

La autoevaluación de los servicios provinciales de inspección. Propuesta metodológica

/

The self-assessment of the provincial inspection services. Methodological proposal

Manuel Castillo García

Inspector de Educación

Consejería de Educación y Deporte. Junta de Andalucía

Delegación Territorial de Sevilla

Manuel Jesús Ramos Corpas

Inspector de Educación

Consejería de Educación y Deporte. Junta de Andalucía

Delegación Territorial de Sevilla

Francisco José Racero Montes

Inspector de Educación

Consejería de Educación y Deporte. Junta de Andalucía

Delegación Territorial de Sevilla

DOI

<https://doi.org/10.23824/ase.v0i38.754>

Resumen

La autoevaluación de los servicios de inspección es una actividad que viene desarrollándose en las últimas décadas sin estudios o investigaciones en las que puedan apoyarse las organizaciones. El presente trabajo pretende abordar la autoevaluación o evaluación interna partiendo desde el marco histórico en el

ámbito privado, el público, y por último centrado en la autoevaluación en los servicios de inspección. Desarrollamos un modelo de autoevaluación que ha sido pilotado durante años, estableciendo finalidad, principios y fases del desarrollo; finalizando con el diseño del plan de mejora en función de las variables de entrada.

Palabras Clave: inspección educativa; rendimiento de cuentas; autoevaluación; plan de mejora.

Abstract

The self-assessment of educational inspectorate services is an activity that has been carried out in recent decades without previous studies or research on which organizations can rely. This paper aims to address self-assessment or internal assessment starting from the historical framework in the private and public spheres, and finally focused on self-assessment in inspection services. We developed a self-assessment model that has been piloted for years, establishing the purpose, principles, and phases of development; ending with the design of the improvement plan based on the input variables.

Key words: educational inspection; accountability; self-evaluation; improvement plan.

1. Introducción.

La actual configuración de la inspección educativa es producto de una serie de variables relacionadas con el nuevo marco jurídico en el que se circunscribe nuestro sistema educativo. Desde la óptica del ámbito sociopolítico en el que estamos inmersos, somos conscientes de los previsibles y diferentes cambios que vendrán de la mano de una sociedad más plural y preparada, con nuevos modelos educativos basados en una fuerte digitalización, innovación, autonomía y descentralización.

En este sentido, es evidente que cualquier órgano de la administración al servicio del ciudadano deba de rendir cuentas de su gestión. La inspección educativa, deberá adaptarse a los nuevos cambios y modelos educativos para poder supervisar con eficiencia las nuevas tendencias; pero también deberá formarse y adquirir las competencias del siglo XXI en el marco de sus funciones y atribuciones encomendadas en las distintas normas jurídicas, tanto de ámbito nacional como autonómicas. La autoevaluación se convierte en un valioso instrumento para la mejora de una organización altamente cualificada como los servicios de inspección educativa. De igual forma, la coevaluación realizada entre inspectoras e inspectores y la heteroevaluación que llevan a cabo los órganos superiores conforman la trama evaluadora cuyo objetivo debe ser siempre la mejora institucional (Casanova,1998).

La eficacia y eficiencia en el desarrollo de los cometidos de cualquier organización ha sido objeto de multitud de investigaciones (Cameron y Whetten, 1983; Fernández-Ríos y Sánchez, 1997; Mayo Alegre, Loredó Carballo, y Palacios Hidalgo, 2006). Se hace necesario, aumentar el grado de implicación de las personas que forman las organizaciones, modificando los procesos internos y dotándolos de herramientas que den sentido a las funciones encomendadas al mismo y ofrezcan el mejor servicio a la ciudadanía, en caso de ser empleados públicos, máxime cuando están relacionados con la educación, motor de cambio de nuestra sociedad del futuro.

2. Los inicios de la evaluación del desempeño en el ámbito privado.

Referencias teóricas.

Con objeto de medir la contribución del desempeño de los empleados de las organizaciones, Robert Owen a principios del siglo XIX estableció un sistema de supervisión y análisis diarios de los distintos trabajos que se realizaban por parte de los trabajadores. Fruto de estos inicios, Frederick Taylor desarrolló los cuatro principios de la administración científica, consistentes en planificación, selección, identificación del trabajador con los fines y reparto de responsabilidades (Jáuregui, 2007; Barba Álvarez, 2010).

En una fase posterior Henri Fayol plasmó sus ideas en la obra Administración industrial y general, publicada en Francia en 1916. Para él las funciones administrativas, se estructuraban en cinco dimensiones: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Fayol y Taylor, 1987). El control suponía la fase final, pero con una visión de retroalimentación en el sistema. Sin ánimo de realizar un análisis diacrónico, después de la Segunda Guerra Mundial se inició la evaluación por objetivos, impulsando la motivación de los empleados a diferencia de los modelos anteriores.

Para Rastrollo Suárez (2018), este tipo de evaluaciones suponía un acercamiento a los modelos más democráticos, tenía un carácter dialéctico y no unidireccional, negociando y llegando a acuerdos entre los distintos órganos jerárquicos y los trabajadores con objeto de fijar metas y planes. Para ello se desabollaron modelos de entrevistas, y se elaboraron procedimientos de trabajo y de evaluación para que la evaluación de los desempeños se realizara de manera más objetiva y contribuyera al éxito y motivación de los trabajadores. Este nuevo proceso daba entrada a unos nuevos costes en control y supervisión de los procedimientos, aspectos que anteriormente no entraban dentro de las cuentas de resultados.

Durante la década de los noventa aparece la Total Quality Management (TQM), o Gestión de la Calidad Total, construida a través de las aportaciones de Crosby,

Deming, Ishikawa y Feigenbaum (Juran, 2005). Esta teoría se inició como una forma de maximizar la satisfacción de clientes, pensando en la mayor productividad modificando y mejorando procesos. Actualmente se entiende como una filosofía de trabajo basada en una adecuada gestión de los recursos y las capacidades.

