



Universidad de Valladolid

Trabajo Fin de Máster

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA LA INSPECCIÓN EDUCATIVA DE CASTILLA Y LEÓN

MÁSTER UNIVERSITARIO EN INSPECCIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE
ORGANIZACIONES Y PROGRAMAS EDUCATIVOS

Alumno: José Miguel Fernández Arizmendi

Tutor: Paulino Martín Seco

2025

Agradecimientos

“Mucha gente pequeña, en muchos lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas, puede cambiar el mundo.” (Eduardo Galeano).

Poder vivir con pasión el mundo de la educación ha sido un regalo que la vida me ha ido haciendo a lo largo de muchos años. Poder mejorar, con muchos otros, el mundo en que vivimos para que sea un lugar más justo, fraterno y solidario sólo puede estar unido a que la educación cumpla con su papel transformador de sacar lo mejor de cada ser humano que se acerca a ella y que ese derecho sea siempre un faro.

Agradezco a mi pareja, Gerardo, a mi madre, Maite, y a mi familia de Valencia y de Honduras, por todo el soporte que me han dado durante este largo trayecto de aprendizaje. Porque hay momentos en que todo parece sencillo; pero, en otros, sólo es posible seguir cuando sientes apoyo y amor.

Gracias también a los compañeros del Máster con quienes hemos compartido trabajos y esfuerzos, especialmente a Begoña y Toñi.

Gracias a todo el profesorado, con quienes he disfrutado cada tarde de clase y de quienes he aprendido mucho, a quienes admiro por su experiencia y sabiduría.

Y, en especial, gracias a mi tutor de Trabajo Fin de Máster. A ti, Paulino, por tu visión lúcida y ágil, clara y sintética, porque sabes ir al grano de lo que realmente importa. Gracias por tu apoyo, por tu paciencia, por estar siempre ahí tirando del carro y por no dejar que me desanime, incluso en un campo que era ajeno a mi formación de base, pero que me ha ayudado a entender un modo en que orientar el mundo de la escuela y la educación. Porque siendo la educación un servicio público, debe entregarse con pasión al servicio de la ciudadanía, de sus derechos y de sus necesidades.

Resumen

La mejora de la calidad en la educación es una preocupación actual que puede ser orientada a través diferentes modelos de gestión de la calidad. El análisis de los principales sistemas permite descubrir que en su centro hay una orientación hacia los procesos. De este modo, definiendo los procesos y sus elementos, así como los indicadores, es posible generar dentro de las organizaciones ciclos de mejora continua. La Inspección Educativa se constituye como un cuerpo orientado a la mejora de la calidad del sistema educativo. En determinadas regiones ya se han ido dando pasos sucesivos para poder adoptar este enfoque a través de diferentes sistemas de gestión o bien a través de modelos de planificación plurianual.

El objetivo de este trabajo es realizar una propuesta de un modelo de gestión basado en procesos para la Inspección Educativa de Castilla y León. Para ello, se analizan tanto la normativa como los planes de actuación de diferentes regiones. El análisis permite determinar que existen ritmos de muy diferentes de implantación entre las diferentes Comunidades Autónomas al igual que formas de agrupación de los procesos que se desarrollan. A partir de dicho análisis se realiza una propuesta de modelo de gestión, con un mapa en consonancia con los resultados de la investigación.

Palabras clave: Inspección Educativa, calidad educativa, sistema de gestión, gestión basada en procesos.

Abstract

Improving the quality of education is a current concern that can be addressed through different quality management models. The analysis of the main systems reveals that they are centred on a process-oriented approach. Thus, by defining processes and their elements, as well as indicators, it is possible to generate continuous improvement cycles within organizations. The Educational Inspectorate is established as a body aimed at improving the quality of the educational system. In certain regions, successive steps have already been taken to adopt this approach through different management systems or through multi-year planning models.

The aim of this paper is to propose a process-based management model for the Educational Inspectorate of Castilla y León. To get this goal, both regulations and action plans from different regions are analysed. The analysis shows that there are very different paces of implementation among the Autonomous Communities, as well as various ways of grouping the processes that are carried out. Based on this analysis, a management model proposal is made, with a map aligned with the research results.

Keywords: Educational Inspectorate, educational quality, management system, process-based management.

Índice

1. Introducción	1
2. Objetivos	2
2.1. Objetivo general.....	3
2.2. Objetivos específicos.....	3
3. Justificación	4
4. Marco Teórico	5
4.1. Sistemas de gestión de calidad basado en procesos	5
4.1.1. <i>Gestión, calidad, procesos y sistemas</i>	5
4.1.2. <i>La mejora continua como referencia de los sistemas de gestión de calidad</i>	7
4.1.3. <i>Modelos de Gestión y Evaluación: un enfoque a los procesos</i>	12
4.1.4. <i>Los procesos y sus elementos</i>	18
4.1.5. <i>Tipos de procesos y su clasificación</i>	21
4.1.5. <i>Etapas en el diseño e implementación</i>	25
4.2. La Inspección Educativa.....	29
4.2.1. <i>Aplicabilidad de los sistemas de gestión al ámbito educativo</i>	29
4.2.2. <i>El marco normativo de la Inspección Educativa y su modo de actuación</i> ...	32
4.2.3. <i>La conveniencia de sistemas de gestión para la Inspección Educativa</i>	37
4.2.4. <i>Acoplamiento de la Inspección Educativa con los elementos de los sistemas de gestión basados en procesos</i>	42
5. Metodología.....	47
5.1. Las técnicas de investigación.....	47

5.2. Unidades de estudio.....	48
5.3. Fichas de investigación	49
6. Análisis y resultados	53
6.1. Determinación de Comunidades con sistemas de gestión.....	53
6.2. Análisis de la normativa autonómica de las Comunidades seleccionadas y de Castilla y León.....	54
6.3. Análisis de los planes de actuación de las Comunidades seleccionadas y de Castilla y León.....	60
7. Discusión y conclusiones.....	67
8. Propuesta	71
8.1. Presentación de la Inspección de Educación	71
8.2 Carta de servicio	71
8.3 Objeto del sistema de gestión de la calidad.....	71
8.4 Alcance del sistema de gestión.....	73
8.5. Política de calidad	73
8.6. Fichas de proceso y diagramas de flujo	73
<i>8.6.1. Ficha y flujograma de PR0105 – Planes de Actuación</i>	<i>74</i>
<i>8.6.2. Ficha y flujograma de PR0202 – Formación.....</i>	<i>76</i>
<i>8.6.3. Ficha y flujograma de PR0301 – Actuaciones prioritarias</i>	<i>76</i>
<i>8.6.4. Ficha y flujograma de SB030304 – Evaluación del sistema educativo.....</i>	<i>76</i>
<i>8.6.5. Ficha y flujograma de PR0404 – Sugerencias, quejas y reclamaciones.....</i>	<i>76</i>
9. Limitaciones y futuras líneas de investigación	76

10. Bibliografía	78
ANEXO I. Símbolos ANSI X3.5 y su descripción dentro de los diagramas de flujos de procesos.....I	
ANEXO II. Funciones y atribuciones de la Inspección Educativa en la LOE–LOMLOE.III	
ANEXO III. Normativa autonómica sobre Inspección Educativa en las diferentes Comunidades Autónomas. V	
ANEXO IV. Principales apartados en los reglamentos autonómicas sobre Inspección....IX	
ANEXO V. Tabla de elementos según niveles o bloques relativos a la Inspección Educativa.X	
ANEXO VI. Elementos dentro del análisis de la normativa autonómica que indican referencias relativas a sistemas de gestión de calidad o basados en procesos.XII	
ANEXO VII. Referencias de los planes de actuación analizados.XVI	
ANEXO VIII. Comparación entre las Matrices de procesos de Canarias, Navarra, País Vasco, Andalucía, en relación con la agrupación de actuaciones de La Rioja y Castilla y León.XVIII	
ANEXO IX. Organigrama de la Inspección Educativa en Castilla y León.....XX	
ANEXO X. Organización de la Inspección Educativa de Castilla y León.....XXII	
ANEXO XI. Alcance del sistema.....XXIII	
ANEXO XII. Ficha y flujograma de PR0202 – Formación.....XXIX	
ANEXO XIII. Ficha y flujograma de PR0301 – Actuaciones prioritarias.....XXXIII	
ANEXO XIV. Ficha y flujograma de SB030304 – Evaluación del sistema educativo...XXXVI	
ANEXO XV. Ficha y flujograma de PR0404 – Sugerencias, quejas y reclamaciones...XXXIX	

Índice de figuras

Figura 1. Evolución de los modelos de gestión de calidad.....	8
Figura 2. Adaptación del desarrollo y partes del proceso PDSA a un SGBP.	10
Figura 3. Ciclo de la herramienta de evaluación REDER.	11
Figura 4. Modelo EFQM.....	13
Figura 5. Esquema del modelo EFQM inicial.	14
Figura 6. Modelo EVAM.....	15
Figura 7. Estructura del Modelo CAF.	16
Figura 8. Orientación a los procesos en los modelos ISO, EFQM, EVAM y CAF.	17
Figura 9. Representación esquemática de los elementos de un proceso individual. ...	19
Figura 10. Componentes, agrupación y subdivisión de los procesos.	21
Figura 11. Ejemplo de un mapa general de procesos.	24
Figura 12. Estructura documental de un Sistema de Gestión basado en Procesos.....	26
Figura 13. Ejemplo de Ficha de Proceso.....	28
Figura 14. Ejemplo de Flujograma.	28
Figura 15. Plantilla de Cuadro de Indicadores.	29
Figura 16. Ejemplo de Ficha de Indicador.	29
Figura 17. Fundamentos normativos de la IE en su relación con la calidad y mejora..	35
Figura 18: Ejes de la Inspección Educativa que fundamentan su gestión por procesos.	38
Figura 19. Porcentaje de referencias a elementos en las diferentes normativas de las Comunidades Autónomas analizadas.	57
Figura 20. Porcentajes de referencias a elementos en el conjunto de la normativa de las Comunidades Autónomas analizadas.....	57

Figura 21. Porcentajes de las referencias a elementos de los procesos estratégicos en el conjunto de la normativa de las Comunidades Autónomas analizadas.	58
Figura 22. Porcentajes de las referencias a elementos de los procesos de apoyo en el conjunto de la normativa de las Comunidades Autónomas analizadas.....	59
Figura 23. Porcentajes de las referencias a elementos de los procesos clave en el conjunto de la normativa de las Comunidades Autónomas analizadas.....	59
Figura 24. Porcentajes de las referencias a elementos de los procesos de medición y mejora en el conjunto de la normativa de las Comunidades Autónomas analizadas...	60
Figura 25. Porcentaje de referencias a elementos en los diferentes Planes de Actuación de las Comunidades Autónomas analizadas.	63
Figura 26. Porcentajes de referencias a elementos en el conjunto los Planes de Actuación de las Comunidades Autónomas analizadas.....	64
Figura 27. Porcentajes de las referencias a elementos de los procesos estratégicos en el conjunto de los Planes de Actuación de las Comunidades Autónomas analizadas..	65
Figura 28. Porcentajes de las referencias a elementos de los procesos de apoyo en el conjunto de los Planes de Actuación de las Comunidades Autónomas analizadas.....	65
Figura 29. Porcentajes de las referencias a elementos de los procesos clave en el conjunto de la normativa de las Comunidades Autónomas analizadas.....	66
Figura 30. Porcentajes de las referencias a elementos de los procesos de medición y mejora en el conjunto de los Planes de Actuación de las Comunidades Autónomas analizadas.	66

Índice de tablas

Tabla 1. Beneficios comunes en la aplicación de SGC en centros educativos.	32
Tabla 2. Tipos de actuaciones más habituales.	37
Tabla 3. Correspondencia entre las funciones de la Inspección Educativa y posibles procesos clave.	45
Tabla 4. Ficha de análisis para la determinación de Comunidades Autónomas con posibles sistemas de gestión de la calidad por procesos.	49
Tabla 5. Ficha para el análisis de la normativa con relación a los procesos y subprocesos de la Inspección Educativa.	50
Tabla 6. Ficha para el análisis de los planes de actuación con relación a los procesos y subprocesos de la Inspección Educativa.	51
Tabla 7. Ficha para la propuesta de un sistema de gestión basado en procesos para la Inspección Educativa de Castilla y León.	52
Tabla 8. Comunidades Autónomas con referencias a sistemas de gestión en la Inspección.	53
Tabla 9. Análisis comparado de procesos en la normativa autonómica de Asturias, Canarias, Castilla y León, Cataluña, Valencia, Madrid, Navarra, País Vasco y La Rioja.	54
Tabla 10. Análisis comparado de procesos en los Planes de Actuación de las Comunidades de Asturias, Canarias, Castilla y León, Cataluña, Valencia, Madrid, Navarra, País Vasco y La Rioja.	61

Siglas y abreviaturas

ANSI – American National Standards Institute (Instituto Nacional Americano de Estandarizaciones).

CCAA – Comunidades Autónomas.

CE – Constitución Española.

CAF – Common Assessment Framework (Marco Común de Evaluación).

CyL – Castilla y León.

EFQM – European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

EVAM – Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora.

IA – Inteligencia Artificial.

IE – Inspección Educativa.

ISO – International Standard Organization (Organización Internacional para la Estandarización).

JCYL – Junta de Castilla y León.

LOE – Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

LOE–LOMLOE – Ley Orgánica 2/2006, modificada por la Ley Orgánica 3/2020.

LOGSE – Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo.

LOMLOE – Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

LOPEGCE – Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes.

LRJSP – Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

MEFPD – Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes.

MPT – Ministerio de Política Territorial y Función Pública.

PDCA – Ciclo Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

SGC – Sistemas de Gestión de Calidad.

SGBP – Sistemas de Gestión de Calidad basado en Procesos.

TIC – Tecnologías de la Información y la Comunicación.

TFM – Trabajo de Fin de Máster.

TMQ – Total Quality Management (Gestión Total de la Calidad).

TREBEP – 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.

Nota aclaratoria sobre lenguaje y perspectiva de género

En aplicación de la ley de economía del lenguaje, las referencias utilizadas a lo largo del presente trabajo utilizan de forma genérica el masculino, entendiéndose este desde un modo inclusivo, refiriendo indistintamente a hombres y mujeres.



1. Introducción

Las herramientas de calidad han sido un elemento tradicional en las empresas productivas, pero también se han ido adaptando al sector de los servicios. Más concretamente, en el ámbito educativo, son numerosos los centros educativos que han adoptado este tipo de sistemas para mejorar la respuesta educativa que dan a su alumnado y sus familias (Ramírez y Lorenzo, 2016), atendiendo a su satisfacción con los procesos de enseñanza-aprendizaje. De este modo, son varias las Administraciones educativas que han potenciado su implantación en las diferentes redes de centros educativos no universitarios y de Formación Profesional, a través de convocatorias y reconocimientos (como las Experiencias de Calidad de CyL, recogidas en la Orden EDU/701/2023, de 22 de mayo) o a través de servicios autonómicos de apoyo específicos, como Euskalit o KADINET.

La incorporación de estas herramientas se ha hecho a través de sistemas generales de garantía de calidad, como el conjunto de normas ISO 9001 (ISO, 2015) o el Modelo EFQM de Excelencia (EFQM, 2025). Asimismo, en el ámbito de la atención a la ciudadanía en los servicios públicos, se han desarrollado adaptaciones específicas como el Modelo EVAM (MPT, 2021a) o el Modelo CAF (MPT, 2021b). Como se verá más adelante, estos sistemas o modelos basan su funcionamiento en la gestión por procesos e incluyen ciclos de gestión, que integran la planificación, el desarrollo, la evaluación y la mejora continua de los distintos procesos.

En el ámbito de la Inspección Educativa (IE) algunas Comunidades Autónomas (CCAA) han ido dando el paso de implantar modelos de gestión basados en procesos para mejorar sus sistemas de intervención. O, también, para incluir procesos estratégicos a través de planes plurianuales que tengan esta orientación. Y es que esta

transformación requiere una planificación a medio-largo plazo que permita identificar, secuenciar y evaluar los procesos clave, lo que no puede lograrse en una planificación anual. Además, la digitalización influye cada vez más en la planificación de la IE, incorporándose el uso de aplicaciones institucionales y la gestión documental digital.

Por otro lado, si a nivel social se valora que las organizaciones cumplan ciertos estándares de calidad en la prestación de su servicio y eso ha tenido un impacto en los centros educativos (Hontañón Tellado, 2014), los servicios de IE no pueden quedarse atrás, sino que están llamados a ser un ejemplo como modelo de calidad, adoptando una gestión orientada a resultados, a la mejora continua y basada en decisiones informadas. Introducir el concepto de gestión de calidad por procesos es hablar asimismo de liderazgo democrático, de la participación de todos los miembros de la organización y de la recogida de información en forma de indicadores que permitan mejorar la eficacia en sus resultados.

Pensando en el caso concreto de la Inspección de Educación de Castilla y León (CyL), cabe pues plantear la posibilidad y necesidad de desarrollar un modelo de gestión basado en procesos que dé continuidad al trabajo de planificación que, como se verá más adelante, ha ido realizando el servicio durante los últimos años.

2. Objetivos

De modo general, los objetivos de la realización de un Trabajo de Fin de Máster (TFM) se orientan a integrar y aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo del Máster, demostrando capacidad para desarrollar y aplicar ideas, especialmente en contextos de investigación en el ámbito de las ciencias sociales y la educación. Asimismo, busca adquirir habilidades de aprendizaje autónomo y estrategias de estudio autodirigido.

El TFM también tiene pretende que se sea capaz de redactar un trabajo académico conforme a las normas científicas, comunicar las conclusiones de forma clara y argumentada, y defender el trabajo ante un tribunal, como preparación para futuros retos profesionales o académicos.

Además, atendiendo a las competencias transversales, el presente TFM se centra en el trabajo desde el enfoque de la excelencia organizacional, la mejora continua y la gestión por procesos. De ahí emana su objetivo principal que, a su vez, se desglosa en 4 objetivos específicos que buscan aplicar modelos de gestión por procesos en el ámbito de la IE para la mejor prestación del servicio y de sus funciones en el ámbito educativo de Castilla y León.

2.1. Objetivo general

El objetivo principal de este TFM es realizar una propuesta de un modelo de gestión basado en procesos para la Inspección Educativa de Castilla y León.

2.2. Objetivos específicos

De este modo, se pretenden alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- 1) Realizar la literatura sobre los sistemas de gestión de la calidad.
- 2) Caracterizar la actuación de la IE, así como el estado de la cuestión sobre la implantación de sistemas de gestión de la calidad en la misma.
- 3) Analizar y comparar los modelos de trabajo de diferentes CCAA que tienen establecidos sistemas compatibles con la gestión por procesos.
- 4) Identificar los diferentes tipos de procesos en la Inspección de Educación y adecuarlos a una propuesta para el caso específico de CyL.

3. Justificación

Como ya se ha observado en la introducción, la actividad que desarrolla la IE de CyL podría verse beneficiada por la introducción de algún modelo de gestión basado en procesos. Sin embargo, esta necesidad no es únicamente conceptual o reflexiva, sino que las últimas disposiciones normativas se orientan hacia ello.

La Ley 2/2010, de 11 de marzo, contiene una clara referencia a la apuesta por un modelo basado en la calidad total, a través de programas de mejora y de técnicas de gestión que permitan el análisis, diagnóstico y adecuación de procesos y que garanticen los principios de eficacia, eficiencia y economía. El texto aboga también por la implantación de una cultura y de un sistema de evaluación y establece, en su artículo 57.3, que la calidad de los servicios públicos estará determinada por la relación entre los resultados que se desean, los que se obtienen, los esperados por los usuarios y los que define la normativa.

Asimismo, el Decreto 4/2021, de 18 de febrero, en su artículo 4, además de recuperar la definición de calidad que ofrece la Ley 2/2010, de 11 de marzo, establece que la mejora de esta debe basarse en la planificación, la sistematización de procesos y técnicas y en el establecimiento de una cultura de calidad e innovación para la mejora continua. La norma prevé, además, en el artículo 11 el uso de diferentes metodologías como el modelo EFQM, el marco CAF, las normas ISO u otros métodos que permitan identificar puntos fuertes, áreas de mejora y elaborar planes de mejora.

Por último, y específicamente relacionada con la Inspección de Educación, cabría destacar dos documentos. En primer lugar, el Marco Estratégico para la IE de CyL 2017–2020 (JCYL, 2017) ya señaló la necesidad de ofrecer coherencia entre las múltiples actuaciones de la Inspección y dedicaba, en su eje II sobre estrategia, el objetivo de establecer la gestión basada en procesos, procedimentando sus actuaciones y

ofreciendo un mapa de gestión. Por otro lado, la Orden EDU/1225/2023, de 23 de octubre, que aprueba el Plan de Actuación para el periodo 2023–2027, establece introducir la gestión por objetivos y procesos en los centros y servicios educativos, así como en la IE de CyL como su objetivo específico 2.2, previendo para ello una actuación integrada.

4. Marco Teórico

Se contemplan en este capítulo los referentes teóricos sobre SGBP y la IE. En los primeros, se parte de su definición para luego analizar su evolución y variedad. En segundo lugar, se analiza su aplicabilidad y relación con la IE y la conveniencia de adoptar estos sistemas de gestión.

4.1. Sistemas de gestión de calidad basado en procesos

4.1.1. Gestión, calidad, procesos y sistemas.

Gestionar una organización puede ser entendido, de acuerdo con la norma ISO 9000 (ISO, 2015a), como un conjunto de actividades que, pudiendo incluir el establecimiento de políticas, de objetivos y de procesos, son coordinadas para dirigirla y controlarla. A su vez, la misma norma indica que un sistema es un “conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan” (ISO, 2015a, p.17). De la unión de ambos conceptos se obtiene que los sistemas de gestión se refieren a un conjunto de elementos interrelacionados que, dentro de las organizaciones, interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos. Estos términos están estrechamente unidos al concepto de calidad ya que las organizaciones no están predeterminadas y poseen capacidad de cambio y adaptación. Por ello, dentro de los sistemas de gestión, que pueden ser de diferentes tipos (financiero, medioambiental, de información...), es posible definir como sistema de gestión de calidad (SGC) esos sistemas relacionados con la calidad, que es

dinámica y evoluciona con el tiempo a través de periodos de mejora, sea planificados formalmente o no. En el caso de aquellos que están planificados formalmente se puede distinguir un marco de referencia en el que planificar, ejecutar, realizar un seguimiento y mejorar las actividades de gestión de la calidad (ISO, 2015a).

Los sistemas iniciales, que controlaban la calidad de los desempeños según una serie de requisitos, fueron evolucionando y se consideró que se obtenía una mayor efectividad cuando todas las actividades podían ser entendidas y gestionadas desde un nuevo enfoque que las interrelacionaba como procesos de un sistema coherente para llegar a esos resultados deseados que, a su vez, podrían definirse y medirse a través de indicadores e información fiable, para poder mejorarse (EFQM 1999; ISO, 2015a). Este enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados (Beltrán Sanz et al., 2009). De hecho, estos procesos serán una de las piezas clave en los SGC más importantes como se verá más adelante y dan lugar a que se pueda hablar de Sistemas de Gestión Basados en Procesos.

Hoy en día, en una misma organización se unifican todos los sistemas aplicados a través de un único “Sistema Integrado de Gestión” (Martín Pérez y Martín Seco, 2013). De hecho, como especifica la norma ISO 9000 (ISO, 2015a):

Las diferentes partes de un sistema de gestión, incluyendo su SGC, pueden integrarse como un sistema de gestión único. Los objetivos, los procesos y los recursos relativos a la calidad, crecimiento, financiamiento, rentabilidad, medio ambiente, salud y seguridad ocupacional, energía, seguridad y otros aspectos de la organización pueden lograrse de una forma más eficaz y efectiva y usarse cuando el SGC se integre en otros sistemas de gestión (p.11).

El SGBP se podrá definir entonces como “un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la

calidad total y a la satisfacción del cliente” (JCYL, 2004, p.40). Los SGBP están de ese modo relacionados también con la mejora de la eficacia y eficiencia y con que se aumente la satisfacción de los clientes (Fontalvo Herrera y Vergara Schmalbach, 2010), demostrando beneficios como la estandarización, la consistencia, el ahorro, la rapidez, la calidad o un mejor servicio (Reif et al., 2019).

La norma ISO 9000 (ISO, 2015a) defiende esta visión amplia de la calidad al indicar que la inversión de recursos no debería garantizar sólo el ajuste de los productos o servicios a unos requisitos, como inicialmente, sino que también debería considerar los procesos, proyectos u otros aspectos perceptibles (como su organización o incluso su estado futuro). Esto propicia que la organización atienda a través de todos los elementos del sistema las necesidades de sus clientes y, así, puedan percibir su valor y sentirse beneficiados (Kaplan y Norton, 2016).

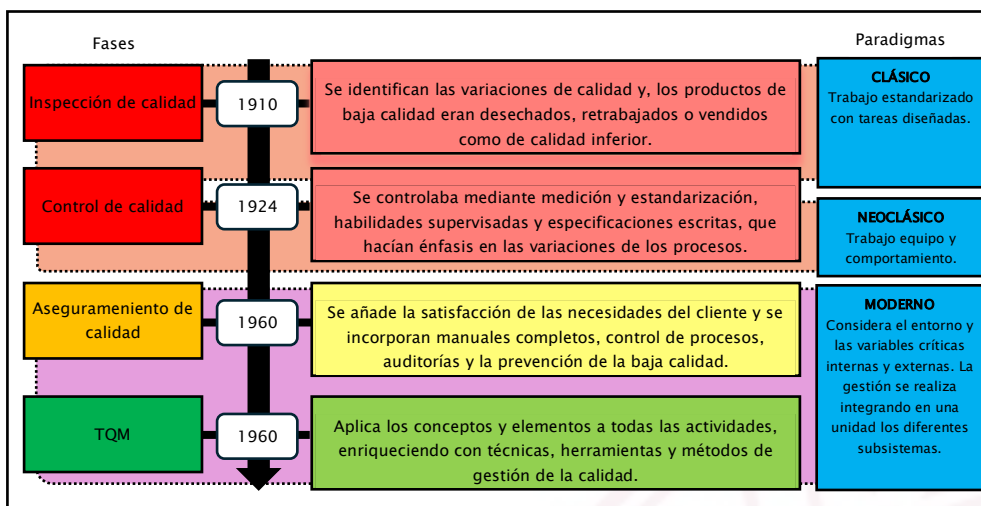
Por todo lo expuesto, cuando hoy en día se refiere el concepto de calidad, esta está asociada a la capacidad de la organización para entrar en un proceso de mejora continua (Hontañón Talledo, 2014). Como indican Martín Pérez y Martín Seco (2013), esto requiere que en la actualidad cualquier sistema de gestión que se plantee debe ser flexible, ágil y dispuesto al cambio continuo.

4.1.2. La mejora continua como referencia de los sistemas de gestión de calidad.

Pero no es posible mejorar si no hay referencias que lo permitan. Los indicadores del sistema tienen como papel fundamental la medición y la mejora, y juegan un papel fundamental para conseguir esa mayor eficacia. Así como ha existido una evolución en los sistemas, también lo ha habido en la medición y mejora. Por ejemplo, la selección muestral de productos y el análisis de sus defectos (sus “no conformidades”) fue cambiando hacia metodologías estructuradas de resolución de problemas o la creación de manuales, auditorías, procesos de control o actividades de prevención, llevando

progresivamente hacia una gestión total de la calidad (TQM) (Cuatrecasas, 2005; Campos Barrionuevo, 2017; Dahlgaard-Park et al., 2018). En la Figura 1 se puede observar esta evolución.

Figura 1. Evolución de los modelos de gestión de calidad.



Nota: Adaptación de las tablas y gráficos sobre la línea de tiempo comparativa de la evolución de la TQM y los paradigmas de gestión de Dahlgaard-Park et al. (2018).

En este último modelo filosófico de la calidad, más allá de los elementos iniciales de inspección, control y aseguramiento, se fue integrando progresivamente la participación e implicación de los miembros, poniendo el objetivo en la satisfacción de los clientes y de otros grupos de interés (Sánchez Franco et al., 2023; Dahlgaard et al., 2019). Orientado a esta finalidad, una mayor calidad en el quehacer de las organizaciones se relacionó con una mayor conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión a través de su análisis y evaluación (ISO, 2015b).

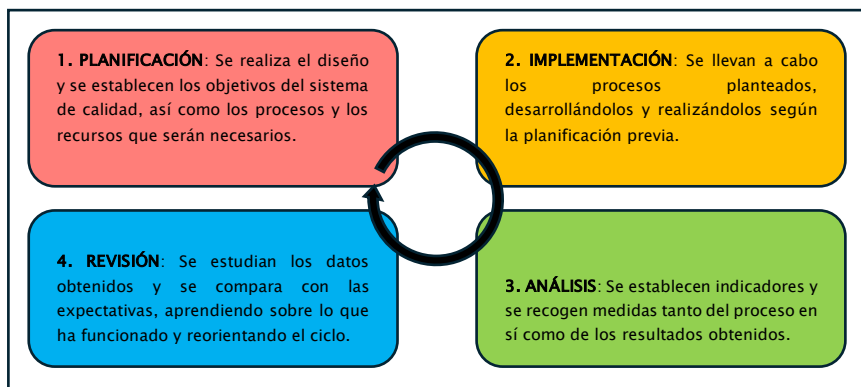
Dentro de esta perspectiva, como indican Beltrán et al. (2009), el seguimiento o medición de los procesos que se referían anteriormente es fundamental para comprender no sólo qué está produciendo la organización, sino también si se cumplen las expectativas y cómo deben ser orientadas las mejoras. Según la norma ISO 9000 (ISO, 2015), la mejora continua es “la actividad recurrente para mejorar el desempeño”

(p. 14). El concepto responde así a un progreso constante del desempeño según unos objetivos fijados y en función de un análisis de datos, de revisiones, de evaluaciones y de acciones correctivas y preventivas, que permitan reorientar el sistema de gestión para que sea más eficaz, aumentando el valor para el cliente. Este proceso estructurado incluye a toda la organización.

Este modelo responde así al esquema del PDCA (Deming, 1982), también denominado popularmente en reconocimiento a su impulsor como ciclo Deming. Supone una revolución en la medida en que hace posible “construir la calidad” al controlarla durante el proceso de producción (Campos Barrionuevo, 2017). Dicho ciclo surgió como evolución de la propuesta inicial de Walter Andrew Shewhart sobre un método estadístico de control de calidad, incorporándole el método científico y contextualizándolo en el aprendizaje y mejora de las organizaciones (Fernández Fernández, 2003), llegando a una última evolución denominada PDSA, en la que se propuso cambiar el concepto de verificación (*Check*) por el de estudio (*Study*) (Moen y Norman, 2010). Son numerosos los sistemas que van a basar su funcionamiento y su intento de asegurar la calidad en este ciclo de mejora.

Según explican Martín Pérez y Martín Seco (2013), los SGBP favorecen que las organizaciones se introduzcan en un trabajo sistemático según un ciclo también dado: se parte de una evaluación que permite definir objetivos, se establece consecuentemente una serie de líneas estratégicas y se retroalimenta el proceso para una mejora continua. Trasponiendo los esquemas de mejora continua al ámbito que se ocupa de SGBP, se podría hablar de un ciclo que supone planificar el sistema de procesos, implementarlos, analizar sus indicadores y revisar el SGBP para reorientarlo (ver Figura 2).

Figura 2. Adaptación del desarrollo y partes del proceso PDSA a un SGBP.



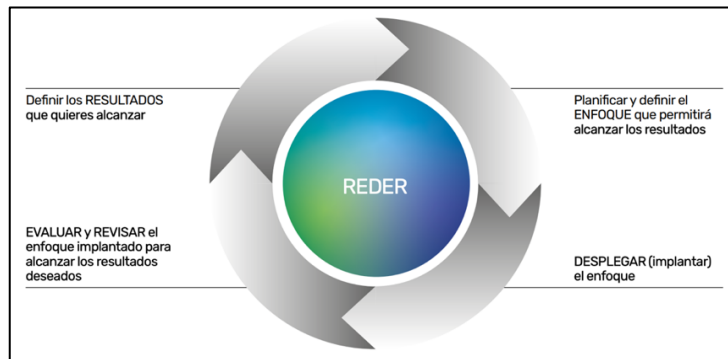
Nota: Adaptación propia a partir de los elementos clave del esquema PDCA (Deming, 1982) y del esquema PDSA (Moen y Norman, 2010).

Otro elemento importante dentro de la evolución progresiva de los modelos de calidad es la introducción del concepto de excelencia, que no atiende únicamente a la satisfacción del cliente directivo sino también a otras cuestiones humanísticas y sociales, llegando a un nuevo nivel transformacional en el que se incluyen elementos como la sostenibilidad¹. Dentro de esta perspectiva, la excelencia busca una innovación continua y refleja la importancia de la capacidad que tiene una organización para aprender, innovar y ser creativa (Dahlgaard et al., 2019). Esta idea de excelencia se concretó en el ciclo REDER. Dicha herramienta de diagnóstico para detectar fortalezas y oportunidades de mejora se estructura en cinco elementos que, si bien agrupa dos de ellos en una misma etapa (ver Figura 3), se compone de los siguientes puntos (EFQM, 2025)²:

¹ La investigación actual en este campo une los principios, las prácticas, modelos y sistemas de gestión de calidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible u otros programas internacionales de compromiso con el medio social y natural (Sánchez Franco et al, 2023).

² Respecto a la herramienta REDER previa, la mayor diferencia está en la reducción de las tablas de evaluación, pasando de tres a dos bloques en Dirección, Ejecución y Resultados.

Figura 3. Ciclo de la herramienta de evaluación REDER.



Nota: Tomado de la lógica REDER (p. 53) en el Modelo EFQM 2025 (EFQM, 2025).

- Resultados (R): concreta lo que se quiere conseguir con la estrategia y afecta a logros operativos, a las tendencias y a la satisfacción de grupos de interés.
- Enfoque (E): que planifica y desarrolla en función de los objetivos, debiendo corresponder con las dinámicas y criterios de la organización.
- Despliegue (D): implementa los enfoques de manera eficaz y oportuna para que toda la organización conozca lo que se hace.
- Evaluación (E): se mide lo realizado para poder comprender y compartir la valoración de la efectividad del enfoque y del despliegue.
- Revisión (R): identifica, prioriza, propone y planifica mejoras que permitan a la organización a aprender de sí misma.

