

EL DESARROLLO DE CARTAS DE SERVICIOS EN LA INSPECCIÓN DE EDUCACIÓN

escrito por Esteban Vázquez Cano, Juan José Arévalo Jiménez y José Luis Gómez de Agüero

EL DESARROLLO DE CARTAS DE SERVICIOS EN LA INSPECCIÓN DE EDUCACIÓN. FACTOR DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CIUDADANO.

Esteban Vázquez Cano
Profesor de la UNED
Facultad de Educación

Juan José Arévalo Jiménez
Inspector de Educación
Servicio de Inspección de Toledo

José Luis Gómez de Agüero
Inspector de Educación
Servicio de Inspección de Toledo

RESUMEN

En este artículo analizamos los beneficios de las cartas de servicio en la mejora de la prestación de servicios de la inspección de educación. El desarrollo de cartas de servicio en la administración educativa y –especialmente en los servicios de Inspección de Educación– es un proceso que proyecta una imagen de servicio público fundamental para la atención al ciudadano. Los Servicios de Inspección son entidades de las administración pública que por sus funciones, atribuciones y responsabilidad civil y administrativa amparada en la propia normativa (Constitución Española, Ley Orgánica de Educación y normativa autonómica al efecto) precisan de una nueva forma de desarrollar las funciones y gestionar externa e internamente los servicios de inspección de educación.

Palabras clave: Supervisión educativa. Organización escolar.

ABSTRACT

In this article we analyze the benefits of client service charters in improving the provision of inspection services for education. The development of client service charters in educational administration and, especially in Educational Inspection is a process that projects an image of public service essential for citizen services. Inspection Services are government entities whose functions, powers and liability civil covered in the legislation itself (Spanish Constitution, Organic Law of Education and regional legislation to that effect) require a new way to develop the functions and manage external and internal education inspection services.

Key words: Educational supervision. School organization.

1. INTRODUCCIÓN

Las circunstancias que rodean la gestión de los Servicios de Inspección de educación están cambiando a la luz de los nuevos contextos mediáticos, interculturales y con el avance las Tecnologías de la Información y la Comunicación. La calidad debe también llegar a la gestión de la Administración y los Servicios, que también forman parte relevante de la Institución, constituyendo un deber de los profesionales que la integran contribuir “a la mejora del funcionamiento de la Inspección de Educación como servicio público”.

La mejora de los servicios ofertados por la Inspección de Educación se puede concretar en los siguientes objetivos:

- Incrementar la satisfacción de los clientes, elevando el nivel de resultados en los servicios.
- Impulsar un cambio cultural hacia un nuevo estilo de gestión: La Dirección participativa y gestión por procesos.
- Mejorar la comunicación interna/externa, con apoyo de la Administración electrónica.

Para el desarrollo de estos objetivos, una de las mejores estrategias es desarrollar una carta de servicios que supone un esfuerzo compartido no sólo de cara al ciudadano, sino una oportunidad de reflexionar e intentar mejorar las funciones y atribuciones de los servicios de inspección de educación, así como la propia imagen de la Inspección. En la actualidad, los procesos de calidad y las cartas de servicio son iniciativas con amparo europeo, estatal y autonómico.

En el ámbito europeo la *Estrategia 2020* se destaca que: *los principales objetivos de la Europa 2020 requieren, fundamentalmente, unos servicios públicos sólidos, gestionados de manera eficaz*. En el ámbito estatal —entre otros Servicios de Inspección Educativa— cuentan con carta de servicios los de Canarias, La Rioja, Valencia, Castilla y León, Asturias, País Vasco, entre otras comunidades.

Las Cartas de Servicios son documentos que informan públicamente sobre los servicios que gestiona una organización y sus compromisos, refleja los derechos de sus usuarios y permite la participación de éstos fomentando la mejora continua.