Irrumpen por estas fechas (1988) la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), fundada por 14 empresas europeas con la finalidad de prestar apoyo a las empresas a ser más competitivas en el mercado mundial. El Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial, se desarrolló en 1991 como marco para la autoevaluación de las organizaciones. Este modelo constituido por un conjunto de factores o criterios que interrelacionados entre sí definen a una organización teóricamente excelente, capaz de lograr y mantener los mejores resultados posibles (Tarí, López-Gamero y Molina-Azorín, 2007).

En este sentido se da una aplicación del modelo EFQM a los centros educativos, potenciándolos en algunas comunidades autónomas. En el caso de Andalucía, la Orden de 2 de mayo de 2002, convocó y reguló los Planes de Autoevaluación y Mejora en los centros docentes públicos de Andalucía, actualizándose en julio de 2006 y mayo de 2007. Posteriormente se publicó la regulación del Programa de calidad y mejora de los rendimientos escolares en los centros educativos. Los centros docentes acogidos adoptaron sistemas de evaluación basados en el Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión adaptado al Sector Público (Modelo EFQM Sector Público), elaborado por la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management). De igual forma, los centros docentes que impartían la Formación Profesional Específica adoptaron el modelo de mejora continua en sus procesos y resultados mediante la certificación de la calidad basada en las normas ISO 9001:2000 (Ramírez y Lorenzo, 2016).

Ya en el siglo XXI se han repensado procesos y procedimientos de evaluación de la calidad en principio aplicados a los escenarios privados y trasvasados al ámbito del sector público. El modelo SMART (Specific, Measurable, Achievable,

Realistic, Time-Related), establece unos objetivos dirigiendo los recursos estratégicos de una organización para que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo, ayudando a distinguir y darle importancia a un orden de jerarquía de objetivos eficaces (López Ansede y Ruiz López, 2012).

Por otro lado, a finales de los ochenta aparecieron los Critical Management Studies o Estudios Críticos de Gestión (CMS) como una alternativa al análisis de las organizaciones, apoyado en las teorías de Braverman (1974/1978) sobre la gestión científica del trabajo. Como línea de investigación realizan aportaciones al estudio de las organizaciones y la gestión empresarial. Aunque han recibido una fuerte crítica por parte de los seguidores de la Teoría del Proceso de Trabajo, la escuela CMS está llevando a cabo un intento por la divulgación de sus teorías y corrientes de pensamiento, mostrando en distintas investigaciones interés por la necesidad de impulsar la creatividad y la innovación en las organizaciones (Alonso y Fernández, 2011).

(...) en este momento estamos asistiendo a un cierto estancamiento de los CMS, y pese a la gran fuerza e impacto de sus investigaciones, estas raramente son discutidas en la arena pública. Existe un consenso social en torno a la idea de gestionar mejor, pero sin entrar a fondo en cómo se hace y qué implicaciones tiene elegir un modelo de gestión frente a otros (Fernández, 2007, p.40).

3. Autoevaluación de los servicios de inspección.

3.1. Variables y factores para considerar en la autoevaluación.

Desde la mirada de la inspección educativa, es necesario contemplar y analizar las nuevas tendencias que configuran la dirección de las políticas educativas, planteando propuestas que mejoren la calidad educativa y el ejercicio de los legítimos derechos por parte de los diferentes sectores de la comunidad educativa.

En España las distintas comunidades autónomas, regulan los procesos de autoevaluación de la inspección educativa. Como ejemplo de ello, en Castilla la Mancha, los inspectores e inspectoras de educación son evaluados periódicamente en base al Decreto 34/2008, de 26 de febrero de 2008, por el que se establece la Ordenación de la Inspección de Educación. El Capítulo V regula la evaluación de la Inspección de Educación. Para ello, la Consejería debe de establecer planes periódicos de evaluación interna del funcionamiento de la Inspección de Educación, que serán coordinados por la Inspección General de Educación. De este modo, los distintos órganos competentes desarrollarán procesos de evaluación interna que contribuyan a la mejora de su propio funcionamiento.

Para Moratalla (2022) la finalidad de la autoevaluación es buscar una oportunidad para la mejora, una fórmula para mejorar el servicio público. Responde a la evaluación de 360 grados, sobre el desempeño integral y las relaciones laborales que tiene cada inspectora o inspector.

El desarrollo de la función inspectora habrá de contemplar variables que afecten a sus cometidos como:

- Los procesos de regionalización política, que conllevan una creciente descentralización de las estructuras organizativas y procesos de acción de la inspección educativa.
- La complejidad del sistema educativo, su diversificación por la expansión de la demanda/oferta educativa, orienta hacia la necesaria especialización en las funciones y tareas de la inspección educativa.
- La primacía que va adquiriendo la función evaluadora a costa, especialmente, de la de control. Esta tendencia viene avalada por el cada vez mayor marco de autonomía de los centros educativos.
- La cultura de calidad y el mayor control social demandarán de la inspección educativa un ejercicio y desarrollo profesional más independiente y, necesariamente, habrá de caminar hacia una mayor autonomía.

- La sujeción a las normas legítimamente emanadas, no agotan el necesario proceder con el mayor rigor en el ejercicio de sus funciones y actuaciones; rigor que sustenta y fortalece la necesaria independencia profesional.
- La relevancia adquirida por las funciones y actuaciones de la inspección educativa, desde la perspectiva de su aportación a la mejora de los rendimientos académicos.

La necesaria autoevaluación de las diferentes estructuras organizativas de la inspección educativa tiene su origen en el análisis de una diversidad de factores que, desde su naturaleza, así lo recomiendan. Entre los fundamentales que justifican la necesaria autoevaluación de la inspección educativa, destacamos los siguientes:

- El propio marco normativo que regula su organización y funcionamiento. Enuncia el desarrollo de procesos de evaluación externa (desarrollada por el correspondiente órgano de dirección de la inspección de educación en cada Comunidad Autónoma) e interna para la mejora de su funcionamiento y del sistema educativo.
- La mayor regionalización y comarcalización de la administración educativa, sustentada en el reconocimiento de la diversidad, procura la mayor adaptabilidad de sus respuestas a situaciones diferenciadas, específicas o singulares.

