

Una propuesta sistemática de evaluación de la inspección de educación de la Comunidad de Madrid

/

A systemic proposal for the evaluation of the education inspectorate of the Community of Madrid

Adoración Morales Gómez

Inspectora de Educación. Inspección Educativa de la Comunidad de Madrid

DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i41.860>

Resumen

La evaluación de las instituciones públicas siempre ha sido un aspecto delicado y difícil de abordar, sin embargo, necesario en un contexto donde los principios de transparencia, mejora de los servicios públicos y atención al ciudadano son un componente esencial en la administración pública actual. En este artículo se presenta la propuesta de evaluación de la inspección educativa de la Comunidad de Madrid diseñada *ad hoc* por un equipo de inspectores a los que se les encomendó la elaboración de la evaluación interna y externa de este servicio público. Para ello se exponen los distintos procedimientos y sus principales características, basados en un modelo que trata de homogeneizar un sistema riguroso, útil, pragmático y realista.

Palabras clave: servicio público; inspección educativa; evaluación interna; evaluación externa; rendición de cuentas; transparencia; cartas de servicios.

Abstract

The evaluation of public institutions has always been a delicate aspect that is difficult to address, however, it is still necessary in a context where the principles of transparency, improvement of public services and citizen service are an essential component in current public administration. This article presents the evaluation proposal for the educational inspection of the Community of Madrid designed *ad hoc* by a team of inspectors who were entrusted with the preparation of the internal and external evaluation of this public service. To this end, the article outlines the various procedures and their key characteristics, based on a model aimed at standardizing a rigorous, useful, pragmatic and realistic system.

Keywords: public service; educational inspection; internal evaluation; external evaluation; accountability; transparency; service letters.

1. Referente normativo

La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE), modificada por la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre (LOMLOE), en su artículo 141, extiende la evaluación del sistema educativo a varios de sus ámbitos, entre los cuales se encuentra la inspección, con unas finalidades recogidas en el artículo 140 de la propia ley:

- 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 otra parte, la evaluación del desempeño, contemplada en el 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, señala que las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados, definida como el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados.

A partir de estos preceptos, la evaluación de la inspección educativa de la Comunidad de Madrid se encuentra recogida en el Decreto 61/2019, de 9 de julio, del Consejo de Gobierno, por el que se regula la organización, estructura y funcionamiento de la Inspección Educativa con unas disposiciones respecto a lo que deberían ser la evaluación externa y la evaluación interna:

- La Consejería competente en materia de educación establecerá planes de evaluación externa para valorar el cumplimiento de las funciones que tiene atribuidas la Inspección Educativa y el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y establecer las mejoras correspondientes (Art. 13.1).

- La Subdirección General de Inspección Educativa y los servicios territoriales efectuarán los procesos de evaluación que procedan en su propio ámbito de competencias a fin de contribuir a la mejora de su funcionamiento. Particularmente, las memorias anuales tendrán un carácter predominantemente evaluativo de las actuaciones de los Inspectores y de sus resultados (Art. 13.2).
- Reglamentariamente se determinarán los requisitos y el procedimiento para la evaluación individual de los Inspectores (Art. 13.3).

La idea contenida en estas disposiciones conduce a una estructuración de la evaluación prevista que, a modo de esquema, se presenta en la tabla 1.

Tabla 1: *Tipos de evaluación de la Inspección Educativa establecidos en la Comunidad de Madrid.*

	COMPETENCIA	FINALIDAD
EVALUACIÓN EXTERNA	La Consejería competente en materia de educación	Valorar: <ul style="list-style-type: none"> - El <u>cumplimiento de las funciones</u> que tiene atribuidas la Inspección Educativa. - El <u>grado de cumplimiento de los objetivos</u> previstos. Establecer: <ul style="list-style-type: none"> - Las <u>mejoras</u> correspondientes.
EVALUACIÓN INTERNA	La Subdirección General de Inspección Educativa y los servicios territoriales	Evaluar a través de las memorias anuales: <ul style="list-style-type: none"> - Las <u>actuaciones</u> y <u>Sus resultados</u> Contribuir: <ul style="list-style-type: none"> - A la <u>mejora del funcionamiento</u>.
EVALUACIÓN INDIVIDUAL	Pendiente de precisar los requisitos y el procedimiento	

Fuente: *Elaboración propia*

Asimismo, en el marco de la organización de la inspección que regula dicho Decreto, se indica que corresponde a la Subdirección General de Inspección Educativa “establecer los indicadores para la evaluación de los recursos, procesos y resultados de la Inspección de Educación y supervisar la evaluación anual realizada por los Servicios Territoriales” (Art. 8. 1 apartado j).

En desarrollo de la precitada norma, la Orden 732/2021, de la Consejería de Educación y Juventud por la que se desarrolla el Decreto 61/2019, detalla en su capítulo VI la evaluación de inspección educativa diferenciando en su articulado los

planes de evaluación interna de los de la externa, además de incluir el anuncio de que, mediante orden del consejero competente, se determinarán los requisitos y el procedimiento para la evaluación individual de los inspectores. En concreto, el artículo 55 de la Orden dispone que la evaluación se llevará a cabo a través de planes de evaluación interna y externa, que tendrán como finalidad la **mejora de la inspección** y la **rendición de cuentas**. Los dos artículos siguientes presentan las características de la evaluación externa e interna; sobre la primera, especifica que la Subdirección General de Inspección Educativa elaborará una carta de servicios con la colaboración de la dirección general de la Comunidad de Madrid competente en la materia, que sirva de referencia para la elaboración de planes externos que evalúen el desarrollo de las funciones de inspección educativa (Art. 56). Respecto a la evaluación interna, la redacción es más extensa y se dedica a señalar que:

- La Inspección Educativa efectuará los procesos de evaluación que procedan en su propio ámbito de competencias a fin de contribuir a la mejora de su funcionamiento (Art. 57.1).
- La Subdirección General de Inspección Educativa y los servicios territoriales evaluarán al final de cada curso escolar los planes anuales y los planes territoriales de actuación, así como el nivel de realización del Plan Plurianual de Actuación. Las memorias anuales incluirán los resultados de dichas evaluaciones (Art. 57.2).
- La Subdirección General de Inspección Educativa llevará a cabo cada cuatro años, con la colaboración de los servicios territoriales, un plan de evaluación interna de la Inspección Educativa en la que se evalúe la función inspectora, el desarrollo de sus funciones y atribuciones y su organización y funcionamiento (Art. 57.3).

Por tanto, del contenido de estas disposiciones se desprende que la finalidad general de la evaluación de la inspección educativa de la Comunidad de Madrid es la “mejora de la inspección” y “la rendición de cuentas”, y debe ajustarse a una serie de particularidades que se resumen en la tabla 2.

Tabla 2: Características de las evaluaciones de la Inspección Educativa reguladas en la Comunidad.

	COMPETENCIA	TIPO	FINALIDAD ESPECÍFICA
EVALUACIÓN EXTERNA	Subdirección General de Inspección Educativa en colaboración con la dirección general de la Comunidad de Madrid competente en la materia	Cartas de Servicios	Ser referencia para la elaboración de planes externos que evalúen el desarrollo de las funciones de la inspección educativa.
EVALUACIÓN INTERNA	La Subdirección General de Inspección Educativa y los servicios territoriales	Memorias anuales (al final de cada curso escolar)	Evaluación a final de curso de los planes anuales y territoriales . Evaluación del nivel de realización del Plan Plurianual .  Mejora en su funcionamiento.
		Evaluación Cuatrienal	Evaluación de la función inspectora, el desarrollo de sus funciones, atribuciones, organización y funcionamiento .  Mejora en su funcionamiento

Fuente: Elaboración propia

A partir del curso 2018-2019, la Viceconsejería de Organización Educativa, a quien entonces estaba adscrita la Subdirección General de Inspección Educativa de la Comunidad de Madrid, quiso anticiparse al diseño de una propuesta que respondiera a las ideas que posteriormente iban a ser publicadas, priorizando una línea de trabajo, enmarcada en las denominadas “actuaciones de atención preferente”, que estuviera enfocada a la elaboración del Plan de evaluación de la inspección educativa de la Comunidad de Madrid. Por ello, en los planes de actuación de los cursos 2018-2019 y 2019-2020, dictados mediante las resoluciones de 28 de septiembre de 2018 y de 9 de octubre de 2019 respectivamente, se incluyó una actuación preferente que fue encomendada a un equipo interterritorial de inspectores que se encargaron de esta tarea y cuyo fruto fue una rigurosa y sistemática propuesta de evaluación de la inspección educativa que pasamos a exponer en los siguientes apartados.

2. Fundamentación de la propuesta

El equipo interterritorial de inspectores a los que se les encomendó elaborar el proceso estableció, como fundamento teórico que lo sustentara, un marco basado en modelos de calidad que proporcionara sentido a la propuesta y la hiciera más consistente, sobre todo teniendo en cuenta que, en la actualidad, la modernización de las administraciones públicas exige proyectos que incorporen procedimientos rigurosos y robustos de evaluación interna y externa. “La incorporación de prácticas de evaluación, no solo externa sino sobre todo de evaluación interna, se considera hoy un instrumento idóneo para mejorar el funcionamiento de las Administraciones Públicas, en el sentido de orientar su funcionamiento hacia los resultados obtenidos o impactos generados por el ejercicio de sus funciones” (Esteban, 2005, p. 35). Esta premisa, en el ámbito de la inspección educativa, supone institucionalizar procedimientos de evaluación que estén por encima del funcionamiento particular, asumiendo que los modelos de inspección no son neutros, es decir, aunque las funciones y atribuciones sí sean comunes, cada comunidad autónoma ha desarrollado un modelo de inspección con singularidades muy particulares. Hay modelos volcados en el asesoramiento y en la evaluación, otros en la supervisión y control, incluso es posible que esta disparidad o forma de concebir el funcionamiento de los servicios de inspección educativa también pueda llegar a estar presente en las diversas circunscripciones territoriales de una misma comunidad autónoma configurando, a lo largo del tiempo, prácticas diferentes.

Con ese reto por delante, hablemos de un modelo de inspección u otro, la evaluación debe sustentarse en unas líneas teóricas que estructuren un marco en el que se determine lo que se va a hacer y lo que se pretende conseguir para hacer un uso eficaz de sus resultados, que esté basado y fundamentado en parámetros ya probados de calidad de los servicios y que no dependa de las consideraciones o sensibilidades de cada territorio, ofreciendo a todo el procedimiento de evaluación una coherencia interna y vertical que ayude a lograr los fines que se pretenden, ya que “una evaluación que no se utiliza es inútil” (Esteban, 2005, p. 37).