2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LA INSPECCIÓN DE EDUCACIÓN. FACTOR DE CALIDAD

Los Servicios de Inspección de Educación no pueden permanecer ajenos a los procesos de cambio que se están desarrollando a nivel nacional y europeo, entre los que destaca la incorporación de as nuevas tecnologías y la cada vez más exigente ciudadanía. Estos cambios hacen variar sustancialmente el modelo tradicional de administración pública sustentando básicamente en la legalidad de la actuación con una oferta uniforme de servicios públicos y caracterizado por una organización muy precisa del trabajo. Estos cambios precisan de una inspección más técnica, digitalizada, interconectada que dé respuesta a unos entornos sociales y administrativos más complejos.

Estas demandas sociales precisan de modelos organizativos multiniveles donde la coordinación, apertura, participación, responsabilidad, eficacia, coherencia y generación de sinergias son incuestionables.

El objetivo es que la inspección educativa se posicione como un servicio del estado reconocido constitucionalmente y normativamente en todas las leyes de educación y se convierta en una organización inteligente, capaz de generar valor para sus potenciales

usuarios, aumentando la calidad del sistema educativo y favoreciendo unas relaciones fluidas y coordinadas con el ciudadano. Para ello, la dinámica interna de los servicios de inspección deben potenciar el aprendizaje mutuo y aprovechar la experiencia y conocimiento de los diferentes inspectores/as para generar trabajo en equipo, unidad de acción y sinergias en el marco de desarrollo de una cultura de calidad en la prestación de los servicios.

Si bien la calidad es un término difícil de definir, para su aplicación en la Administración Pública podríamos sintetizarlo de la siguiente forma:

Calidad es prestar servicios de tal manera que unen los compromisos adquiridos por los políticos con las necesidades y expectativas de servicios de la comunidad, todo ello en forma económica, efectiva y eficiente.

La prestación de servicios de la administración pública se entiende como un derecho que asiste a los ciudadanos en relación a los servicios que le ofrece un estado o gobierno. Para la ejecución de este derecho que le asiste al ciudadano, la administración, y en este caso, la inspección de educación debe adquirir el compromiso de calidad en el desarrollo de sus funciones y atribuciones.

La calidad en la Administración Pública puede proyectarse y concretarse en un marco integrado por seis programas para impulsar la mejora continua de los servicios públicos

- 1º Análisis de la demanda y satisfacción de los usuarios.
- 2º Cartas de Servicios
- 3º Sistema de quejas y sugerencias
- 4º Modelos de Evaluación de la calidad
- 5º Reconocimientos: Certificaciones y premios
- 6º Observatorio de la Calidad

Las cartas de servicio promueven el establecimiento común en la gestión de las funciones de los inspectores/as. Esta gestión optimizada y mejorada de la inspección debe ir encaminada a:

1. Promover el fortalecimiento de la institución por medio de una cultura de calidad, con la mejora de los instrumentos y de la organización interna de los servicios de inspección adaptándolos a los nuevos requerimientos de esta sociedad.
2. Lograr la coordinación y coherencia de las actuaciones internas y externas para una mejora de los servicios prestados.
3. Facilitar el desarrollo de una cultura de colaboración y transparencia de las actuaciones con protocolos estandarizados y comunicados a los usuarios.
4. Reforzar el intercambio de experiencias, la innovación, la investigación y la difusión del conocimiento de los inspectores para la mejora interna y externa de centros y servicios.

3. VALORES, COMPROMISOS Y ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CIUDADANO

La prestación de un servicio público como es el de la inspección de educación debe afrontarse con vocación de servicio público y con el firme compromiso de desarrollar sus atribuciones y funciones de acuerdo con los siguientes valores:

- **Prestación de servicios a la ciudadanía**

La mejora constante de los servicios de inspección debe ser un distintivo fundamental en la actividad inspectora. Las actuaciones deben ir encaminadas a velar por el cumplimiento normativo, la igualdad de derechos y deberes, fomentando y canalizando la participación de todos los usuarios.

- **Orientación a objetivos y resultados**

Como servicio público, la inspección cumple un mandato constitucional regulado en el artículo 27 de la constitución española. La mejora del rendimiento y de los procesos y procedimientos internos es una necesidad para la respuesta eficaz a los usuarios y para ello se hace necesario el desarrollo de planes de mejora internos que contemplen la optimización de los servicios.

