradual, asegurar que los salarios docentes sean competitivos en comparación con otras carreras.** Reconociendo la diversidad en la región, es necesario lograr que los salarios de los docentes sean lo suficientemente competitivos para atraer a la profesión a personas altamente capacitadas y comprometidas. Por ello, en los países en donde los salarios docentes están muy por debajo de los salarios de otras profesiones altamente valoradas, será necesario implementar un proceso de mejora salarial. Este proceso tendrá costos fiscales a lo largo del tiempo y, por lo tanto, debe ser parte de un esfuerzo estratégico y de largo plazo alineado con la política económica de responsabilidad fiscal, y no solamente un aumento generalizado de los salarios docentes.

- **Evaluar y medir el impacto de los incentivos implementados** con la intención de que los gobiernos tengan referencias claras de prácticas exitosas para replicar, basados en evidencia. Por otra parte, contar con elementos probatorios para no implementar esquemas de incentivos que se cree atractivos pero que en los hechos no logran los objetivos centrales señalados. Sería propicio, incluso, realizar estudios que permitan definir de manera más precisa las características de estos incentivos según el grado de desarrollo de la carrera, como algunas cuestiones de los contextos en que el docente desarrolla su ejercicio profesional. Consideramos relevante comunicar estos resultados con los docentes, con la intención de generar demanda e interés hacia las evidencias a ser utilizadas como base para la toma de decisiones.

Es importante resaltar que el diseño de un esquema de incentivos que sea integral y que esté alineado al cumplimiento de los objetivos (atraer, retener y fomentar el desarrollo de la excelencia docente) requiere de **una visión sistémica y de largo plazo.**

Se debe desestimular la implementación de paquetes de incentivos independientes que muchas veces obedecen a negociaciones con algunos grupos particulares o que se ofrecen para cumplir con exigencias o reclamos puntuales de algunos grupos, pero que no necesariamente están ligados al desempeño o al logro de metas colectivas relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes y que por lo tanto no cumplen con los efectos deseados.

Los esfuerzos que se realicen para implementar incentivos monetarios y no monetarios deben ser parte de una estrategia de largo plazo que asegure un crecimiento profesional y que a su vez impacte directamente en la calidad de los sistemas educativos.

## PARTICIPANTES

**Agustín Porres**

Fundación Varkey  
Argentina

**Alonso Sánchez**

Banco Mundial  
México

**Ana Flórez**

Teach for All  
Estados Unidos

**Analía Berruezo**

Argentina

**Ángela Español**

INICIA Educación  
República Dominicana

**Ariel Fiszbein**

Diálogo Interamericano  
Estados Unidos

**Bibiam Díaz**

CAF  
Panamá

**Daniel Morales**

IDEICE  
República Dominicana

**David Calderón**

Mexicanos Primero  
México

**Ernesto Díaz**

Instituto 512  
República Dominicana

**Fernando Giménez Zapiola**

Fundación Varkey  
Argentina

**Helga Cuellar Marchelli**

FUSADES  
El Salvador

**Isabel Román**

Estado de la Nación  
Costa Rica

**Javier Bermúdez**

Universidad de La Sabana  
Colombia

**Javier Tarulla**

Universidad de la Ciudad Autónoma de Buenos  
Aires  
Argentina

**Jorge Jaime**

CNE  
Perú

**Juan Camilo Aljuri**

Fundación Compartir  
Colombia

**Julio Sánchez**

ISFODOSU  
República Dominicana

**Julio Valeirón**

IDEICE  
República Dominicana

**Lucila Malnatti**

Fundación Varkey  
Argentina

**Luis Miguel Bermúdez**

Global Teacher Prize Ambassador  
Colombia

**Luisa Gómez**

Fundación Compartir  
Colombia

**Marcela Henríquez**

Global Teacher Prize Ambassador  
Chile

**Marcelo Ribeiro**

Profissão Docente  
Brasil

**Mariano Narodowski**

Universidad Torcuato Di Tella  
Argentina

**Michelle Guzmán**

INICIA Educación  
República Dominicana

**Olga Lucía Riveros**

Universidad Panamericana  
Colombia

**Orlando Ariza**

Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar  
Colombia

**Otto Granados**

OEI  
México

**Pablo Bayas**

UNICEF  
Ecuador

**Patricia Matos**

UNPHU  
República Dominicana

**Patricia Vázquez**

Radix Education  
México

**Renato Opertti**

Universidad Católica del Uruguay  
Uruguay

**Sandra García**

Universidad de Los Andes  
Colombia

**Sarah Stanton**

Diálogo Interamericano  
Estados Unidos

**Silvia Cardarelli**

Argentina

**Víctor Sánchez**

MINERD  
República Dominicana



**Viviana Esquivel Vega**

MEP

Costa Rica

**Ellen da Silva**

Profissão Docente

Brasil

**Crisanto Quiroga**

Universidad de La Sabana

Colombia