Hoy en día existe suficiente reflexión teórica y evidencia empírica sobre los beneficios que aporta la evaluación. Además de la visibilidad y la transparencia o la

rendición de cuentas, hay que añadir ventajas como el fomento de actitudes reflexivas que permitan identificar el nivel de adecuación del servicio a los problemas y retos que tiene por delante, así como las prácticas que puedan estar contribuyendo al avance, sin olvidar que todo ello puede ayudar a mejorar la imagen interna y externa de la inspección en aras a una estrategia de legitimación de la acción propia de una administración pública moderna. Por tanto, en la adopción de un procedimiento de evaluación interna y externa es necesario incluir un enfoque realista y pragmático a través de una evaluación creíble, útil y rigurosa que facilite la reflexión y la asunción de compromisos por parte de los evaluados.

Un estudio de la evolución en las reformas del sector público respecto a la evaluación revela las distintas formas de evaluación que se han ido aplicando a lo largo del tiempo. Esta dispersión de modelos, conceptos y prácticas ha supuesto una confusión hasta el punto de que se ha hecho un uso de la evaluación limitado y, a veces, desalentador. Por esa razón, “sucede que muchas veces los gobiernos afirman públicamente la necesidad de la evaluación, pero fallan a la hora de practicar lo que predicán” (Thoening, 2003, p. 211). Este aspecto puede provocar escepticismo entre el personal evaluado, sobre todo cuando la evaluación no aporta información relevante que conduzca no solo a la mera descripción que trata de identificar y medir los efectos de una actuación sino a plantear, en un ejercicio analítico, las causas para corregir y reorientar a través de propuestas de mejora operativas; ello sin olvidar el temor a revelar métodos obsoletos o evidencias de funcionamiento ineficaz y con poco impacto real, en definitiva a que la evaluación sea percibida más como un obstáculo que como una oportunidad, a pesar de que el estudio de las experiencias demuestra que la evaluación es un instrumento “más de ayuda a la gestión pública, que no es ni la *panacea* que algunos podían imaginar ni el *peligro* que otros auguraban” (Esteban y Echebarría, 1998, p. 216).

En relación con la calidad de los servicios, el ordenamiento jurídico subraya el imprescindible compromiso de las organizaciones y sus directivos con el impulso, desarrollo, seguimiento y control de los programas para la mejora de la calidad, que han de proporcionar información relevante y fomentar la transparencia para la toma de decisiones. En ese sentido, es recomendable acudir a los modelos de referencia y,

especialmente, a lo dispuesto en el 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 donde se indica que los programas de calidad deben integrar un conjunto de acciones en las que siempre ha de estar presente la evaluación interna de la organización y la evaluación externa proporcionada por la evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios. En consecuencia, la evaluación se configura como una herramienta que proporciona una información fundamental para la mejora de la acción pública y la rendición de cuentas a través de la aplicación de procesos que permitan analizar la calidad, la eficacia y la eficiencia de la organización y del propio desempeño de las actuaciones inspectoras para conseguir un mejor funcionamiento del servicio y de los resultados.

En este contexto, el ejercicio de autoevaluación es complementario al enfoque de la evaluación externa, cuya función primordial es básicamente la rendición de cuentas y que se lleva aplicando desde hace tiempo en muchos países avanzados, entre ellos, España, que han empezado a prestar más atención a la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos en términos generales dentro del denominado *New Public Management* (ver García Sánchez, 2007; Lapuente y Van de Walle, 2020). Para disponer de servicios públicos de calidad es necesario atender a las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos. A partir de aquí, y aunque pueda parecer obvio e innecesario, hay que recordar que la inspección educativa es, en el devenir normativo, una institución pública que tiene como misión fundamental la mejora de la calidad del sistema educativo mediante tareas de supervisión, control, evaluación y asesoramiento; por tanto, los inspectores de educación tenemos un destacado papel en la mejora de la educación y por ello son tan importantes las funciones que la propia legislación nos confía para que dicha misión se cumpla del mejor modo posible. Pero esta exigencia requiere enfocar parte de la mirada a comprender mejor lo que hace que los ciudadanos estén satisfechos y cómo esto se puede medir y analizar. En este sentido, la evaluación es una herramienta que proporciona al sector público una información fundamental para la mejora de la acción pública y la rendición de cuentas; por lo tanto, la inspección educativa necesita definir procesos que, por un lado, evalúen la organización y su relación con quienes usan sus servicios (meso calidad) y, por otro, y de manera complementaria, evalúen la

relación interna y la gestión de la propia organización con el fin de mejorar el funcionamiento del servicio (micro calidad), identificando las fortalezas de su institución y sus debilidades, la visión y misión de la organización junto a otras cuestiones pendientes de abordar y que son estructurales para un mejor desempeño, tal como ponen de manifiesto Joan Segura, Joaquín Gairín y Patricia Silva (2021): “estabilidad del cuerpo de Inspección, independencia, aumentar la participación de la Inspección en la innovación educativa, mejorar la formación para una mejor especialización, dirigir la Inspección a un cuerpo menos burocrático, dotar de mayores capacidades estratégicas y recursos tecnológicos para facilitar la función inspectora, crear un nuevo modelo de ordenación de la Inspección, trabajar en equipo, ganar visibilidad a través de la visita a los centros educativos o redefinir su misión”.

Además, otro factor que se ha demostrado eficaz en los procedimientos de evaluación para asegurar la credibilidad, el consenso, el compromiso y su difusión es la creación de grupos específicos, paneles o comités encargados de del análisis, causas y propuestas de mejora del desarrollo y organización de la acción llevada a cabo. Este aspecto contribuye a que el informe de evaluación transmita de forma clara y transparente lo conseguido a la vez que se reflejan las distintas visiones y argumentaciones que puedan existir en torno a las cuestiones analizadas. Por esta razón, el modelo propuesto en la Comunidad de Madrid pretende añadir esta característica que enriquece la evaluación al incluir la participación compartida de los inspectores, quienes, apoyados por una guía que sirve de hilo conductor y facilita las reflexiones colaborativas, analizan conjuntamente los resultados y conforman un juicio crítico consensuado sobre el ejercicio de la inspección en la Comunidad de Madrid más allá de la práctica concreta de los territorios y sus distritos.

En definitiva, el modelo propuesto se sustenta en una racionalidad o paradigma que se caracteriza por interesarse, más que por los resultados como elemento final de la acción inspectora, que también, por su comprensión. Este hecho supone que el juicio de valor que se trate de emitir se nutre del diálogo, la discusión y la reflexión compartida. Esta idea sobre cómo se había de conformar el juicio de valor a partir de los criterios y aspectos, resultado del despliegue de las dimensiones por la que se optó, el equipo consideró que difícilmente podría obtenerse de la mera yuxtaposición

y/o tratamiento estadístico sin una confrontación previa entre los diferentes pareceres personales. Además, la evaluación no finalizaría en sí misma, muy al contrario, pretendía la mejora del funcionamiento de la acción inspectora, por lo que el acceso a los informes resultado de aquella era posible para todos los participantes, para adquirir el compromiso de que es ese y no otro el fin que se pretendía. Gracias a ello, se trata de despejar cualquier atisbo de duda respecto del interés de la evaluación dado que trasciende el juicio y valoración individual del inspector para configurar un juicio sobre la inspección como servicio. En definitiva, el diálogo, la comprensión y la mejora, considerados esencia y dimensiones claves de la propuesta de evaluación planteada, y que están suficientemente acreditadas en la literatura profesional sobre el asunto (ver Santos Guerra, 1993; Muñoz Flores, 2009). Además, en la propuesta elaborada, el papel de la validación que se asigna a un grupo externo formaría parte intrínseca del diálogo, la discusión y la reflexión compartida de los inspectores que se autoevalúan, siempre que anticipadamente hayan tenido la oportunidad de adquirir tal compromiso con las miras puestas en la mejora de la función inspectora.

Dado que hasta el curso 2018-2019, el único método de evaluación existente era interno y estaba basado en la valoración de los planes anuales y territoriales de acuerdo con lo determinado en las correspondientes resoluciones por las cuales se aprobaban los planes generales de actuación, la prioridad del equipo fue centrarse en los siguientes objetivos:

- Diseñar y validar el procedimiento y la guía de evaluación interna que se llevaría a cabo con carácter cuatrienal, coincidiendo con la finalización de los planes generales plurianuales de actuación.
- Analizar posibles medidas que mejorasen y ayudasen a integrar, homogeneizar y simplificar el proceso y los procedimientos para realizar la evaluación interna de los planes anuales y los planes territoriales.
- Establecer la evaluación externa de la inspección educativa de la Comunidad de Madrid a través del diseño de una carta de servicios sobre la que se realizaría periódicamente una evaluación en colaboración con el órgano competente de la Comunidad de Madrid en calidad de los servicios.

La dimensión de evaluación interna con carácter cuatrienal, quizá por ser el enfoque más ambicioso, se acometió en primer lugar para avanzar en el camino de la autoevaluación de la inspección educativa de Madrid de forma complementaria a los de evaluación de los planes generales y de los territoriales.

Posteriormente, se abarcó el diseño de la futura carta de servicios, aún pendiente de publicación, y se esbozó la planificación de unas jornadas dedicadas a realizar la evaluación interna mediante un sistema que incluía el diagnóstico, el análisis de causas y las correspondientes propuestas de mejora a través de paneles de grupos específicos de trabajo.

3. Evaluación interna cuatrienal: protocolo de intervención

3.1. Finalidades y objetivos del plan de evaluación cuatrienal

En la Comunidad de Madrid, la formulación del plan de evaluación interna cuatrienal de la inspección educativa, entendido como un proceso de análisis final, se diseñó teniendo como base las dos principales finalidades a las que hemos aludido al principio: la mejora y la rendición de cuentas.

Respecto a la primera, y en consonancia con lo establecido en la normativa de referencia, se trata de evaluar los principales ámbitos que afectan a la labor inspectora (funciones, atribuciones, la organización y funcionamiento, la formación y el código ético y de conducta) con el fin de detectar las debilidades y fortalezas que permiten propiciar la mejora continua del ejercicio de la práctica profesional y de la organización y funcionamiento de la propia institución. A su vez, con esta evaluación se pretende conocer los niveles de realización de los distintos ámbitos de la actividad profesional e informar a los órganos directivos de la consejería competente sobre la valoración que la propia inspección realiza de estos ámbitos en el marco del correspondiente plan general de actuación de la inspección de carácter plurianual.

