

Factores de motivación y desmotivación del profesorado salvadoreño y las políticas nacionales*

María Teresa Cruz**

Introducción

El artículo contiene un resumen de los resultados encontrados en la investigación “Factores asociados a la motivación docente”, estudio cualitativo que tuvo como propósito conocer, de primera mano, las valoraciones sobre la motivación y desmotivación de una muestra de docentes salvadoreños de escuelas públicas de los departamentos de La libertad y San Salvador.

La investigación se enfocó en conocer los factores de motivación y desmotivación en la dinámica cotidiana del ámbito educativo, en la cultura escolar, y su relación con las políticas educativas dictadas por el Ministerio de Educación de El Salvador.

El estudio se llevó a cabo en el microespacio donde los docentes realizan su función educativa: la escuela. Chacón (1997) define la escuela o unidad educativa como un centro de trabajo organizado para desarrollar programas educativos, culturales y de liderazgo social. Este autor plantea la institución educativa como aquella que cumple actividades de planificación, ejecución y evaluación. En esa dinámica amplia y compleja es donde los docentes realizan su tarea, regidos por una serie de disposiciones asumidas por decreto, donde no han tenido consulta ni participación alguna en su definición, pero que deben cumplir. Dichas disposiciones son causa de mucho malestar y desmotivación, por situarles ante un rol nada protagónico, pues son nada más que ejecutores. Este rol no motiva al gremio a sentirse

* Artículo producto de la tesis elaborada para optar al grado de maestría, por María Teresa Cruz y Claudia Perla, *Factores asociados a la motivación docente*. UCA 2009

** Catedrática e investigadora del Departamento de Ciencias de la Educación, UCA.

comprometido con la tarea de enseñar; por lo tanto, no se compromete con los objetivos que pretende la institución ministerial. Esta situación se vuelve compleja, ya que, en lugar de contar con un cuerpo de docentes motivados, se está construyendo un gremio desmotivado e inconforme con su situación; docentes que no se comprometen con la tarea de la enseñanza, debido a que no se sienten parte de esta institución y no han logrado hacer suyos los objetivos educativos que se les exige cumplir.

Los docentes, para llevar a cabo con éxito la tarea de la enseñanza, deben estar satisfechos, deben ser personas motivadas en la realización del ejercicio de la profesión. Pero ¿qué necesitan los docentes para estar motivados? ¿Qué factores están asociados a la motivación de los docentes salvadoreños, de manera que se sientan satisfechos y realizados como profesionales, y asuman la tarea docente con mayor compromiso, responsabilidad y agrado, a la vez?

Con el fin de indagar el pensar y sentir del gremio de docentes sobre la motivación en su desempeño profesional, se realizó la presente investigación; a la vez, los resultados de la misma pueden aportar a la creación o modificación de políticas educativas que contribuyan a mejorar la calidad de la educación en el país.

La metodología utilizada en la investigación fue cualitativa, con énfasis en lo descriptivo. Las técnicas empleadas fueron grupos focales y narraciones-entrevistas, aplicadas a una muestra de 46 maestros.

¿Qué es la motivación docente?

La motivación interviene en todos los ámbitos de la existencia humana como mecanismo para el logro de objetivos y metas determinadas, es un tema de mucho interés en todas las áreas del conocimiento y desarrollo humano, a la vez que tiene gran impacto a nivel individual y social.

Además, es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Por lo tanto, la motivación está relacionada con el impulso, porque este provee eficacia al esfuerzo para el logro de los objetivos personales o institucionales, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, sintiéndose parte de la institución o comunidad donde su acción cobra significado.

En el área laboral, la motivación es fundamental porque mantener motivado al personal de una organización es decisivo para el logro de los objetivos y el éxito de la misma. Si los trabajadores se encuentran motivados, cada día se esfuerzan más por tener un mejor desempeño.

La motivación está conformada por dos tipos de factores: intrínsecos y extrínsecos. Ambos determinan la actividad de los seres humanos. En este caso, se hace referencia a la motivación del profesorado, como un elemento que contribuye al buen desempeño de la función docente.

La motivación intrínseca tiene sus vaivenes y no siempre resulta suficiente. El trabajo docente produce satisfacciones, pero también genera una buena cantidad de estrés y frustraciones. Por esa razón, es sumamente importante atender los factores más críticos de motivación extrínseca. Dentro de esta categoría, hay tres grandes temas que deben ser adecuadamente considerados en una política de promoción del magisterio para el mejoramiento de la calidad educativa: (a) salarios, (b) incentivos y (c) clima institucional.

En su informe *Elementos para una política integral de desarrollo profesional de los maestros*¹, Samayoa enfoca la motivación del profesorado desde una visión más integral: el desarrollo profesional de los maestros y la

1. Samayoa, J., *Elementos para una política integral de desarrollo profesional de los maestros* [Documento inédito, elaborado y presentado para la Comisión Presidencial para el Desarrollo de la Sociedad del Conocimiento], 2004.

calidad de su desempeño. En este documento, propone una estrategia que incluye y armoniza cinco elementos: motivación, formación, exigencia, apoyo y evaluación.

En esta estrategia, la motivación es, según señala el autor, “el factor más importante en la educación”, y argumenta que “en la medida en que hay buena motivación, pueden faltar otras condiciones, pero se encuentra la manera de superar las dificultades y hacer las cosas bien”. De modo que la existencia o ausencia de motivación no depende de voluntades externas, sino de las personas y sus circunstancias. Por esta razón, el autor señala la necesidad de estar atentos a los “factores y circunstancias que tienen impacto, positivo o negativo, en la motivación de los maestros”.

La información que se obtiene de la permanente observación es la que serviría para formular, crear o mejorar programas, sistemas y estrategias que incidan favorablemente en generar y mantener una buena motivación del profesorado hacia su trabajo.