Hoy se habla incluso de una Calidad 4.0, menos costosa y de mayor eficiencia, con sistemas de monitorización en línea en tiempo real y que está profundamente conectada a la industria tecnológica, a la IA³ y a la digitalización, a pesar de que aún es necesario un mayor desarrollo teórico y empírico sobre este modelo incipiente, así como

³ El Liderazgo Tecnológico apuesta por el uso de la tecnología para la innovación, la sostenibilidad y la creación de valor dentro y fuera de la organización (EFQM, 2025).

sobre su impacto operativo, financiero y social en ámbitos empresariales (Antony et al., 2023; Liu et al., 2023; Sánchez Franco et al., 2023).

4.1.3. Modelos de Gestión y Evaluación: un enfoque a los procesos

Como ya se ha indicado en el desarrollo teórico previo, existen varios modelos o sistemas para gestionar tanto la calidad como la evaluación y mejora de las organizaciones. Más que el análisis pormenorizado de cada uno de los SGC se pretende a continuación apreciar en cada uno de qué manera los procesos asumen un papel protagonista en sus fundamentos, tal como se mencionó anteriormente. La selección de los sistemas responde a los cuatro de los principales modelos de gestión existentes (Fernández Fernández, 2003; Martín Pérez y Martín Seco, 2013).

- Grupo de normas ISO 9000: Es una familia de normas que sirven como referencia internacional para asegurar la calidad de los procesos y actividades, así como la satisfacción del cliente. Promueven el establecimiento, la mejora continua y el mantenimiento de los SGBP (JCYL, 2004). De hecho, la norma ISO 9000 (ISO, 2015a) especifica entre sus principios de gestión el enfoque a procesos, indicando que estos permiten una mayor eficacia y eficiencia de la organización cuando esta entiende sus actividades como procesos interrelacionados y alineados en un sistema coherente que puede ser optimizado. Eso favorece la capacidad de la organización para ocuparse de sus procesos clave y de sus oportunidades de mejora al generar resultados coherentes y previsibles. La norma ISO 9004 (ISO, 2018a) incide en que es necesario que cada organización determine ese sistema de procesos que le es propio. En el campo educativo surge la norma ISO 21001 (ISO, 2018b). En su Anexo E, sobre procesos, medidas y herramientas en organizaciones

educativas, se ofrece un elenco de posibles procesos a sistematizar, así como posibles dimensiones a medir y herramientas con las que llevarlo a cabo.

- Modelo EFQM de Excelencia: Vinculado al ciclo REDER anteriormente expuesto, se trata de un modelo holístico y no prescriptivo (Russell, 2000; Dahlgaard-Park, 2008), que busca la gestión de las organizaciones enfocándose en su funcionamiento operativo y la orientación a los resultados (las relaciones causa-efecto entre lo que hace la organización, el cómo lo hace y qué logra), analizando su modo de trabajo y los desafíos y mejoras prioritarias para permitir metas sostenibles a largo plazo (EFQM, 2025). En la Figura 4 se plasman los 7 criterios que posee el modelo actual, agrupados en 3 bloques (Dirección, Ejecución y Resultados) para que la organización pueda medirlos y tener datos sobre la percepción de sus grupos de interés, la creación de valor sostenible y su gestión del funcionamiento y transformación.

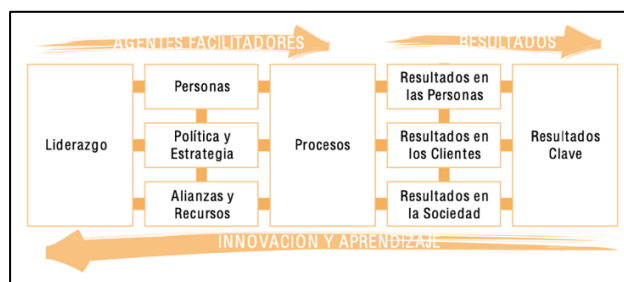
Figura 4. *Modelo EFQM.*



Nota: Modelo EFQM actual, extraído de EFQM (2025).

Si se observa el modelo primitivo (EFQM, 1999), es posible comprobar que los procesos han ocupado siempre el centro de su esquema (ver Figura 5), aunque están presentes en todos los criterios y subcriterios (Beltrán Sanz et al., 2009).

Figura 5. Esquema del modelo EFQM inicial.



Nota: El esquema muestra los 9 criterios del primer modelo EFQM. El quinto propone diseñar procesos a través de sistemas estandarizados. Extraído de EFQM (1999).

Aunque en la actualidad los criterios se han reducido, se puede comprobar en el actual que se mantiene un quinto criterio, sobre gestión del funcionamiento y la transformación. Este sigue situando los procesos en una posición privilegiada y tiene en cuenta la gestión y mejora estos en toda la organización, así como la reestructuración oportuna según necesidades operativas y futuras.

- **Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM):** Tal como explica Ruiz Martínez (2023), se trata de un modelo de gestión de calidad diseñado para las organizaciones públicas que busca facilitar la implantación de modelos de calidad más complejos⁴. El modelo permite un diagnóstico de la organización y también establecer actuaciones para conseguir una mejora continua que permita establecer líneas de actuación futura (Martín Pérez y Martín Seco, 2013). Publicado por el Ministerio de Política Territorial y Función Pública (MPT, 2021a), el modelo EVAM se constituye a través de 5 ejes principales, así como dos ejes transversales de integridad y comunicación (ver Figura 6).

⁴ Fue uno un proyecto de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), disuelta por el Real Decreto 769/2017. Sus funciones fueron asumidas por el Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas, que ha realizado diferentes actualizaciones.

Figura 6. Modelo EVAM.



Nota: El segundo eje del modelo EVAM® trata de forma específica la identificación, gestión y mejora de los procesos conforme a la política y estrategia. Extraído de MPT (2021a).

Cabe destacar que el segundo de sus ejes trata de los procesos, identificando al cliente con el ciudadano y atendiendo a su satisfacción para la mejora de los procesos. De hecho, en dicho eje, se destaca el diseño y gestión sistemática de los procesos (con su identificación, objetivos, indicadores y propietarios) así como la introducción de mejoras e innovaciones en los mismos para generar mayor valor (incluyendo la medición y el análisis de satisfacción del ciudadano).

- Modelo del Marco Común de Evaluación (CAF): se trata de un modelo basado en la autoevaluación y concebido para el sector público. Las últimas versiones responden a los cambios que se han dado en la gestión pública y en la sociedad, incorporando elementos relacionados con la digitalización, la agilidad, la sostenibilidad y la diversidad (MPT, 2021b). Perteneciendo a la familia TQM, está inspirado originalmente en el Modelo EFQM, tal como se puede observar con claridad en la Figura 7.

Figura 7. Estructura del Modelo CAF.



Nota: En la imagen, la estructura del modelo CAF se corresponde con la del primer modelo EFQM (ver Figura 5). Extraído de MPT (2021b).

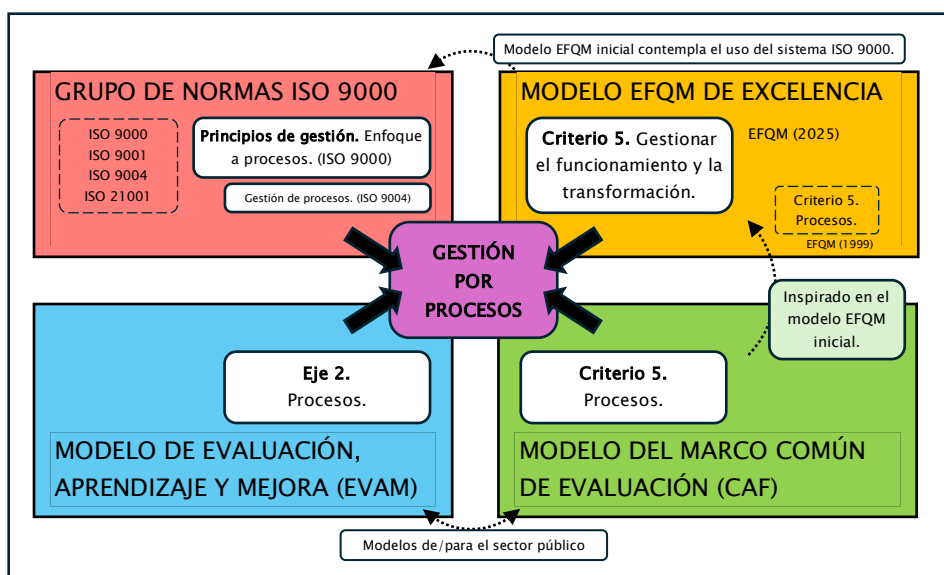
El modelo funciona a partir de 9 criterios, que se desarrollan en 28 subcriterios. Sus principios contemplan la “gestión por procesos y hechos” (MPT, 2021b, p. 7–8). El quinto criterio trata así los procesos (priorizando los procesos clave) y se subdivide en tres subcriterios relacionados con el diseño y gestión de los procesos mediante enfoques como la metodología LEAN⁵, la orientación a los clientes/ciudadanos de los productos generados y servicios prestados para lograr su colaboración, y la coordinación de los procesos dentro de la organización y con otras unidades de la Administración Pública y organizaciones relevantes. Esteban Luis y López García (2023) destacan que este modelo ha sido el referente para introducir la cultura de mejora continua dentro del ámbito educativo de la Región de Murcia.

Como conclusión de esta descripción de los modelos se puede observar en la síntesis comparativa de la Figura 8 que son diferentes propuestas pero que, en todas ellas, se contemplan los procesos como un elemento fundamental de cada una de ellas. De hecho, un estudio más detallado publicado por Russell (2000) comparando las

⁵ Busca primar la eficiencia, aumentar la satisfacción del cliente y reducir los recursos invertidos.

normas ISO 9000 y el modelo EFQM muestra que ambos están especialmente conectados en lo relativo a los procesos, encontrando vínculos en todos los subcriterios analizados.

Figura 8. Orientación a los procesos en los modelos ISO, EFQM, EVAM y CAF.



Nota: La síntesis permite observar que los modelos analizados sitúan la gestión por procesos como elemento clave o en sus principios, criterios o ejes. Elaboración propia.

Sin embargo, existen diferentes matices que las distinguen unas de otras. Tal como señalan tanto Martín Seco (2015) como Dahlggaard (2019), hay diferencias en su aplicación ya que, si bien las normas ISO 9000 ofrecen requisitos para los SGBP y plantean mecanismos para su evaluación y mejora, los TQM (como el modelo EFQM) permiten comparar el desempeño de la organización con otras usando las puntuaciones obtenidas⁶. Por otro lado, Russell (2000) también apunta diferencias en el alcance, siendo más amplio en el caso de EFQM. Pese a todo, y tal como señalan Martín Pérez y Martín Seco (2013), parece claro afirmar que todos estos modelos de gestión y evaluación incluyen entre sus principios o fundamentos el “enfoque a procesos”.

⁶ Eso explica la diferencia entre los Premios Deming, que priorizan el núcleo del SGC, y los Premios EFQM de Excelencia, centrados en la puntuación y resultados (Cao et al., 2024).

4.1.4. Los procesos y sus elementos.

Es momento para poder ahondar en el concepto de proceso que se señaló al principio. De acuerdo con la norma ISO 9000 (ISO, 2015a), un proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”. Este resultado también puede ser llamado salida, producto o servicio, según el contexto. Y, además, estas salidas pueden constituirse como entradas de otros procesos. Esta interrelación o interacción entre dos o más procesos cabe considerarse también como un proceso, generando una red coherente (ISO, 2018a).

Por su parte, el Modelo EFQM define los procesos como “conjunto de actividades que se repiten en el tiempo y que interactúan entre sí, y donde la salida de una actividad se convierte en la entrada de otra” (EFQM, 2025, p.70).

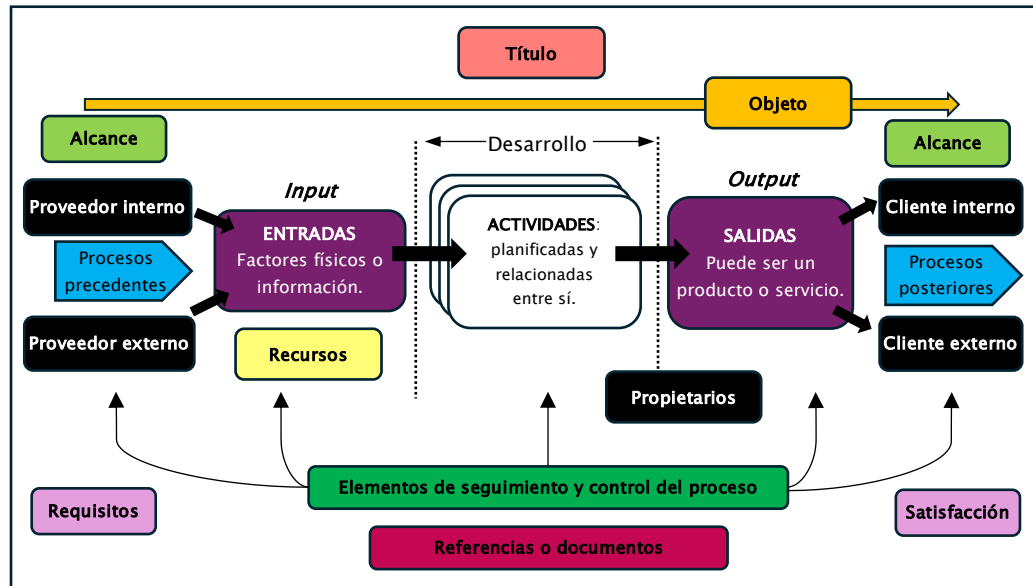
En el caso de Martín Castilla (2006), su definición, más orientada hacia la Administración pública, indica que:

Se entiende por proceso a la secuencia ordenada de actividades, incluidas los trámites de los procedimientos, interrelacionadas entre sí, precisas para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como destinatario, usuario o beneficiario de los servicios o prestaciones públicas, que transforman unos inputs en unos outputs y que crean valor intrínseco para éstos (p.17).

A partir de las definiciones propuestas y del análisis previo de los modelos, parece comprensible resaltar que los procesos constituyen una pieza clave al ser un conjunto de actividades planificadas que, relacionadas entre sí, utilizan las entradas o *inputs* para proporcionar una salida o resultado. En la Figura 9 puede observarse la esquematización de un proceso individual, añadiéndose a lo anterior todos sus agentes y elementos, integrando las conceptualizaciones de diferentes fuentes sobre dichos

elementos (ISO, 2015b; JCYL, 2004; Martín Castilla, 2006; Beltrán Sanz et al., 2009; Martín Pérez y Martín Seco, 2013).

Figura 9. Representación esquemática de los elementos de un proceso individual.



Nota: Se pueden observar agentes, elementos y actividades relacionadas. Elaboración propia a partir de la ISO 9004 (2018a), completada con otros (JCYL, 2004; Martín Castilla, 2006; Beltrán Sanz et al., 2009; Martín Pérez y Martín Seco, 2013).

Entre los agentes, se definen:

- **Proveedor:** Es quien alimenta el proceso, pudiendo ser interno o externo a la organización. También pueden ser funciones de la organización o procesos precedentes, si estos están interrelacionados.
- **Cliente:** Es a quien se destina el producto o servicio que se da en la salida del proceso, y puede ser interno o externo. Además, puede dar pie a procesos posteriores.
- **Propietario:** Es la persona responsable, que ha de liderar el conjunto de actividades, así como su funcionamiento, asegurando su control, el seguimiento de resultados e indicadores y la mejora del proceso.

Entre los elementos, se contemplan:

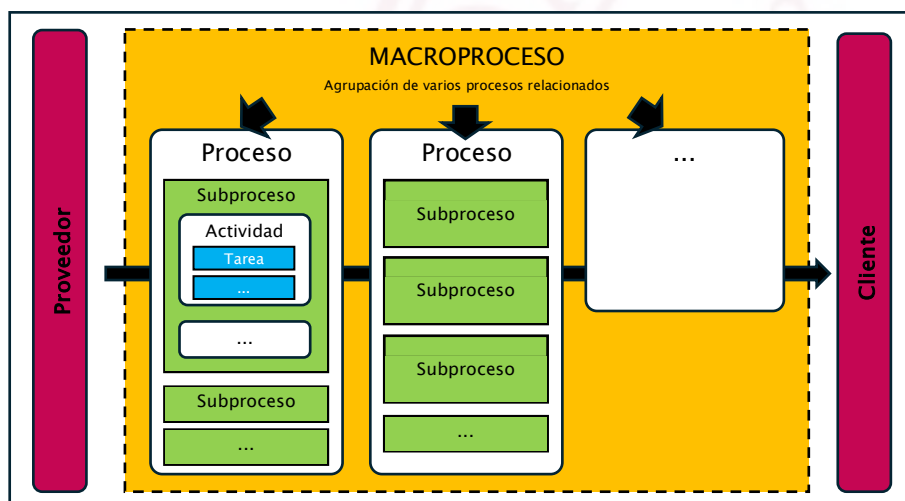
- *Título*: Es el nombre del proceso, que debe ser fácilmente identificable.
- *Objeto*: Constituye el objetivo o finalidad del proceso, su misión.
- *Alcance*: Delimita el inicio y la finalización, constituyendo sus límites.
- *Entradas o "inputs"*: Se refiere al conjunto de factores físicos o de información sobre los que se va a actuar por medio de actividades (Hernández Bolaños, 2022), que pueden ser proporcionados por un proveedor interno o externo o bien venir de otro proceso.
- *Salidas o "outputs"*: Se trata del resultado de un proceso, es decir, de los productos o servicios generados y entregados al cliente, con valor, según unos requisitos prefijados para satisfacer su necesidad.
- *Recursos*: Es el conjunto de medios para poder desarrollar el proceso y pueden incluir tanto las personas de la organización, como su equipamiento, técnicas, métodos de trabajo e infraestructuras.
- *Requisitos*: Constituyen las necesidades o expectativas que tiene el cliente, sea como algo implícito u obligatorio, como requerimientos deben ser satisfechos según una serie de atributos que dan valor.
- *Satisfacción*: Es la percepción que puede tener el cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas que tenía.
- *Elementos de seguimiento y control del proceso*: Constituidos como un sistema de control contempla los indicadores del proceso y del resultado, así como su medición, para evaluar el rendimiento y la satisfacción del cliente. También podemos considerar las variables de control, sobre cuyos parámetros se tiene capacidad de actuar durante el proceso.
- *Referencias o documentos*: Constituye la documentación que regula el proceso y que debe ser tomada en cuenta para su desarrollo.

4.1.5. Tipos de procesos y su clasificación

Los procesos toman así protagonismo al ser la unidad básica de gestión del sistema (Hernández Bolaños, 2022). Pero, tal como indican Beltrán Sanz et al. (2009), los principales modelos no prescriben una tipología de proceso lo que obliga, previamente a la elaboración de cualquier mapa de procesos, a plantear posibles agrupaciones para las que no existen reglas específicas.

De hecho, no todas las organizaciones tienen el mismo nivel de complejidad. A la hora de realizar el despliegue de un SGBP, estos podrían necesitar que se establezcan varios niveles dentro del sistema para que no sea demasiado complejo (por ejemplo, si existen varios departamentos). Por un lado, podrían darse agrupaciones procesos mayores y, a su vez, desplegarse otros procesos en divisiones inferiores de menor nivel (Martín Castilla, 2006, JCYL, 2004; Beltrán Sanz et al., 2009; Martín Pérez y Martín Seco, 2013). Conforme a la Figura 10, según a estos autores, habría:

Figura 10. Componentes, agrupación y subdivisión de los procesos.



Nota: Se pueden observar diferentes niveles en que los procesos pueden ser agrupados y subdivididos, y sus componentes. Figura de elaboración propia.

- **Macroprocesos:** Agrupan varios procesos que están interrelacionados, especialmente en organizaciones de gran complejidad.

- *Procesos*: Suponen un nivel fundamental al agrupar diferentes actividades relacionadas y ordenadas para generar un producto o servicio.
- *Subprocesos*: Resultan de la división de un proceso, como partes bien identificables que agrupan actividades lógicas que están relacionadas entre sí. Los subprocesos son de utilidad para poder aislar los problemas que puedan aparecer (JCYL, 2004).
- *Actividades o actuaciones*: Constituye la agrupación de tareas relacionadas con un fin común, dentro de un proceso o subproceso.
- *Tareas*: Refiere la parte más pequeña de trabajo, asignable a personas concretas y no siendo fraccionable. Al especificar los procesos, no es necesario que desarrolle tanto detalle (JCYL, 2004). El conjunto de varias tareas da lugar a una actividad.

En cuanto a los tipos de procesos, de acuerdo con Martín Castilla (2006), los procesos pueden ser clasificados en tres categorías fundamentales, que coinciden con los enunciados en el Modelo EFQM (EFQM, 2025):

- *Procesos clave*: propician que la organización consiga su misión (necesidades de los clientes y su satisfacción) y, por ello, constituyen su razón de ser al vincularse con la secuencia de valor añadido y/o la prestación del servicio. Las organizaciones dependen de este tipo de procesos ya que están relacionados directamente con los clientes y emplean un alto nivel de recursos (Martín Pérez y Martín Seco, 2013). También pueden aparecer denominados como procesos operativos o procesos de servicio (JCYL, 2004; Beltrán Sanz et al., 2009). Cada uno de estos corresponderá a un servicio y consta de sus entradas, salidas, resultados..., por lo que precisan ser diseñados, planificados y desarrollados.

- *Procesos de soporte o apoyo:* dan soporte, disponiendo y gestionando recursos, de modo faciliten el desarrollo de los procesos clave auxiliando al cliente interno⁷ de la organización, lo que incluye la gestión económica, los suministros, los recursos humanos, de comunicación, la tecnología u otros (vigilancia, limpieza...), así como la coordinación de los Sistemas de Gestión.
- *Procesos estratégicos o de gestión:* son procesos transversales que responden a políticas y estrategias de la organización, a su comunicación y difusión, al establecimiento de una dirección estratégica (la misión, visión y valores) o con la de definición y el control de sus objetivos, atendiendo a su planteamiento de futuro e integrando su mejora continua.

De acuerdo con Beltrán Sanz et al. (2009), la norma ISO 9001 (ISO, 2015b) permitiría considerar otros tipos de procesos según los diferentes capítulos de esta, como podrían ser los procesos de planificación, los procesos de gestión de recursos o los procesos de medición, análisis y mejora. No existe un modelo cerrado. Por eso, la JCYL (2004) menciona también los procesos críticos. Son aquellos que, por el riesgo técnico o la complejidad, o por otras razones, requieren una mayor atención. Por su parte, Martín Pérez y Martín Seco (2013), sirviéndose de la clasificación previa presentada, añaden otros dos tipos al desdoblar del anterior tercer grupo los siguientes tipos de procesos:

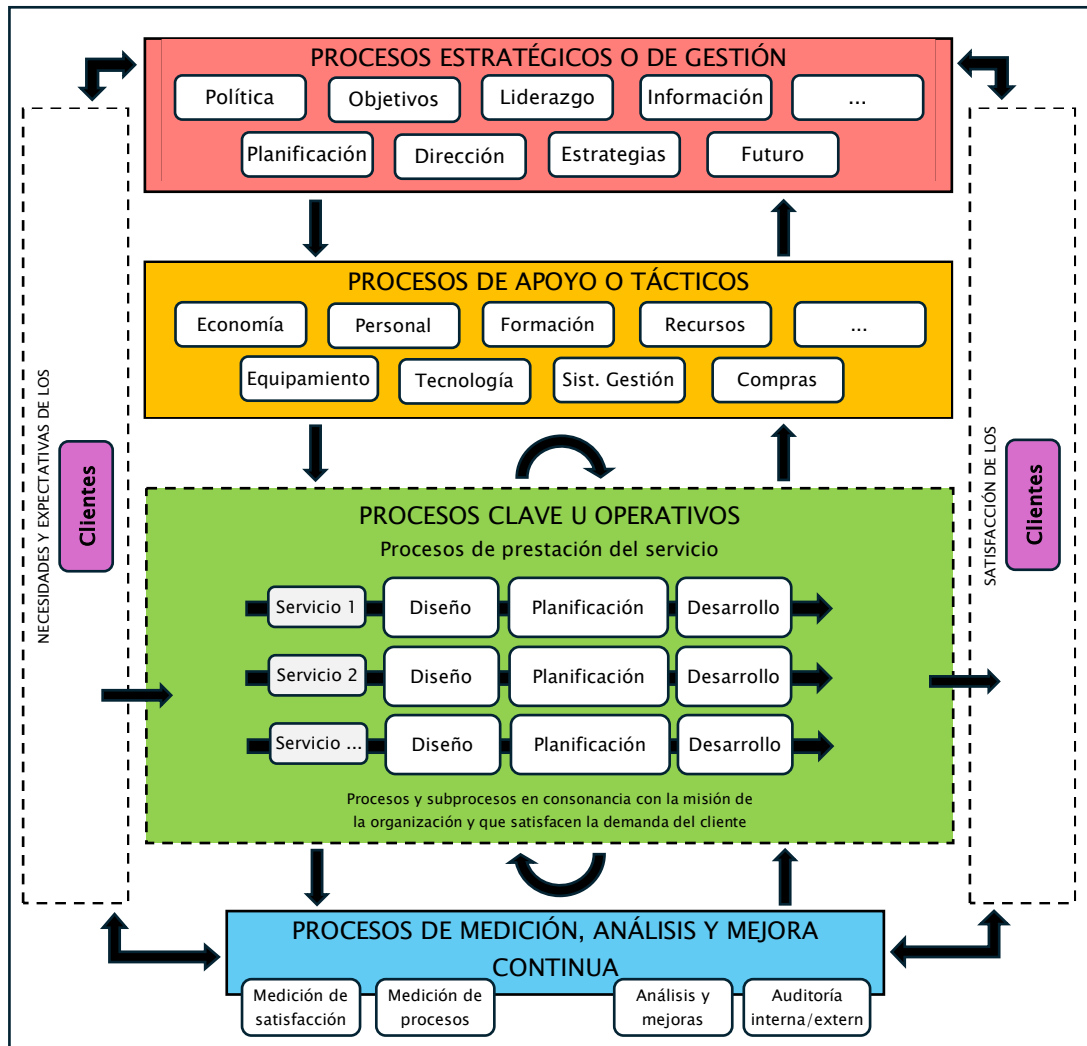
- *Procesos de medición y control:* permiten el seguimiento de otros procesos mediante indicadores y modelos de evaluación/autoevaluación.

⁷ Los agentes de la propia organización que requieren de un determinado producto para desarrollar otro proceso. En el tema que ocupa, podría ser otro personal de la Inspección Educativa o docentes u otras unidades administrativas que solicitasen información o documentación.

- *Procesos de mejora continua*: contemplan la identificación, selección y tratamiento de áreas de mejora y planes preventivos y correctivos.

De la síntesis de las categorías propuestas por los diferentes autores, podría plantearse un mapa orientativo de los principales tipos de proceso (ver Figura 11).

Figura 11. *Ejemplo de un mapa general de procesos.*



Nota: En el mapa se aprecian los diferentes niveles o bloques, que responden a las tipologías. Fuente: Elaboración propia a partir del esquema propuesto por Martín Pérez y Martín Seco (2013), incluyendo las propuestas y representaciones de Martín Castilla (2006), EFQM (2025), JCYL (2004), Beltrán Sanz et al. (2009).

En el modelo se puede observar que la organización comienza determinando su estrategia en relación con las expectativas de los clientes. De este modo, podrá alinear

los recursos y sistemas necesarios para poder realizar, en un siguiente paso, la prestación del servicio, que es su razón de ser fundamental. Asimismo, las necesidades y expectativas de los clientes podrán determinar indicadores de medición, que permitan recoger información sobre los procesos y sobre la satisfacción de los clientes para poder analizarla y mejorar los procesos clave de la organización. Es así necesario, revisar los recursos de los que se disponía y reconsiderar la estrategia, estableciendo un ciclo de mejora continua, que incidirá sobre la calidad de los procesos clave de la organización.

4.1.5. Etapas en el diseño e implementación

Como ya se ha visto anteriormente, los procesos muestran un ciclo de vida propio basado en su diseño, implantación, ejecución y seguimiento (Reif et al., 2019). Existen diferentes propuestas para poder realizar la definición de un SGBP (JCYL, 2014)⁸. Por su simplicidad, se abordará el de Martín Pérez y Martín Seco (2013). Estos autores proponen desarrollar este procedimiento en tres etapas diferenciadas:

- La *primera etapa* se centra en la evaluación inicial para determinar las necesidades de los clientes, la cultura organizacional (con la concreción de la Misión, Visión y Valores de la organización) y el plan de trabajo. Para ello, es también conveniente hacer un diagnóstico inicial de la organización, así como recopilar documentación e información.
- La *segunda etapa* prioriza el diseño y codificación. Ello supone determinar los documentos y elaborarlos. Entre los documentos de un SGBP, serán necesarios como mínimo el Manual del Sistema, el Mapa de Procesos y las Fichas de Proceso.

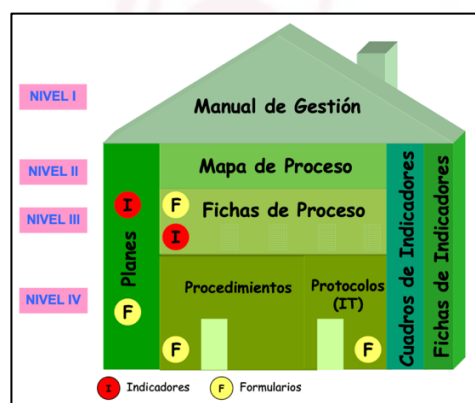
⁸ En el modelo de la JCYL (2004) se proponen 11 etapas diferentes, desde la concienciación de la dirección y la constitución de grupos, pasando por el análisis de datos, la identificación y descomposición, hasta la definición del seguimiento, su medición y mejora.

Por otro lado, se puede completar con procedimientos, instrucciones de trabajo o formularios. En esta etapa se planteará también un sistema de control y evaluación (con indicadores y la medición de la satisfacción del cliente), con el método de evaluación y mejora y la elaboración del Manual de gestión.

- La *tercera etapa* es la implementación, con la puesta en marcha y mantenimiento, estableciendo el Ciclo de Gestión. Se incluyen la revisión, aprobación, distribución, entrada en vigor, actualización y control de los documentos.

Sin embargo, es importante no olvidar que las organizaciones que están en funcionamiento (como es el caso que de este trabajo), por lo que ya viven inmersas en procesos. Por eso, a la hora de implementar un SGBP la importancia reside muchas veces en identificarlos y gestionarlos adecuadamente según su significatividad (Beltrán Sanz et al., 2009). Cabe destacar por eso la importancia de un buen análisis, así como también describir, documentar y representar los procesos (Bureau Veritas, 2009). La Figura 12, permite comprender de forma jerárquica los elementos de la segunda etapa, referidos a los documentos del Sistema de Gestión, y organizados en cuatro niveles de importancia.

Figura 12. Estructura documental de un Sistema de Gestión basado en Procesos.



Nota: El Manual de Gestión, el Mapa de Proceso y las Fichas de Proceso son elementos imprescindibles de un SGBP. Extraído de Martín Pérez y Martín Seco (2013, p.109).

De entre todos ellos, se abordan a continuación los más relevantes, por ser partes fundamentales de un SGBP.

El *Manual de Gestión* es la guía del Sistema que contiene el funcionamiento de la organización, así como la cultura de la organización (su Misión, Visión y Valores) y los objetivos generales de la organización.

Por otro lado, el *Mapa de Procesos* contiene una representación esquematizada de los grandes procesos (Fernández Fernández, 2003; Martín Castilla, 2006; Junta de Castilla y León, 2004). Aunque ya se abordado su flexibilidad al describir los tipos de procesos, es importante definir los estratégicos, claves, de apoyo, de medición y de mejora continua (ver Figura 11). Igualmente, cabe considerar el desglose que se quiere hacer y el nivel que se pretende alcanzar (macroprocesos, procesos, subprocesos, actividades...). Sin embargo, el Mapa de Procesos no permite ver cómo son los procesos por dentro y la transformación de las entradas en salidas, sino que únicamente los identifica y muestra la relación entre ellos (Beltrán et al., 2009). El Mapa de Procesos constituye una de las piezas clave del sistema de gestión.

Además, las *Fichas de Proceso* son documentos correspondientes a cada proceso individual (ver Figura 13). Contiene todos los datos de un proceso (datos identificativos, agentes, elementos del proceso, objeto, descripción...), así como la descripción de las actividades realizadas y su relación. El objetivo es que se convierta en un soporte de información que recabe las características más importantes para el control de las actividades y la gestión del proceso, permitiendo que este se realice de manera eficaz y se pueda controlar (Beltrán et al., 2009). Pueden contener diagramas de flujo para describir las actividades relacionadas que hay dentro del proceso (ver Figura 14). Según Martín Castilla (2006), estos, también llamados esquemas gráficos o flujogramas, permiten no sólo el análisis sistemático de los procesos, sino que facilitan la

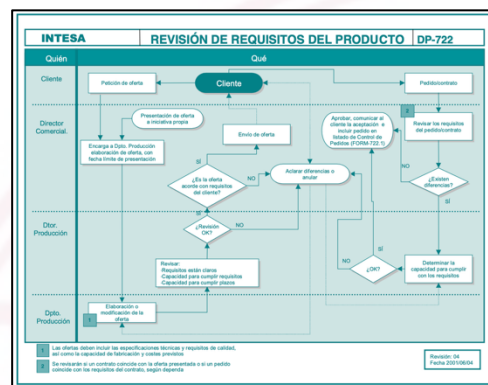
comunicación y la comprensión global de los mismos. Estos diagramas deberán estar elaborados según unas pautas específicas⁹, vinculando actividades y los responsables de su ejecución a través de la simbología específica que se puede observar en el Anexo I. Las actividades, relacionadas y secuenciadas entre un inicio y un final definidos, cuentan con bifurcaciones que permiten un grado controlado de decisión según indicadores internos y los parámetros sobre los que puede actuar su propietario. En estos diagramas se considera importante que muestre un “quién-qué” para relacionar responsables con actividades (Beltrán et al., 2009).

Figura 13. Ejemplo de Ficha de Proceso.



Fuente: Beltrán et al. (2009).

Figura 14. Ejemplo de Flujograma.



Fuente: Beltrán et al. (2009).