Para ello, se fijaron cuatro objetivos específicos que dotaban de sentido al proceso y que, por su interés en la propuesta de evaluación realizada, pasaremos a detallar:

- Evaluar internamente los ámbitos básicos de la inspección educativa de la Comunidad de Madrid en el periodo del correspondiente plan general plurianual.
- Detectar aspectos de mejora prioritarias para una planificación a largo plazo.
- Proponer acciones de mejora que incidiesen positivamente en el ejercicio de la función inspectora.
- Emitir un informe para orientar en la toma de decisiones por parte de la administración educativa.

Veamos detenidamente cada uno de ellos:

a) Evaluar internamente los ámbitos básicos de la inspección educativa de la Comunidad de Madrid en el periodo del plan plurianual.

Dentro del marco normativo que regula la inspección educativa en el Estado y en la Comunidad de Madrid, en el proceso se pretende evaluar cinco ámbitos básicos, estables y que cuentan con respaldo reglamentario:

- Las funciones de la inspección educativa.
- Las atribuciones de los inspectores de educación.
- La organización y funcionamiento de la inspección educativa.
- La formación.
- Los principios éticos y de conducta.

Esta evaluación está enfocada hacia dos perspectivas que se corresponden formalmente con las dos partes en que, como se verá más adelante, está dividido el cuestionario que sirve de instrumento para realizar la evaluación:

- La opinión individual de cada inspector sobre el orden de importancia que, desde una visión de lo que sería deseable para él, otorgaría, por un lado, a las funciones desempeñadas por la inspección y los distintos ámbitos que atañen a cada una de ellas, y por otro, a las diversas atribuciones que tiene la inspección y las actuaciones que deben realizar los inspectores en cumplimiento de las funciones.

- La valoración individual que cada inspector otorga a los aspectos que, tanto a título individual como colectivo, se han realizado durante el desarrollo del plan general plurianual y que están relacionados con cada uno de los ámbitos indicados anteriormente.

b) Detectar aspectos de mejora prioritarias para una planificación a largo plazo.

A través de la autoevaluación se pretende detectar cuáles son las áreas que, desde un punto de vista interno, la inspección considera como fortalezas y debilidades. Es por esto por lo que se concibe el plan como un proceso que, en tanto que auditoría interna, proporcione información que sustente la adopción de acciones de mejora en relación con los distintos ámbitos del trabajo, tanto en aspectos de funcionamiento y estructuración como en lo que concierne al rendimiento de sus tareas y funciones, en aras de una mejora del ejercicio profesional, circunscribiéndose a las competencias establecidas por la normativa vigente. A su vez, por medio del análisis de la valoración global del trabajo realizado, en términos de criterios de satisfacción, sería posible aunar sugerencias de modificación o recomendaciones dirigidas a la mejora.

c) Proponer acciones de mejora que incidan positivamente en el ejercicio de la función inspectora.

Valorar los resultados, la organización y el grado de satisfacción, entre otros, de la labor inspectora, puede facilitar la rectificación de criterios predefinidos, enfocándose hacia la mejora continua de procesos y de resultados. Además, una vez detectadas las áreas de mejora, se facilitaría una propuesta de acciones que deberían cumplir con los siguientes criterios:

- *Sostenibilidad*: que existan recursos suficientes para mantener en el tiempo la viabilidad de los planes de mejora.
- *Relevancia*: que los planes de mejora estén enfocados en aspectos esenciales de la función inspectora.
- *Legalidad*: que cuenten con respaldo normativo suficiente.

- *Ética*: que se planteen desde el compromiso individual en la mejora colectiva.
- *Utilidad*: que estén encaminados a una aplicación práctica, útil y adaptada a la realidad del sistema educativo.

d) Emitir un informe para orientar en la toma de decisiones por parte de la administración educativa.

La acción evaluadora llevada a cabo puede suministrar información de relevancia respecto a la calidad en el desempeño de las funciones del servicio de inspección y la toma de decisiones por parte de los órganos directivos de la propia inspección: Subdirección General de Inspección Educativa y servicios territoriales. A este efecto, la elaboración periódica de dictámenes a partir de los resultados obtenidos podría orientar políticas educativas a distintas escalas, con incidencia tanto en los planes de actuación como en diversos ámbitos del sistema educativo.

3.2. Enfoque de la evaluación

El modelo propuesto de evaluación interna de la inspección educativa de la Comunidad de Madrid está dirigido a la evaluación de la calidad del servicio en su conjunto y en toda su extensión, de manera uniforme en las distintas áreas territoriales. Por eso, las dimensiones recogidas en el cuestionario de evaluación fueron definidas en base a las funciones y atribuciones que la inspección educativa tiene detalladas en la norma básica y en la organización específica de la Comunidad de Madrid. Con ello se pretende concretar la calidad del servicio en el desempeño de las funciones de la inspección en un marco objetivo que tiene como base ambos niveles legales. Igualmente, se intenta una evaluación realista que refleje otros ámbitos indispensables para la prestación de un servicio eficiente y de calidad: la organización, el funcionamiento, la formación, principios éticos y de conducta.

Asimismo, los diferentes dimensiones, aspectos e indicadores en los que se desglosan los distintos ámbitos de evaluación especificados en el cuestionario requieren una valoración individual y reflexiva por parte de los agentes que desempeñan las funciones de inspección de manera que con ello pueda evidenciarse

la percepción que del desempeño de cada una de las funciones tiene cada uno de los inspectores participantes. La pretensión era que, por un lado, dicha valoración hiciera posible definir fortalezas y debilidades que permitiesen identificar posibles áreas de mejora y, por otro, que esa percepción resultara relevante puesto que la medición de la calidad del servicio no puede sustentarse solo en datos de funcionamiento, sino que también debía contar con un juicio global relacionado con la excelencia y eficacia en el desempeño de las funciones.

El modelo de evaluación propuesto en la Comunidad de Madrid cuenta, por tanto, con una dimensión objetiva, centrada en la evaluación de la calidad del servicio en relación a las funciones que la inspección desarrolla, y una dimensión subjetiva vinculada a la percepción individual que cada inspector tiene del desempeño de tales funciones, de modo que se pueda obtener una visión global que constituya el punto de partida para introducir puntos de mejora en aquellas dimensiones, aspectos, indicadores y ámbitos donde se concluya que es necesario.

Con objeto de que la valoración resultante de cada indicador fuera uniforme y objetiva, también se identificaron aquellas evidencias que debían definir el nivel de logro de cada una de ellos. Asimismo, la valoración de la calidad del servicio de inspección, en el marco de las funciones que la inspección desarrolla, debe realizarse teniendo en cuenta que afectara a la totalidad de centros, con independencia de su titularidad, programas y servicios incluidos en el ámbito de las funciones de la inspección. Igualmente, dentro del paradigma en que se articulan las actuaciones de la inspección educativa de la Comunidad de Madrid, el plan de evaluación, a pesar de que no cuente con un método de evaluación científico y estadístico, se configuró a través de un protocolo estructurado con los siguientes elementos imprescindibles y que están avalados por las evidencias científicas en investigación educativa (ver Murillo Torrecilla, 2011):

- Se garantiza la confidencialidad de las respuestas mediante un cuestionario anónimo para que los evaluados, a partir de su propia experiencia, se expresen libremente y se puedan abordar procesos de mejora interna, consolidando la cultura de la calidad y de la mejora, de la planificación y evaluación, de la

racionalización organizativa, de la participación y corresponsabilidad de los integrantes de la organización y sus destinatarios.

- Variables cuantitativas y cualitativas, sin método científico preciso, pero categorizadas en aspectos que permiten agrupar más información, valorar la distribución de frecuencias y porcentajes, la media, mediana y variabilidad.
- Posibilidad de análisis de resultados tomando en consideración grupos independientes entre sí, dependiendo de variables categóricas (sexo, dirección de área territorial, antigüedad, situación administrativa, posición o cargo).
- Posibilidad de establecer estadísticas inferenciales con la finalidad de encontrar diferencias estadísticamente significativas entre las respuestas de los inspectores.
- Posibilidad de generar instrumentos para la recogida de información con el fin de mejorar la evaluación desde otros puntos de vista: análisis de documentación, grupos de reflexión dentro de la propia inspección, cuestionarios a directores o a otras unidades de gestión, entrevistas en profundidad a miembros externos, etc.

3.3. Dimensiones y estructura de la evaluación interna: ámbitos, dimensiones, aspectos e indicadores

El planteamiento para realizar la evaluación interna está basado en obtener información de los cinco ámbitos que se identificaron como básicos y estables para la inspección desde un punto de vista normativo e institucional. Asimismo, en coherencia con la perspectiva propuesta, la evaluación está configurada en dos partes que responden a dos perspectivas de valoración por parte de cada inspector:

- Primera parte, en la que se refleja la opinión del inspector sobre el orden de importancia que, desde una visión de lo que sería deseable para él, otorgaría, por un lado, a las funciones desempeñadas por la inspección y los distintos ámbitos que atañen a cada una de ellas; y, por otro, a las diversas atribuciones que tiene la inspección y las actuaciones que deben realizar los inspectores en cumplimiento de las funciones.
- Segunda parte, en la que cada inspector otorga una valoración a los aspectos que, tanto a título individual como colectivo, se han realizado durante el desarrollo del plan plurianual sobre cada uno de los ámbitos.

Los cinco grandes ámbitos objeto de evaluación son los siguientes:

- **Funciones de la inspección de educación:** está centrado en evaluar las funciones de supervisión y control sobre los agentes, procesos, programas y servicios propios del sistema educativo; de asesoramiento, orientación e información a los distintos miembros de la comunidad educativa, especialmente en situaciones relacionadas con la convivencia escolar; la colaboración con la administración educativa en la elaboración de informe y formulación de propuestas; y la participación de la inspección en la evaluación de la función docente, directiva, interna de los centros, así como en las pruebas externas de Educación Primaria y Educación Secundaria Obligatoria.
- **Atribuciones y actuaciones de los inspectores:** está enfocado hacia la visita de inspección como técnica de conocimiento directo de las actividades de los centros; en la comprobación de su documentación académica, pedagógica y administrativa y, en el caso de los centros privados y privados concertados, de la titulación del profesorado; por último, se pretende conocer la valoración que se hace sobre la colaboración recibida de los propios centros y de ciertas unidades de la propia inspección.
- **Organización y funcionamiento:** el interés se focaliza en la organización y funcionamiento de la Subdirección General de Inspección, de los servicios territoriales y de sus correspondientes distritos; en la valoración del plan anual, el plan territorial y la planificación semanal, así como en las condiciones de trabajo y en los recursos disponibles.
- **Formación:** se pretende valorar la formación desde la perspectiva institucional, individual y otras posibles vías informales.
- **Principios éticos y de conducta:** finalmente, se intenta establecer una evaluación muy concreta del código deontológico y los principios éticos establecidos en el Estatuto Básico del Empleado Público en relación con el servicio prestado.