La respuesta que la inspección educativa ofrece a esas necesidades específicas tendrá mayor objetividad, rigurosidad y riqueza si ésta tiene un carácter interno, ya que, al margen de poder aportar datos más valiosos, es la mejor garantía en la posterior incorporación de propuestas e innovaciones que vengán a subsanar las deficiencias detectadas en el proceso evaluativo. La evaluación interna favorece y potencia la independencia en el ejercicio profesional, así como el desarrollo de programas de formación más acordes con las auténticas necesidades de la misma. En este sentido, la inspección educativa juega un importante papel tanto en el diagnóstico, análisis e intervención en la mejora de

la práctica inspectora y organización a través de la elaboración de planes de inspección más acordes con los nuevos paradigmas educativos:

La autoevaluación institucional ha venido articulándose cada vez más como elemento central de la evaluación orientada hacia la mejora. Se trata de un proceso evaluativo que se inicia en el propio centro, que se realiza por los propios profesionales que actúan en él, con el objetivo de comprender y mejorar la práctica escolar. Sin embargo, en la autoevaluación también pueden intervenir agentes externos para facilitar el proceso de reflexión y modular las interpretaciones desde el interior (Sánchez Pérez, 2007; p.2)

3.2. Marco regulador.

Hasta ahora, la gran mayoría de las publicaciones e investigaciones se han desarrollado sobre la evaluación de una parte del sistema educativo, centrada en la evaluación de centros y profesorado, que ocupa gran parte de la bibliografía e investigación educativa. No obstante, la inspección educativa, como órgano de la misma, ha quedado apartada en la gran mayoría de las ocasiones, aun formando parte del sistema educativo (Ramírez, 1999). Chadwick (1987) lo define como una combinación ordenada de partes que, aunque trabajen de manera independiente, se interrelacionan o interactúan y, por medio del esfuerzo colectivo y dirigido, constituyen un todo racional, funcional y organizado, que actúa con el fin de alcanzar metas de desempeño previamente definidas. El sistema educativo español se encuentra definido en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE, en adelante), artículo 2 bis:

(...) se entiende por Sistema Educativo Español el conjunto de Administraciones educativas, profesionales de la educación y otros agentes, públicos y privados, que desarrollan funciones de regulación, de financiación o de prestación de servicios para el ejercicio del derecho a la educación en España, y los titulares de este derecho, así como el conjunto

de relaciones, estructuras, medidas y acciones que se desarrollen al efecto.

En este sentido, cabe señalar lo establecido en los artículos 140 y 141 de la LOE, donde se fija la finalidad y el ámbito de la evaluación respectivamente, desarrollados en el siguiente epígrafe.

Para Vera y Berengueras (2019), la Constitución (1978) considera a la inspección educativa como un instrumento en manos de los poderes públicos como garantía del cumplimiento de las leyes y libertades de los españoles. Como funcionarios públicos, habrá de tenerse en cuenta lo establecido en el artículo 103:

(...) sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho. 2. Los órganos de la Administración del Estado son creados, regidos y coordinados de acuerdo con la ley (p.76).

Desde un marco jurídico descentralizado, las distintas administraciones públicas han regulado la forma de llevar a cabo la autoevaluación de la inspección; así en Andalucía, el Decreto 115/2002, de 25 de marzo, por el que se regula la organización y el funcionamiento de la inspección educativa, prescribe la necesidad de la evaluación interna en su artículo 37.2: “la Consejería de Educación y Ciencia establecerá planes periódicos de evaluación para valorar el cumplimiento de las funciones que tiene atribuidas la inspección educativa”. Su desarrollo en el artículo 76 de la Orden de 13 de julio de 2007, por la que se desarrolla la organización y el funcionamiento de la inspección educativa de Andalucía, establece que:

(...) la evaluación de la inspección educativa se realizará de acuerdo con los indicadores que, a tales efectos, se establecen en el Anexo IV de la presente Orden. Asimismo, la Inspección General de Educación y los Servicios Provinciales de Inspección de Educación realizarán de manera

permanente una autoevaluación de su propio funcionamiento y de los planes de trabajo que desarrollan. El resultado de este proceso se plasmará en la Memoria Anual de la inspección educativa que incluirá, asimismo, la valoración de los procesos y los resultados de la aplicación del Plan General de Actuación y de los Planes Provinciales de Actuación.

Los indicadores a los que la citada orden hace referencia y que recoge en su Anexo IV, pueden ser adaptados para cada servicio de Inspección de Educación. En la tabla 1 encontramos un ejemplo de esta adaptación que corresponde al Servicio de Inspección de Sevilla.

Tabla 1: Indicadores de evaluación adaptados al Servicio de Inspección de Educación de Sevilla. Fuente: Elaboración propia a partir de indicadores de autoevaluación del Anexo IV de la Orden de 13 de julio de 2007 (BOJA número 152, de 2 de agosto de 2007).

INDICADORES DE EVALUACIÓN
Actuación prioritaria 1. Supervisión y asesoramiento a centros educativos de acuerdo con los tiempos escolares.
1. Porcentaje de centros docentes y servicios donde se ha desarrollado la actuación.
2. Porcentaje de centros docentes y servicios donde se ha desarrollado la actuación de acuerdo con el proceso establecido en el Servicio Provincial.
3. Porcentaje de centros docentes y servicios que han reducido las incidencias relacionadas con el horario del personal docente.
4. Porcentaje de centros docentes y servicios con incidencias.
5. Porcentaje de centros que han reducido las incidencias relacionadas con los procesos de evaluación del alumnado como en la cumplimentación de los documentos oficiales de evaluación.
6. Porcentaje de centros en los que se ha supervisado e informado las solicitudes de atribuciones docentes.
7. Porcentaje de centros que han reducido las incidencias en la transición entre las etapas que conforman las enseñanzas básicas.
8. Porcentaje de centros que en los que se han reducido las incidencias relacionadas con la planificación y desarrollo de las medidas de atención a la diversidad.
Actuación prioritaria 2. Evaluación y seguimiento sobre una muestra de centros docentes, servicios, programas y actividades del sistema educativo.
1. Porcentaje de centros de la muestra con incremento de la tasa de idoneidad del alumnado en Enseñanzas Básicas tras las actuaciones desarrolladas por los centros.