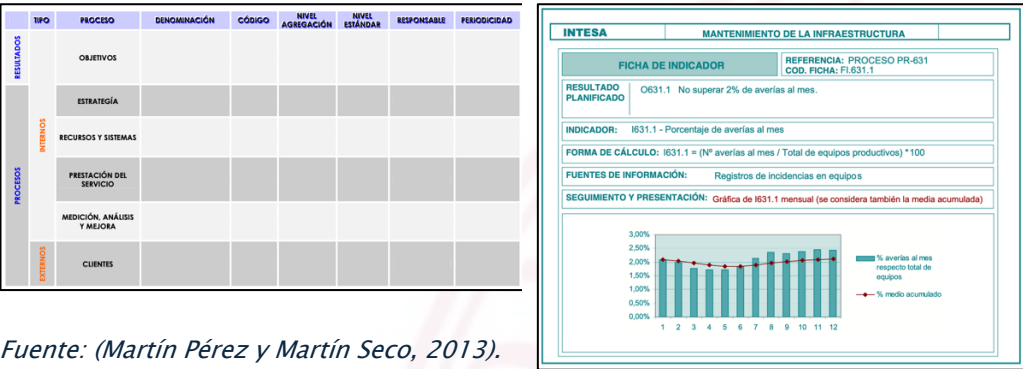
Finalmente, el *Cuadro de Indicadores* consiste en un documento con los indicadores del Sistema (ver Figura 15), tanto los asociados a los procesos como al resultado, que atienden a las variables clave o de control (Martín Pérez y Martín Seco, 2013). Estos indicadores medibles, verificables y asequibles deberán realizarse en base

⁹ Existen varios modelos de símbolos normalizados para la elaboración de los flujogramas. El más habitual es el de la American National Standards Institute (ANSI) referido como ANSI X3.5-1970 (ANSI, 1970) y que sirve de referencia para la elaboración del Anexo I. Por otro lado, y semejante a la anterior, se encuentra la norma ISO 5807 (ISO, 1985).

a parámetros básicos de la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad o adaptabilidad (en cuanto capacidad para el cambio y anticipación al mismo) así como a las expectativas de clientes y gestores para las actividades de la organización (Junta de Castilla y León, 2004; Martín Castilla, 2006). Además, es posible elaborar las fichas para cada indicador, con el detalle de datos sobre elementos como su medición, modo de cálculo o tendencia (ver Figura 16), ya que sobre un proceso puede haber más de un elemento de medición. Los valores de los indicadores, a lo largo del tiempo, permitirán a la organización decidir si actúa sobre el proceso, pensando en la mejora de la calidad.

Figura 15.
Plantilla de Cuadro de Indicadores.

Figura 16.
Ejemplo de Ficha de Indicador.



Fuente: (Martín Pérez y Martín Seco, 2013).

Fuente: Beltrán et al. (2009).

4.2. La Inspección Educativa

4.2.1. Aplicabilidad de los sistemas de gestión al ámbito educativo

La mejora de la calidad educativa es una cuestión actual en el sistema educativo español (Consejo Escolar del Estado, 2024). Pero esta mejora y el empleo de SGC en los centros escolares aparecen apoyados por el actual marco normativo. La LOE–LOMLOE establece en el artículo 2bis.4 que el sistema educativo español debe regirse, entre otros, por el principio de calidad. Por otro lado, en su artículo 121.2ter contempla la incorporación de planes de mejora a partir de la evaluación de los centros y de sus resultados, de tal modo que se puedan desarrollar estrategias y actuaciones que

promuevan la mejora, la coordinación y la relación de los agentes y su entorno. Además, el artículo 122 bis apoya la promoción de acciones que fomenten la calidad de los centros y establece que estos podrán tomar como referencia diversos modelos de análisis y gestión. Para su desarrollo, y unido a la rendición de cuentas, la norma contempla elementos de planificación estratégica como los objetivos, los resultados a alcanzar, la gestión, el marco temporal o la programación de actividades.

Respaldando lo normativo, existe una reflexión ya asentada a través de diferentes publicaciones que refleja que los centros pueden aprovechar la autoevaluación y la elaboración de los planes de mejora para mejorar su realidad, para aprender y para realizar procesos de evaluación conjunta y participada que ayuden a avanzar (Estefanía Lera, 2024). Desde hace años se ha apoyado la conveniencia de que la Administración educativa impulsase procesos de autoevaluación de los centros y el desarrollo de una mejora sostenida de la calidad de los centros a través de diferentes modelos (Martínez Mediano y Riopérez Losada, 2005; García Flores, 2006; Ramírez y Lorenzo, 2016).

Por otro lado, a partir de la experiencia en el territorio español de la implantación de SGC en centros educativos, diferentes estudios reflexionan sobre sus aportaciones. En el caso de los SCG basados en la ISO 9001, un conjunto de estudios realizados a través de cuestionarios a docentes y equipos directivos de centros de Castilla y León, Madrid, Andalucía y Valencia revelan que el profesorado considera que el uso de los SGC tenía un claro impacto positivo en la mayoría de las dimensiones de los procesos de enseñanza-aprendizajes y valoraba también la mejora de las dimensiones de gestión y planificación estratégica del centro, comunicación, aprendizaje de la organización y relaciones externas, siendo que estas percepciones se incrementan cuanto más tiempo lleva desarrollándose el SGC (Fernández Cruz et al., 2019; Rodríguez Mantilla et al., 2019; Rodríguez Mantilla et al., 2021). Estos resultados son semejantes a los obtenidos en otra

muestra de 26 centros concertados, destacándose la importancia de seguir consolidando el uso de modelos de SGC y la formación del profesorado (Arribas Díaz y Martínez Mediano, 2018).

En el ámbito de otros SGC, como el modelo EFQM o el modelo PCI (Villa Sánchez et al. 2021), un estudio de Díez et al. (2018) realizado con 14 centros vascos que aplicaban estos dos sistemas analizó mediante un cuestionario la percepción de 315 docentes y equipos directivos sobre la política y los procesos de calidad. Los resultados mostraron que los profesores tienen una visión positiva sobre el uso de cualquiera de los dos SGC y destacan su influencia especialmente en las dimensiones de comunicación, planificación y procesos de enseñanza-aprendizaje. Además, se verificó que, cuanto más tiempo se ha estado usando alguno de los dos modelos de SGC analizados, mejor es la visión que tienen del impacto en la mejora de la calidad.

Tal como puede verse destaca en la Tabla 1, los estudios citados permiten concluir que, de forma común e independientemente del modelo de SGC empleado en el ámbito educativo dentro del marco español, existe un impacto positivo especialmente en cuestiones como la planificación estratégica, la comunicación y el desarrollo de procesos clave, mejorando el impacto percibido por los docentes y equipos directivos a medida que la implementación de los SGC se mantiene en el tiempo. En su reflexión sobre medición del impacto, esta variable se presenta como un factor importante en palabras de Fernández Díaz (2013), quien afirma que “el conocimiento que se va acumulando conduce a la reflexión de todos los miembros y a la progresiva incorporación de otros planes que permitan avanzar a la organización, consolidando un centro dinámico que evoluciona en su forma de hacer” (p. 123). Pese a ello, los datos regionales de Castilla y León muestran que el número de centros que opta por desarrollar experiencias de

calidad ha ido bajando y que, en el caso particular del modelo EFQM, sería necesario un análisis más detallado para estudiar el estancamiento de esta modalidad (Jordán, 2024).

Tabla 1. Beneficios comunes en la aplicación de SGC en centros educativos.

ISO 9001	EFQM
<p>Los profesionales docentes observan que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se produce mejora en la comunicación interna–externa de los centros. • La planificación de los centros se realiza de forma más estratégica. • Mejoran los procesos de enseñanza–aprendizaje (proceso clave). • El impacto de los SGC aumenta correlativamente a los años. 	

Nota: Los puntos comunes son extraídos de la comparación de estudios que analizan a través de cuestionarios la percepción de los equipos docentes sobre el impacto de SGC en sus centros (Fernández Cruz et al., 2019; Rodríguez Mantilla al., 2019; Rodríguez Mantilla et al., 2021; Arribas Díaz y Martínez Mediano, 2018; Villa Sánchez et al. 2021).

Así pues, una vez observado el beneficio empírico que aportan los SGC al ámbito educativo cabría plantearse si, en el caso concreto del cuerpo de IE, los SGBP podrían ser beneficiosos en el desarrollo de sus funciones y atribuciones.

4.2.2. El marco normativo de la Inspección Educativa y su modo de actuación

La actual IE asienta su trabajo en la Constitución Española ya que, al abordar el derecho fundamental a la educación, la norma establece que “los poderes públicos inspeccionarán y homologarán el sistema educativo para garantizar el cumplimiento de las leyes” (artículo 27.8). Sin embargo, hubo que esperar a la desintegración de los diferentes Cuerpos de inspección previos¹⁰ para que, más tarde, en 1995, la LOPEGCE crease el Cuerpo de Inspectores de Educación según las funciones que se le atribuían en dicha ley (artículos 36 y 37.1). Pese a ello, la LOGSE ya había referido en 1990, en su

¹⁰ Que se estableció mediante la Disposición Adicional 15, apartado 7, de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública.

artículo 55, que la IE constituye uno de los factores que favorecen la calidad de la enseñanza.

La LOE–LOMLOE tiene presente el mandato constitucional y especifica en su artículo 148 que las Administraciones públicas tienen competencia y responsabilidad en la inspección, supervisión y evaluación de todos los elementos y aspectos del sistema educativo, así como para ordenar dicha inspección, regularla y ejercerla dentro de su territorio. De este modo, tal como señala Secadura Navarro (2014), la finalidad de la IE es “asegurar el cumplimiento de las leyes, la garantía de los derechos y la observancia de los deberes de cuantos participan en los procesos de enseñanza y aprendizaje, la mejora del sistema educativo y la calidad y equidad de la enseñanza” (artículo 148.3).

La LOE–LOMLOE, sin perjuicio de lo que pueda determinar la normativa autonómica de cada uno de los territorios en los que las Administraciones públicas tienen competencias en materia de educación, establece un marco de las funciones y atribuciones de la IE en sus artículos 151 y 153, respectivamente (ver Anexo II). Entre las funciones, en los procedimientos de evaluación y mejora continua, cabría destacar la referida a la evaluación del sistema educativo y los elementos que lo integran (Puente Azcutia, 2000), así como el cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones que afecten al sistema educativo.

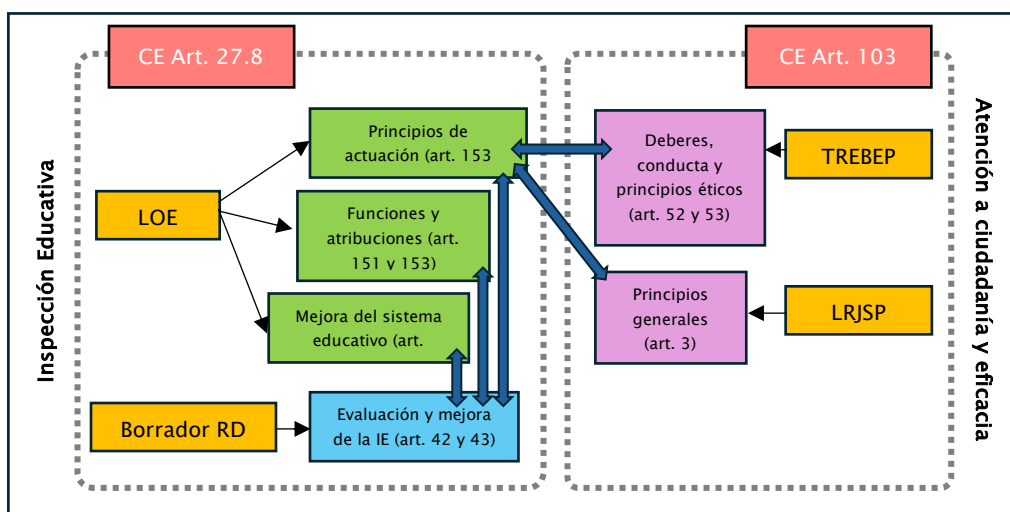
Además, en el desarrollo de dichas funciones y atribuciones, el artículo 153 bis indica los principios de actuación de la IE. Entre ellos, destaca el referido a la transparencia en cuanto a los fines de sus actuaciones, los instrumentos y las técnicas utilizados. Como indica Galicia Mangas (2024), estos aspectos no son ajenos a la propia identidad de la Inspección como servicio público, ya que el TREBEP, en sus artículos 52 y 53, indica que su práctica debe estar guiada, entre otros, por los principios de objetividad, responsabilidad, dedicación, transparencia, ejemplaridad, austeridad y

eficacia, para que su actuación responda a la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos y el cumplimiento de los objetivos de la organización, elementos destacados en términos de gestión de calidad. Por su parte, como indica Tornos Mas (2016), la dedicación al interés general de la ciudadanía y la eficacia del servicio son fundamentales. De hecho, aparecen como principios del artículo 103 de la Constitución Española y, semejantemente, apuntan los principios del artículo 3 de la LRJSP.

De forma más reciente, el MEFPD ha publicado para su trámite de audiencia e información pública un borrador del proyecto de Real Decreto para regular la IE (MEFPD, 2024). En dicho documento, además de destacar las competencias profesionales del personal inspector, entre las que sitúa la solvencia en la planificación y gestión, el legislador dedica un capítulo a la evaluación de la IE, proponiendo un sistema combinado de evaluación interna y externa del servicio para poder establecer planes de mejora continua a partir de dimensiones e indicadores que podrán determinar las Administraciones educativas. Este aspecto, sobre la evaluación, es un ámbito considerado por algunos sectores como una asignatura pendiente de la IE que era necesario abordar en el borrador (Natal Delgado y González Fernández, 2022). Además, los autores señalan que, si bien hay una cierta regulación generalista en las Administraciones educativas, en muchos casos se revela como algo superficial. En realidad, en la medida en que la IE es un elemento integrado dentro del sistema educativo, debería ser objeto de esa evaluación que afecta a todos sus elementos para analizar el cumplimiento de sus funciones, su organización y funcionamiento y cómo estas dos últimas se adecúan para poder cumplir esas funciones (Galicia Mangas, 2016).

A modo de síntesis de esta fundamentación normativa básica estatal, podría considerarse la Figura 17, coincidiendo todo ello en la importancia de asegurar la calidad y la mejora continua de la IE, sea por su esencia, sea por su vocación de servicio público.

Figura 17. Fundamentos normativos de la IE en su relación con la calidad y mejora.



Fuente: Figura de elaboración propia.

En cuanto a los reglamentos autonómicos, son las Administraciones educativas han ido concretando la normativa estatal, especialmente tras la culminación del proceso de transferencias educativas en 2000 y fruto del reparto competencial (Foces Gil, 2017). En el caso de la IE¹¹, estos reglamentos generalmente han tenido forma de órdenes, decretos y/o resoluciones. El Anexo III recoge las normativas de las diferentes CCAA y aquellos lugares en el ámbito de gestión territorial del MEFPD. Por lo general, estas normativas muestran aspectos como la organización y funcionamiento de la IE, pero también otros apartados, indicados en el Anexo IV.

Por otro lado, las Administraciones educativas desarrollan habitualmente instrumentos de planificación conocidos como Planes de Actuación, de carácter anual, trianual o cuatrienal. Los Planes son “la concreción, para un periodo determinado, de las

¹¹ Se considera, bajo esta denominación genérica, la parte de la IE que puede denominarse de “técnica” (Galicia Mangas, 2016, p. 295), por contraposición a la Alta Inspección, con un ámbito de actuación y funciones claramente diferenciadas a la primera de acuerdo a los art. 149 y 150 de la LOE–LOMLOE, y cuyas competencias corresponden al Estado.

funciones esenciales de la inspección” (Barea Romero, 2017, p. 177). Estos planes responden a una potestad administrativa discrecional para la consecución de objetivos que la normativa marque en cada momento y, por ello, se constituyen en elementos orientadores porque permiten priorizar las actividades de la IE (Galicia Mangas, 2016), vertebrándose por objetivos que definen líneas estratégicas y diferentes niveles y criterios de actuación. De este modo, se garantiza el desempeño de la IE, la homologación del trabajo inspector y se asegura el ejercicio y la coherencia de sus funciones (Oliver Pozo, 2019; Pérez Aguilar, 2019), haciendo que los Planes sean un elemento esencial para el desarrollo su labor, pero también manifestando a través de ellos el modo como la propia IE se comprende a sí misma (Barea Romero, 2024), con una serie de actuaciones distribuidas temporalmente.

Como resultado de estos planes existen diferentes tipos de actuaciones de la IE. En tanto que constituyen un procedimiento administrativo, las actuaciones pueden definirse como “un procedimiento homologado que engloba una serie de acciones de los inspectores para la consecución de determinados objetivos, entendidas estas acciones como actos intermedios puestos en marcha desde su inicio hasta su finalización” (Pérez Aguilar, 2013, p. 3)¹².

En cuanto a los tipos, existen diferentes taxonomías e incluso hay CCAA que no clasifican las actuaciones (Martín Martín y Manzano Rodrigo, 2020). Sin embargo, lo más

¹² En esta definición es posible encontrar una clara semejanza con la representación esquemática que se hizo de un proceso individual (Figura 9), teniendo en cuenta que este constituye un conjunto de actividades planificadas entre las entradas y las salidas del mismo. Asimismo, coincide con la perspectiva que defiende Martín Castilla (2006) al analizar los procedimientos administrativos como una secuencia de trámites con fases propias, que se encajan de forma adecuada con una gestión por procesos dentro de su circuito de tramitación.

común, siguiendo la propuesta de Galicia Mangas (2016), es dividir las en “ordinarias, prioritarias, específicas e incidentales” (p. 364), tal como se puede observar en la descripción recogida en la Tabla 2.

Tabla 2. *Tipos de actuaciones más habituales.*

<i>Tipo de actuación</i>	<i>Descripción</i>
Ordinarias	Son actuaciones habituales o también denominadas “funcionales” o “sistemáticas” en algunas Comunidades, que se encomiendan a los servicios provinciales se realizan frecuente y periódicamente sobre todos los centros, programas y servicios.
Prioritarias	Responden a los objetivos prioritarios de las Administraciones educativas, propuestas por órganos superiores y planificadas por los servicios centrales de IE con protocolos homologados que desarrollen procedimientos comunes de actuación. También son llamadas “preferentes” o “de actuación preferente”.
Específicas	Pretenden resolver una necesidad o tema concretos, con instrumentos y procedimientos comunes (de cara a propiciar informes, estudios internos...), planificadas por los órganos directivos de la Administración educativa.
Incidentales	Constituye un grupo variado de actuaciones también denominado como “extraordinarias” u “otras”, que no están programadas y son respuesta de situaciones que requieren una intervención inmediata.

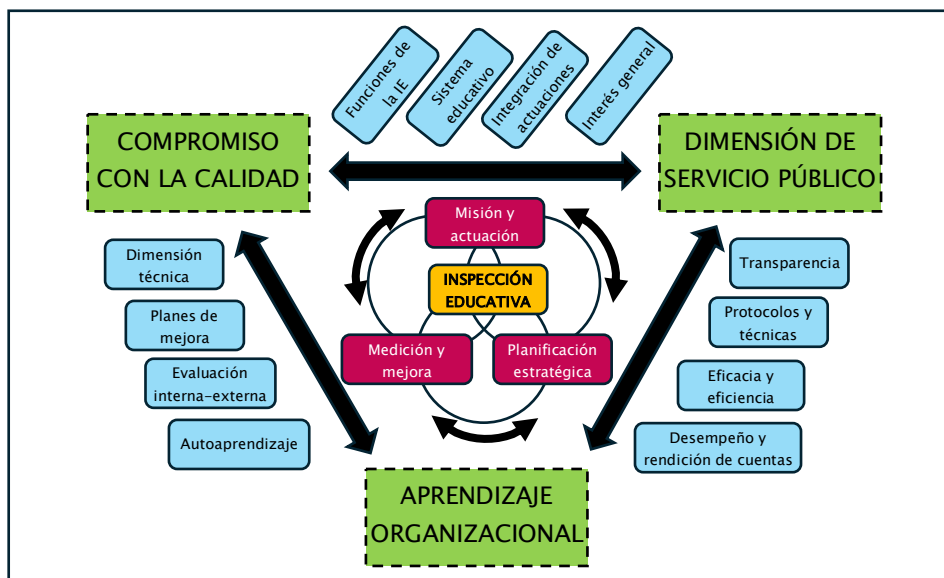
Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la síntesis de diferentes publicaciones (Galicia Mangas, 2016; Oliver Pozo, 2019; Pérez Aguilar, 2019; Pérez Aguilar y Jiménez Jiménez, 2021; Martín Martín y Manzano Rodrigo, 2020; Palomo Navarro, 2016).

4.2.3. La conveniencia de sistemas de gestión para la Inspección Educativa

Una vez analizado el marco normativo y unas pautas generales de organización de la labor inspectora, es posible hacer un análisis de la literatura sobre la reflexión en torno a la necesidad de SGBP para el desarrollo de las funciones y atribuciones propias de este cuerpo. La Figura 18 permite fundamentar esta cuestión en torno a tres ejes de

la IE que se complementan: el compromiso con la calidad, su dimensión de servicio público y su capacidad de aprendizaje organizacional.

Figura 18: Ejes de la Inspección Educativa que fundamentan su gestión por procesos.



Fuente: Figura de elaboración propia.

Es ampliamente respaldado, tanto nacional como internacionalmente, que la IE tiene un claro **compromiso con la calidad** del sistema educativo y su mejora (Cuadrado Muñoz, 2024). Por ejemplo, Campos Barrionuevo (2024) lo define en términos de un binomio funcional-biyectivo entre calidad educativa e Inspección, unido también a su dimensión técnica. Este compromiso con la calidad nace por el propio mandato constitucional de garantizar el derecho fundamental a la educación, recogido en la Carta Magna como pleno desarrollo de las personas, estando su potestad justificada por el interés general (Ramírez Aísa, 2021) en función de una “legítima delegación social” (Secadura Navarro et al., 2024, p.7). Para ello, las tradicionales funciones de supervisión, evaluación, control y asesoramiento, ampliamente analizadas en diferentes publicaciones (Campos Barrionuevo, 2017; Esteban Frades, 2019; Estefanía Lera, 2021; Pérez Aguilar, 2024), pueden bien adaptarse a su misma identidad, organización y práctica. Es decir, como agente del cambio y de la mejora en la educación, la IE tiene en

sí misma el compromiso y el reto de desarrollar un modelo que le permita ser un referente a partir de sus propias actuaciones, así como del impacto que tienen.

Sin embargo, el gran número de actuaciones ordinarias e incidentales, muchas veces inconexas, suponen un gran consumo de tiempo y recursos, así como una excesiva burocratización del trabajo inspector (Galicia Mangas, 2016; Lucendo Patiño y Vázquez Cano, 2020). De hecho, hay autores que apuestan por un cambio de modelo de Inspección. Por ejemplo, Secadura Navarro (2017), considera como clave de modernización y futuro que se pase a un modelo enfocado en el Sistema educativo donde los procesos y sus resultados se conviertan en los elementos esenciales. Semejante propuesta realizan Pérez Aguilar y Jiménez Jiménez (2021), quienes ven que existe un gran número de actuaciones independientes que suelen responder a un cumplimiento rutinario y burocrático de la normativa, algunas sin homologación y con un gran coste de tiempo, que deberían ser organizadas dentro de una gestión integral que permita racionalizar y automatizar procesos, con un desarrollo integrado de actuaciones y ámbitos de especialización¹³ del personal inspector, precisando para ello un enfoque basado en procesos que permita dar el salto a un mayor nivel de eficiencia, eficacia y calidad. Esta reflexión impulsó también a la Standing International Conference of Inspectorates (SICI) a plantear el debate sobre la necesidad de SGC en la Inspección

¹³ Sin entrar en el debate sobre la especialización, hay autores que evidencian que un modelo generalista está vinculado con tareas más formales y burocráticas (Raul Gargallo, 2013; 2019) que, pese a ser necesarias, podrían limitar el potencial y la formación de los inspectores, que parten de especialidades académicas variadas. Por ello, Toledano Peláez (2024) asocia la especialización con una mayor calidad del servicio, coexistiendo actuaciones generalistas y especializadas, propiciando grupos de trabajo que puedan abordar y dar respuesta a la complejidad de las demandas que surgen.

entre las cinco áreas de reflexión para la elaboración su plan estratégico (SICI, 2016), como modo de favorecer la mejora de los sistemas educativos a los que pertenece.

Por otro lado, la IE se constituye también como un **servicio público** consolidado históricamente (Esteban Frades, 2011; Díez Baldero, 2011), por lo que le sería aplicables los principios de la Inspección enunciados en el apartado anterior. Algunos autores destacan cómo esos principios de transparencia en técnicas e instrumentos han ido llevando a una mejora de los protocolos de actuación (Palomo Navarro, 2016; Pérez Aguilar, 2017). El problema de burocratización que se acaba de comentar deriva en una mayor atención a los documentos frente a las necesidades de la ciudadanía, por lo que hay quienes animan a que esta se transforme para recuperar esa dimensión de servicio público a la educación en torno a la supervisión y el asesoramiento (Marina Torres et al., 2015). Además, los tiempos actuales demandan de los servicios públicos no sólo una adecuada prestación sino también nuevas respuestas a las necesidades que aparecen. Por ejemplo, Rastrollo Suárez (2018) considera cómo la eficacia¹⁴, la eficiencia y la economía se han convertido en uno de los fundamentos de la gestión pública en las últimas décadas, lo que apoyaría, según el mismo autor, la combinación de modelos de gestión pública que, considerando la planificación estratégica por objetivos y su evaluación de desempeño, favorezcan el principio de efectividad en su relación con la ciudadanía.

En el ámbito educativo, si bien se debe cuidar la autonomía de los equipos de IE para dar respuesta a las necesidades reales, deben estos basar sus actuaciones en una visión estratégica y sistémica a medio plazo, fundamentada en un trabajo planificado

¹⁴ Que constitucionalmente tiene su propio fundamento en el artículo 103.1 de la Constitución Española, y que se manifiesta en otros textos ya citados como el TREBEP.

con objetivos prioritarios y apoyada en evidencias reales que promuevan una calidad que no puede ser únicamente de tipo administrativo (García Ballesteros y Pérez Jiménez, 2022). Como indica Polo Martínez (2018) ello supone renovar el marco normativo y de actuación, impulsando el análisis de datos¹⁵ y ajustándose a las necesidades del sistema educativo.

Finalmente, tiene pertinencia plantear el compromiso de la IE con la calidad en el propio servicio que ofrece al considerarla una **organización que aprende**. Esta cualidad supone destacar la capacidad que posee la Inspección para desarrollar procesos formativos, pero especialmente para reflexionar sobre sus actuaciones, definiendo objetivos y evaluándolos, con un control de los resultados que promueva su propio autoaprendizaje y gestionándolo para el rediseño y reprogramación de las actuaciones (Pérez Aguilar y Jiménez Jiménez, 2021), como propicia la perspectiva de mejora continua de los SGBP. Son varios los autores que venían señalando la necesidad básica de una dinámica sistemática y continua de evaluación y autoevaluación del propio trabajo inspector (Cercós Soto, 2019; Secadura Navarro, 2012). Una investigación realizada por Secadura Navarro et al. (2024) sobre los planes de trabajo y planes generales de actuación de la IE en España, refleja que un 5% de los referentes de la Inspección corresponden a la evaluación de la propia Inspección¹⁶. Sin embargo, entre

¹⁵ Más allá del uso de aplicaciones informáticas, Tébar Cuesta (2022) y Toledano Peláez (2024) señalan que el uso de la IA, de algoritmos y de sistemas automatizados pueden apoyar el trabajo mecánico, de gestión o material que realiza la Inspección y que podría ser llevada a cabo por personal sin una especial preparación profesional, liberando tiempo para otras cuestiones.

¹⁶ Los autores reflejan que un 7% de las actuaciones específicas o equivalentes de los referentes investigados corresponden a dicha evaluación, pero en las conclusiones apuntan a la necesidad de una instrumentación más transparente, complementada con evaluaciones externas.

las conclusiones de la misma investigación, se apunta hacia una necesidad de una instrumentación más transparente en las evaluaciones internas de los propios servicios de Inspección, así como de la necesidad de evaluaciones externas por parte de la Administración educativa competente o de terceras entidades. Estas conclusiones son consistentes con otros estudios, que defienden que esta conjunción apoyaría la eficacia y eficiencia del servicio (Alcañiz Miñano, 2024; Castillo García et al., 2022). Adaptándose de este modo al cambio y a las nuevas demandas sociales, y desde planteamientos organizacionales, la adopción de SGC en la IE tendría un impacto en la prestación de su servicio y en su mejora continua (Jiménez Alfaro y García Rojas, 2024).

4.2.4. Acoplamiento de la Inspección Educativa con los elementos de los sistemas de gestión basados en procesos

Observada la pertinencia de adoptar un SGC en la IE como herramienta en su funcionamiento ordinario, y dada la centralidad de los procesos en este tipo de modelos, cabe entonces analizar cómo conjugar los elementos de la IE con los de un modelo de SGBP como el desarrollado en la Figura 11. A modo de síntesis y para facilitar el desarrollo de la fase analítica de este trabajo, se ha elaborado el Anexo V con los elementos de la IE para cada bloque o nivel, que se desarrollan a continuación.

4.2.4.1. Procesos estratégicos o de gestión en la Inspección de Educación. Dentro de este apartado cabría identificar si la IE ha considerado el contexto (a través de cuestionarios, herramientas de planificación DAFO, memorias previas...) como elemento de partida en su planificación. Además, se observará si tiene definida su Política a través

de la Misión, Visión y Valores. Algunos de estos elementos pueden venir recogidos en otro tipo de documentación¹⁷.

Pero, en cuanto herramienta fundamental de estrategia, cabrá plantear el análisis de los Planes de Actuación, con cuestiones como su elaboración y sistema de actualización. Como ya se indicó anteriormente estos Planes sirven fundamentalmente como un elemento estratégico y contienen los objetivos a alcanzar en un medio o largo plazo. Además, podrán considerarse las políticas educativas específicas que desea desarrollar la Administración educativa, con sus líneas de trabajo y las actuaciones prioritarias a desarrollar (Barea Romero, 2024).

Se incluiría en este apartado las referencias que pueda tener la IE sobre aspectos de dirección y liderazgo a través de la descripción de su estructura organizativa, así como la existencia de comisiones o el tratamiento de los procesos de comunicación externa e interna, en la medida en que es un elemento fundamental para el adecuado funcionamiento.

4.2.4.2. Procesos de apoyo o tácticos con recursos y sistemas en la Inspección de Educación. En este punto se identifican los procesos que permiten que la IE pueda disponer de los recursos necesarios para dar soporte a su actuación (Pérez Aguilar, 2019). Se considerarán así aspectos como la gestión del personal y su provisión, especialmente sobre los sistemas de acceso a la función inspectora, así como otras

¹⁷ Por ejemplo, además de las menciones explícitas que pueda haber en algunos Planes o documentos, la Misión de la IE puede desprenderse de las funciones que le son atribuidas en las órdenes, decretos o resoluciones que la regulan dentro de cada Administración educativa. Asimismo, los Valores pueden aparecer en forma de principios de actuación o bien aparecer mencionados como referencia a posibles códigos deontológicos.

referencias a la provisión temporal de puestos. Estos elementos emanarán principalmente de la normativa regional de cada Administración educativa, a partir de los criterios base que desarrolla el Estado. También cabe destacar la Formación (canales, detección de necesidades, temas prioritarios...) y la acogida del nuevo personal inspector. Dentro de este apartado de procesos de apoyo, se pueden considerar los procesos de compras y provisión de materiales que habitualmente puede necesitar la IE, así como otros relativos al equipamiento, o sobre la gestión del tiempo. Sin embargo, en algunos de estos casos, existirá claramente una vinculación con otros servicios y sistemas de gestión externos a la IE como pueden ser Áreas Técnicas de Equipamientos, Servicio de limpieza, Sistema de Gestión Económica...

Por el avance de las TIC, habría que considerar también la existencia de programas informáticos que permitan la gestión de las actuaciones, ya que permiten dar soporte a la IE, así como al archivo y registro de las realizadas, siempre que no se trate de estrategias de implantación y uso de las TIC.

4.2.4.3. Procesos clave u operativos en la Inspección de Educación. En este bloque se incluyen las actuaciones que favorecen la prestación efectiva del servicio que se quiere proporcionar y que debe responder a las expectativas del cliente, lo que abre nuevos retos (Castán Esteban, 2016). Por norma general, las actuaciones de carácter ordinario serán las habituales para desarrollar las funciones que competen a la IE. Cabe señalar que, a pesar de existir una base común sus funciones en el art. 151 de la LOE–LOMLOE, es posible que las diferentes Administraciones educativas hayan complementado esta base, lo que redundará en una variabilidad de procesos clave según CCAA. De cualquier modo y como ya se señaló anteriormente a partir de la definición de Pérez Aguilar (2013), las actuaciones encajan con la estructura de un proceso individual, por lo que será necesario recurrir a los catálogos de actuaciones ordinarias que puedan incluirse

en los anexos de los Planes de Actuación, para poder conseguir agruparlos y, por otro lado, subdividir los procesos en subprocesos asociados a dichas actuaciones. Es de esperar una amplia variabilidad en los modos de agrupamiento, según sean hechos en base a las funciones inspectoras, ámbitos de trabajo, momentos del curso escolar... Además, la organización de los procesos clave a través de su diseño, planificación y desarrollo (Martín Pérez y Martín Seco, 2013), corresponde en gran medida con las fases de planificación (estudio, análisis, carácter, normativa...) y desarrollo (visita, diligencias, exámenes y pruebas, entrevistas...) que propone Pérez Aguilar (2019) para las actuaciones.

De las funciones de la IE, recogidas en el artículo 151 de la LOE–LOMLOE (ver Anexo II), podría parecer pertinente agruparlas en 7 grandes procesos clave (ver Tabla 3), sin menoscabo de que después puedan ser desarrollados en subprocesos:

Tabla 3. Correspondencia entre las funciones de la Inspección Educativa y posibles procesos clave.

<i>Funciones (art.151 de la LOE–LOMLOE)</i>	<i>Procesos</i>
a) Supervisar, evaluar y controlar, desde el punto de vista pedagógico y organizativo, el funcionamiento de los centros educativos	Organización y funcionamiento de centros
b) Supervisar la práctica docente, la función directiva y colaborar en su mejora continua	Función directiva y docente
c) Participar en la evaluación del sistema educativo y de los elementos que lo integran.	Evaluación del sistema
d) Velar por el cumplimiento, en los centros educativos, de las leyes, reglamentos y demás disposiciones vigentes que afecten al sistema educativo. e) Velar por el cumplimiento y aplicación de los principios y valores recogidos en esta Ley, incluidos los destinados a fomentar la igualdad real entre hombres y mujeres.	Ordenación académica.

f) Asesorar, orientar e informar a los distintos sectores de la comunidad educativa en el ejercicio de sus derechos y en el cumplimiento de sus obligaciones.	Alumnado y familias
g) Emitir los informes solicitados por las Administraciones educativas respectivas o que se deriven del conocimiento de la realidad propio de la IE, a través de los cauces reglamentarios.	Planificación
h) Orientar a los equipos directivos en la adopción y seguimiento de medidas que favorezcan la convivencia, la participación de la comunidad educativa y la resolución de conflictos, impulsando y participando, cuando fuese necesario, en los procesos de mediación.	Convivencia

Nota: Se han agrupado y asociado las funciones a categorías de referencia para posibles procesos clave. Fuente: Tabla de elaboración propia.

