

# 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.



Junta de  
Castilla y León



**Presentación****Introducción****Metodología para la elaboración del Marco Estratégico .....1****1. Diagnóstico de la inspección educativa de Castilla y León .....4**

1.1. Análisis del contexto interno .....	4
1.1.1. Situación de la inspección educativa de Castilla y León .....	5
1.1.2. Actuaciones de la inspección educativa de Castilla y León .....	6
1.1.3. Valoración de las actuaciones de la inspección educativa de Castilla y León .....	10
1.2. Análisis del contexto externo .....	12
1.2.1. Modernización de la administración de Castilla y León .....	12
1.2.2. La inspección educativa en otras regiones .....	13
1.2.3. Investigaciones y estudios sobre la inspección educativa .....	13
1.3. Resultados .....	14
1.3.1. Perspectivas .....	14
1.3.2. Matriz DAFO .....	16

**2. Orientación estratégica del Marco .....18**

2.1. Determinación de las variables clave de éxito .....	18
2.2. Estudio y selección de las alternativas .....	20

**3. Directrices del Marco Estratégico .....21**

3.1. Principios del Marco .....	21
3.2. Misión, Visión y Valores del Marco .....	23

**4. Ejes y estrategias del Marco .....24**

4.1. Objetivos generales y ejes estratégicos .....	25
4.2. Objetivos específicos y estrategias .....	26
4.3. Mapa estratégico .....	28

<b>5.</b>	<b>Despliegue de la estrategia</b>	<b>29</b>
5.1.	Eje I: ALINEA	29
5.1.1.	Mapa de objetivos de la inspección educativa	29
5.1.2.	Racionalización y priorización de las actuaciones de la inspección educativa	30
5.1.3.	Evaluación de los objetivos y actuaciones de la inspección educativa	31
5.2.	Eje II: INTEGRAL	32
5.2.1.	Gestión basada en procesos para las áreas de inspección educativa	32
5.2.2.	Formación para las áreas de inspección educativa	33
5.2.3.	Modernización de las áreas de inspección educativa	34
5.3.	Eje III: ESTRUCTURA	35
5.3.1.	Modelo de la inspección educativa de Castilla y León	35
5.3.2.	Redefinición del marco jurídico de la inspección educativa de Castilla y León	36
5.3.3.	Generación de conocimiento en la inspección educativa de Castilla y León	37

<b>6.</b>	<b>Seguimiento y evaluación del Marco Estratégico</b>	<b>38</b>
-----------	---	-----------

<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>47</b>
-----------------------------------	-----------

# Presentación

El sistema educativo de Castilla y León cuenta con el reconocimiento obtenido a través su participación en diversas pruebas internacionales de evaluación realizadas en los últimos años, pero aún nos queda un importante camino para conseguir los resultados definidos por el Marco estratégico de Educación y Formación 2020 (ET2020). Este Marco establece entre sus objetivos específicos la mejora de la calidad y de la eficacia de la educación y formación, el aprendizaje permanente, la equidad y el incremento de la creatividad e innovación en todos los niveles de la educación, como premisa para el logro del objetivo general; **«conseguir un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, por medio de la participación de los distintos agentes de los sistemas educativos»**.

La consecución de estos resultados en el sistema educativo de Castilla y León se apoya en los tres grandes pilares que centran las políticas educativas de nuestra Comunidad, la calidad, la equidad y la empleabilidad. En este contexto es fundamental la participación de los distintos agentes de nuestro sistema educativo, y en especial el papel que desempeña la inspección de educación en la consecución de dichos objetivos.

Este Marco para la inspección educativa de Castilla y León, que ahora presentamos para el horizonte temporal 2017-2020, parte de las estrategias anteriormente descritas para definir su objetivo fundamental, la mejora de la calidad de nuestro sistema educativo por medio del aumento del impacto de las actuaciones de la inspección a través de los tres ejes estratégicos que configuran dicho Marco.

Con este nuevo enfoque se pretende redefinir, simplificar y racionalizar las actuaciones de la inspección basándolas en la consecución de los principales objetivos del sistema educativo de nuestra región, por medio de la mejora de su gestión, la formación de los inspectores, la dotación de recursos y la adecuación del marco de funcionamiento a los nuevos retos educativos de Castilla y León.

**Fernando Rey Martínez**  
Consejero de Educación



# Introducción

Hace más de siete siglos que la “*inspección*” de las enseñanzas se viene desarrollando de formas muy diversas, y atendiendo a diferentes fines, desde que la Real Cédula promulgada en 1370 por Enrique II estableciera que los “*veedores*” examinarían a los encargados de impartir las enseñanzas y visitar las escuelas para comprobar cómo enseñaban. En este tiempo se ha pasado por un sinnúmero de estructuras, dependencias, organizaciones, funciones y atribuciones, pero en todas subyace un eje vertebrador común, visitar las escuelas, ver qué ocurre en ellas, auxiliar a los docentes e informar a los poderes públicos correspondientes para “*remediar*” las desviaciones que se hubieran producido (López del Castillo, M.T., 2013).

Otras Cédulas Reales (1642 Felipe IV, 1743 Felipe V, 1783 Carlos III) fueron concretando y acotando durante este largo periplo la función de los “*visitadores*”, estableciendo la necesidad de controlar lo que en las escuelas se enseñaba, garantizar los recursos mínimos imprescindibles para tal fin, examinar la capacidad del maestro y de su enseñanza, asesorar, apoyar, informar y evaluar, basado en los distintos mandatos de los poderes públicos de cada momento histórico (Mayorga Manrique, A., 1999).

Desde la publicación del Real Decreto de 30 de marzo de 1849 de Instrucción Pública, que creó la inspección profesional de primera enseñanza, hasta nuestros días, la inspección de educación ha ido adaptándose a los cambios regulatorios estableci-

dos en las Cédulas Reales, Planes Generales de Instrucción Pública o Leyes de Educación, que traían consigo las diferentes situaciones socio-políticas.

*Siete siglos, una institución y una finalidad, “mejorar la calidad de la educación”.*

La inspección educativa es considerada función privativa del Estado. El artículo 27.8 de la Constitución Española (1978) establece que los poderes públicos inspeccionarán y homologarán el sistema educativo para garantizar el cumplimiento de las leyes. Pero la inspección tiene como objetivo fundamental y razón de su existir, no sólo el cumplir y hacer cumplir las leyes, sino garantizar el derecho a la educación y que dicha educación sea de calidad (Esteban Frades, S., 2007).

La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de educación, en su artículo 2.2 sitúa entre los principales factores que favorecen la calidad de la enseñanza a la inspección educativa. Así mismo, el Título VII establece que la inspección se realizará sobre todos los elementos y aspectos del sistema educativo y plantea entre sus fines la mejora del mismo y el aumento de la calidad y equidad de la enseñanza. Para ello define sus funciones: la supervisión y control, la participación, el asesoramiento y la orientación e información a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

En Castilla y León la inspección educativa está regulada por el Decreto 92/2004, de 29 de julio. Este reglamento desarrolla a través de sus disposiciones que la inspección educativa es un factor fundamental para la mejora de la calidad de la educación y establece que desde la profesionalidad, la especialización, la autonomía y la formación de los inspectores puede apoyar la consecución de tal fin.

Así mismo, el Decreto determina que para el aumento de la eficacia y eficiencia de sus actuaciones, y por tanto de la gobernanza, se establecerán métodos de trabajo que permitan unificar procedimientos y proponer de forma participada la planificación en el corto y medio plazo, así como, el establecimiento de planes de evaluación para determinar el grado de consecución de los objetivos previstos y las propuestas de mejora correspondientes.

Partiendo de esta breve reseña histórica y del contexto normativo referenciado, planteamos en este momento la necesidad de definir un Marco de trabajo para la inspección educativa de Castilla y León que establezca los objetivos estratégicos y operativos para los próximos años, adaptado a las necesidades presentes y a los retos futuros, de forma participada y consensuada. Este Marco ha de permitir alinear, cohesionar, homogenizar e impulsar el trabajo realizado por la inspección desde la modernización de su gestión, convirtiéndose en una pieza clave de la mejora de la calidad del Sistema de Educativo de Castilla y León.



# Metodología para la elaboración del Marco Estratégico

El Marco Estratégico tiene por finalidad homogeneizar y simplificar las actuaciones desarrolladas por la inspección educativa identificadas en el marco jurídico, directrices políticas y planes puestos en marcha, estableciendo la metodología de actuación en las perspectivas estratégica, táctica y

operativa, basándose en los principios de la gobernanza, la sostenibilidad y la participación en la evaluación del sistema educativo y de sus procesos (Figura 1), como instrumento para la mejora del mismo.

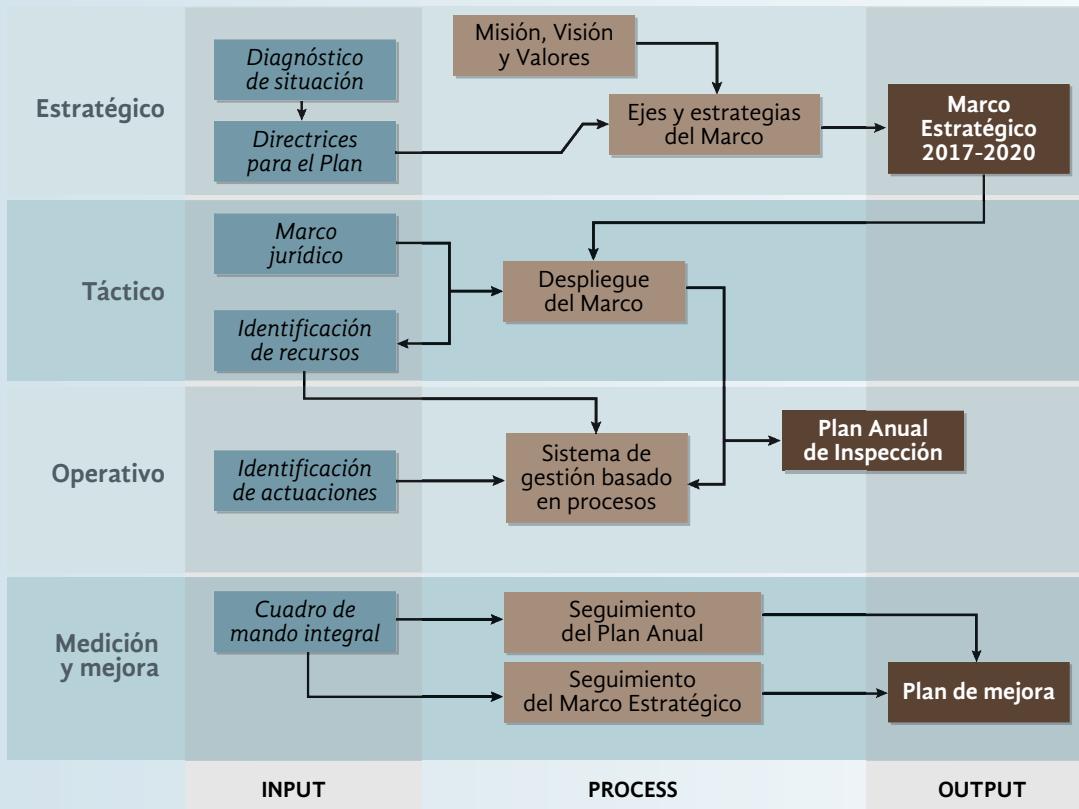


Figura 1. Procesos del Marco Estratégico para la inspección educativa de Castilla y León.

El desarrollo del Marco Estratégico para la inspección educativa de Castilla y León se estructura en tres niveles:

- Nivel Central.
- Nivel Intermedio.
- Nivel Operativo.

Estos tres niveles se relacionan a través de los siguientes elementos cohesionadores:

- Equipo Regional de Inspección (central-intermedio).
- Equipo Provincial de Inspección (intermedio-operativo).
- Grupos de Trabajo Interdisciplinares (central-operativo).

Los diferentes niveles tratan de conjugar la centralización a la hora de realizar una planificación estratégica y la descentralización en la materialización de las acciones a nivel operativo, todo ello coordinado, tanto en la planificación como en la ejecución, por parte del nivel intermedio que actuará de interlocutor entre los órganos centrales y provinciales. Las actuaciones realizadas en cada nivel están indicadas en la Figura 2:

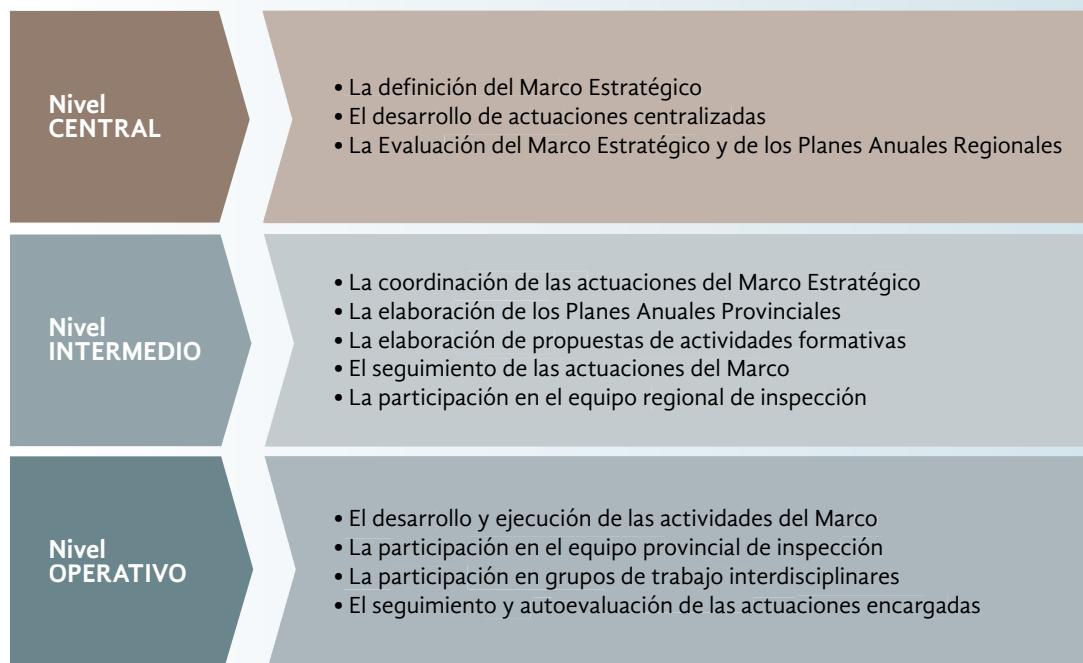


Figura 2. Actuaciones de los niveles de despliegue del Marco Estratégico.

Impulsado desde la inspección central en colaboración con el Equipo Regional de Inspección, se han identificado las fases para la elaboración del Marco

Estratégico y su implantación que se muestran en la Figura 3.

