

## Movilidad docente

---

*Adriana Olvera\**

### PRESENTACIÓN

La movilidad docente, entendida como la rotación del personal docente de una escuela a otra en el mismo ciclo escolar, es tema de interés en el sistema educativo mexicano por las condiciones en que se lleva a cabo y las consecuencias que trae aparejadas.

En el país, la movilidad está prevista contractualmente;<sup>1</sup> se le observa como un derecho e indicador de mejores condiciones laborales. Sin embargo, es frecuente encontrar que el acceso a la misma, traducida en transferencia del docente de un lugar a otro, se efectúa ya iniciado el ciclo escolar. Al ocurrir de esa manera, en un gran número de casos el fenómeno conduce a reemplazos no oportunos, sustituciones poco adecuadas y abandono de grupos, trastocando así la dinámica de clases. Sobre este tema se han realizado estudios, que han identificado una relación directa entre la movilidad docente y el bajo logro de los estudiantes.<sup>2</sup>

Consideramos que las opiniones de directivos y docentes del país que se presentan a continuación, pueden contribuir a la reflexión de la movilidad como un asunto escolar, y no sólo laboral. La consulta se efectuó a finales del ciclo escolar 2008-2009, en el

---

\* Investigadora del CEE.

<sup>1</sup> Vía el programa Carrera Magisterial, la Comisión Nacional Mixta de Cambios Interestatales y la Comisión Mixta de Escalafón. Véanse los Acuerdos de la Comisión Nacional SEP-SNTE de Carrera Magisterial 2001.

<sup>2</sup> Véase Loera Varela, Armando. "Caja de herramientas para colectivos escolares. Buenas prácticas de gestión escolar y participación social en las escuelas públicas mexicanas". SEP, UPN, HE, México, 2006, pp. 148-149.

marco de la segunda fase del piloteo de Estándares para la Educación Básica en México.<sup>3</sup>

Participaron en total 258 directores de primaria y 57 de secundaria, 509 docentes de primaria y 94 de secundaria, provenientes de 404 escuelas públicas de 28 entidades del país (debido a circunstancias propias del trabajo de campo no se pudo recuperar información de Aguascalientes, Chiapas, Coahuila y Oaxaca).

El instrumento aplicado permitió recoger información en torno a los siguientes asuntos: cambios y reemplazos del personal docente y de director durante ese ciclo, razones de dicha movilidad y sus consecuencias en la escuela.

### **Cambios y reemplazos del personal docente y de director durante el ciclo 2008-2009**

Los datos de esta sección fueron aportados por los directores de los centros escolares. De la encuesta se obtuvo información relacionada con el cambio de escuela y el reemplazo de docentes y director en el mismo ciclo.

En primaria, una de cada tres escuelas señaló haber tenido cambios en segundo y tercer grados. En primero, cuarto y quinto grados, lo reportan una de cada cuatro, y en sexto sólo una de cada cinco.

Los reemplazos que se verificaron para cada grado fueron menores a los cambios reportados. Es decir, no se logró reemplazar durante el ciclo escolar al docente que cambió de centro de trabajo. En tercer grado es donde la diferencia entre el cambio y el reemplazo es mayor, ya que alcanza los cinco puntos porcentuales.

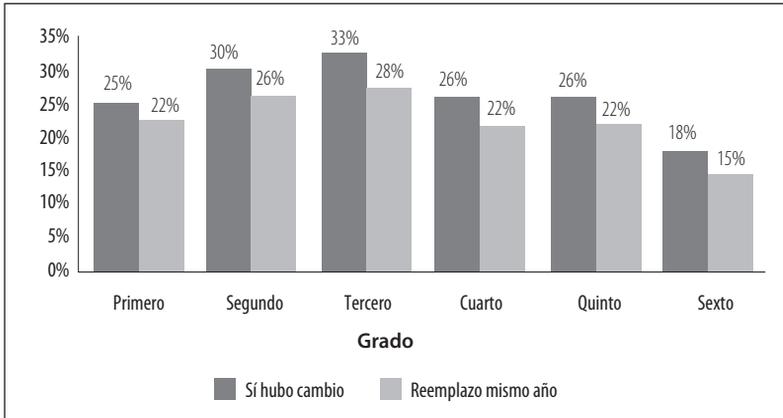
Los demás grados presentan diferencias más pequeñas, entre tres y cuatro puntos porcentuales, pero hay que destacar que en ninguno de los casos, el reemplazo coincide con el cambio.