- **Transparencia y ética pública**

Los principios de actuación deben caracterizarse por la sensibilidad por las cuestiones éticas contemplando los siguientes aspectos fundamentales: la obligación legal que emana del marco jurídico vigente, el sometimiento al control institucional y de la sociedad, la asunción de responsabilidad pública y la receptividad ante las críticas derivadas de sus actuaciones que puedan suscitar discrepancias y que incluso puedan ser objeto de un debate público, la necesidad de credibilidad y legitimación de la actuación pública ante la sociedad, la promoción de unos valores comunes de servicio público.

- **Coordinación y cooperación**

La coordinación tiene que ser un principio de actuación común en los servicios de inspección para dar unicidad a los esquemas de trabajo dentro de la singularidad de cada actuación. Establecer principios comunes desde la coordinación y la cooperación son elementos esenciales en la prestación de servicios y en la mejora de la calidad de la inspección educativa.

- **Responsabilidad y uso racional de los recursos públicos**

La inspección de educación debe velar de forma interna y en el ejercicio de sus funciones por la aplicación de una gestión eficaz de los recursos. Por lo tanto, deberán poner en relación fines con medios, adecuando el gasto a la consecución de los objetivos.

El desarrollo efectivo de estos valores precisa de estrategias de calidad que mejoren sustancialmente la labor y funciones de los inspectores/as de educación, entre las que podemos destacar las siguientes:

1. Desarrollo de un modelo de excelencia de referencia para la organización y gestión de los servicios. Poder establecer un modelo de excelencia genera una visión más compartida y una aproximación a la organización de la institución orientada a una mejora continua. En la actualidad, existen diferentes modelos de excelencia que dependiendo de los intereses y ambiciones de los integrantes de los servicios de inspección pueden implementarse. El objetivo es con la implantación de un modelo de excelencia se puede dotar a los servicios de inspección de una sistema integral de gestión.
2. Establecimiento de objetivos y estándares de calidad de los servicios. Los servicios de inspección deben identificar aquellos servicios que más y menos valoran sus

usuarios; de forma que se puedan generar objetivos de mejora y el desarrollo de indicadores que permiten evaluar el umbral de mejora de los objetivos propuestos. Esto requiere habilitar métodos de consulta a los usuarios y elaboración posterior de compromisos de mejora de los servicios.

3. Facilidad y simplificación administrativa. Los procesos internos y externos de los servicios de inspección de educación deben, por lo general, mejorar y simplificar sustancialmente su funcionamiento. Para ello, el impulso tecnológico se hace imprescindible. Aspectos como el trabajo en red, las bases de datos colaborativas, la videoconferencia y el desarrollo de redes de colaboración y formación entre los inspectores/as son objetivos irrenunciables para una institución que debe modernizarse e interconectarse. La inclusión de las tecnologías de la información y la comunicación debe ir pareja al desarrollo de esfuerzos para la mejora de los procesos administrativos desde los principios de eficacia, eficiencia, agilidad y adaptabilidad al contexto social actual y a las expectativas del ciudadano.
4. Acceso electrónico del ciudadano a los servicios ofrecidos. Es preciso que se haga efectivo el derecho del ciudadano recogido en la ley 11/2007, por la que se regula el acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, poniendo a disposición de la ciudadanía la información completa y actualizada sobre los servicios y procedimientos administrativos. Esto debe permitir que el ciudadano pueda realizar trámites de forma multivariada y por medio de diferentes canales. Para ello, se debe habilitar el acceso telemático a la información personalizada y a la realización de consultas.
5. Evaluar las actividades, procedimientos y resultados. La única manera de determinar el nivel de eficiencia, rendimiento y satisfacción de los servicios prestados es la realización de actividades de seguimiento y análisis de las actuaciones emprendidas y, de esta manera, poder generar información para retroalimentar los procesos de mejora continua y aprendizaje organizativo.
6. Habilitar sistemas de sugerencias y quejas. Es necesario que se desarrollen los sistemas de sugerencias, reclamaciones y quejas para que los procesos de calidad y de atención al ciudadano sean coherentes. Estos sistemas deben ser ágiles y permitir la retroalimentación que suscite una mejora posterior.
7. Participación de los usuarios/as del servicio. No se pueden entender los procesos de mejora sin la voz de los usuarios de los mismos. Es necesario que se habiliten canales y cauces de comunicación fluidos para todos los usuarios del servicio; integrando las propuestas de mejora que se estimen viables y beneficiosas.
8. Fomento de las capacidades de los empleados públicos e implicación en los procesos de mejora. Sin una explicación efectiva de los inspectores/as y del personal que trabaja en los diferentes servicios de inspección, no se podría desarrollar un plan de mejora de la calidad o el desarrollo efectivo de cartas de servicio. Deben ampararse medidas de potenciación de la formación continua de los inspectores y su capacitación mediante modelos de evaluación adaptados a las peculiaridades de los servicios de las personas que desempeñan su labor funcional dentro de los servicios de inspección.