2. Porcentaje de centros de la muestra con eficacia en el tránsito entre las etapas que conforman las enseñanzas básicas.

3. Porcentaje de buenas prácticas e innovaciones en el ámbito educativo divulgadas a través de diversos medios y procedimientos.

Actuación homologada 1. Participación en la selección, evaluación y formación del ejercicio de la práctica docente.

1. Porcentaje de centros en los que la actuación se ha desarrollado de acuerdo con el proceso establecido en el Servicio Provincial.

2. Porcentaje de funcionarios docentes evaluados.

Actuación homologada 2.1. Evaluación continua y final de la dirección escolar.

1. Porcentaje de centros en los que la actuación se ha desarrollado de acuerdo con el proceso establecido en el Servicio Provincial.

2. Porcentaje de direcciones evaluadas de acuerdo con la normativa de aplicación.

3. Porcentaje de direcciones evaluadas de forma continua de acuerdo con la normativa de aplicación y recogiendo evidencias y datos en el módulo correspondiente en SÉNECA.

Actuación homologada 2.2. Participación en la selección de las direcciones escolares.

1. Porcentaje de centros en los que la actuación se ha desarrollado de acuerdo con el proceso establecido en el Servicio Provincial.

Actuación homologada 2.3. Participación en la formación de las direcciones escolares.

1. Porcentaje de centros en los que la actuación se ha desarrollado de acuerdo con el proceso establecido en el Servicio Provincial.

2. La actuación se ha desarrollado de acuerdo con el proceso establecido en el Servicio Provincial.

Actuación homologada 3. Demandas, incidencias y reclamaciones.

1. Porcentaje de centros en los que la actuación se ha desarrollado de acuerdo con el proceso establecido en el Servicio Provincial.

2. Se ha actuado, de oficio, a instancia de parte o de la Administración, en situaciones de disparidad o conflicto mediante el asesoramiento a los diferentes sectores de la comunidad educativa, quedando constancia del 100% de las mismas.

3. Se ha realizado el análisis, valoración y realización de propuestas del 100% de la normativa sometida a la consideración de la inspección educativa.

Actuación homologada 4. Elaboración de las memorias anuales de la Inspección Educativa de Andalucía.

1. Porcentaje de centros en los que la actuación se ha desarrollado de acuerdo con el proceso establecido en el Servicio Provincial.

Actuación homologada 5.1. Plan de formación para el perfeccionamiento y actualización profesional de la Inspección Educativa de Andalucía.

1. Porcentaje de las actividades de formación previstas desarrolladas.

2. Porcentaje superior al 80% de los participantes en las actividades formativas desarrolladas a nivel provincial que muestran un valor alto de satisfacción.

3. Porcentaje superior al 80% de los participantes en las actividades formativas desarrolladas a nivel provincial que señalan como alta la vinculación de éstas con la labor inspectora.

4. Porcentaje de colaboraciones e intercambios con los Servicios de Inspección de otras comunidades y países.

5. Porcentaje de actividades de formación en las que ha participado inspectores/as como ponentes.

Actuación homologada 5.2. Digitalización del trabajo de la Inspección Educativa.

1. Porcentaje de procedimientos registrados a través del módulo de SENECA.

Actuación homologada 6. Participación en la selección, evaluación y formación del ejercicio de la función inspectora.

1. Porcentaje de funcionarios en prácticas que han participado de forma satisfactoria en los procesos de evaluación y formación del ejercicio de la función inspectora.

Fuente: Servicio de Inspección de Sevilla.

Estos indicadores son utilizados desde la entrada en vigor de la orden referida; no obstante, la experiencia acumulada viene demostrando la falta de adecuación de algunos de ellos para ofrecer una visión significativa de las variables que se desean medir, valorar y utilizar en los planes de mejora.

3.3. Finalidad.

Una vez clarificado el concepto de inspección educativa y su integración en el sistema educativo español, habrá de tenerse en cuenta el objetivo o finalidad de la evaluación interna o autoevaluación de la inspección. Para ello, el artículo 140 de la LOE establece:

- a) Contribuir a mejorar la calidad y la equidad de la educación.
- b) Orientar las políticas educativas.
- c) Aumentar la transparencia y eficacia del sistema educativo.
- d) Ofrecer información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos de mejora establecidos por las Administraciones educativas.
- e) Proporcionar información sobre el grado de consecución de los objetivos educativos españoles y europeos, así como del cumplimiento de los compromisos educativos contraídos en relación con la demanda de la sociedad española y las metas fijadas en el contexto de la Unión Europea.

Por otro lado, el artículo 141 de la LOE, fija el ámbito de la evaluación, incluyendo:

los procesos de enseñanza y aprendizaje y sus resultados, sobre el contexto educativo, con especial referencia a la escolarización y admisión del alumnado, a los recursos educativos, a la actividad del profesorado, a la función directiva, al funcionamiento de los centros educativos, a la inspección y a las propias Administraciones educativas.

3.4. Ventajas de la autoevaluación de los servicios de Inspección Educativa.

La autoevaluación es un excelente punto de partida para iniciar el proceso de planificación de los servicios de inspección. Hasta ahora, este proceso se realiza a través de las memorias que los servicios realizan una vez concluido el curso escolar. Estas deberían aportar luz en la definición de fortalezas y debilidades, configurando las distintas Áreas de Mejora que, a su vez, serán la base de la elaboración y diseño de los Planes de Mejora, como verdaderos planes institucionales.

En este sentido, la autoevaluación, “se convierte en el elemento clave de cambio y transformación para la mejora” (Bolancé et al., 2013, p. 4). Habrá de tenerse en cuenta las variables del sistema que afectan al curso próximo, entre ellas en base a la experiencia acumulada citamos las siguientes: plantilla de inspección (definitiva y accidental), personal de administración y servicios, plan general, plan provincial, demandas de la comunidad educativa, cambios normativos significativos, celebración de pruebas nacionales o internacionales, procesos de selección, etc.