4.2.4.4. Procesos de medición y mejora continua en la Inspección de Educación. Se determina a partir de los procesos que permitan el seguimiento y la medición, con un sistema de indicadores asociados a los diferentes procesos, así como para la medición de la satisfacción de los clientes, que pueden ser los diferentes miembros de la comunidad educativa (como directores de centros, docentes, familias, alumnado...) o la propia Administración educativa (direcciones generales de Recursos Humanos...). Posteriormente se analizarán los datos obtenidos. Si se detectan no conformidades respecto a los indicadores propuestos, cabe la propuesta de las acciones correctivas y preventivas pertinentes. Igualmente, se podrá integrar en este grupo la tramitación de las sugerencias, quejas o reclamaciones que se presenten sobre el funcionamiento de la IE. Otro elemento que habría que considerar es la realización de auditorías internas y externas, a partir de lo dispuesto en las normativas autonómicas.

5. Metodología

Para el trabajo de análisis, se utilizará una combinación de tres técnicas de investigación: el análisis documental, el análisis comparado y el análisis proyectivo. Además, se definirán las unidades de investigación y las fichas de la investigación.

5.1. Las técnicas de investigación

En relación con la primera de las técnicas de investigación, dentro de la metodología cualitativa, cabe señalar que en el análisis documental los documentos constituyen un recurso muy valioso para entender los fenómenos y diferentes aspectos sobre su funcionamiento, así como sobre su contexto (Hernández Sampieri et al., 2006; Cohen et al., 2007). En el caso que se ocupa, el análisis documental permite revisar la legislación, las publicaciones académicas y los sistemas de gestión en uso de diferentes CCAA, atendiendo por un lado a la necesidad de garantizar la autenticidad, credibilidad, representatividad y significado de las fuentes (Scott, 1990; Morgan, 2022), pero también una serie de pasos que permitan establecer las unidades de análisis, la determinación de las muestras, la elaboración de los registros y la codificación de los mismos a través de un sistema de categorías (Krippendorff, 2018; Hays & McKibben, 2021).

En lo relativo al análisis comparado, tal como indican Caballero et al. (2016), esta técnica permite ir más allá de la descripción para comparar diferentes sistemas o fenómenos (especialmente en el ámbito educativo donde se constituye como una metodología con entidad propia), a través de las fases de analizar, interpretar, yuxtaponer, comparar y, eventualmente, realizar una labor prospectiva. Es por ello que Nohlen (2020) afirma que el análisis comparado permite realizar determinadas generalizaciones empíricas en el ejercicio previo, por ejemplo, cuantificando y relacionando los elementos identificados en la etapa del análisis documental.

A partir de la última etapa de la técnica anterior, se abre paso la tercera que se usará en el trabajo, consistente en el análisis proyectivo. Tal como indica de Hurtado de Barrera (2000), la investigación proyectiva “se ocupa de cómo deberían ser las cosas para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente” (p. 325) a partir de unos principios que se toman como referencia para generar nuevas propuestas a partir de un proceso sistemático de búsqueda y que tienen que ver, por lo tanto, no sólo con la invención, sino también con la planificación ante una problemática concreta. Siguiendo esta pauta, la fase proyectiva del trabajo se centrará en determinar los elementos de un SGBP aplicado a la IE, fundamentándose en los resultados hallados en el análisis documental y comparado.

5.2. Unidades de estudio

En primer lugar, a partir de los objetivos, cabe definir dos ejes de estudio:

- 1) Determinación de las CCAA que tienen formas de trabajo compatibles con un SGBP.
- 2) Análisis y comparación del modelo de trabajo de las CCAA seleccionadas con sistemas compatibles con SGBP.
- 3) Desarrollo de una propuesta de SGBP para la IE de CyL.

Una vez señaladas las técnicas, es necesario definir las unidades de estudio. Para ello se utilizarán las normativas autonómicas referidas a la IE, así como los últimos Planes de Actuación de las mismas. Concretamente, se abordará la normativa y Planes de Actuación de las siguientes CCAA (ver detalle en el Anexo III y Anexo VII):

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| - Andalucía | - Comunidad de Madrid |
| - Aragón | - Comunidad Foral de Navarra |
| - Asturias (Principado de) | - Comunidad Valenciana |

- Islas Baleares
- Canarias
- Cantabria
- Castilla La Mancha
- Castilla y León
- Cataluña
- Extremadura
- Galicia
- La Rioja
- País Vasco
- Región de Murcia
- Ceuta y Melilla

Asimismo, cabrá añadir entre las unidades de estudio la bibliografía sobre los sistemas de gestión basados en procesos.

5.3. Fichas de investigación

Finalmente, en este apartado se abordan las fichas de investigación (Tablas 4, 5, 6 y 7) que asocian el eje, objetivo, técnica, unidades de estudio y sus categorías.

Tabla 4. *Ficha de análisis para la determinación de Comunidades Autónomas con posibles sistemas de gestión de la calidad por procesos.*

Selección de Comunidades Autónomas		
EJE 1: Determinación de las CCAA que tienen formas de trabajo compatibles con un SGBP. OBJETIVO: Identificar las CCAA que en su normativa (decretos y órdenes) contemplan la implementación de un sistema de gestión de la calidad o un sistema de gestión basado en procesos. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Análisis documental UNIDADES DE ESTUDIO: Normativa autonómica (decretos y órdenes) Nº DE UNIDADES DE ESTUDIO A ANALIZAR: 26		
BLOQUE	CATEGORÍAS	VARIABLES E IDENTIFICADORES
Regulación	Fecha	Año
	Órgano	Órgano
	Rango	Rango
Modelos de gestión	Elementos asociados a modelos de gestión	Sistema de gestión Gestión por procesos Calidad Matriz de procesos Enfoque por procesos

		Modelos de calidad Procesos clave Subprocesos
--	--	---

Fuente: Ficha de elaboración propia.

Posteriormente, en segundo lugar y una vez determinadas las CCAA, se aborda el segundo eje con dos modelos de ficha.

Tabla 5. *Ficha para el análisis de la normativa con relación a los procesos y subprocesos de la Inspección Educativa.*

Análisis de normativa de las Comunidades Autónomas	
<p>EJE 2: Análisis y comparación del modelo de trabajo de las CCAA seleccionadas con sistemas compatibles con SGBP.</p> <p>OBJETIVO: Analizar y comparar los elementos de un SGBP que se pueden hallar en la normativa de las CCAA seleccionadas.</p> <p>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Análisis documental y análisis comparado</p> <p>UNIDADES DE ESTUDIO: Normativa autonómica (decretos y órdenes) de las CCAA seleccionadas.</p> <p>Nº DE UNIDADES DE ESTUDIO A ANALIZAR: 15</p>	
BLOQUE	CATEGORÍAS
Estratégicos o de gestión	<ul style="list-style-type: none"> Expectativas y detección de necesidades Política (Misión, Visión y Valores) Carta de servicios Estructura organizativa Planes de Actuación (elaboración, objetivos, líneas intervención...) Comunicación (interna y externa)
De apoyo o tácticos	<ul style="list-style-type: none"> Acceso y provisión Formación inicial y permanente Compras y provisión de materiales TIC – Programas informáticos Gestión del tiempo (reuniones, guardias, visitas...) Gestión documental Otros sistemas de gestión
Clave u operativos	<ul style="list-style-type: none"> Ordinarias (organización y funcionamiento de centros, ordenación académica, función directiva y docente, evaluación del sistema, alumnado y familias, planificación y convivencia). Prioritarias Específicas Incidentales

Medición y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de resultados • Medición de la satisfacción • Gestión de no conformidades, AACC y AAPP • Sugerencias, quejas o reclamaciones • Auditorías externas (acreditación y norma) e internas • Comisión de Calidad / Evaluación
----------------------------	---

Fuente: Ficha de elaboración propia.

Tabla 6. Ficha para el análisis de los planes de actuación con relación a los procesos y subprocesos de la Inspección Educativa.

Análisis de Planes de Actuación de las Comunidades Autónomas	
<p>EJE 2: Análisis y comparación del modelo de trabajo de las CCAA seleccionadas con sistemas compatibles con SGBP.</p> <p>OBJETIVO: Analizar y comparar los elementos de un SGBP que se pueden hallar en la normativa de las CCAA seleccionadas.</p> <p>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Análisis documental y análisis comparado</p> <p>UNIDADES DE ESTUDIO: Últimos planes de actuación de las CCAA seleccionadas (de preferencia, los planes plurianuales), añadiendo en CyL otros documentos de apoyo asociados a una planificación estratégica.</p> <p>Nº DE UNIDADES DE ESTUDIO A ANALIZAR: 11</p>	
BLOQUE	CATEGORÍAS
Estratégicos o de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas y detección de necesidades • Política (Misión, Visión y Valores) • Carta de servicios • Estructura organizativa • Planes de Actuación (elaboración, objetivos, líneas intervención...) • Comunicación (interna y externa)
De apoyo o tácticos	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso y provisión • Formación inicial y permanente • Compras y provisión de materiales • TIC – Programas informáticos • Gestión del tiempo (reuniones, guardias, visitas...) • Gestión documental • Otros sistemas de gestión
Clave u operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Ordinarias (organización y funcionamiento de centros, ordenación académica, función directiva y docente, evaluación del sistema, alumnado y familias, planificación y convivencia). • Prioritarias • Específicas • Incidentales

Medición y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de resultados • Medición de la satisfacción • Gestión de no conformidades, AACC y AAPP • Sugerencias, quejas o reclamaciones • Auditorías externas (acreditación y norma) e internas • Comisión de Calidad / Evaluación
----------------------------	---

Fuente: Ficha de elaboración propia.

Finalmente, se añade la ficha correspondiente a la parte de elaboración de la propuesta de un SGBP.

Tabla 7. Ficha para la propuesta de un sistema de gestión basado en procesos para la Inspección Educativa de Castilla y León.

Propuesta de un sistema de gestión		
EJE 3: Desarrollo de una propuesta de SGBP para la IE de CyL. OBJETIVO: Diseñar los elementos fundamentales de un SGBP para el funcionamiento de la IE de Castilla y León. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: Análisis proyectivo UNIDADES DE ESTUDIO: Bibliografía sobre los sistemas de gestión basados en procesos Nº DE UNIDADES DE ESTUDIO A ANALIZAR: 1		
BLOQUE	CATEGORÍAS	VARIABLES
Estrategia	Estrategia y gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la Política (MVV) • Revisión de la Carta de Servicios • Estructuras • Planes de Actuación • Comunicación
De apoyo	Recursos y sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso y provisión • Formación • Compras y materiales • Sistemas informáticos • Gestión del tiempo • Gestión documental • Otros sistemas
Clave	Prestación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Actuaciones prioritarias • Actuaciones específicas • Actuaciones ordinarias • Actuaciones incidentales
Medición, análisis y mejora	Evaluación y mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de resultados • Medición de la satisfacción • Gestión de no conformidades • Sugerencias, quejas y reclamaciones • Auditorías y normativización • Mejora del sistema

Fuente: Ficha de elaboración propia.

6. Análisis y resultados

Se aborda en este sexto punto el análisis de los documentos de las CCAA que poseen alguna referencia a los SGBP. Por ello, primero se hará un barrido para determinar cuáles son. Posteriormente, se analizarán los elementos de un SGBP que se pueden encontrar en la normativa y en los planes, incluyendo a modo comparativo el caso de Castilla y León y como base para la posterior propuesta.

6.1. Determinación de Comunidades con sistemas de gestión

A modo introductorio y con el fin de determinar las Comunidades que pueden ser objeto del estudio más profundo, se hace necesario considerar cuáles son las autonomías que contemplan, dentro de su normativa, la necesidad de contar con un SGC en la IE. Para ello, han sido tomadas como referencia las normativas específicas de Inspección de las 16 CCAA (excluyendo Castilla y León, al ser esta abordada en el punto 6.2) y de las 2 ciudades en el ámbito de gestión territorial del MEFPD. En el Anexo III se incluyen las referencias normativas de las mismas.

Según se puede observar en la Tabla 8, hay 7 autonomías con dicha referencia más o menos directa, que puede ser textualmente consultada en el Anexo VI.

Tabla 8. *Comunidades Autónomas con referencias a sistemas de gestión en la Inspección.*

Andalucía	Aragón	Principado de Asturias	Islas Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla-La Mancha	Cataluña	Cdad. Valenciana	Extremadura	Galicia	Comunidad de Madrid	Región de Murcia	Cdad. Foral de Navarra	País Vasco	La Rioja	Ceuta y Melilla
		X		X			X	X			X		X	X		

Fuente: Tabla de elaboración propia. El contenido concreto dentro de cada normativa puede ser consultado en el Anexo VI.

Sin embargo, la revisión bibliográfica realizada para la fundamentación teórica de la IE hace pertinente incluir a Andalucía dentro del análisis pormenorizado, pues pese a no tener dicha referencia normativa, sí cuenta con un SGBP para este servicio dentro de sus Planes Generales de Actuación (González-Calero Labián y Martínez Ramírez García, 2021). Igualmente, se incluye la Comunidad Autónoma de La Rioja al ser referida por Pérez Aguilar (2019b) como una de las está incluyendo los modelos de gestión y el enfoque basado en procesos en sus planes de actuación.

6.2. Análisis de la normativa autonómica de las Comunidades seleccionadas y de Castilla y León

Una vez identificadas las CCAA que van a ser objeto de análisis, se realiza una revisión del contenido de sus normativas para identificar los elementos que serían susceptibles de integrar un SGBP de la IE. Se añadirá a dicho análisis el caso de Castilla y León por ser objeto del tema estudiado.

Tabla 9. Análisis comparado de procesos en la normativa autonómica de Asturias, Canarias, Castilla y León, Cataluña, Valencia, Madrid, Navarra, País Vasco y La Rioja.

Procesos y sus agrupaciones	Comunidades autónomas y normativa																			
	Andalucía		Asturias		Canarias		Castilla y León		Cataluña		Valencia		Madrid		Navarra		País Vasco		La Rioja	
	DECRETO 115/2002, de 25 de marzo.		RESOLUCIÓN de 1 de agosto de 2012.		DECRETO 52/2009, de 12 de mayo.		ORDEN de 22 de mayo de 2011.		DECRETO 92/2004, de 29 de julio.		ORDEN EDU/1373/2008, de 23 julio.		DECRET 12/021, de 2 de març.		ORDRE EDU/46/2024, de 6 de març.		DECRETO 52/2009, de 12 de mayo.		ORDEN de 22 de mayo de 2011.	
													DECRETO 61/2019, de 9 de julio.		ORDEN 732/2021, de 24 de marzo.		DECRETO foral 80/2008, de 30 junio.		DECRETO 98/2016, de 28 de junio.	
																	DECRETO 3/2010, de 22 de enero.			
																	Comunidades (%)			
																	Porcentaje			

Estratégicos o de gestión	Expectativas y de detección de necesidades														X		1	10,0%	
	Política (Misión, Visión y/o Valores)		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	10	100,0%	
	Carta de servicios										X		X				2	20,0%	
	Estructura organizativa		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100,0%	
	Planes de Act. (elaboración, objetivos, líneas intervención...)		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100,0%	
	Comunicación (interna/externa)					X					X					X		3	30,0%
De apoyo o tácticos	Acceso y provisión		X		X				X		X	X	**		X	X	X	7	70,0%
	Formación inicial y permanente		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	90,0%
	Compras y provisión de materiales																	0	0,0%
	TIC – Programas informáticos					X		X	X	X	X					X		5	50,0%
	Gestión tiempo (guardia, visita, reuniones...)			X		X		X		X	X	X				X		6	60,0%
	Gestión documental					X		X		X	X					X		5	50,0%
	Otros sistemas de gestión																	0	0,0%
Clave u operativos	Ordinarias	Organiz. Y funcionm. De centros				X				X						X	3	3	30,0%
		Ordenac. Académica				X											1	1	10,0%
		Función directiva y docente				X										X	2	2	20,0%
		Evaluación sistema				X											1	1	10,0%

	Alumnado y familias				X								X			2	2	20,0%
	Planificac.				X											1	1	10,0%
	Convivenc.				X								X			2	2	20,0%
	Prioritarias												X				1	10,0%
	Específicas																0	0,0%
	Incidentales				X					X			X				3	30,0%
Medición y mejora continua	Medición de resultados	X		X	X	X		X		X			X	X	X	X	9	90,0%
	Medición de la satisfacción				X												1	10,0%
	Gestión de no conformidades, AACC y AAPP				X												1	10,0%
	Sugerencias, quejas o reclamaciones				X												1	10,0%
	Audit. Externa (acreditación y norma) e interna			X	X		X			X	X	X	X	X	X		6	60,0%
	Comisión de Calidad o de Evaluación		X		X		X	X	X					X	X		6	60,0%
Elementos		6	5	6	22	4	8	8	9	12	9	5	11	8	15	6		
Porcentaje		20,7%	17,2%	20,7%	75,9%	13,8%	27,6%	27,6%	31,0%	41,4%	31,0%	17,2%	37,9%	27,6%	51,7%	20,7%		

* Al considerar la Misión y Valores, se ha tomado la referencia de los fines de la IE, así como los principios de funcionamiento, de organización o de código deontológico. Pero no se menciona la Visión, como elemento estratégico de futuro. Únicamente la CAPV hace referencia explícita a la formulación de la Misión, Visión y Valores.

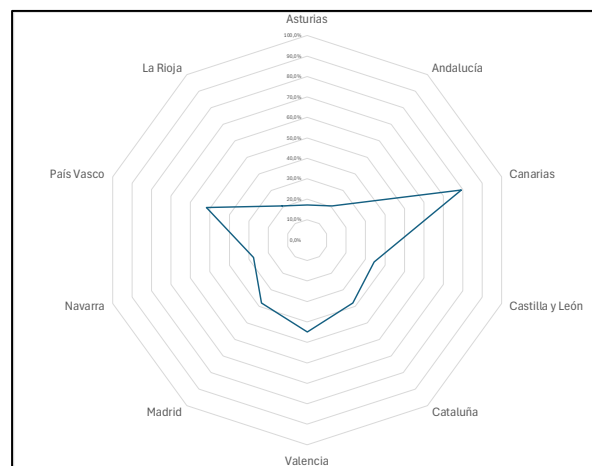
** En la CAM, el acceso al Cuerpo de Inspectores de Educación está regulado por el Decreto 133/2014, de 27 de noviembre.

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir del análisis documental.

A partir de los valores de la Tabla 9, es posible observar en la Figura 19, el porcentaje de elementos en las diferentes CCAA. Canarias es la que posee más

elementos, con 23 elementos, que representan el 79,3% de los posibles. Tras esta le siguen: País Vasco, con 15 (51,7%) elementos; Valencia, con 13 (44,8%) elementos; y Madrid y Cataluña con 11 (37,9%) elementos cada una. En el caso de la Castilla y León, esta posee 10 (34,5%) elementos entre todos los propuestos.

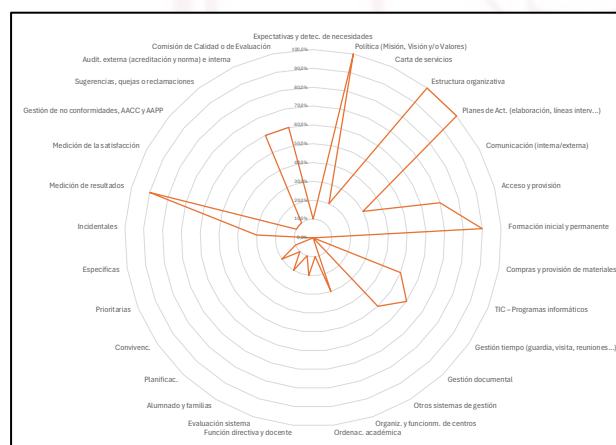
Figura 19. Porcentaje de referencias a elementos en las diferentes normativas de las Comunidades Autónomas analizadas.



Fuente: Figura de elaboración propia.

Por otro lado, la Figura 20 permite observar el porcentaje de referencias totales de los elementos analizados en los SGBP. Se observa en el la misma que hay elementos mencionados en todas o casi todas las normativas autonómicas, mientras que otros, no aparecen o lo hacen apenas en una o dos de ellas.

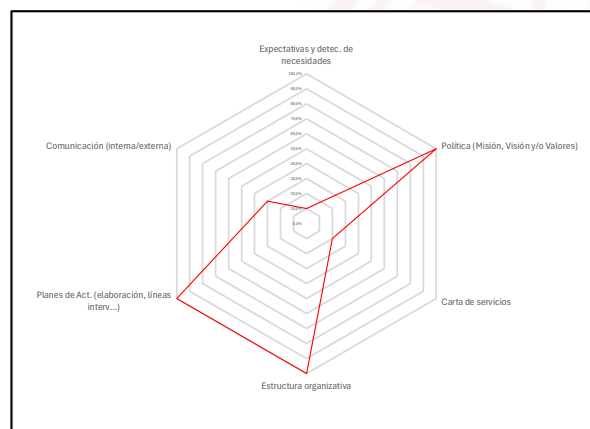
Figura 20. Porcentajes de referencias a elementos en el conjunto de la normativa de las Comunidades Autónomas analizadas.



Fuente: Figura de elaboración propia.

Un análisis más pormenorizado de los resultados nos lleva a desglosar el gráfico anterior. En el caso de Figura 21 (sobre los procesos estratégicos), se observa que las 10 (100,0%) CCAA analizadas identifican elementos en sus normativas que podrían ayudar a definir su Misión y Valores¹⁸, así como la estructura del servicio o la planificación estratégica mediante Planes de Trabajo o Planes de Actuación. Sin embargo, a pesar de que los textos desarrollan un preámbulo a las normas, no se parte de una evaluación o de una detección de las necesidades concretas, que queda más orientado a los Planes de Actuación como elemento estratégico. En general, las normativas tampoco hacen referencia al uso de Cartas de servicio.

Figura 21. Porcentajes de las referencias a elementos de los procesos estratégicos en el conjunto de la normativa de las Comunidades Autónomas analizadas.



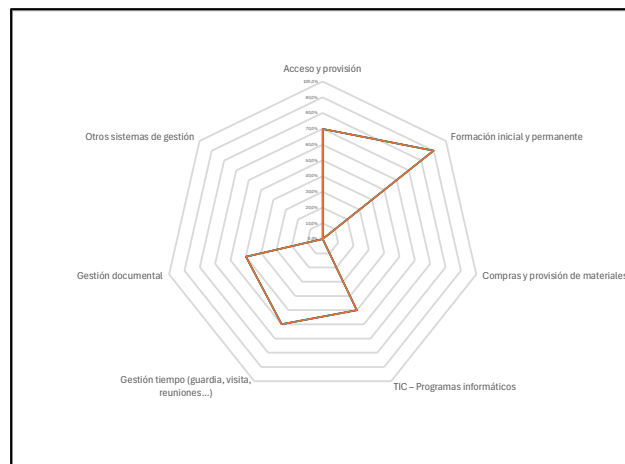
Fuente: Figura de elaboración propia.

Por otro lado, la Figura 22 (en torno a los procesos de apoyo) refleja cómo 9 (90,0%) autonomías regulan aspectos sobre la formación del personal inspector y que,

¹⁸ La identificación de estos elementos no significa que los enuncien explícitamente como tal, sino que serían susceptibles de poder servir como base para definirlos. Únicamente la CAPV formula explícitamente la Misión, Visión y Valores de la Inspección Educativa.

mayoritariamente, 7 (70,0%) CCAA lo hacen también sobre el acceso y/o la provisión de puestos. No aparecen referencias en la normativa a otros sistemas de gestión o a procesos de apoyo sobre las compras o provisión de materiales.

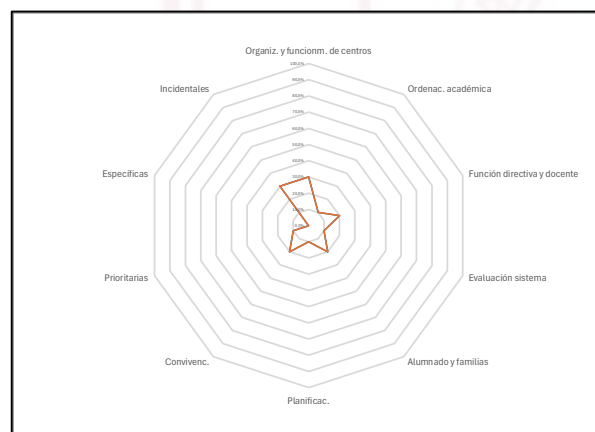
Figura 22. Porcentajes de las referencias a elementos de los procesos de apoyo en el conjunto de la normativa de las Comunidades Autónomas analizadas.



Fuente: Figura de elaboración propia.

Con relación al conjunto de procesos claves, en la Figura 23 se observan pocas referencias. En 3 (30,0%) CCAA se menciona la atención a la organización y funcionamiento de los centros (considerada teóricamente dentro de los procesos clave constituidos por actuaciones ordinarias), así como las actuaciones incidentales.

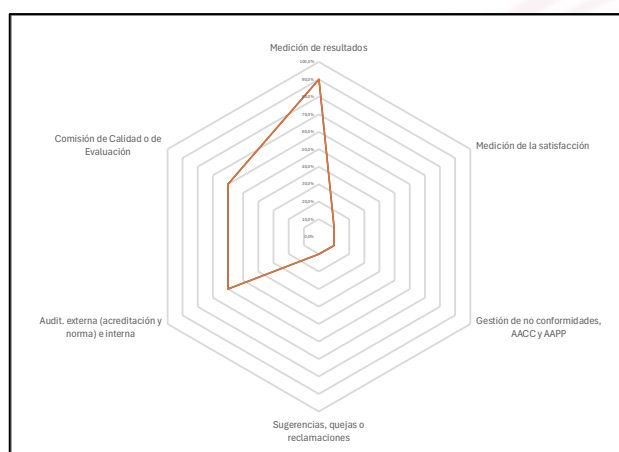
Figura 23. Porcentajes de las referencias a elementos de los procesos clave en el conjunto de la normativa de las Comunidades Autónomas analizadas.



Fuente: Figura de elaboración propia.

Por último, la Figura 24 muestra los procesos sobre medición y mejora. Existen 9 (90,0%) Comunidades que hacen referencia a planes o métodos de evaluación y medición del trabajo inspector. En menor medida, 6 (60,0%) autonomías mencionan en sus textos la existencia de comisiones dedicadas a la Calidad o la Evaluación, o bien a la complementariedad de la evaluación interna y externa como sistema de diagnóstico y mejora. Únicamente Canarias refiere en su normativa elementos como la medición de la satisfacción de los clientes, la gestión de no conformidades (y acciones preventivas y correctivas) o la gestión de sugerencias, quejas y reclamaciones.

Figura 24. Porcentajes de las referencias a elementos de los procesos de medición y mejora en el conjunto de la normativa de las Comunidades Autónomas analizadas.



Fuente: Elaboración propia.

6.3. Análisis de los planes de actuación de las Comunidades seleccionadas y de Castilla y León

Como se puede observar en la Tabla 10, los Planes de Actuación constituyen un elemento estratégico de trabajo común a todas las autonomías. A continuación, se ofrece un análisis de los mismos en la Tabla 10, con referencia a los procesos y elementos de un SGBP. A pesar de haber optado primeramente por el análisis de los planes plurianuales, en algunas autonomías, como es el caso del Principado de Asturias y La Rioja, los planes de actuación son únicamente de carácter anual. En el caso de

Castilla y León, se ha adjuntado la columna “Otros documentos” para que, fruto de su análisis, puedan estos servir como referencia para realizar la propuesta de SGBP.

Tabla 10. *Análisis comparado de procesos en los Planes de Actuación de las Comunidades de Asturias, Canarias, Castilla y León, Cataluña, Valencia, Madrid, Navarra, País Vasco y La Rioja.*

De apoyo o tácticas		Estratégicos o de gestión						Procesos y sus agrupaciones	
		Expectativas y de detección necesidades.			X			Comunidades autónomas y planes de actuación o de trabajo	
		Política (Misión, Visión y/o Valores)	X		X	X	X	ORDEN de 26 de julio de 2023	Andalucía
		Carta de servicios						RESOLUCIÓN de 5 de septiembre de 2024.	Asturias
		Estructura organizativa			X			RESOLUCIÓN 7/2022 de fecha 28 de enero 2022	Canarias
		Planes de Act. (elaboración, objetivos, líneas...)	X		X	X	X	ORDEN EDU/1225/2023, de 23 de octubre	Castilla y León
		Comunicación (interna/externa)			X			Otros documentos*	Cataluña
		Acceso y provisión				X		Pla director de la Inspecció d' Educació 2021 – 2025	Valencia
		Formación inicial y permanente						RESOLUCIÓN de 17 de octubre de 2023.	Madrid
								RESOLUCIÓN de 17 de agosto de 2021.	Navarra
								RESOLUCIÓN 480/2022, de 9 de noviembre	País Vasco
								RESOLUCIÓN de 2 de agosto de 2023.	La Rioja
								Plan General Anual de Actuación 2024/2025.	
								Comunidades (%)	
								Porcentaje	

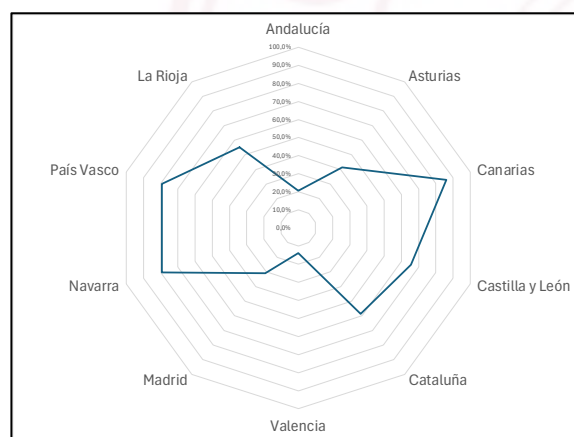
	Compras y provisión de materiales											X		1	10,0%
	TIC - Programas informáticos				X	X	X				X	X	X	5	50,0%
	Gestión tiempo (guardia, visita, reuniones...)			X	X			X			X		X	5	50,0%
	Gestión documental				X	X					X	X		4	40,0%
	Otros sistemas de gestión				X						X			2	20,0%
Clave u operativos	Ordinarias	Organización y funcionamiento de centros		X	X		X	X		X	X	X	X	8	80,0%
		Ordenac. Académica		X	X		X	X		X	X	X	X	8	80,0%
		Función directiva y docente		X	X		X	X			X	X	X	7	70,0%
		Evaluación sistema		X	X		X	X			X	X		6	60,0%
		Alumnado y familias		X	X		X	X		X	X	X	X	8	80,0%
		Planificac.		X	X		X	X		X	X		X	6	60,0%
		Convivenc.		X	X						X	X	X	5	50,0%
	Prioritarias		X	X	X	X		X	X	X		X	X	9	90,0%
	Específicas		X		X	X				X	X		X	6	60,0%
	Incidentales			X	X								X	3	30,0%
Medición	Medición de resultados		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100,0%
	Medición de la satisfacción				X		X	X		X	X	X		6	60,0%
Mejora contin.	Gestión de no conformidades, AACC y AAPP										X	X	X	3	30,0%

Sugerencias, quejas o reclamaciones			X		X				X		3	30,
Audit. Externa (acreditación y norma) e interna			X			X			X	X	4	40,0%
Comisión de Calidad o de Evaluación			X	X		X			X	X	5	50,0%
Elementos	6	12	25	10	15	17	4	9	23	23	16	
Porcentaje	20,7%	41,4%	86,2%	34,5%	51,7%	58,6%	13,8%	31,0%	79,3%	79,3%	55,2%	
* Carta de Servicios (Orden PAT/1393/2006), Actuaciones de la IE y criterios para su registro en la aplicación informática GINS (Resolución de 3 de noviembre de 2023 de la Secretaría General de la Consejería de Educación), Marco Estratégico para la IE de CyL 2017-2020 (JCYL, 2017).												

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir del análisis documental

Los valores de la Tabla 10 permiten también obtener una perspectiva de en qué manera los Planes de Actuación de estas CCAA contemplan los diferentes elementos de un SGBP correspondiente con la estructura teórica definida. La Figura 25 permite observar que Canarias contiene 25 (86,2%) elementos de entre los descritos, seguida de Navarra y País Vasco, con 23 (79,3%) elementos cada una.

Figura 25. Porcentaje de referencias a elementos en los diferentes Planes de Actuación de las Comunidades Autónomas analizadas.

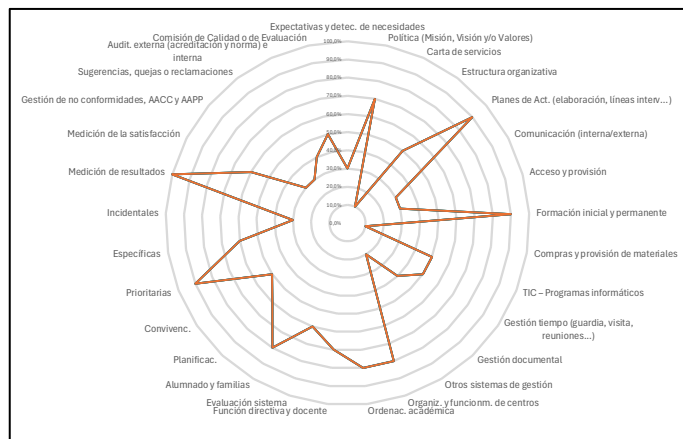


Fuente: Figura de elaboración propia.

En el caso de CyL, el porcentaje se ve influenciado por la referencia a otros documentos complementarios, para poder hacer la parte práctica de este trabajo.

Si se atiende a ahora a los elementos de los SGBP y la frecuencia de su aparición en las diferentes autonomías, como se puede observar en la Figura 26, existe una variedad entre los diferentes elementos, destacándose un porcentaje amplio de aquellos vinculados a los Procesos Clave.