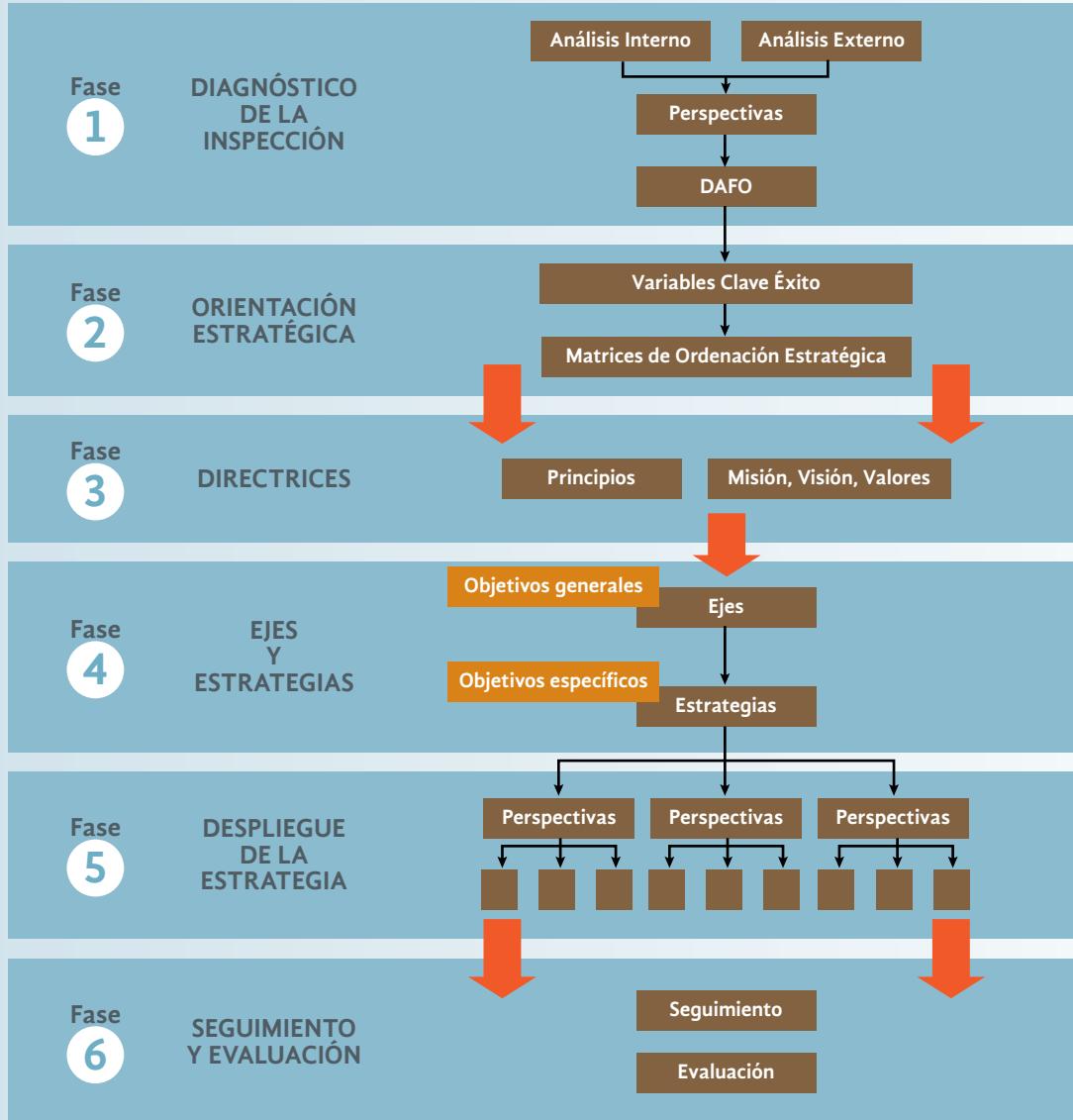


Figura 3. Metodología para la elaboración, desarrollo y evaluación del Marco Estratégico.

# 1. Diagnóstico de la inspección educativa de Castilla y León

En este apartado analizaremos la información disponible del marco jurídico, la estructura organizativa y las actuaciones desarrolladas en relación con la carga de trabajo y el valor generado por las mismas en la inspección educativa.

Al objeto de completar el diagnóstico examinaremos la estructura y funcionamiento de la inspección educativa de otras comunidades autónomas para conocer cómo están abordando los nuevos retos del sistema educativo. El diagnóstico concluye con la elaboración de un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades - DAFO - que nos permitirá identificar los factores que determinan y condicionan el funcionamiento de la inspección y será el punto de partida para la definición de la estrategia.

## 1.1 Análisis del contexto interno

Este análisis se ha abordado desde tres puntos de vista: estructura, actuaciones y valor de las mismas. La finalidad es identificar la evolución de los recursos disponibles, la carga de trabajo en función de los tipos de actuaciones y finalmente el tiempo dedicado a cada una, así como el valor que aportan a la mejora de la calidad de nuestro sistema educativo.

Entre los documentos analizados se encuentra la normativa que aplica a la inspección educativa en Castilla y León, así como los últimos planes y memorias de las áreas de inspección educativa de las diferentes provincias, prestando una especial atención a los siguientes:

→ **DECRETO 92/2004 de 29 de julio**, por el que se regula la Inspección Educativa en Castilla y León.

- **ORDEN EDU 1373/2008, 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/1435/2011, de 15 de noviembre**, por la que se modifican disposiciones administrativas de carácter general en lo referente a la intervención de la Inspección Educativa.
- **ORDEN EDU/13/2015, de 13 de enero**, por la que se modifican disposiciones administrativas de carácter general en lo referente a la intervención de la inspección educativa.
- **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.
- **RESOLUCIÓN de 30 de septiembre de 2016**, de la Dirección General de Política Educativa Escolar, 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 para el curso académico 2016/2017.
- **RESOLUCIÓN de 25 de febrero de 2008**, de la Dirección General de Planificación, Ordenación e Inspección Educativa, por la que se establece el plan de formación de la Inspección Educativa en Castilla y León para el periodo 2008-2011. (No vigente)
- **RESOLUCIÓN de 4 de noviembre de 2004**, de la Dirección General de Coordinación, Inspección y Programas Educativos, por la que se establece el plan de formación de la Inspección Educativa en Castilla y León para el período 2004-2007. (No vigente)

- **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.
- **INSTRUCCIÓN de 20 de octubre de 2008**, de la Dirección General de Planificación, Ordenación e Inspección Educativa por la que se establece el sistema de gestión de las actuaciones de la Inspección Educativa a través de la aplicación informática Gestión de Actuaciones de la Inspección Educativa de Castilla y León (GINS).

### 1.1.1 Situación de la inspección educativa de Castilla y León

En relación al número de inspectores de educación que actualmente prestan sus servicios, tanto en las áreas de inspección educativa, como en los Servicios Centrales de la Consejería de Educación, podemos ver su evolución y la distribución provincial en la Tabla 1 y en el Gráfico 1, en los que se aprecia que han sufrido pequeñas variaciones durante la última década.

PROVINCIA/ CURSO	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17
Ávila	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Burgos	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
León	22	22	21	21	21	21	22	22	22	22
Palencia	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Salamanca	17	17	17	17	17	17	17	15	15	15
Segovia	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9
Soria	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Valladolid	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Zamora	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Serv. Centrales	2	2	2	2	3	1	1	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>123</b>	<b>123</b>	<b>121</b>	<b>121</b>	<b>122</b>	<b>120</b>	<b>121</b>	<b>118</b>	<b>118</b>	<b>120</b>

Tabla 1. Evolución del número de inspectores de Educación en Castilla y León.

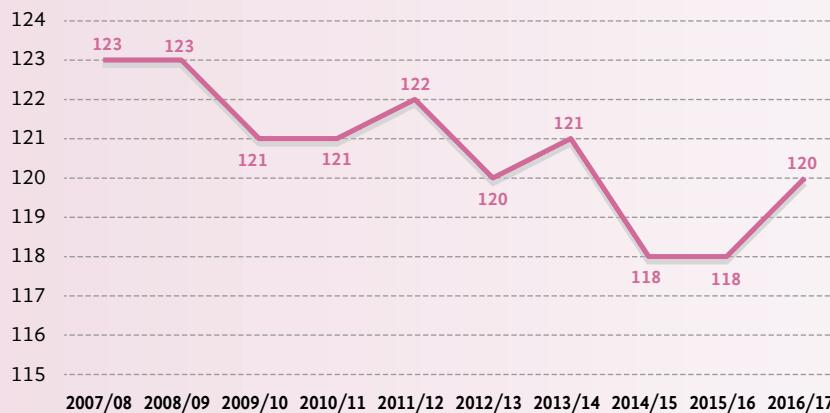


Gráfico 1. Evolución de la plantilla y del número de inspectores de educación en Castilla y León.

### 1.1.2 Actuaciones de la inspección educativa de Castilla y León

En cuanto al desempeño de las funciones de la inspección educativa, la dedicación a las mismas ha ido pasando de las propias definidas por el artículo 151 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, a otras tareas de carácter burocrático y administrativo consistentes en la obtención de datos, el tratamiento informático de los mismos (grabación y listado), el cálculo de recursos (plazas vacantes de escolarización, cupo de profesorado) y otras similares en detrimento de la atención a las funciones propias.

En la RESOLUCIÓN de 30 de septiembre de 2016, se establecen las directrices para la elaboración de los planes anuales de actividades de las áreas de inspec-

ción educativa para el curso académico 2016/2017, basada en lo establecido en la ORDEN EDU/74/2016, de 5 de febrero. Las distintas Resoluciones anuales enumeran las actuaciones tanto ordinarias, como prioritarias, que ha realizado la inspección educativa en los últimos cursos escolares y en sus Anexos se pueden ver desagregadas con la temporalización asignada. De su volumen se desprende que el inspector de educación para realizar las actuaciones detalladas no puede dedicarse a la gestión de los servicios educativos, aunque si bien es cierto que se han reducido estas actuaciones en el último año, la inspección educativa sigue contando con una ratio muy elevada, del orden de 73 actuaciones de media por inspector y curso académico según se puede ver en el Gráfico 2.

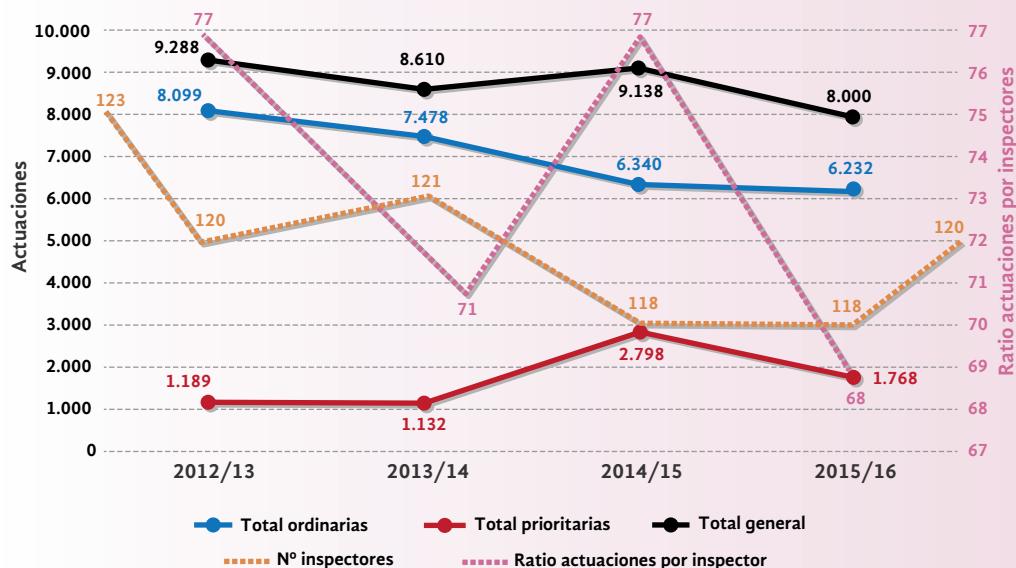


Gráfico 2. Actuaciones realizadas y ratio por inspector en los últimos cuatro cursos académicos.

En relación al tipo de actuaciones realizadas en los últimos años ha tomado relevancia el porcentaje de actuaciones prioritarias realizadas, debido fundamentalmente a la implantación de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa en los diferentes niveles y enseñanzas, pasando de un 12,8% en el curso 2012/13 a un 22,1 % en el curso 2015/16 (Gráfico 3).

Esta situación origina una desviación en la realización de las actuaciones ordinarias ya que por

término general las actuaciones prioritarias, a pesar de ser inferior en número, implican una gran cantidad de tiempo tanto en su planificación como en su desarrollo.

En cuanto a las actuaciones ordinarias realizadas, el 80% de las mismas se agrupan en siete categorías como podemos observar en el Gráfico 4.

Las siete categorías indicadas y el número de actuaciones realizadas se recogen en la Tabla 2.

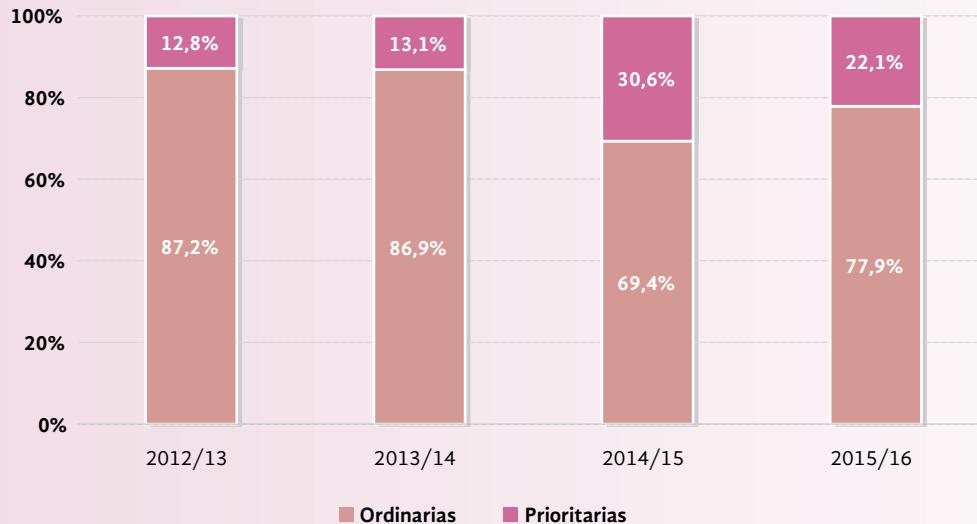


Gráfico 3. Porcentaje de actuaciones en función de su tipología.

