



¿Es conveniente el uso de incentivos salariales para el profesorado vinculados al rendimiento de los estudiantes?*

Desde una perspectiva de gestión pública es importante considerar la retribución del profesorado, ya que este colectivo es parte fundamental del gasto educativo. Recientemente ha recibido bastante atención el establecimiento de programas de incentivos salariales, llamados *merit pay* o *pay per performance* (pago por rendimiento, PPR), en las enseñanzas no universitarias. El PPR consiste en evaluar la actuación de los docentes, básicamente a partir del rendimiento de los

estudiantes, y ofrecer un incentivo monetario a los que alcanzan niveles más elevados. Esta práctica existe en varios países y, especialmente, se aplica en el ámbito local en los Estados Unidos. Cataluña acaba de incorporar el PPR en su legislación (ORDRE ENS/330/2014, del 6 de noviembre), de manera que se considera el rendimiento de los alumnos como uno de los factores de evaluación del profesorado, si bien no resulta imprescindible para alcanzar mejoras salariales.

“ El pago por rendimiento puede mejorar los resultados de los estudiantes, pero no está garantizado que así sea ”

Tabla I. Argumentos a favor y en contra de establecer sistemas de incentivos basados en el rendimiento de los estudiantes

A favor	En contra
Pueden generar mejoras reales en los resultados de los estudiantes	Los resultados académicos de los estudiantes también dependen de factores ajenos a los docentes. Además, un test solamente recoge una parte del aprendizaje
Es un indicador objetivo que ayuda a tomar decisiones a nivel de centro: los directores detectan bien la actuación de los profesores extremos pero el resto cuesta más	No hay resultados de pruebas externas para todos los alumnos de todos los cursos ni asignaturas para aplicar métodos objetivos
La docencia es una de las profesiones con menor dispersión salarial. El PPR puede suponer incrementos retributivos para los más eficaces	Se supone que los resultados de los alumnos son debidos exclusivamente al trabajo del profesor del curso y, al mismo tiempo, que un docente no incide en el aprendizaje futuro de los estudiantes
Puede afectar a la selección y retención de docentes, atrayendo a profesores más eficaces y forzando el abandono de los menos competentes	Los estudiantes pueden esforzarse de diferente manera en función de la importancia que tiene un determinado curso en su progreso académico
Puede mejorar la imagen de los centros públicos al dar más importancia a los resultados de los estudiantes	Puede generar estrategias en el profesorado que mejoren los resultados de los estudiantes sin mejorar el aprendizaje: <i>teaching to the test</i> , selección de los alumnos que se presentan a pruebas, facilitar la copia, etc.
Son más costo-eficientes que medidas dirigidas a dotar el sistema de más profesores por alumno	El coste de la gestión del sistema de incentivos puede resultar elevado
Los incentivos de grupo pueden fomentar la colaboración entre profesores. Se puede generar una cultura de mejora continua y de participación de los docentes en la toma de decisiones	Los incentivos individuales pueden reducir la cooperación entre profesores. Los colectivos pueden generar problemas de no implicación (<i>free-rider</i>) de algunos docentes, en especial en centros con muchos profesores
Puede ser más exitoso si se contempla como un plan a largo plazo y no como una prueba piloto	Posible no predisposición de los docentes al PPR y oposición sindical que lleve al conflicto

Fuente: Escardíbul (2015).

*Estudio basado en Escardíbul, J.O. (2015). ¿Es recomendable implantar incentivos salariales para el profesorado vinculados al rendimiento académico de los estudiantes? ¿Qué funciona en educación?, n. 1, julio, 1, 15-29. http://www.ivalua.cat/documents/1/15_10_2015_15_41_10_Que_funciona_castella.pdf

“Un método de incentivos por pago por rendimiento comporta una alta complejidad metodológica”

se compara la mejora obtenida por el estudiante con la esperada, dadas sus circunstancias y trayectoria académica; la diferencia o “valor añadido” se asigna al profesor. El segundo tiene en cuenta la mejora en los resultados de cada estudiante respecto del resto de los alumnos (o de los más similares), de forma que se analiza la mejora en términos comparados.

