

HACIA UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PROFESIONALES: INSPECCIÓN EDUCATIVA DE ANDALUCÍA

TOWARDS A MANAGEMENT MODEL BASED ON PROFESSIONAL COMPETENCES: EDUCATIONAL INSPECTION OF ANDALUCIA

**Manuel Jesús Sánchez Hermosilla, Manuela María Robles Chacón,
Manuel Zulueta Castañeda, José Francisco Pérez Aguilar, Rosa
Pérez Galafate y Antonia Aguilar Rayo**

Equipo de Inspección General de Educación

Consejería de Educación y Deporte de la Junta de Andalucía

RESUMEN

Este documento tiene como objetivo presentar un modelo de gestión de competencias profesionales que surge como necesidad para el desarrollo del Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para el periodo 2019-2023. El enfoque del modelo pretende ser una herramienta útil que permita dinamizar y flexibilizar la inspección educativa como organización, ya que separa la organización del trabajo —gestión por procesos— de la organización de las personas —gestión por competencias profesionales—, pero a la vez vincula a los inspectores e inspectoras de educación como únicos

protagonistas del desarrollo de los procesos recogidos en el Plan General de Actuación y de los procesos de cambio tras la detección de necesidades y/o de nuevas demandas a la Inspección Educativa de Andalucía. Se ha aplicado al funcionariado que quiere acceder al Cuerpo de Inspectores de Educación durante la fase de prácticas en el curso 2021-2022, y del resultado que se obtenga derivarán las líneas de avance que procedan.

PALABRAS CLAVE: gestión por competencias profesionales, competencias específicas, competencias generales o transversales, procesos operativos, evaluación 360 °.

ABSTRACT

This paper aims to present a professional competence management model, born from the Andalusia Inspectorate of Education's need to develop the General Action Plan for the 2019-2023 period. The goal of the model's approach is to provide a useful tool that will allow for the Educational Inspectorate to become more dynamic and flexible as an organisation. To this end, it separates the organisation of work —Process Management— from the organisation of people —Professional Competence Management— while concurrently linking education inspectors as the sole protagonists of the development of the processes included in the General Action Plan and of the processes of change following the detection of needs and/or new demands regarding Andalusia's Educational Inspectorate. It has been applied to civil servants who wish to enter the Educational Inspection Corps during the 2021-2022 academic year internships phase, and the results obtained will be used to derive the appropriate lines of progress.

KEYWORDS: professional competence management, specific competences, general or transversal competences, operational processes, 360° evaluation.

1. INTRODUCCIÓN

Es amplio y conocido el uso e interés por las competencias profesionales en todos los ámbitos; también en la inspección educativa. Marrodán Gironés (2012) y Soler Fierrez (2015) abordan las competencias profesionales, dentro del marco de la Inspección de Educación, como necesarias para que el trabajo que realiza se ajuste a las funciones que tienen atribuidas y redunde en la calidad de la educación que se imparta en los centros de enseñanza.

Piñel Vallejo, S. (2019) avanza y *“establece un mapa competencial de la Inspección de Educación que, partiendo de las funciones, atribuciones, estructura organizativa, régimen de funcionamiento y tareas asignadas por la normativa vigente, refleje las competencias que debe alcanzar todo Inspector de Educación y unos mínimos formativos que sirvan para perfeccionar su trabajo, tanto desde el punto de vista técnico como personal”*.

Las competencias profesionales también aparecen en el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para el periodo 2019-2023 como una necesidad de formación orientada al desarrollo de las competencias profesionales dirigida de forma general a la totalidad de los inspectores e inspectoras de educación y de manera más concreta a los que quieren acceder al Cuerpo de Inspectores de Educación durante la fase de prácticas.

Ello nos ha llevado a profundizar en los modelos de desarrollo de las competencias profesionales y ha concluido en un modelo de gestión por competencias para administrar o gestionar dichas competencias mediante la identificación y el desarrollo de las capacidades, los conocimientos y las actitudes y la detección de óptimos comportamientos de los inspectores e inspectoras de

educación con el fin de alcanzar los objetivos (estrategias) del Plan General de Actuación. Es un modelo de gestión que faculta a la Inspección Educativa de Andalucía para alinear dichos objetivos estratégicos con las personas que la integran (*Alles 2002^a*), y en este documento lo presentamos esbozando los elementos claves del proceso que lo desarrolla.

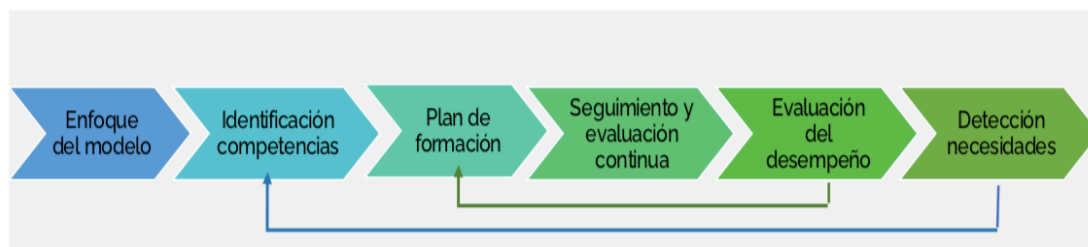
En primer lugar, se inicia con el enfoque y la orientación del modelo de gestión por competencias y su integración en el Plan General de Actuación de la inspección educativa.

Posteriormente analizamos el procedimiento seguido para identificar las competencias profesionales de la Inspección Educativa de Andalucía y cómo se llega a una visión global e integrada de las mismas a partir de sus características.

Finalmente, se aborda el desarrollo de las competencias profesionales a través de la formación durante la fase de prácticas de los inspectores e inspectoras que quieren acceder al Cuerpo de Inspectores de educación en la Junta de Andalucía, lo que nos lleva a valorar la importancia de vincular la formación con la experiencia en el trabajo como elementos esenciales para la consecución de los objetivos estratégicos y para introducir cambios.

El seguimiento y una evaluación formativa junto con la evaluación del desempeño serán las claves para ir avanzando en el desarrollo de dichas competencias e ir ajustándolas a las nuevas necesidades y/o demandas que se le hagan a la Inspección Educativa de Andalucía en el ejercicio de sus funciones y/o a la identificación de nuevas capacidades (*Figura 1*).

Figura 1. Proceso de gestión de las competencias.



2. ENFOQUE Y ORIENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INTEGRACIÓN EN EL PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN

2.1. CONCEPTO "COMPETENCIAS"

El enfoque y orientación del modelo de gestión por competencias parte necesariamente de la profundización en el concepto de "competencias profesionales" para acercarnos a su definición de forma ajustada a los fines de la Inspección Educativa y a los objetivos estratégicos de su Plan General de Actuación.

El conjunto de definiciones sobre "competencias profesionales" de decenas de expertos (se citan algunos ejemplos), nos pone de manifiesto que el concepto de competencia sigue ampliándose, matizándose y construyéndose:

"El conjunto de capacidades y aptitudes basadas en una serie de recursos cognitivos adquiridos durante el periodo de preparación para afrontar con éxito las actividades propias de una determinada profesión que se van consolidando con el ejercicio y perfeccionando con una actualización continuada. Gracias a ellas se pueden seleccionar, movilizar, gestionar y

aplicar los recursos necesarios cuando se quieren afrontar y resolver los problemas con los que nos vamos encontrando en la actividad profesional, en nuestro caso con la de la Inspección" (Eduardo Soler Fierrez, 2015).

"Una característica subyacente en una persona, que esta causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta" (Boyatzis, 1982).

"Son las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones. Una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada de todos los componentes en el desarrollo laboral" (Le Boterf, Balzucetti y Vincent42 (1993), (citados por Pereda y Berrocal, 2001).

"Un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta" (Pereda y Berrocal, 2009).

El concepto "competencia profesional", desde el análisis de la normativa europea o el realizado a través de la terminología psicológica de Levy-Leboyer (2002), se dirige a una definición que abarca "capacidades para realizar roles y situaciones de trabajo a los niveles requeridos en el empleo".

No obstante, del análisis de estas y otras definiciones se concluye que las competencias profesionales (Pereira, 2008):

1. son características permanentes de la persona;
2. se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo;

-
3. están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole;
 4. tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan; y
 5. pueden ser generalizables a más de una actividad.

2.2. LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES EN EL PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN

El Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para el periodo 2019-2023 parte de un análisis de los planes anteriores y de los resultados de los procesos de autoevaluación realizados y concluye que es necesario afianzar líneas de trabajo iniciadas en los planes anteriores y mejorar, avanzar e introducir líneas de trabajo que desarrollen relativas a la eficiencia de las actuaciones y a la medición de la consecución de los objetivos, así como a los procesos necesarios que se afrontarán para su logro.

Para dar respuesta a la situación de partida realizada y a los objetivos y líneas estratégicas definidos, el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para el periodo 2019-2023 establece como estrategia general *"dinamizar los procesos de la Inspección Educativa de Andalucía para que los procesos y resultados de los centros contribuyan al éxito educativo y para trasladar información relevante a otras instancias administrativas que permitan y faciliten la toma de decisiones en el ámbito educativo"* (PGA 2019-2023, BOJA de 30 de julio de 2019, pág. 14).