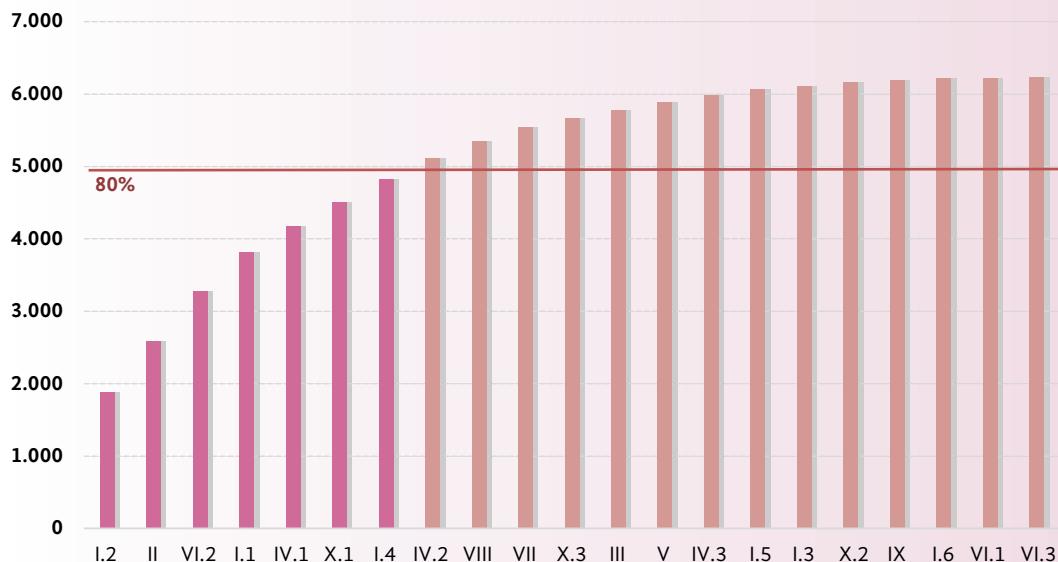


Gráfico 4. Acumulado del Nº de actuaciones por apartados en el curso 2015-2016.

ACTUACIONES ORDINARIAS	Apartados	Nº Actuaciones	Nº Actuaciones acumulado
I.2. Organización y funcionamiento de los centros	I.2	1886	1886
II. Ordenación académica en los centros educativos	II	703	2589
VI.2. Atención, información y asesoramiento a los miembros de la comunidad educativa	VI.2	686	3275
I.1. Calendario y puesta en marcha del curso escolar	I.1	541	3816
IV.1. Función directiva	IV.1	362	4178
X.1. Comisiones en las que la normativa establece la participación de un inspector	X.1	330	4508
I.4. Personal del centro docente	I.4	315	4823

Tabla 2. Grupos de actuaciones ordinarias más relevantes.

De forma detallada exponemos a continuación cuales son las actuaciones más realizadas en las áreas de inspección educativa (Tabla 3).

ACTUACIONES	Código	Nº Actuaciones	Acumulado
Validar el alumnado con necesidad específica de apoyo educativo (ATDI).	01208	664	664
Supervisar la programación general anual.	01202	561	1225
Supervisar la puesta en marcha del curso.	01101	474	1699
Responder, en tiempo y modo, a consultas y solicitudes dirigidas al área de inspección educativa.	06202	348	2047
Comisión de selección de directores de centros públicos.	04102	337	2384
Informar sobre quejas y/o reclamaciones a los diferentes sectores de la comunidad.	06203	260	2644
Supervisar datos de alumnado y grupos en centros públicos (aplicación ALGR).	01209	224	2868
Supervisar e informar el horario del profesorado.	01401	224	3092
Evaluación del profesorado en prácticas.	04201	214	3306
Analizar y supervisar los resultados académicos.	02008	175	3481
Revisión y propuesta de plantilla jurídica y cupo del profesorado.	08005	170	3651
Supervisar el cumplimiento de planes de estudio de todas las enseñanzas.	02001	150	3801
Comisiones provinciales de escolarización.	10101	117	3918
Supervisar la memoria de final de curso de los centros.	01207	98	4016
Instrucción de informaciones reservadas y expedientes disciplinarios.	04301	93	4109
Control de grupos autorizados y ratios de materias y grupos.	01210	87	4196
Supervisar la organización y funcionamiento de los servicios educativos.	01501	84	4280
Escolarización en todas las enseñanzas.	07015	83	4363
Informar a profesores, padres y alumnos sobre sus derechos y deberes.	06201	75	4438
Supervisar las programaciones didácticas.	02002	73	4511
Visado de propuestas de títulos académicos.	02012	68	4579
Supervisar el proyecto educativo.	01201	65	4644
Evaluación individualizada de 3er curso de E. Primaria.	05005	57	4701
Supervisión de la práctica docente.	04202	56	4757
Órganos de selección de ingreso y acceso a los diferentes cuerpos docentes.	10302	55	4812
Supervisar los requisitos de titulación del profesorado en centros privados.	03003	50	4862
Primer ciclo de educación infantil.	02003	49	4911
Informar las nuevas solicitudes de jornada escolar continua.	01211	48	4959

Tabla 3. Desglose de las actuaciones ordinarias más usuales.

### 1.1.3 Valoración de las actuaciones de la inspección educativa de Castilla y León

Al igual que se indicaba para las actuaciones prioritarias, no todas las actuaciones ordinarias conllevan el mismo tiempo de desarrollo y/o dedicación, lo que hace que exista una desviación importante en la cantidad y calidad de las actuaciones que un inspector puede desarrollar en función de las tareas asignadas, especialmente en el caso de la escolarización (Infantil y Primaria, Secundaria y Formación Profesional), la determinación de plantillas y cupo de profesorado (Infantil y Primaria, Secundaria y Formación Profesional y Régimen Especial), la atención a la diversidad, etc.

Para determinar el tiempo dedicado y el valor aportado al sistema educativo por las actuaciones se ha elaborado una encuesta que ha sido cumplimentada por el 87% de los inspectores de educación de Castilla y León, en la que se les pide la valoración de las 128 actuaciones ordinarias recogidas en la RESOLUCIÓN de 30 de septiembre de 2016. En la misma encuesta se dio la posibilidad de que indicaran otras actuaciones no recogidas en dicha Resolución, ni en la aplicación informática GINS, y que igualmente valoraran la dedicación y el valor de las mismas.

Para determinar el tiempo empleado en cada una de las actuaciones se ha utilizado una escala de valoración de 0 a 5 que se corresponde con la dedicación a la actuación en función al tiempo total de trabajo, estableciéndose los siguientes intervalos:

- 0.- No se realiza.
- 1.- Muy poco tiempo (0-5%).
- 2.- Poco tiempo (5-20%).
- 3.- Medio tiempo (20-40%).
- 4.- Mucho tiempo (40-65%).
- 5.- “Dedicación exclusiva” (>65%).

En cuanto al valor añadido, se pidió a los inspectores que valoraran de 1 a 5, según su experiencia y conocimiento, la aportación de cada actuación a la mejora del sistema, estableciéndose las siguientes categorías:

- 1.- Nada.
- 2.- Poco.
- 3.- Normal/Medio.
- 4.- Bastante.
- 5.- Mucho.

Del análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas por los inspectores de educación de las diferentes provincias podemos extraer las siguientes valoraciones atendiendo a los tiempos de dedicación a las actuaciones anteriormente referidas (Gráfico 5) y al valor que aportan a la mejora de calidad del sistema educativo (Gráfico 6).

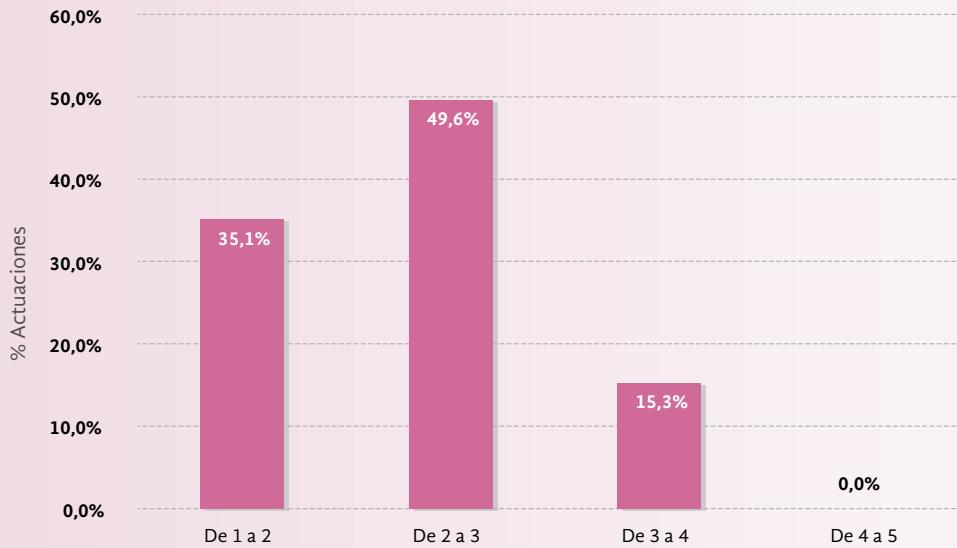


Gráfico 5. Porcentajes de actuaciones por intervalos de valoración de tiempo dedicado a cada actuación.

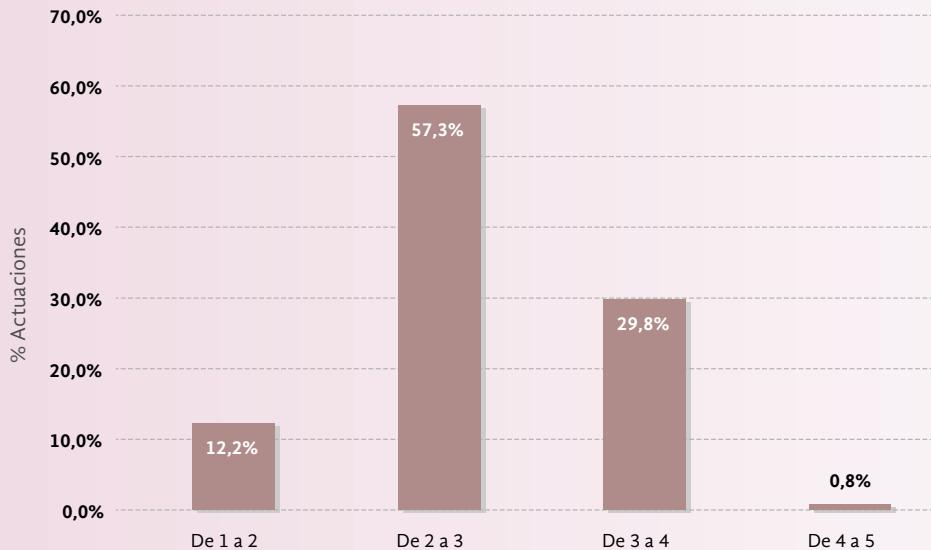


Gráfico 6. Porcentajes de actuaciones por intervalos de valoración del Valor añadido de cada actuación.

En un primer análisis global cabe destacar dos aspectos, tan solo un 30,6 % de las actuaciones se consideran que aportan bastante o mucho valor (aspecto este último determinado solamente para el 0,8% de las actuaciones) y que un 84,7 % de las actuaciones tienen una dedicación que se sitúa entre muy poco tiempo y medio. Estas dos situaciones conjugadas indican un elevado número de actuaciones con poca dedicación y con escaso o nulo valor añadido, lo que representa una atomización de las actuaciones y la falta de integración de las mismas en la búsqueda de objetivos comunes dentro del sistema educativo.

Del resultado obtenido cabe señalar como dato relevante que entre las actuaciones a las que más tiempo se dedica, con un valor entre poco y normal, aparecen tres actuaciones no recogidas en la RESOLUCIÓN de 30 de septiembre de 2016, es decir actuaciones no planificadas o no directamente relacionadas con las funciones y atribuciones de la inspección, como son la participación en comisiones de baremación de interinos, opositores y concursos de traslados.

## 1.2 Análisis del contexto externo

En este apartado se resume el resultado del diagnóstico externo que se ha abordado también desde tres perspectivas. En primer lugar desde la definición y establecimiento de las políticas públicas en materia de gestión dentro de nuestra administración a través de la Ley que las regula, en segundo lugar desde el análisis de planes estratégicos, planes de actuación y normativa de diferentes comunidades autónomas, y finalmente desde las aportaciones realizadas por estudios, informes, publicaciones e investigaciones realizadas sobre la inspección educativa.

La finalidad es identificar qué factores clave se han determinado en materia de calidad y gestión en la inspección educativa y cuáles son los retos y las directrices marcadas en todos ellos como elementos de mejora de la inspección.

### 1.2.1 Modernización de la administración de Castilla y León

Para realizar este análisis partimos de la 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. La citada Ley tiene por objeto fundamental regular y desarrollar el derecho a una buena administración reconocido en el artículo 12 del Estatuto de Autonomía de Castilla y León, en el marco del propio Estatuto de Autonomía y en la legislación básica del Estado.

En concreto para el tema que nos ocupa la Ley 2/2010, de 11 de marzo, regula dos aspectos clave en los Título II y Título III:

- La gestión pública y las medidas de modernización y mejora de la administración de la Comunidad.
- La evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos de la administración autonómica.

Entre los aspectos más destacados de estos dos títulos está lo relativo a la racionalización administrativa, donde se recogen como principio para la reducción de cargas administrativas o la simplificación procedimental, la introducción de una cultura de modernización y mejora continua de la calidad de los servicios públicos, y el desarrollo de sistemas de evaluación, sin los que no es posible medir de forma precisa los avances y plantear las reorientaciones de la organización y por tanto de la actuación de la administración.

Del análisis pormenorizado de la Ley y contextualizado a la inspección educativa, se han identificado los siguientes factores clave de éxito a la hora de definir el Marco Estratégico de organización y funcionamiento para próximos años:

- Adecuación de la normativa vigente a las nuevas necesidades en materia de inspección.
- La utilización de sistemas integrados de gestión de la calidad aplicados a la inspección de educación.

- La mejora de la eficacia, eficiencia y efectividad de la organización y actuaciones de la inspección educativa.
- La potenciación de la evaluación de la función inspectora, a través del establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación para las actuaciones de la inspección educativa.
- La procedimentación de las actuaciones y asociación de indicadores de proceso y de resultado.
- La valoración del impacto de la función inspectora en la mejora de la calidad del sistema educativo por medio de la auditoría de centros educativos.

### 1.2.2 La inspección educativa en otras regiones

En esta segunda perspectiva se ha realizado una revisión de la normativa de la inspección educativa en otras comunidades autónomas, atendiendo fundamentalmente a aquella de reciente publicación, en la que se hace referencia a la gestión en la inspección. Los documentos y normas analizados son los siguientes:

- **Plan Estratégico 2013-2017** del servicio de inspección educativa de Navarra.
- **Orden de 26 de julio de 2016**, por la que se establece el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para el período 2016-2019.
- **Resolución de 20 de julio de 2016**, de la Viceconsejería de Organización Educativa, por la que se aprueba el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa para el curso 2016-2017 en la Comunidad Autónoma de Madrid.
- **Proyecto de Decreto, del Consell**, por el que se regula la actuación, funcionamiento y organización de la Inspección de Educación en la Comunitat Valenciana.
- **Resolución de la Viceconsejera de educación** por la que se aprueba el plan general trienal de la inspección de educación para los cursos 14/15, 15/16 y 16/17 en la Comunidad Autónoma del País Vasco.
- **Decreto 98/2016, de 28 de junio**, de la Inspección de Educación en la Comunidad Autónoma del País Vasco.
- **Resolución del Consejero de Educación y Universidad, del Gobierno de las Islas Baleares**, de 2 de febrero de 2016, por la que se fijan las directrices y aprueba el Plan de Actuación del Departamento de Inspección Educativa para el periodo 2015-2019 y se establece el programa de Actuación para el Curso 2015-2016.