Con la autoevaluación podremos determinar la distancia que ha recorrido la organización en el camino hacia la mejora y cuánto le queda por avanzar hasta alcanzar los objetivos propuestos. En un estudio de adaptación al funcionamiento singular de estos órganos, podríamos establecer en principio, las siguientes ventajas que aporta:

- Un enfoque de evaluación riguroso y estructurado en la mejora del propio sistema optimizando la organización y el funcionamiento.
- Una evaluación basada en el análisis de los puntos fuertes y débiles de la organización, valorando las fortalezas y las oportunidades futuras de actuación a través de los planes de inspección.
- Un medio de conseguir la coherencia en la dirección y consenso acerca de lo que debe mejorarse.
- Una forma de canalizar e integrar diferentes iniciativas de calidad en el funcionamiento interno del servicio de inspección.
- Una potente herramienta de diagnóstico, que deberá ser el inicio de un documento de propuestas y modificaciones estructurales.
- Una metodología de aplicación a todos los niveles; desde la propia organización a nivel general, como en la documentación interna, planes, etc., llegando hasta las funciones unipersonales de los distintos órganos.
- Un medio de promover la participación entre el personal del servicio.
- Oportunidades para promover y compartir enfoques con otros servicios de las Delegaciones Territoriales u órganos competentes (Direcciones Generales) o, a mayor escala, con la Consejería (Inspección Central).
- Oportunidades para el reconocimiento de los progresos conseguidos.
- Un enlace entre lo que la organización necesita alcanzar y la forma en que pone en práctica, las estrategias y procesos para conseguirlo.

4. Principios que orientan la autoevaluación.

Todo proceso de autoevaluación de un servicio de inspección debe de desarrollarse atendiendo a una serie de valores y normas, que dirijan y den sentido al proceso y resultados. Podríamos decir que configuran el modelo de intervención en el procedimiento. Entendemos como fundamentales la veracidad, la participación y la corresponsabilidad.

- a. Veracidad.** La honestidad, coherencia y responsabilidad en el manejo de la información son actitudes fundamentales para garantizar la calidad de

la evaluación. Por ello, las evidencias (documentos, informes, encuestas e indicadores) son indispensables para sustentar los juicios relativos al estado en que se encuentra la institución y las decisiones que determinarán su rumbo futuro.

b. Participación. Más que cumplir con la norma reguladora de la organización y funcionamiento de los servicios de inspección educativa (Decreto 115/2002, de 25 de marzo, por el que se regula la organización y el funcionamiento de la inspección educativa de Andalucía; Orden de 13-7-2007, por la que se desarrolla la organización y el funcionamiento de la inspección educativa de Andalucía), la autoevaluación busca promover la participación activa de toda la organización objeto de estudio (servicio de inspección) en el conocimiento del estado de desarrollo institucional, sugiriendo ambientes favorables a la contribución significativa y propositiva en la autoevaluación y a la presentación de sus resultados a todo el sistema.

c. Corresponsabilidad. Se requiere que los participantes en el proceso interioricen que el éxito del desarrollo institucional exige del esfuerzo conjunto y organizado de todos los integrantes del servicio de inspección, en el ámbito de acción que les corresponde.

5. Características del proceso de autoevaluación institucional.

El conjunto de operaciones o fases en las que se desarrolla el proceso de autoevaluación se identifica por una serie de atributos que influyen de manera decisiva en los resultados del mismo.

a. Continuidad. Requiere de un sistema de recolección y organización de la información durante un periodo de tiempo. La información recuperada permitirá identificar, tanto las áreas de mayores fortalezas que deben mantenerse como las que requieren mejorarse para obtener los resultados deseados.

- b. Participación.** Para conseguir los objetivos es fundamental contar con la participación de todo el sistema. No obstante, decisiones del ámbito de la jefatura del servicio, junto con los órganos de dirección, jefes adjuntos y equipos de coordinación, decidirán los componentes activos del proceso participativo en función de las ventajas e inconvenientes analizados.
- c. Coherencia.** Los instrumentos, los referentes y la metodología de autoevaluación deben ser conocidos e interiorizados por todos los integrantes del sistema. Deben de realizarse jornadas informativas que motiven la participación y expliquen el modelo.
- d. Validez.** Los resultados requieren ser reconocidos como veraces por parte de los distintos componentes del servicio de inspección.

6. Propuesta de modelo de autoevaluación de la Inspección Educativa.

Cada organización deberá elegir en cada caso el enfoque o modelo que mejor se adapte a su cultura y a su experiencia en la gestión para alcanzar la mejora y que, por supuesto, sirva a los objetivos definidos para el proceso de autoevaluación. Las cuestiones claves que planteamos antes de la puesta en marcha del modelo serían las siguientes:

- Objeto de la autoevaluación.
- Compromiso total de la jefatura de servicio con el proceso.
- La jefatura de servicio trabajará activamente en la autoevaluación.
- Existencia en el servicio de personal formado en gestión de la calidad capaz de actuar como facilitadores del proceso.
- Implementación de los planes de mejora derivados de la autoevaluación en el proceso de planificación de la organización.
- Seguimiento sistemático y riguroso de los proyectos de mejora obtenidos a partir de la autoevaluación
- Continuidad del proceso de autoevaluación en años posteriores.

La respuesta a las anteriores cuestiones condiciona el modelo más adecuado para la organización. Para que una autoevaluación aporte valor a la organización debe realizarse de manera sistemática y siguiendo alguna metodología claramente definida y contrastada por la experiencia. A continuación, se desarrolla un modelo de autoevaluación.

6.1. Compromiso e Información.

Teniendo en cuenta que el objetivo final de la autoevaluación es la mejora de la organización, no tendría sentido iniciar el proceso sin las previas garantías del compromiso de la dirección, aceptando los resultados e impulsando la implantación de dichos planes de mejora. La autoevaluación debe iniciarse asegurando un compromiso de la dirección del servicio con el proceso global de mejora. Habrá de vincularse el resultado con las propuestas de mejora, diseñando un proceso de toma de datos objetivo y sistemático. Al mismo tiempo, debe de aceptarse el modelo de evaluación a seguir como herramienta para la autoevaluación.