Diversos teóricos de la psicología motivacional en el campo laboral coinciden en que el factor motivador por excelencia es el trabajo

en sí mismo, mientras produzca sentimientos de agrado y autorrealización². Por ello, la motivación intrínseca es considerada como la más perdurable y la mejor, dado que no depende de otras personas ni de factores externos, sino que proviene del individuo mismo.

¿Qué factores motivan y desmotivan a los docentes salvadoreños?

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en una investigación realizada con docentes de primer ciclo de educación básica del país. Se aprecian los factores motivadores y desmotivadores en forma resumida y ubicados según orden de recurrencia; luego, se hace un breve análisis de los principales.

El aprendizaje y motivación del alumnado, la vocación y la realización profesional aparecen como los tres principales fuertes motivadores, todos ellos de carácter intrínseco, lo que confirma los postulados teóricos en cuanto a que este tipo de motivación es la más efectiva, potente y duradera, pues no depende de la voluntad de otros ni de condiciones externas, sino de la persona misma y eso proporciona mayores satisfacciones a la mayoría de docentes.

Tabla 1
Factores que motivan o desmotivan a los docentes salvadoreños

Motivadores	Desmotivadores
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje del alumnado. • Realización profesional. • Vocación. • Influencia del clima en la función docente. • Desempeño del director. • Trabajo en equipo. • Relación de afecto docente-alumnado. • Participación en la educación de sus hijos. • Reconocimiento del alumnado a la función docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración. • Aprendizaje y motivación del alumnado. • Manejo de las políticas por el MINED. • Participación de la familia en la educación de los hijos. • Condiciones socioeconómicas de la familia del alumno. • Mecanismos para la asignación de turno y grado. • Influencia del clima en la labor docente. • Desempeño del director. • Currículo saturado y poco tiempo para desarrollarlo. • Atención a la salud.

Fuente: Tesis *Factores asociados a la motivación docente*. 2009.

2. Vroom, V. y Deci, E., *Motivación y alta dirección*, México D. F.: Trillas, 1979.

Aprendizaje y motivación del alumnado es el factor que más llama la atención, es un fuerte motivador si está presente y un fuerte desmotivador si no lo está. Algunas expresiones de los docentes fueron:

- Se siente satisfacción de observar logros en los niños.
- Me da satisfacción poder ayudar a los niños en su aprendizaje.
- Me motiva el aprendizaje del alumnado.
- Me da gusto dedicarme a ellos y hacer muchas actividades para facilitar su aprendizaje.

El aprendizaje del alumnado es el factor principal de motivación para los docentes. Hacia él dirigen sus principales esfuerzos, por lo que es considerado un fuerte motivador cuando se logra, así como un moderado desmotivador cuando los aprendizajes no se producen.

Si se considera este factor como el propósito central de la función docente (aunque a veces se pierda de vista), y que expresa sus características extrínsecas en el sentido de que son los estudiantes quienes aprenden, pero también las intrínsecas porque el docente atribuye este logro a sí mismo, se produce un proceso de motivación intrínseca que se renueva y proporciona satisfacciones en el desarrollo de la función docente, producto de la cual, el maestro logra las compensaciones que más valora y espera: reafirmación de su autoestima, de su autoimagen como profesional competente y como persona poseedora de habilidades y cualidades que le permiten obtener resultados exitosos en los estudiantes, y reconocimiento de la comunidad educativa, en especial, del alumnado y la familia de este.

La realización profesional es un fuerte motivador. Según expresaron los docentes entrevistados, les motiva que el alumnado aprenda, y el logro de ello les causa gran satisfacción. Los datos de la presente investigación concuerdan con el planteamiento de Navarro (2002): un mayor grado de satisfacción con la profesión favorece una mejor percepción del desempeño:

- Una alegría conmigo misma eso de haber podido hacer algo por lo chicos.
- Me llena a mí de satisfacción el ayudar a otros.
- Me gusta el campo y llegar a identificarme con el alumnado y con los padres de familia.

Es difícil establecer la frontera entre los factores “realización profesional” y “vocación”, pues en las formas en que lo expresaron los maestros, están íntimamente vinculados. El factor vocación aparece como fuerte motivador. Sin embargo, al revisar la consideración que los docentes hacen de ella y la importancia que le asignan cuando se analiza la información obtenida en el punto de caracterización de los docentes motivados y desmotivados y en la identificación de factores, se observa que los maestros, por una parte, encuentran una relación de causa-efecto en lo referido a vocación-realización profesional-aprendizaje del alumnado; y, por otra parte, lo implican en una relación vocación-motivación: si el docente tiene vocación, estará motivado, y por lo tanto, hará un buen papel en el aprendizaje del alumnado, garantizando buenos logros en el aprendizaje; y si no la tiene, se sentirá desmotivado hacia la función docente y esto se reflejará en los aprendizajes del alumnado. Así lo expresan los docentes consultados:

- La vocación la fui haciendo, pero porque veía la gran deficiencia que había en muchos, y la pobreza, la gran necesidad.
- Para ser maestro, hay que tener vocación; si no, no hay motivación.
- Vocación es esa inclinación, ese amor para hallarle sentido a lo que hacemos al trabajar con niños.

Un maestro con vocación disfruta su función pedagógica, está motivado hacia su trabajo.

La vocación es percibida por los docentes como una entrega total e incondicional, sin límite de tiempo, con máximo sacrificio y esfuerzo, etc. Esta es una idea de vocación relacionada con los conceptos de misionero y

sacerdote, como afirma Juan Carlos Tedesco (1999).

En esta concepción, no se percibe el rol del docente como profesional, con dominio de competencias propias de la profesión, sino como si su desempeño, espíritu de entrega y compromiso con los estudiantes estuvieran condicionados por la vocación. Por esto, se considera que es necesario asumir con mayor énfasis el compromiso profesional que le asigna y demanda la carrera, como un trabajo de gran responsabilidad social del cual debe dar cuenta, con funciones definidas, y por el cual recibe una remuneración.