Del análisis pormenorizado de la normativa anteriormente referida, se han identificado los siguientes aspectos marcados como factores clave de éxito:

- Reorganización de la función inspectora por áreas/temáticas.
- Definición de directrices institucionales para concretar la eficacia de la inspección educativa.
- Planificación de la formación de los inspectores basada en las actuaciones programadas.
- Asociación de las actuaciones a los objetivos institucionales.
- Redefinición los ámbitos de actuación de la inspección (centros, alumnos, profesorado, etc.)
- Identificación de la inspección como un factor para la mejora de la calidad del sistema educativo.
- Redefinición del modelo de visita de inspección como instrumento de mejora de los centros educativos.

### 1.2.3 Investigaciones y estudios sobre la inspección educativa

También se han analizado diversos artículos, publicaciones educativas, ponencias, etc., en relación a la historia y evolución de la inspección, los instrumentos y herramientas para la supervisión, los sistemas de gestión de la calidad en la organización (ver referencias bibliográficas), así como las conclusiones de diversas tesis doctorales referidas a la inspección, con la finalidad de identificar qué elementos integran los nuevos retos y las organizaciones que han de asumirlos, y cuáles son las

directrices marcadas en materia de calidad y gestión en la inspección educativa.

Del estudio analítico de la documentación anteriormente indicada se han identificado los siguientes factores clave de éxito a tener en cuenta a la hora de definir el Marco Estratégico para la inspección educativa en los próximos años:

- Definición de la visión y los retos de futuro de la inspección de educación para planificar su presente.
- Determinación del papel institucional de la inspección en la elaboración del marco normativo del sistema educativo.
- Planteamiento de modelos de supervisión e inspección para la evaluación del sistema educativo.
- Identificación de los principios deontológicos de la inspección como medio para su mejora.
- Identificación de las necesidades y expectativas en relación a la inspección educativa.
- Definición de un modelo de inspección basado en el desarrollo profesional, el trabajo en equipo, el aprendizaje colaborativo y la cooperación entre inspecciones territoriales.
- Determinación de objetivos como instrumento para el desarrollo de la función inspectora.
- Redefinición de los principios de la inspección educativa (gobernanza, economía, mejora continua, calidad).

## 1.3 Resultados

### 1.3.1 Perspectivas

Todos los factores anteriormente señalados los agruparemos en cuatro grandes grupos, que denominaremos perspectivas:

#### → **Perspectiva Estratégica.**

Recoge actividades de planificación y diseño de la inspección. Con ellas se plantea la metodología a seguir para el establecimiento de objetivos, y estrategias a seguir en un período determinado, y da las pautas para el tratamiento del resto de procesos.

#### → **Perspectiva Táctica o de Recursos.**

Dotan al resto de actividades de los recursos necesarios, tanto humanos como materiales y metodológicos, y sirven de soporte para la ejecución de las actuaciones principales.

#### → **Perspectiva Operativa.**

Actuaciones que afectan directamente a la actividad fundamental de la inspección. Son los procesos en los que interviene el centro, el profesorado, el alumno, etc., y que están relacionados con las funciones y atribuciones, y generalmente consumen la mayor parte de los recursos disponibles, y que han de servir para dar valor añadido a la actuación realizada.

#### → **Perspectiva de Medición y Mejora.**

Son las actividades de seguimiento, medición y control del tanto de las actuaciones como de los resultados, y normalmente se realizan a través de indicadores, y su medición periódica y sistemática.

Las aportaciones anteriormente recogidas se agruparían de la siguiente forma en relación a las perspectivas establecidas (Tabla 4):

FACTORES	Perspectivas			
	Estratégica	Táctica	Operativa	Medición y Mejora
Adecuación de la normativa vigente a las nuevas necesidades de la inspección.	●			
Inspección como un factor de mejora de la calidad del sistema educativo.	●			
La auditoría de centros educativos por parte de la inspección.				●
La utilización de sistemas de gestión de la calidad aplicados a la inspección.		●		
Modelos de inspección para la evaluación del sistema educativo.				●
La visita de inspección como instrumento de mejora de los centros educativos.			●	
Establecimiento de un sistema de indicadores para la mejora de la inspección.			●	
Mejorar la organización del funcionamiento de la inspección educativa.			●	
Identificación de los principios deontológicos de la inspección.	●			
Identificación de las necesidades y expectativas en relación a la inspección.	●			
Mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad de las actuaciones de la inspección.			●	
Definir un modelo de inspección basado en el desarrollo profesional, el trabajo en equipo, el aprendizaje colaborativo y la cooperación entre inspecciones territoriales.	●			
Potenciar la evaluación de la función inspectora.				●
Determinación de objetivos como instrumento de planificación de actuaciones.	●			
Establecimiento de sistemas integrales de gestión de la inspección.			●	
Redefinición de los principios de la inspección educativa.	●			
Procedimentación de las actuaciones y asociación de indicadores.			●	
Valoración del impacto de la función inspectora en el sistema educativo.				●
Reorganización de la función inspectora por áreas/temáticas.		●		
Definición de directrices institucionales para la inspección.	●			
Planificar la formación de los inspectores en función de las actuaciones a programadas.		●		
Asociación de las actuaciones a los objetivos institucionales.	●			
Redefinir los ámbitos de actuación de la inspección.			●	
Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para las actuaciones.				●
Definir la visión y los retos de futuro de la inspección.	●			
Determinar el papel institucional de la inspección en la elaboración del marco normativo del sistema educativo.	●			

Tabla 4. Clasificación de los factores identificados por perspectivas.

Las tendencias normativas y los diversos estudios analizados centran fundamentalmente la evolución de la inspección de educación en dos ámbitos, la

estrategia y la operativa (69,2 %), como podemos observar en el Gráfico 7:

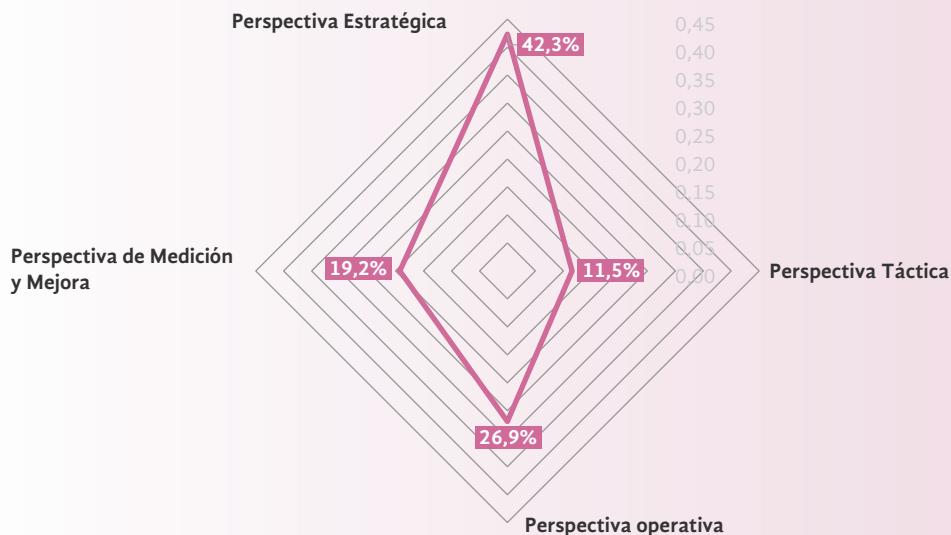


Gráfico 7. Peso de los factores por perspectivas.

### 1.3.2 Matriz DAFO

En el contexto interno se ha realizado una revisión introspectiva de las actuaciones, de los recursos y de los medios utilizados por la inspección en Castilla y León en los últimos años, y en el contexto externo el estudio realizado se ha aproximado a nuestro entorno con el objetivo de identificar las variables de éxito utilizadas en otras inspecciones educativas.

Del análisis de toda la información señalada anteriormente, se recogen una serie de principios comunes a todos ellos como son la participación, la apertura, la responsabilidad, la eficacia y la coherencia (entendida como homogeneidad de las actuaciones realizadas), en el enfoque estratégico y en el despliegue operativo.

En cuanto a las tendencias en otras comunidades autónomas, cabe señalar como elemento común,

el traslado de una función inspectora “burocratizada” a una función inspectora “gestionada”, que pasa de la realización de un elevado número de actuaciones independientes, a una gestión integral de la inspección, que implica la planificación, la formación de los recursos humanos, la racionalización y automatización de procesos, en la medida de lo posible, y la evaluación de los resultados como instrumentos de mejora continua.

Las diferentes informaciones analizadas se han sintetizado mediante la realización de un análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades) que se presenta en la Tabla 5 a partir del cual se establecerán las diferentes alternativas de estrategias que se van a recoger en el Marco Estratégico para la Inspección Educativa de Castilla y León 2017-2020.

INTERNO (RIESGOS)	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alto grado de experiencia en el ejercicio de la función inspectora.</li> <li>○ Plantillas estables en cuanto al número de inspectores.</li> <li>○ Actuaciones estables en el tiempo.</li> <li>○ Nueva puesta en marcha de la inspección central de Educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elevado número y atomización de tareas ordinarias.</li> <li>○ Falta de homogenización de actuaciones.</li> <li>○ Inexistencia de grupos de trabajo especializados regionales.</li> <li>○ Escasa coordinación interprovincial y regional.</li> <li>○ Ausencia de un plan de formación.</li> </ul>
EXTERNO (DESAFIOS)	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actualización de la normativa vigente y planteamiento de un modelo de inspección educativa en Castilla y León.</li> <li>○ Racionalización y homogenización de los procesos.</li> <li>○ Actualización y reorientación de la aplicación informática GINS.</li> <li>○ Potenciación de la evaluación de la función inspectora como elemento de mejora continua de la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de reconocimiento y visibilidad de la función inspectora.</li> <li>○ Nula participación en la toma de decisiones en órganos de la administración educativa.</li> <li>○ Falta de dotación de medios para la utilización de las TIC en las actuaciones ordinarias.</li> <li>○ Actuaciones excesivamente burocráticas y sin valor añadido.</li> </ul>
	<b>POTENCIALIDADES</b>	<b>LIMITACIONES</b>

Tabla 5. Análisis DAFO de la inspección educativa en Castilla y León.

De la combinación de las debilidades y las amenazas se derivan las limitaciones, y de las fortalezas y las oportunidades, las potencialidades. Estas dos líneas son sobre las que se hace el análisis pormenorizado del DAFO planteado, que recogemos a continuación, con el objetivo de minimizar las primeras y maximizar las segundas.

→ Reducción de las limitaciones a través:

- del rediseño y racionalización de las actuaciones de la inspección educativa,
- del establecimiento de grupos de trabajo interprovinciales y regionales para la definición de actuaciones,
- del diseño de un plan cuatrienal de formación basado en la normativa vigente, y
- de la dotación de medios que faciliten la automatización de las actuaciones de la inspección educativa.

→ Refuerzo de las potencialidades mediante:

- la colaboración entre áreas de inspección para el desarrollo y recogida de buenas prácticas por medio de la creación de grupos disciplinares por temáticas de trabajo,
- la actualización de la normativa vigente y un banco de conocimiento que recoja el nuevo modelo de inspección educativa, y
- la implantación de un sistema de gestión basado en procesos para la inspección educativa.

## 2. Orientación estratégica del Marco

Una vez finalizado el diagnóstico de situación de la Inspección educativa de Castilla y León, y antes de proponer las estrategias que han de guiar el Marco, se ha realizado un estudio de las alternativas posibles para lo cual se ha utilizado una Matriz de Orientación Estratégica que nos facilitará la elección de la misma alineándolo con los factores clave de éxito determinados.

### 2.1 Determinación de las variables clave de éxito

Para identificar los ejes estratégicos del Marco se ha utilizado una matriz de orientación estratégica (Matas, C. R., & Serna, M. S., 1999) que nos ha permitido definir un modelo “ideal” de inspección

a partir de la selección de unas variables clave que permitan rediseñar las diferentes dinámicas de funcionamiento para desarrollar sus funciones y atribuciones de la forma más eficaz posible.

El primer paso implica la identificación de las dos variables clave que se concretan en:

- Variable 1: Funciones de la inspección.
- Variable 2: Actuaciones de la inspección.

Y los rangos de variabilidad para cada una de ellas serán:

- Variable 1: Actuaciones independientes Vs Actuaciones integradas.
- Variable 2: Burocratizada Vs Gestionada.

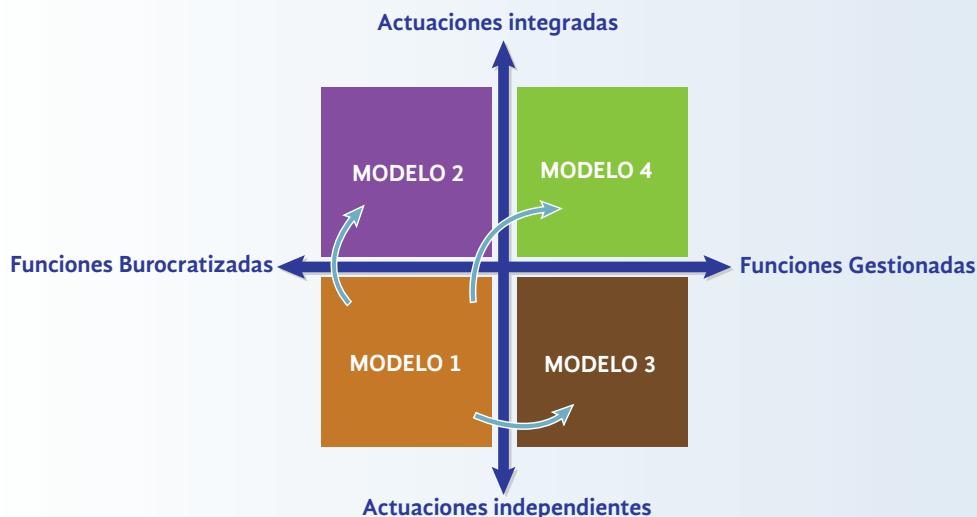


Figura 4. Modelo de orientación estratégica para la inspección educativa.

La matriz se estructura en cuatro cuadrantes que se obtienen por la intersección de los ejes determinados por las dos variables ( Figura 4).

Los cuatro cuadrantes se corresponden con los diferentes escenarios de desarrollo organizativo posible que parten de la situación actual (Modelo 1) a la situación deseada (Modelo 4) pasando por dos estadios posibles en función del grado de cambio que se quiera introducir en la organización.

