

**PAÍS:**

**SUECIA**

**POLÍTICA /  
PROGRAMA:**

**Pago individualizado de salarios docentes**

**DESCRIPCIÓN**

La estructura salarial sueca esta basada en un sistema de pago individualizado en el que los docentes tienen garantizado un salario básico o mínimo y negocian directamente con los directores de centro cualquier pago adicional. Así se busca premiar el mejor desempeño del docente, partiendo del supuesto que un tratamiento más personalizado hace que los trabajadores se esfuercen más allá de lo mínimo requerido y que aquellos que trabajan con empeño y obtienen mayores logros perciban salarios mayores. Creado en 1996, el sistema surge como resultado de un acuerdo entre autoridades y sindicatos, conciliando la búsqueda del mejoramiento cualitativo de la educación con las exigencias de una gestión eficaz de la docencia y los derechos legítimos de los educadores. La estrategia se caracteriza por:

- salarios docentes vinculados a objetivos determinados por el gobierno local, en concordancia con las metas de política y la necesidad de reclutar y retener docentes "efectivos".
- remuneraciones transformadas en instrumento clave para la estimulación de mayores niveles de productividad y eficiencia en el logro de las metas planteadas, por lo que es primordial establecer criterios bien claros para la evaluación del desempeño docente.
- autoridades locales (incluyendo a los directores de los centros educativos y los administradores de los municipios) con mayores niveles de responsabilidad a fin de que puedan diseñar, implementar y evaluar un cierto número de metas educativas.

Cada comunidad puede elegir entre dos caminos para fijar los salarios de los docentes: i) a través de un diálogo entre cada docente y el director; o ii) a través de negociaciones colectivas que tienen lugar entre los sindicatos y las autoridades educativas, en las que se establece la porción del presupuesto municipal destinado a salarios y, en algunos casos, cómo se realiza la distribución de esos recursos entre los diferentes docentes. El empleador presenta los criterios que guían la decisión sobre el salario del docente, realiza una revisión anual y hace una propuesta de nivel salarial a cada docente en forma individual. Cada propuesta es estudiada por el sindicato, que puede aceptarla u objetarla. En este último caso se abre una negociación colectiva. El modelo atribuye gran importancia al rol de los directores como principales decisores de los niveles salariales de los docentes y a los resultados de los centros que estos dirigen, teniendo como contrapeso a los sindicatos, que garantizan la transparencia y rigurosidad de las evaluaciones individuales.

La evaluación del desempeño de los docentes se realiza siempre en articulación con los objetivos educativos de cada comunidad local, por lo que son escasas las directivas centrales que fijan criterios de evaluación. Un prerequisite básico para una correcta evaluación es que las metas educativas de la comunidad estén claramente definidas, y que los principales lineamientos para realizar las evaluaciones sean acordados por los diferentes actores. Los ayuntamientos suelen fijar criterios para que los diferentes centros educativos profundicen los lineamientos generales.

Los principales criterios que orientan la evaluación del desempeño se refieren a: i) participación del docente en el desarrollo global del centro

y de nuevas modalidades de enseñanza; ii) colaboración con otros docentes; iii) capacidad para estimular el involucramiento de los estudiantes y su motivación para aprender; y iv) capacidad de relacionarse con los padres.

Este sistema ha recibido algunas críticas en cuanto a la dificultad de medición, debido al grado de subjetividad involucrado en la determinación de la productividad escolar y cómo evaluar la contribución de los maestros a tal productividad. Además, responder a salarios individualizados es visto en el sistema educativo como un problema moral, lo que puede convertirse en un incentivo negativo. Se considera que la competencia por lograr el mejor salario puede afectar el trabajo en equipo y la colaboración y, por lo tanto, sería más útil donde la cooperación no es tan importante (por ejemplo universidades). Por último, también se incide el riesgo de mayor carga laboral, por la tendencia a identificar el desempeño con la cantidad de trabajo. El pago individualizado puede terminar compensando trabajo extra, identificando y confundiendo esta medida con el mejoramiento de la calidad.

No obstante lo anterior, algunas evaluaciones preliminares sobre el sistema de pago individualizado, sin ser concluyentes aún, indican que este ha contribuido a mejorar el reclutamiento docente y que parece ser una herramienta clave para mejorar la motivación de los docentes y los resultados educativos de los centros.

**FUENTES DE  
INFORMACIÓN:**

PREAL, Grupo de Trabajo sobre Profesión Docente, 2006, "Pago individualizado de docentes: El caso de Suecia". Boletín Electrónico N° 13. En:  
[http://www.preal.org/Biblioteca.asp?Pagina=2&Id\\_Carpeta=146&Camino=315|Grupos%20de%20Trabajo/83|Profesión%20Docente/146|Boletín%20virtual](http://www.preal.org/Biblioteca.asp?Pagina=2&Id_Carpeta=146&Camino=315|Grupos%20de%20Trabajo/83|Profesión%20Docente/146|Boletín%20virtual)