Para dinamizar los procesos referidos en la estrategia general del Plan General de Actuación, dirigidos a la contribución del éxito educativo, establece un Sistema de Gestión por Procesos orientado a los resultados que favorece la planificación, el desarrollo y evaluación de las actuaciones de la Inspección Educativa de Andalucía para asegurar la calidad de las mismas. Pero, además, pone el foco en aquellas personas que tienen que desarrollar esos procesos, es decir, en los inspectores e inspectoras de educación y, para ello, establece unos objetivos y unas líneas estratégicas de actuación en el plan de perfeccionamiento y actualización en el ejercicio profesional de la inspección educativa.

El Plan de perfeccionamiento y actualización establece una formación paralela a la experiencia de los funcionarios y las funcionarias que quieren acceder al Cuerpo de Inspectores de Educación, *“favoreciendo el desarrollo de competencias profesionales propias de la Inspección de Educación; ... aportando herramientas y conocimientos que permitan desarrollar la competencia profesional; ... adaptando la capacitación a las exigencias del desempeño propio de la Inspección de Educación; ... posibilitando el ajuste permanente a las demandas profesionales que la Consejería competente en materia de educación pueda requerir de la inspección educativa en respuestas de las demandas sociales”* (PGA 2019-2023), como así se refleja en los objetivos, en la línea estratégica y en la línea de actuación de dicho plan.

Es decir, además de poner el foco en la gestión por procesos para conseguir los objetivos, **introduce la formación en paralelo con la experiencia de los inspectores e inspectoras de educación para su desarrollo con garantías de calidad y con la adquisición y el desarrollo de las competencias profesionales, propias del trabajo de la inspección, para conseguirlo.**

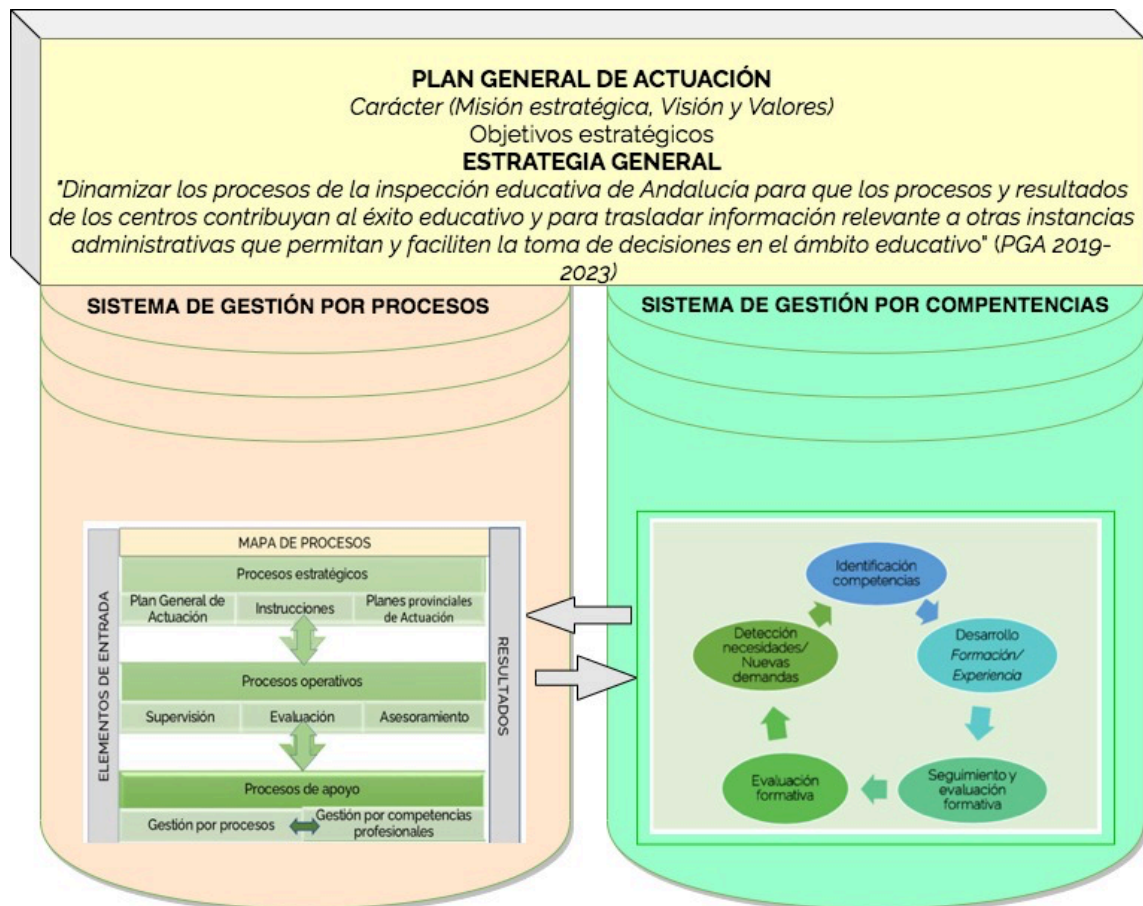
2.3. ENFOQUE DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Del planteamiento anterior, surge la necesidad de gestionar por competencias, pero ¿qué es la gestión por competencias? Según Lora, Castilla y Goez (2020), *“la gestión del talento por competencias que se preocupa de favorecer el desarrollo de todas aquellas habilidades profesionales que pueden contribuir a los objetivos de la empresa”*. De ahí surge el modelo de gestión por competencias como una necesidad de disponer de una herramienta útil y eficaz que esté alineada con los objetivos estratégicos del Plan General de Actuación de la inspección educativa de Andalucía.

Dicho Modelo pretende ser una herramienta que permita dinamizar y flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo —gestión por procesos— de la gestión de personas —gestión por competencias profesionales—, pero a la vez vincula a los inspectores e inspectoras de educación como protagonistas del desarrollo de los procesos del Plan General de Actuación y de los procesos de cambio tras los procesos de detección de necesidades y/o de nuevas demandas (Cruz y Vega, 2001: 10).

Para el desarrollo de este planteamiento, se parte de los fines, principios y valores de la inspección educativa y se convierte el sistema de gestión por procesos y el sistema de gestión de las competencias profesionales de la inspección educativa en los pilares o herramientas sobre los que se sustenta el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para que se posibilite la consecución de los objetivos estratégicos que quiere conseguir, poniendo el acento en la estrategia general definida (*Figura 2*).

Figura 2. Enfoque del modelo de gestión de competencias profesionales de la inspección educativa integrado en el PGA.



En primer lugar, hay que analizar los procesos de la Inspección Educativa desde una doble mirada: por un lado, la de dinamizar/movilizar los procesos a través de la planificación de las actuaciones y hacer el seguimiento de su desarrollo y su evaluación orientada a los resultados (objetivos estratégicos), que correspondería a la gestión por procesos (*Figura 3*), y, por otro, la que correspondería a la gestión por competencias profesionales que iría a dinamizar/movilizar los recursos cognitivos adquiridos del conjunto de

capacidades y aptitudes de cada uno de los inspectores e inspectoras de educación de Andalucía para afrontar el nivel de desempeño de las competencias profesionales requerido y definido previamente, orientada también a la consecución de los objetivos estratégicos (Figura 4).

Figura 3. Sistema de gestión por procesos. Mapa de procesos de la inspección educativa.

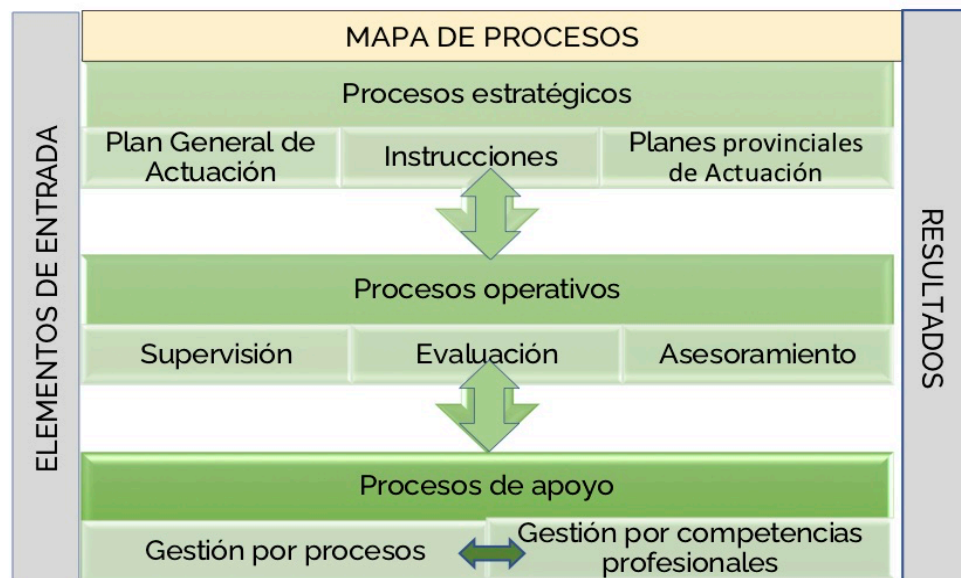
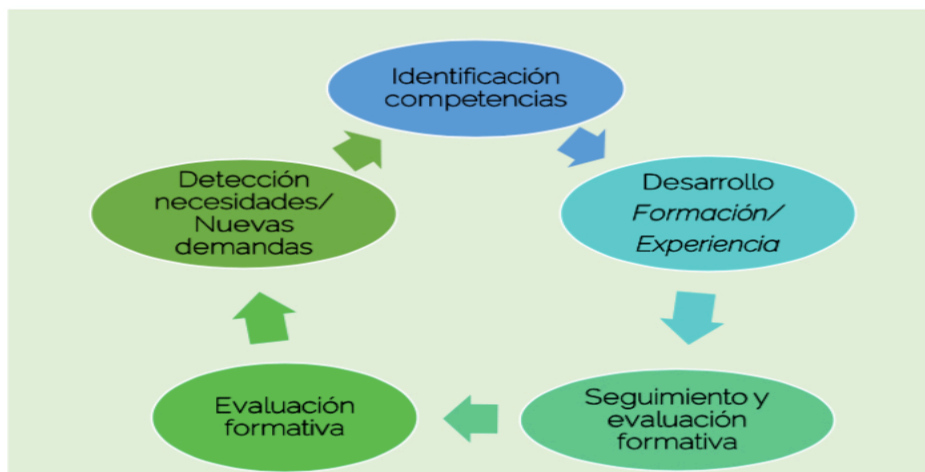