A continuación, de forma esquemática, y diferenciando las dos partes en que se estructura la valoración, proporcionamos una visión general de cómo está

estructurada la evaluación de los citados ámbitos y cuál es su concreción en dimensiones y aspectos específicos.

Primera parte: Orden de importancia que se otorgaría a los correspondientes indicadores, cada uno de los cuales se corresponde con una dimensión de los dos ámbitos objeto de evaluación (por un lado, funciones y, por otro, atribuciones y actuaciones) y que, de forma resumida, se relacionan en la tabla 3.

Tabla 3: *Despliegue de los ámbitos, dimensiones e indicadores de las funciones de la Inspección Educativa y de sus atribuciones y actuaciones.*

ÁMBITOS	DIMENSIONES	INDICADORES
FUNCIONES DE LA INSPECCIÓN EDUCATIVA	<i>Funciones de la inspección.</i>	Supervisión y control
		Asesoramiento, orientación e información
		Informes y propuestas
		Participación en la evaluación
	<i>Ámbitos de la supervisión y control</i>	Procesos enseñanza y aprendizaje y evaluación
		Órganos de gobierno, colegiados y de coordinación docente
		Programas, proyectos y planes
		Funcionamiento de los servicios educativos
	<i>Ámbitos del asesoramiento, orientación e información</i>	Derechos y deberes de la comunidad educativa
		Organización y gestión de centros
		Aplicación legislación de convivencia escolar
		Procesos de enseñanza y aprendizaje y evaluación
	<i>Elementos de la evaluación.</i>	Función docente
		Función directiva
		Interna y externa de centros
		Externa de los servicios de los centros

.../...

.../... Tabla 3 (continuación)

ÁMBITOS	DIMENSIONES	INDICADORES
ATRIBUCIONES Y ACTUACIONES DE LOS INSPECTORES DE EDUCACIÓN	<i>Atribuciones</i>	Conocimiento de las actividades de los centros
		Comprobación documentación de los centros
		Colaboración recibida
		Requerimientos
		Acceso a la información
	<i>Actividades de los centros y servicios</i>	Directivas
		Docentes
		De coordinación docente
		Administrativas
		De la comunidad educativa
	<i>Documentación de los centros</i>	Proyecto Educativo y sus elementos
		Proyecto de dirección
		Programación docente
		Programación General Anual y Memoria Anual
		Documentación académica y administrativa
	<i>Colaboración necesaria</i>	Directores y titulares de centros
		Profesorado
		Alumnado
		Personal de Administración y Servicios
		Familias
	<i>Requerimientos</i>	Procesos de enseñanza
		Organización y funcionamiento centros
		Evaluación educativa
		Funciones del profesorado
		Derechos y deberes de la comunidad educativa
	<i>Información necesaria</i>	Resultados académicos
		Asistencia de alumnado y profesorado
		Actas de reuniones
Problemas de convivencia y acoso escolar		
Quejas de alumnos y familias		
<i>Actuaciones</i>	Visita a centros y servicios educativos	
	Convocatoria de reuniones	
	Levantamiento de actas	
	Asesoramiento	
	Participación en tribunales, comisiones y procedimientos	

Fuente: Subdirección General de Inspección Educativa. Equipo interterritorial de actuación preferente. Morales Gómez, A. (Coord.) et al, 2020-2021.

Segunda parte: Valoración de los distintos aspectos desarrollados durante el plan general plurianual, cada uno de los cuales es desarrollado en cuatro indicadores, excepto en el ámbito sobre principios éticos y de conducta, donde a cada aspecto le corresponde un único ítem. Seguidamente, en la tabla 4 se reflejan los ámbitos, dimensiones y aspectos:

Tabla 4: *Despliegue de los ámbitos, dimensiones y aspectos de las funciones, atribuciones, organización, funcionamiento, formación y principios éticos.*

ÁMBITOS	DIMENSIONES	ASPECTOS
FUNCIONES DE LA INSPECCIÓN EDUCATIVA	<i>El desarrollo de las funciones de supervisión y control.</i>	La supervisión de los procesos de enseñanza y aprendizaje y evaluación.
		La supervisión y control de los órganos de gobierno, colegiados y de coordinación docente.
		La supervisión de los programas, proyectos y planes desarrollados por los centros.
		La supervisión del funcionamiento de los servicios educativos (EOEP, EAT, SAED...)
	<i>El desarrollo de las funciones de asesoramiento, orientación, información y colaboración con los distintos sectores de la comunidad educativa.</i>	El asesoramiento, orientación e información a los distintos sectores de la comunidad educativa.
		El asesoramiento, orientación e información en situaciones de convivencia escolar.
	<i>El desarrollo de la función de información y colaboración con la administración educativa.</i>	La elaboración de informes y formulación de propuestas en el ejercicio de las funciones de la inspección educativa.
	<i>Participación en la evaluación.</i>	La evaluación de la función docente.
		La evaluación de la función directiva.
		La evaluación interna de los centros.
Pruebas externas (3º y 6º de Ed. Primaria y 4º de E.S.O.). Planes de mejora.		
ATRIBUCIONES DE LOS INSPECTORES DE EDUCACIÓN	<i>Conocimiento directo de las actividades que se realicen en los centros y servicios.</i>	Planificación y preparación de la visita
		Desarrollo de la visita.
	<i>Comprobación de la documentación académica, pedagógica y administrativa de los centros.</i>	Planificación y desarrollo del análisis de la documentación.
		Análisis de la documentación.
		Comprobación de la documentación de requisitos de titulación del profesorado de centros privados concertados.
		Comprobación de la documentación de requisitos de titulación del profesorado de centros privados.
	<i>Colaboración recibida para el desarrollo de sus actividades.</i>	Colaboración de los centros docentes, servicios (EOEP, EAT...) y otras unidades administrativas.
		Comunicación y colaboración en la inspección educativa (servicios territoriales, interterritoriales y SGIE).

.../...

.../... Tabla 4 (continuación)

ÁMBITOS	DIMENSIONES	ASPECTOS
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA INSPECCIÓN EDUCATIVA	<i>Estructura. Funcionamiento de la organización.</i>	Funcionamiento y atribuciones de la Subdirección General de Inspección.
		Funcionamiento y organización de los servicios territoriales de educación.
		Funcionamiento y organización de los distritos de inspección.
	<i>Planificación (PGA, Plan Territorial, planes semanales)</i>	Plan general de actuación.
		Plan Territorial.
		Planificación semanal del trabajo en los servicios territoriales de inspección.
	<i>Recursos y logística.</i>	Condiciones de trabajo y recursos materiales.
Recursos personales.		
FORMACIÓN	<i>Formación institucional.</i>	Formación institucional.
	<i>Formación individual. Otras vías de formación.</i>	Formación individual. Otras vías de formación.
PRINCIPIOS ÉTICOS Y DE CONDUCTA	<i>Principios éticos y de conducta.</i>	Diligencia
		Austeridad
		Jerarquía
		Normas de seguridad y salud laboral

Fuente: Subdirección General de Inspección Educativa. Equipo interterritorial de actuación preferente. Morales Gómez, A. (Coord.) et al, 2020-2021.

3.4. Cuestionario de evaluación

Como herramienta técnica fundamental se diseñó un cuestionario, instrumento básico a través del cual se recoge la información deseada de cada uno de los cinco ámbitos, tanto objetiva como subjetiva, para llevar a cabo la evaluación interna de la inspección. Su configuración es sencilla y fácil de aplicar con el fin de que los resultados puedan ser analizados dentro de la propia inspección. Para su cumplimentación, los inspectores encuestados tendrían acceso al cuestionario, que, como hemos indicado anteriormente, es respondido de forma individual y anónima a través de un formulario realizado en las plataformas institucionales que habitualmente se utilizan en la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.

El cuestionario comienza con un encabezado que recoge las variables de identificación (sexo, años de servicio en la inspección, procedencia docente, tipo de centros asignados...), cuya información permitiría facilitar con mayor detalle un análisis posterior y estudiar la correlación entre variables.

Tal como hemos señalado, el cuestionario está estructurado en dos partes; una primera parte, en donde cada inspector responde al orden de importancia que daría a determinados aspectos relacionados con las funciones y las atribuciones de la inspección. Veamos como ejemplo ilustrativo el referido a las funciones de la inspección:

Tabla 5: Ejemplo de valoración de un ámbito por orden de importancia.

FUNCIONES DE LA INSPECCIÓN EDUCATIVA	
Ordene de mayor a menor importancia las funciones de la inspección educativa (indique de 1 a 4, siendo 1 el aspecto más importante para usted y 4 el que menos)	ORDEN
1. Supervisión y control.	
2. Función de asesoramiento, orientación e información.	
3. Emisión de informes y formulación de propuestas en el ejercicio de las funciones de la inspección educativa.	
4. Participación en la evaluación del sistema educativo y de los elementos que lo integran.	

Fuente: Subdirección General de Inspección Educativa. Equipo interterritorial de actuación preferente. Morales Gómez, A. (Coord.) et al, 2020-2021

En la segunda parte cada inspector hace una valoración de diversas dimensiones y aspectos que se han desarrollado a lo largo del correspondiente plan plurianual. Las cuestiones planteadas son cuatro preguntas cerradas por cada uno de los aspectos determinados, excepto el de principios éticos y de conducta, a través de las cuales se pretende medir específicamente cada uno de los ámbitos. Como ejemplo, se muestra el correspondiente al aspecto de supervisión de los procesos de enseñanza y aprendizaje y evaluación (tabla 6).

Tabla 6: *Ejemplo de valoración de una dimensión y aspecto.*

DIMENSIÓN: El desarrollo de las funciones de supervisión y control								
ASPECTO. La supervisión de los procesos de enseñanza y aprendizaje y evaluación								
INDICADORES	VALORACIÓN							OBSERVACIONES/PROPUESTAS DE MEJORA
	1	2	3	4	5	6	7	
52. Nivel de realización llevado a cabo de esta supervisión.								
53. Supervisa el proceso de evaluación académica de los alumnos y propone la adopción de medidas para perfeccionarlo.								
54. Supervisa la práctica docente y propone la adopción de medidas para perfeccionarlo.								
55. Relaciona los resultados de evaluación de los alumnos y la práctica docente.								

Fuente: Subdirección General de Inspección Educativa. Equipo interterritorial de actuación preferente. Morales Gómez, A. (Coord.) et al, 2020-2021.