6.2. Diseño del proceso y el contenido de la autoevaluación.

Elaboración de un documento base, en el que se detallen los requisitos y procedimientos para la autoevaluación. Este documento deberá conocerse por todos los miembros del servicio de inspección (inspección, personal de administración y servicios (PAS, en adelante), funcionarios adscritos, etc.). El análisis del mismo permitirá identificar el mejor momento para llevar a cabo la autoevaluación, acopiar la información requerida con la suficiente antelación y planear la conformación y dinámica de trabajo de una comisión de trabajo que deba realizarla.

La información transmitida a las personas evaluadas deberá ser transparente, y ofrecer información sobre los ámbitos a evaluar, objetivo de la evaluación,

modelo, fases, etc.; de forma que se ofrezca transparencia, confianza y rigurosidad de los planteamientos para llevar a cabo los planes.

Antes de realizar la autoevaluación es importante asegurar que todo el personal que va a participar, tanto los evaluadores como el personal que facilitará los datos, comprende el objetivo del proceso y las fases del desarrollo. Es conveniente comunicar adecuadamente el objetivo de la autoevaluación e informar con antelación las siguientes variables:

- Definir objeto a evaluar
- Planificación.
- Equipo que conforma la Comisión.
- Funciones de la Comisión de autoevaluación.
- Información sobre los resultados y efectos.
- Presentación de resultados.

6.3. Planificación

En primer lugar, habrá de fijarse el enfoque de la autoevaluación a utilizar y la estructura de las secciones a evaluar dentro del servicio (inspección, unidades administrativas, informáticos, asesores funcionarios adscritos, etc.). El calendario habrá de realizarse con el suficiente nivel de detalle, determinado los agentes que intervendrán en el proceso, sus funciones y cometidos.

6.4. Constitución de equipos.

La siguiente etapa será constituir el equipo para gestionar la autoevaluación. En algunos servicios de inspección se le ha denominado “Comisión de Evaluación”. La autoevaluación debe ser un ejercicio sistemático y objetivo, independiente de las personas que la realizan, estas deben ceñirse a la metodología y los criterios del modelo empleado. Principalmente las funciones de esta comisión serán las de identificar puntos fuertes y áreas de mejora. Para Álvarez García (2011) la Comisión de evaluación, es el órgano:

(...) responsable de velar por la adecuación del sistema de evaluación con las necesidades de la organización y del personal. Los miembros de la comisión representarán a todos los agentes del proceso de evaluación; a los evaluados, a los evaluadores, a la organización y las representaciones de los trabajadores. Igualmente, podrán ser convocados los expertos independientes que se deberían nombrar con el objeto de asesorar en aquellas decisiones que se precisen y los responsables funcionales, evaluadores y evaluados de aquellas familias de puestos de los cuales se vayan a tomar decisiones (p.105).

6.5. Realización de la autoevaluación. Instrumento de evaluación.

A continuación, se ejecutará la autoevaluación mediante el diseño, propuesta de un cuestionario de evaluación que se propone y que consta de distintas partes en función de la información que quiera obtenerse; en general: datos de identificación profesional, sin autenticación; es decir, grupo al que pertenece (inspector/PAS/adscrito, etc.), aspectos relacionados con los distintos órganos en los que se configura la inspección educativa:

- Recursos: T.I.C.; instalaciones, materiales y recursos, personal de administración y servicios, otros recursos
- Organización: Jefe del Servicio Provincial, Jefe Adjunto del Servicio Provincial, Equipo de Coordinación, Coordinadores, Equipos de Zona, Consejo Provincial de Inspección, reuniones generales del Servicio, Áreas estructurales, Áreas curriculares, Inspectores, Planes Provinciales, Memoria Anual, Informes, días de atención al público, procedimientos de comunicación
- Procesos. En relación a estos se han considerado los siguientes:
 - Tiempo disponible para el desarrollo de las actuaciones.
 - Tiempo de presencia real en los centros para contribuir al adecuado desarrollo de las actuaciones.
 - Eficacia en la supervisión, evaluación y asesoramiento de los centros.

- Eficacia en la supervisión, evaluación y asesoramiento en las visitas a las aulas.
 - Eficacia de las sesiones de trabajo con equipos directivos, ciclos, departamentos, E.T.C.P., Claustros y Consejos Escolares.
 - Satisfacción con las mejoras que se producen en los centros donde interviene.
 - Trabajo en equipo para garantizar la coordinación y la homologación de criterios para actuar en los centros educativos
 - Contribución de los planes de formación provinciales al perfeccionamiento y actualización profesional de los inspectores de educación.
 - Eficacia y adecuación de la coordinación con los equipos de apoyo externo.
- Relaciones de la inspección. Clima
 - Resultados.

El instrumento se compone de una breve explicación de los objetivos de la autoevaluación, un conjunto de cuestiones relacionadas con los aspectos a analizar y una escala de valoración. Las cuestiones planteadas hacen referencia a los campos estudiados en la Tabla 1. A continuación (Tabla 2) reflejamos a modo de ejemplo una parte del cuestionario centrado en la actuación prioritaria I, junto con la escala de valoración (NC, EP, CO). Los criterios de valoración de cada uno de los ítems hacen referencia a su grado de logro, estableciéndose para ello una escala de tres elementos, en función del grado de consecución de los mismos. Los tres niveles quedan definidos como: “No Conseguido” (NC), si no se considera conseguido; “En Proceso” (EP), si se está trabajando en el mismo y está en proceso de conseguirse; y, “Conseguido” (CO) si se ha alcanzado el objetivo fijado. De igual forma se dispone de un espacio para que se realicen observaciones cualitativas y propuestas de mejora, en su caso.