Figura 4. Ciclo de desarrollo de competencias profesionales.



Desde este enfoque, el modelo de gestión por competencias tendría las siguientes características:

2.3.1. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PROFESIONALES

Siguiendo a Tejada Fernández y Navío Gámez (2005):

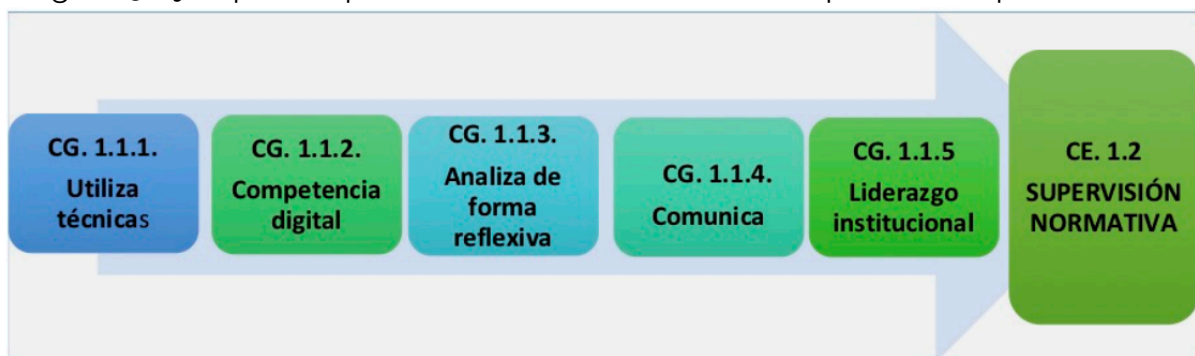
a. Las competencias solo son definibles en la acción

“La competencia no reside en los recursos (capacidades), sino en la dinamización/movilización de los recursos propios relacionados con el desempeño de las competencias. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos. Saber, ‘no es poseer’, no es ‘saber utilizar’ o ‘saber imitar’ o ‘aplicar rutinariamente’ los recursos (capacidades), el saber al que se refiere es a un ‘saber-actuar’” (Tejada Fernández, J.; Navío Gámez, A. 2005).

En este sentido, Le Boterf (1995:56) concreta que *“hacer sin actuar es poner en práctica (poner en ejecución) una técnica o realizar un movimiento sin proyectar los sentidos y los encadenamientos que supone, ... mientras que el saber actuar pone un grupo de acciones... un conjunto de actos donde la ejecución de cada uno es dependiente del cumplimiento del todo o en parte de los otros”*. Por tanto, “saber-actuar” exige saber encadenar las instrucciones y no solo aplicarlas aisladamente.

Esta característica se incluye en el modelo de gestión por competencias, como veremos en el apartado siguiente, que se recoge en la *Figura 5*, introduciendo para el desarrollo de las competencias específicas (CE) los saberes o recursos de las competencias genéricas o transversales (CG) como un proceso, ya que cada una de las competencias genéricas están secuenciadas **lo que hace que se convierta en sí mismo en un proceso de “saber actuar” de los inspectores e inspectoras de educación.**

Figura 5. Ejemplo del proceso de desarrollo de la competencia específica



CE.1.2 a través de las competencias genéricas o generales. Por tanto, movilizar/dinamizar los procesos de la inspección educativa desde la gestión por competencias, corresponde a la movilización de las competencias generales o transversales orientadas a la consecución de las competencias específicas dirigidas a la mejora de los procesos que

desarrollan los centros. Este aspecto forma parte de la estrategia general del Plan General de Actuación y va dirigida a contribuir al éxito del alumnado, a la reducción del abandono y al aumento de titulados en educación obligatoria y postobligatoria, como objetivo estratégico.

b. El carácter dinámico de las competencias

El carácter dinámico de las competencias aborda el concepto de competencia indisociable de la noción de desarrollo, es decir, desde la formación y la experiencia. La eficiencia profesional realimenta la competencia profesional y suscita la demanda de nuevas unidades de competencia que incita a alcanzar cotas más elevadas de eficiencia profesional, lo que inicia un ciclo en un continuum inagotable (*“espiral centrífuga y ascendente”*), según Tejada Fernández y Navío Gámez (2005) o el *“modelo causal de las competencias”* en un bucle cerrado que se realimenta según la misma idea, según Levi Leboyer (2000) (*Figura 6*).

Figura 6. Modelo causal de las competencias (Levy Leboyer, 2000).



Por tanto, esta característica se tiene presente en la fase de desarrollo del modelo de gestión por competencias. Nos remitimos a la *Figura 1*, donde la evaluación de los desempeños nos puede llevar a la formación/experiencia o a nuevas capacidades que nos llevarán a niveles de desempeño superiores y a la profesionalización de la Inspección Educativa de Andalucía. De ello podemos concluir que las competencias pueden ser adquiridas a lo largo de la vida activa, constituyendo, por tanto, un factor capital de flexibilidad y de adaptación a la evolución de las tareas y posibilitando el ajuste permanente a las demandas profesionales que la Consejería competente en materia de educación pueda requerir de la inspección educativa dentro de sus funciones..

c. La competencia no puede entenderse al margen del contexto particular que se pone en juego

Que la competencia no pueda entenderse al margen del contexto particular donde se pone en juego no quiere decir necesariamente que cada contexto exija una competencia particular, ya que con ello podríamos llegar al infinito interminable de competencias —según Tejada Fernández y Navío Gámez (2005)—, sino que la propia situación demanda una respuesta contextualizada. Es decir, que los inspectores e inspectoras de educación con los recursos de los que disponen y gracias a la flexibilidad y adaptabilidad, características propias de las competencias, darán la respuesta idónea para dicha situación.

Esta característica es la que, dentro del modelo de gestión por competencias, nos ha llevado a definir **las competencias genéricas o transversales** como susceptibles de aplicarse a situaciones variadas, permitiendo pasar de unos contextos a otros como proceso para desarrollar las competencias específicas (véase la *Figura 5*, en la que hay un ejemplo del proceso de desarrollo de la competencia específica CE.1.2 a través de las competencias genéricas o transversales). Asimismo, esta característica es también aplicable a las **competencias específicas**, pues, si bien su ámbito es más restringido, los contextos también son diferentes en función de la dimensión que se aborde y de los procesos en los que se haga la intervención.

Por ello, esta característica nos ha llevado a elaborar el mapa de competencias de la Inspección Educativa de Andalucía como un modelo integrado de las competencias profesionales, en donde las competencias genéricas o transversales se transforman en procesos para el desarrollo de las competencias específicas. Asimismo, cada una de las competencias genéricas y transversales, como su nombre indica, actúa en contextos

distintos en función del propósito de cada una de las competencias específicas y de los procesos operativos en los que se esté actuando (Figura 7).