4. LAS CARTAS DE SERVICIO

Las cartas de servicio se pueden definir como *un documento escrito por medio del cual las organizaciones informan públicamente a los usuarios sobre los servicios que gestionan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten*. (Norma UNE 93200:2008). Es por tanto, un documento de carácter informativo, que se dirige a todos los miembros de las comunidades educativas y en el que se describe sucintamente cuáles son las funciones, organización y procedimientos para prestar el mejor servicio posible. Asimismo, ofrece información sobre cómo acceder al Servicio; especificando la información de contacto para poder dirigirse a la institución con quejas, consultas o reclamaciones.

Las cartas de servicio suponen uno de los mecanismos de los que dispone una institución pública para iniciar procesos de calidad y mejora de los servicios y unos de los documentos e iniciativas que pueden generar que los servicios de inspección de educación se aproximen al ciudadano. El desarrollo de una carta de servicios cubre tres aspectos fundamentales en una institución pública:

- a) Facilitar a los ciudadanos el ejercicio efectivo de sus derechos, proporcionándoles una influencia más directa sobre los servicios administrativos y permitiéndoles comparar lo que esperan recibir con lo que reciben realmente.
- b) Fomentar la mejora continua de la calidad, dando a los gestores la oportunidad de conocer de forma consciente, realista y objetiva cómo son utilizados los recursos y el nivel de calidad que pueden alcanzar.
- c) Hacer explícita la responsabilidad de los gestores públicos con respecto a la satisfacción de los usuarios y ante los órganos superiores de la propia Administración General del Estado.

4.1. CARTAS DE SERVICIO: MARCO NORMATIVO

El marco normativo que ampara las cartas de servicios y los procesos de calidad en la administración pública viene definido por las siguientes referencias legislativas:

Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. En este Real Decreto se define el diseño de un marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado que permite integrar de forma coordinada y sinérgica una serie de programas básicos para mejorar continuamente los servicios públicos. Esto garantiza que los órganos y organismos de la administración General del Estado cuenten con un marco normativo homogéneo para desarrollar los programas de calidad y que los usuarios de los servicios y los ciudadanos en general dispongan de elementos para intervenir más activamente en la mejora de la Administración.

Resolución de 29 de julio de 2009, del Consejo Rector de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, por la que se aprueba el procedimiento de certificación de las Cartas de servicios de las organizaciones de las administraciones públicas. Para el desarrollo de esta certificación la agencia procede en dos fases: en una primera, somete a examen y valoración de la documentación aportada sobre el proceso desarrollado para la elaboración de la Carta y los planteamientos para el seguimiento del cumplimiento de los compromisos. Asimismo somete a análisis los contenidos de la Carta expresados en el documento matriz y en el documento divulgativo, teniendo en cuenta su claridad, la coherencia entre los compromisos asumidos en la

prestación de los servicios y las necesidades y expectativas de los usuarios de dichos servicios, así como las medidas de subsanación, compensación o reparación ante su incumplimiento. En una segunda fase, la valoración incluirá visita a la organización solicitante, de la que será avisada, por parte de la AEVAL, con antelación suficiente.