El “desempeño del director”, cuando está presente en un sentido positivo, es un factor de motivación fuerte. Algunas expresiones significativas fueron las siguientes:

- El rol de la dirección transmite seguridad, propone, genera trabajo en equipo, es el capitán, escucha a los docentes.
- El papel de la directora en la institución es de dirección, manda y organiza.

Los docentes entrevistados expresaron que la figura de director que agrada es aquella que realiza una buena gestión en lo pedagógico y administrativo, un director que permite la participación del equipo de docentes, que consulta, que genera un clima agradable. Por el contrario, desmotiva un director antidemocrático, que no toma en cuenta a los docentes, que no consulta y que genera un clima tenso y desagradable. Por otro lado, se aprecia, en algunas de las intervenciones, la expectativa del director que manda, que dirige, lo que denota que algunos docentes prefieren esta figura fuerte y autoritaria.

Otro factor de motivación y desmotivación encontrado fue la influencia del clima en la labor del docente y el trabajo en equipo; según las vivencias de los maestros, el clima institucional afecta la función docente tanto positiva como negativamente.

Los participantes del estudio opinan que el clima institucional es uno de los factores más importantes, y lo refirieron al ambiente que se genera en el centro escolar a partir de las relaciones profesionales y personales entre colegas y con el director. Aquí hicieron referencia al entorno humano en que realizan su labor profesional, el cual vinculan al factor motivador “trabajo en equipo”, pues consideran que el buen o mal clima facilita o dificulta el mismo. A continuación, se presentan algunos comentarios de los docentes respecto al clima institucional.

- La motivación se ve influenciada por el ambiente institucional; este ambiente influye en los docentes, los alumnos y padres de familia.
- Los logros que satisfacen y motivan a los docentes solo se consiguen realizando un trabajo en equipo: docentes, padres de familia, alumnos (comunidad educativa).
- Los factores que motivan... la escuela: el apoyo de los compañeros, el trabajo en equipo.

Los docentes consideran que siempre hay dificultades en las relaciones, esto es común en los centros, y, aunque algunos de ellos reconocen que el clima depende de cada uno, son más quienes le otorgan una gran responsabilidad al director en la generación del clima institucional, tanto en su función de liderazgo pedagógico como en la forma en que se dirige y trata a los maestros. Esta forma de pensar podría estar relacionada con el estilo de gestión autoritario y vertical, así lo expresan algunos de los docentes. Se evidencia en la investigación que no se maneja la idea de una forma de liderazgo más compartido.

Con relación a los factores fuertes desmotivadores, expuestos en la Tabla 1, se retomaron tres; estos son de diverso carácter: uno intrínseco, la motivación y el aprendizaje del alumnado; y dos meramente extrínsecos, la remuneración y el manejo de las políticas por el Ministerio de Educación. Ambos tipos de factores tienen implicaciones directas con

otros elementos como la valoración social de la profesión, la participación del maestro en las decisiones que le atañen, su autopercepción como profesional creador y productor o como mero ejecutor. Sin embargo, al analizar la naturaleza y relación de los factores desmotivadores, más que un listado de quejas consideradas en sentido peyorativo (como se menciona en Valliant, 2006), los maestros otorgan a estos factores desmotivadores mucha importancia, especialmente a los que se relacionan directamente con las condiciones y situaciones que facilitan u obstaculizan la realización de su función docente y el consecuente logro de los aprendizajes del alumnado.

Según la teoría de la motivación de Herzberg, estos factores, específicamente los relacionados con políticas y normativas a los que se denomina “de mantenimiento o higiene”, más que fuertes desmotivadores serían no motivadores, es decir, que su presencia no motiva directamente la buena realización del trabajo en sí. Pero, de estar presentes, son un buen soporte que ayuda a mantener o mejorar la motivación. De estar ausentes, provocan sentimientos de insatisfacción y descontento no con la tarea misma, sino con las condiciones en que esta se realiza.

Ante esta situación, el MINED no ha logrado hacer un planteamiento integral que dé respuesta a este descontento.

Sería oportuno profundizar en el factor manejo de las políticas por el MINED, pues tiene una especial relevancia por su impacto en la situación educativa del país. Reúne una serie de críticas y molestias en relación, por ejemplo, a los cambios constantes en las modalidades curriculares, la elaboración de políticas por funcionarios o especialistas que desconocen la realidad de las escuelas y las comunidades.

Con respecto a la escasa remuneración, como principal factor fuerte desmotivador, es un malestar generalizado, pero que es más

fuerte en aquellos docentes que trabajan la doble jornada, dado el sistema de “pago” que el MINED ha determinado para esta doble labor (\$100.00 aproximadamente por el segundo turno). En general, en relación a la remuneración, los docentes argumentan que el salario no paga el trabajo realizado ni la responsabilidad social que conlleva, no les permite vivir con dignidad, no les da un estatus social y no cuentan con ningún privilegio ni reconocimiento social del cual sí gozan otras profesiones. Este es un elemento polémico, ya que, en las investigaciones de América Latina consultadas, aparece que la población docente de El Salvador es una de las mejor remuneradas, pero aun así no cubre las necesidades básicas de la familia. Se considera que esta información debería relacionarse con el costo de la canasta básica en cada país para reflejar mejor la realidad, ya que la economía de El Salvador se encuentra dolarizada.

Es importante aclarar que, si bien el factor remuneración es el principal fuerte desmotivador, los resultados confirman que lo que realmente importa a los docentes es el aprendizaje de los niños; por lo tanto, su malestar con la situación salarial no es trasladada a los estudiantes, sino por el contrario, el malestar se focaliza en la institución administradora de la educación; en consecuencia, su motivación no se ve afectada.