Figura 7. Mapa de competencias profesionales de la Inspección Educativa de Andalucía. Modelo integrado.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		MAPA DE COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LA INSPECCIÓN EDUCATIVA DE ANDALUCÍA						
		COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES						
		Identifica y aplica las técnicas adecuadas y ajustadas a la tarea	Analiza de forma reflexiva	Comunica	Desarrolla un liderazgo institucional en su labor inspectora	Interacciona con los centros y los miembros de la comunidad educativa de forma positiva y constructiva Inteligencia emocional Gestión de conflictos Planifica reuniones Respeto la confidencialidad Autonomía y toma de decisiones	Identificación, integración e interacción social en el Servicio de Inspección educativa Trabajo en equipo Relaciones personales Disponibilidad Planificación y organización	Competencia digital
SUPERVISIÓN-OPTIMIZACIÓN	Hacer un diagnóstico contrastado con la normativa referida al nivel de adecuación o suficiencia de una medida o actuación, con efecto de propuesta sobre la adecuación pertinente.	●	●	●	●	●	●	●
SUPERVISIÓN NORMATIVA	Hacer un diagnóstico contrastado con la normativa de referencia al grado de cumplimiento de la misma, con efecto de instancia al correcto cumplimiento, dirigido a garantizar el cumplimiento de derechos y deberes.	●	●	●	●	●	●	●
EVALUACIÓN PARA LA MEJORA	Hacer una valoración diagnóstica compartida, con efecto de propuesta de mejora y de introducción de innovaciones y de reconocimiento de logro.	●	●	●	●	●	●	●
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Hacer una valoración compartida del grado de competencia profesional con efecto de reconocimiento de logros y de propuestas de mejora y/o acreditación de desempeños.	●	●	●	●	●	●	●
RESOLUCIÓN DE SITUACIONES NO PREVISTAS	Resolver situaciones no previstas a demanda de miembros de la comunidad o de otras administraciones, vinculadas con las garantías de derechos y deben o situaciones de conflicto	●	●	●	●	●	●	●
IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN EN EL SERVICIO DE INSPECCIÓN	Voluntad e interés por comprometerse con las necesidades y metas del Plan General de Actuación, trabajando hacia los resultados y calidad de las actuaciones.		●	●	●		●	●

3. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS AJUSTADAS AL PERFIL DE LOS INSPECTORES Y LAS INSPECTORAS QUE INTERVIENEN EN LOS PROCESOS DEL PGA

En cuanto a la identificación de las competencias profesionales de la inspección educativa:

1. Ha partido del análisis de las corrientes más significativas, como es el enfoque anglosajón o el enfoque francés, y de los modelos de instrumentación de la competencia profesional a nivel mundial según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización (Llorens, 1999, citado por (Pereira M., y otros 2008)

“Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista y pueden coexistir varios modelos a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema” (Mertens, 1997).

Respecto al marco en el que se han identificado las competencias profesionales, se ha partido del análisis de los tres modelos definidos por Mertens (1997) y se ha extraído el conjunto de atributos que han orientado la identificación de las competencias profesionales del modelo de gestión por competencias en desarrollo.

2. Se ha realizado un análisis de las funciones, ejes funcionales, cometidos competenciales y las atribuciones de los inspectores e inspectoras de educación en el ejercicio de sus funciones, recogidos en el

Decreto 115/2002, de 25 de marzo, por el que se regula la organización y el funcionamiento de la Inspección Educativa y la Orden de 13 de julio de 2007, por la que se desarrolla la organización y el funcionamiento de la inspección educativa de Andalucía.

3. Se han tenido como referentes los objetivos (metas) y líneas estratégicas, los principios que rigen el desarrollo del Plan General de Actuación, así como los procesos recogidos en el Anexo II de la Orden de 19 de julio de 2019, ya que las competencias profesionales están ligadas a dichos procesos, pudiendo ser útiles para desarrollar conductas vinculadas a valores estratégicos.

4. Se han analizado las actuaciones del PGA y los flujos de trabajo establecidos para su desarrollo (prioritarias, homologadas) y el inventario de lo que es necesario para cumplir perfectamente las misiones que estas implican.

5. Se ha hecho un estudio de la propia competencia profesional de los inspectores e inspectoras de educación respecto a la pericia y conocimiento experto en los ámbitos de su intervención (lo que saben) y a las habilidades, destrezas y capacidades de índole genérica o específica (lo que saben hacer).

6. Por último, se han identificado las capacidades de fondo de las personas que conllevan desempeños que les hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Con todo ello, se ha elaborado una primera definición de las competencias profesionales de la Inspección Educativa de Andalucía, agrupadas en

competencias específicas y competencias generales o transversales, que será el punto de partida para avanzar de acuerdo con el propio modelo.

3.1. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Se han identificados cuatro dimensiones y seis competencias específicas (*Figura 8*). Las dimensiones I, II y III, están asociadas a los ejes funcionales de supervisión, evaluación y asesoramiento, establecidos en la Orden de 13 de julio de 2007, por la que se desarrolla la organización y el funcionamiento de la Inspección educativa de Andalucía, y a la vez están asociadas a los procesos operativos del PGA orientados a la mejora de los procesos de los centros.

Por último, la dimensión IV, "Identificación e integración en el servicio de inspección educativa", vincula las conductas individuales con la estrategia de la organización. A esta competencia se le confiere la utilidad que tiene para cambiar conductas que se asocien a los valores estratégicos.

En la definición de las competencias, se ha querido integrar la aparición del resultado sobre el que se actúa, con las especificaciones bajo las cuales se aplica la acción, así como, el "para qué", finalidad o propósito. El "cómo" será a través de las competencias genéricas o transversales asociadas, el proceso "saber actuar que se recoge en los apartados sobre el "Marco de desarrollo de las competencias profesionales".

Figura 8. Competencias específicas

Dimensiones	Competencias	Descripción
I Supervisión	CE.11 Supervisión optimización	Hacer un diagnóstico contrastado con la normativa referido al nivel de adecuación o suficiencia de una medida o actuación, con efecto de propuesta sobre la adecuación pertinente.
	CE.12 Supervisión normativa	Hacer un diagnóstico contrastado con la normativa referente al grado de cumplimiento de la misma, con efecto de instancia al correcto cumplimiento, dirigido a garantizar el cumplimiento de derechos y deberes.
II Evaluación	CE.2.1 Evaluación para la mejora	Hacer una valoración diagnóstica compartida, con efectos de propuesta de mejora y de introducción de innovaciones y de reconocimiento de logros.
	CE.2.2. Evaluación del desempeño.	Hacer una valoración diagnóstica del grado de competencia profesional con efecto de reconocimiento de logros y de propuesta de mejora y/o acreditación de desempeños
III Situaciones no previstas	CE.3.1 Resolución de situaciones no previstas	Resolver situaciones no previstas a demanda de miembros de la comunidad o de otras administraciones, vinculadas con las garantías de derechos y deberes, o situaciones de conflicto
IV Integración Servicio de Inspección	CE.4.1 Identificación e integración en el servicio de inspección educativa	Voluntad e interés por comprometerse con las necesidades y metas del Plan General de Actuación, trabajando por sus objetivos y líneas estratégicas, con una clara orientación hacia los resultados y calidad de las actuaciones.

3.2. COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES

En la identificación de las competencias genéricas o transversales, los desempeños que deben demostrar los inspectores y las inspectoras de educación no derivan de los procesos de la organización. sino de un análisis, por un lado, de las capacidades de fondo de los inspectores e inspectoras de educación asociadas, con atribuciones de la inspección educativa establecidas por el Decreto 115/2002, de 25 de marzo, por el que se regula

la organización y el funcionamiento de la Inspección, y, por otro, de los comportamientos y las actitudes asociados a valores estratégicos (*Figura 9*).

Figura 9. Competencias genéricas o transversales

Competencias	Buenas prácticas observables
CG.1. Identifica y aplica las técnicas adecuadas y ajustadas a la tarea.	11. Identifica y aplica las técnicas de la inspección educativa adecuadas que le permiten recoger evidencias ajustadas al propósito de la tarea.
	12. Dispone de un registro de fuentes de información utilizadas y de las evidencias obtenidas; dichas evidencias están descritas de forma concisa y precisa, y las utiliza como base para el análisis posterior.
CG.2. Realiza análisis de forma reflexiva.	21. Descompone los elementos del ámbito en cuestión, separando y organizando sus partes y reflexionando sobre ellas de una forma lógica, reflexiva y sistemática, estableciendo efectos causales entre ellos.
	22. Todos los aspectos están contrastados de forma objetiva y con un marcado rigor técnico que facilita la emisión de conclusiones claras y bien fundamentadas.
CG.3. Comunica	31. Cumplimenta en Séneca, en su caso, los informes que corresponda ajustados al propósito de las tareas.
	32. En su caso realiza los requerimientos para dar traslado a los centros sobre incumplimientos normativos detectados y éstos se hacen debidamente fundamentados
	33. En su caso, emite informes periciales de oficio o a instancia de parte, al órgano competente fundamentando con evidencias y con el rigor técnico necesarios, plasmando la realidad de los hechos, contrastando con los fundamentos jurídicos y haciendo propuestas claras, coherente y viables que permiten al órgano competente, en su caso, resolver con todas las garantías jurídicas.
CG.4. Desarrolla un liderazgo institucional en su labor inspectora	41. Realiza el asesoramiento normativo y/o técnico que proceda, dirigido a la consecución del propósito, influye y obtiene el compromiso hacia el logro de las metas y guía sobre el plan de trabajo que corresponda y hace el seguimiento oportuno.
CG.5. Interacciona con los centros y los miembros de la comunidad de forma positiva y constructiva.	51. Inteligencia emocional. Muestra habilidad para autorregular sus emociones y empatía en sus relaciones con los miembros de la comunidad educativa, mostrando interés por las necesidades de los miembros de la comunidad educativa, siendo capaz de transmitir tranquilidad, motivación para resolver los problemas, atacar las dificultades y encontrar los caminos para seguir avanzando en los objetivos que se plantea.
	52. Gestiona los conflictos. Muestra capacidad de escucha activa, análisis, persuasión y negociación de conflictos, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.
	53. Mantiene reuniones con las direcciones de los centros que tiene asignados, así como con otros agentes, planificándolas, estableciendo un orden del día y transmitiendo los mensajes con claridad y rigor, aclarando todas las cuestiones que surjan.
	54. Respeta la confidencialidad en todas las actuaciones.
	55. Autonomía y toma de decisiones. Presenta disposición para trabajar de forma independiente, según las propias consideraciones y criterios, sin necesidad de la guía o la supervisión de otros y asumiendo las decisiones y responsabilidades derivadas de su acción.
CG.6. Identificación, integración e interacción social en el Servicio de inspección educativa.	61. Trabajo en equipo. Colabora y se integra dentro de su Equipo de Zona y Áreas de trabajo, de forma activa y receptiva, dirigiendo sus esfuerzos para trabajar con otros hacia la consecución de metas comunes. Evidencia tener sentido crítico constructivo y aporta ideas que añaden valor a las propuestas del Equipo.
	62. Relaciones personales. Establece contactos con otras personas mostrando intuición y perspicacia social. Manifiesta capacidad de escucha y cierto conocimiento de los usos y costumbres sociales.
	63. Disponibilidad. Tiene actitud para buscar nuevas oportunidades de mejora, de conocimiento y asunción de nuevos retos con aptitud de colaboración continua.
	64. Planificación y Organización. Planifica de forma metódica, sistemática y organizada, integrando las actuaciones y estableciendo las secuencias de las acciones para ser más eficaz y eficiente, estableciendo un seguimiento de las mismas y ajustándose a la planificación del plan de trabajo provincial y del Equipo de Zona, realizando las actuaciones y acciones pertinentes.
CG.7. Competencia digital	71. Utiliza los medios digitales sin dificultad y con el dominio necesario para el desarrollo normalizado y eficaz de las tareas.
	72. Utiliza el Teletramitador de la Inspección de manera adecuada.