- Individual (por profesor) o colectivo (grupo de profesores de un centro).
- Premio puntual o incentivo salarial permanente.
- De importe fijo o que varíe en función del resultado obtenido.
- Abierto (gana el incentivo quien alcanza los objetivos) o cerrado (se compite con un presupuesto cerrado).
- Con evaluación externa (autoridad educativa), interna (dirección de centro) o mixta.

Los PPR y los resultados de los estudiantes

Los programas de PPR se caracterizan por tener formatos muy diferenciados, si bien todos vinculan, total o parcialmente, el sistema de incentivos con los resultados de los alumnos (normalmente como mejoras en pruebas estandarizadas externas en matemáticas y comprensión lectora).

Algunos sistemas implantan métodos muy innovadores. Un ejemplo de ello es el programa aplicado en Chicago Heights (Illinois), que crea un sistema de PPR en el que unos profesores pueden alcanzar mejoras salariales si los estudiantes obtienen un buen resultado relativo y otros reciben parte del incentivo por adelantado y lo pueden complementar o perder en función de los resultados de los alumnos. Asimismo, el programa IMPACT (en el Distrito de Columbia) establece cinco categorías de eficiencia del profesorado y, en función de la categoría alcanzada, los profesores pueden recibir incrementos salariales puntuales, recibir incrementos que se consolidan en la nómina, pero también ser despedidos si no mejoran.

Las evaluaciones de las experiencias llevadas a cabo en los Estado Unidos muestran resultados diversos, repartidos de forma casi paritaria entre éxitos y fracasos. La evidencia en países en desarrollo presenta unos mejores resultados, con una clara mayoría de programas con resultados positivos.

Implantación de un sistema de PPR

La implantación de un sistema de PPR no garantiza su éxito y no se puede predecir, si se aplica, cuál es el mejor sistema. Esto no excluye, sin embargo, la posibilidad de aplicar un programa de PPR, ya que un buen número de experiencias han sido exitosas.

Considero conveniente introducir un sistema de PPR para remunerar el trabajo docente bien hecho, incluir la mejora del rendimiento de los estudiantes como un claro objetivo del sistema educativo y atraer mejores docentes. Ahora bien, el indicador de rendimiento del profesorado debe contener elementos de *input* y *output*, así como un componente de remuneración individual y colectivo. Al incluir elementos de *input* así como una parte de evaluación individual, los docentes pueden constatar que se valoran ciertos elementos que dependen de su propio comportamiento. Entre los *inputs*, se deben valorar aspectos relacionados con la práctica docente, como la actuación en el aula, la elaboración de materiales, la relación con las familias, etc., y se debe proporcionar formación al respecto. Con la inclusión de factores de *output* así como una parte de evaluación colectiva, se vinculan los incentivos a los resultados de los estudiantes y no se elimina el incentivo a trabajar en equipo. También convendría que el incentivo no fuese un premio puntual, sino estable en el tiempo. En cualquier caso, no solo con incentivos de PPR se conseguirá aumentar la motivación y eficacia de los docentes y el rendimiento de los estudiantes.

J.Oriol Escardíbul Ferrà, investigador del IEB

Existen argumentos a favor y en contra de aplicar un sistema de PPR (véase la tabla I). Básicamente, los defensores del PPR destacan que este sistema incentiva a los docentes a mejorar en su tarea, generando, al mismo tiempo, la mejora en los resultados de los estudiantes. Además, puede atraer y mantener dentro del sistema educativo a los profesionales más eficaces. Los detractores destacan los problemas metodológicos del sistema de PPR, que lo convierten en un sistema de incentivos ineficaz, así como los problemas de insertar incentivos monetarios derivados de la evaluación de la tarea docente.

El indicador del rendimiento en los PPR

Los indicadores de rendimiento usados en evaluaciones de PPR pueden variar significativamente en función de diversos elementos:

- Pueden basarse completamente en medidas de *output*, o incluir también elementos de *input* del profesorado (formación, actuación en el centro, etc.).
- En el caso de los *outputs*, se puede tener en cuenta el resultado de los alumnos o la mejora en los resultados. En el último caso se utilizan dos métodos. El primero compara las mejoras de los resultados de los estudiantes en pruebas externas con las mejoras esperadas, que se estiman teniendo en cuenta los resultados en pruebas anteriores y las características socioeconómicas de los alumnos. Así,