Además, en mayo de 2008 entró en vigor la norma UNE de AENOR 93200:2008 de *Cartas de Servicio*. Esta norma ha sido elaborada por un grupo de expertos entre los cuales destacan representantes de la Agencia de Calidad del Ministerio de Administraciones públicas, y de las Administraciones de las Comunidades Autónomas, empresas de consultoría en gestión de la calidad, empresas certificadoras de calidad de los productos.

Las cartas de servicio que se promuevan deben partir de una filosofía de servicios que mejoren los derechos adquiridos por los ciudadanos y usuarios del servicio y que al menos superen los derechos atribuidos en el artículo 35 de La *Ley de procedimiento administrativo* Ley (Ley 30/1992).

Título IV de la *Ley de procedimiento Administrativo* de la actividad de las administraciones públicas. Capítulo I. normas generales. (Artículo 35)

Los ciudadanos, en sus relaciones con las Administraciones Públicas, tienen los siguientes derechos:

A) A conocer, en cualquier momento, el estado de la tramitación de los procedimientos en los que tengan la condición de interesados, y obtener copias de documentos contenidos en ellos.

B) A identificar a las autoridades y al personal al servicio de las Administraciones Públicas bajo cuya responsabilidad se tramiten los procedimientos.

C) A obtener copia sellada de los documentos que presenten, aportándola junto con los originales, así como a la devolución de éstos, salvo cuando los originales deban obrar en el procedimiento.

D) A utilizar las lenguas oficiales en el territorio de su Comunidad Autónoma, de acuerdo con lo previsto en esta Ley y en el resto del Ordenamiento Jurídico.

E) A formular alegaciones y a aportar documentos en cualquier fase del procedimiento anterior al trámite de audiencia, que deberán ser tenidos en cuenta por el órgano competente al redactar la propuesta de resolución.

F) A no presentar documentos no exigidos por las normas aplicables al procedimiento de que se trate, o que ya se encuentren en poder de la Administración actuante.

G) A obtener información y orientación acerca de los requisitos jurídicos o técnicos que las disposiciones vigentes impongan a los proyectos, actuaciones o solicitudes que se propongan realizar.

H) Al acceso a los registros y archivos de las Administraciones Públicas en los términos previstos en la **Constitución** y en ésta u otras Leyes.

I) A ser tratados con respeto y deferencia por las autoridades y funcionarios, que habrán de facilitarles el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

J) A exigir las responsabilidades de las Administraciones Públicas y del

personal a su servicio, cuando así corresponda legalmente.

K) Cualesquiera otros que les reconozcan la **Constitución** y las Leyes.

5. POTENCIALIDADES Y BENEFICIOS DE LA CARTA DE SERVICIOS EN LOS SERVICIOS DE INSPECCIÓN DE EDUCACIÓN

El elemento esencial de una carta de servicios son los compromisos con los potenciales usuarios. Estos compromisos se derivan de las funciones principales que se desempeñan (procesos de actividad) y se evalúan en función de los indicadores definidos para conocer el grado de efectividad de los procesos de actividad.

Para su desarrollo se suelen agrupar en ámbitos de mejora. A continuación, realizamos la propuesta realizada en el servicio de inspección de educación de la provincia de Toledo (Castilla-La Mancha).

ÁMBITO 1. COMPROMISOS CON EL CIUDADANO

1.1. El ciudadano debe disponer de completa información de contacto del servicio de inspección provincial y de los inspectores por zona y centro. (Teléfono, despacho y correo electrónico). Asimismo debe tener completa información del protocolo de actuación que se va a seguir para su desarrollo.

1.2. Para garantizar el contacto con su inspector/a de referencia, tanto los centros como el resto de miembros de la comunidad educativa, deberán solicitar cita previa a través de la secretaría de inspección. La cita se hará efectiva en un plazo no superior a una semana.

1.3. El inspector/a de guardia debe registrar en algún documento las llamadas y/o visitas atendidas para que posteriormente sea informado el inspector/a correspondiente.