Un tratamiento singular es el que ha tenido el “Asesoramiento”, ya que se le ha dado una doble orientación: una relacionada con la dimensión III, “Situaciones no previstas”, que va dirigida a informar para conocimiento fundamentado de una realidad, en su caso, con valor probatorio; y otra orientada al desarrollo de la competencia genérica y transversal “liderazgo institucional”. Esta competencia va dirigida al propósito sobre lo que se quiere asesorar, pero lo hace con la **capacidad de influir** y obtener el compromiso hacia el logro de las metas que se propone **guiar** sobre el plan y/o las acciones para conseguirlas y el seguimiento correspondiente para garantizar su realización.

El “liderazgo institucional” se incluye en la dimensión I, desde el asesoramiento normativo dirigido a garantizar el cumplimiento de derechos y deberes y facilitar el cumplimiento asumido y no burocrático de las normas, y en la dimensión II, desde el asesoramiento técnico con efectos de innovación, formación y cualificación.

Por último, y tal como se ha apuntado en el apartado sobre enfoque y orientación del modelo de gestión por competencias, las competencias generales o transversales se convierten en procesos de “saber actuar” de los inspectores e inspectoras de educación y se transforman en el “cómo” desarrollar las competencias específicas, siendo la base del marco de desarrollo de las competencias específicas. En dicho marco se interrelacionan las competencias genéricas o transversales en el contexto que se van a desarrollar, es decir, con los procesos de los centros sobre los que van a intervenir y los conocimientos necesarios.

4. MARCO DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

4.1. MARCO DE LA COMPETENCIA ESPECÍFICA CE.1.1. SUPERVISIÓN-OPTIMIZACIÓN

CE.1.1. Supervisión - Optimización - Hacer un diagnóstico contrastado con la normativa referido al nivel de adecuación o suficiencia de una medida o actuación, con efecto de propuesta sobre la adecuación pertinente.

Competencias genéricas o transversales	Prácticas observables/ Unidades de competencia
CG.5. Interacciona con los centros y los miembros de la comunidad de forma positiva y constructiva. Inteligencia emocional. Gestiona los conflictos. Respeta la confidencialidad. Autonomía y toma de decisiones	CG.1. Identifica y aplica las técnicas adecuadas y ajustadas a la tarea.
	CG.2. Realiza análisis de forma reflexiva.
	CG.3. Comunica
	CG.7. Competencia digital
	CG.4. Desarrolla un liderazgo institucional en su labor inspectora
Contexto	
Procesos operativos del PGA vinculados. (Ver Anexo II de la Orden de 19 de julio de 2019, por la que se establece el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para el período 2019-2023. BOJA 30 de julio de 2019)	Conocimientos normativos y técnicos Marco normativo que corresponda. Criterios de la Dirección General Competente. Organización escolar. Liderazgo institucional. Comunicación. Gestión de conflictos. Autonomía y toma de decisiones.

4.2. MARCO DE LA COMPETENCIA ESPECÍFICA CE.1.2. SUPERVISIÓN NORMATIVA

CE.1.2. Supervisión normativa	Hacer un diagnóstico contrastado con la normativa referente al grado de cumplimiento de la misma, con efecto de instancia al correcto cumplimiento, dirigido a garantizar el cumplimiento de derechos y deberes.
-------------------------------	--

Competencias genéricas o transversales	Prácticas observables/ Unidades de competencia
--	--

CG.5. Interacciona con los centros y los miembros de la comunidad de forma positiva y constructiva. Inteligencia emocional. Gestiona los conflictos. Respeta la confidencialidad. Autonomía y toma de decisiones	CG.1. Identifica y aplica las técnicas adecuadas y ajustadas a la tarea.	11. Identifica y aplica las técnicas de la inspección educativa adecuadas que le permiten identificar posibles incumplimientos normativos. 12. Dispone de un registro de fuentes de información utilizadas y de las evidencias obtenidas; sobre los incumplimientos detectados. Dichas evidencias están descritas de forma concisa y precisa, y las utiliza como base para el análisis posterior.
	CG.2. Realiza análisis de forma reflexiva.	21. Hace un diagnóstico contrastado con la normativa para identificar los posibles incumplimientos normativos y lo hace, organizando las evidencias y reflexionando sobre ellas de una forma lógica, reflexiva y sistemática, estableciendo efectos causales entre ellos. 22. Todos los aspectos están contrastados de forma objetiva y con un marcado rigor técnico que facilita la emisión de conclusiones claras y bien fundamentadas.
	CG.3. Comunica	31. Cumplimenta en Séneca, en su caso, los informes homologados. 32. Realiza los requerimientos necesarios para dar traslado a los centros sobre incumplimientos normativos detectados, y éstos se hacen debidamente fundamentados. Deja constancia en el Libro de Visitas. 33. En su caso, emite informes periciales de oficio o a instancia de parte, al órgano competente fundamentando con evidencias y con el rigor técnico necesarios, plasmando la realidad de los hechos, contrastando con los fundamentos jurídicos y/o técnicos, haciendo propuestas claras, coherente y viables que permiten al órgano competente, en su caso, resolver con todas las garantías jurídicas.
	CG.7. Competencia digital	71. Utiliza los medios digitales sin dificultad y con el dominio necesario para el desarrollo normalizado y eficaz de la tarea. 72. Utiliza el Teletramitador de la Inspección de manera adecuada.
	CG.4. Desarrolla un liderazgo institucional en su labor inspectora	41. Realiza el asesoramiento normativo que proceda, dirigido a garantizar el cumplimiento de derechos y deberes que correspondan y lo hace influyendo y guiando hacia el cumplimiento asumido de las mismas, obteniendo compromiso hacia el logro del correcto cumplimiento y contribuye a que el centro pueda desarrollar su autonomía a partir de los límites que le fija el marco normativo

Contexto

Procesos operativos del PGA vinculados. (Ver Anexo II de la Orden de 19 de julio de 2019, por la que se establece el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para el periodo 2019-2023. BOJA 30 de julio de 2019).	Conocimientos normativos y técnicos Marco normativo de cada proceso operativo. Organización escolar, Desarrollo curricular Atención a la diversidad, Gestión económica.
--	---