La motivación docente en las políticas nacionales, algunas consideraciones

Las políticas educativas ocupan un lugar privilegiado con respecto a las acciones prioritarias de los Gobiernos, dado que toda política es un compromiso de Estado a mediano o largo plazo, el cual trasciende las gestiones gubernamentales de turno. Dean Kilpatrick, de la Universidad de Carolina del Sur, precisa el concepto de política pública de la siguiente manera: “Una política pública es definida, generalmente, como un sistema de leyes, medidas regulatorias, cursos de acción y prio-

ridades de financiamiento relacionado con un tópico dado y promulgado por una entidad gubernamental o sus representantes”³.

La política nacional de educación es, entonces, un conjunto de lineamientos normados jurídicamente que señalan las prioridades de un país en materia de educación. Indica las áreas prioritarias de incidencia, los cursos de acción, las metas y las estrategias para alcanzar los objetivos trazados, todo lo cual emana de la autoridad rectora de la educación, es decir, los Ministerios de Educación.

En relación a la política de calidad educativa en el país, aunque no se cuenta con una definición explícita de dicho concepto, tanto el Ministerio de Educación de El Salvador como especialistas y organizaciones nacionales e internacionales⁴ la refieren, primordialmente, a indicadores relacionados con los aprendizajes de los alumnos en los tiempos y edades oportunos y con la capacidad profesional de los

docentes, tanto en el dominio de los contenidos propios de su especialidad como en el conocimiento didáctico y pedagógico para desarrollar aprendizajes relevantes, duraderos y significativos en la población estudiantil.

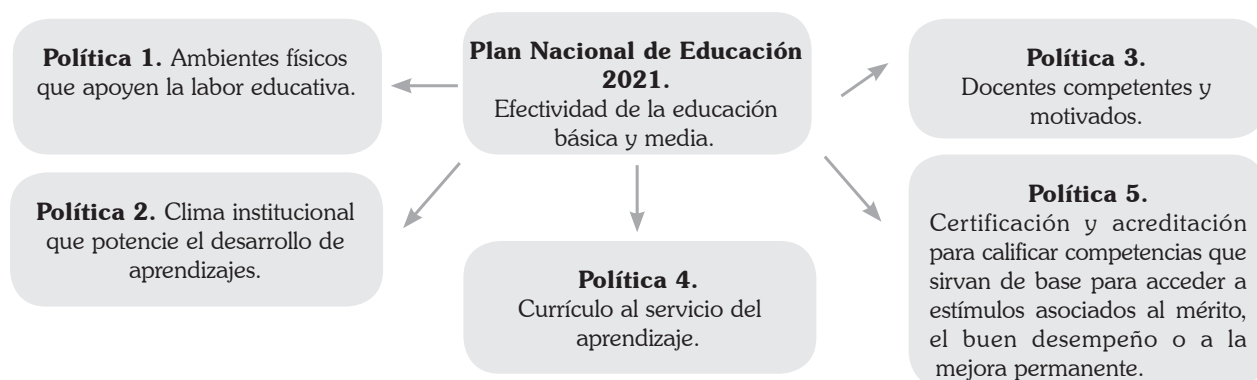
Las políticas nacionales referidas a la calidad educativa están organizadas en cinco líneas estratégicas en el *Plan Nacional de Educación 2021* (MINED, 2004).

Se retoman, a continuación, algunas líneas estratégicas y políticas que están directamente relacionadas con la motivación docente y que resultaron evidentes en la investigación realizada.

Línea estratégica: Efectividad de la educación básica y media

Esta línea estratégica tiene como objetivo incidir significativamente en la calidad educativa y se compone de cinco políticas que se presentan a continuación.

Gráfico 1
Contexto nacional. Políticas educativas



- Kilpatrick, D. G. (s. f.), "Definitions of Public Policy and the Law", National Violence Against Women Prevention Research Center. Disponible en <http://www.musc.edu/vawprevention/policy/definition.shtml>.
- MINED, *Plan Nacional de Educación 2021*, San Salvador: MINED, 2004. Y Comisión Centroamericana sobre la Reforma Educativa. *Es hora de actuar. Informe de progreso educativo en Centroamérica y la República Dominicana*, Santiago de Chile: Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe, 2003.

Todos los factores motivadores y desmotivadores mencionados en la investigación se encuentran vinculados con varias políticas educativas contempladas en el *Plan Nacional de Educación 2021*, especialmente con las líneas estratégicas 2 y 4 (“Efectividad de la educación básica y media” y “Buenas prácticas de gestión”). Estos factores, catalogados en esta investigación como individuales y del contexto, son tanto de carácter intrínseco como extrínseco, por lo que no es posible impactar en todos de forma directa o indirecta, especialmente en los intrínsecos, pero se valora que, afectando positivamente los extrínsecos o de contexto, automáticamente se incide en los individuales, teniendo un efecto positivo en la motivación de los docentes. Se considera que es posible incidir en algunos mediante la creación o reformulación de políticas educativas relacionadas y que tengan el potencial de mejorar la motivación, el desempeño de los maestros, los aprendizajes del alumnado y, a largo plazo, la calidad educativa.

En otro documento titulado *Informe final de la evaluación del desempeño educativo institucional, año 2003*⁵, la motivación docente se evalúa a partir de datos relacionados con la participación de los maestros en programas de experiencias pedagógicas exitosas, información que se toma como indicador de la presencia o ausencia de motivación en los docentes.

Los factores que deberían ser mayormente intencionados y que se consideran relacionados directamente con la motivación docente, y que son posibles de impactar, ya sea a mediano o a largo plazo, desde las diferentes políticas educativas nacionales, son el aprendizaje y motivación del alumnado, el clima institucional, el desempeño de los directores, la remuneración, la participación de la familia en la educación de los hijos e hijas,

los mecanismos para la asignación de turno y grado, y el currículo saturado.

A continuación, se presenta los resultados de la investigación asociados a las políticas 2, 3 y 4.