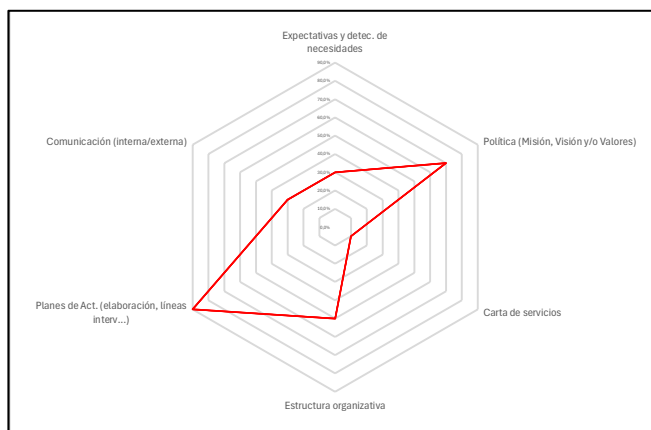
Figura 26. Porcentajes de referencias a elementos en el conjunto los Planes de Actuación de las Comunidades Autónomas analizadas.



Fuente: Figura de elaboración propia.

Un análisis más pormenorizado de cada uno de los grupos de procesos, semejante al realizado en el punto anterior, arrojará una perspectiva detallada de cada elemento. En el caso de Figura 27 (sobre los procesos estratégicos), se observa que 9 (90,0%) autonomías indican en sus Planes de Actuación sobre sus objetivos, líneas estratégicas o su concreción en Planes Anuales o de ámbito provincial. Sin embargo, apenas se refieren elementos como las Cartas de Servicio, el contexto y las necesidades que encara el Plan o los procesos de comunicación externa e interna.

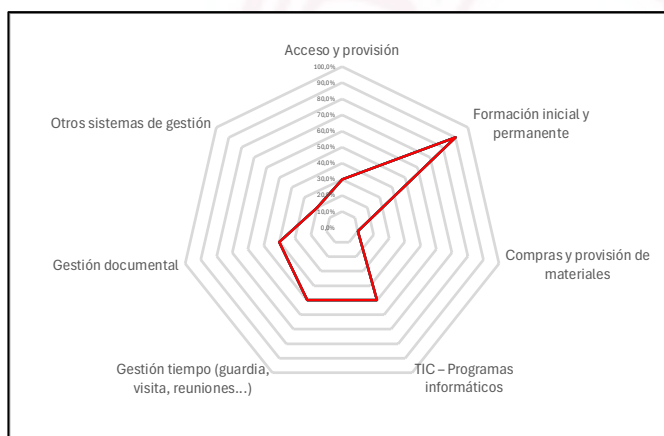
Figura 27. Porcentajes de las referencias a elementos de los procesos estratégicos en el conjunto de los Planes de Actuación de las Comunidades Autónomas analizadas.



Fuente: Figura de elaboración propia.

En cuanto a la Figura 28 (sobre los procesos de apoyo), 9 (90,0%) CCAA refieren en sus Planes de Actuación la formación del personal inspector. Y hay, en menor grado, 4 (40,0%) autonomías que explicitan el uso de programas informáticos o elementos de gestión del tiempo (guardias, reuniones, visitas...).

Figura 28. Porcentajes de las referencias a elementos de los procesos de apoyo en el conjunto de los Planes de Actuación de las Comunidades Autónomas analizadas.

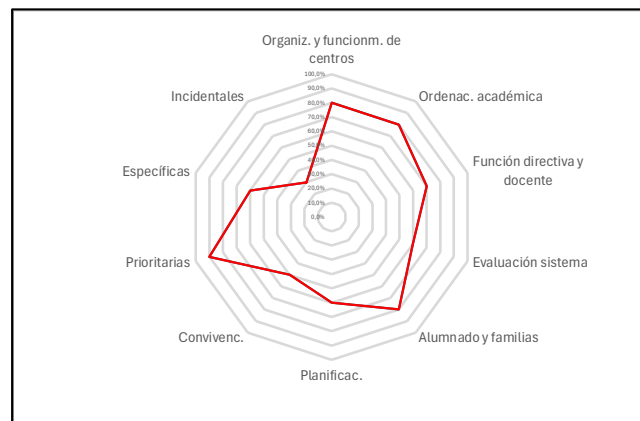


Fuente: Figura de elaboración propia.

Los procesos clave aparecen en un amplio porcentaje de Comunidades. En la Figura 29 se puede comprobar que a pesar de que únicamente 2 (20,0%) CCAA refieren las actuaciones incidentales, todos los elementos correspondientes a las actuaciones

ordinarias son indicados en al menos la mitad de las Comunidades Analizadas. Además, el 90,0% de las autonomías hace referencia explícita a las actuaciones prioritarias.

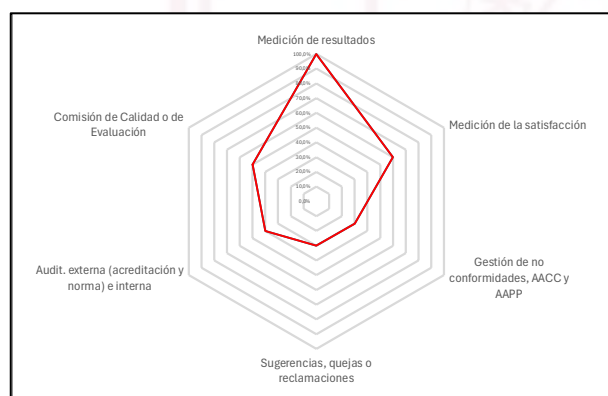
Figura 29. Porcentajes de las referencias a elementos de los procesos clave en el conjunto de la normativa de las Comunidades Autónomas analizadas.



Fuente: Figura de elaboración propia.

Finalmente, la Figura 30 analiza los procesos de medición, análisis y mejora. Las 10 (100,0%) CCAA analizadas contemplan diferentes modos de medición de los resultados (sea a través de indicadores específicos o bien a través de planes o Memorias). Sin embargo, esta cifra se reduce al 60,0% en la medición de la satisfacción del cliente y apenas en 2 (20,0%) Comunidades se alude a cómo se gestionan las quejas, o cómo implementar acciones correctivas y preventivas de mejora.

Figura 30. Porcentajes de las referencias a elementos de los procesos de medición y mejora en el conjunto de los Planes de Actuación de las Comunidades Autónomas analizadas.



Fuente: Elaboración propia.

7. Discusión y conclusiones

El análisis realizado de las referencias normativas y de los Planes de Actuación de las Comunidades Autónomas de Asturias, Canarias, Castilla y León, Cataluña, Valencia, Madrid, Navarra, País Vasco y La Rioja permite concluir que hay un desarrollo desigual de la gestión por procesos en las mismas. En primer lugar, cabe señalar que destacan Andalucía, Canarias, Navarra y País Vasco por tener SGBP muy definidos.

En el caso de Canarias, el sistema gestión originario fue reconocido con la certificación de calidad ISO 9001:2000. Contaba en su momento con seis procesos claves abiertos a diferentes acciones y se buscaba que lograra el reconocimiento del certificado EFQM de Excelencia (Cabrera Déniz, 2010). El actual SGBP, analizado en este trabajo, es sin embargo posterior y está basado sobre normativa autonómica, recogido en la Orden de 22 de mayo de 2011. Este distingue entre 5 Procesos Clave y 4 Procesos Internos de la IE y se plasma posteriormente al concretarse y estructurarse estratégicamente en sus Planes Generales de Trabajo para los diferentes ciclos de años. Esto tiene un impacto importante en las puntuaciones de la Tabla 6, pues permite observar que es la única autonomía que opta por introducir el SGBP a través de la normativa autonómica.

Por su parte, en Navarra y País Vasco, la concreción de sus SGBP está indicada en sus Planes Plurianuales de Actuación, lo que también ofrece una mayor flexibilidad a su modificación. En el País Vasco, la implantación del SGBP en la IE comenzó en los años 90 (Lozano García et al., 2022). El Plan Trienal 2002–2005 estableció un modelo con visión, misión y valores, estructurado en cinco macroprocesos, que buscaba lograr la certificación externa, obtenida en 2008 por AENOR (ISO 9001:2000) y renovada según la norma ISO 9001:2008. La colaboración con Euskalit permitió la formación de inspectores como evaluadores y el desarrollo de evaluaciones de centros con proyectos

como SAREka y Txukun-5S (Mujika Aizpurua e Intxausti Sarriegi, 2018). Los planes trienales sucesivos (2014-2017, 2017-2020 y 2020-2023) actualizaron la misión y procesos conforme a las normas ISO y mejoraron la integración con la aplicación informática V-92. El Plan 2023-2026 mantiene la estructura, destaca la renovación del certificado ISO 9001:2015 y propone avanzar hacia una cultura de calidad centrada en la mejora continua y la satisfacción de los grupos de interés.

En Navarra, la Resolución 502/2005 estableció un Plan Cuatrienal (2005-2008) con objetivos estratégicos, procesos y mecanismos de seguimiento. El Plan 2008-2012 (Resolución 416/2008) introdujo la Misión, Visión y Valores, así como las matrices de procesos. El Plan Estratégico 2017-2021 (Resolución 454/2017) mantuvo este enfoque con una reflexión estratégica colectiva. Y el Plan 2022-2026 (Resolución 480/2022) sigue desarrollando la gestión por procesos, con un objetivo 5 sobre la organización interna del SIE. Además, Navarra ha consolidado la vinculación entre inspección y certificación de calidad de los centros mediante auditorías y evaluaciones con el grupo KADINET (Ozkoidi y Albeniz, 2014), lo que dio lugar a la norma SGCC 2020 (Orden Foral 71/2020), basada en ISO y EFQM.

Una mención especial merece el caso de Andalucía. Tanto el análisis de la normativa como del del último Plan de Actuación, reflejan cada uno únicamente 6 (20,7%) elementos de los analizados, lo parecería alejado de mostrarse como una propuesta referente en la gestión por procesos que referían González-Calero Labián y Martínez Ramírez García (2021). Sin embargo, al examinar el Plan General de Actuación para el período 2019-2023, recogido en la Orden de 19 de julio de 2019, es posible distinguir un SGBP bien articulado con procesos y macroprocesos, divididos en Procesos Operativos, Estratégicos y de Apoyo.

La Rioja es otra autonomía que tiene un sistema de funcionamiento que, sin ser tan organizado ni extenso como el de las autonomías anteriores, sí se adentra en el establecimiento de líneas prioritarias de planificación y en una estructura de trabajo que distingue los tipos de actuaciones y agrupa las habituales en Procesos, semejante a la estructura que se encuentra en CyL con la lista de Actuaciones de la IE referidas en la aplicación informática GINS. En esta última autonomía, existe un trabajo bastante avanzado en cuestiones de calidad del servicio, al haber introducido ya elementos como una Carta de Servicio específica o un Marco Estratégico que abría la puerta a la implantación de SGBP.

El Anexo VIII permite una visión comparativa de estas diferentes formas de estructuración en Matrices que se da en la documentación analizada de estas Comunidades, teniendo en cuenta sus agrupaciones en Procesos y Macroprocesos. Esta visión comparativa permite constatar que existen formas muy diferentes de agrupación de los procesos de la IE en función de las diferentes CCAA. Por un lado, hay ejemplos de cómo es posible organizar todo el funcionamiento de la IE a través de grandes procesos y macroprocesos que orienten, organicen y estructuren su funcionamiento, o bien hacerlo a través de las actuaciones en sí, agrupadas por tipos, y organizadas en torno a objetivos y líneas estratégicos. Estas observaciones permiten recuperar la afirmación de Pérez Aguilar y Jiménez Jiménez (2021), que consideraban el peligro de que las diversas actuaciones, por su número y carácter rutinario, puedan volver el trabajo inspector algo rutinario y burocrático si falta una orientación clara.

Como pautas generales, todas las autonomías refieren de un modo u otro en su normativa autonómica los fines y los principios de la IE, así como su estructura organizativa, la importancia de la formación y la necesidad de una planificación estratégica a través de Planes de Actuación, que incluya una cierta evaluación de los

resultados. Y es, posteriormente, en el desarrollo de los Planes donde se concretan otros aspectos como detalles de la formación, tipos de actuaciones y la evaluación de los planes. Sin embargo, únicamente algunas Comunidades con una mayor trayectoria en gestión por procesos establecen elementos como la Misión, Visión y Valores o indicadores concretos de evaluación, que posteriormente se van revisando y actualizando en ciclos de mejora continua a partir de evidencias.

Exceptuando las autonomías con SGBP más asentados y los ámbitos comentados en el párrafo anterior, también es posible constatar que los aspectos relativos a los procesos de apoyo o tácticos y a los procesos de medición, análisis y mejora continua aparecen con un menor índice de frecuencia en los Planes de Actuación. Por ejemplo, aunque hay una cierta referencia a la introducción de programas informáticos en la gestión del trabajo, es bajo el índice de referencias a la comunicación, a las compras y materiales, a la gestión del tiempo o a la articulación con otros sistemas de gestión. De modo semejante ocurre con los procesos de medición y mejora, ya que, si bien es cierto que las Memorias son una herramienta habitual, faltaría una mayor claridad en definir indicadores objetivos, así como instrumentos para medir la satisfacción de los clientes, la gestión de las no conformidades o el tratamiento de las sugerencias y quejas. Estas observaciones son coherentes con los resultados planteados por Secadura Navarro et al. (2024) en torno a las limitaciones de los actuales modelos de evaluación de la IE.

Todo ello, hace que se pueda concluir la pertinencia de adoptar en la IE un SGBP que permita estructurar, unificar y orientar no sólo el trabajo inspector, sino todos los procesos que ya están funcionando, para poder impulsar la calidad del servicio que se ofrece a la ciudadanía y a otros clientes.

8. Propuesta

8.1. Presentación de la Inspección de Educación

Las Áreas de Inspección Educativa de la Consejería de Educación de Castilla y León dependen de las Direcciones Provinciales de Educación y están coordinadas por el Servicio de Inspección Central, dependiente de la Secretaría General. Para una visión más detallada, se puede consultar el Anexo IX. Tienen como función principal inspeccionar los centros, servicios, programas y actividades del sistema educativo. La labor de las Áreas de Inspección se lleva a cabo tanto en centros públicos como privados, con el fin de velar por el cumplimiento de la normativa vigente, garantizar los derechos y deberes y contribuir a la calidad y mejora continua del sistema educativo.

Los servicios que ofrece la IE están dirigidos a distintos niveles de la administración educativa, aunque los ciudadanos son quienes se benefician de ellos. De manera directa, pueden acceder a servicios de asesoramiento, información, orientación, así como presentar sugerencias y reclamaciones. Indirectamente, se benefician como usuarios finales de la gestión administrativa y de los servicios educativos.

La IE de Castilla y León se organiza según se observa en el Anexo X.

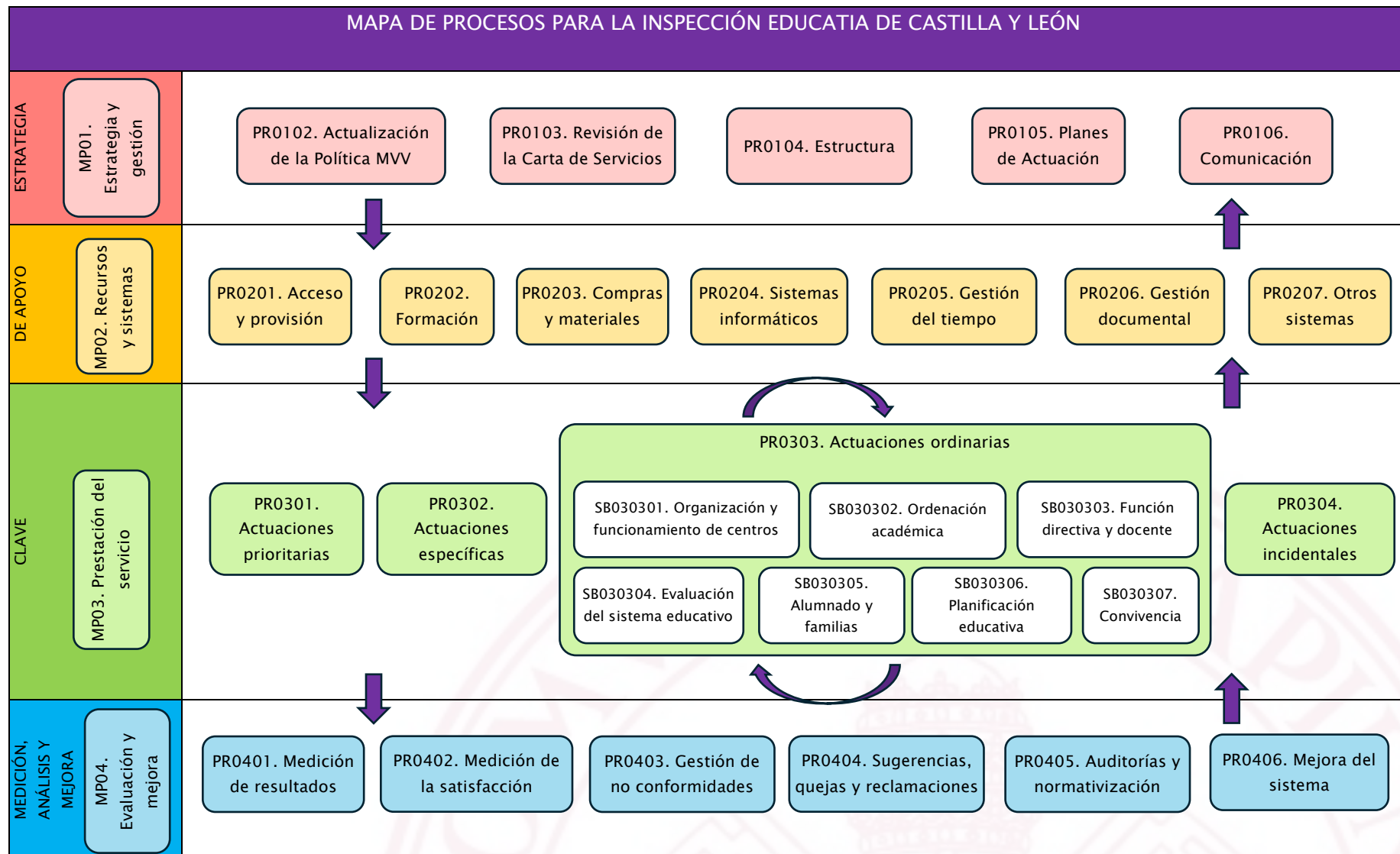
8.2 Carta de servicio

El Área de Inspección Educativa de Castilla y León tiene definida una Carta de Servicios al Ciudadano, a través de la ORDEN PAT/1393/2006, de 22 de agosto, disponible en: <https://bocyl.jcyl.es/html/2006/09/08/html/BOCYL-D-08092006-5.do>

8.3 Objeto del sistema de gestión de la calidad

Se define a continuación una propuesta de sistema de gestión de calidad basado en procesos, según se refleja en el siguiente mapa.

MAPA DE PROCESOS PARA LA INSPECCIÓN EDUCATIVA DE CASTILLA Y LEÓN



8.4 Alcance del sistema de gestión

Para referir el alcance del sistema, se tiene en cuenta el desarrollo y la prestación de servicio en las áreas y actividades referidas en el Anexo XI, así como su relación con las actuaciones con el código GINS que los acompañan.

8.5. Política de calidad

De acuerdo con la Carta de Servicios al Ciudadano de la Inspección Educativa de Castilla y León, aprobada por la Orden PAT/1393/2006, de 22 de agosto, se definen los siguientes compromisos de calidad en dicho documento (p. 16842):

- 1) *El personal al servicio de la Inspección actuará conforme a los valores de imparcialidad y neutralidad en la gestión de los asuntos que sean de su competencia.*
- 2) *Incorporación de las nuevas tecnologías y los avances científicos a su quehacer diario.*
- 3) *Aplicación y mejora de las técnicas que redundan en beneficio de los ciudadanos, como la planificación, la evaluación del rendimiento, el control, la eficacia, la eficiencia y la gestión de calidad en los servicios públicos.*
- 4) *En la emisión de informes además de la diligencia debida que exige su elaboración, se garantizará la veracidad conteniendo la valoración que del asunto se considere.*
- 5) *La supervisión y el control del funcionamiento y organización de los centros se llevará a cabo mediante visitas a los mismos, según lo establecido en los planes de actuación y las previsiones de trabajo de cada área.*
- 6) *Las consultas y solicitudes de información se atenderán tanto de forma presencial (inmediata o con cita previa) como telefónicamente en los tiempos comprometidos.*
- 7) *Las consultas y solicitudes de información por escrito se contestarán del mismo modo en el plazo establecido.*

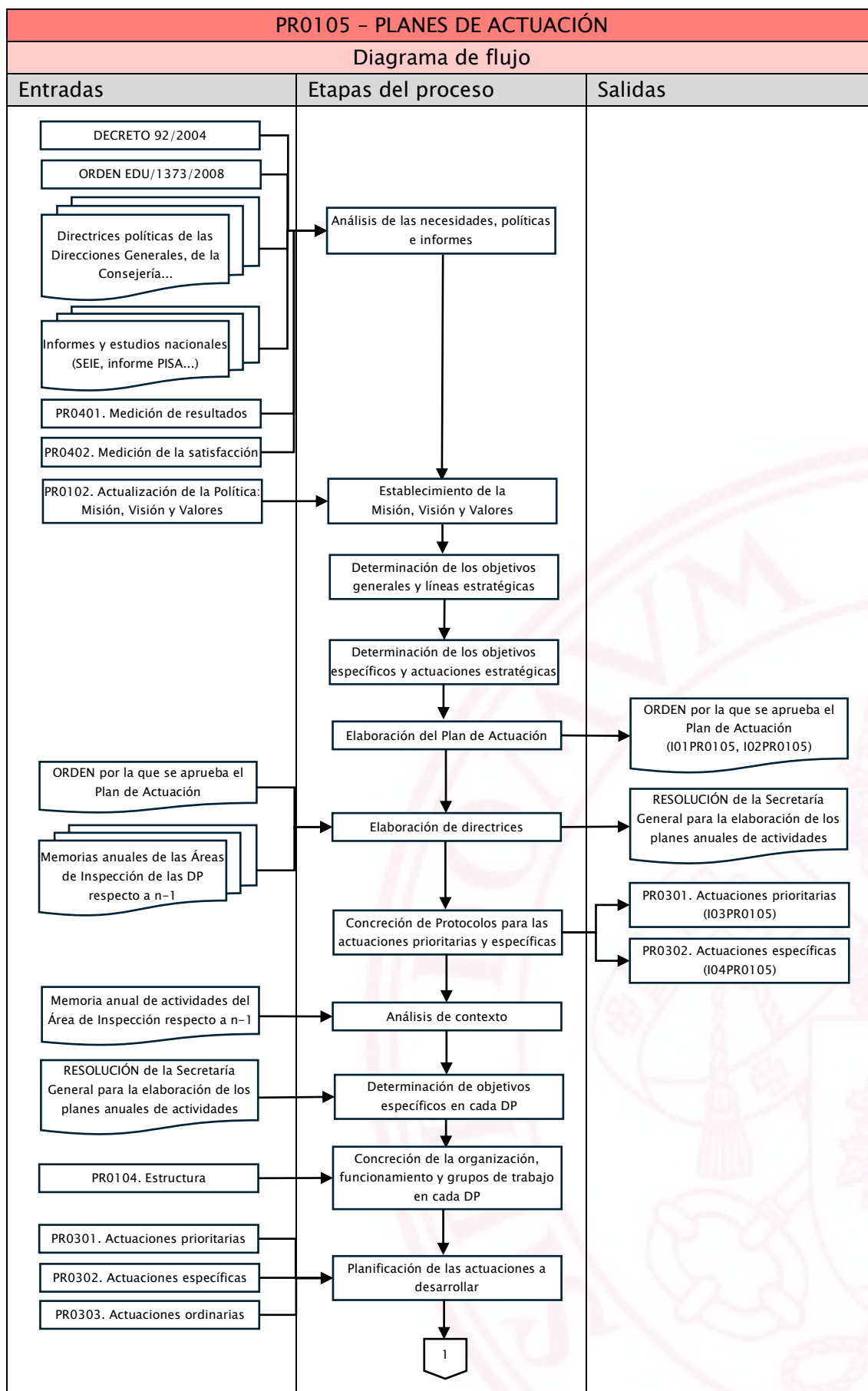
8.6. Fichas de proceso y diagramas de flujo

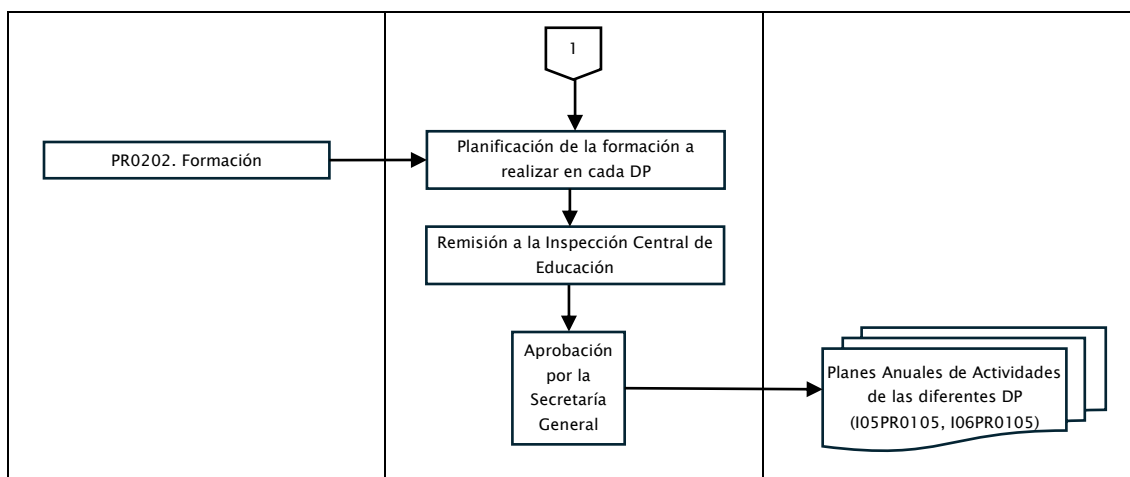
El mapa de procesos del apartado 8.3 ofrece una visión general del conjunto, pero es necesario profundizar los procesos por separado, a través de fichas individuales con el detalle de los aspectos necesarios para definirlo, tales como: su finalidad, su

descripción, las personas implicadas, los indicadores y el diagrama de flujo, entre otros elementos. A continuación, se muestra un ejemplo de ficha y de flujograma y se remite para los correspondientes Anexos en el caso de las fichas siguientes.

8.6.1. Ficha y flujograma de PR0105 – Planes de Actuación

Ficha de proceso		
Bloque estratégico	Nombre del proceso PLANES DE ACTUACIÓN	Código PR0105
Objeto	Elaboración los diferentes Planes de Actuación plurianuales, anuales y el Plan Anual de Actividades de cada Área de Inspección.	
Propietario	Inspección Central de Educación	
Personal	Inspección Central de Educación y Áreas de Inspección Educativa	
Procesos relacionados	PR0102. Actualización de la Política MVV PR0104. Estructura PR0202. Formación PR0301. Actuaciones prioritarias PR0302. Actuaciones específicas PR0303. Actuaciones ordinarias PR0401. Medición de resultados PR0402. Medición de la satisfacción	
Referencias	DECRETO 92/2004, de 29 de julio, por el que se regula la Inspección Educativa en Castilla y León. ORDEN EDU/1373/2008, de 23 de julio, que desarrolla el Decreto 92/2004, de 29 de julio, por el que se regula la Inspección Educativa en Castilla y León. ORDEN EDU/1225/2023, de 23 de octubre, por la que se aprueba el Plan de Actuación de la inspección educativa de Castilla y León para los cursos académicos 2023/2024, 2024/2025, 2025/2026 y 2026/2027.	
Alcance	Inicio	El año n-1 de las actuaciones
	Fin	Elaboración de Planes Anuales de Actividades de cada Área IE.
Recursos y documentos	Fichas de todas las actuaciones ordinarias realizadas	
Indicadores	I01PR0105: % Objetivos generales cumplidos I02PR0105: % Objetivos específicos cumplidos I03PR0105: % Actuaciones prioritarias con protocolo definido I04PR0105: % Actuaciones específicas con protocolo definido I05PR0105: % Objetivos específicos de cada DP cumplidos I06PR0105: % Actividades planificadas cumplidas	





8.6.2. Ficha y flujograma de PR0202 – Formación

Ver Anexo XII.

8.6.3. Ficha y flujograma de PR0301 – Actuaciones prioritarias

Ver Anexo XIII.

8.8.4. Ficha y flujograma de SB030304 – Evaluación del sistema educativo

Ver Anexo XIV.

8.6.5. Ficha y flujograma de PR0404 – Sugerencias, quejas y reclamaciones

Ver Anexo XV.

9. Limitaciones y futuras líneas de investigación

El trabajo realizado posee también una serie de limitaciones que dan también pie al desarrollo de futuras líneas de intervención. En primer lugar, la limitación sobre el marco de investigación se sitúa en el análisis de los últimos planes de actuación de algunas CCAA. El análisis documental y una lectura rápida de planes anteriores da pie a extender el estudio a un nivel más profundo, especialmente en regiones como Andalucía, Canarias, Navarra y País Vasco.

Por otro lado, la selección de las CCAA ha sido realizada a partir de una revisión de la normativa fundamental de IE en cada una de ellas. A pesar de que se ha complementado con una revisión bibliográfica que ha permitido añadir algunas otras, podría haber otras CCAA que estén desarrollando o tratando de implementar la gestión por procesos y que no hayan sido objeto de análisis en este trabajo.

También se observa que hay CCAA con una trayectoria más larga en este tipo de metodología de trabajo. Pese a la existencia de publicaciones en revistas especializadas en el ámbito de la IE, la tendencia de SGBP aún no se ha generalizado. Cabría analizar la visión que tienen las Inspecciones Centrales o Generales de las CCAA que lo tienen, así como el personal inspector, a través de un estudio triangulado, cuantitativo y cualitativo, conociendo no sólo las representaciones que tienen sobre este modelo de trabajo, sino también para comprender sus puntos fuertes y ámbitos de mejora.

Igualmente, el precio de las certificaciones externas como ISO 9000 y EFQM suponen un coste elevado, por lo que dentro de las CCAA que tienen algún tipo de agencia pública vinculada a la calidad del servicio (como Euskalit o KADINET), cabría plantear el modo como estas establecen sinergias con la IE y con los centros educativos no universitarios para impulsar una mejor calidad de la educación. Sería así posible analizar la viabilidad de ese modelo de colaboración para otras CCAA y el papel que jugarían estas agencias de evaluación externa en el establecimiento de Planes de Mejora en el sistema educativo, al conjugarlas con los procesos de evaluación interna de los centros y servicios.

Finalmente, la propuesta realizada del Mapa de Procesos y los modelos de ficha nace de la reflexión y el análisis de la normativa. Pese a ello, un SGBP se nutre del capital humano que integra la organización, por lo que podría ser enriquecido con las perspectivas y propuestas de mejora del personal inspector de Castilla y León.