3.5. **Criterios de valoración**

Como ha podido apreciarse, la guía de evaluación está dividida en dos partes con criterios de valoración diferenciados: escala de clasificación y cuestionario de valoración. La primera parte se configura como una escala de valoración de los elementos de una serie, con el objeto de priorizar por el orden de importancia que el inspector considera para clasificar los elementos de la serie. Esta parte tiene la ventaja de generar información relevante sobre lo que importa, es fácil de clasificar y permite una visión clara para la toma de decisiones. Las escalas propuestas abordan elementos relacionados entre sí en lugar de elementos individuales y no se pueden clasificar dos elementos con el mismo valor, incluso si son igual de importantes para los inspectores. La escala de valoración concede el número 1 al elemento de mayor importancia de los de la serie y así sucesivamente hasta el número de elementos de cada serie. Asimismo, se diseñó en series cortas para evitar sesgos de orden o confusión.

En la segunda parte, cada indicador se valora mediante una escala numérica de 1 a 7 que permite medir y transferir la valoración (objetiva y subjetiva) del grado de realización de los indicadores que configuran la guía de evaluación. Igualmente, de acuerdo con la redacción de cada indicador, se ha de valorar el grado de implicación y satisfacción del inspector en el desempeño de las funciones y tareas descritas, utilizando la misma escala numérica del 1 al 7. Al contrario que sucede en la primera parte, el valor 1 corresponde al menor nivel de realización, implicación o satisfacción y el valor 7 corresponde al mayor grado de valoración. La amplitud de la escala, aunque aumenta la complejidad del cuestionario de valoración, permite precisar los aspectos más relevantes de las dimensiones planteadas para evaluar y podría facilitar la deducción de conclusiones más ajustadas en la explotación de los resultados obtenidos.

De acuerdo con el diseño del cuestionario de evaluación y con la sistematización y coherencia en el tratamiento estadístico de los datos, el primer indicador de cada aspecto se centra en la valoración de la realización efectiva de las tareas o actividades asociadas, sin tener en cuenta apreciaciones sobre la idoneidad, la adecuación, la eficacia, etc. Los indicadores 2, 3 y 4 de cada aspecto permiten definir los niveles de logro y valorar el desempeño y competencias de la Inspección desde una visión individualizada y desde la percepción propia que se basa en las evidencias que cada inspector tiene sobre la planificación, actuaciones y consecuencias de las mismas.

Por otra parte, en el diseño del cuestionario se consideró necesario aportar unos descriptores teóricos para la asignación del valor, de carácter orientativo, para tratar de trasladar a escala semántica la escala numérica, que permite valoraciones más subjetivas. No obstante, en el cuestionario de evaluación solo se establece que el inspector valore del 1 al 7 el grado de satisfacción/realización del indicador, donde el valor 1 corresponde a la menor valoración posible y el valor 7 a la máxima.

Con carácter general, los criterios para ajustar las respuestas a las apreciaciones de valor numérico se relacionaron con los siguientes descriptores (ver tabla 7):

Tabla 7: Despliegue de los descriptores de valoración

VALORACIÓN DE	DESCRPTORES ORIENTATIVOS PARA LA ASIGNACIÓN DE VALOR
Realización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se realizan intervenciones o son puntuales. ✓ Se realizan pocas intervenciones o son insuficientes. ✓ Se realizan intervenciones y son suficientes. ✓ Se realizan todas las intervenciones y existe mucha implicación.
Actuaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las actuaciones están mal definidas, planificadas o sistematizadas. ✓ Las actuaciones están poco definidas, planificadas o sistematizadas. ✓ Las actuaciones están definidas o planificadas o sistematizadas. ✓ Las actuaciones están muy bien definidas, planificadas o sistematizadas
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los resultados son deficientes. ✓ Los resultados son insuficientes ✓ Los resultados son suficientes ✓ Los resultados son notables ✓ Los resultados son excelentes.
Mejora/incidencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se genera mejora/incidencia en los centros educativos-programas-servicios y/o actividades. ✓ Se genera poca mejora/incidencia en los centros educativos-programas-servicios y/o actividades. ✓ Se genera mejora/incidencia en los centros educativos-programas-servicios y/o actividades. ✓ Se genera mucha mejora/incidencia en los centros educativos-programas-servicios y/o actividades.
Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El trabajo realizado genera insatisfacción. ✓ La satisfacción con el trabajo realizado es escasa. ✓ La satisfacción con el trabajo realizado es adecuada. ✓ La satisfacción con el trabajo realizado es completa.

Fuente: Subdirección General de Inspección Educativa. Equipo interterritorial de actuación preferente. Morales Gómez, A. (Coord.) et al, 2020-2021.

Para completar los descriptores, también se establecieron las siguientes escalas:

- Los valores 1, 2 y 3 corresponden a la identificación de las debilidades que necesitarían ser analizadas en sus causas para proponer planes de mejora. Deben ser objeto de revisión y determinación de planes de actuación.
- Los valores, 4 y 5 corresponden a una realización aceptable y adecuada, con posibles propuestas de mejora puntuales en alguno de los aspectos.
- Los valores 6 y 7 corresponden a las fortalezas de la organización, con un desarrollo positivo o muy positivo en el desempeño de los aspectos valorados.

3.6. Fases y calendario de aplicación

La evaluación interna de la inspección educativa estaría coordinada por la Subdirección General de Inspección y tendría un carácter final del periodo cuatrienal,

por tanto, se realizará al finalizar el ciclo correspondiente al plan general plurianual establecido. Dado que el plan general plurianual actual, dictado mediante Resolución de 17 de agosto de 2021 de la Viceconsejería de Organización Educativa, comprende el periodo que va desde el curso 2021-2022 y el 2024-2025, se llevaría a cabo una vez cumplido. No obstante, el equipo interterritorial de inspectores estableció un posible calendario de actuaciones que se desarrollarían durante el último año del plan plurianual.

- *Fase inicial:* La Subdirección General de Inspección Educativa convocaría en el mes de octubre del último año del plan general plurianual a todos los inspectores de los servicios con el fin de comunicar y explicar el protocolo para realizar el plan de evaluación que se llevará a cabo en ese curso escolar y se exponen sus características: objetivos, finalidad, fases e instrumentos.
- *Fase de evaluación interna:* Desde la Subdirección General de Inspección se fijaría la fecha exacta para que todos los inspectores realizasen a la vez y de forma anónima su evaluación interna de la inspección. Esta se realizaría mediante la cumplimentación del correspondiente cuestionario a través de un formulario integrado en las plataformas institucionales.
- *Fase de análisis de la evaluación:* La Subdirección General de Inspección Educativa haría la extracción de datos de los cuestionarios y elaboraría un informe que sería enviado a las jefaturas de los servicios para su distribución entre los inspectores. Aproximadamente, a finales del mes de junio, se desarrollaría una jornada promovida por la Subdirección General de Inspección a la que deberían asistir todos los inspectores y en la cual se presentarían los resultados obtenidos y se fomentaría la reflexión conjunta. En esa jornada se podrían constituir grupos de trabajo por cada ámbito y dimensiones que se encargarían de realizar un análisis y valoración de los mismos, así como las propuestas de mejora.
- *Fase Final:* La Subdirección General de Inspección elaboraría un informe final sobre la evaluación interna realizada que sería remitida a la correspondiente Viceconsejería y a las jefaturas de cada servicio para su distribución entre sus miembros.

3.7. Resultado de la evaluación

La explotación de los datos obtenidos en el cuestionario debe ser determinada por la propia Subdirección General de manera que se identifiquen qué variables se relacionan entre sí y las técnicas que deben ser empleadas para facilitar su comprensión y posterior análisis. En principio, el equipo consideró los tipos de variables que se podrían analizar:

- *Dependientes*: las encaminadas a proporcionar información sobre la opinión o percepción de los inspectores sobre los distintos aspectos.
- *Independientes*: las que ayudan a explicar las opiniones o percepción, indagando sobre las posibles relaciones existentes entre ellas y sobre las diferencias de opinión que se registran entre los distintos grupos de inspectores según sus características. En este sentido, los datos de identificación que se incluían en el encabezado funcionarían como variables independientes.

La información recogida sería tratada desde un punto de vista estadístico a la que se añadiría la de las observaciones y valoraciones clasificada por temas. Asimismo, el análisis de los datos sería realizado a través de grupos de trabajo constituidos al efecto en la propia inspección y cuya función será describir los hechos probados que se derivan de los datos obtenidos, realizar un análisis de los mismos y relacionarlos con las variables independientes. A continuación, el grupo podría identificar las posibles fortalezas y las debilidades de cada ámbito para detectar las áreas de mejora y concretar las acciones que podrían iniciarse y que serían la base para una puesta en común conjunta en órganos directivos de la inspección y, posteriormente, para la elaboración de un informe final por parte de la Subdirección General de Inspección Educativa. En ese informe, que sería trasladado a los servicios territoriales y a la Viceconsejería, se propondría el diseño de un plan de mejora de la inspección y sus conclusiones podrían ser tenidas en cuenta para la elaboración del siguiente plan cuatrienal. Asimismo, los resultados obtenidos estarían a disposición de los inspectores e inspectoras de los servicios en la página web de la Subdirección General de Inspección.

4. Evaluación interna anual: planes anuales y planes territoriales

Con la idea de homogeneizar en los servicios de inspección la evaluación de estos planes, el equipo interterritorial propuso sistematizar los procesos de evaluación interna de manera que se realizaran al mismo tiempo y de una forma coordinada, si bien las dimensiones de la evaluación lógicamente no serían las mismas en el caso de los planes territoriales. Para la evaluación del plan anual se propuso que, mediante la coordinación de la Subdirección General de Inspección Educativa, se valoraran las siguientes dimensiones:

- Nivel de conocimiento del plan anual de actuación por los centros.
- Grado de consecución de los objetivos propuestos.
- Actuaciones de atención preferente y las actuaciones habituales de mayor incidencia.
- Organización y funcionamiento de la Subdirección General de Inspección.
- Reuniones de la Subdirección General con los jefes de servicio.
- Resultados y la organización y funcionamiento de los equipos.
- Plan de formación de la inspección educativa.
- Coordinación con otros órganos directivos de la Consejería y con otras unidades de las direcciones de área territoriales.

En cuanto a la evaluación de los planes territoriales, a través de las jefaturas de los correspondientes servicios de inspección, se propuso valorar:

- Nivel de conocimiento de los planes territoriales por los centros.
- Grado de consecución de los objetivos propuestos en los planes.
- Desarrollo de las actuaciones habituales.
- Evaluación de la organización y funcionamiento de los servicios de inspección y de los equipos de distrito.
- Coordinación con otros órganos directivos de la Consejería y con otras unidades de las direcciones de área territoriales.
- Comisiones en las que han participado inspectores: objetivos, componentes, dificultades y propuestas.
- Clima y ambiente de trabajo en los servicios de inspección.