Política 2. Clima institucional que potencie el desarrollo de aprendizajes

Según resultados de la investigación “Factores asociados a la motivación docente”, el factor clima institucional es relevante por ser fuerte motivador y fuerte desmotivador a la vez, lo cual reclama especial atención y ser abordado con mucha creatividad, considerando que, si bien la mayoría de docentes adjudica al director una gran influencia en el tipo de clima institucional, también habría que asumir más conscientemente la incidencia personal de cada uno en la generación de dichos ambientes. Algunas acciones que se pueden tomar en cuenta son las siguientes: (a) Promover un eje transversal en la formación de directores y docentes, que favorezca la cultura de respeto personal y profesional entre los integrantes de la comunidad educativa. (b) Fortalecer, en la formación inicial docente, la comprensión del concepto “clima institucional” y destacar la importancia de la participación que tienen todos los miembros de la comunidad educativa en el proyecto educativo institucional. (c) Promover el concepto y la práctica de climas institucionales estimulantes no solo a nivel relacional (que es el que predomina), sino en el plano profesional, promoviendo la ejecución de investigaciones y proyectos colegiados, así como estimulando procesos que incentiven la creatividad y la identificación y resolución colectiva de problemas. Un modelo útil en esta línea de trabajo podría ser el de las “comunidades de aprendizaje”.

5. Versión digital, sin publicar. 2003 fue el último año en que el Ministerio de Educación realizó este tipo de evaluaciones de desempeño institucional. En la actualidad, el buen desempeño institucional y docente se mide mediante los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Política 3. Docentes competentes y motivados

El informe oficial del Ministerio de Educación, titulado *Avances del 2021, 2007-2008*⁶, que hace referencia a la política “Docentes competentes y motivados”, se asocia a la motivación docente al presentar la situación y las acciones emprendidas en torno a las prestaciones e incentivos que la normativa legal establece para el gremio docente, es decir, sobresueldos, acceso a un sistema de salud, revisión periódica de salarios, modificaciones al escalafón, así como a las oportunidades de capacitación que se brindan a los maestros, con lo que se deduce que la política se orienta a mejorar la motivación laboral de los docentes mediante la promoción de incentivos externos como los mencionados.

Por el contrario, en la presente investigación se ha encontrado descontento y molestia de maestros en relación a las disposiciones del Ministerio, falta de transparencia en algunos procedimientos y decisiones, así como la falta de continuidad de programas, enfoques y proyectos que, ciertamente, cambian de gestión a gestión. En relación a esta área, se sugiere valorar la realización de algunas modificaciones puntuales que deben armonizarse con una visión de conjunto, que corresponda a una evaluación de las políticas educativas. Se mencionan, a continuación, algunas de las más evidentes y urgentes: (a) Valorar, equitativamente, la asignación salarial para el turno único y para el doble turno (mismo pago por igual trabajo y responsabilidad). (b) Eliminar el sistema de sobresueldos y crear una política salarial que responda a atributos de funciones y responsabilidades de cada cargo. (c) Revisar los mecanismos de administración al interior del Ministerio de Educación para disminuir la burocracia excesiva y potenciar la participación de los maestros. Que las líneas de acción respondan a las necesidades reales

sentidas en las aulas y, así, impactar desde las escuelas la mejora de la calidad educativa. (d) Definir en la normativa, y en consulta con los maestros, mecanismos o procedimientos para la asignación de turnos y grados, tomando en cuenta especialidad, experiencia y preferencia. (e) Incorporar, en la práctica pedagógica, la evaluación del proceso, a fin de que los docentes monitoreen constantemente los avances de aprendizaje del alumnado y abran espacios en los que puedan retroalimentarse con sugerencias y conocimientos concretos que ayuden a mejorar la calidad educativa de los centros. (f) Revalorar la autoevaluación docente como estrategia para mejorar los aprendizajes y fortalecer la realización profesional y personal.

(g) Hacer de la formación y autoformación de los maestros una práctica agradable y constante, recurriendo a tres estrategias: (1) promover las formas más efectivas de formación profesional, como los procesos de reflexión pedagógica, ya sea con asistencia técnica externa o a distancia; (2) incluir tiempo dentro de la jornada laboral destinado a la autoformación e investigación, mediante diversas estrategias, como pausas pedagógicas durante el año escolar y espacios formativos al inicio y finalización del año lectivo; y (3) crear, en conjunto con otras instituciones o universidades extranjeras, programas de becas de mediano plazo para que los docentes desarrollen interés especial por la autoformación. (h) Crear programas a nivel escolar, comunal, de distrito y departamental que reconozcan el aporte personal y profesional de los maestros. (i) Potenciar el protagonismo del docente en la definición e implementación de lineamientos, programas y políticas educativas, a fin de mejorar su profesionalismo, elevar su valoración y reconocimiento social, de modo que conlleve a sentimientos de realización personal y profesional, fortaleciendo así la motivación hacia su función docente.

6. MINED, Plan Nacional de Educación 2021. Informe de avance 2005-2007, San Salvador: MINED, 2007.

Como elemento general, se considera de mucha importancia revisar y completar la política 3, “Docentes competentes y motivados”, de la línea estratégica “Efectividad de la educación básica y media”, para que, desde su concepción y ejecución, se retomen como componentes entrelazados las nociones “competentes” y “motivados”, a fin de favorecer la mejora de los desempeños docentes, los aprendizajes del alumnado y la calidad de la educación.

La política educativa “Docentes competentes y motivados” focaliza acciones dirigidas a mejorar la competencia de los maestros, es decir, su desarrollo profesional, y, pese a que la misma política señala la motivación docente como elemento primordial en la mejora de los desempeños, no desarrolla este componente a nivel de líneas de acción, programas o sistemas, a excepción de la línea de acción 5 (acreditación y certificación ligada a incentivos).

De igual forma, tampoco el documento de política educativa “Docentes competentes y motivados” (2008) desarrolla el tema de la motivación, ni en lo conceptual ni en lo práctico. Se sugiere, por tanto, completarlo.