4.3. MARCO DE LA COMPETENCIA ESPECÍFICA CE.2.1. EVALUACIÓN PARA LA MEJORA

CE.2.1. Evaluar para la mejora		Hacer una valoración diagnóstica compartida, con efecto de propuesta de mejora y de introducción de innovaciones y de reconocimiento de logros.	
Competencias genéricas o transversales	Prácticas observables/ Unidades de competencia		
CG.5. Interacción con los centros y los miembros de la comunidad de forma positiva y constructiva. Inteligencia emocional. Gestiona los conflictos. Respeta la confidencialidad. Autonomía y toma de decisiones	CG1. Identifica y aplica las técnicas adecuadas y ajustadas a la tarea.	1.1. Identifica y aplica las técnicas de la inspección educativa que permite recabar los datos y evidencias necesarias sobre los criterios, medidas y su aplicación en los centros, dentro del marco de su autonomía. 1.2. Dispone de un registro de fuentes de información utilizadas y de las evidencias obtenidas; dichas evidencias están descritas de forma concisa y precisa, y las utiliza como base para el análisis posterior.	
	CG.2. Realiza análisis de forma reflexiva.	2.1. Realiza una valoración diagnóstica sobre los procesos que desarrollan los centros para determinar en qué medida se está logrando las metas previstas y cómo contribuye su funcionamiento y del desarrollo del marco de su autonomía en la mejora de la enseñanza y en los resultados alcanzado por el alumnado y lo hace organizando las evidencias, reflexionando sobre ellas de una forma lógica, reflexiva y sistemática, estableciendo efectos causales entre ellas. 2.2. Todos los aspectos están contrastados de forma objetiva y con un marcado rigor técnico que facilita la emisión de conclusiones claras y bien fundamentadas.	
	CG.3. Comunica	3.1. Cumplimenta en Séneca, en su caso, los informes homologados y realiza propuestas de mejora.	
	CG.7. Competencia digital	7.1. Utiliza los medios digitales sin dificultad y con el dominio necesario para el desarrollo normalizado y eficaz de la tarea. 7.2. Utiliza el Teletramitador de la Inspección de manera adecuada.	
	CG.4. Desarrolla un liderazgo institucional en su labor inspectora	4.1. Realiza el asesoramiento técnico que procede en cada caso, con el fin de mejora de los procesos que desarrollan los centros para la mejora de los resultados académicos,	
	Contexto		
	Procesos operativos del PGA vinculados.	Conocimientos normativos y técnicos Marco de autonomía de los centros y sus límites. Análisis de resultados escolares de los centros. Organización escolar, Desarrollo curricular. Metodologías activas. DUA. Evaluación del alumnado. Proceso de autoevaluación de los centros.	

(Ver Anexo II de la Orden de 19 de julio de 2019, por la que se establece el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para el periodo 2019-2023. BOJA 30 de julio de 2019)

4.4. MARCO DE LA COMPETENCIA ESPECÍFICA CE.2.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CE.2.2 Evaluación del desempeño Hacer una valoración compartida, del grado de competencia profesional con efecto de reconocimiento de logros y de propuesta de mejora y/o acreditación de desempeños.

Competencias genéricas o transversales Prácticas observables/ Unidades de competencia

CG.5. Interacción con los centros y los miembros de la comunidad de forma positiva y constructiva. Inteligencia emocional. Gestiona los conflictos. Respeta la confidencialidad. Autonomía y toma de decisiones	CG.1 Identifica y aplica las técnicas adecuadas y ajustadas a la tarea.	1.1. Identifica y aplica las técnicas de la inspección educativa adecuadas que permite recabar los datos y evidencias necesarias sobre el grado de competencia profesional s de la dirección de los centros y equipo directivo, y competencias profesionales de los docentes en fase de prácticas. 1.2. Dispone de un registro de evidencias que refleja los aspectos observados en el centro en relación a la evaluación del desempeño de la función directiva y de las competencias profesionales de los docentes en fase de prácticas
	CG.2. Realiza análisis de forma reflexiva.	2.1. Hace un análisis de las evidencias obtenidas y hace una valoración que le permita ubicar en el nivel de desempeño que corresponda a la dirección y del funcionario en prácticas y lo hace organizando las evidencias y reflexionando sobre ellas de una forma lógica, reflexiva y sistemática, estableciendo efectos causales sobre las mismas 2.2. Todos los aspectos están contrastados de forma objetiva y con un marcado rigor técnico que facilita la emisión de conclusiones claras y bien fundamentadas.
	CG.3. Comunica	3.1. Cumplimenta en Séneca, en su caso, los informes homologados.
	CG.7. Competencia digital	7.1. Utiliza los medios digitales sin dificultad y con el dominio necesario para el desarrollo normalizado y eficaz de la tarea. 7.2. Utiliza el Teletramitador de la Inspección de manera adecuada.
	CG.4. Desarrolla un liderazgo institucional en su labor inspectora	4.1. El asesoramiento el asesoramiento que proceda dirigido a la mejora del desempeño de la dirección y los funcionarios en prácticas, influyendo y obteniendo el compromiso hacia el logro de mejoras y guiando sobre el plan de desarrollo individual que corresponda. Hace el seguimiento del mismo.

Contexto

Procesos operativos del PGA vinculados.	Conocimientos normativos y técnicos
(Ver Anexo II de la Orden de 19 de julio de 2019, por la que se establece el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para el periodo 2019-2023. BOJA 30 de julio de 2019)	Marco normativo sobre los procesos operativos. Competencias profesionales. Modelos de evaluación por competencias. Metodología 360°. Análisis de gráficos. Proyecto estratégico: Liderazgo pedagógico. Observación en el aula. Liderazgo institucional. Comunicación. Gestión de conflictos. Autonomía y toma de decisiones.

4.5. MARCO DE LA COMPETENCIA ESPECÍFICA CE.3.1. RESOLUCIÓN DE SITUACIONES NO PREVISTAS

CE.3.1 Resolución de situaciones no previstas	Resolver situaciones no previstas a demanda de miembros de la Comunidad o de otras administraciones, vinculadas con las garantías de derechos y deberes o situaciones de conflicto.
---	---

Competencias genéricas o transversales	Prácticas observables/ Unidades de competencia
--	--

CG.5. Interacción con los centros y los miembros de la comunidad de forma positiva y constructiva. Inteligencia emocional. Gestiona los conflictos. Respeta la confidencialidad. Autonomía y toma de decisiones	CG.1 Identifica y aplica las técnicas adecuadas y ajustadas a la tarea.	1.1. Identifica y aplica las técnicas de la inspección educativa adecuadas que permite recabar los datos y evidencias necesarias para su posicionamiento en los aspectos que se le requieren 1.2. Dispone de un registro de fuentes de información utilizadas y de las evidencias obtenidas; dichas evidencias están descritas de forma concisa y precisa, y las utiliza como base para el análisis posterior.
	CG.2. Realiza análisis de forma reflexiva.	2.1. Hace un análisis de los hechos constatados, descomponiendo los elementos del ámbito en cuestión, separando y organizando sus partes y reflexionando sobre ellas de una forma lógica, reflexiva y sistemática, estableciendo efectos causales entre ellos. 2.2. Todos los aspectos están contrastados de forma objetiva y con un marcado rigor técnico que facilita la emisión de conclusiones claras y bien fundamentadas.
	CG.3. Comunica	En su caso, emite informes periciales de oficio o a instancia de parte, al órgano competente fundamentando con evidencias y con el rigor técnico necesarios, plasmando la realidad de los hechos, contrastando con los fundamentos jurídicos y/o técnicos, haciendo propuestas claras, coherente y viables que permiten al órgano competente, en su caso, resolver con todas las garantías jurídicas 3.1. 3.2. Realiza un seguimiento de las incidencias que surgen en su zona de referencia, manteniendo contacto permanente con las direcciones de los centros que tiene asignados, así como con otros miembros de la comunidad educativa.
	CG.7. Competencia digital	7.1. Utiliza los medios digitales sin dificultad y con el dominio necesario para el desarrollo normalizado y eficaz de la tarea. 7.2. Utiliza el Teletramitador de la Inspección de manera adecuada.
	CG.4. Desarrolla un liderazgo institucional en su labor inspectora	4.1. Realiza el asesoramiento técnico que procede en cada caso de discrepancia entre miembros de la comunidad educativa. El asesoramiento que realiza influye y guía hacia la mediación de las partes en conflicto.

Contexto	
----------	--

Procesos operativos del PGA vinculados.	Conocimientos normativos y técnicos
(Ver Anexo II de la Orden de 19 de julio de 2019, por la que se establece el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para el periodo 2019-2023. BOJA 30 de julio de 2019)	Procedimientos jurídicos. Procedimiento administrativo. Mediación y gestión de conflictos. Comunicación. Liderazgo institucional. Inteligencia emocional. Autonomía y toma de decisiones.

4.6. MARCO DE LA COMPETENCIA ESPECÍFICA CE.4.1. IDENTIFICACION E INTEGRACION EN EL SERVICIO DE INSPECCION EDUCATIVA

CE.4.1 Identificación e integración	Voluntad e interés por comprometerse con las necesidades y metas del Plan General de Actuación, trabajando por sus objetivos y líneas estratégicas, con una clara orientación hacia los resultados y calidad en las actuaciones.	
Competencias genéricas o transversales		Prácticas observables/ Unidades de competencia
<p>CG.6. Identificación e integración en el servicio de inspección educativa</p>	6.1	Trabajo en Equipo. Colabora y se integra dentro de su Equipo de Zona, y Áreas de trabajo, de forma activa y receptiva, dirigiendo sus esfuerzos para trabajar con otros hacia la consecución de metas comunes. Evidencia tener sentido crítico constructivo y aporta ideas que añaden valor a las propuestas del Equipo.
	6.2	Relaciones Personales. Establece contactos con otras personas mostrando intuición y perspicacia social. Manifiesta capacidad de escucha, y cierto conocimiento de los usos y costumbres sociales.
	6.3	Disponibilidad. Tiene aptitud para buscar nuevas oportunidades de mejora, de conocimiento y asunción de nuevos retos con aptitud de colaboración continua.
	6.4	Planificación y Organización. Planifica de forma metódica, sistemática y organizada, integrando las actuaciones y estableciendo las secuencias de las acciones para ser más eficaz y eficiente, estableciendo un seguimiento de las mismas. Ajustándose a la planificación del Plan de Trabajo Provincial y del Equipo de Zona, realizando las actuaciones y acciones pertinentes.
<p>CG.7. Competencia digital</p>	7.1	Utiliza los medios digitales sin dificultad y con el dominio necesario para el desarrollo normalizado y eficaz de la tarea.
	7.2	Utiliza el Teletramitador de la Inspección de manera adecuada.
Contexto		
Equipo de Zona. Áreas específicas. Consejo de Inspección	Conocimientos sobre el funcionamiento de la Administración educativa	
Las competencias profesionales en función del contexto.	Plan General de Actuación. Misión, Visión y valores. Objetivos estratégicos. Papel del inspector e inspectora en la consecución de los objetivos. Competencia digital	

5. DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

El desarrollo de las competencias profesionales, dentro del modelo de gestión, se realiza a través de la formación y la experiencia en el marco de la fase de prácticas de los inspectores y las inspectoras de educación que quieren acceder al Cuerpo de Inspectores de Educación de la Junta de Andalucía, regulada por las Instrucciones de 1 de julio de 2021 de la Inspección General para la organización de la fase de prácticas de la convocatoria pública para el acceso al cuerpo de inspectores de educación (pág. 6).