Sexto es el grado reportado con menor presencia del fenómeno, ya que experimentó menos cambios de docentes y su reemplazo fue más cercano al del cambio.

<sup>3</sup> El piloteo del proyecto Estándares para la Educación Básica en México comprende en su segunda fase, una muestra de 534 escuelas (418 primarias, 116 secundarias), que forman parte de la Reforma Integral para la Educación Básica. Para mayor información puede consultarse la página: [www.referenteseducativos.net](http://www.referenteseducativos.net).



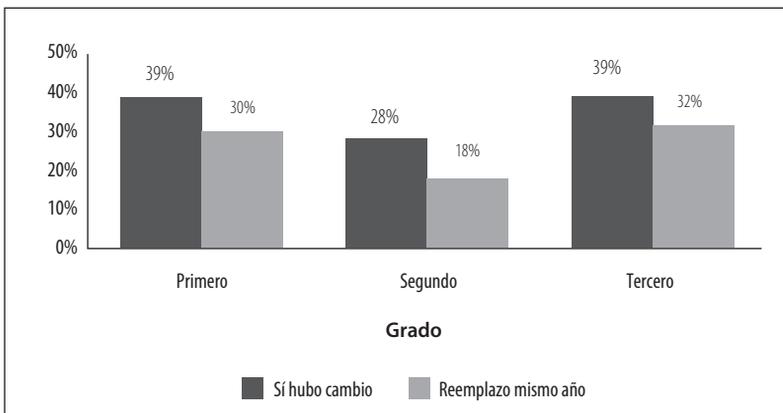
**GRÁFICA 1. Centros escolares de nivel primaria que reportan movilidad docente durante el ciclo escolar 2008-2009**



Por lo que respecta a secundaria, primero y tercer grado son los que más cambios de docentes registraron, casi en 40% de las escuelas. En cuanto a los reemplazos en el mismo ciclo escolar, segundo grado, es el que menores cambios reporta, pero es el que mayor distancia tiene entre éstos y el reemplazo (diez puntos porcentuales).



**GRÁFICA 2. Centros escolares de nivel secundaria que reportan movilidad docente durante el ciclo escolar 2008-2009**



En secundaria, el porcentaje de centros escolares que reporta cambios en docentes es mayor que en primaria. En promedio, en este último se reporta movilidad docente en una de cada cuatro escuelas, en secundaria, en una de cada tres.

La capacidad de reemplazo de docentes en el mismo ciclo escolar, en ninguno de los dos niveles empata con los cambios de docentes reportados. En secundaria, esa brecha es mucho más amplia. Por ejemplo, en segundo grado, el reemplazo sólo atiende al 60% de las escuelas que reportan tener esa necesidad.

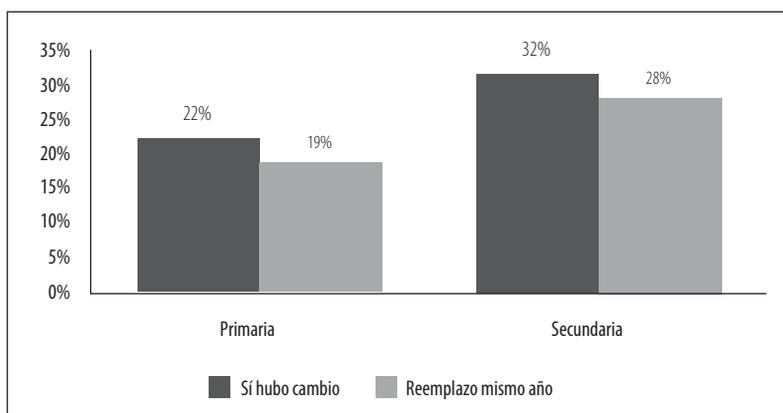
En lo que refiere a los cambios de director, es también la secundaria la que presenta mayor número. Una de cada tres secundarias tuvo cambio de director, en las primarias, una de cada cinco.

Para ambos niveles, el cambio de director es menos frecuente que el cambio de profesor.

En cuanto al reemplazo, coincide con lo mencionado para los docentes, en torno a que no se satisface completamente el reemplazo en el mismo ciclo escolar. En este aspecto, se puede considerar que ambos niveles se hallan en condiciones semejantes, ya que la diferencia entre ellos es mínima, sólo un punto porcentual.

De acuerdo con lo reportado, se pone de manifiesto que ocurre más rápidamente el reemplazo de director que el de un profesor en el mismo ciclo escolar.