1.4. El servicio de inspección de Toledo debe disponer de un sistema de presentación de iniciativas, sugerencias, quejas y reclamaciones a través del cual los ciudadanos pueden manifestar su opinión sobre la calidad de los servicios de la Inspección de Educación. (Página web enlazada desde la página de la Consejería a la dirección de correo corporativa que se genere al afecto).

1.5. La Inspección de Educación debe disponer de un enlace en el portal de educación con la información necesaria para que la comunidad educativa pueda hacer uso de este servicio público.

1.6. Establecer un plazo de respuestas ante quejas del ciudadano según el asunto y temática que se trate.

ÁMBITO 2. COMPROMISOS CON LOS CENTROS EDUCATIVOS

2.1. Todos los centros deberán ser visitados por su inspector de referencia al menos dos veces por curso académico de acuerdo con el Plan de Actuación.

2.2. Establecer un porcentaje mínimo de centros en los que se han visitado las aulas para supervisar los procesos de enseñanza/aprendizaje. (Porcentaje estimado 10%).

2.3. Los centros deben recibir información por escrito del resultado de cada visita de inspección, la cual debe contener los requerimientos, instrucciones y/o actuaciones que deben realizar, así como el plazo de que disponen. Deberá llevarse un control del cumplimiento de estas instrucciones por parte de los centros.

2.4. Promover la videoconferencia y las TIC para reducir el número de visitas presenciales a los centros.

Una carta de servicios que se diseñe con el consenso de sus trabajadores y que tenga por objetivo la mejora de diferentes ámbitos de actuación tiene las siguientes ventajas:

- Acota el campo de actuación y de relación con los miembros de las comunidades educativas informando de sus derechos y de sus deberes.
- Colabora a que los usuarios hagan un uso más responsable de los servicios ya que modera sus expectativas.

Atendiendo a estas dos ventajas, podemos añadir que las cartas de servicio en los servicios de inspección de educación ayudan a:

- Hacen explícita nuestra responsabilidad en las tareas de supervisión control y asesoramiento que son la razón de nuestra actividad diaria.
- Facilitan a los centros educativos, profesores y familias el ejercicio efectivo de sus derechos y que realicen un adecuado uso de los recursos públicos disponibles.
- Ahorran tiempo, limitan expectativas irreales, informan de cuándo y cómo acudir a nuestras instalaciones o de las alternativas que existen para realizar la gestión que se desea. En suma, incrementan la información disponible para los usuarios.
- Simplificación burocrática. En la práctica, al reflexionar sobre lo que hacemos, cómo lo hacemos y cómo lo necesitan los distintos sectores a los que afectan nuestras funciones y atribuciones; evitando en muchos casos pasos innecesarios.
- Ayuda a poner la Administración al servicio del usuario de una manera mucho más efectiva
- Incrementa la accesibilidad. Potencia los servicios en web y los canales de acceso y tramitación de la información de forma más acorde a las necesidades de los usuarios.
- Incrementa la satisfacción tanto de los potenciales usuarios como de los propios inspectores/as.
-

6. PROPUESTA DE COMPROMISOS Y ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA INTERNA DE LOS SERVICIOS DE INSPECCIÓN COMO COMPLEMENTO AL DISEÑO DE CARTAS DE SERVICIO

El horizonte que un Servicio de Inspección se tiene que proponer es dar respuesta con la carta de servicios a una serie de objetivos que puedan ayudar a mejorar sus funciones, atribuciones y de gestión interna de los procesos propios. Entre los objetivos que se pueden proponer proponemos los siguientes:

Objetivo 1: Incrementar la satisfacción de los clientes, elevando el nivel de resultados en los servicios. Establecer mecanismos periódicos de evaluación de la prestación de los servicios en relación con las expectativas y necesidades de los clientes. Valorar coste de los servicios estableciendo planes que mejoren la eficiencia de los mismos; estableciendo compromisos de calidad con los clientes.

Objetivo 2: Impulsar un cambio cultural hacia un nuevo estilo de gestión: Una jefatura de los servicios de inspección que se caracterice por ser participativa en la gestión por procesos. Potenciar el estilo de dirección de liderazgo participativo.