Para pasar del Modelo 1 al Modelo 4 existen tres niveles de mejora:

- mejora continua
- rediseño de procesos
- reingeniería de procesos

El grado de cambio, los recursos necesarios y los resultados esperados da lugar a diversas opciones que se analizan a continuación y su repercusión atendiendo a diversos factores se muestra en la Figura 5.



Figura 5. Tipos de mejora y relación en los factores.

## 2.2 Estudio y selección de las alternativas

Los cuatro escenarios que representan los posibles modelos de inspección educativa en función de las variables seleccionadas se detallan a continuación:

### ■ Modelo 1:

Representa la situación actual identificada en el análisis DAFO. Se caracteriza por la realización de un elevado número de actuaciones, que aunque se agrupan bajo diferentes categorías (organización y funcionamiento de los centros, ordenación académica, centros, función directiva y docente, evaluación, etc.) no plantean un objetivo común, ni a nivel estratégico, ni en su despliegue operativo.

Por otro lado, en relación a la segunda variable, dichas actuaciones se realizan de una forma burocrática, en algunos casos no homogenizada a nivel regional, lo que implica una elevada utilización de recursos, sin una clara generación de valor en dichas actuaciones, dado que son actuaciones meramente informativas sobre la situación de los diferentes grupos anteriormente marcados, agudizada por la falta de medios tecnológicos que faciliten su racionalización, y sin la utilización de indicadores que posibiliten la mejora continua en los aspectos supervisados.

### ■ Modelo 2:

Representa la zona de mejora continua, esta supone un grado bajo de cambio para la organización que se basa en una evolución incremental en la integración de las actuaciones sin modificar la forma de realización de las mismas. Nos mantendríamos en el campo de la burocracia pero con una racionalización de las actuaciones y la integración de las mismas bajo la premisa de la definición de una serie de objetivos acordados y definidos para la inspección educativa y el establecimiento de indicadores de resultado.

### ■ Modelo 3:

Representa la zona de rediseño de procesos que implica un grado de cambio medio para la organización. Fundamenta la mejora en el modo de gestionar las actuaciones de la inspección, por medio de la implantación de un sistema de gestión basada en procesos, que permitiría la homogenización de las actuaciones y la introducción de indicadores de proceso de las mismas. Partiría de la definición de un mapa de procesos de la inspección y la posterior simplificación de las actuaciones.

### ■ Modelo 4:

Representa la zona de reingeniería de procesos. Es la suma de los dos modelos anteriores y supone un cambio sustancial en la actuación de la inspección dado que, por un lado supondría la implantación de un sistema de gestión basado en procesos, y por otro lado la definición de los procesos basados en objetivos, y la definición de indicadores de procesos y de resultados vinculados a los mismos, con la finalidad de conseguir la mejora y el logro de las metas en ambos grupos de indicadores.

Para el desarrollo del Marco Estratégico se ha seleccionado éste último modelo como referente de futuro ya que recoge los elementos de mejora identificados en el análisis DAFO realizado, permite minimizar las limitaciones existentes y reforzar las potencialidades.

### 3. Directrices del Marco Estratégico

Como ya se ha indicado en la introducción y se recoge en el diagnóstico de situación, la inspección educativa tiene un papel muy importante en la mejora de la calidad educativa, no solo como instrumento de supervisión y control, tarea ésta esencial de tipo cuantitativa, sino también en las aportaciones de tipo cualitativo. Esto justifica la necesidad de que las estrategias marcadas se deban alinear con los objetivos estratégicos de la Consejería de Educación y con objetivos específicos de las diferentes provincias y de sus respectivos centros educativos en aspectos como la mejora del éxito educativo y de la reducción de fracaso escolar en las diferentes enseñanzas, la educación y la formación por competencias, el desarrollo de la autonomía de los centros, el ajuste de la oferta educativa, etc.

Y para ello se han definido los principios del Marco Estratégico que a continuación se detallan, tal como se acordó en la reunión celebrada el 30 de agosto de 2016 en el seno del Equipo Regional de Inspección.

#### 3.1 Principios del Marco

Partimos de los resultados buscados en el Modelo 4 y de las limitaciones y potencialidades identificadas en el análisis DAFO, así como de la norma ISO 9001:2015, Sistemas de gestión de la calidad, para definir los principios a seguir para la definición de las estrategias del Marco.

Los principios que sustentarán, tanto el Marco, como las estrategias y actuaciones que de él se deriven son los recogidos en la Figura 6, donde también se muestra sus interrelaciones:

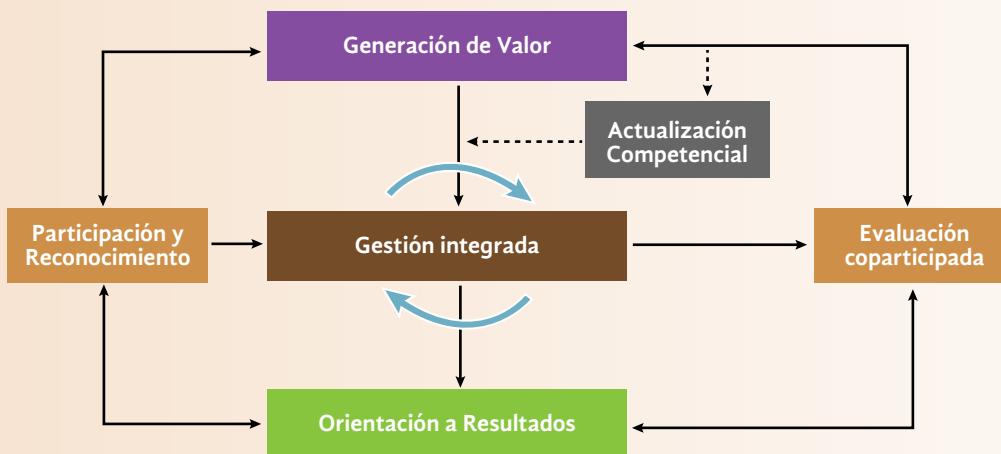


Figura 6. Mapa de relaciones de los principios de la inspección educativa.

### 1.- Generación de valor.

Se consigue generar valor público cuando las actuaciones realizadas por la inspección educativa tienen un impacto directo sobre la mejora del sistema educativo, desde el punto de vista de los «beneficios percibidos» por la comunidad educativa y la sociedad en su conjunto, generando respuestas efectivas a las necesidades y demandas del sistema.

Para ello es necesario identificar las acciones que generan valor directamente, así como aquellas que lo generan de forma indirecta, lo que conlleva un cambio en la orientación del funcionamiento de la inspección educativa, que debe pasar de poner el foco en el procedimiento a ponerlo en los resultados.

### 2.- Participación y reconocimiento.

La inspección educativa, debe conocer cuáles son las necesidades de los centros, profesorado y del resto de servicios y usuarios directos de sus actuaciones. Utilizando esta información como entrada del proceso y alineándola con los objetivos institucionales y las aportaciones del resto de grupos de interés, se podrá diseñar una planificación de objetivos adecuada que hará que aumente la eficacia y la eficiencia de las actuaciones, y consiguientemente su reconocimiento como factor clave de mejora del sistema educativo.

### 3.- Gestión integrada.

Se consigue una gestión integrada de las actuaciones de la inspección cuando los planes, programas y actuaciones que la inspección lleva a cabo están alineados con las directrices institucionales y éstos a su vez con las necesidades y expectativas de los centros y servicios educativos, lo que implica alinear la estrategia con la gestión operativa.

El diseño e implementación de un sistema de gestión por procesos homogéneo y eficaz, que tenga en cuenta los objetivos de la organización y relacione a todos los agentes que intervienen en el mismo, facilitará el trabajo realizado por los inspectores.

### 4.- Actualización competencial y aprendizaje experiencial.

La definición de un modelo de formación basado en competencias que proporcione una oferta que cubra tanto las necesidades institucionales, como las individuales, permitirá la recualificación de los inspectores para un desempeño eficaz de sus actuaciones.

Otro factor a tener en cuenta, es el aprendizaje basado en la experiencia, que no es más que el conocimiento que reside en la organización. Realmente, tanto el conocimiento científico-técnico como el saber hacer de los inspectores, es el principal activo de la institución. Por esta razón, hacer que aflore y se comparta el conocimiento es un reto importante que hará posible que las áreas de inspección educativa evolucionen con mayor rapidez y sean capaces de optimizar métodos de trabajo orientándolos hacia la mejora continua.

### 5.- Orientación a resultados.

El planteamiento anual de objetivos encaminados a la consecución de la mejora de los resultados del sistema educativo por parte de la inspección educativa y el análisis de la evolución de dichos resultados mediante indicadores asociados a las actuaciones de la inspección, será la pieza fundamental que hará que se puedan plantear nuevos retos.

### 6.- Evaluación coparticipada.

El establecimiento de indicadores, tanto de proceso como de resultado, nos ayudará a conocer la evolución de las actuaciones, manteniéndolas bajo control. Por otro lado, la utilización de los datos obtenidos a través de los indicadores, junto con los informes y memorias anuales, y los resultados de evaluaciones periódicas, permitirá realizar un análisis de la situación y facilitará la detección de áreas de mejora que dará lugar a actuaciones encaminadas a mejorar continuamente el proceso y los resultados, siempre contando con la opinión de los interesados.

### 3.2 Misión, Visión y Valores del Marco

Queremos que este Marco Estratégico 2017-2020 para la inspección sea participado y que tenga una clara vocación operativa, es decir, que sea real, útil y adaptado a las necesidades de los inspectores de educación, de las áreas de inspección y que cumpla la finalidad de mejora de todos aquellos elementos y aspectos que componen el sistema educativo en Castilla y León. La definición de estos conceptos parte de una propuesta consensuada, del análisis DAFO y de los principios anteriormente expuestos.

#### ■ MISIÓN:

Fortalecer el papel de la inspección de educación de Castilla y León como factor clave para la mejora de la calidad del sistema educativo a través de sus funciones, atribuciones y actuaciones, asegurando el cumplimiento de las leyes y garantizando los derechos y observando los deberes de los ciudadanos en materia de educación.

#### ■ VISIÓN:

Planificación de actuaciones con alto valor añadido priorizadas basadas en los objetivos estratégicos para la mejora de la calidad del sistema educativo, homogeneizadas, simplificadas y racionalizadas mediante la utilización de las TIC, basadas en el trabajo en equipo y coparticipado, manteniendo el compromiso con una formación competencial adecuada a las actuaciones y a las necesidades personales, actuando con autonomía, independencia, valoración y reconocimiento.

#### ■ VALORES:

Partiendo de los principios establecidos por el Decreto 92/2004, de 29 de julio, de profesionalidad, legalidad, jerarquía, imparcialidad y planificación, determinamos los valores en los que se apoya el Marco, y que han de concordar con los principios del mismo descritos en el apartado anterior. Estos son:

- La participación en el desarrollo de las estrategias de forma proactiva.
- La implicación, colaboración y coordinación entre los diferentes niveles teniendo como máxima el trabajo en equipo para aumentar la eficacia y eficiencia.
- El compromiso individual y colectivo con la mejora y la innovación.
- La independencia/imparcialidad/neutralidad en la fijación de criterios objetivos.
- La lealtad, la responsabilidad y el respeto.
- La formación como pilar de la mejora continua.

## 4. Ejes y estrategias del Marco

El planteamiento de ejes y estrategias facilita que se mantenga la orientación del Marco fijado, alineando la situación de partida y la razón de ser de la inspección educativa (MISIÓN) con el futuro deseado para la misma (VISIÓN).

El planteamiento de objetivos generales se realiza desde la necesidad de la adecuación de las actuaciones que realiza la inspección educativa a los retos del sistema educativo siguiendo el proceso representado en la Figura 7.

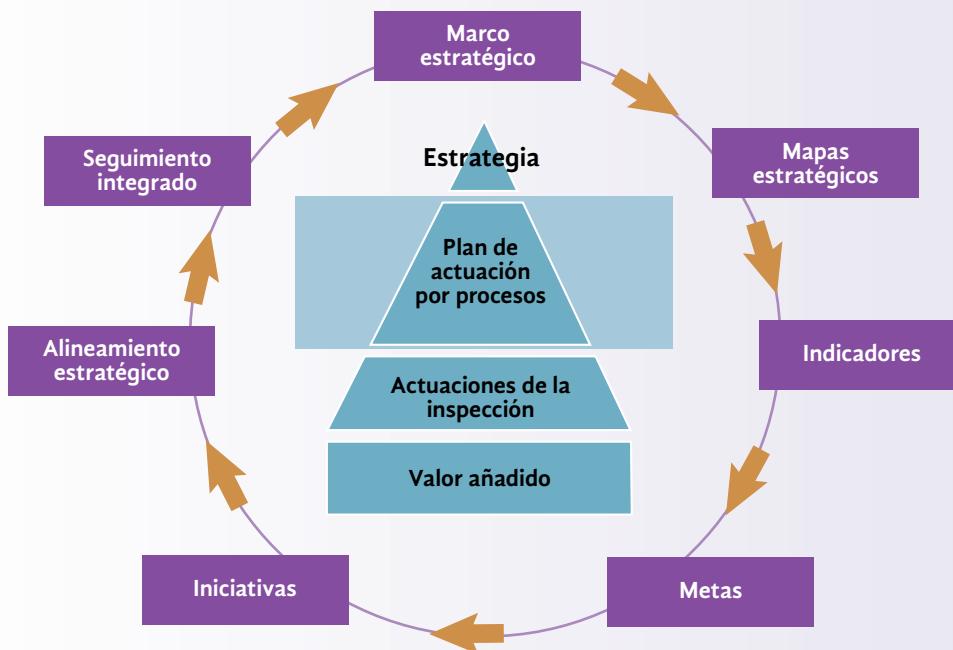


Figura 7. Proceso estratégico

#### 4.1 Objetivos generales y ejes estratégicos

En consecuencia, los objetivos generales que persigue el Marco Estratégico a alcanzar en el periodo de vigencia del mismo son los siguientes:

**OG 1.- Alinear los objetivos estratégicos de la inspección educativa de Castilla y León con los objetivos del sistema educativo, contribuyendo a mejorar la calidad y equidad del mismo a través del aumento del impacto de sus actuaciones sobre todos los elementos del sistema.**

##### DEFINICIÓN

Conseguir que las actuaciones de la inspección impliquen un valor añadido para la mejora del sistema educativo, y que estén seleccionadas y orientadas en función de objetivos prioritarios previamente definidos, potenciado la simplificación de las mismas y utilizando indicadores de procesos y resultados para determinar su impacto.

MISIÓN	VISIÓN
Supervisión del sistema educativo y la participación en su mejora, la calidad y equidad de la enseñanza.	Las actuaciones de la inspección basada en sus funciones y atribuciones contribuyen de forma directa a la mejora de los resultados del sistema educativo, bajo los principios de la gobernanza.