Tabla 2: Cuestionario utilizado por el Servicio de Inspección de Sevilla. Fuente: Elaboración propia a partir de indicadores de autoevaluación del Anexo IV de la Orden de 13 de julio de 2007 (BOJA número 152, de 2 de agosto de 2007)

	Actuación prioritaria 1. Supervisión y asesoramiento a centros educativos de acuerdo con los tiempos escolares (PRIO 1).	NC	EP	CO
a.1	Supervisar los procesos que desarrollan los centros docentes, servicios, programas y actividades del sistema educativo, con el fin de garantizar los derechos y deberes de todos los sectores de la comunidad educativa.			
a.3.	Asesorar, orientar e informar a los distintos sectores de la comunidad educativa en relación con el ejercicio efectivo de sus derechos y cumplimiento de sus deberes.			
b.1.	Supervisar y asesorar a los centros educativos para la creación de un entorno escolar seguro, teniendo en cuenta su autonomía y flexibilización organizativa, con el fin de contribuir a que garanticen su actividad docente presencial.			
b.2.	Supervisar en los centros y servicios educativos la adopción de líneas metodológicas y procesos de evaluación del alumnado, dirigidos a promover la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje y la equidad educativa.			

Fuente: Servicio de Inspección de Sevilla.

7. Plan de Mejora.

El resultado de la autoevaluación se plasmará en un plan de mejora (PM, en adelante), obtenido a partir de la relación de puntos fuertes y débiles. Incluirá responsables y calendario para la implantación de las acciones acordadas. Las acciones contempladas en el PM tendrán como objetivo cubrir los espacios detectados en los cuestionarios, focalizados normalmente en los procesos formativos internos, adecuación de los recursos materiales y tecnológicos o incluso la propia remoción de puestos y adscripción a otros donde el empleado tenga mayor motivación de logro.

Los servicios de inspección como organizaciones plurales se componen de un conjunto de profesionales que han pasado en la gran mayoría de los casos por

cargos directivos en los que han tenido que diseñar, evaluar e implementar planes de autoevaluación y de mejora. Esta potencialidad debe ser aprovechada, poniendo al servicio de cada organización el cúmulo de experiencias que pueden ser adaptadas a un nuevo marco con diferentes funciones. Para ello, el equipo encargado de poner en marcha este tipo de planes debe ser consciente de valorar las condiciones previas en las que se encuentra, recursos, formación, etc. con objeto de diseñar planes de mejora ajustados a las posibilidades de cada organización, con el objetivo de ser válidos, valiosos y fiables.

La ejecución del PM podrá ser llevada a cabo mediante equipos de mejora y evidentemente, la dirección del servicio deberá facilitar todos los recursos necesarios para su implantación. Es aquí donde resulta obvio la necesidad del compromiso previo de la jefatura con el proceso de autoevaluación. No hay nada más frustrante que realizar una autoevaluación y no aplicar ninguno de los planes de mejoras identificados. El examen del progreso podrá realizarse, siguiendo el calendario y la implantación de las propuestas, realizando una nueva autoevaluación y valorando la evolución de las propuestas formuladas.

8. Discusión y conclusiones.

La metodología propuesta es el resultado de experiencias llevadas a cabo en el Servicio de inspección de Sevilla desde el año 2008 en el que se diseñó un grupo de trabajo especialista en cuestiones de autoevaluación con objeto de diseñar un conjunto de fases y propuestas para diagnosticar los puntos fuertes y débiles de la organización y proponer medidas de mejora. En el Congreso Regional de ADIDE de 2010, se inició el análisis de diferentes instrumentos que se estaban desarrollando en los distintos servicios de inspección. Fue un primer paso de un proceso que se ha visto obligado a desarrollarse por la publicación del Estatuto Básico del Empleado Público (2015), que obliga a llevar a cabo estos procesos. No obstante, la organización es consciente de que falta camino por recorrer, ya que esta norma ha sentado las bases, pero se encuentra pendiente de desarrollo reglamentario.

El análisis de la información extraída de las distintas fuentes nos ha permitido valorar la necesidad de realizar procesos de autoevaluación rigurosos en los servicios de inspección educativa. Por un lado, desde la necesidad de la mejora continua, y por otro desde el cumplimiento de las distintas normas jurídicas que regulan esta obligación en el marco de las funciones de los servicios de inspección.

La experiencia, y los datos procedentes de análisis de cuestionarios de autoevaluación, demuestran que existe margen de mejora en la realización de los procesos de autoevaluación, tanto en la elaboración y diseño de las memorias anuales, como en los distintos planes de mejora que se diseñan a continuación. Destacamos como elementos de mejora los siguientes:

- Equipo específico de autoevaluación seleccionado entre inspectores con formación y experiencia en procesos previos.
- Diagnóstico de la situación inicial en relación a las variables de cada servicio de inspección: planes de inspección, actuaciones, reuniones de órganos colegiados (Consejos Provinciales, Equipos de Coordinación, Equipos de Zonas, etc.).
- Diseño de cuestionarios utilizando soportes informáticos con un número de cuestiones por ámbito a evaluar proporcionado. En la mayoría de las ocasiones el número de preguntas es demasiado denso, lo que genera cierto cansancio en el sujeto que está dando respuesta al cuestionario, lo que genera cierta imprecisión en las respuestas.
- Establecer un tiempo por equipos de Zona para la concienciación del proceso, con objeto de ganar en validez.
- Participación de un miembro de cada Equipo de Zona en el proceso de análisis, con objeto de establecer un proceso más participativo.
- Transparencia en los resultados, estableciendo propuestas ajustadas a los recursos y a las posibilidades de la organización.
- Establecer plazos en las mejoras y fechas de seguimiento.
- Dar a conocer a la organización las propuestas realizadas y las pendientes.

- Realizar una valoración específica de las mejoras y aquellos procesos que tras ser sometidos a reconsideración haya habido una involución.
- Aplicar una mejora continua y constante, no solo al final de curso para dar contestación administrativa.

Financiación

Sin financiación expresa.

Conflicto de intereses

Ninguno.