10. Bibliografía

- American National Standards Institute. (1970). *American National Standard. Flowchart Symbols and Their Usage in Information Processing*. American National Standards Institute, Inc.
- Alcañiz Miñano, V. (2024). La Inspección Educativa, la inteligencia organizacional y el liderazgo, en un contexto de desarrollo del Espacio Europeo de Educación 2030 y escuchando los datos del Estudio Internacional de Enseñanza y Aprendizaje, TALIS. *Avances En Supervisión Educativa*, 41. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i41.849>
- Antony, J., McDermott, O., Sony, M., Toner, A., Bhat, S., Cudney, E. A., y Doulatbadi, M. (2023). Benefits, challenges, critical success factors and motivations of Quality 4.0 – A qualitative global study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(7-8), 827-846. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2113737>
- Arribas Díaz, J.A. y Martínez Mediano, C. (2018). The 78ducación ISO quality management systems on primary and secondary schools in Spain. *Quality Assurance in Education*, 26 (1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/QAE-06-2016-0028>
- Barea Romero, C. (2017). Los planes de actuación de la Inspección Educativa. En Vázquez Cano, E. (coord.). *La inspección y supervisión de los centros educativos* (pp. 175-200). UNED.
- Barea Romero, C. (2024). Líneas estratégicas en los Planes de Actuación de la inspección educativa. *Avances En Supervisión Educativa*, 41. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i41.862>
- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M.A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M.A. y Tejedor Panchón, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bureau Veritas Formación. (2009). *El auditor de calidad*. (2ª edición). Fundación Confemetal.
- Cabrera Déniz, G. (2010). La Inspección de Educación en Canarias. *Avances En Supervisión Educativa*, (12). Recuperado a partir de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/436>
- Campos Barrionuevo, B. (2017). *Inspección Educativa y Calidad Institucional*. Editorial Universitas.
- Campos Barrionuevo, B. (2024). La Inspección Educativa. Un modelo de cualificación institucional ante los retos del s. XXI: visión estructural y funcional. *Avances En Supervisión Educativa*, (41). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i41.856>
- Cao, Y., Peng, X., & Prybutok, V. (2024). Achieving sustainable excellence: A theoretical comparison of established quality awards. *Quality Management Journal*, 31(2), 138-153. <https://doi.org/10.1080/10686967.2024.2317482>

- Caballero, A., Manso, J., Matarranz, M. y Valle, J.M. Investigación en Educación Comparada: Pistas para investigadores noveles. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, 39, 39–56.
- Castán Esteban, J. L. (2016). El reto de la Inspección de Educación en España. *Avances En Supervisión Educativa*, 25. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i25.561>
- Castillo García, M., Ramos Corpas, M. J., y Racero Montes, F. J. (2022). La autoevaluación de los servicios provinciales de inspección. Propuesta metodológica. *Avances En Supervisión Educativa*, 38. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i38.754>
- Cercós Soto, J. (2019). A la búsqueda de la inspección educativa: un breve repaso de la literatura sobre su futuro. *Avances En Supervisión Educativa*, 31. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i31.652>
- Club Excelencia en Gestión. (2021). *Modelo EFQM. Edición revisada que incluye información adicional sobre diferentes formas de usar el Modelo EFQM, guía de uso de la herramienta REDER y matrices de puntuación*. (2ª edición). EFQM.
- Club Excelencia en Gestión. (2025). *Modelo EFQM 2025*. EFQM.
- Cohen, L., Manion, L., y Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. Routledge. 6ª edición.
- Consejo Escolar del Estado. (2024). *Informe 2024 sobre el estado del sistema educativo. Curso 2022–2023*. Secretaría General Técnica. Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes.
- Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación*. (3ª edición). Gestión 2000. Planeta DeAgostini Profesional y Formación.
- Cuadrado Muñoz, F. J. (2024). Un modelo de inspección educativa para la mejora de la calidad y la equidad, entre la gobernanza y la autonomía de los centros educativos. *Avances En Supervisión Educativa*, 41. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i41.864>
- Dahlgaard–Park, S.M. (2008). Reviewing the European excellence model from a management control view. *The Tqm Journal*, 20, 98–119. <https://doi.org/10.1108/17542730810857345>
- Dahlgaard–Park, S. M., Reyes, L., y Chen, C. K. (2018). The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(9–10), 1108–1128. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486556>
- Dahlgaard, J. J., Reyes, L., Chen, C. K., y Dahlgaard–Park, S. M. (2019). Evolution and future of total quality management: management control and 79ducación79ión79 learning. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(1), S1–S16. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665776>
- Deming, W. E. (1982). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology.
- Díez Baldero, A. (2011). La Inspección de Educación como servicio público. *Avances En Supervisión Educativa*, 15. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i15.489>
- Esteban Frades, S. (2011). Naturaleza y aportaciones de la inspección educativa como servicio público. *Avances En Supervisión Educativa*, 15. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i15.488>

- Esteban Frades, S. (2019). La supervisión educativa como función principal de la Inspección. Características y propósitos. *Aula*, 25. <https://doi.org/10.14201/aula2019252758>
- Esteban Luis, M. del R., y López García, M. T. (2023). La evaluación del sistema educativo en la región de Murcia. Actuaciones de la inspección de educación. *Avances En Supervisión Educativa*, 40. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i40.823>
- Estefanía Lera, J. L. (2021). Nuevo modelo de Inspección Educativa centrado en la evaluación y la mejora. *Avances En Supervisión Educativa*, 36. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i36.736>
- Estefanía Lera, J.L. (2024). Los planes de autoevaluación y mejora de los centros como elementos de transformación. *DYLE: Dirección y liderazgo educativo*, 21, 22–25.
- European Foundation Quality Management. (1999). *Modelo EFQM de Excelencia*. Club Gestión de la Calidad.
- European Foundation Quality Management. (2013). *Modelo EFQM de Excelencia 2013. Documento de Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas*. Club Excelencia en Gestión vía Innovación Texto y adaptaciones Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
- Fernández Cruz, F.J., Rodríguez Mantilla, J.M. y Fernández-Díaz, M.J. (2019). Assessing the 80ducación ISO: 9001 implementation on school 80ducació and learning processes. *Quality Assurance in Education*, 27 (3), 285–303. <https://doi.org/10.1108/QAE-09-2018-0103>
- Fernández Fernández, M.A. (2003). El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos. Y la Calidad Total. (2ª edición). ESIC.
- Ferrari, A., Witschel, H.F., Spagnolo, G.O. y Gnesi, S. (2018). Improving the quality of business process descriptions of public administrations: Resources and research challenges. *Business Process Management Journal*, 24 (1), 49–66. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2016-0096>
- Foces Gil, J.A. (2017). *Política y educación en el Estado autonómico*. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Fontalvo Herrera, T. J. F. y Vergara Schmalbach, J. C. V. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001: 2008*. EUMED. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/index.htm>
- Galicia Mangas, F.J. (2016). *La Inspección de Educación: régimen jurídico*. Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Galicia Mangas, F. J. (2024). El futuro de la inspección de educación del siglo XXI: desafíos y oportunidades. *Avances En Supervisión Educativa*, 41. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i41.851>
- García Ballesteros, P.E. y Pérez Jiménez, J.M. (2022). La Inspección Educativa como servicio público para el siglo XXI. *Supervisión* 21, 46. <https://supervision21.usie.es/index.php/Sp21/article/view/268>
- García Flores, A. (2006). El sistema de gestión de calidad y la dirección escolar. *Avances En Supervisión Educativa*, 4. <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/241>

- González-Calero Labián, R. y Martínez Ramírez García, M.J. (2021). Lo que la Administración educativa demanda a los Inspectores de Educación: Análisis de los Planes de Actuación de las diferentes Comunidades Autónomas. *Supervisión* 21, 61(61). <https://supervision21.usie.es/index.php/Sp21/article/view/565>
- Hays, D. G. and McKibben, W. B. (2021). Promoting rigorous research: generalizability and qualitative research. *Journal of Counseling & Development*, 99(2), 178–188. <https://doi.org/10.1002/jcad.12365>
- Heras Saizarbitoria, I., Casadesús, M., y Marimón, F. (2011). The ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(2), 197–218. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.532330>
- Hernández Bolaños, J.P. (2022). *Fundamentos de la gestión por procesos y modelo para su despliegue en el sector público*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, C. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª edición). McGraw Hill.
- Hontañón Talledo, A. J. (2014). La gestión de la calidad en los servicios de inspección educativa: adaptación al modelo EFQM de excelencia. *Avances En Supervisión Educativa*, 22. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i22.53>
- Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Sygal.
- Jiménez Alfaro, J. Y García Rojas, O. V. (2024). Modificación de las funciones de la inspección desde el punto de vista de la teoría económica y de las organizaciones. *Supervisión* 21, 73. <https://doi.org/10.52149/Sp21/73.4>
- Jordán, J. M. (2023). Evaluación y calidad educativa. Planes y programas para la evaluación de centros en Castilla y León. *Avances En Supervisión Educativa*, 40. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i40.815>
- Junta de Castilla y León. (2017). *Marco Estratégico para la Inspección Educativa de Castilla y León 2017–2020*. Junta de Castilla y León. Consejería de Educación.
- Junta de Castilla y León. (2004). *Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos*. Consejería de Presidencia y Administración Territorial. Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa. <https://bibliotecadigital.jcyl.es/es/consulta/registro.do?id=22545>
- Junta de Castilla y León. (2017). *Marco estratégico para la inspección educativa en Castilla y León 2017–2020. Un nuevo enfoque para la inspección educativa que pretende aumentar el impacto de sus actuaciones como motor de mejora de la calidad del sistema educativo*. Consejería de Educación de Castilla y León.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2016). *El cuadro de mando integral*. Centro Libros PAPF.
- Liu, H.C., Liu, R., Gu, X., y Yang, M. (2023). From total quality management to Quality 4.0: A systematic literature review and future research agenda. *Front. Eng. Manag.*, 10, 191–205. <https://doi.org/10.1007/s42524-022-0243-z>
- Lozano García, A., Lorente Lorente, A. y Faci Lucia, F. (2022). Entrevista al inspector de educación jubilado D. José Ángel Ayúcar Senosiain. *Avances En Supervisión Educativa*, 38. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i38.783>
- Lucendo Patiño, J.M. y Vázquez Cano, E. (2020). *Modelos de inspección y supervisión educativa*. Sanz y Torres.

- Marina Torres, J.A., Pellicer Iborra, C. y Manso Ayuso, J. (2015). Libro blanco de la profesión docente y su entorno escolar. http://educalab.es/documents/10180/38496/LIBRO-BLANCO_ProfesionDocente_JAM_v11.pdf/e4e1d927-6a61-4897-bca0-ada011dca331
- Martín Castilla, J. I. (2006). *La gestión por procesos en la administración local. Orientación al servicio público de la ciudadanía* (Vol. 6). Secretaría General Técnica del Ministerio de Administraciones Públicas.
- Martín Martín, A. y Manzano Rodrigo, A. (2020). Los Planes de Actuación de la Inspección de Educación: estudio comparado. *Supervisión* 21, 55. <https://supervision21.usie.es/index.php/Sp21/article/view/444>
- Martín Pérez, S. Y Martín Seco, P. (2013). *La excelencia operativa en la Administración Pública. Creando valor público. Guía para la implantación de la gestión basada en procesos en la Administración Pública*. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Martín Seco, P. (2015). *La acreditación de competencias en España: implantación de un sistema de gestión basado en procesos* [Tesis de Doctorado, Universidad de Valladolid]. Repositorio Institucional - Universidad de Valladolid. <https://doi.org/10.35376/10324/17992>
- Martínez Mediano, C. y Riopérez Losada, N. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación XXI*, 8, 35-65. <https://doi.org/10.5944/educxx1.8.0.342>
- Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. (2024). *Proyecto de Real Decreto por el que se regula la inspección educativa*. <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/dam/jcr:459922ea-6f10-4f91-8ba3-cd7de5dd80b9/20240516-prd-inspeccioneducativa--taip-.pdf>
- Ministerio de Política Territorial y Función Pública. (2021^a). *Guía de Evaluación. Modelo EVAM®. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora*. (4^a edición). Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones Ministerio de Política Territorial y Función Pública.
- Ministerio de Política Territorial y Función Pública. (2021b). *Modelo CAF 2020. El marco común de evaluación. Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación*. (4^a edición). Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones Ministerio de Política Territorial y Función Pública.
- Moen, R. D. y Norman, C. L. (2010). Circling back. *Quality Progress*, 43(11), 22-28.
- Morgan, H. (2022). Conducting a Qualitative Document Analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>
- Mujika Aizpurua, I. e Intxausti Sarriegi, K. (2018). La transformación de la Formación Profesional en Euskadi. Los centros de Formación Profesional, motor del cambio. *Ekonomiaz*, 94. <https://www.euskadi.eus/web01-a2reveko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/downloadPDF?R01HNoPortal=true&idpubl=90®istro=18>
- Natal Delgado, A. y González Fernández, J. L. (2022). Proyecto del Real Decreto de la Inspección Educativa. *Supervisión* 21, 66(66). <https://doi.org/10.52149/Sp21/66.6>

- Nohlen, D. (2020). El método comparativo. *Instituto de Investigaciones Jurídicas*.
- Ochando Ramírez M. V. (2021). Aplicación del Modelo EFQM 2020 para Servicios Sociales. *Cuadernos de Trabajo Social*, 35(1), 31–40. <https://doi.org/10.5209/cuts.74299>
- Oliver Pozo, J. (2019). Los planes de actuación de la inspección educativa. En Castillo García, M., Mata Silva, V.A. y Palacios Pavón, P.J. (coord.). *La inspección educativa del siglo XXI* (pp. 157–180). Santillana.
- Organización Internacional de Normalización. (1985). *Information processing — Documentation symbols and conventions for data, program and system flowcharts, program network charts and system resources charts* (ISO 5807). <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:5807:ed-1:v1:en>
- Organización Internacional de Normalización. (2015a). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario* (ISO 9000). <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Organización Internacional de Normalización. (2015b). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos* (ISO 9001). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Organización Internacional de Normalización. (2018a). *Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad* (ISO 9004). <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9004:ed-4:v1:es>
- Organización Internacional de Normalización. (2018b). *Organizaciones educativas — Sistemas de gestión para organizaciones educativas — Requisitos con orientación para su uso*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:21001:ed-1:v1:es>
- Ozkoidi Pérez, J. Y Albeniz Bratos, A. (2014). Las auditorías de calidad como servicio de la Inspección de Navarra. *Avances En Supervisión Educativa*, 22. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i22.42>
- Palomo Navarro, L. (2016). Los protocolos de actuación: herramienta de la función inspectora en los centros educativos. *Supervisión* 21, 40(40). <https://usie.es/supervision21/index.php/Sp21/article/view/156/286>
- Pérez Aguilar, J. F. (2013). Técnicas de actuación de la inspección educativa: presupuesto de salida. *Avances En Supervisión Educativa*, 19. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i19.131>
- Pérez Aguilar, J.F. (2017). Protocolos y documentos homologados de la Inspección Educativa de Andalucía. *Avances En Supervisión Educativa*, 28. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i28.602>
- Pérez Aguilar, J.F. (2019a). Técnicas y procedimientos de inspección. En Castillo García, M., Mata Silva, V.A. y Palacios Pavón, P.J. (coord.). *La inspección educativa del siglo XXI* (pp. 157–180). Santillana.
- Pérez Aguilar, J.F. (2019b). La planificación de las actuaciones de la inspección educativa. *Avances En Supervisión Educativa*, 32. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i32.662>
- Pérez Aguilar, J.F. (2024). La inspección educativa. Potestad, ejercicio y expresión. *Avances En Supervisión Educativa*, 41. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i41.850>

- Pérez Aguilar, J.F., y Jiménez Jiménez, A. (2021). El desarrollo de las actuaciones de la inspección educativa. *Avances En Supervisión Educativa*, 36. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i36.711>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). *Gestión por procesos* (3ª ed.). ESIC.
- Polo Martínez, I., (2018). La visita de inspección en riesgo de extinción. *Avances en Supervisión Educativa*, (29). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i29.623>
- Puente Azcutia, J. (2000). La evaluación del sistema educativo español. *Revista de educación*, 321, 81–96.
- Ramírez, A. y Lorenzo, E. (2016). Calidad y Evaluación en los Centros Educativos No Universitarios en Andalucía. Una Adaptación Al Modelo EFQM. *Revista Iberoamericana De Evaluación Educativa*, 2(2). <https://doi.org/10.15366/riee2009.2.2.002>
- Ramírez Aísa, E. (2021). *La Inspección de Educación y el artículo 27.8 de la Constitución Española*. Ministerio de Educación y Formación Profesional. Subdirección General de Atención al Ciudadano, Documentación y Publicaciones.
- Rastrollo Suárez, J.J. (2018). *Evaluación del desempeño en la administración: hacia un cambio de paradigma en el sistema español de empleo público*. Tirant Lo Blanch.
- Reif, J.A.M., Kugler, K.G. y Brodbeck, F.C. (2019). The regulatory power of standardized business processe. *Business Process Management Journal*, 25 (5), 1126–1144. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2017-0353>
- Rodríguez Mantilla, J.M., Fernández Cruz, F.J. y Fernández Díaz, M.J. (2019). Comparative analysis between management team and teachers on the impact of ISO 9001 standards in educational centres. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11 (2), 248–264. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-06-2018-0057>
- Rodríguez Mantilla, J.M., León Carrascosa, V. Y Martínez Zarzuelo, A. (2021). ISO 9001 standard and their impact on school management and planning and support systems-Comparative study on perception between heads-teachers. *The TQM Journal*, 33 (6), 1610–1630. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2020-0071>
- Ruiz Martínez, A. (2023). Los otros trabajos de AEVAL: análisis y desarrollos metodológicos. *Gestión Y Análisis De Políticas Públicas*, 32, 142–152. <https://doi.org/10.24965/gapp.11075>
- Raul Gargallo, J. (2013). Problemas y retos de la inspección de educación. *Revista Educar*, 49(1), 29–48. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.9>
- Raul Gargallo, J. (2019). Por un nuevo modelo de inspección educativa: unidad, eficacia, responsabilidad vs. División, burocracia, trivialidad. En Castillo García, M., Mata Silva, V.A. y Palacios Pavón, P.J. (coord.). *La inspección educativa del siglo XXI* (pp. 519–548). Santillana.
- Russell, S. (2000). ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: Competition or co-operation? *Total Quality Management*, 11(4–6), 657–665. <https://doi.org/10.1080/09544120050008039>
- Sánchez Franco, M. J., Calvo Mora, A., y Periañez Cristobal, R. (2023). Clustering abstracts from the literature on Quality Management (1980–2020). *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(7–8), 959–989. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2139674>
- Scott, J. (1990). *A Matter of Record*. Polity Press.

- Secadura Navarro, T. (2012). La evaluación. Modelos de intervención de la Inspección. *Avances En Supervisión Educativa*, 17. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i17.519>
- Secadura Navarro, T. (2014). Fortalezas y debilidades de la organización y funcionamiento de la Inspección de Educación. *Avances En Supervisión Educativa*, 21. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i21.77>
- Secadura Navarro, T. (2017). La Inspección Educativa ante el siglo XXI. Retos y propuestas de mejora. En Vázquez Cano, E. (coord.). *La inspección y supervisión de los centros educativos* (pp. 501–520). UNED.
- Secadura Navarro, T., Barbero Alcalde, A. M., Úbeda-Portugués Ávila, G. Y Del Saz Ortega Villaizán, A. J. (2024). El referente prioritario del modelo de inspección educativa en el estado español. Estudio comparativo e inferencia de retos. *Avances En Supervisión Educativa*, 41. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i41.854>
- SICI. (2016). Strategic Plan 2016–2020. <https://www.sici-inspectorates.eu/about-sici>
- Tébar Cuesta., F. (2022). Inteligencia Artificial e Inspección de Educación. Reorganizar el Servicio de Inspección de Educación (SIE) para el siglo XXI. *Supervisión* 21, 57(57), 22. <https://supervision21.usie.es/index.php/Sp21/article/view/482>
- Toledano Peláez, J. J. (2024). Organización y funcionamiento de la Inspección educativa desde el principio de especialización. *Avances En Supervisión Educativa*, 41. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i41.853>
- Tornos Mas, J. (2016). El concepto de servicio público a la luz del derecho comunitario. *Revista De Administración Pública*, 200, 193–211. <https://doi.org/10.18042/cepc/rap.200.10>
- Villa Sánchez, A., Goikoetxea Iraola, E., Auzmendi Escribano, E., Solabarrieta Eizaguirre, J., Gorriño Martija, M. (2021). Ámbitos y criterios de la calidad pedagógica. Proyecto de Calidad Integrado (P.C.I.). Fundación Horrêum Fundazioa.

Normativa estatal.

- Constitución Española. *Boletín Oficial del Estado*, 311, de 29 de diciembre de 1978. [https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/(1)/con)
- Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la reforma de la Función Pública. *Boletín Oficial del Estado*, 185, de 03 de agosto de 1984. <https://www.boe.es/eli/es/l/1984/08/02/30>
- Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo. *Boletín Oficial del Estado*, 238, de 04 de octubre de 1990. <https://www.boe.es/eli/es/lo/1990/10/03/1>
- Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes. *Boletín Oficial del Estado*, 278, de 21 de noviembre de 1995. <https://www.boe.es/eli/es/lo/1995/11/20/9>
- Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. *Boletín Oficial del Estado*, 236, de 02 de octubre de 2015. <https://www.boe.es/eli/es/l/2015/10/01/40>
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial del Estado*, 106, de 04 de mayo de 2006. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2006/05/03/2>

Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial del Estado*, 340, de 30 de diciembre de 2020. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2020/12/29/3>

Real Decreto 769/2017, de 28 de julio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Hacienda y Función Pública y se modifica el Real Decreto 424/2016, de 11 de noviembre, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales. *Boletín Oficial del Estado*, 180, de 29 de julio de 2017. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2017/07/28/769>

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.

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. *Boletín Oficial del Estado*, 261, de 31 de octubre de 2015. <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2015/10/30/5/con>

Resolución de 11 de diciembre de 2021, de la Secretaría de Estado de Función Pública, por la que se aprueban directrices para la aplicación de los programas del marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado establecido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio.

Normativa de la Comunidad Autónoma de Castilla y León

Ley 2/2010, de 11 de marzo, de Derechos de los Ciudadanos en sus relaciones con la Administración de la Comunidad de Castilla y León y de Gestión Pública.

Decreto 46/2000, de 9 de marzo, por el que se aprueba el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios de la Administración de la Comunidad de Castilla y León.

Decreto 230/2000, de 9 de noviembre, por el que se regulan las Cartas de Servicios al Ciudadano en la Administración de la Comunidad de Castilla y León.

Decreto 92/2004, de 29 de julio, por el que se regula la Inspección Educativa en Castilla y León. *Boletín Oficial de Castilla y León*, 148, de 3 de agosto de 2004. <https://bocyl.jcyl.es/html/2004/08/03/html/BOCYL-D-03082004-1.do>

Decreto 4/2021, de 18 de febrero, por el que se establece el marco para la mejora de la calidad y la innovación de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León.

Decreto 14/2022, de 5 mayo, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Educación.

Decreto 25/2022, de 16 de junio, por el que se regula la estructura orgánica y las competencias de las Delegaciones Territoriales de la Junta de Castilla y León.

Orden EDU/1492/2004, de 27 de septiembre, por la que se aprueba el Plan de Actuación de las Áreas de Inspección Educativa y Programas Educativos de las Direcciones Provinciales de Educación para el trienio 2004–2007.

Orden EDU/1562/2007, de 28 de septiembre, por la que se aprueba el Plan de Actuación de las Áreas de Inspección Educativa de las Direcciones Provinciales de Educación para el cuatrienio 2008–2011.

Orden EDU/1373/2008, de 23 de julio, que desarrolla el Decreto 92/2004, de 29 de julio, por el que se regula la Inspección Educativa en Castilla y León. *Boletín*

- Oficial de Castilla y León*, 146, de 30 de julio de 2008.
<https://bocyl.jcyl.es/html/2008/07/30/html/BOCYL-D-30072008-2.do>
- Orden EDU/1129/2012, de 26 de diciembre, por la que se aprueba el Plan de Actuación de la Inspección Educativa en Castilla y León para los cursos 2012-2013 al 2014-2015.
- Orden EDU/74/2016, de 5 de febrero, por la que se aprueba el Plan de Actuación de la Inspección Educativa de Castilla y León para los cursos 2015-2016 y 2016-2017.
- Orden EDU/733/2017, de 29 de agosto, por la que se aprueba el Plan de Actuación de la Inspección Educativa de Castilla y León para los cursos académicos 2017-2018 y 2018-2019.
- Orden EDU/928/2019, de 4 de octubre, por la que se aprueba el Plan de Actuación de la Inspección Educativa de Castilla y León para los cursos académicos 2019-2020 y 2020-2021.
- Orden EDU/1180/2021, de 22 de septiembre, por la que se aprueba el Plan de Actuación de la Inspección Educativa de Castilla y León para los cursos académicos 2021/2022 y 2022/2023.
- Orden EDU/576/2022, de 27 de mayo, por la que se desarrolla la estructura orgánica de los Servicios Centrales de la Consejería de Educación.
- Orden EDU/1225/2023, de 23 de octubre, por la que se aprueba el Plan de Actuación de la inspección educativa de Castilla y León para los cursos académicos 2023/2024, 2024/2025, 2025/2026 y 2026/2027.
- Orden PAT/1393/2006, de 22 de agosto, por la que se aprueba la Carta de Servicios al Ciudadano de las Áreas de Inspección Educativa. *Boletín Oficial de Castilla y León*, 174, de 8 de septiembre de 2006.
<https://bocyl.jcyl.es/html/2006/09/08/html/BOCYL-D-08092006-5.do>
- Orden PRE/815/2022, de 1 de julio, por la que se desarrolla la estructura orgánica de las Direcciones Provinciales de Educación de las Delegaciones Territoriales de la Junta de Castilla y León.
- Acuerdo 29/2004, de 19 de febrero, de la Junta de Castilla y León, por el que se aprueba el Plan Estratégico de Modernización de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León.
- Acuerdo 32/2008, de 17 de abril, de la Junta de Castilla y León, por el que se aprueba el Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León 2008-2011.
- Resolución de 16 de septiembre de 2024 de la Secretaría General de la Consejería de Educación, por la que se establecen las directrices para la elaboración de los planes anuales de actividades de las Áreas de Inspección Educativa de las Direcciones Provinciales de Educación y el Plan de formación específica de la Inspección Educativa de Castilla y León para curso 2024/2025.

Normativa de otras Comunidades Autónomas

- Decreto 115/2002, de 25 de marzo, por el que se regula la organización y el funcionamiento de la Inspección Educativa de Andalucía (BOJA 30-3-2002).
- Decreto 32/2018, de 20 de febrero, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la Inspección de Educación de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Resolución de 1 de agosto de 2012, de la Consejería de Educación, Cultura y Deporte, por la que se aprueban las instrucciones de organización y funcionamiento del Servicio de Inspección Educativa.

Decreto 28/2023 de 15 de mayo, por el cual se regula la Inspección Educativa en las Illes Balears

Decreto 52/2009, de 12 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de Ordenación de la Inspección de Educación de la Comunidad Autónoma de Canarias.

Decreto de 22 de mayo de 2011, por la que se desarrolla la organización y el funcionamiento de la Inspección Educativa de la Comunidad Autónoma de Canarias.

Orden ECD/111/2015, de 30 de septiembre, por la que se regula la organización y funcionamiento de la inspección educativa de la Comunidad Autónoma de Cantabria.

Orden ECD/126/2017, de 25 de octubre, que modifica la Orden ECD/111/2015, de 30 de septiembre, por la que se regula la organización y funcionamiento de la inspección educativa de la Comunidad Autónoma de Cantabria.

Orden EDU/1/2024, de 4 de enero, que modifica la Orden ECD/111/2015, de 30 de septiembre, por la que se regula la organización y funcionamiento de la inspección educativa de la Comunidad Autónoma de Cantabria.

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

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

Decret 12/2021, de 2 de març, de la Inspecció d'Educació.

Ordre EDU/46/2024, de 6 de març, de l'organització i el funcionament de la Inspecció d'Educació.

Decreto 80/2017, de 23 de junio, del Consell, por el que se regula la actuación, el funcionamiento y la organización de la inspección de educación de la Comunitat Valenciana

Orden 17/2019, de 16 de abril, de la Conselleria de Educación, Investigación, Cultura y Deporte, por la cual se desarrolla la actuación, el funcionamiento y la organización de la inspección de educación de la Comunitat Valenciana.

Decreto 61/2023, de 24 de mayo, por el que se regula la Inspección de Educación en la Comunidad Autónoma de Extremadura.

Decreto 99/2004, de 21 de mayo, por el que se regula la organización y el funcionamiento de la Inspección Educativa y el acceso al cuerpo de inspectores de Educación en la Comunidad Autónoma de Galicia.

Orden de 13 de diciembre de 2004 por la que se desarrolla el Decreto 99/2004, de 21 de mayo, por el que se regula el funcionamiento de la Inspección Educativa y el acceso al cuerpo de inspectores de Educación en la Comunidad Autónoma de Galicia.

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 en la Comunidad de Madrid.

Orden 732/2021, de 24 de marzo, 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.

Decreto n.º 316/2015, de 29 de diciembre, por el que se ordena y regula la Inspección de Educación en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia

Orden de 12 de julio de 2017, de la Consejería de Educación, Juventud y Deportes, por la que se desarrolla la organización y el funcionamiento de la Inspección de Educación.

Decreto foral 80/2008, de 30 de junio, por el que se regula la organización y el funcionamiento de la inspección educativa del Departamento de Educación

Decreto 98/2016, de 28 de junio, de la Inspección de Educación en la Comunidad Autónoma del País Vasco.

Decreto 3/2010, de 22 de enero, por el que se regula la organización y funcionamiento de la Inspección Técnica Educativa de la Comunidad Autónoma de La Rioja.

Orden de 29 de febrero de 1996 por la que se regula la organización y funcionamiento de la Inspección de Educación.

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.

Orden de 26 de julio de 2023, por la que se establece el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para el período 2023–2027.

Resolución de 5 de septiembre de 2024, de la Consejería de Educación, por la que se aprueba el Plan de Actuación del Servicio de Inspección Educativa para el curso 2024–25.

Resolución n.º 7/2022 de fecha 28 de enero de 2022 de la Viceconsejería de Educación, Universidades y Deportes por la que se aprueba el Plan de Trabajo General de la Inspección de Educación para el cuatrienio 2021–2025.

Orden EDU/1225/2023, de 23 de octubre, por la que se aprueba el Plan de Actuación de la inspección educativa de Castilla y León para los cursos académicos 2023/2024, 2024/2025, 2025/2026 y 2026/2027.

Resolución de 17 de octubre de 2023, de la Secretaría Autonómica de Educación, por la que se aprueba el Plan plurianual de la Inspección educativa de la Comunitat Valenciana para el periodo 2023–2027.

Resolución de 17 de agosto de 2021, de la Viceconsejería de Organización Educativa, por la que se aprueba el Plan General Plurianual de Actuación de la Inspección Educativa. Curso 2021–2025.

Resolución 502/2005, de 31 de mayo, del Director General de Enseñanzas Escolares y Profesionales, por la que se aprueba el Plan General de Actuación Cuatrienal del Servicio de Inspección Técnica y de Servicios para el período 2005/2008.

Resolución 416/2008, de 24 de septiembre, del Director General de Inspección y Servicios, por la que se aprueba el Plan Estratégico del Servicio de Inspección Educativa para el periodo 2008/2012.

Resolución 467/2013, de 13 de septiembre de 2013, del Director General de Educación, Formación Profesional y Universidades por la que se aprueba el Plan Estratégico del Servicio de Inspección Educativa para el periodo 2013-2017.

Resolución 454/2017, de 5 de octubre, del Director General de Educación, por la que se aprueba el Plan Estratégico del Servicio de Inspección Educativa para el periodo 2017-2021.

Resolución 480/2022, de 9 de noviembre, del director general de Educación por la que se aprueba el Plan Plurianual de Actuación de la Inspección de Educación de la Comunidad Foral de Navarra para el período 2022-2026.

Resolución de 7 de octubre de 2002, del Viceconsejero de Educación, aprobando el Plan General Trienal de la Inspección (2002-2005).

Resolución de 14 de noviembre de 2005, del Viceconsejero de Educación, aprobando el Plan General Trienal de la Inspección (2005-2008).

Resolución de 10 de octubre de 2008, del Viceconsejero de Educación, aprobando el Plan General Trienal de la Inspección (2008-2011).

Resolución de 23 de septiembre de 2011, de la Viceconsejera de Educación, por la que se aprueba el Plan General Trienal de la Inspección de Educación para los cursos 2011-2012, 2012-2013 y 2013-2014.



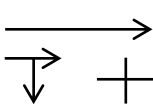






Resolución de 2 de septiembre de 2014, de la Viceconsejera por la que se aprueba el Plan General Trienal de la Inspección de Educación (2014-2017).

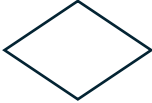



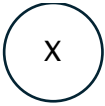



Resolución de 15 de septiembre de 2017, de la Viceconsejera de Educación por la que se aprueba el Plan General Trienal de la Inspección de Educación para los cursos 2017-2018, 2018-2019 y 2019-2020.

Resolución de 11 de diciembre de 2020, de la Viceconsejera de Educación por la que se aprueba el Plan General Trienal de la Inspección de Educación para los cursos 2020-2021, 2021-2022 y 2022-2023.

Resolución de la Viceconsejera de Educación, por la que se aprueba el Plan General Trienal de la Inspección de Educación para los cursos 2023-2024, 2024- 2025 y 2025-2026.

ANEXO I. Símbolos ANSI X3.5 y su descripción dentro de los diagramas de flujos de procesos.

Símbolo	Referencia	Descripción
Elementos básicos		
	Entrada / Salida	Se refiere a las funciones de entrada (input) y salida (output) de información en el proceso.
	Proceso o actividad	Indica el procesamiento de información, como operación o actividad dentro del diagrama.
	Línea de flujo	Une diferentes elementos dentro del proceso. Existen diferentes posibilidades de corte y de unión de las líneas de flujo.
Símbolos especializados		
Otros símbolos de entrada/salida que permiten el tipo de información usada.		
	Base de datos	Indica originalmente el almacenamiento en soportes magnéticos, pero evoluciona para referir otros archivos informáticos.
	Documento	Es un documento o un formulario de información simple, que puede ser de entrada o de salida.
	Conjunto de documentos	Refiere un conjunto de documentación extensa o formularios múltiples, como elemento de entrada o de salida.
	Introducción manual	Muestra la entrada manual de información, por ejemplo, tecleando algo o a través de un botón.
	Comunicación	Muestra un intercambio de información transmitida por medio de una telecomunicación (llamada, mail...).
	Almacenamiento externo o archivo	Representa el almacenamiento offline de información, como el archivo de documentos o de datos informatizados.

Símbolos de proceso especializado para un tipo específico de operación.		
	Decisión	Hace referencia a la toma de una decisión o a una operación que suponga un cambio, determinado entre un número de alternativas.
	Subproceso o grupo de actividades	Consiste en una operación múltiple con dos o más actividades que aparecen especificadas en otro lugar (una subrutina o subproceso).
	Preparación	Muestra la modificación de una instrucción que cambia el proceso, como algo que debe hacerse antes de empezar el proceso, la inicialización de una rutina o configuración específica.
	Operación auxiliar	Indica una operación realizada por un equipo, servicio... que no pertenece directamente al sistema.
Símbolos adicionales		
	Conector a otro punto	Representa una conexión con otro punto de entrada/salida del diagrama.
	Conector a otra página	Representa una conexión con otro punto del diagrama en otra página diferente.
	Finalización	Simboliza un punto de inicio, fin o de interrupción en el diagrama.
	Retardo	Utilizado para indicar que en el sistema existe una espera dentro del diagrama del proceso.

ANEXO II. Funciones y atribuciones de la Inspección Educativa en la LOE–LOMLOE.

<i>Funciones</i>	<i>Atribuciones</i>
a) Supervisar, evaluar y controlar, desde el punto de vista pedagógico y organizativo, el funcionamiento de los centros educativos, así como los proyectos y programas que desarrollen, con respeto al marco de autonomía que esta Ley ampara.	a) Conocer, supervisar y observar todas las actividades que se realicen en los centros, tanto públicos como privados, a los cuales tendrán libre acceso.
b) Supervisar la práctica docente, la función directiva y colaborar en su mejora continua.	b) Examinar y comprobar la documentación académica, pedagógica y administrativa de los centros.
c) Participar en la evaluación del sistema educativo y de los elementos que lo integran.	c) Recibir de los restantes funcionarios y responsables de los centros y servicios educativos, públicos y privados, la necesaria colaboración para el desarrollo de sus actividades, para cuyo ejercicio los inspectores tendrán la consideración de autoridad pública.
d) Velar por el cumplimiento, en los centros educativos, de las leyes, reglamentos y demás disposiciones vigentes que afecten al sistema educativo.	d) Participar en las reuniones de los órganos colegiados o de coordinación docente de los centros, respetando el ejercicio de la autonomía que la Ley les reconoce, así como formar parte de comisiones, juntas y tribunales, cuando así se determine.
e) Velar por el cumplimiento y aplicación de los principios y valores recogidos en esta Ley, incluidos los destinados a fomentar la igualdad real entre hombres y mujeres.	e) Elevar informes y hacer requerimientos cuando se detecten
f) Asesorar, orientar e informar a los distintos sectores de la comunidad educativa en el ejercicio de sus	

derechos y en el cumplimiento de sus obligaciones.	incumplimientos en la aplicación de la normativa, y levantar actas, ya sea por iniciativa propia o a instancias de la autoridad administrativa correspondiente.
g) Emitir los informes solicitados por las Administraciones educativas respectivas o que se deriven del conocimiento de la realidad propio de la inspección educativa, a través de los cauces reglamentarios.	f) Cualesquiera otras que le sean atribuidas por las Administraciones educativas, dentro del ámbito de sus competencias.
h) Orientar a los equipos directivos en la adopción y seguimiento de medidas que favorezcan la convivencia, la participación de la comunidad educativa y la resolución de conflictos, impulsando y participando, cuando fuese necesario, en los procesos de mediación.	