- Nivel de satisfacción de los inspectores de educación.
- Nivel de satisfacción de los directores y de los equipos directivos.

En esa línea, se diseñaron unos procedimientos e instrumentos que homogeneizaban el proceso, basados en valoraciones cuantitativa y cualitativa del grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan junto a las propuestas para el curso siguiente.

A su vez, de manera pormenorizada, se proponía realizar en todos los servicios territoriales una evaluación de las actuaciones de acuerdo con el catálogo establecido (actuaciones habituales de mayor relevancia, actuaciones preferentes y de formación), teniendo en cuenta determinados parámetros como son los objetivos y su grado de cumplimiento, la valoración del nivel de realización y de satisfacción, la valoración del protocolo, la identificación de los puntos fuertes y de los débiles y las propuestas de mejora, tanto para la actuación como para el protocolo.

Este concepto inicial finalmente se ha materializado normativamente, coincidiendo con el periodo del Plan General Plurianual 2021-2025, a través de las resoluciones por las que, desde el curso 2021-2022, se establecen los planes anuales de actuación en la Comunidad de Madrid. Actualmente, el resuelvo 8 del anexo I de la Resolución de 2 de agosto de 2023, de la Viceconsejería de Organización Educativa, por la que se aprueba el Plan Anual de Actuación de la Inspección Educativa para el curso 2023-2024 determina la periodicidad para realizar los seguimientos y los responsables:

- Del Plan Anual: reuniones mensuales del Consejo de Coordinación de la Inspección Educativa y será evaluado mediante una memoria que el Subdirector General de Inspección Educativa elevará al Viceconsejero correspondiente.
- De los Planes Territoriales: al menos, quincenalmente en las reuniones del Equipo de Coordinación Territorial y en las reuniones trimestrales del Consejo Territorial de Inspección. El Consejo de Coordinación de la Inspección

Educativa establecerá los procedimientos que faciliten la evaluación coordinada de los Planes Territoriales.

Desde el curso 2021-2022, la evaluación del Plan Anual se lleva a cabo en dos vertientes relacionadas entre sí con la finalidad de rendir cuentas y realizar propuestas de mejora. La primera de ellas consiste en un exhaustivo análisis que la Subdirección General efectúa acerca de cada una de las actuaciones habituales de mayor relevancia (HMR) y preferentes contempladas en el plan una vez finalizadas. La segunda es la memoria final anual que resume la evaluación de todas las actuaciones.

Centrándonos en la evaluación individualizada de las actuaciones HMR y preferentes resulta interesante destacar que la Subdirección General coordina la actuación para que se aplique de forma homogénea mediante protocolos que incluyen guías de supervisión a partir de las cuales se extraen los datos que son analizados, cotejados y comparados con el fin de dar lugar a unos rigurosos informes que permiten detectar los puntos fuertes y débiles en el funcionamiento de los centros y formular ajustes y mejoras para los cursos siguientes. Gracias a este sistema de evaluación, es posible realizar informes sistémicos, sólidos en su fundamento, basados en evidencias que son analizadas y valoradas y que, finalmente, conducen a propuestas de mejora dirigidas a que se reflexione desde órganos superiores.

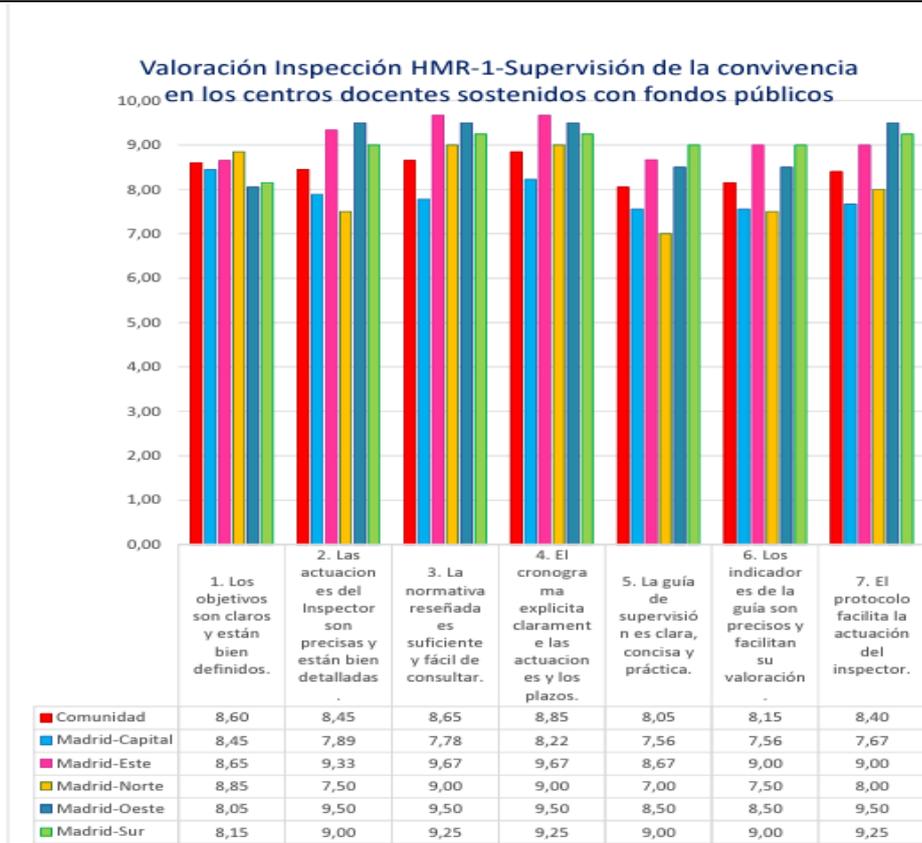
Un ejemplo de la rigurosidad del análisis puede apreciarse en una parte del contenido del informe que, a modo de ejemplo, reproducimos a continuación en relación con la supervisión del Plan de Convivencia desarrollada en el marco de la actuación habitual de mayor relevancia llevada a cabo en el curso 2022-2023 (Abad, 2022) “Supervisión de la Convivencia en los centros docente” (HMR1):

- Introducción
- Supervisión del Plan de convivencia
- Centros en los que se ha aplicado
- Aspectos supervisados
- Elaboración y aprobación del Plan de convivencia
- Inclusión del Plan de convivencia en los documentos institucionales

- Contenido y difusión del Plan de convivencia y de sus normas
- Seguimiento y evaluación del Plan de Convivencia
- Centros públicos cuyo director se halla en el primer mandato. Elaboración y aprobación del Plan de convivencia
- Centros públicos cuyo director se halla en el primer mandato. Inclusión del Plan de convivencia en los documentos institucionales.
- Centros públicos cuyo director se halla en el primer mandato. Contenido y difusión del Plan de convivencia y sus normas
- Centros públicos cuyo director se halla en el primer mandato. Seguimiento y evaluación del Plan de convivencia
- Conclusiones sobre la supervisión de los planes de convivencia de los centros
- Propuestas sobre la supervisión de los planes de convivencia de los centros
- Evaluación de la actuación. Indicadores de logro.

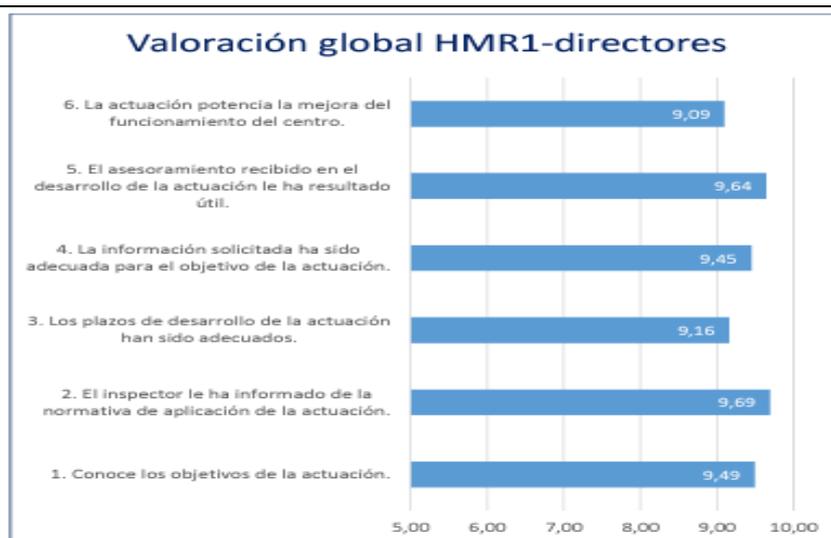
Además del análisis, cabe destacar también la inclusión en el informe de interesantes resultados sobre la valoración que la inspección otorga a la actuación, así como de los directores participantes (ver gráficos 1 y 2). Estas valoraciones son analizadas y suelen conducir a mejoras en los documentos y pautas de actuación del protocolo que se aplica durante el curso siguiente.

Gráfico 1: Valoraciones de la inspección educativa sobre el protocolo de actuación HMR 1 del curso 2022-2023



Fuente: Informe de la Actuación HMR "Supervisión de la convivencia en los centros docentes". Curso 2022-2023. Subdirección General de Inspección Educativa de la Comunidad de Madrid.

Gráfico 2: Nivel de satisfacción de los directores implicados en la actuación HMR 1 del curso 2022-2023



Fuente: Informe de la Actuación HMR "Supervisión de la convivencia en los centros docentes". Curso 2022-2023. Subdirección General de Inspección Educativa de la Comunidad de Madrid.

La memoria anual, por su parte, tiene como finalidad realizar una valoración global del Plan Anual y señalar propuestas de mejora a partir de la evaluación de las actuaciones HMR, las preferentes, las de la Unidad de Convivencia adscrita a la Subdirección General (fomento de la educación para la convivencia, erradicación del acoso escolar y atención socioemocional al alumnado), las del equipo de expedientes disciplinarios, el plan de formación y actualización y las memorias de los equipos de ámbito específico. A ello se añade el balance del desarrollo del Plan General Plurianual de Actuación teniendo en cuenta los indicadores de logro, el porcentaje de centros en que se ha desarrollado las actuaciones, las valoraciones de los inspectores que las han desarrollado y el análisis de tiempos y volumen de trabajo que ha supuesto.

En cuanto a la evaluación de los planes territoriales, cabe indicar que aún no se ha aplicado el método sistemático, que, salvando las diferencias de cada servicio, propuso el equipo interterritorial. No obstante, la dinámica de trabajo actual suele incluir como mínimo la evaluación de los objetivos propuestos y de las actuaciones llevadas a cabo, el número y tipo de informes emitidos y las propuestas de mejora.