**OG 2.- Mejorar la gobernanza de las actuaciones de la inspección de educación.**

##### DEFINICIÓN

Conseguir la mejora de la eficacia, eficiencia y efectividad de las actuaciones que realiza la inspección educativa desde dos perspectivas, la implantación de un sistema de gestión basado en procesos y la adaptación competencial de los inspectores por medio de un plan de formación.

MISIÓN	VISIÓN
Definir un sistema de gestión basado en procesos y un plan de formación para la inspección educativa de Castilla y León.	Las actuaciones de la inspección se gestionan a través de un sistema integral de gestión automatizado que racionaliza, simplifica y homogeniza las mismas. El plan de formación para la inspección se realiza basado en competencias y se ha regulado normativamente.

**OG 3.- Adecuar el marco jurídico y de funcionamiento de la inspección educativa de Castilla y León a la situación actual y a los retos futuros del sistema educativo.**

##### DEFINICIÓN

Planteamiento de un modelo de inspección acorde a los nuevos retos del sistema educativo y de los elementos que lo componen, que implica la actualización de la normativa vigente en materia de inspección, así como sus compromisos con la sociedad, a través una nueva carta de servicios.

MISIÓN	VISIÓN
Evaluar el modelo de inspección en Castilla y León, así como la revisión de la normativa vigente basado en el análisis de las actuaciones y creación de un banco de conocimiento.	La inspección educativa cuenta con un modelo de inspección participado y consensuado, a partir del cual se elabora una nueva normativa basada en los principios de excelencia y gobernanza y la redefinición de sus compromisos fundamentados en la corresponsabilidad pública y la transparencia.

Los ejes estratégicos vertebradores del Marco son los recogidos en la Figura 8 :



Figura 8. Ejes estratégicos.

Cada uno de ellos tiene los siguientes principios asociados según la Tabla 6:

PRINCIPIOS ASOCIADOS	EJE I: ALINEA	EJE II: INTEGRA	EJE III: ESTRUCTURA
Generación de valor	●	●	●
Participación y reconocimiento		●	●
Actualización competencial y aprendizaje experiencial		●	●
Gestión integrada	●	●	
Orientación a resultados	●		
Evaluación coparticipada	●	●	●

Tabla 6. Principios asociados a los ejes estratégicos.

#### 4.2 Objetivos específicos y estrategias

La concreción de los objetivos generales mediante objetivos específicos facilitará el despliegue posterior de los ejes y estrategias haciendo posible su desarrollo operativo. Por otro lado, el establecimiento de indicadores de resultados y metas a alcanzar es clave para la realización del seguimiento y evaluación del Marco.

A continuación se detallan por cada eje estratégico los objetivos específicos (Tabla 7, Tabla 8 y Tabla 9), la meta e indicador asociado, así como el impacto esperado para cada uno de ellos.

EJE I: ALINEA			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META	INDICADOR	IMPACTO
<b>OE 1</b> Definición anual del mapa de objetivos de la inspección educativa.	<b>M_ES1.1:</b> Realización del plan de actuación 2017-2018 basado en objetivos	<b>I1_M_ES1.1:</b> % Plan anual asociado a objetivos.	50%
<b>OE 2</b> Racionalización y priorización de las actuaciones de la inspección en función del mapa de objetivos anuales.	<b>M_ES1.2:</b> Identificación y simplificación de actuaciones asociadas a los objetivos planteados	<b>I1_M_ES1.2:</b> % actuaciones identificadas basada en objetivos	75%
		<b>I2_M_ES1.2:</b> % actuaciones simplificadas de las identificadas	50%
<b>OE 3</b> Evaluación de actuaciones y objetivos anuales.	<b>M_ES1.3:</b> Realización de una autoevaluación de las actuaciones realizadas y de los objetivos alcanzados	<b>I1_M_ES1.3:</b> % actuaciones evaluadas	50%
		<b>I2_M_ES1.3:</b> % objetivos evaluados	75%

Tabla 7. Despliegue de objetivos específicos del Eje estratégico I.

EJE II: INTEGRA			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META	INDICADOR	IMPACTO
<b>OE 4</b> Implantación de un sistema de gestión basado en procesos para las áreas de inspección educativa	<b>M_ES2.1:</b> Procedimentación de las actuaciones de la inspección y la definición de un mapa de procesos para la inspección	<b>I1_M_ES2.1:</b> % de procesos incluidos en el sistema	50%
<b>OE 5</b> Diseño de planes de formación para las áreas de inspección educativa.	<b>M_ES2.2:</b> Elaboración de un plan de formación basado en competencias y objetivos para la inspección educativa.	<b>I1_M_ES2.2:</b> Grado de satisfacción con el modelo de formación	25%
<b>OE 6</b> Modernización de las áreas de inspección educativa	<b>M_ES2.3:</b> Rediseño de las aplicaciones informáticas utilizadas por la inspección educativa	<b>I1_M_ES2.3:</b> % de aplicaciones informáticas rediseñadas	80%

Tabla 8. Despliegue de objetivos específicos del Eje estratégico II.

EJE III: ESTRUCTURA			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META	INDICADOR	IMPACTO
<b>OE 7</b> Definición del modelo de inspección educativa de Castilla y León.	<b>M_ES3.1:</b> Elaboración del modelo de inspección educativa de Castilla y León	<b>I1_M_ES3.1:</b> Grado de Satisfacción y consenso con el modelo diseñado	80%
<b>OE 8</b> Revisión y actualización de la normativa de inspección educativa de Castilla y León.	<b>M_ES3.2:</b> Revisar y actualizar la normativa directamente relacionada con el funcionamiento y organización de la inspección	<b>I1_M_ES3.2:</b> % de normativa revisada	100%
		<b>I2_M_ES3.2:</b> % de normativa actualizada y publicada	50%
<b>OE 9</b> Generación de un banco de conocimiento de la inspección educativa de Castilla y León.	<b>M_ES3.3:</b> Creación de grupos de trabajo y definición de la estructura y contenidos del banco	<b>I1_M_ES3.3:</b> Grado de satisfacción con la estructura definida	80%

Tabla 9. Despliegue de objetivos específicos del Eje estratégico III.

### 4.3 Mapa estratégico

En la Figura 9 se muestran los elementos de la estrategia ordenados por perspectivas que facilitarán el progreso desde la misión a la visión de la inspección educativa de nuestra Comunidad:



Figura 9. Mapa estratégico para inspección educativa.

## 5. Despliegue de la estrategia

Y en relación al despliegue de cada uno de los ejes estratégicos marcados y de los objetivos específicos

asociados, se concretan en las siguientes fichas que marcan la hoja de ruta a seguir.

### 5.1 Eje I: ALINEA

#### 5.1.1 Mapa de objetivos de la inspección educativa

ESTRATEGIA 1.1		
<b>Desarrollo del procedimiento para fijar los objetivos de la inspección educativa anualmente como elemento de entrada para la elaboración de los planes anuales de actuación de las áreas de inspección educativa provinciales.</b>		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICO Y META ESTRATEGICA</b>		
<b>OE 1.-</b> Definición anual del mapa de objetivos de la inspección educativa.		
<b>M_ES1.1:</b> Realización del plan de actuación 2017-2018 basado en objetivos		
<b>INDICADORES Y RESULTADO ESPERADO</b>		
<b>I1_M_ES1.1:</b> % Plan anual asociado a objetivos. 50%		
<b>TEMPORALIZACIÓN</b>		
<b>INICIO:</b> Julio 2017. Reunión del Equipo de Estrategia.		<b>FIN:</b> Septiembre 2017. Mapa de objetivos por perspectivas para el curso 2017-2018
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTUACIONES	INDICADORES DE PROCESO	ESTANDAR
1. Análisis de contexto provincial y determinación de necesidades y expectativas provinciales.	<b>IA1_ES1.1.-</b> %Provincias que realizan el análisis	<b>65%</b>
2. Descripción de los objetivos de la Consejería para el siguiente curso académico.	<b>IA2_ES1.1.-</b> Nº Objetivos descritos	<b>5</b>
3. Análisis de los resultados educativos de la provincia.	<b>IA3_ES1.1.-</b> % Incremento resultados provinciales	<b>3%</b>
4. Análisis de los resultados educativos regionales.	<b>IA4_ES1.1.-</b> % Incremento resultados regionales	<b>3%</b>
5. Identificación de los objetivos provinciales.	<b>IA5_ES1.1.-</b> Nº Objetivos provinciales	<b>18</b>
6. Selección y priorización de los objetivos regionales.	<b>IA6_ES1.1.-</b> Nº Objetivos regionales	<b>23</b>
7. Elaboración del mapa de objetivos anual.	<b>IA7_ES1.1.-</b> %objetivos incluidos/ objetivos total	<b>50%</b>
DOCUMENTACIÓN ASOCIADA	AGENTES IMPLICADOS	
Memorias de centros educativos. Informes y estudios del estado del sistema educativo en Castilla y León. Memoria de las áreas de inspección educativa. Directrices Consejería de Educación y direcciones provinciales.	Inspectores de educación Coordinadores de Distrito. Jefes de las áreas de inspección educativa. Inspección central.	

### 5.1.2 Racionalización y priorización de las actuaciones de la inspección educativa

<b>ESTRATEGIA 1.2</b>		
<b>Establecimiento del procedimiento para realizar la racionalización, simplificación y priorización de las actuaciones de la inspección educativa en función de los objetivos anuales definidos.</b>		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICO Y META ESTRATEGICA</b>		
<b>OE 2.-</b> Racionalización y priorización de las actuaciones de la inspección en función del mapa de objetivos anuales. <b>M_ES1.1:</b> Identificación y simplificación de actuaciones asociadas a los objetivos planteados.		
<b>INDICADORES Y RESULTADO ESPERADO</b>		
<b>I1_M_ES1.2:</b> % actuaciones identificadas basado en objetivos. 75% <b>I2_M_ES1.2:</b> % actuaciones simplificadas de las identificadas. 50%		
<b>TEMPORALIZACIÓN</b>		
<b>INICIO:</b> Enero 2017. Reunión del Equipo de Simplificación		<b>FIN:</b> Julio 2017. Listado de actuaciones a simplificar y racionalizar
		<b>FIN:</b> Diciembre 2017. Actuaciones simplificadas y racionalizadas según priorización.
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTUACIONES</b>	<b>INDICADORES DE PROCESO</b>	<b>ESTANDAR</b>
1. Elaboración de las encuestas de valoración de actuaciones	<b>IA1_E1.2.-</b> % Participación provincial en la elaboración	<b>75%</b>
2. Cumplimentación de las encuestas.	<b>IA2_E1.2.-</b> % inspectores cumplimentan la encuesta	<b>75%</b>
3. Priorización de actuaciones en función del valor añadido y tiempo dedicado.	<b>IA3_E1.2.-</b> % actuaciones priorizadas/total	<b>50%</b>
4. Formación en sistemas de gestión basados en procesos.	<b>IA4_E1.2.-</b> Nº inspectores participan en la formación	<b>20</b>
5. Simplificación y racionalización de las actuaciones priorizadas.	<b>IA5_E1.2.-</b> % actuaciones simplificadas/priorizadas	<b>50%</b>
<b>DOCUMENTACIÓN ASOCIADA</b>	<b>AGENTES IMPLICADOS</b>	
Resultado de las encuestas. Manual de simplificación y racionalización. Protocolos de las actuaciones.	Inspectores de educación. Inspectores del equipo de simplificación. Jefes de áreas de Inspección Educativa. Inspección central .	

### 5.1.3 Evaluación de los objetivos y actuaciones de la inspección educativa

ESTRATEGIA 1.3		
<b>Establecimiento del procedimiento para realizar la autoevaluación de las actuaciones de la inspección educativa, así como la adecuación y grado de consecución de los objetivos anuales definidos.</b>		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICO Y META ESTRATEGICA</b>		
<b>OE 3.-</b> Evaluación de actuaciones y objetivos anuales.		
<b>M_ES1.3:</b> Realización de una autoevaluación de las actuaciones realizadas y de los objetivos alcanzados.		
<b>INDICADORES Y RESULTADO ESPERADO</b>		
<b>I1_M_ES1.3:</b> % actuaciones evaluadas. 50%		
<b>I2_M_ES1.3:</b> % objetivos evaluados 75%		
<b>TEMPORALIZACIÓN</b>		
<b>INICIO:</b> Julio 2018. Reunión del Equipo de Evaluación y Mejora		<b>FIN:</b> Octubre 2018. Informe de evaluación
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTUACIONES	INDICADORES DE PROCESO	ESTANDAR
1. Establecimiento de pautas y campos de medición.	<b>IA1_ES1.3.-</b> % Participación provincial en la elaboración	<b>75%</b>
2. Recogida de la información.	<b>IA2_ES1.3.-</b> % Participación provincial en la recogida	<b>75%</b>
3. Análisis y evaluación de resultados provinciales	<b>IA3_ES1.3.-</b> % de mejora de los resultados	<b>5%</b>
4. Propuestas de mejora regional	<b>IA4_ES1.3.-</b> N° de propuestas de mejora	<b>9</b>
DOCUMENTACIÓN ASOCIADA	AGENTES IMPLICADOS	
Mapa de procesos de la inspección educativa. Protocolos de evaluación de la inspección educativa. Base de datos para la recopilación de información.	Centros educativos. Inspectores de educación. Inspectores del equipo de evaluación. Jefes de áreas de inspección educativa. Inspección central.	

## 5.1 Eje II: INTEGRRA.

### 5.2.1 Gestión basada en procesos para las áreas de inspección educativa

ESTRATEGIA 2.1		
<b>Diseñar e implementar un sistema de gestión basado en procesos para la inspección educativa, con un cuadro de indicadores, asociado a objetivos y al modelo de inspección y de la normativa vigente en materia de inspección educativa.</b>		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICO Y META ESTRATEGICA</b>		
<b>OE 4.-</b> Implantación de un sistema de gestión basado en procesos para las áreas de inspección educativa.		
<b>M_ES2.1:</b> Procedimentación de las actuaciones de la inspección y la definición de un mapa de procesos para la inspección.		
<b>INDICADORES Y RESULTADO ESPERADO</b>		
<b>I1_M_ES2.1:</b> % de procesos incluidos en el sistema de gestión. 50%		
<b>TEMPORALIZACIÓN</b>		
<b>INICIO:</b> Marzo 2017. Reunión del Equipo de Simplificación	<b>FIN:</b> Agosto 2018. Implantación del sistema de gestión en las áreas de inspección.	
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTUACIONES	INDICADORES DE PROCESO	ESTANDAR
1. Formación en gestión basada en procesos para los inspectores de educación.	<b>IA1_ES2.1.-</b> Nº inspectores participan en la formación	<b>20</b>
2. Determinación de documentos y formatos.	<b>IA2_ES2.1.-</b> Nº de documentos propuestos	<b>5</b>
3. Identificación y clasificación de actividades.	<b>IA3_ES2.1.-</b> Nº actividades identificadas	<b>18</b>
4. Elaboración del mapa de procesos.	<b>IA4_ES2.1.-</b> % consenso con el mapa elaborado	<b>75%</b>
5. Despliegue de los procesos (fichas y diagramas).	<b>IA5_ES2.1.-</b> Nº procesos desplegados	<b>9</b>
6. Establecimiento de indicadores y del cuadro de mando.	<b>IA6_ES2.1.-</b> Nº indicadores establecidos	<b>9</b>
7. Elaboración del Manual de Gestión.	<b>IA7_ES2.1.-</b> % consenso con el manual de gestión	<b>75%</b>
8. Implantación del sistema.	<b>IA8_ES2.1.-</b> % provincias implantan el sistema	<b>50%</b>
DOCUMENTACIÓN ASOCIADA	AGENTES IMPLICADOS	
Protocolos de las actuaciones de inspección. Documentación de GINS. Procesos simplificados y racionalizados. Planes y memorias de actividades de las áreas de inspección educativa. Planes y memorias regionales de inspección.	Inspectores del equipo de simplificación. Inspectores de educación. Coordinadores de distrito. Jefes de áreas de inspección educativa. Inspección central.	