**GRÁFICA 3. Centros escolares que reportan cambio de director durante el ciclo escolar 2008-2009**

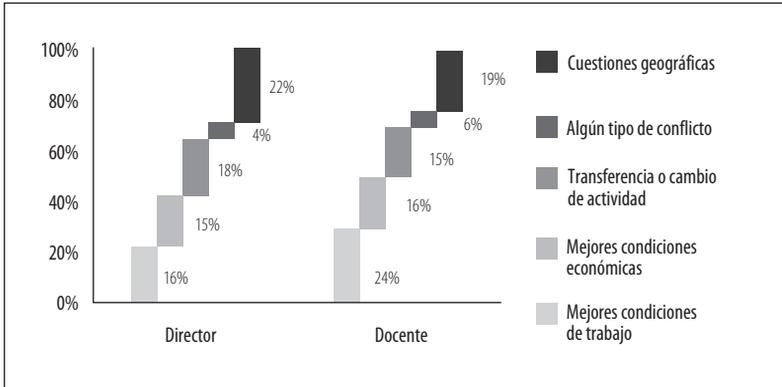


## Razones de la movilidad docente

Los datos aquí presentados provienen de docentes y directores que respondieron afirmativamente a las opciones de movilidad que se sugirieron en la encuesta: mejorar condiciones de trabajo, mejorar condiciones económicas, transferencia o cambio de actividad, algún tipo de conflicto en el centro escolar y por cuestiones geográficas (ubicación de la escuela, lejanía del lugar donde vive).

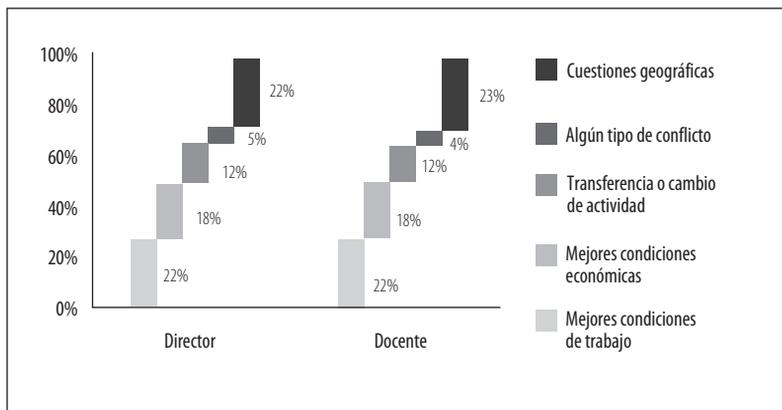
En primaria, directores y docentes ponderan de forma semejante, como razones de movilidad, las mejoras en las condiciones económicas y algún tipo de conflicto en la escuela. En cambio, la búsqueda de mejora en las condiciones de trabajo juega un rol más importante para los docentes; así como para los directores las cuestiones geográficas o la transferencia o cambio de actividad.

GRÁFICA 4. Razones para la movilidad en primaria, ciclo 2008-2009



Por su parte, en secundaria, las razones de movilidad de directores y docentes guardan la misma proporción, excepto por las cuestiones geográficas, a las que los docentes atribuyen un mayor peso, y los directores a algún tipo de conflicto para permanecer en el centro escolar.

GRÁFICA 5. Razones para la movilidad en secundaria, ciclo 2008-2009



### Consecuencias de la movilidad docente

Las consecuencias de la movilidad docente que se sugirieron a partir de la encuesta fueron: la desorientación de los alumnos, la debilidad de la secuencia temática en las clases, la disminución del aprovechamiento de los alumnos y la reducción de la calidad educativa que ofrece la escuela.

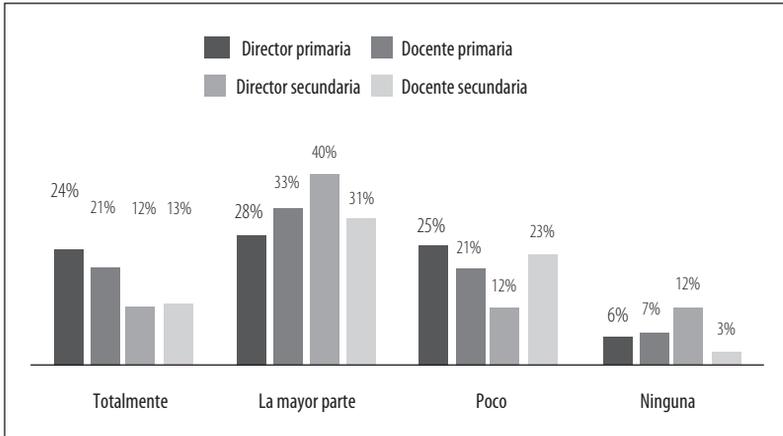
Más de la mitad de los directores y docentes consideran que los alumnos se desorientan, totalmente o en su mayor parte debido al cambio de profesor.