5.1. RESPECTO A LA FORMACIÓN

La formación en la fase de prácticas no solo sirve para integrar a las personas en los Servicios de Inspección de Educación, sino que la formación acompaña al trabajo. Esto nos lleva a valorar que el planteamiento del desarrollo de las competencias profesionales a través de la formación, paralela a la práctica en su puesto de trabajo, es clave para el desarrollo de las competencias profesionales, y así aparece en el objetivo y en la línea estratégica del PGA.

5.1.1. Enfoque de la formación

En este sentido, para que la formación pueda ser un instrumento relacionado con las competencias profesionales y con su desarrollo, se ha orientado hacia la acción del participante, tomando como referente el marco organizativo en el que la situación de trabajo es una situación de aprendizaje; por ello, la formación como instrumento para el desarrollo de las

competencias profesionales se ha desarrollado desde los siguientes enfoques:

a. Enfoque experiencial (“aprender haciendo”). Con este enfoque, se pretende que, a través de situaciones y experiencias concretas, los inspectores y las inspectoras en la formación aprendan los conceptos que se les proporcionan al tiempo que modifican sus conductas para la mejor aplicación de las herramientas aprendidas e incluso para generar nuevas ideas. Se basa en la acción, es decir, las actividades formativas se relacionan con situaciones de trabajo vinculadas con las actuaciones del PGA con el fin de que la competencia cobre un sentido genuino y global.

b. Enfoque integral. Se plantea un enfoque global e integrado de las competencias (ver matriz de las competencias profesionales, *Figura 14.* Para ello, primero se abordarán competencias generales o transversales (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo...), partiendo de distintas situaciones y contextos, para posteriormente abordar el desarrollo de las competencias específicas a través de las aportaciones de las competencias genéricas o transversales mediante un estudio de casos.

Figura 10. Matriz de formación.

MATRIZ DE FORMACIÓN						
Módulo 0. Marco de las actuaciones del Plan General de Actuación.						
Módulo 1. La gestión por procesos como elemento de calidad del Plan General de Actuación. Aproximación a las competencias profesionales de la Inspección Educativa en Andalucía						
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS						
COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES	DIMENSIÓN 1 SUPERVISIÓN		DIMENSIÓN 2. EVALUACIÓN		DIMENSIÓN 3 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	DIMENSIÓN 4 IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN EN EL SERVICIO DE INSPECCIÓN EDUCATIVA
	Módulo 4. La supervisión de la Inspección Educativa como garantía de derechos y deberes		Módulo 5. La autonomía de los centros y sus límites. Evaluación.	Módulo 7. Modelo de evaluación de la dirección escolar. Efectos. Estudio de casos. Módulo 6. La observación en el aula. Evaluación del profesorado.	Módulo 8. Procedimientos jurídicos Resolución de situaciones no previstas	
se integran en las unidades de competencia, y responden a la:	Competencia específica: 11. Supervisión-optimización.	Competencia específica: 12. Supervisión - normativa	Competencia específica: 21. Evaluar para la mejora	Competencia específica 2.2. Evaluación del desempeño.	Competencia específica 3.1. Resolver situaciones imprevistas	Competencia específica 4.1. Identificación e integración
CAPACIDAD PARA:	UNIDADES DE COMPETENCIA					
CG.1. Aplicar técnicas adecuadas a la inspección de educación.	<input type="checkbox"/> CG.3. <input type="checkbox"/> CG.5	<input type="checkbox"/> CG.3. <input type="checkbox"/> CG.5	<input type="checkbox"/> CG.3. <input type="checkbox"/> CG.5	<input type="checkbox"/> CG.3. <input type="checkbox"/> CG.5	<input type="checkbox"/> CG.3. <input type="checkbox"/> CG.5	<input type="checkbox"/>
CG.2. Realizar análisis de forma reflexiva	<input type="checkbox"/> CG.5	<input type="checkbox"/> CG.5	<input type="checkbox"/> CG.5	<input type="checkbox"/> CG.5	<input type="checkbox"/> CG.5	<input type="checkbox"/>
CG.3. Comunicar	Módulo 2. Comunicación. Técnicas y habilidades de comunicación					<input type="checkbox"/>
CG.4. Desarrollar un liderazgo institucional en su labor inspectora	Módulo 3. Liderazgo institucional en la labor inspectora					<input type="checkbox"/>
CG.5. Integrarse e interaccionar con los centros y servicios y miembros de la comunidad educativa.	<input type="checkbox"/> CG.3. <input type="checkbox"/> CG.4	<input type="checkbox"/> CG.3. <input type="checkbox"/> CG.4	<input type="checkbox"/> CG.3. <input type="checkbox"/> CG.4	<input type="checkbox"/> CG.3. <input type="checkbox"/> CG.4	<input type="checkbox"/> CG.3. <input type="checkbox"/> CG.4	<input type="checkbox"/>
CG.6. Identificarse, integrarse e interaccionar socialmente en el Servicio de Inspección Educativa: Trabajo en Equipo Relaciones personales Planificación y organización	<input type="checkbox"/> CG.3. <input type="checkbox"/> CG.5	<input type="checkbox"/> CG.3. <input type="checkbox"/> CG.5	<input type="checkbox"/> CG.3. <input type="checkbox"/> CG.5	<input type="checkbox"/> CG.3. <input type="checkbox"/> CG.5	<input type="checkbox"/> CG.3. <input type="checkbox"/> CG.5	<input type="checkbox"/>
CG.7. Competencia digital	Módulo 9. Competencia digital					

c. Enfoque de aprendizaje colaborativo. Con este enfoque se trata de potenciar el trabajo en equipo y la adquisición de las competencias profesionales a través de la recreación de entornos reales de trabajo.

d. Enfoque que prioriza el aprendizaje por encima de la enseñanza. Su esencia está en preparar al individuo para aprender a aprender, en darle los mecanismos para adquirir nuevos conocimientos y que pueda sustituir aquellos que ya no están a tono con las nuevas necesidades, evitando resistencias.

5.1.2. Organización de la formación

Modular: Consta de nueve módulos.

El módulo 0 va dirigido a definir el contexto general en el que se van a desarrollar las competencias profesionales (marco de las actuaciones del PGA) y el Módulo 1 profundiza en las estrategias que desarrolla el Plan General de Actuación para conseguir sus objetivos, entre los que está el modelo de gestión por procesos como elemento de calidad del mismo y la formación como proceso de apoyo que contribuye al correcto desarrollo del resto de los procesos y subprocesos que se incluyen en el PGA de la inspección educativa y como línea estratégica para la adquisición de las competencias profesionales propias de la inspección educativa y la incisión en el mejor desempeño.

Estos módulos 0 y 1 van dirigidos no solo a enmarcar todo el plan de formación en la organización, sino también al desarrollo de la competencia específica CE. 4.1, "Identificación e integración en el Servicio de Inspección: Voluntad e interés por comprometerse con las necesidades y metas del

Plan General de Actuación, trabajando hacia los resultados y calidad de las actuaciones".

Los módulos 2 y 3 van dirigidos al desarrollo de las competencias profesionales generales o transversales "comunicar" y "liderazgo institucional en la labor inspectora".

El módulo 2, "Comunicar", contribuye específicamente, a través de las unidades de competencia, a cada uno de los módulos de acuerdo con la matriz de formación (*Figura 10*), pero además contribuye al desarrollo de las siguientes competencias genéricas o transversales: "identificar y aplicar técnicas adecuadas a la inspección de educación", "liderazgo institucional en su labor inspectora", "integrarse e interaccionar con los centros y servicios y miembros de la comunidad educativa" e "identificarse, integrarse e interaccionar socialmente en el Servicio de Inspección Educativa".

El módulo 3, "Liderazgo institucional en la labor inspectora", contribuye específicamente a través de las unidades de competencia en cada uno de los módulos de acuerdo con el mapa de competencias, pero destaca en la competencia genérica o transversal "integrarse e interaccionar con los centros y servicios y miembros de la comunidad educativa".