Referencias bibliográficas

Alonso, L.E., y Fernández, C.J. (2011). La innovación social y el nuevo discurso del management: limitaciones y alternativas. *Arbor* 187 (752),1133-1145. <https://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/1394>

Álvarez García, F. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública: propuesta metodológica. *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria/Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (1), 99-113. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4571178>

Barba Álvarez, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y estrategia*, 38, julio-diciembre, pp. 17-29. Recuperado de <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2955>

Bolancé García, J., Cuadrado Muñoz, F., Ruiz Suárez, J. R., y Sánchez Velasco, F. (2013). La autoevaluación de la práctica docente como herramienta para la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje del alumnado. *Avances en Supervisión Educativa*, (18). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i18.155>

Braverman, H. (1978). *Trabajo y capital monopolista*. México: Editorial Nuestro Tiempo. (Trabajo original publicado en 1974).

Cameron, K., y Whetten, D. A. (1983). Organizational effectiveness: one model or several? En Cameron, K. y Whetten, D.A. (Eds.). (1983). *Organizational*

effectiveness: A comparison of multiple models. Academic Press, Nueva York, pp. 1-24.

Casanova, M. A. (1998). *La evaluación educativa. Escuela básica.* Madrid, Secretaría de Educación Pública /La Muralla. Disponible en: https://ade.edugem.gob.mx/bitstream/handle/acervodigitaledu/34519/ELR_QLIB11_La%20evaluaci%c3%b3n%20educativa%20escuela%20b%c3%a1sica..pdf?sequence=1&isAllowed=y

Castillo, M., Mata, V.A., y Palacios, P.J. (Coords). (2019). *La Inspección educativa del siglo XXI.* Andalucía: Fundación Santillana.

Chadwick, C. B. (1987). *Tecnología educacional para el docente.* Barcelona, Paidós Ibérica.

Fayol, H., y Taylor, F.W. (1987). *Administración industrial y general. Principios de la administración científica.* Buenos Aires, El Ateneo.

Fernández Rodríguez, C. J. (Ed.). (2007). *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies.* Siglo XXI de España Editores.

Fernández-Ríos, M., y Sánchez, J.C. (1997). *Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación.* Madrid, Editorial Díaz de Santos S.A.

Jáuregui, A. (2007). *Los principios de la administración científica de Taylor e introducción al fordismo.* Recuperado a partir de <https://www.uv.es/gonzalev/PSI%20ORG%2006-07/TEMAS%20PSI%20ORG%2006-07/TEMA%202/TAYLOR%20y%20FORDISMO.doc>

Juran, J.M. (2005): The Quality Trilogy. En Wood, J.C. & Wood, M.C. (Eds.): *Joseph M. Juran. Critical Evaluations in Business and Management.* London, Routledge, pp. 54-64.

López Ansede, A.M. y Ruiz López, J. (2012). Evaluación Smart. Utilidad de la evaluación de la calidad de los servicios. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 115-143. Recuperado a partir de <https://www.redalyc.org/pdf/2815/281525003005.pdf>

Mayo Alegre, J. C., Loredo Carballo, C. N., & Palacios Hidalgo, C. Á. (2006). Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. *Folleto*

Gerenciales, 10(6). Recuperado a partir de <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A174970483&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=6873de93>

Moratalla Isasi, S. (noviembre,2022). *La evaluación como elemento de mejora*. Ponencia presentada en el XVI Congreso Estatal de la Inspección de Educación. ADIDE Federación, Valencia, España.

Ramírez, A., y Lorenzo, E. (2016). Calidad y Evaluación en los Centros Educativos No Universitarios en Andalucía. Una Adaptación Al Modelo EFQM. *Revista Iberoamericana De Evaluación Educativa*, 2(2). Recuperado a partir de <https://revistas.uam.es/riee/article/view/4555>.

Ramírez. S. (1999): Teoría general de sistemas de Ludwig von Bertalanffy. En Ramírez, S. (coord.) (1999). *Perspectivas en las teorías de sistemas*. Méjico, Siglo XXI editores, pp. 11-24.

Rastrollo Suárez, J. J. (2018). *Evaluación del desempeño en la Administración: hacia un cambio de paradigma en el sistema español de empleo público*. Tirant lo Blanch.

Sánchez Pérez, J. I. (2007). Evaluación de centros y calidad. *Avances en Supervisión Educativa*, (5). Recuperado a partir de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/262>.

Tarí, J. J., López-Gamero, M. D., y Molina-Azorín, J. F. (2007). El proceso de autoevaluación según el modelo EFQM en una PYME. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, Nº 2, 2007, pp. 203-216. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/28186587_El_proceso_de_Autoevaluacion_segun_el_Modelo_EFQM_en_una_Pyme

Taschdigian, E. y Bertalanffy, M. von (Eds.) (1975). *Perspectives on General Systems Theory—Scientific and Philosophical Studies*. New York, Braziller.

Vera Mur, J.M. y Berengueras Pont, M.M. (2019): Inspección de educación y función pública. En CASTILLO, M., MATA, V. A. & PALACIOS, P. J. (Coords.) (2019). *La Inspección Educativa del siglo XXI. Andalucía*. Fundación Santillana, pp. 75-91.

Referencias normativas

Constitución Española (BOE nº 311, de 29 de diciembre de 1978).

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE n.º 106, de 4 de mayo de 2006).

Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas (BOE n.º 236, de 2 de noviembre de 2015).

Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. BOE n.º 340, de 30 de diciembre de 2020).

Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (BOE nº 261, de 31 de octubre de 2015).

Decreto 115/2002, de 25 de marzo, por el que se regula la organización y el funcionamiento de la Inspección Educativa (BOJA nº 37, de 30 de marzo de 2002).

Decreto 34/2008 por el que se establece la Ordenación de la Inspección de Educación de Castilla-La Mancha (DOCM nº 46, de 29 de febrero de 2008).

Orden de 2 de mayo de 2002, por la que se convocan y regulan los Planes de Autoevaluación y Mejora durante el curso escolar 2002/03 en los centros docentes públicos de Andalucía, a excepción de los universitarios. (BOJA nº 66, de 6 de junio de 2002).

Orden de 13 de julio de 2007, por la que se desarrolla la organización y el funcionamiento de la inspección educativa de Andalucía (BOJA nº 152, de 2 de agosto de 2007).