## 5.2.2 Formación para las áreas de inspección educativa

### ESTRATEGIA 2.2

**Definición de un modelo formativo para la inspección educativa, basado en competencias profesionales, y su plasmación en la normativa de inspección, que se despliegue anualmente en planes de formación regionales y provinciales, asociado a una oferta formativa específica y en función de las necesidades y expectativas de los inspectores de educación.**

#### OBJETIVOS ESPECÍFICO Y META ESTRATEGICA

**OE 5.-** Diseño de planes de formación para la inspección educativa.

**M\_ES2.2:** Elaboración de un plan de formación basado en competencias y objetivos para la inspección educativa.

#### INDICADORES Y RESULTADO ESPERADO

**I1\_M\_ES2.2:** Grado de satisfacción con el modelo de formación. 80%

#### TEMPORALIZACIÓN

**INICIO:** Marzo 2017. Reunión del Equipo de Formación

**FIN:** Agosto 2017. Definición del modelo de formación

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTUACIONES	INDICADORES DE PROCESO	ESTANDAR
1. Análisis de la normativa vigente.	IA1_ES2.2.- % normativa de inspección revisada	100%
2. Revisión de modelos formativos de cuerpos docentes.	IA2_ES2.2.- Nº planes revisados	9
3. Definición de la estructura del modelo y su transcripción a una nueva normativa.	IA3_ES2.2.- % consenso sobre la estructura definida	75%
4. Identificación de las competencias profesionales de los inspectores de educación.	IA4_ES2.2.- % de adecuación del plan a competencias	50%
5. Publicación de la nueva normativa.	IA5_ES2.2.- % normativa de inspección publicada	25%
6. Desarrollo del plan de formación anual.	IA6_ES2.2.- % satisfacción con los planes	75%
DOCUMENTACIÓN ASOCIADA	AGENTES IMPLICADOS	
Normativa de inspección en relación a la formación. Modelo de formación de los docentes de Castilla y León. Modelos formativos de otras inspecciones.	Inspectores del equipo de formación. Jefes de áreas de inspección educativa. Inspección central. Servicio de formación.	

### 5.2.3 Modernización de las áreas de inspección educativa

#### ESTRATEGIA 2.3

**Análisis de los recursos, medios y aplicaciones informáticas utilizadas por la inspección educativa y propuesta de rediseño en base al nuevo modelo de inspección y del sistema de gestión basado en procesos implantado.**

#### OBJETIVOS ESPECÍFICO Y META ESTRATEGICA

**OE 6.-** Rediseño de las herramientas TIC utilizadas en la inspección educativa.

**M\_ES2.3:** Rediseño de las aplicaciones informáticas utilizadas por la inspección educativa

#### INDICADORES Y RESULTADO ESPERADO

**I1\_M\_ES2.3:** % de aplicaciones informáticas rediseñadas. 80%

#### TEMPORALIZACIÓN

**INICIO:** Septiembre 2018. Reunión del Equipo de Simplificación y Racionalización

**FIN:** Agosto 2019. Adecuación de recursos y aplicaciones rediseñadas.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTUACIONES	INDICADORES DE PROCESO	ESTANDAR
1. Identificación de las aplicaciones informáticas utilizadas por la inspección educativa.	<b>IA1_ES2.3.-</b> % aplicaciones identificadas	<b>100%</b>
2. Análisis de las aplicaciones y sus funcionalidades.	<b>IA2_ES2.3.-</b> % aplicaciones analizadas/identificadas	<b>50%</b>
3. Propuesta de rediseño en función al manual de gestión de la inspección educativa	<b>IA3_ES2.3.-</b> % aplicaciones propuestas a rediseñar	<b>25%</b>
4. Caracterización de las nuevas funcionalidades	<b>IA4_ES2.3.-</b> % funcionalidades analizadas/propuestas	<b>100%</b>
5. Valoración técnica y de viabilidad de las nuevas funcionalidades demandadas y aprobación.	<b>IA5_ES2.3.-</b> % aplicaciones autorizadas/propuestas	<b>25%</b>
6. Rediseño de las aplicaciones.	<b>IA6_ES2.3.-</b> % aplicaciones rediseñadas/autorizadas	<b>100%</b>
DOCUMENTACIÓN ASOCIADA	AGENTES IMPLICADOS	
Análisis de las aplicaciones informáticas utilizadas. Manuales de aplicaciones informáticas. Manual de gestión de la inspección.	Inspectores del equipo de simplificación. Jefes de áreas de inspección educativa. Inspección central. Servicio de Informática.	

## 5.3 Eje III: ESTRUCTURA

### 5.3.1 Modelo de la inspección educativa de Castilla y León

ESTRATEGIA 3.1		
<b>Desarrollo de un modelo conceptual de inspección educativa en Castilla y León, consensuado y participado que recoja las funciones atribuidas y responda a los retos de futuro.</b>		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICO Y META ESTRATEGICA</b>		
OE 7.- Definición de un modelo de inspección educativa en Castilla y León.		
M_ES3.1: Elaboración del modelo de inspección educativa de Castilla y León		
<b>INDICADORES Y RESULTADO ESPERADO</b>		
I1_M_ES3.1: Grado de Satisfacción y consenso con el modelo diseñado. 80%		
<b>TEMPORALIZACIÓN</b>		
INICIO: Marzo 2017. Reunión del Equipo de Modelo de inspección.		FIN: Junio 2017. Modelo de inspección educativa de Castilla y León.
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTUACIONES	INDICADORES DE PROCESO	ESTANDAR
1. Análisis de contexto de la inspección educativa.	IA1_ES3.1.- % provincias participantes	75%
2. Identificación de necesidades y expectativas de la inspección educativa.	IA2_ES3.1.- % provincias aportan necesidades/participantes	50%
3. Análisis de modelos de inspección en otras regiones.	IA3_ES3.1.- Nº modelos revisados	5
4. Identificación de aspectos clave en la definición del modelo de inspección.	IA4_ES3.1.- Nº aspectos claves identificados	5
5. Definición del modelo.	IA5_ES3.1.- % satisfacción sobre el modelo definido	75%
6. Aprobación del modelo.	IA6_ES3.1.- % aprobación provincial del modelo	75%
DOCUMENTACIÓN ASOCIADA	AGENTES IMPLICADOS	
Memorias de las áreas de inspección educativa. Normativa, informes y estudios sobre la inspección educativa en España. Memorias de la inspección en Castilla y León.	Inspectores de educación. Inspectores del equipo de modelo de inspección. Jefes de áreas de inspección educativa. Inspección central.	

### 5.3.2 Redefinición del marco jurídico de la inspección educativa de Castilla y León

ESTRATEGIA 3.2		
<b>Revisión y actualización de la normativa vigente en materia de inspección educativa en base al modelo de inspección definido y del sistema de gestión planteado.</b>		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICO Y META ESTRATEGICA</b>		
<p><b>OE 8.-</b> Revisión y actualización de la normativa de inspección educativa en Castilla y León.  <b>M_ES3.2:</b> Revisar y actualizar la normativa directamente relacionada con el funcionamiento y organización de la inspección.</p>		
<b>INDICADORES Y RESULTADO ESPERADO</b>		
<p><b>I1_M_ES3.2:</b> % de normativa revisada. 100%  <b>I2_M_ES3.2:</b> % de normativa actualizada y publicada. 50%</p>		
<b>TEMPORALIZACIÓN</b>		
<b>INICIO:</b> Septiembre 2017. Reunión del Equipo de Modelo de inspección		<b>FIN:</b> Diciembre 2017. Revisión de la normativa <b>FIN:</b> Diciembre 2018. Publicación de la normativa
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTUACIONES	INDICADORES DE PROCESO	ESTANDAR
1. Identificación de la normativa a actualizar.	<b>IA1_ES3.2.-</b> % normativa de inspección revisada	<b>100%</b>
2. Elaboración de las propuestas de modificación.	<b>IA2_ES3.2.-</b> % satisfacción con la propuesta	<b>75%</b>
3. Aprobación del borrador de normativa.	<b>IA3_ES3.2.-</b> % consenso sobre la nueva norma	<b>75%</b>
4. Tramitación de la nueva normativa.	<b>IA4_ES3.2.-</b> % normativa de inspección tramitada	<b>25%</b>
DOCUMENTACIÓN ASOCIADA	AGENTES IMPLICADOS	
Normativa vigente. Normativa de otras Comunidades Autónomas. Modelo de inspección educativa en Castilla y León. Definición del sistema de gestión de inspección.	Inspectores de educación. Inspectores del equipo de modelo de inspección. Inspectores del equipo de simplificación. Jefes de áreas de inspección educativa. Inspección central.	

### 5.3.3 Generación de conocimiento en la inspección educativa de Castilla y León

#### ESTRATEGIA 3.3

**Generación de un banco de generación y difusión de conocimiento a través de grupos de trabajo especializados, que permitan identificar buenas prácticas y rediseñar los procesos basados en la experiencia y mejoras realizadas en los diferentes ámbitos provinciales.**

#### OBJETIVOS ESPECÍFICO Y META ESTRATEGICA

**OE 9.-** Generación de un banco de conocimiento de la inspección educativa de Castilla y León.

**M\_ES3.3:** Creación de grupos de trabajo y definición de la estructura y contenidos del banco.

#### INDICADORES Y RESULTADO ESPERADO

**I1\_M\_ES3.3:** Grado de satisfacción con el banco creado. 80%

#### TEMPORALIZACIÓN

**INICIO:** Enero 2019. Reunión del Equipo de Modelo

**FIN:** Agosto 2019. Definición de la estructura del banco de conocimiento.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTUACIONES	INDICADORES DE PROCESO	ESTANDAR
1. Identificación de la estructura de conocimiento de la inspección educativa.	IA1_ES3.3.- % consenso con la estructura.	75%
2. Creación de los grupos de trabajo.	IA2_ES3.3.- Nº de grupos de trabajo creados.	3
3. Recolección y estructuración de la documentación.	IA3_ES3.3.- % documentación recogida/total.	25%
4. Creación de la plataforma para el banco de conocimiento.	IA4_ES3.3.- % consenso con la estructura.	75%
5. Puesta en funcionamiento.	IA5_ES3.3.- % satisfacción con la estructura.	75%
DOCUMENTACIÓN ASOCIADA	AGENTES IMPLICADOS	
Normativa vigente. Normativa de otras Comunidades Autónomas. Modelo de inspección educativa en Castilla y León. Definición del sistema de gestión de inspección.	Inspectores del equipo de Modelo Inspectores de los grupos de conocimiento. Jefes de las Áreas de inspección educativa Inspección Central	

## 5. Seguimiento y evaluación del Marco Estratégico

El seguimiento del Marco y de las actuaciones propuestas para su desarrollo se llevará a cabo desde los diferentes niveles que han participado en su concreción:

- El Equipo Regional de Inspección realizará el seguimiento anual del progreso de las actuaciones en cada una de las estrategias y los plazos previstos y adoptará las medidas necesarias para reconducir las posibles desviaciones producidas..
- Los Grupos de Trabajo Interdisciplinares serán los responsables de realizar la medición de los indicadores de cada una de las actuaciones incluidas en las estrategias y reportar los datos al Equipo Regional de Inspección.

Al finalizar el período de vigencia previsto para el desarrollo del Marco Estratégico para la Inspección Educativa de Castilla y León, el Equipo Regional de Inspección elaborará un informe de evaluación en el que se valorará el grado de consecución de los objetivos generales y específicos planificados para cada una de las estrategias basado en los resultados e impactos obtenidos en las mediciones sucesivas reportadas por los Equipos Provinciales de Inspección.

Para la realización del seguimiento se tomará como referencia el objetivo general, a partir de las metas estratégicas utilizadas y del cuadro de indicadores de cada una de las actuaciones previstas. Para ello se consignará:

- Situación de las acciones
  - P: Planificada.
  - D: Desarrollada.
  - F: Finalizada.
- Valoración global
  - < nivel estándar.
  - = nivel estándar.
  - > nivel estándar.
- Medidas adoptadas.

En este apartado se consignarán las modificaciones o correcciones sobre las actuaciones previstas, o sobre los estándares establecidos caso de que la valoración global sea inferior al nivel estándar planteado inicialmente.