Objetivo 3: Implantar un sistema de recursos humanos que incremente la satisfacción laboral y facilite la consecución de los objetivos. Desarrollar sistemas que proporcionen coherencia interna entre los principales procesos de Administración y Gestión de personal en relación con los objetivos de los servicios regionales o provinciales de inspección.

Objetivo 4: Mejorar la comunicación interna/externa, con apoyo de la administración electrónica. Propiciar acciones dirigidas a la gestión y acceso a la información competencia de la Administración y los Servicios con ayuda de las nuevas tecnologías.

Asociado a una carta de servicios de un servicio de inspección de educación, se puede generar un plan de mejora que sirva de optimización en el desempeño de las funciones inspectores. A continuación, proponemos un ejemplo de las propuestas realizadas como complemento al desarrollo de la carta de servicios en el servicio provincial de inspección de educación la provincia de Toledo en Castilla-La Mancha en el curso 2010/11:

- Crear un sistema para informar al inspector/a correspondiente de las resoluciones adoptadas que se deriven de sus informes para supervisar, verificar y controlar su aplicación y desarrollo.
- Incluir medidas en los Planes de actuación del servicio de inspección para comprobar el cumplimiento de las recomendaciones facilitadas a los centros en los informes de las actuaciones prioritarias y provinciales del curso anterior.
- El nombramiento como instructor en procedimientos disciplinarios deberá seguir una lista que contenga la totalidad de los inspectores de los servicios provinciales, para garantizar un reparto equitativo de la carga de trabajo.
- Los inspectores/as instructores de algún procedimiento disciplinario contarán con el asesoramiento de los diferentes servicios jurídicos e informes del Servicio de Inspección médica de las Delegaciones provinciales en todas las fases de estos procesos, evitando de este modo posibles defectos de forma, incumplimiento de plazos, etc.
- Para cada una de las actuaciones incluidas en el Plan anual, antes de su realización, cada servicio provincial deberá llegar a unos acuerdos mínimos para que todos los Inspectores/as actúen con el mismo criterio y sentido en los centros, unificando los mensajes y los niveles de exigencia.
- Puesta en común sobre diferentes interpretaciones de la legislación vigente en determinados procedimientos para llegar a una unidad de acción. Para ello, se precisará de una interpretación justificada por escrito con el fundamento jurídico normativo pertinente.
- Creación de un servidor común que contenga la legislación actualizada, modelos homologados de informes, informes ya elaborados agrupados por temas, foros sobre determinados asuntos de interés, etc.
- Potenciar la participación y colaboración de la Inspección de educación con los servicios centrales de la Consejería (Propuestas de mejora formuladas en la Memoria Anual).
- Cumplimiento de determinados requisitos mínimos por parte de las áreas específicas de trabajo en cuanto a la elaboración de trabajos de investigación, estudios sobre

temas educativos, técnicas de supervisión educativa, etc. que contribuyan a una mayor profesionalización de los servicios de inspección o que puedan darse a conocer a la comunidad educativa.

- En cada servicio provincial existirá un inspector/a responsable de las actividades de formación encargado de coordinar y organizar este tipo de actividades. En este sentido debe rentabilizarse el potencial formativo que existe en los Inspectores/as de los propios Servicios.
- Desarrollo de un sistema de autoevaluación y coevaluación de los servicios provinciales de inspección que sirva como fuente para establecer líneas de mejora que contribuyan a la mejora de la calidad de los servicios.
- Elaborar para determinados procedimientos (escolarización, etc.) protocolos de actuación, colaboración y coordinación con otras unidades de la Delegación provincial con el fin de ser más eficientes y no solapar funciones y actuaciones en los centros.
- Generar grupos de trabajo más pequeños y operativos que trabajen prioritariamente sobre determinados asuntos en profundidad.
- Para garantizar el principio de unidad de acción, se procederá a levantar acta de las reuniones de zona con expresión del orden del día y los acuerdos alcanzados.
- Generar un informe de traslado de zona cuando un equipo cambia de zona. Consensuar los indicadores fundamentales para el próximo equipo tenga un panorama claro de las actuaciones como equipo que se han llevado a cabo durante el periodo en esa zona.
- Posibilidad de intervenir en procedimientos disciplinarios y de evaluación dos inspectores en las actuaciones.