Los módulos 4, 5, 6, 7 y 8 van dirigidos al desarrollo de las competencias específicas 1.1, 1.2, 2.1, 2.2 y 3.1. Dichas competencias se desarrollan al movilizar los recursos (competencias genéricas o transversales asociadas) (*Figura 10*).

El módulo 9 sobre competencia digital se realiza a partir de la aplicación de un test para determinar el nivel de desempeño de acuerdo con el diseño

europeo. Esto llevará a un desarrollo de itinerarios formativos en línea en función del nivel de partida.

5.1.3. Modalidad: semipresencial

El tiempo no presencial de cada módulo se plantea como trabajo previo de los participantes para el estudio y el análisis de los conceptos, así como para la reflexión sobre aquellas cuestiones que se planteen sobre el sentido y la orientación del módulo que corresponda. El tiempo presencial se desarrolla a través de actividades o tareas que respondan al enfoque y a partir del estudio de casos y los juegos de simulación, que son las dos metodologías que más caracterizan al enfoque experiencial.

5.2. RESPECTO A SU PUESTO DE TRABAJO

En las Instrucciones de 1 de julio de 2021 de la Inspección General para la organización de la fase de prácticas de la convocatoria pública para el acceso al cuerpo de inspectores de educación, se recogen los elementos básicos de organización de esta fase: la adscripción a un Equipo de Inspección de Zona y a las áreas específicas de trabajo. Asimismo, se le asigna un tutor que preferentemente esté en el mismo Equipo de Zona. La asignación de centros docentes en los que realizarán las funciones y atribuciones genéricas de la Inspección de Educación se hará conforme a lo establecido en el Plan General de Actuación.

Las funciones del tutor de prácticas son facilitar la integración en el Servicio de Inspección y en el Equipo de Zona, conociendo la planificación y el desarrollo del trabajo que realiza la inspección educativa; proporcionar información; atender las demandas; y asesorar en el desarrollo de las

actuaciones. La Jefatura de Servicio garantiza el ejercicio efectivo y una adecuada tutorización.

6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

En las instrucciones de la Inspección General para la organización de la fase de prácticas mencionadas, se establece la creación de una Comisión de Valoración de Prácticas como responsable de la evaluación de los inspectores y las inspectoras en prácticas y se considera los siguientes elementos para emitir su valoración: la Memoria de Prácticas constituida por un portfolio digital y la autoevaluación del trabajo desarrollado, el informe emitido por quien desempeñe la función de tutoría y el informe de la Jefatura del Servicio Provincial de Inspección y cuantas actuaciones presenciales para recabar y contrastar información haya estimado convenientes.

Según McDonald, Boud, Francis y Gonczi (2000), la selección y uso de instrumentos de evaluación esta relacionada con qué y cuánta evidencia es suficiente para evaluar la competencia. A ello, también, hay que añadir el nivel de precisión y la cantidad de riesgo que es aceptable. Es decir, si queremos ser precisos y correr pocos riesgos, el dispositivo instrumental debe ser amplio y multivariado, a la par que hay que garantizarle validez, confiabilidad, flexibilidad e imparcialidad.

Con base en el planteamiento realizado por estos autores, las evidencias de los trabajos realizados y la manera en que se han realizado se reflejan en el portfolio. Las evidencias que tienen que ser observadas directamente son aportadas por los responsables de la tutorización y la Jefatura del Servicio y

el propio funcionario a través de su autoevaluación, además de las visitas que se realizan a los Servicios Provinciales de Inspección, las entrevistas y el acompañamiento a distintas actuaciones.

El referente para recabar las evidencias —el mismo para todos los que intervienen en la evaluación— es el informe que se adjunta a las instrucciones citadas.

La Comisión de Valoración realiza el seguimiento del desarrollo de las competencias profesionales a través del portfolio y las visitas a los Servicios Provinciales de Inspección que sean necesarias. Este seguimiento tiene un carácter formativo, pues hace la devolución de la información al funcionariado en prácticas durante el proceso y les comunica las posibles incidencias que se vayan observando.

Con estos elementos, se ha procedido a aplicar la evaluación 360 grados o *feedback 360 °*, que es una técnica que se apoya, en este caso, en la Jefatura del Servicio, en el tutor, en el propio interesado y en la Comisión de Valoración compuesta por cinco inspectores e inspectoras de distintos servicios de inspección.

El informe recoge comportamientos o hechos observables, y en relación con ellos los evaluadores se pronuncian sobre la existencia de evidencias, de forma que las posibles discrepancias entre las opiniones de la Comisión de Valoración, la Jefatura del Servicio, el tutor y el evaluado se analizan y discuten de forma objetiva, lo que obliga a analizar el origen de las diferencias a través de una entrevista final.

En la entrevista final, la comunicación de los datos obtenidos se hace desde un marco de aproximación relacional, poniendo el acento en la construcción de la imagen de sí mismo y en la elaboración por el propio individuo de un plan de desarrollo individual (PDI) que corresponda a sus posibilidades y a las oportunidades de su situación profesional.

Con la información aportada por la Comisión de Valoración, se realiza un análisis del nivel de desempeño individual y colectivo, lo que es el inicio del ciclo de espiral ascendente de desarrollo de las competencias.

7. CONCLUSIONES

La puesta en marcha del modelo de gestión por competencias supone un avance en distintos aspectos:

La gestión por competencias resalta la misión y los valores de la inspección educativa como organización, ya que, al incidir el desarrollo de las competencias en la consecución de los objetivos estratégicos y los valores implícitos, estos se visualizan con más fuerza como servicio público, y así se distingue de las demás.

Supone extender un lenguaje común, pues, al desglosar las competencias en descriptores más amplios y en conductas asociadas, hablamos de comportamientos, lo que facilita un conocimiento y un lenguaje común. Así, términos como "liderazgo institucional", "análisis reflexivo", "trabajo en equipo", etc., como están definidos, su utilización tendrá el mismo significado.

Nos va a ayudar a identificar las debilidades y las fortalezas del "saber actuar" en el proceso para conseguir las competencias específicas.

Con la definición de las competencias, todos los inspectores y las inspectoras saben qué se espera de su trabajo y cómo hacerlo bien; se va formando una conciencia colectiva clara de qué es lo que se pretende conseguir y cómo se contribuye a ello, con lo que se mejora su participación, implicación y motivación y se avanza en su profesionalización.

Como conclusión final y siguiendo a Moreno Domínguez, Pelayo Díaz y Vargas Sánchez (2004), se considera que la implantación de este modelo tiene que ser paulatina, comenzando por acciones sencillas como ir asegurando la identificación de las competencias profesionales, involucrar a los servicios en el diseño, implantar y controlar el modelo, establecer un buen plan de comunicación a la totalidad de los miembros de la Inspección Educativa de Andalucía, diseñar indicadores precisos de los desempeños, favorecer una cultura del aprendizaje de forma que trabajar y aprender se conviertan en la misma cosa y diseñar y aplicar de forma periódica indicadores que permitan evaluar el impacto de la gestión por competencias a medio y largo plazo.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2002a). Diccionario de Comportamientos: Gestión por competencias. En M. A. Alles. Buenos Aires, Argentina: Edición Granica S.A.
- Cruz, P. K., y Vega, G. M.: La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano, Antofagasta, Universidad de Antofagasta, 2001.
- Cardona P, Garcia-Lombardia P.: Cómo desarrollar las competencias del liderazgo. Pamplona: EUNSA; 2005.
- Ducci, María Angélica (1996). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional", en Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas. Seminario Internacional, OIT/CINTERFOR/CONOCER. Guanajuato 23-25 de mayo, pp.15
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/pdf/mexc1.pdf>
- Levy-Leboyer, C.: Gestión de las competencias. Gestión 2000.com (2002)
- Lora, H., Castilla, S. y Goez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 – 94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Marrodán Gironés, J. (2012). *Las competencias profesionales de la Inspección de educación*. Revista Supervisión 21. Año 2012, nº 24. ISSN 1886-5895.

-
- Moreno_Domínguez, MJ.; Pelayo Díaz, Y.; Vargas Sánchez, Alfonso. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento Revista de empresa, 2004 - academia.edu.
 - Pereda, S. y Berrocal, F. (1993). "Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias". Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces (2a edición).
 - Pereira M., y otros (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. IV. Núm. 6, enero-junio, 2008, pp.69-105.
 - Piñel Vallejo, S. (2019). *Competencias profesionales de la inspección de educación (Esbozo de necesidades formativas)*. Revista de Supervisión 21. Año 2019, nº51. ISSE 1886-5895.
 - Sagi-Vela, L.: *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid, ESIC, 2004.
 - Soler Fierrez, E. (2015). "Decálogo de las competencias profesionales del inspector de educación". En REICE (*Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*). Vol. 13, no 4, pp. 149-160.
 - Tejada Fernández, J.; Navío Gámez, A. (2005). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación*. Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)

-
- Tejada, J. (2005). *El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 7 (2). Consultado en: <http://redie.uabc.mx/vo7no2/contenido-tejada.htm>