El mayor porcentaje de los directores y docentes de primaria, así como los docentes de secundaria coincidieron en que la desorientación que sufren los alumnos obedece totalmente a la movilidad docente. Sólo los directores de secundaria consideraron que se debe a ella en su mayor parte (véase gráfica 6).

Existen opiniones divididas en torno a si la secuencia temática se debilita con el cambio de docente; sin embargo, una parte considerable, más del 30% de cada actor, señaló que la movilidad explica dicha debilidad totalmente o en su mayor parte.

En este aspecto, no puede dejar de observarse un grupo importante que considera que la movilidad influye poco, mayor que aquel que lo considera totalmente.

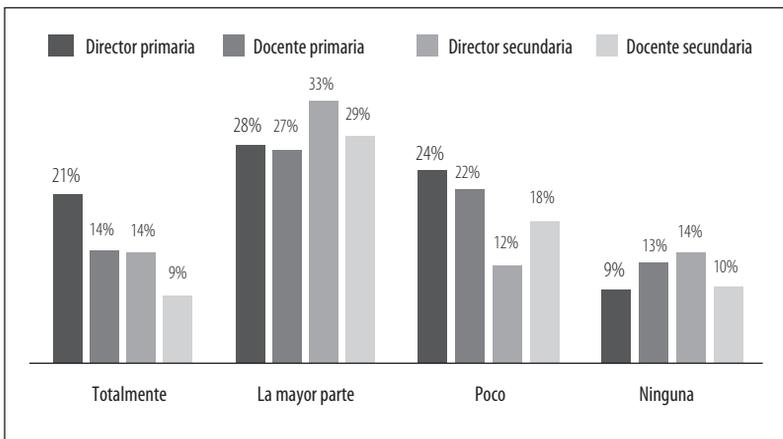
**GRÁFICA 6. Los alumnos se desorientan con el cambio de docente**



Directores de primaria y de secundaria ven la debilidad de la secuencia temática como una consecuencia total de la movilidad, mientras que para los docentes de ambos niveles, es un factor relacionado en su mayor parte.



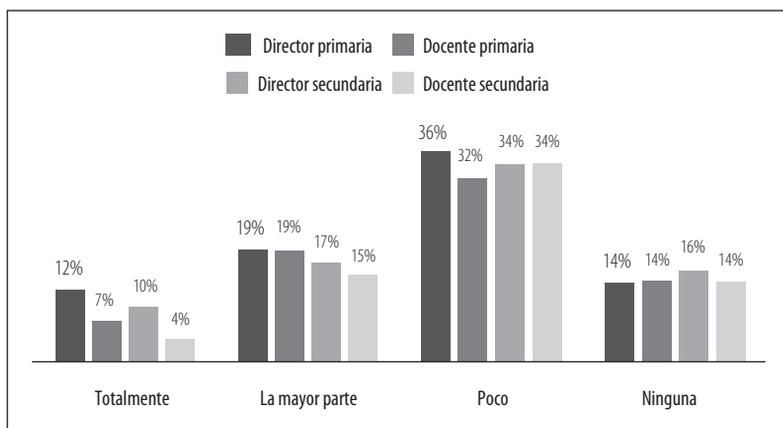
**GRÁFICA 7. Se debilita la secuencia temática de las clases**



La disminución del aprovechamiento de los alumnos se observa como una consecuencia que poco o nada tiene que ver con la movilidad. Algo más de un tercio de la población considera que se encuentra poco determinado por ella, mientras que casi el 15% de cada actor considera que no tiene influencia alguna.

Cabe observar que, tanto directores como docentes de ambos niveles son coincidentes en que se trata de un factor de poca influencia en el aprovechamiento de los alumnos.