## CUADRO DE INDICADORES EJE ESTRATEGICO I.– ALINEA

**OG 1.- Alinear los objetivos estratégicos de la inspección educativa de Castilla y León con los objetivos del sistema educativo contribuyendo a mejorar la calidad y equidad del mismo a través del aumento del impacto de sus actuaciones sobre todos los elementos del sistema.**

ESTRATEGIA (ES) Y META ESTRATÉGICA (ME)	OBJETIVO Y ACCIONES PREVISTAS	INDICADORES	ESTANDAR	SITUACIÓN OBJETIVO Y ACCIONES	VALORACIÓN GLOBAL	MEDIDAS ADOPTADAS
<b>ES1.1.- Mapa de objetivos de la inspección educativa</b>	<b>OE 1.- Definición anual del mapa de objetivos de la inspección educativa.</b>	<b>I1_M_ES1.1: % Plan anual asociado a objetivos.</b>	<b>50%</b>			
M_ES1.1: Realización del plan de actuación 2017-2018 basado en objetivos	1. Análisis de contexto provincial y determinación de necesidades y expectativas provinciales.	IA1_ES1.1.- %Provincias que realizan el análisis	65%			
	2. Descripción de los objetivos de la Consejería para el siguiente curso académico.	IA2_ES1.1.- N° Objetivos descritos	5			
	3. Análisis de los resultados educativos de la provincia.	IA3_ES1.1.- % Incremento resultados provinciales	3%			
	4. Análisis de los resultados educativos regionales.	IA4_ES1.1.- % Incremento resultados regionales	3%			
	5. Identificación de los objetivos provinciales.	IA5_ES1.1.- N° Objetivos provinciales	18			
	6. Selección y priorización de los objetivos regionales.	IA6_ES1.1.- N° Objetivos regionales	23			
	7. Elaboración del mapa de objetivos anual.	IA7_ES1.1.- %objetivos incluidos/ objetivos total	50%			

SIGUE EN PÁGINA SIGUIENTE →

← VIENE DE PÁGINA ANTERIOR

ESTRATEGIA (ES) Y META ESTRATÉGICA (ME)	OBJETIVO Y ACCIONES PREVISTAS	INDICADORES	ESTANDAR	SITUACIÓN OBJETIVO Y ACCIONES	VALORACIÓN GLOBAL	MEDIDAS ADOPTADAS
ES1.2-Racionalización y priorización de las actuaciones de la inspección educativa	OE 2.- Racionalización y priorización de las actuaciones de la inspección en función del mapa de objetivos anuales.	I1_M_ES1.2: % actuaciones identificadas basado en objetivos.	75%			
		I2_M_ES1.2: % actuaciones simplificadas de las identificadas.	50%			
M_ES1.2: Identificación y simplificación de actuaciones asociadas a los objetivos planteados.	1. Elaboración de las encuestas de valoración de actuaciones	IA1_E1.2.- % Participación provincial en la elaboración	75%			
	2. Cumplimentación de las encuestas.	IA2_E1.2.- % inspectores cumplimentan la encuesta	75%			
	3. Priorización de actuaciones en función del valor añadido y tiempo dedicado.	IA3_E1.2.- % actuaciones priorizadas/total	50%			
	4. Formación en sistemas de gestión basados en procesos.	IA4_E1.2.- Nº inspectores participan en la formación	20			
	5. Simplificación y racionalización de las actuaciones priorizadas.	IA5_E1.2.- % actuaciones simplificadas/priorizadas	50%			
ES1.3.- Evaluación de los objetivos y actuaciones de la inspección educativa	OE 3.- Evaluación de actuaciones y objetivos anuales.	I1_M_ES1.3: % actuaciones evaluadas.	50%			
		I2_M_ES1.3: % objetivos evaluados	75%			
M_ES1.3: Realización de una Autoevaluación de las actuaciones realizadas y de los objetivos alcanzados	1. Establecimiento de pautas y campos de medición.	IA1_ES1.3.- % Participación provincial en la elaboración	75%			
	2. Recogida de la información.	IA2_ES1.3.- % Participación provincial en la recogida	75%			
	3. Análisis y Evaluación de resultados provinciales	IA3_ES1.3.- % de mejora de los resultados	5%			
	4. Propuestas de mejora regional.	IA4_ES1.3.- Nº de propuestas de mejora	9			

## CUADRO DE INDICADORES EJE ESTRATEGICO II.– INTEGRA

### OG 2.- Mejorar la gobernanza de las actuaciones de la inspección de educación.

ESTRATEGIA (ES) Y META ESTRATÉGICA (ME)	OBJETIVO Y ACCIONES PREVISTAS	INDICADORES	ESTANDAR	SITUACIÓN OBJETIVO Y ACCIONES	VALORACIÓN GLOBAL	MEDIDAS ADOPTADAS
<b>ES2.1.- Evaluación de los objetivos y actuaciones de la inspección educativa</b>	<b>OE 4.- Implantación de un sistema de gestión basado en procesos para las áreas de inspección educativa.</b>	<b>I1_M_ES2.1: % de procesos incluidos en el sistema de gestión</b>	<b>50%</b>			
M_ES2.1: Procedimentación de las actuaciones de la inspección y la definición de un mapa de procesos para la inspección	1. Formación en gestión basada en procesos para los inspectores de educación.	IA1_ES2.1.- N° inspectores participan en la formación	20			
	2. Determinación de documentos y formatos.	IA2_ES2.1.- N° de documentos propuestos	5			
	3. Identificación y clasificación de actividades.	IA3_ES2.1.- N° actividades identificadas	18			
	4. Elaboración del mapa de procesos.	IA4_ES2.1.- % consenso con el mapa elaborado	75%			
	5. Despliegue de los procesos (fichas y diagramas).	IA5_ES2.1.- N° procesos desplegados	9			
	6. Establecimiento de indicadores y del cuadro de mando.	IA6_ES2.1.- N° indicadores establecidos	9			
	7. Elaboración del Manual de Gestión.	IA7_ES2.1.- % consenso con el manual de gestión	75%			
	8. Implantación del sistema	IA8_ES2.1.- % provincias implantan el sistema	50%			

SIGUE EN PÁGINA SIGUIENTE →

← VIENE DE PÁGINA ANTERIOR

ESTRATEGIA (ES) Y META ESTRATÉGICA (ME)	OBJETIVO Y ACCIONES PREVISTAS	INDICADORES	ESTANDAR	SITUACIÓN OBJETIVO Y ACCIONES	VALORACIÓN GLOBAL	MEDIDAS ADOPTADAS
<b>ES2.2.- Formación para las áreas de inspección educativa</b>	<b>OE 5.- Diseño de planes de formación para la inspección educativa.</b>	<b>I1M_ES2.2: Grado de satisfacción con el modelo de formación</b>	<b>80%</b>			
M_ES2.2: Elaboración de un plan de formación en base a competencias y objetivos para la inspección educativa.	1. Análisis de la normativa vigente.	IA1_ES2.2.- % normativa de inspección revisada	100%			
	2. Revisión de modelos formativos de cuerpos docentes.	IA2_ES2.2.- Nº planes revisados	9			
	3. Definición de la estructura del modelo y su transcripción a una nueva normativa.	IA3_ES2.2.- % consenso sobre la estructura definida	75%			
	4. Identificación de las competencias profesionales de los inspectores de educación	IA4_ES2.2.- % de adecuación del plan a competencias	50%			
	5. Publicación de la nueva normativa.	IA5_ES2.2.- % normativa de inspección publicada	25%			
	6. Desarrollo del plan de formación anual.	IA6_ES2.2.- % satisfacción con los planes	75%			

SIGUE EN PÁGINA SIGUIENTE →

← VIENE DE PÁGINA ANTERIOR

ESTRATEGIA (ES) Y META ESTRATÉGICA (ME)	OBJETIVO Y ACCIONES PREVISTAS	INDICADORES	ESTANDAR	SITUACIÓN OBJETIVO Y ACCIONES	VALORACIÓN GLOBAL	MEDIDAS ADOPTADAS
<b>ES2.3.- Modernización de las áreas de inspección educativa</b>	<b>OE 6.- Rediseño de las herramientas TIC utilizadas en la inspección educativa.</b>	<b>I1_M_ES2.3: % de aplicaciones informáticas rediseñadas.</b>	<b>80%</b>			
M_ES2.3: Rediseño de las aplicaciones informáticas utilizadas por la inspección educativa	1. Identificación de las aplicaciones informáticas utilizadas por la inspección educativa.	IA1_ES2.3.- % aplicaciones identificadas	100%			
	2. Análisis de las aplicaciones y sus funcionalidades.	IA2_ES2.3.-% aplicaciones analizadas/identificadas	50%			
	3. Propuesta de rediseño en función al manual de gestión de la inspección educativa.	IA3_ES2.3.- % aplicaciones propuestas a rediseñar	25%			
	4. Caracterización de las nuevas funcionalidades.	IA4_ES2.3.- %funcionalidades analizada/propuestas	100%			
	5. Valoración técnica y de viabilidad de las nuevas funcionalidades demandadas y aprobación.	IA5_ES2.3.-% aplicaciones autorizadas/propuestas	25%			
	6. Rediseño de las aplicaciones.	IA6_ES2.3.- %aplicaciones rediseñadas/autorizadas	100%			

## CUADRO DE INDICADORES EJE ESTRATEGICO II.- ESTRUCTURA

**OG 3.- Adecuar el marco jurídico y de funcionamiento de la inspección educativa de Castilla y León a la situación actual y a los retos futuros del sistema educativo.**

ESTRATEGIA (ES) Y META ESTRATÉGICA (ME)	OBJETIVO Y ACCIONES PREVISTAS	INDICADORES	ESTANDAR	SITUACIÓN OBJETIVO Y ACCIONES	VALORACIÓN GLOBAL	MEDIDAS ADOPTADAS
<b>ES3.1.- Modelo de la inspección educativa de Castilla y León</b>	<b>OE 7.- Definición de un modelo de inspección educativa en Castilla y León.</b>	<b>I1M_ES3.1: Grado de Satisfacción y consenso con el modelo diseñado.</b>	<b>80%</b>			
M_ES3.1: Elaboración del modelo de inspección educativa de Castilla y León	1. Análisis de contexto de la inspección educativa.	IA1_ES3.1.- % provincias participantes	75%			
	2. Identificación de necesidades y expectativas de la inspección educativa.	IA2_ES3.1.-% provincias aportan necesidades/participan	50%			
	3. Análisis de modelos de inspección en otras regiones.	IA3_ES3.1.- N° modelos revisados	5			
	4. Identificación de aspectos clave en la definición del modelo de inspección.	IA4_ES3.1.- N° aspectos claves identificados	5			
	5. Definición del modelo.	IA5_ES3.1.- % satisfacción sobre el modelo definido	75%			
	6. Aprobación del modelo.	IA6_ES3.1.- % aprobación provincial del modelo	75%			
<b>ES3.2.-Redefinición del marco jurídico de la inspección educativa de Castilla y León</b>	<b>OE 8.- Revisión y actualización de la normativa de inspección educativa en Castilla y León.</b>	<b>I1_M_ES3.2: % de normativa revisada.</b>	<b>100%</b>			
		<b>I2_M_ES3.2: % de normativa actualizada y publicada.</b>	<b>50%</b>			
M_ES3.2: Revisar y actualizar la normativa directamente relacionada con el funcionamiento y organización de la inspección	1. Identificación de la normativa a actualizar.	IA1_ES3.2.- % normativa de inspección revisada.	100%			
	2. Elaboración de las propuestas de modificación.	IA2_ES3.2.- % satisfacción con la propuesta.	75%			
	3. Aprobación del borrador de normativa.	IA3_ES3.2.- % consenso sobre la nueva norma.	75%			
	4. Tramitación de la nueva normativa.	IA4_ES3.2.- % normativa de inspección tramitada.	25%			

SIGUE EN PÁGINA SIGUIENTE →

← VIENE DE PÁGINA ANTERIOR

ESTRATEGIA (ES) Y META ESTRATÉGICA (ME)	OBJETIVO Y ACCIONES PREVISTAS	INDICADORES	ESTANDAR	SITUACIÓN OBJETIVO Y ACCIONES	VALORACIÓN GLOBAL	MEDIDAS ADOPTADAS
<b>ES3.3.-Generación de conocimiento en la inspección educativa de Castilla y León</b>	<b>OE 9.- Generación de un banco de conocimiento de la inspección educativa de Castilla y León.</b>	<b>I1M_ES3.3: Grado de satisfacción con el banco creado.</b>	<b>80%</b>			
M_ES3.3: Creación de grupos de trabajo y definición de la estructura y contenidos del banco.	1. Identificación de la estructura de conocimiento de la inspección educativa.	IA1_ES3.3.- % consenso con la estructura.	75%			
	2. Creación de los grupos de trabajo.	IA2_ES3.3.- N° de grupos de trabajo creados	3			
	3. Recolección y estructuración de la documentación.	IA3_ES3.3.- % documentación recogida/total	25%			
	4. Creación de la plataforma para el banco de conocimiento	IA4_ES3.3.- % consenso con la estructura.	75%			
	5. Puesta en funcionamiento.	IA5_ES3.3.- % satisfacción con la estructura.	75%			



# Referencias bibliográficas

- CAMACHO PRATS, A. 2015, VÁQUEZ, E. (2012). *La visita de inspección, su función malherida*. REICE (13-4), pp 79
- ESTEBAN FRADES, S. (2007). *Reflexiones sobre las anti-nomias de la inspección educativa en España, un problema sin resolver*. Avances de Supervisión Educativa, (6).
- ESTEBAN FRADES, S. (2014). *La inspección de educación: historia, pensamiento y vida*. KRK Ediciones.
- ESTEFANÍA LERA, J.L. (2014). *Retos de la inspección ante los cambios en educación*. Avances en Supervisión Educativa, (22).
- LASAOSA VILLANUA, S. E INDART SARRATEA B.E. (2009). *La inspección educativa en la Comunidad Foral de Navarra*. Avances en Supervisión Educativa, (10).
- LÓPEZ DEL CASTILLO, M.T. (2013). *Historia de la inspección de primera enseñanza en España*. Editado por Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- MARTÍNEZ MOLLINEDA, C Y HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ V. (2014). *La evaluación de la supervisión educativa en las condiciones actuales*. REICE (13-2), pp.85-98.
- MATAS, C. R., & SERNA, M. S. (1999). *Los Modelos de Orientación Estratégica (MOEs): una adaptación del enfoque estratégico para el rediseño organizativo en las Administraciones Públicas*. Gestión y análisis de políticas públicas, (16), 89-106.
- MAYORGA MANRIQUE, A. (1999). *La Inspección en el Nivel de la Educación Primaria. Proceso Histórico*. Revista de Educación, núm. 320 (1999), pp. 11-38.
- OZKOIDI, J Y ALBENIZ, A. (2014). *Las auditorias de calidad como servicio de la inspección de Navarra*. Avances en Supervisión Educativa, (12).
- POZO, J. O. (2016). *La inspección de educación como factor de calidad ejercida desde su espacio en el sistema educativo*. Avances en Supervisión Educativa, (25).
- PRATS, A. C. (2015). *Claves para la mejora de la inspección educativa: funciones y quehaceres*. In Investigar con y para la sociedad (pp. 647-656).
- ROMERO ESCOBEDO, J.A. (2004). *Modelo Europeo de gestión de la calidad total aplicado a la inspección de educación*. Ponencia III Congreso ADIDE Andalucía. Huelva 20 y 21 de febrero de 2004.
- SECADURA NAVARRO, T. (2013). *El referente de la inspección educativa: El centro docente versus sistema educativo*. Avances de Supervisión Educativa.
- SILVA GARCÍA, P. (2013). *El papel de la inspección escolar en la mejora de los resultados educativos*. Educar, 49(1), 0067-082.
- VÁZQUEZ, E (2012). *Propuesta y análisis de un modelo para la supervisión e inspección de los procesos de evaluación del alumnado en centros educativos*. REICE (10-4), pp. 115-133.

## TESIS DOCTORALES:

- CAMACHO PRATS, A. 2014, *Funciones y quehaceres de los inspectores de educación en Baleares*.
- ÁLVAREZ TESORERO, A. 2016, *Inspección Educativa e inspectores del País Vasco*.
- MARTÍ FERRANDIZ, J.J. 1997, *La inspección educativa en la política escolar de la España contemporánea*.
- MARTÍNEZ ARROYO, M. 1995, *La inspección educativa en España desde la ley general de educación de 1970 hasta la actualidad: coordenadas legislativas y modelos de actuación*.

© 2017, de esta edición:  
Junta de Castilla y León  
Consejería de Educación

Depósito Legal: DL VA 195-2017  
Impreso en España. Printed in Spain  
Imprime: Cargraf  
Diseño: dDC