5. Evaluación externa: la carta de servicios

Las cartas de servicios son documentos de las organizaciones públicas que tienen como fin primordial informar al ciudadano sobre los compromisos de calidad de los servicios que una organización adquiere con los ciudadanos, derivados del desempeño de determinados procesos de su actividad; por tanto, este documento informativo ofrece respuesta a la demanda de transparencia en la actividad pública que la organización desempeña, a la vez que fomenta la mejora mediante el seguimiento del cumplimiento de los compromisos adquiridos impulsando la autoevaluación sobre el servicio público prestado que es afianzado con la identificación y sistematización de dos interrogantes: el por qué y el para qué.

A pesar de que la inspección de educación es un órgano de la administración pública amparado por la Constitución, también es cierto que es una entidad desconocida para el ciudadano, por lo que las cartas de servicios pueden ser un

instrumento idóneo para acercar esta institución a la sociedad y dar a conocer el servicio público que presta, además de constituirse como un valioso recurso para reflexionar sobre el trabajo de una organización e impulsar la mejora del servicio para “la construcción de un saber sobre la institución educativa; se trata de un saber para: entender presentes y bosquejar futuros, es decir, un saber para proyectar” (Frigerio y Poggi, 1996).

Las cartas de servicios de la inspección educativa son ya una realidad en algunas comunidades autónomas; Islas Canarias, La Rioja, Castilla y León, Asturias, País Vasco y Castilla-La Mancha ya las tienen publicadas. En la Comunidad de Madrid, tal como se ha indicado anteriormente, el Decreto 61/2019, de 9 de julio, del Consejo de Gobierno, por el que se regula la organización, estructura y funcionamiento de la Inspección Educativa de la Comunidad de Madrid determina que “la Consejería competente en materia de educación establecerá planes de evaluación externa para valorar el cumplimiento de las funciones que tiene atribuidas la Inspección Educativa y el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y establecer las mejoras correspondientes”. Para su cumplimiento, la Resolución de 29 de septiembre de 2020, de la Viceconsejería de Organización Educativa, por la que se aprueba el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa para el curso 2020-2021 estableció en su apartado 6.3.6 que se formaría un equipo interterritorial de inspectores de los servicios territoriales, coordinados por la Subdirección General de Inspección Educativa, para elaborar el plan de evaluación de la inspección educativa, uno de cuyos objetivos contemplados era la “elaboración de la Carta de Servicios de carácter interno” de la inspección de educación. Dicho equipo se constituyó y comenzó a trabajar en ella en el curso 2020-2021 a través de un diseño en colaboración con la Subdirección General de Inspección Educativa para adaptarla a los objetivos previstos en el Plan General Plurianual de Actuación del periodo 2021-2025.

5.1. Marco normativo que ampara las cartas de servicios en la Comunidad de Madrid

La primera referencia normativa que hay que tener en cuenta en esta comunidad autónoma es el Decreto 85/2002, de 23 de mayo, por el que se regulan

los sistemas de evaluación de la calidad de los servicios públicos y se aprueban los Criterios de calidad de la Actuación Administrativa de la Comunidad de Madrid (modificado por el Decreto 1/2021, de 13 de enero, y el Decreto 127/2022). En este decreto se establecen unos “criterios de calidad” que son un compromiso que la Comunidad de Madrid asume con el ciudadano. Para ello, se definen tanto la calidad de un servicio público como los criterios de calidad de la actuación administrativa que, por su interés, se reproducen a continuación:

1. Se entiende por calidad de un servicio público el conjunto de requisitos, características o estándares que debe cumplir dicho servicio, en términos de eficacia, eficiencia y adecuación a las demandas sociales (Art. 2.1).
2. Los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa constituyen el conjunto de pautas y reglas que deben respetar los órganos administrativos y empleados públicos con el fin de garantizar un nivel mínimo de calidad en los servicios que se prestan a los ciudadanos, para hacer efectivo el ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones y el acceso a los servicios públicos (Art. 2.2).

Para la medición de la calidad del servicio, es necesario implantar sistemas que cumplan con una serie de criterios muy concretos:

- Establecimiento de **objetivos** como compromisos de servicio.
- Selección de **indicadores** de calidad coherentes, relevantes y factibles, tanto de gestión como de demanda.
- Fijación de **estándares** que sirvan como patrones de referencia objetivos.

Específicamente, los aspectos clave de las cartas de servicios, como instrumentos idóneos para realizar un ejercicio de responsabilidad que incluye la información al ciudadano y la mejora de la calidad del servicio público prestado, están regulados en el Decreto 27/1997, de 6 de marzo, del Consejo de Gobierno, por el que se regulan las cartas de servicios y los premios anuales a la excelencia y calidad del servicio público en la Comunidad de Madrid (modificado por el Decreto 44/1998, de 18 de marzo, y el Decreto 85/2002, de 23 de mayo), en cuyo artículo 3 se definen las cartas de servicios como los “documentos que tienen por objeto informar al ciudadano

acerca de las cualidades con que se proveen las prestaciones y servicios públicos” y se indica su contenido mínimo, los apartados que deben contener y las fases de elaboración, gestión, aprobación y difusión.

5.2. Características

Su diseño debe estar configurado siguiendo el sistema homogéneo y estructurado de elaboración de las cartas de servicios de la administración de la Comunidad de Madrid con el apoyo y asesoramiento de la actual Dirección General de Atención al Ciudadano y Transparencia, adscrita a la Viceconsejería de Presidencia y Administración Local.

Las características están fijadas en un documento matriz que incluye los siguientes apartados:

- Presentación con la unidad administrativa con sus principales características, misión y visión.
- Servicios públicos que se prestan.
- Datos básicos de la unidad: consejería, viceconsejería, dirección, teléfonos, correo electrónico y página web.
- Compromisos de calidad con sus correspondientes indicadores, el estándar, la periodicidad y el instrumento de evaluación e indicadores de evaluación.
- Medidas de subsanación en el caso de incumplimiento de los compromisos.
- Participación ciudadana mediante el envío de opiniones o aportaciones por parte del ciudadano a través de diversos medios.
- Sistema de sugerencias y quejas a través del cual el ciudadano puede hacer llegar su opinión sobre los servicios prestados y ayudar a mejorarlos.
- Contacto y acceso.
- Criterios de calidad sobre los que se compromete a alcanzar la unidad administrativa.
- Logros obtenidos.
- Difusión interna y externa.
- Normativa reguladora.

- Seguimiento y evaluación que se realiza de los compromisos a través de la monitorización de los indicadores para que, a partir de los resultados obtenidos, se diseñen las acciones de mejora necesarias.

En el caso de que de la implantación de mejoras o de cualquier otra circunstancia como, por ejemplo, un cambio normativo u organizativo, se derivaran modificaciones en los contenidos de los servicios, la carta de servicios se podrá actualizar.

5.3. Fases

La carta de servicio requiere unas acciones pautadas desde que se planifica hasta que se publica, difunde y evalúa:

- *Fase inicial:* tramitación del expediente e inicio del procedimiento con el apoyo de la Dirección General de Atención al Ciudadano y Transparencia.
- *Fase de elaboración:* planificación del trabajo para identificar y establecer los principales compromisos de calidad e indicadores de evaluación y realizar la propuesta de carta de servicios para su revisión y posterior validación por parte de la Dirección General de Atención al Ciudadano y Transparencia
- *Fase de aprobación* mediante resolución de la carta de servicios y publicación en el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid.
- *Fase de difusión* tanto interna como externa.
- *Fase de medición y seguimiento*, por una parte, por la Dirección General de Atención al Ciudadano y Transparencia al finalizar cada curso académico y, por otra, mediante la autoevaluación con el diseño de acciones de mejora.

5.4. Compromisos e indicadores

La parte esencial de la carta de servicios es la que está dedicada a los compromisos, entendidos como los objetivos, indicadores y estándares de acuerdo con lo dispuesto en el citado Decreto 85/2002, de 23 de mayo. Los criterios generales que sirven de base para determinar los compromisos son:

- Cumplir unos requisitos mínimos relativos a aspectos del servicio que son exigibles en la normativa que los regula y que el ciudadano tiene derecho a conocer a través de la carta de servicios, siempre que no se trate de aspectos

de organización interna que, aunque afectan al ciudadano, no son relevantes para el destinatario.

- Asumir algún compromiso que, en función del estudio que se haya realizado sobre las expectativas que los ciudadanos tienen en relación con el servicio público prestado, no aparezca incluido en el punto anterior y esté destinado a satisfacer las expectativas que tiene el usuario. En este caso, tendría una relación directa con las mejoras que el servicio de inspección tiene que ir implantando.
- Consignar de manera clara la forma de hacer llegar la opinión del usuario del servicio a través de cualquiera de las vías establecidas: encuestas, quejas, canales de denuncias, buzones...

A su vez, los compromisos deben reunir una serie de características:

- Estar concebidos para satisfacer las expectativas de los ciudadanos (modelo de técnica de investigación comercial *Service Quality Model*, SERV QUAL) y, por tanto, estar referidos a atributos a través de los que el usuario percibe y evalúa el servicio (ver Matsumoto, 2014).
- Ser realistas y alcanzables.
- Ser susceptibles de medición y control por la organización en el tiempo y de verificación por el usuario, evitando declaraciones de intenciones y generalidades.
- Ser asumidos por los empleados de la unidad.
- Ser consensuados y no imponerse.
- Ser susceptibles de verificación por el usuario.
- Depender exclusivamente de lo que la propia unidad pueda hacer, no de factores externos.

Asimismo, de acuerdo con el modelo SERV QUAL, deben determinarse los atributos de calidad más importantes para el servicio (Duque, 2005, p.69) traduciéndolo en una realidad concreta y fijando los estándares. Para ello, es

conveniente no olvidar los atributos a los que el ciudadano concede mayor importancia:

- *Tangibilidad*: apariencia de las instalaciones, equipos, empleados, materiales, documentos de comunicación con el ciudadano y accesibilidad.
- *Fiabilidad y eficacia*: acierto y precisión en la realización del servicio en el sentido de conseguir los objetivos, ausencia de errores, cumplimiento de plazos, realizar la gestión a la primera, etc.
- *Capacidad de respuesta*: deseo de ayudar a los clientes y rapidez de respuesta en la prestación del servicio.
- *Seguridad y profesionalidad*: conocimiento del servicio prestado, impresión de profesionalidad, capacidad para transmitir confianza, discreción, confidencialidad y amabilidad.
- *Empatía y atención individualizada*, accesibilidad y capacidad de comprender las necesidades.