**GRÁFICA 8. Disminuye el aprovechamiento de los alumnos**

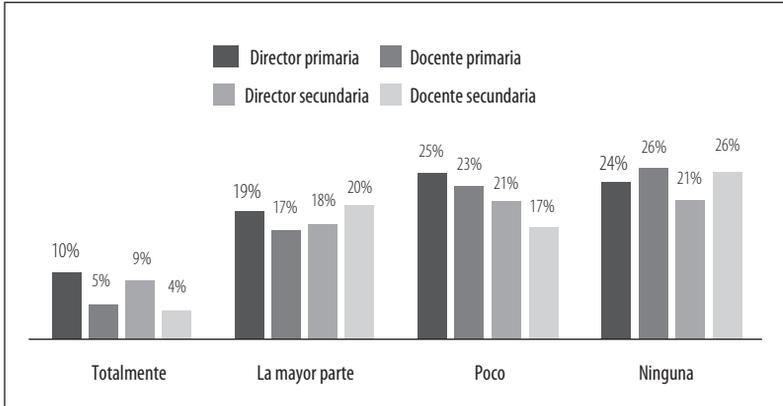


La mayoría de los encuestados consideró que poco o nada tiene que ver la movilidad docente con la reducción de la calidad educativa que ofrece la escuela (más del 50% para cada actor). El rubro de ninguna es mayor que cualquier otro (véase gráfica 9).

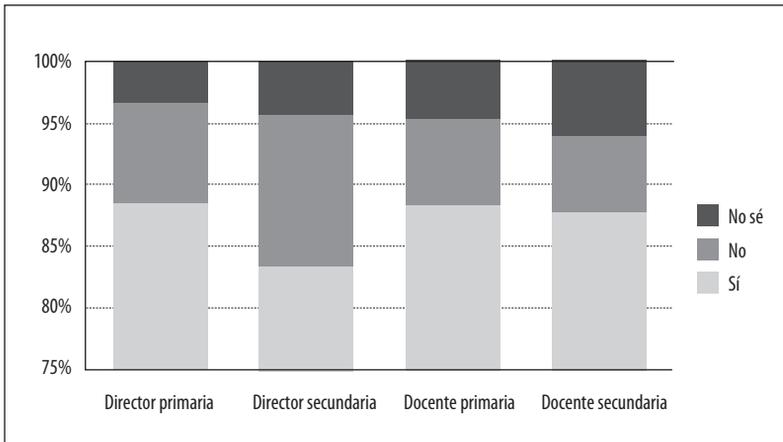
Respecto a la pregunta de si consideran que existen perjuicios al aprendizaje derivados de la movilidad docente, poco más del 80% de los encuestados respondió que sí, alrededor del 8% que no, y un 4% afirmó que desconoce si esos perjuicios pueden existir.

Destaca que 11% de los directores de secundaria respondió que no consideran que existan perjuicios en el aprendizaje derivados de la movilidad, lo que es más del doble de los docentes del mismo nivel que tienen esa opinión. En primaria sólo 8% de los directores de primaria expresó lo mismo (véase gráfica 10).

GRÁFICA 9. Se reduce la calidad educativa que ofrece la escuela



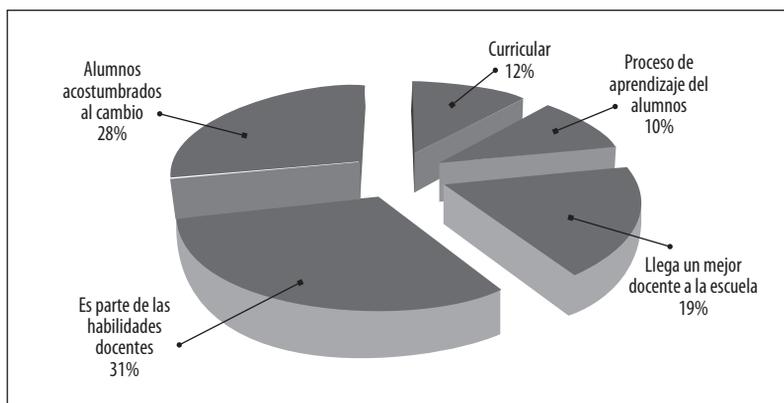
GRÁFICA 10. ¿Considera que existen perjuicios en el aprendizaje de los alumnos, derivados de la continua movilidad docente?



Quienes opinaron que no existen perjuicios en el aprendizaje derivados de la movilidad argumentaron diversas razones. La principal es que cualquier docente ha sido capacitado para llevar a cabo el relevo de algún compañero en el momento que se precise; le sigue en importancia, que los alumnos se encuentran acostumbrados al cambio y que respetan la figura del profesor. Asimismo,

comentaron que, en ocasiones, el cambio es favorable, pues llegan a la escuela docentes mejor preparados; así como que lo determinante es la continuidad curricular, ya que el rol principal del docente es seguir secuencias. Finalmente, hubo quienes también consideraron que el proceso educativo del alumno no se detiene, e involucra además a los padres de familia y a la comunidad, y que por ello la movilidad del docente no es la que más impacta en el aprendizaje.