En la misma línea, es preciso analizar, ordenar y mejorar todos los incentivos que actualmente se tienen, a la luz de la aplicación de las teorías de la motivación y de acuerdo con la realidad del país, de los centros escolares y de la situación en que laboran los docentes; y concebir un sistema o programa de incentivos coherente y consolidado que, además de articular los incentivos monetarios y no monetarios, personales, para equipos y por centro escolar, monitoree constantemente los factores de motivación extrínseca, a fin de obtener información permanente que oriente la actualización o modificación de los componentes de la política.

Política 4. Currículo al servicio del aprendizaje

Los docentes consideran el currículo y la carga curricular (función docente) excesivamente saturada y con poco tiempo previsto para garantizar su desarrollo. Sería oportuno y acertado implementar, como lineamiento de política educativa, el que los maestros dispongan de tiempo en su jornada laboral destinado a diagnosticar, planificar, preparar y evaluar su función docente. Para ello, se sugiere privilegiar el trabajo en jornada única e implementar programas de apoyo al docente con padres y madres de familia, tutores y estudiantes de docencia, que se constituyan en un soporte en el aula organizado de manera que permita liberar tiempo para dedicarlo a otras tareas que no son, precisamente, dar clases.

Línea estratégica: Buenas prácticas de gestión

Esta línea estratégica presenta la ausencia de una política dirigida a mejorar el desempeño y liderazgo del director, por lo que se considera se debería retomar lo siguiente: (a) La creación de una política educativa enfocada en fortalecer el desempeño y el liderazgo del director, en la que se promueva un tipo de liderazgo consultivo y una ética profesional acorde con su función y responsabilidad. (a.1) Reforzar a los directores con recurso humano de apoyo administrativo-contable, a fin de crear condiciones para desarrollar más énfasis en la función pedagógica de dirección. (a.2) Instaurar un centro permanente para especialización de directores, que se encargue de inducir al personal que asume por primera vez el cargo, de investigar las principales dificultades relacionadas con la gestión pedagógica y administrativa que enfrentan en su práctica cotidiana y de mantener programas de formación enfocados en estas necesidades, implementando sistemas de

formación que se basen en la reflexión sobre la práctica, con un enfoque reflexivo y de resolución de conflictos basado en la realidad: problemas-intervención-resultados.

(b) Enfatizar, tanto en la ley como en la formación profesional, los conocimientos y actitudes para mejorar el liderazgo pedagógico de los directores y las directoras. (c) Mejorar, en la Ley General de Educación, el apartado correspondiente a la definición de funciones y atribuciones al cargo de director, así como de los procedimientos para realizar dichas funciones, específicamente procedimientos y criterios para la asignación de turnos y grados, mayor incidencia en la contratación del personal que trabaja en el centro y que tienen a su cargo, al igual que poder hacer efectivos algunos llamados de atención a su personal, con un claro procedimiento que al final garantice el respeto y cumplimiento del reglamento de la institución. (d) Retomar las sugerencias del documento “Características de las escuelas públicas con resultados destacables en la prueba de logros de aprendizaje en educación básica” (2005), de la comisión de seguimiento del *Plan Nacional de Educación 2021*.

¿Qué relación existe entre la calidad educativa y motivación de los docentes?

Las políticas educativas responden a realidades y necesidades propias de cada país, por lo que son diferentes en cada lugar. Sin embargo, pueden presentar semejanzas cuando las necesidades y prioridades de una región son similares. Es el caso de los países de América Latina que, con más o menos diferencias, identifican como principal problema la mejora de la calidad educativa y, para ello, la mejora del desempeño de los docentes o, en palabras de Inés Aguerrondo (2002)⁷: “En relación con la calidad de la educación, la problemática principal con que se enfrenta la conducción política del sector educación en

la actualidad —relativa a los profesores y las profesoras— es cómo mejorar su desempeño”.

La misma autora señala que los esfuerzos realizados para mejorar la calidad de la educación han tenido impactos positivos, pero todavía insuficientes frente a las aspiraciones y necesidades de los países, especialmente frente a la compleja dimensión del tema docente, ya que, según afirma, implica la discusión en torno a, prácticamente, todas las variables centrales que organizan la educación, y especifica algunas de ellas:

... el modelo de institución escolar a que se apunta, las definiciones centrales del papel del docente, la formación y la capacitación para el desarrollo profesional, los modelos de gestión de la educación en general y también en particular, lo relativo al reclutamiento, el ingreso, el ascenso y el retiro del personal.

La motivación del profesorado es tan solo una de las variables a las que se refiere Aguerrondo, pero se vincula con varias de las mencionadas por la autora en el párrafo anterior. Los factores que se relacionan con la motivación del profesorado hacia su función docente provienen de algunos de estos ámbitos y de otros, como es el reconocimiento social a la profesión. Con esta visión de conjunto, la autora dimensiona la complejidad del tema de los maestros en los sistemas educativos:

Es indudable que enfrentar los problemas de los profesores como tema de decisión política tiene todas las características de los problemas más difíciles enfrentados por los Gobiernos y las sociedades. Se trata de temas cargados política e ideológicamente; con implicaciones financieras que, en casi cualquiera de los escenarios posibles, son inmensas, y cuyas definiciones técnicas tradicionalmente han sido débiles, laxas y cualquier cosa menos conceptualmente claras y convincentes. (Aguerrondo, 2002.)

7. Aguerrondo, I. (2002). “Los desafíos de la política educativa relativos a las reformas de la formación docente”. Trabajo presentado en la conferencia “El desempeño de maestros en América Latina y el Caribe: Nuevas prioridades”, Brasilia, 10-12 de julio de 2002.

Pese a la complejidad implícita en el tema, las reformas educativas intentan responder a estas dificultades mediante conjuntos de políticas educativas que, al menos en teoría y si se mueven las piezas adecuadas, podrían conducir, a mediano o largo plazo, al desarrollo de una carrera docente en la que la mayoría de sus miembros asumirían un rol de educadores “competentes y motivados”.