7. CONCLUSIONES

A modo de síntesis inicial, podemos proponer los siguientes beneficios de las cartas de servicio dependiendo del usuario al que afecta:

Beneficios para el servicio de inspección

- Se integra en un Plan de la calidad y mejora del Servicio.
- Fomenta la participación del usuario y del empleado al recoger su opinión sobre la calidad del servicio.
- Contribuyen al conocimiento de las necesidades y expectativas del ciudadano.
- Se hace público el canal establecido para las quejas y sugerencias.
- El empleado y el usuario perciben las mejoras en el Servicio.

Beneficios para el usuario

- Conocen los servicios y saben qué esperar: se centran sus expectativas.
- Conoce el sistema de quejas y sugerencias.
- Participa dando su opinión sobre el Servicio.

Beneficios para el empleado

- Dispone de un medio de expresión en el que exponer sus opiniones sobre la situación del Servicio de Inspección de Educación.
- Se convierte en agente activo del cambio participando en el proceso de mejora

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Española para la Calidad. *“Cartas de Servicio en la Empresa: compromisos de calidad con el cliente”*. Madrid 2005.

Barragán, J. (2000): *Un intento de concreción del paradigma de la nueva gestión pública*. Sevilla, Instituto Andaluz de Administración Pública.

Barranco, F.J. (1993): *Planificación estratégica de RR.HH. Del marketing interno a la planificación*. Madrid, Pirámide.

Bueno Campos, E. (1996): *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid, Pirámide.

Crozier, M. (1984): *No se cambia la sociedad por decreto*. Ministerio para las Administraciones Públicas (INAP).

Davenport, T. (2000): *Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona, Gestión 2000.

López Camps, J. y Gadea, A. (1995): *Servir al ciudadano: Gestión de la Calidad en la Administración Pública*. Barcelona, Gestión 2000.

Muñoz Machado, A. (1999): *La gestión de la calidad total en la Administración Pública*. Madrid. Díaz de Santos.

Ramiro, A. (2002): *Demandas de calidad de la Administración Pública: un derecho de la ciudadanía*. Madrid, Dykinson.

Parasuraman, A. Berry, L. y Zeithaml, V. (1993): *Calidad Total en la gestión de servicios*. Madrid, Díaz de Santos.

Subirats, J. (1989): *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Ministerio para las Administraciones Públicas. INAP.

Cartas de Servicio y Guías consultadas

Carta de compromisos con la calidad de las administraciones públicas españolas.

Guía para el desarrollo de cartas de servicio (AEVAL).

Guía para la evaluación de la calidad de los servicios públicos. (AEVAL).

Guías disponibles en: <http://www.aeval.es/es/index.html>

Cartas de servicios consultadas:

- Carta de servicios modelo JCCM.
- Carta servicios Inspección Rioja.
- Carta servicios Inspección Valencia.
- Carta servicios Inspección Canarias.
- Carta servicios Delegación de gobierno de Castilla y León.

- Carta servicios Servicio de Administración de Personal Docente de la Junta de Extremadura.
- Encuesta del grado de satisfacción, necesidades y expectativas de los directores de centro. (Servicio de Inspección de Educación del País Vasco).

Normativa

Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

Resolución de 29 de julio de 2009 del consejo rector de la agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios, por la que se aprueba el procedimiento de certificación de las Cartas de Servicios de las organizaciones de las administraciones públicas. (BOE 12/08/2009).

Real Decreto 951/2005, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado .

Decreto 30/1999, de 30 de marzo, por el que se aprueba la carta de los Derechos del Ciudadano.

Normativa inspección JCCM:

Decreto 34/2008, de 26-02-2008, por el que se establece la Ordenación de la Inspección de Castilla-La Mancha.

Orden 08/04/2008 de la Consejería de Educación y Ciencia, que desarrolla el Decreto 34/2008, de 26-02- 2008, por el que se establece la ordenación de la Inspección de Educación de Castilla-La Mancha y en la que se determina su organización y funcionamiento.