Estos atributos deben ser traducidos a la realización concreta de la unidad y fijar unos estándares. Una vez fijados los estándares, deben determinarse si su cumplimiento es posible o no por la organización para lo cual es preciso realizar un análisis del nivel de rendimiento de aquellos procesos a los que se refiera la carta de servicios, es decir, analizar los resultados de los indicadores. En el caso de que los resultados se puedan ajustar a los estándares o se puedan alcanzar en el corto o medio plazo, ya sería posible redactar los compromisos adquiridos que, en sí mismos, deberían suponer un reto para la institución. Igualmente, los indicadores tienen que vincularse a los compromisos ya que sirven para medir su cumplimiento en un periodo de tiempo determinado.

En consecuencia, todos los compromisos tienen que ser susceptibles de ser medidos, bien cuantitativamente, por ejemplo, mediante un número de entrevistas anuales, ratio entre actividades programadas y realizadas, bien cualitativamente, por ejemplo, a través de índices de satisfacción obtenidos.

Otro aspecto a tener en cuenta es el número de compromisos. Una carta de servicios debe responder a un número limitado de ellos, que sea realista y que provenga de la relación entre el servicio prestado, las actuaciones que se realizan y las tareas más cercanas al ciudadano. A continuación, para finalizar, reproducimos un posible ejemplo que puede servir para ilustrar lo anterior y facilitar su comprensión (ver tabla 8).

Tabla 8: *Ejemplo de la descripción de un compromiso de calidad*

INDICADORES: CARTA DE SERVICIOS DE LA INSPECCIÓN DE EDUCACIÓN DE LA COMUNIDAD DE MADRID				
Compromisos de calidad	Indicadores	Estándar	Periodicidad	Instrumento de evaluación
Elaborar informes de respuesta a reclamaciones de calificaciones finales y de medidas correctoras decididas por actuaciones contrarias a la convivencia escolar en el plazo de diez días.	Número de informes emitidos desde que el inspector recibe la reclamación	Nº total de reclamaciones registradas que se han recibido en los servicios de inspección.	Anual	Fichero extraído de la plataforma institucional, módulo de inspección, con informes emitidos sobre respuestas a reclamaciones de calificaciones finales y decisiones de medidas correctoras.

Fuente: *Subdirección General de Inspección Educativa. Equipo interterritorial de actuación preferente. Morales Gómez, A. (Coord.) et al, 2020-2021*

6. Conclusión final

A modo de síntesis, configurar un método completo de evaluación de la inspección educativa debería ser un objetivo prioritario para la mejora de la institución si se cumplen requisitos esenciales de coherencia, rigurosidad, realismo, consenso y pragmatismo. Desde un punto de vista técnico y profesional, sería deseable partir de una regulación básica a nivel estatal, con unos mínimos que hicieran comparables los resultados de la actuación inspectora en el conjunto del Estado. Además, toda evaluación debería tener su recompensa, bien para mejorar el funcionamiento en general, bien para la mejora del trabajo en equipo o bien para la satisfacción personal o profesional del evaluado.

En el caso del servicio de inspección educativa de la Comunidad de Madrid, hemos tratado de mostrar un diseño de evaluación que, a falta del procedimiento para la evaluación individual de los inspectores, permita establecer un sistema útil en el que, junto al diagnóstico y el análisis, se pueda llevar a cabo una reflexión sobre el trabajo desempeñado y el servicio público prestado. Como decía Platón en su obra *La República: Quis custodiet ipsos custodes?* Quizá, ese cometido, en pro de un objetivo

superior, pueda conllevar la actualización de una noble institución que necesita modernizarse y la definición de un modelo de inspección para las próximas décadas.

Financiación

Sin financiación expresa

Conflicto de intereses

Ninguno

Referencias bibliográficas

Abad Merino, L. (2022). *Supervisión de la convivencia en los centros docentes, (Curso 2022-2023)*. Comunidad de Madrid, Consejería de Educación, Ciencia y Universidades, Viceconsejería de Organización Educativa. Subdirección General de Inspección Educativa. Recuperado de <https://gestiona3.madrid.org/bvirtual/BVCM051097.pdf>

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 145 (25), pp 64-80. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>

Esteban, M. (2005). La evaluación y la mejora de la gestión pública: una reflexión. *Revista española de control externo*, (20), pp. 35-60. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1217038>

Esteban, M. y Echebarría, M.C. (1998). *Metodologías y procedimientos de evaluación. El caso de la política industrial y tecnológica*, Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

Frigerio, G. y Poggi, M. (1996). *El análisis de La Institución Educativa. Hilos para tejer proyectos*. Buenos Aires: Santillana, Aula XXI.

García Sánchez, I.M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, 47 (2), pp. 37-64. Recuperado el 18 de mayo de 2024 de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47_GarciaSanchez.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf)

- Lapiente, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), pp. 461-475. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, (34), pp. 181-209. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005
- Morales Gómez, A. (Coord.) et al. (2021). *Elaboración del Plan de evaluación de la Inspección Educativa, curso 2020-2021*. Comunidad de Madrid (2021). Consejería de Educación y Juventud. Viceconsejería de Organización Educativa. Subdirección General de Inspección Educativa. Equipo interterritorial de actuación preferente. (Documento de trabajo interno).
- Muñoz Flores, W.G. (2009). Reflexión, diálogo y comprensión: tres principios integrales de la evaluación educativa. *RIEE. Revista Internacional de Estudios en Educación*, 9(2), pp. 139-142. DOI: <https://doi.org/10.37354/riee.2009.094>
- Murillo Torrecilla, FJ. (2011). Hacer de la Educación un Ámbito Basado en Evidencias Científicas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(3), pp. 3-11. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55119880001.pdf>
- Santos Guerra, M.A. (1993). La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora. *Investigación en la Escuela*, 20, pp. 23-38. <https://revistascientificas.us.es/index.php/IE/article/view/8553/7597>
- Segura, J., Gairín, J, y Silva, P. (2021) Implicaciones de la Inspección en Cataluña en el proceso de autonomía de centros. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 19, (1). <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.004>
- Thoening, J.C. (2003). Learning from evaluation practice: The case of public-sector reforms, *Evaluation in Public-Sector Reform. Concepts and Practice in International Perspective*, UK: Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, <https://doi.org/10.4337/9781781957325.00017>

Referencias normativas

Leyes y Reales Decretos

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo (BOE del 4), de Educación (LOE). Texto consolidado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-7899>

Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre (BOE del 30), por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOMLOE). Texto consolidado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-17264>

Real Decreto 951/2005, de 29 de julio (BOE del 3 de septiembre), por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. Texto consolidado <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2005-14836>

Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre (BOE del 31), por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. Texto consolidado <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11719>

Normativa de la Comunidad de Madrid

Decreto 61/2019, de 9 de julio (BOCM de 15 de julio), del Consejo de Gobierno, por el que se regula la organización, estructura y funcionamiento de la Inspección Educativa en la Comunidad de Madrid. https://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2019/07/15/BOCM-20190715-1.PDF

Orden 732/2021, de 24 de mayo (BOCM de 7 de abril), de la Consejería de Educación y Juventud, por la que se desarrolla el Decreto 61/2019, de 9 de julio, del Consejo de Gobierno, por el que se regula la organización, estructura y funcionamiento de la Inspección Educativa de la Comunidad de Madrid; Corrección de errores por Orden 1227/2021, de 5 de mayo (BOCM del 17), del Consejero de Educación y Juventud. Texto consolidado. https://gestiona.comunidad.madrid/wleg_pub/secure/normativas/listadoNormativas.jsf#no-back-button

Resolución de 28 de septiembre de 2018 (BOCM de 11 de octubre), de la Viceconsejería de Organización Educativa, por la que se aprueba el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa para el curso escolar 2018-2019. <file:///C:/Users/PC/Downloads/664d0856d0f0f.pdf>

Resolución de 9 de octubre de 2019 (BOCM del 18), de la Viceconsejería de Organización Educativa, por la que se aprueba el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa para el curso 2019-2020.
https://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2019/10/18/BOCM-20191018-20.PDF

Resolución de 29 de septiembre de 2020 (BOCM de 8 de octubre), de la Viceconsejería de Organización Educativa, por la que se aprueba el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa para el curso 2020-2021.
https://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2020/10/08/BOCM-20201008-32.PDF

Resolución de 10 de agosto de 2022 (BOCM de 25 de agosto), de la Viceconsejería de Organización Educativa, por la que se aprueba el Plan Anual de Actuación de la Inspección Educativa para el curso 2022-2023.
https://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2022/08/25/BOCM-20220825-4.PDF

Otra bibliografía complementaria

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios del Ministerio de Presidencia. (2010). *Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios*. https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/gobernanza-publica/calidad/Carta-de-Servicios/Guia_para_el_desarrollo_de_cartas_de_servicios.pdf.pdf

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

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

Lorente, A. (2010). *Supervisión educativa: Órgano de la administración educativa*. Madrid, UNED.

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

Muñoz Sedano, A. (1993). Evolución de las funciones de Inspección. En Soler Fierrez, E. (1993). *Fundamentos de Supervisión Educativa*. Madrid. Editorial La Muralla, S.A.

- Parasuraman, A. Berry, L. y Zeithami, V. (1993): *Calidad Total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pollit, Ch. (1995). Justification by Works or by faith? Evaluating the New Public Management. *Evaluation*, 1 (2). <https://doi.org/10.1177/135638909500100202>
- Sarasúa Ortega, A. (2019) La inspección de educación, un futuro incierto. *Aula*, 25, pp. 91-104. <https://revistas.usal.es/tres/index.php/0214-3402/article/view/aula20192591104>
- Secadura Navarro, T. (2008) Principios de organización de la Inspección Educativa en el estado español: fortalezas y debilidades. *Avances en Supervisión Educativa*, (8). Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/319>
- Subirats, J. (1989). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Ministerio para las Administraciones Públicas. INAP.
- Torrijos Chaparro, A. (2007) *Las cartas de servicios en la Comunidad de Madrid*. Instituto Madrileño de Administración Pública (IMAP). Consejería de Presidencia.
- Vázquez Cano, E., Arévalo Jiménez, J.J., Gómez de Agüero, J.L. (2011) El desarrollo de cartas de servicios en la inspección de educación. Factor de calidad en la atención al ciudadano. *Avances en Supervisión Educativa*, (15). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i15.487>
- Wollmann, H. (2003) Evaluation in public-sector reform: Towards a `third wave´ of evaluation? *Evaluation in Public-Sector Reform. Concepts and Practice in International Perspective*, UK: Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham. <https://doi.org/10.4337/9781781957325.00007>