Como ya se mencionó, la motivación de los maestros hacia su función docente es un factor determinante en la calidad de su desempeño profesional y, por tanto, en los aprendizajes del alumnado. Junto a estos, se encuentran otros elementos: la calidad de la formación inicial y de la formación profesional del profesorado en servicio. La siguiente cita expresa, en otros términos, la relación aquí planteada: “La calidad de la educación depende, en gran medida, de la calidad de los docentes que la imparten. Desgraciadamente, los docentes de la región no cuentan ni con la preparación ni con los incentivos suficientes, lo que redundará en un desempeño muy deficiente en las aulas”⁸.

La calidad educativa se define por los criterios que se consideran para calificarla. En El Salvador, pueden tomarse como referentes de la situación educativa del país los expresados en documentos oficiales como los del *Plan Nacional de Educación 2021*⁹:

Durante los últimos años, se han realizado esfuerzos por mejorar los insumos y procesos para elevar la calidad de los servicios del sistema educativo nacional. A pesar de estos esfuerzos, los resultados en pruebas de logros de aprendizajes (tanto en educación media como en básica) indican que un grupo grande de niños no está

adquiriendo las competencias esperadas de acuerdo a los objetivos curriculares.¹⁰

También se consideran referentes los análisis y conclusiones contenidos en el informe *Construyendo el futuro. Informe del progreso educativo El Salvador 2006*, del Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL), que también señala el problema de la baja calidad educativa en el país:

... persisten deficiencias fundamentales en la calidad, cobertura y equidad del sistema que debemos enfrentar. Muchos alumnos siguen mostrando bajo dominio en las competencias básicas de lenguaje y matemática. En 2005, todavía 55 de cada 100 niños no asistían a la pre-primaria y un tercio de la población entre 14 y 24 años contaba con seis años de estudio o menos...¹¹

De modo que, si bien la calidad educativa está ubicada en el triángulo cobertura-calidad-equidad, viene definida, fundamentalmente, por los resultados de las Pruebas de Logros de Aprendizaje de Educación Básica (entre 5.1 y 5.6 en una escala de 0 a 10 en 2005) y por los resultados de la Prueba de Aprendizajes y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES) (no mayor a 5.19 en una escala de 0 a 10 en 2005)¹². Estos valores son los que, teóricamente, indican si los estudiantes están adquiriendo las competencias necesarias para la vida social y productiva del país.

A su vez, la calidad educativa se describe mediante indicadores como el abandono (6.88% en 2004), la repetición (5.75% en 2004) y la tasa de supervivencia en el sistema

8. Comisión Centroamericana sobre la Reforma Educativa (2003), *Es hora de actuar*, op. cit.

9. MINED (2004), *Plan Nacional de Educación 2021*, op. cit.

10. *Ibid.*, p. 11.

11. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL) (2006), *Construyendo el futuro. Informe de progreso educativo El Salvador 2006*, San Salvador: Centro Alfa, p. 6.

12. *Ibid.*, pp. 9 y 11.

escolar (solo 40 de cada 100 niños terminaba 11 años de escolaridad en 2001/2002)¹³.

Otro elemento que incide fuertemente en la baja calidad educativa es el deficiente desempeño docente, el cual se relaciona con la calidad de la formación inicial y en servicio a que tiene acceso el profesorado y con la ausencia de evaluaciones de desempeño (PREAL, 2007, p. 7).

En cuanto a la mejora del desempeño docente, el MINED diseñó, en 2002, un proyecto de “Política Nacional de Formación Docente y en Servicio”, el cual contiene once áreas de acción que, lamentablemente, no se han implementado en su totalidad (*ibid.*, pp. 25 y 26) y se concluye que las acciones realizadas para mejorar el desempeño docente “no se han traducido en cambios significativos de las prácticas educativas en el aula. Tampoco ha habido una mejoría significativa en la calidad de los que egresan de los profesorado” (*ibid.*, p. 7).

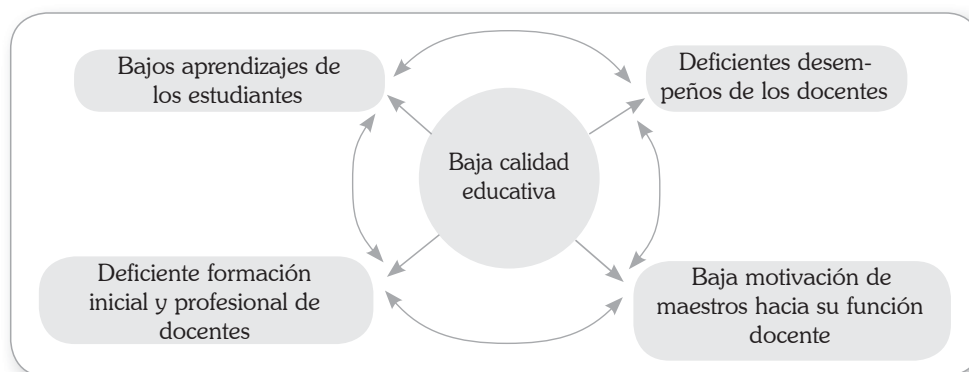
En relación al último dato, según el PREAL (*ibid.*, pp. 26 y 27), en 2005 solo un poco más de la mitad de los aspirantes que se sometieron a la Evaluación de Competencias Académicas y Pedagógicas (ECAP) aprobaron, es decir, dos

de cada cinco postulantes reprobaban dicha prueba, la cual, pese a tener diversas críticas técnicas y de diseño, se considera un indicador de la calidad de la formación inicial.

Por lo tanto, la deficiente formación inicial repercute directamente en los aprendizajes de los estudiantes, al no poseer los maestros las competencias didácticas y académicas imprescindibles para planificar, orientar, ejecutar y evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Si se quiere relacionar la calidad educativa con la motivación docente, se puede afirmar que, según la investigación realizada, se confirma que la baja motivación de los maestros hacia su función docente se relaciona directamente con factores de baja calidad educativa, pues un maestro no motivado es más probable que no emplee los esfuerzos y las energías necesarios para alcanzar los objetivos educativos ni se ocupe de mejorar su formación y desempeño¹⁴. A la inversa, tanto los bajos aprendizajes de los estudiantes como la deficiente formación de los maestros inciden en la propia motivación laboral, al no percibir los docentes los frutos de su esfuerzo ni visualizarse como profesionales en crecimiento.