**GRÁFICA 11. El porqué no tiene influencia la movilidad docente en el aprendizaje de los alumnos**



En la encuesta se consultó a los actores acerca de cuáles serían las recomendaciones para evitar la movilidad docente, o en su caso, para disminuir los efectos adversos que ésta podría desencadenar. Al respecto el 28% de los participantes consideró que desde la escuela no es posible hacer algo, y sus razones están relacionadas con que la movilidad implica cambios que el docente tiene todo el derecho a realizar, generalmente asociados a cuestiones de salud, jubilación o con la mejora en sus condiciones de empleo o de vida; por ello señalan que hacer algo desde la escuela para intentar que eso no ocurra es atentar contra los derechos del trabajador. También mencionaron que la escuela se reconoce incapaz, toda vez que la movilidad es una decisión que se toma en el sistema, y que sólo pueden hacer algo al respecto la SEP y el SNTE.

Para el 72% de los docentes y directores las recomendaciones y acciones que se pueden tomar desde la escuela, por orden de importancia, son:

- i) Realizar el cambio del docente durante el periodo vacacional entre ciclos escolares (opinión de 63 directores y 111 docentes); es decir, evitar que los docentes migren de la escuela una vez que haya iniciado o que esté avanzado el ciclo escolar.
- ii) Concientizar y conversar con los docentes (propuesta de 24 directores y 48 docentes). La recomendación es conversar desde el inicio del ciclo escolar con el docente, o desde su contratación en torno a las condiciones de trabajo en la escuela, hablar del compromiso que implica su trabajo y comprometerlo a no abandonarlo, invitarlo a que se identifique con el centro escolar y se concientice del daño que puede causar a los alumnos con su partida, esto atañe tanto al docente individual, como a los colectivos.
- iii) Promover un mejor ambiente de trabajo (25 directores y 36 docentes). Propiciar que el maestro se sienta cómodo y en un ambiente donde pueda desempeñarse lo mejor posible, que encuentre lazos que lo identifiquen con la escuela y la comunidad de la que forma parte.
- iv) Atención inmediata al reemplazo (20 directores y 32 docentes). Principalmente tomar acciones para que el docente saliente avise de su cambio con la anticipación suficiente para que llegue el docente que ha de reemplazarlo, y así tener tiempo de capacitarlo y hacer el tránsito lo más ligero posible al grupo. También se consideró necesario agilizar la entrada del nuevo maestro por la vía del supervisor. En este punto los docentes y directores consultados comentaron que se pueden hacer cargo del problema desde la escuela, tomando otras medidas, por ejemplo: haciendo énfasis en las capacidades de autoaprendizaje que los alumnos deben desarrollar para enfrentar solos el cambio, o bien, redistribuir el grupo que se queda sin atención a otros salones y profesores.
- v) Gestionar acuerdos con las autoridades educativas para conseguir que los contratos sean por ciclo escolar y que el personal sea asignado en tiempo y forma (12 directores y 30 docentes).



- vi) Énfasis en lo curricular (11 directores y 18 docentes). Hacer que lo curricular adquiriera un peso mayúsculo en la práctica docente, para que de esa manera se logre seguir secuencias de trabajo, y así evitar que los alumnos se retrasen y pierdan tiempo en adaptarse al docente recién llegado.
- vii) Incentivos y apoyos diversos (12 directores y 13 docentes). Algunas propuestas se encaminaron a los incentivos económicos (bonos, aumento de salario, etc.), así como a promover jubilaciones entre ciclos escolares, pagando el aguinaldo y prestaciones como si hubieran trabajado el año completo; contar con cocina escolar, alimentos, programas como el PAREIB, créditos para vivienda, entre otros.
- viii) Otras recomendaciones fueron: favorecer la contratación de docentes que trabajen en su lugar de origen, que sean de la región, o al menos que vivan cerca de su centro de trabajo (7 directores y 14 docentes); abrir espacios escolares para una mejor comunicación y mayores compromisos entre autoridades, docentes y padres de familia (3 directores y 3 docentes); y brindar mayores capacidades de gestión y flexibilidad a los directores (2 directores y 3 docentes).

**GRÁFICA 12. Recomendaciones para evitar los efectos adversos de la movilidad de los docentes**