Nota: Extraído de los artículos 151 y 153 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, modificada por la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre.

ANEXO III. Normativa autonómica sobre Inspección Educativa en las diferentes Comunidades Autónomas.

<i>Comunidades</i>	<i>Normativa de referencia de IE</i>
Andalucía	DECRETO 115/2002, de 25 de marzo, por el que se regula la organización y el funcionamiento de la Inspección Educativa de Andalucía (BOJA 30-3-2002).
Aragón	DECRETO 32/2018, de 20 de febrero, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la Inspección de Educación de la Comunidad Autónoma de Aragón.
Principado de Asturias	RESOLUCIÓN de 1 de agosto de 2012, de la Consejería de Educación, Cultura y Deporte, por la que se aprueban las instrucciones de organización y funcionamiento del Servicio de Inspección Educativa.
Islas Baleares	DECRETO 28/2023 de 15 de mayo, por el cual se regula la Inspección Educativa en las Illes Balears
Canarias	DECRETO 52/2009, de 12 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de Ordenación de la Inspección de Educación de la Comunidad Autónoma de Canarias.
	ORDEN de 22 de mayo de 2011, por la que se desarrolla la organización y el funcionamiento de la Inspección Educativa de la Comunidad Autónoma de Canarias.
Cantabria	ORDEN ECD/111/2015, de 30 de septiembre, por la que se regula la organización y funcionamiento de la inspección educativa de la Comunidad Autónoma de Cantabria.
	ORDEN ECD/126/2017, de 25 de octubre, que modifica la Orden ECD/111/2015, de 30 de septiembre, por la que se regula la organización y funcionamiento de la inspección educativa de la Comunidad Autónoma de Cantabria.

	ORDEN EDU/1/2024, de 4 de enero, que modifica la Orden ECD/111/2015, de 30 de septiembre, por la que se regula la organización y funcionamiento de la inspección educativa de la Comunidad Autónoma de Cantabria.
Castilla-La Mancha	DECRETO 34/2008, de 26/02/2008, del Consejo de Gobierno, por el que se establece la Ordenación de la Inspección de Educación de Castilla-La Mancha
	ORDEN de 08-04-2008, de la Consejería de Educación y Ciencia, que desarrolla el Decreto 34/2008, de 26-02-2008, por el que se establece la ordenación de la Inspección de Educación de Castilla-La Mancha y en la que se determina su organización y funcionamiento.
Castilla y León	DECRETO 92/2004, de 29 de julio, por el que se regula la Inspección Educativa en Castilla y León.
	ORDEN EDU/1373/2008, de 23 de julio, que desarrolla el Decreto 92/2004, de 29 de julio, por el que se regula la Inspección Educativa en Castilla y León
Cataluña	DECRET 12/2021, de 2 de març, de la Inspecció d'Educació.
	ORDRE EDU/46/2024, de 6 de març, de l'organització i el funcionament de la Inspecció d'Educació.
Comunidad Valenciana	DECRETO 80/2017, de 23 de junio, del Consell, por el que se regula la actuación, el funcionamiento y la organización de la inspección de educación de la Comunitat Valenciana
	ORDEN 17/2019, de 16 de abril, de la Conselleria de Educación, Investigación, Cultura y Deporte, por la cual se desarrolla la actuación, el funcionamiento y la organización de la inspección de educación de la Comunitat Valenciana.

Extremadura	DECRETO 61/2023, de 24 de mayo, por el que se regula la Inspección de Educación en la Comunidad Autónoma de Extremadura.
Galicia	DECRETO 99/2004, de 21 de mayo, por el que se regula la organización y el funcionamiento de la Inspección Educativa y el acceso al cuerpo de inspectores de Educación en la Comunidad Autónoma de Galicia.
	ORDEN de 13 de diciembre de 2004 por la que se desarrolla el Decreto 99/2004, de 21 de mayo, por el que se regula el funcionamiento de la Inspección Educativa y el acceso al cuerpo de inspectores de Educación en la Comunidad Autónoma de Galicia.
Comunidad de Madrid	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 en la Comunidad de Madrid.
	ORDEN 732/2021, de 24 de marzo, 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.
Región de Murcia	DECRETO n.º 316/2015, de 29 de diciembre, por el que se ordena y regula la Inspección de Educación en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia
	ORDEN de 12 de julio de 2017, de la Consejería de Educación, Juventud y Deportes, por la que se desarrolla la organización y el funcionamiento de la Inspección de Educación.

Comunidad Foral de Navarra	DECRETO foral 80/2008, de 30 de junio, por el que se regula la organización y el funcionamiento de la inspección educativa del Departamento de Educación
País Vasco	DECRETO 98/2016, de 28 de junio, de la Inspección de Educación en la Comunidad Autónoma del País Vasco.
La Rioja	DECRETO 3/2010, de 22 de enero, por el que se regula la organización y funcionamiento de la Inspección Técnica Educativa de la Comunidad Autónoma de La Rioja.
Ceuta y Melilla	ORDEN de 29 de febrero de 1996 por la que se regula la organización y funcionamiento de la Inspección de Educación.

ANEXO IV. Principales apartados en los reglamentos autonómicos sobre Inspección.

Principales apartados y descripción

Disposiciones de carácter general

Incluyen aspectos como el objeto y finalidad de la IE, sus funciones y atribuciones, así como los principios básicos de actuación.

Organización y funcionamiento

Dependencia orgánica y estructura del servicio de IE y los órganos en los que se estructura internamente y en su distribución provincial, así como posibles grupos de trabajo especializados.

Planificación

Considera la existencia de Planes Plurianuales y/o Anuales, cómo se les da publicidad y cómo pueden ser participados y evaluados.

Acceso

Indica los requisitos que deben cumplir los aspirantes al cuerpo, así como la forma de acceso y los órganos competentes de selección.

Formación

Evaluación

Otros

En determinadas autonomías existen procesos de provisión temporal de puestos de IE, elementos que regulan la plantilla, las jornadas, etc.

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de apuntes y trabajos previos.

ANEXO V. Tabla de elementos según niveles o bloques relativos a la Inspección Educativa.

<i>Tipos de procesos</i>	<i>Elementos de referencia</i>	
Estratégicos o de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas y detección de necesidades • Política (Misión, Visión y Valores) • Carta de servicios • Estructura organizativa • Planes de Actuación (elaboración, objetivos, líneas intervención...) • Comunicación (interna y externa) 	
De apoyo o tácticos	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso y provisión • Formación inicial y permanente • Compras y provisión de materiales • TIC – Programas informáticos • Gestión del tiempo (reuniones, guardias, visitas...) • Gestión documental • Otros sistemas de gestión 	
Clave u operativos	• Ordinarias	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y funcionamiento de centros • Ordenación académica. • Función directiva y docente • Evaluación del sistema • Alumnado y familias • Planificación • Convivencia
	• Prioritarias	
	• Específicas	
	• Incidentales	

Medición y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de resultados • Medición de la satisfacción • Gestión de no conformidades, AACC y AAPP • Sugerencias, quejas o reclamaciones • Auditorías externas (acreditación y norma) e internas • Comisión de Calidad / Evaluación
----------------------------	---

ANEXO VI. Elementos dentro del análisis de la normativa autonómica que indican referencias relativas a sistemas de gestión de calidad o basados en procesos.

<i>Comunidades</i>	<i>Normativa de referencia de IE</i>
Principado de Asturias	3.1.a) Área de gestión de calidad y evaluación: Responsable del sistema de gestión de calidad del Servicio. Coordinación de acciones y estudios en los centros en relación con resultados académicos e indicadores de calidad; gestión de procesos de evaluación y supervisión de centros; colaboración con otros servicios y organismos de evaluación, innovación y programas educativos y formación y perfeccionamiento de la Inspección Educativa. (<i>RESOLUCIÓN de 1 de agosto de 2012</i>)
Canarias	33.2 Todos los procesos de aplicación que conforma el Plan de Trabajo Anual aprobado estarán debidamente protocolizados a través del modelo de gestión de la calidad implantado en la inspección educativa. ANEXO I. Desarrollo de los procesos claves, subprocesos y actuaciones. (<i>ORDEN de 22 de mayo de 2011</i>)
Cataluña	19. La Inspecció d'Educació s'organitza mitjançant un sistema de gestió per processos amb la finalitat de: a) Actuar de forma Xllduc , integrada i eficaç donant compliment a la normativa d'aplicació i a les directrius vigents i donant resposta a les necessitats de la comunitat educativa, així com orientant-se a la millora contínua de la Inspecció d'Educació i dels seus professionals. b) Facilitar la XllducacióXllió n i implicar els inspectors i inspectores en el desenvolupament i la millora del sistema de gestió de la Inspecció d'Educació. (<i>DECRET 12/2021, de 2 de març</i>)

	<p>14.1 Correspon a la Subdirecció General de la Inspecció d'Educació en relació amb el sistema de gestió per processos:</p> <p>a) Impulsar el sistema de gestió de la qualitat com a mitjà de gestió de processos idoni per garantir la millora contínua de la Inspecció d'Educació i impulsar el lideratge distribuït i la corresponsabilitat en l'anàlisi, l'avaluació i la millora de les actuacions i els procediments associats.</p> <p>b) Concretar les mesures organitzatives necessàries del sistema de gestió de la qualitat. <i>(ORDRE EDU/46/2024, de 6 de març)</i></p>
Comunidad Valenciana	<p>21. 1. La organización y el funcionamiento de la inspección de educación se basará en los principios de eficacia, eficiencia y economía, siguiendo las metodologías de la mejora continua.</p> <p>2. El sistema de gestión de la inspección de educación requerirá la utilización de aplicaciones y programas informáticos que faciliten el desarrollo de las actuaciones, su seguimiento y el archivo de la documentación generada y deberá responder a las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa y de la Administración en general.</p> <p>3. Todas las actuaciones de la inspección de educación quedarán registradas en el sistema de gestión de la inspección de educación. <i>(DECRETO 80/2017, de 23 de junio).</i></p> <p>11.2 El sistema de gestión se realizará dentro del marco de la denominada «Administración electrónica» y tendrá que permitir la homogeneización de los procesos seguidos en las actuaciones de la inspección de educación, el registro de estas</p>

	actuaciones y el traslado de las actuaciones a los órganos directivos que lo requieran. Además, tendrá que permitir el trabajo a distancia de quienes ejerzan la función de inspección deXIVducaciónn, para así incrementar la eficiencia de sus intervenciones en los centros docentes. (ORDEN 17/2019, de 16 de abril)
Comunidad de Madrid	42.1 a) Efectuar el seguimiento y la coordinación de las actuaciones de las Inspecciones Educativas territoriales, y proponer e impulsar la implantación en ellas de modelos de calidad . (ORDEN 732/2021, de 24 de marzo)
Comunidad Foral de Navarra	<p>7. 1. La organización y el funcionamiento del Servicio de Inspección Educativa se basará en los principios y metodologías de la mejora continua y de la calidad, lo que conllevará la identificación de todas las actuaciones inspectoras, la definición de los procesos asociados y la adscripción de éstos a los distintos elementos de la organización. Así, toda actuación se considerará como un proceso que ha de ser diseñado, documentado, aprobado, implantado, controlado y mejorado conforme a unos requisitos específicos. Además, con carácter general, el desarrollo de los procesos de inspección generará un informe que ha de responder a unos requisitos o especificaciones.</p> <p>2. Los procesos, tanto de planificación como de prestación de servicios y de control y mejora, se especificarán en la matriz de procesos establecida en el Plan Estratégico del Servicio de Inspección Educativa.</p> <p>3. Los procesos de la matriz serán asignados a las áreas específicas de trabajo o a los inspectores de las zonas en</p>

	<p>función de los requerimientos que se deriven del Plan Estratégico o de los Planes Anuales de Actuación.</p> <p><i>(DECRETO foral 80/2008, de 30 de junio)</i></p>
País Vasco	<p>6. 1.- El desarrollo de las actividades de la Inspección de Educación del País Vasco se organizará a través de un sistema de gestión, con un enfoque de gestión por procesos al objeto de: a) Responder a las necesidades y expectativas de la Comunidad Educativa: centros, alumnado, familias y responsables de la Administración Educativa en general. B) Garantizar que las actividades asignadas a la Inspección de Educación sean realizadas de modo eficaz cumpliendo en todo momento con la normativa de aplicación y las directrices establecidas por la Viceconsejería de Educación. C) Promover la participación activa de todas las personas que componen la Inspección de Educación en el desarrollo y mejora del sistema de gestión de la Calidad. <i>(DECRETO 98/2016, de 28 de junio)</i></p>

ANEXO VII. Referencias de los planes de actuación analizados.

<i>Comunidades</i>	<i>Plan de Actuación</i>
Andalucía	ORDEN de 26 de julio de 2023, por la que se establece el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para el período 2023–2027.
Principado de Asturias	RESOLUCIÓN de 5 de septiembre de 2024, de la Consejería de Educación, por la que se aprueba el Plan de Actuación del Servicio de Inspección Educativa para el curso 2024–25.
Canarias	RESOLUCIÓN n.º 7/2022 de fecha 28 de enero de 2022 de la Viceconsejería de Educación, Universidades y Deportes por la que se aprueba el Plan de Trabajo General de la Inspección de Educación para el cuatrienio 2021–2025.
Castilla y León	ORDEN EDU/1225/2023, de 23 de octubre, por la que se aprueba el Plan de Actuación de la inspección educativa de Castilla y León para los cursos académicos 2023/2024, 2024/2025, 2025/2026 y 2026/2027.
Cataluña	Pla director de la Inspecció d'Educació. 2021–2025.
Comunidad Valenciana	RESOLUCIÓN de 17 de octubre de 2023, de la Secretaría Autonómica de Educación, por la que se aprueba el Plan plurianual de la Inspección educativa de la Comunitat Valenciana para el periodo 2023–2027.
Comunidad de Madrid	RESOLUCIÓN de 17 de agosto de 2021, de la Viceconsejería de Organización Educativa, por la que se aprueba el Plan General Plurianual de Actuación de la Inspección Educativa. Curso 2021–2025.
Comunidad Foral de Navarra	RESOLUCIÓN 480/2022, de 9 de noviembre, del director general de Educación por la que se aprueba el Plan Plurianual de Actuación de la Inspección de Educación de la Comunidad Foral de Navarra para el período 2022–2026.

País Vasco	RESOLUCIÓN de 2 de agosto de 2023, la Viceconsejera de Educación, por la que se aprueba el Plan General Trienal de la Inspección de Educación para los cursos 2023-2024, 2024-2025 y 2025-2026.
La Rioja	Plan General Anual de Actuación del servicio de Inspección Técnica Educativa para el curso 2024/2025.

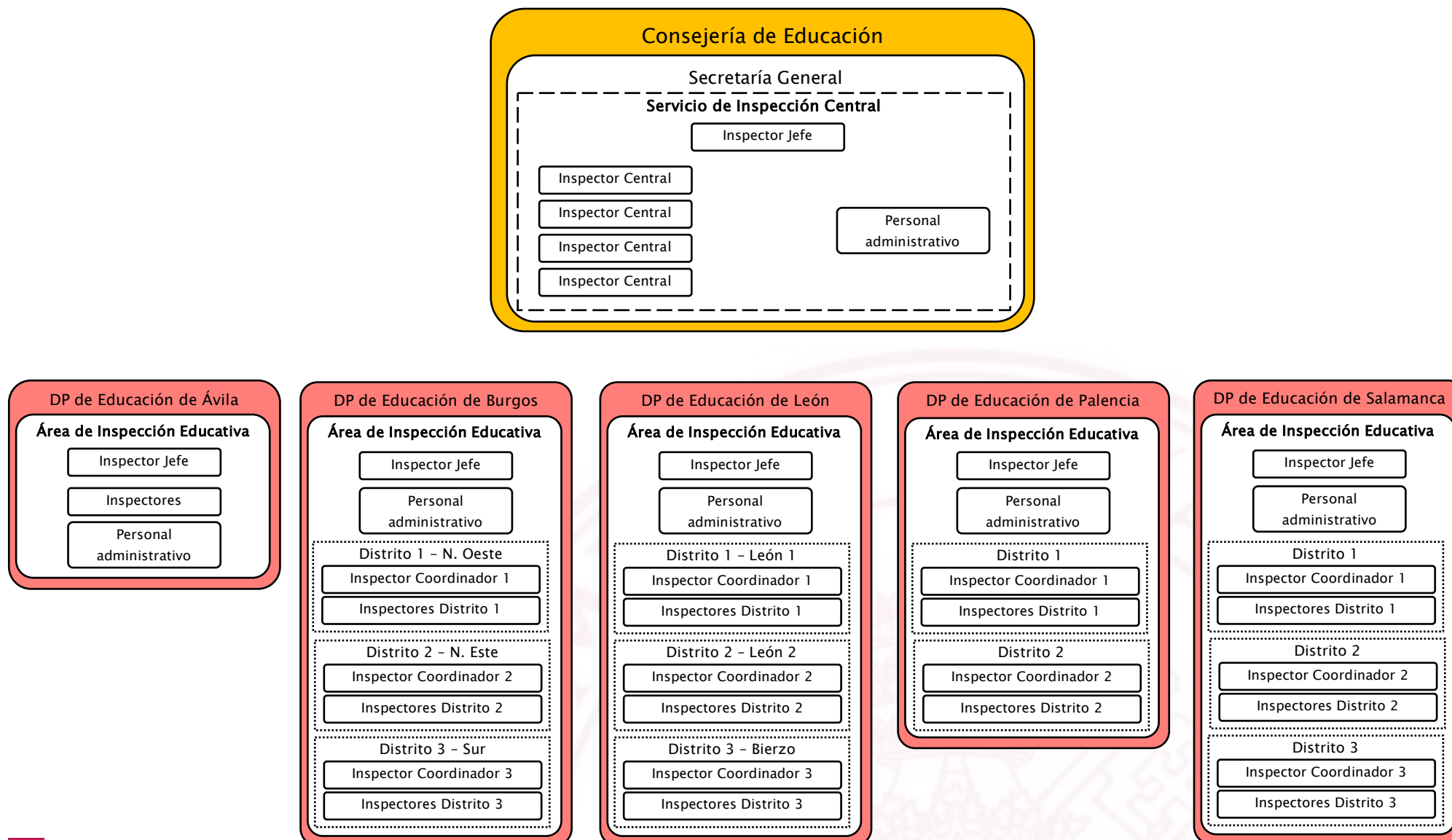


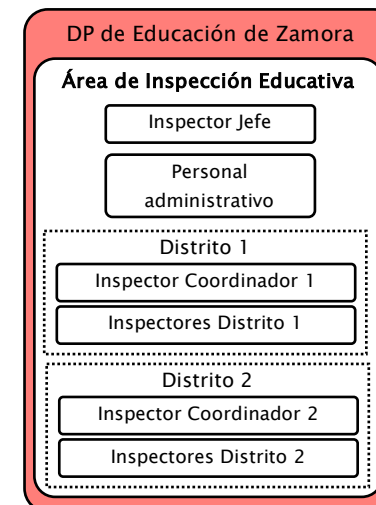
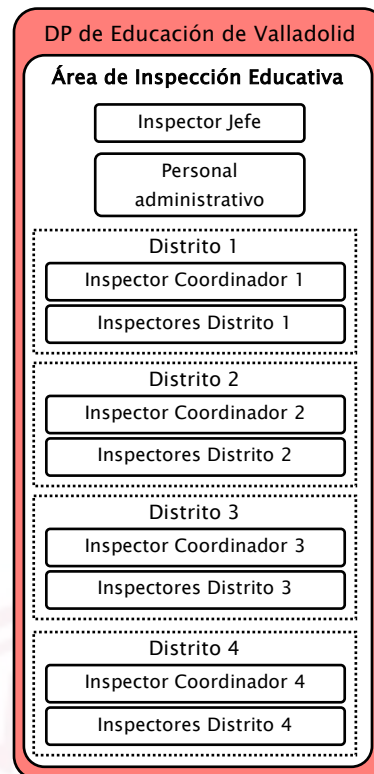
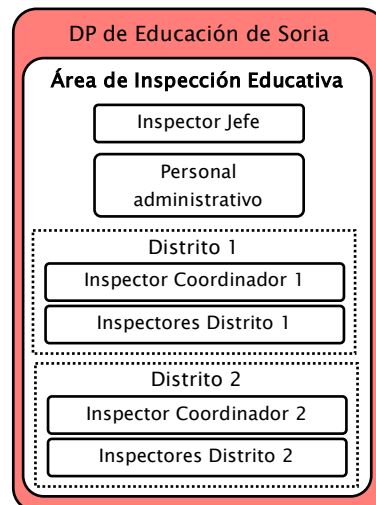
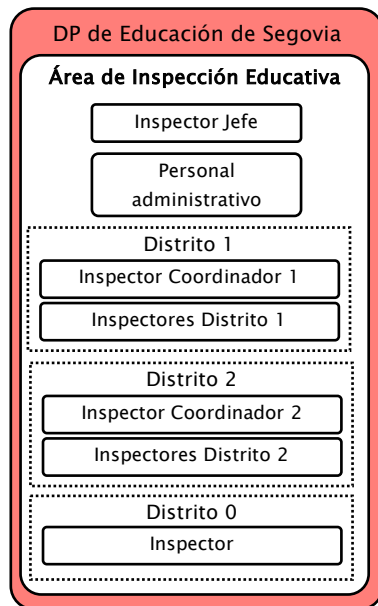
ANEXO VIII. Comparación entre las Matrices de procesos de Canarias, Navarra, País Vasco, Andalucía, en relación con la agrupación de actuaciones de La Rioja y Castilla y León.

Canarias	Navarra	País vasco	Andalucía	La Rioja	Castilla y León
<p>Procesos clave</p> <p>PC1. Información y asesoramiento. PC2. Supervisión. PC3. Coordinación de servicios. PC4. Control normativo. PC5. Evaluación.</p> <p>Procesos Internos</p> <p>PI1. Planificación estratégica. PI2. Actualización y formación. PI3. Mejora continua. PI4. Control documental y registro.</p>	<p>Procesos operativos</p> <p>Control y supervisión PR01 Evaluación PR02 Evaluación del alumnado PR03 Asesoramiento PR04 Intervención convivencia PR05 Información a la administración educativa PR06 Colaboración con el resto de unidades de gestión del departamento de educación PR07 Dirección y planificación PR08 Personas PR09 Recursos PR10 Mejora e innovación PR11 Resultados PR12</p>	<p>MP01 Estrategia, la planificación y la organización</p> <p>– PR 0101 Identificación y revisión de la misión – PR 0102 Estrategia de la Inspección: Plan Trienal, Plan Anual y Revisión del Sistema – PR 0103 Estructura organizativa y elaboración de la RPT – PR 0104 Comunicación interna y externa</p> <p>MP02 Identificación y prestación de los servicios</p> <p>– PR 0213 Favorecer una mejor respuesta educativa por parte de los centros – PR 0223 Control normativo. Garantía de derechos y deberes – PR 0233 Convivencia. Resolución de conflictos – PR 0243 Seguimiento de Programas. Finalidades del sistema</p> <p>MP03. Gestión de los recursos humanos</p> <p>– PR 0301 Provisión de personal – PR 0302 Acogida de nuevo personal – PR 0303 Formación y euskaldunización del personal</p> <p>MP04.– Gestión documental</p>	<p><u>PROCESOS OPERATIVOS</u></p> <p>CONTROL Y SUPERVISIÓN MP01</p> <p>Supervisión de la organización de inicio de curso PR0101 Supervisión y seguimiento de los procesos de evaluación interna y del plan de mejora PR0102 Supervisión de la evaluación del alumnado y sus resultados PR0103 Supervisión de las medidas de atención a la diversidad, tutoría y orientación PR0104 Supervisión de las titulaciones y atribuciones docentes del profesorado PR0105 Supervisión y seguimiento de las licencias, permisos y absentismo del profesorado y personal no docente PR0106 Supervisión y seguimiento de los procesos electorales de los órganos colegiados de gobierno. PR0107 Supervisión de la organización y el funcionamiento de los servicios y programas educativos PR0108 Supervisión de la gestión económica de los centros educativos PR0109</p> <p>EVALUACIÓN MP02</p> <p>Evaluación de centros educativos PR0201 Evaluación del desempeño</p>	<p>6. Actuaciones prioritarias 7. Actuaciones específicas. 8. Actuaciones habituales.</p> <p>A) Actuaciones de supervisión, control y asesoramiento de centros A.1) Elaboración de informes relacionados con la organización y funcionamiento de los centros: A.2) Elaboración de informes relacionados con el alumnado: A.3) Elaboración de informes relacionados con el profesorado: A.4) Supervisión de documentos organizativos y pedagógicos: A.5) Asesoramiento a la comunidad educativa: B) Actuaciones sobre evaluación C) Gestión de los historiales académicos de los alumnos D) Participación en comisiones, órganos, pruebas y tribunales:</p> <p>9. Actuaciones incidentales.</p>	<p>I. Organización y funcionamiento de los centros, programas y servicios.</p> <p>– Calendario y puesta en marcha del curso escolar. – Organización y funcionamiento de los centros. – Órganos colegiados del centro docente. – Personal del centro docente. – Otros centros y servicios. – Planes, programas y opciones educativas.</p> <p>II. Ordenación académica en los centros educativos</p> <p>III. Centros municipales, privados y conciertos educativos.</p> <p>IV. Función directiva y función docente</p> <p>– Función directiva – Función docente – Expedientes disciplinarios</p> <p>V. Evaluación del sistema educativo</p> <p>VI. Derechos y obligaciones de los distintos sectores de la comunidad educativa.</p> <p>– Acreditación y habilitación del profesorado. – Atención, información y asesoramiento a los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>VII. Procesos de escolarización del alumnado.</p>

		<p>– PR 0401 Control de la documentación y de registros</p> <p>MP05.– Gestión de los recursos materiales</p> <p>– PR 0501 Provisión de recursos materiales</p> <p>MP06. Medición, análisis y mejora</p> <p>– PR 0601 Medición de la satisfacción de las personas destinatarias</p> <p>– PR 0602 Sugerencias, quejas y reclamaciones</p> <p>– PR 0603 Auditorías internas</p> <p>– PR 0604 Gestión de no conformidades, actuaciones correctoras y acciones preventivas</p>	<p>PR0202</p> <p>ASESORAMIENTO E INFORMACIÓN MPR03</p> <p>Asesoramiento y seguimiento de centros educativos PR0301</p> <p>Coordinación, información y colaboración con la Administración educativa PR0302</p> <p>Información y colaboración con otras instituciones PR0303</p> <p>PROCESOS ESTRATÉGICOS</p> <p>Plan General de Actuación PE01</p> <p>Instrucciones Anuales PE02</p> <p>Planes Provinciales de Actuación PE03</p> <p>PROCESOS DE APOYO</p> <p>Seguimiento y medición de servicios y procesos PA01</p> <p>Memorias Anuales de funcionamiento de los Servicios Provinciales de Inspección de Educación PA02</p> <p>Memoria Anual de la inspección educativa de Andalucía PA03</p> <p>Gestión de recursos PA04</p> <p>Sistema de gestión de procesos PA05</p> <p>Plan de Formación de la Inspección Educativa PE04</p>	<p>VIII. Procesos de planificación y dotación del profesorado.</p> <p>VIII. Procesos de planificación educativa: centros y servicios.</p>
--	--	--	---	---

ANEXO IX. Organigrama de la Inspección Educativa en Castilla y León.





ANEXO X. Organización de la Inspección Educativa de Castilla y León.

Estructura		Localización	Personal
Inspección Central		Avda. Reyes Católicos, 2. C.P.: 47006 Valladolid. – Tfn: 983 411 500	4 inspectores
Áreas de Inspección	Ávila	C/ Cruz Roja, 2. C.P.: 05001 Ávila. – Tfn: 920 252 619	10 inspectores
	Burgos	Avenida de Cantabria, 4. C.P.: 09006 Burgos. – Tfn: 947 204 770	17 inspectores
	León	C/ Jesús Rubio, 4. C.P.: 24004 León. – Tfn: 987 344 084	17 inspectores
		Avda. Huertas del Sacramento, 10 C.P.: 24402 Ponferrada – Tfn: 987 41 14 33	7 inspectores
	Palencia	Avda. de Castilla, 83-85 C.P.: 34005 Palencia – Tfn: 979742858	10 inspectores
	Salamanca	C/ Príncipe de Vergara, 53-71. C.P.: 37003 Salamanca – Tfn: 923 261 919	16 inspectores
	Segovia	C/ José Zorrilla, 38. C.P.: 40002 Segovia – Tfn: 921 417 759	12 inspectores
	Soria	C/ Santa Teresa de Jesús, s/n C.P.: 42003 Soria – Tfn: 975 220 160	9 inspectores
	Valladolid	Plaza del Milenio, 1. C.P.: 47014 Valladolid – Tfn: 983 412 643	24 inspectores
	Zamora	C/ Prado Tuerto, 17 C.P.: 49019 Zamora – Tfn: 980 522 750	11 inspectores

ANEXO XI. Alcance del sistema

Actividades y áreas contempladas.

Organización y funcionamiento de centros		
Calendario y puesta en marcha	Supervisar las solicitudes de modificación del calendario escolar de los centros.	01104
	Supervisar e informar sobre incidencias en el funcionamiento de los centros: huelgas, inclemencias meteorológicas, etc.	01105
Organización y funcionamiento de los centros	Supervisar e informar la programación general anual, incluyendo el DOC, con especial atención a los horarios del profesorado (itinerantes, maestros en ESO, etc.)	01202
	Supervisar la memoria de final de curso de los centros y servicios.	01207
	Validar el alumnado con necesidad específica de apoyo educativo (Aplicación ATDI).	01208
	Supervisar y validar los datos de alumnado y grupos en centros para la determinación de plantillas y cupos (Aplicación ALGR).	01209
	Informar las solicitudes de jornada escolar continua.	01211
	Informar sobre autorización del servicio de comedor escolar.	01214
	Supervisar e informar el proyecto educativo y su aplicación incluyendo los planes y programas que lo integran.	01218
Órganos colegiados	Asesorar los procesos de renovación y constitución de los consejos escolares de los centros.	01302
	Supervisar las propuestas de nombramiento de jefes de departamento y cargos directivos.	01303
Personal	Supervisar los partes mensuales de faltas de asistencia en centros públicos y servicios de apoyo educativo.	01410
Centros municipales, y privados	Informar sobre la titulación del profesorado previamente al inicio de las actividades en centros que obtienen nueva autorización o modificación de una autorización anterior.	03002

	Informar los requisitos de titulación del profesorado en centros privados y de otras administraciones públicas (Acreditación)	03003
	Visar certificados de experiencia docente en centros privados.	06102
	Informar las solicitudes de autorización de las cuotas de servicios complementarios comunicados por los centros concertados.	03004
	Supervisar datos de alumnado en seminarios.	03005
	Informar las solicitudes de centros privados para la impartición de enseñanzas deportivas a distancia.	03009
	Verificar la acreditación del profesorado para impartir docencia en centros privados y de otras administraciones públicas.	03011
	Informar las solicitudes de centros privados para la impartición de ciclos formativos a distancia.	03012
	Adecuación de las escuelas de música y danza a la normativa vigente.	03014
	Informe sobre solicitud de autorización de centros de educación infantil de primer ciclo.	03202
Otros centros	Supervisar la organización y funcionamiento de los servicios educativos de apoyo externo a los centros educativos.	01501
Planes, programas y opciones	Supervisar la aplicación del programa de doble titulación Bachillerato–Baccalauréat.	01604
	Supervisar e informar la aplicación de lo dispuesto para el desarrollo del Bachillerato de Investigación/Excelencia.	01606
	Participar como miembro del equipo de apoyo externo a los planes de formación permanente del profesorado.	01607
Ordenación académica		
	Primer ciclo de educación infantil: supervisar la propuesta pedagógica, cumplimiento de la ratio alumnado/unidad y de los requisitos de los profesionales.	02003

Supervisar la elaboración, aplicación, seguimiento y evaluación de adaptaciones curriculares significativas.	02006
Analizar y supervisar los resultados académicos.	02008
Informar las reclamaciones contra calificaciones.	02009
Informar cambios de libro de texto.	02011
Visado de propuestas de títulos académicos.	02012
Conservatorios: informar sobre la autorización, en 5º y 6º, de optativas de libre elección y de perfiles educativos.	02015
Informar las solicitudes para implantar módulos complementarios u optativos en centros que impartan enseñanza para personas adultas.	02020
Informar las solicitudes de autorización para desarrollar, con carácter excepcional, los módulos de la enseñanza para personas adultas en períodos de carácter anual.	02021
Supervisar las guías académicas de los centros de enseñanzas artísticas superiores.	02025
Informar autorización estudios de Bachillerato en régimen a distancia.	02027
Oferta parcial de módulos de Formación profesional: informar sobre la autorización para impartir módulos en la opción B cuando el centro disponga de medios propios.	02030
Informar sobre la solicitud de implantación de los programas formativos de las enseñanzas no formales en centros de educación de personas adultas.	02031
Supervisar los procesos de evaluación, los criterios de promoción y/o titulación del alumnado en todas las enseñanzas.	02039
Supervisar la cumplimentación y el archivo de los documentos oficiales de evaluación.	02040
Informar los proyectos de autonomía de los centros educativos.	02043
Informar los proyectos del Programa Aula Empresa+ Castilla y León a desarrollar por centros docentes públicos.	02046

Informar las solicitudes para la impartición de módulos de enseñanza secundaria obligatoria para personas adultas por dos profesores.		02047
Informar las solicitudes de exención extraordinaria en materias de enseñanza secundaria obligatoria para el alumnado con necesidades educativas especiales.		02048
Informar sobre el alumnado y el funcionamiento de los Programas de Diversificación Curricular.		02052
Informar sobre el funcionamiento de los programas PROA+.		02053
Función directiva y docente		
Función directiva	Informar la valoración de la función directiva en los procesos de renovación en el cargo de director y consolidación del complemento por su ejercicio.	04101
	Selección de directores de centros públicos: comisión de selección creada en cada centro y propuestas de nombramiento extraordinarias.	04102
Función docente	Evaluar al profesorado en prácticas.	04201
	Supervisión de la práctica docente para verificar la competencia profesional del profesorado.	04202
	Informar la prolongación de la permanencia en el servicio activo.	04203
Expedientes	Instrucción de informaciones reservadas, expedientes disciplinarios y expedientes contradictorios.	04301
Evaluación del sistema educativo		
Participar en la evaluación del sistema educativo.		05004
Alumnado y familias		
Atención, información y	Informar y asesorar a profesores, familias y alumnado sobre sus derechos y deberes.	06201
	Responder e informar a consultas, quejas y/o reclamaciones de los diferentes sectores de la comunidad educativa.	06203