Gráfico 2
Interrelación de componentes de la baja calidad educativa y la motivación docente



Fuente: Elaboración propia basada en literatura disponible.

13. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2005), *Informe sobre Desarrollo Humano, El Salvador 2005. Una mirada al nuevo nosotros. El impacto de las migraciones*, San Salvador: PNUD, p. 17.

14. Samayoa, J. (2004), *Elementos para una política integral*, op. cit.

La actual Administración ha puesto su propio sello al tema educativo; algunos cambios se pueden apreciar ya, pero habrá que esperar algún tiempo para analizar los resultados.

En el documento de política educativa titulado *Docentes competentes y motivados, la carrera profesional docente en El Salvador* (2008), se aborda el tema del desarrollo profesional docente, pero el componente “motivación” también está ausente: no se encuentra una definición ni líneas de acción, sistemas o programas que impacten en los factores que los docentes valoran como motivadores y desmotivadores. Los incentivos (que más que incentivar causan malestar) no se encuentran relacionados en esta política ni concebidos como sistema que mantenga y fortalezca la motivación de los maestros.

¿Se relacionan los resultados de investigaciones de América Latina sobre motivación docente con los resultados nacionales?

Diversos documentos consultados sobre estudios realizados relacionados con la satisfacción o no satisfacción del profesorado en América Latina coinciden en que la motivación del gremio en general es baja y que su desempeño no es adecuado a las necesidades de la población¹⁵. Al revisar los resultados obtenidos en las diferentes investigaciones, se puede ver que los factores más altamente relacionados con la satisfacción de los docentes

son el contribuir a la sociedad mediante los logros pedagógicos de los estudiantes, las buenas relaciones con los colegas y la autonomía y creatividad en el trabajo. En segundo nivel, se encuentran otros como el desarrollo personal y profesional y la oportunidad de ejercer liderazgo.

Por el contrario, los elementos de insatisfacción que tienen más coincidencia entre los países de los que existe evidencia empírica disponible son el no aprendizaje de los alumnos, la falta de reconocimiento a su labor docente, la poca valoración social de la profesión, los salarios, las bonificaciones y prestaciones, la infraestructura en los centros y los pocos recursos con que cuentan.

Se observa una correspondencia clara entre algunos factores que satisfacen con los de insatisfacción, como es el caso del aprendizaje del alumnado y la existencia o no de reconocimiento a su labor docente. Esto significa que tales elementos, así como son causantes de satisfacción cuando están presentes, con su ausencia provocan insatisfacción en el gremio de docentes.

Si se examinan los factores mencionados por los docentes como de satisfacción y de insatisfacción en las investigaciones de América Latina, puede observarse una relación entre estos y algunas de las políticas del Plan 2021. A continuación, algunos de estos factores¹⁶.

15. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL), *Informes de progreso educativo en Centroamérica*, 2003 y 2006; e *Informes de progreso educativo en El Salvador*, 2002 y 2007.

16. Consolidado de factores de satisfacción e insatisfacción elaborado a partir de los resultados de las investigaciones del PREAL (2005), BID (2002) y de las tesis de la UCA de El Salvador (2007).

Tabla 2
Factores de satisfacción o de insatisfacción en los docentes salvadoreños

Factores de satisfacción	Factores de insatisfacción
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizajes de los alumnos. • Reconocimiento de su labor docente. • Actividad docente en sí. • Autonomía y creatividad en el trabajo. • Relación afectiva con alumnos. • Buenas relaciones con colegas. • Relaciones positivas con padres o madres de familia. • Pertenecer a una institución educativa. • Considerarse agentes de cambio. • Ayudar a estudiantes a tener un mejor futuro. • Trabajo permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de aprendizaje de los alumnos. • Falta de oportunidades para formarse. • Autoridades educativas no los toman en cuenta y no participan en toma de decisiones sobre la educación • Falta de reconocimiento a su labor docente: autoridades educativas y sociedad • Malas condiciones de trabajo: infraestructura peligrosa, falta de servicios básicos, lejanía geográfica, inseguridad de la zona, falta de materiales para su labor. • Malos servicios de salud. • Insuficiente retribución económica y de estatus social en relación a la responsabilidad que tienen.

A través del estudio, es posible percibir algunos elementos del contexto en que los docentes desarrollan su labor, y dejan entrever la percepción que de ellos tienen los participantes en las investigaciones mencionadas.

Como ya fue señalado anteriormente, la calidad de los incentivos que actualmente ofrece el sistema no logra generar la motivación requerida en la mayoría del profesorado. Y es aquí donde se vuelve evidente la necesidad de profundizar en el conocimiento y análisis de la motivación humana en general y de su aplicación al ámbito laboral de los docentes.

Entre los resultados obtenidos en la investigación nacional, destacan los factores asociados a la motivación docente, los cuales coin-

ciden con los resultados de las investigaciones de América Latina. Los resultados son congruentes, al aparecer como más importantes los factores de motivación referidos a los logros de aprendizaje del alumnado y la motivación de este, satisfacción que relacionan con la vocación y realización profesional, la importancia de la influencia del clima en la labor docente y, seguidamente, la relación de afecto docentes-alumnado. Parece ser que los principales factores de los docentes latinoamericanos con relación a la motivación o desmotivación son coincidentes; no hay duda de que se comparten en este ámbito los mismos resultados, a pesar de que, de país a país, la realidad cambia; en este punto, se encuentra congruencia, lo cual puede ser positivo si, a través de un diálogo, se logra buscar soluciones viables para impactar la motivación docente y así incidir en la calidad educativa de la región.