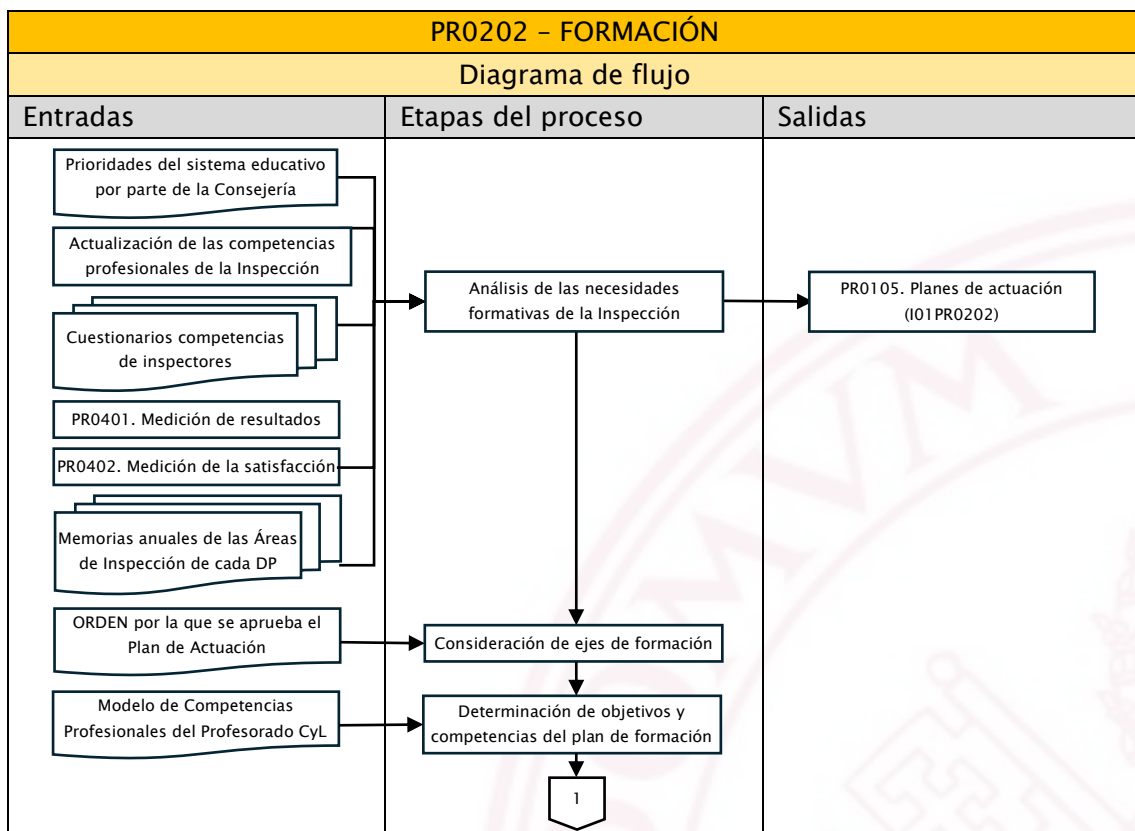
	Supervisión de documentos académicos españoles que han de surtir efectos en el extranjero.	06024
	Visar las solicitudes de ayudas de reeducación pedagógica o del lenguaje para alumnado con necesidades educativas especiales	06301
Solicitudes del alumnado o de sus familias	Informar el fraccionamiento de las enseñanzas de bachillerato para alumnos con necesidades educativas especiales.	02022
	Informar sobre la autorización para cursar materias de Bachillerato en centro distinto de dónde está matriculado o cursarlas a distancia.	02023
	Informar las solicitudes de ampliación de permanencia para el alumnado que curse enseñanzas elementales y profesionales de música.	02033
	Informar las solicitudes de ampliación de permanencia para el alumnado que curse enseñanzas elementales y profesionales de danza.	02034
	Informar las solicitudes de exención extraordinaria en materias de bachillerato para el alumnado con necesidades educativas especiales.	02038
Escolarización del alumnado	Informes y propuestas de escolarización del alumnado con necesidades educativas especiales.	07010
	Informar la solicitud de flexibilización en la escolarización del alumnado con sobredotación intelectual.	07011
	Informar la permanencia extraordinaria del alumnado con necesidades educativas especiales en las distintas etapas educativas.	07012
	Supervisión y colaboración en los procesos de admisión de las distintas enseñanzas.	07014
Planificación		

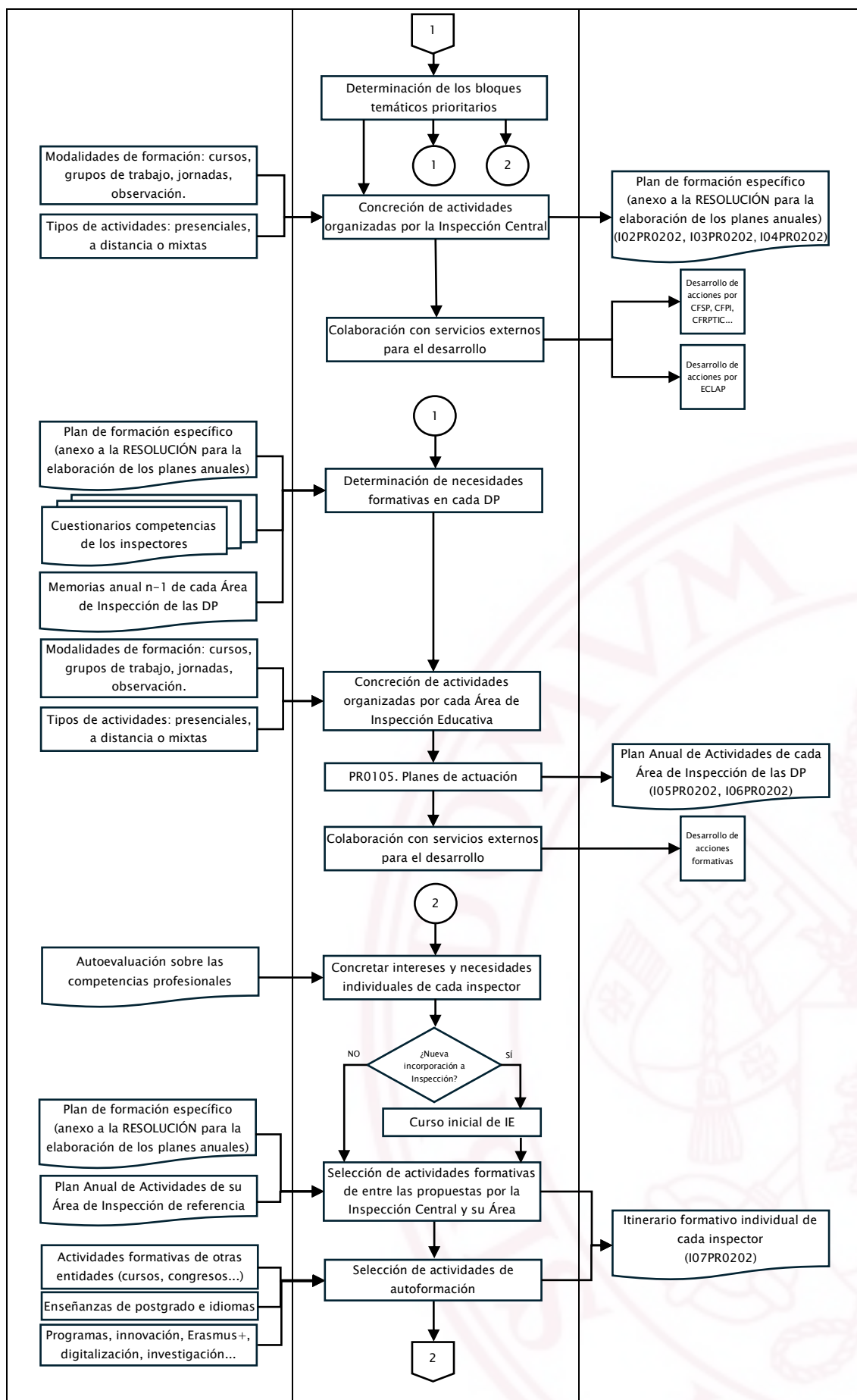
Profesorado	Propuesta de cupo de personal laboral para alumnado con necesidades específicas de apoyo educativo.	08004
	Colaborar en los procesos de dotación del profesorado.	08005
Centros	Informar sobre modificación jurídica de centros públicos.	09001
	Informar solicitudes de desafectación de edificios escolares.	09002
Convivencia		
	Supervisar y realizar el seguimiento de los expedientes sancionadores incoados al alumnado.	01215
	Supervisar las actuaciones de prevención e intervención en situaciones de acoso escolar.	01219
	Informar la escolarización en supuestos excepcionales por motivos de convivencia escolar desfavorable o en los supuestos de cambio de centro de oficio en beneficio del alumnado.	07013

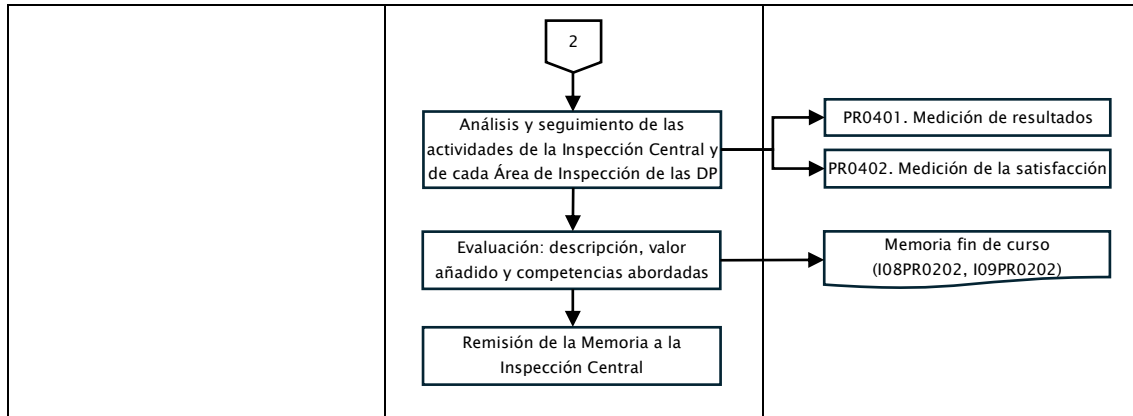
ANEXO XII. Ficha y flujograma de PR0202 – Formación

Ficha de proceso		
Bloque de apoyo	Nombre del proceso FORMACIÓN	Código PR0202
Objeto	Desarrollo de actividades formativas para el personal inspector.	
Propietario	Inspección Central de Educación y Jefatura de Áreas de Inspección Educativa	
Personal	Inspección Central de Educación y Áreas de Inspección Educativa (personal inspector)	
Procesos relacionados	PR0105. Planes de Actuación PR0401. Medición de resultados PR0402. Medición de la satisfacción	
Referencias	<p>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.</p> <p>Ley 7/2005, de 24 de mayo, de la Función Pública de Castilla y León.</p> <p>DECRETO 92/2004, de 29 de julio, por el que se regula la Inspección Educativa en Castilla y León.</p> <p>ORDEN EDU/1373/2008, de 23 de julio, que desarrolla el Decreto 92/2004, de 29 de julio, por el que se regula la Inspección Educativa en Castilla y León.</p> <p>DECRETO 51/2014, de 9 de octubre, por el que se regula la formación permanente del profesorado de enseñanzas no universitarias que presta sus servicios en centros docentes sostenidos con fondos públicos en la Comunidad de Castilla y León.</p> <p>DECRETO 9/2021, de 31 de marzo, por el que se regula la Escuela de Administración Pública de Castilla y León.</p> <p>ORDEN EDU/1225/2023, de 23 de octubre, por la que se aprueba el Plan de Actuación de la inspección educativa de Castilla y León para los cursos académicos 2023/2024, 2024/2025, 2025/2026 y 2026/2027.</p>	
Alcance	Inicio	Necesidades formativas individuales y prioridades formativas de la Consejería de Educación.
	Fin	Participación en acciones formativas
Recursos y documentos	<p>Dirección General de Innovación y Formación del Profesorado</p> <p>Dirección General de la Función Pública de la Consejería de la Presidencia</p> <p>Centros formativos vinculados a la Consejería de Educación (CSFP, CPFI, CFRPTIC,...) y ECLAP.</p> <p>Otras entidades formativas vinculadas (universidades, otras administraciones educativas, asociaciones, sindicatos,...).</p>	
Indicadores	<p>I01PR0202: % Ejes contemplados en el Plan de Formación Específica anual</p> <p>I02PR0202: Grado de satisfacción del personal inspector con la propuesta de actividades</p> <p>I03PR0202: Número de actividades planteadas</p>	

	I04PR0202: % Competencias profesionales abordadas I05PR0202: Número de actividades planteadas I06PR0202: % Competencias profesionales abordadas I07PR0202: % Personal inspector con itinerario formativo individual I08PR0202: % Personal inspector que ha participado y certificado en las actividades formativas I09PR0202: Grado de satisfacción con el valor añadido que han supuesto las acciones formativas
--	--

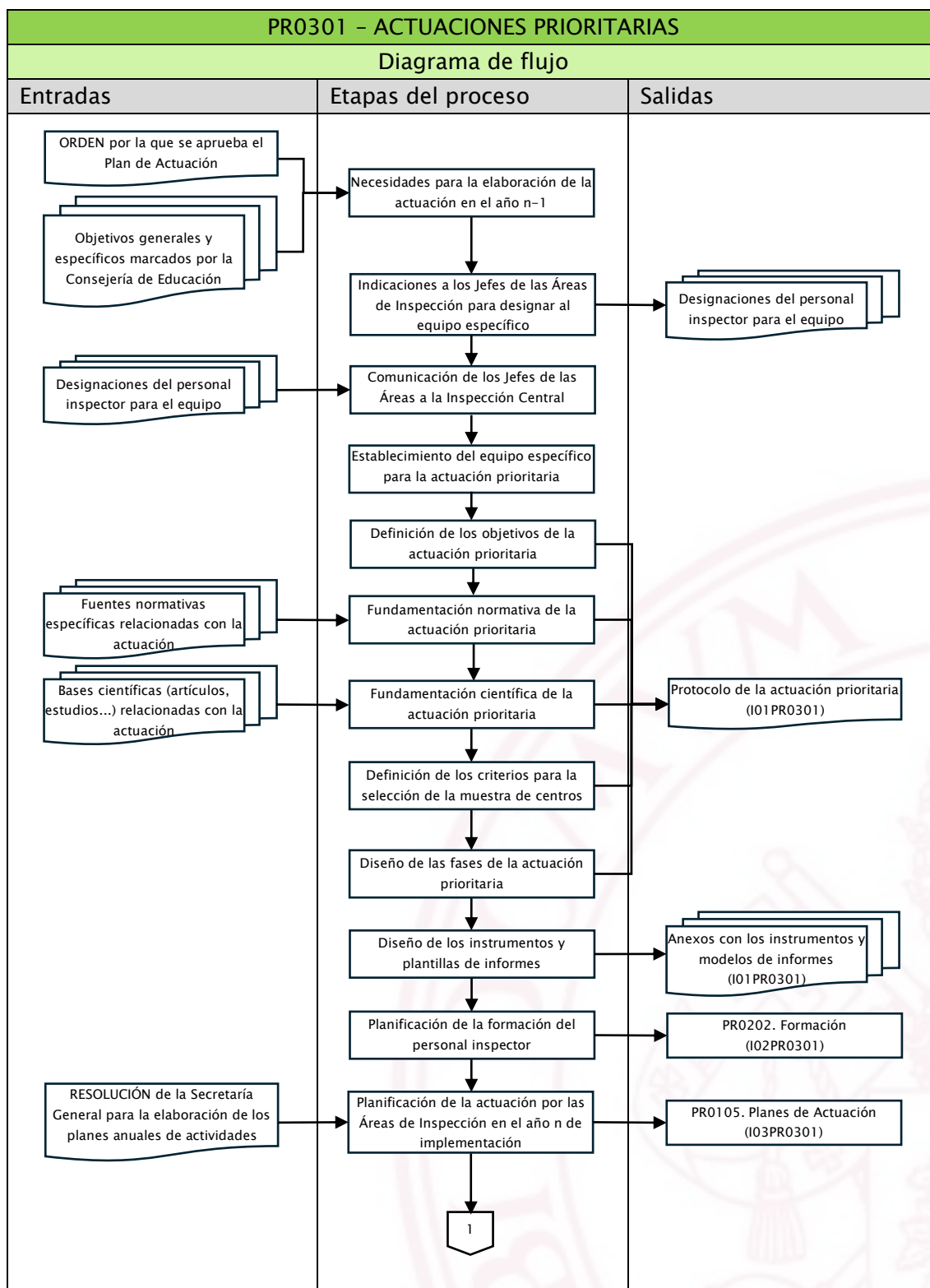


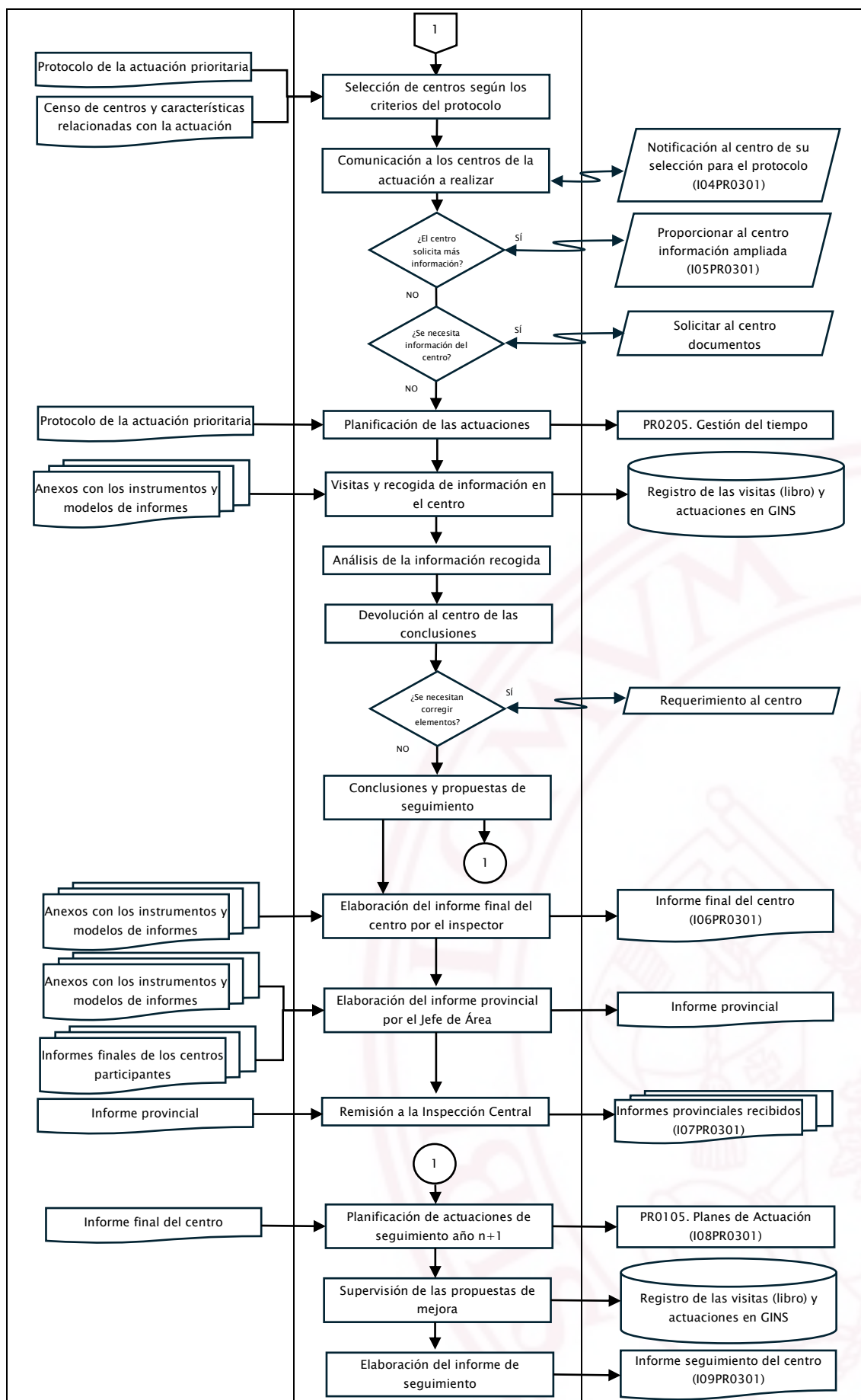




ANEXO XIII. Ficha y flujograma de PR0301 – Actuaciones prioritarias.

Ficha de proceso		
Bloque de procesos clave	Nombre del proceso ACTUACIONES PRIORITARIAS	Código PR0301
Objeto	Diseño, elaboración, implementación y seguimiento de las actuaciones prioritarias	
Propietario	Inspección Central de Educación	
Personal	Inspección Central de Educación y Áreas de Inspección Educativa (personal inspector)	
Procesos relacionados	PR0105. Planes de Actuación PR0202. Formación PR0205. Gestión del tiempo	
Referencias	<p>DECRETO 92/2004, de 29 de julio, por el que se regula la Inspección Educativa en Castilla y León.</p> <p>ORDEN EDU/1373/2008, de 23 de julio, que desarrolla el Decreto 92/2004, de 29 de julio, por el que se regula la Inspección Educativa en Castilla y León.</p> <p>ORDEN EDU/1225/2023, de 23 de octubre, por la que se aprueba el Plan de Actuación de la inspección educativa de Castilla y León para los cursos académicos 2023/2024, 2024/2025, 2025/2026 y 2026/2027.</p>	
Alcance	Inicio	Actuaciones prioritarias definidas en el Plan de Actuación a partir de los objetivos de la Administración educativa
	Fin	Implementación y evaluación de las actuaciones prioritarias según los objetivos de las mismas.
Recursos y documentos	<p>Aplicación GINS</p> <p>Modelos de definición de actuaciones prioritarias</p> <p>Modelos de instrumentos</p> <p>Modelos de informes</p>	
Indicadores	<p>I01PR0301: Grado de satisfacción con protocolo y anexos</p> <p>I02PR0301: % Inspectores que participan en la formación</p> <p>I03PR0301: % Planes de actividades anuales que han planificado la actuación prioritaria</p> <p>I04PR0301: % Centros seleccionados notificados</p> <p>I05PR0301: % Respuestas a pedidos ampliación información</p> <p>I06PR0301: % Informes centros seleccionados presentados</p> <p>I07PR0301: % Informes provinciales recibidos</p> <p>I08PR0301: Número de centros en seguimiento</p> <p>I09PR0301: % Informes sobre centros en seguimiento</p>	



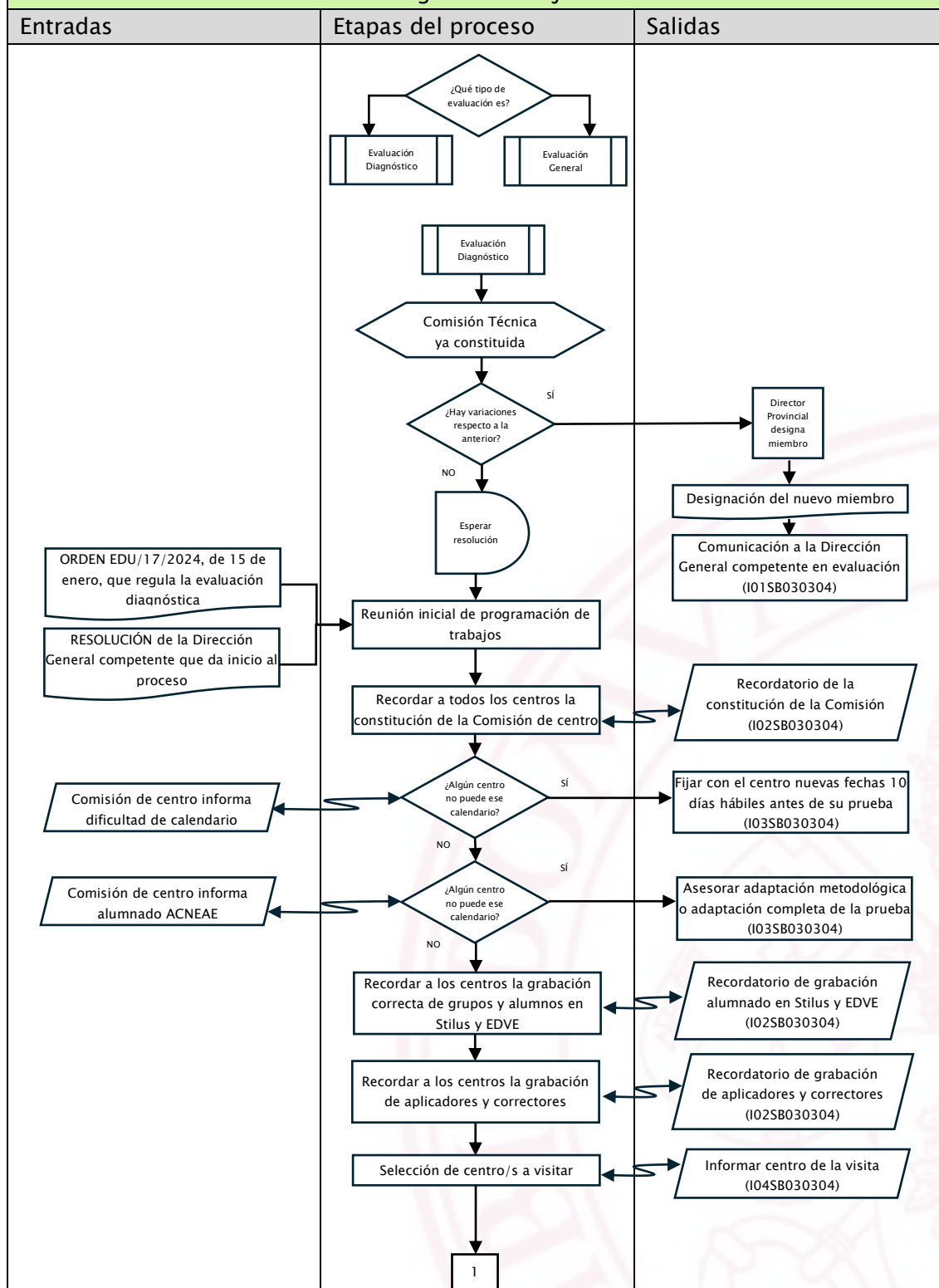


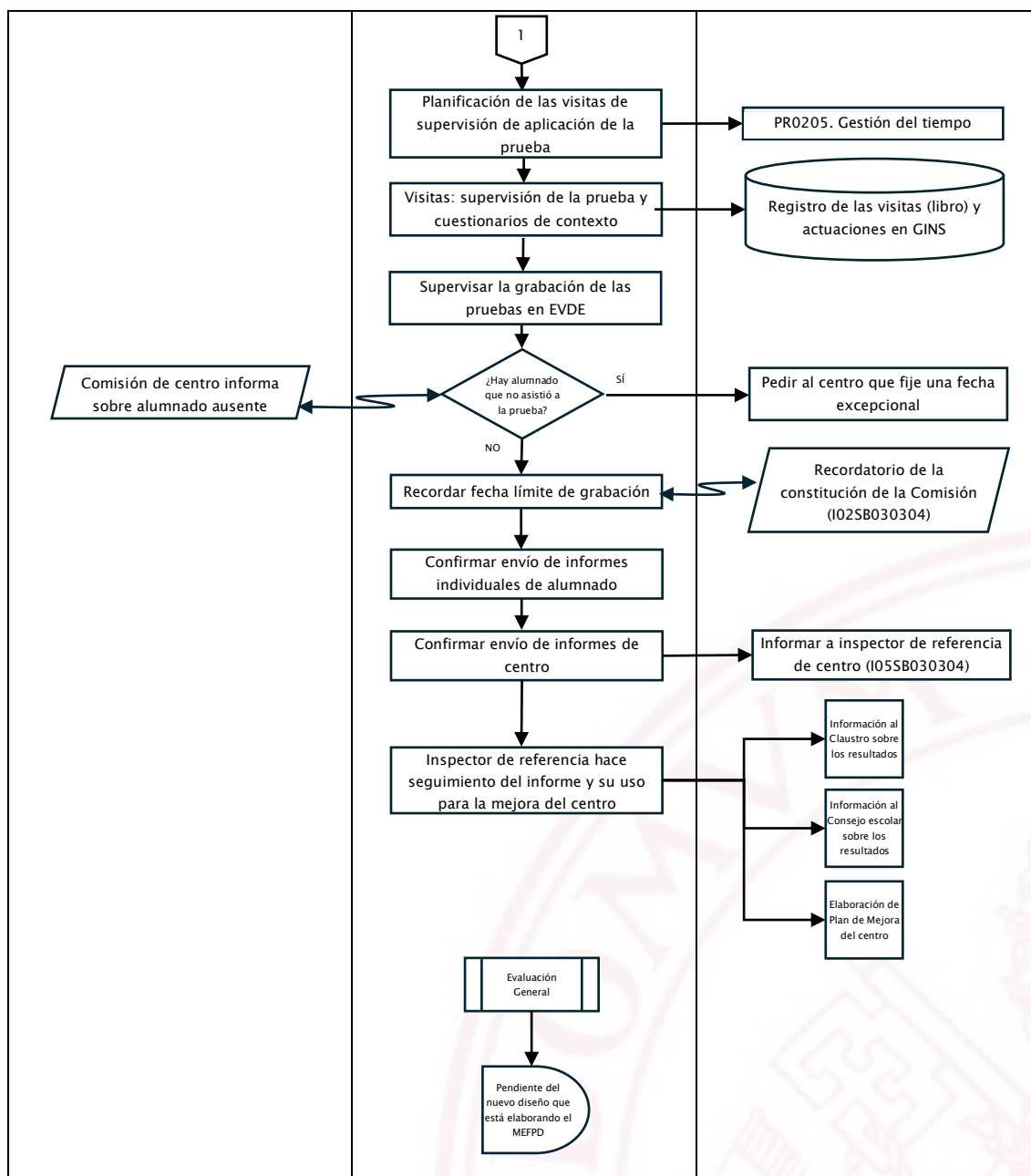
ANEXO XIV. Ficha y flujograma de SB030304 – Evaluación del sistema educativo

Ficha de proceso		
Bloque de procesos clave	Nombre del proceso EVALUACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO	Código SB030304
Objeto	Supervisión de las evaluaciones diagnóstico y evaluaciones del sistema educativo	
Propietario	Jefe del Área de Inspección Educativa	
Personal	Jefe del Área de Inspección Educativa e inspector designado	
Procesos relacionados	PR0105. Planes de Actuación PR0205. Gestión del tiempo	
Referencias	<p>ORDEN EDU/1225/2023, de 23 de octubre, por la que se aprueba el Plan de Actuación de la inspección educativa de Castilla y León para los cursos académicos 2023/2024, 2024/2025, 2025/2026 y 2026/2027.</p> <p>ORDEN EDU/17/2024, de 15 de enero, por la que se regula la evaluación de diagnóstico en el cuarto curso de educación primaria y en el segundo curso de educación secundaria obligatoria y su aplicación al alumnado de los centros docentes de Castilla y León.</p> <p>RESOLUCIÓN de 19 de febrero de 2025, de la Dirección General de Innovación y Formación del Profesorado, por la que se establecen las fechas e instrucciones concretas para la realización de las pruebas de evaluación de diagnóstico en el cuarto curso de educación primaria y en el segundo curso de educación secundaria obligatoria en los centros docentes de Castilla y León, en el curso 2024-2025.</p>	
Alcance	Inicio	Publicación de la Resolución de la convocatoria y/o instrucciones ministeriales que dan apertura al proceso de evaluación
	Fin	Correcta aplicación de las pruebas de evaluación y su utilización como instrumento de evaluación externa para los planes de mejora
Recursos y documentos	Aplicación Stilus Aplicación EDVA Aplicación GINS Materiales de evaluación: cuadernillos, cuestionarios...	
Indicadores	I01SB030304: Comunicación realizada satisfactoriamente I02SB030304: Número de recordatorios enviados I03SB030304: Satisfacción de los centros en la resolución de dudas I04SB030304: Centro informado correctamente I05SB030304: Comunicación al inspector realizada correctamente	

SB030304- EVALUACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO

Diagrama de flujo





ANEXO XV. Ficha y flujograma de PR0404 – Sugerencias, quejas y reclamaciones

Ficha de proceso		
Bloque medición, análisis y mejora	Nombre del proceso SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMACIONES	Código PR0404
Objeto	Recopilar las sugerencias, quejas y reclamaciones que puedan plantear los clientes de las Áreas de Inspección Educativa en relación con los servicios que se ofrecen, para poder ofrecer una respuesta en plazo breve a los interesados.	
Propietario	Jefe del Área de Inspección Educativa	
Personal	Jefe del Área de Inspección Educativa y Responsable de Calidad	
Procesos relacionados	PR0403. Gestión de no conformidades PR0406. Mejora del sistema	
Referencias	Ley 2/2010, de 11 de marzo, de Derechos de los Ciudadanos en su relación con la Administración de la Comunidad de Castilla y León. DECRETO 4/2021, de 18 de febrero, por el que se establece el marco para la mejora de la calidad y la innovación de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León. ORDEN PAT/1393/2006, de 22 de agosto, por la que se aprueba la Carta de Servicios al Ciudadano de las Áreas de Inspección.	
Alcance	Inicio	Sugerencia, queja o reclamación planteada en web o físico.
	Fin	Respuesta en plazo breve a los interesados.
Recursos y documentos	Libro de Sugerencias y Quejas (en unidades de información y atención al ciudadano). Buzones de sugerencias y quejas de las Oficinas Generales y Puntos de Información y Atención al Ciudadano. Teléfono 012 de información y atención al ciudadano. Buzón virtual de sugerencias y quejas de la Junta de Castilla y León. Registro de sugerencias, quejas y reclamaciones	
Indicadores	I01PR0404: % Respuestas de recepción I02PR0404: % Sugerencias tenidas en cuenta I03PR0404: Satisfacción del cliente con la respuesta recibida I04PR0404: % Propuestas y medidas tenidas en cuenta I05PR0404: Satisfacción del cliente las propuestas	

