

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA SUPERVISIÓN DE ESCUELAS MULTIGRADO DE EDUCACIÓN BÁSICA

Propuesta de trabajo



La edición del documento *Indicadores de evaluación de la supervisión de escuelas multigrado de educación básica*, estuvo a cargo del Centro de Investigación e Innovación para el Desarrollo Educativo (CIIDE), Unidad Profesor Rafael Ramírez, como parte de las acciones del proyecto *Innovación para el Fortalecimiento del Sistema Básico de Mejora Educativa en Durango*, componente 1: *Innovación en la implementación del Sistema Básico de Mejora Educativa*, línea de intervención 3: *Implementación de un sistema de descarga administrativa*.

Derechos Exclusivos

Impreso en Durango, México

© Secretaría de Educación del Estado de Durango, 2016.

© Centro de Investigación e Innovación para el Desarrollo Educativo, 2016.

© *Innovación para el Fortalecimiento del Sistema Básico de Mejora Educativa en Durango* 2016.

Secretaría de Educación del Estado de Durango
Héctor Eduardo Vela Valenzuela

Subsecretaría de Servicios Educativos
José Elpidio Rivas Jurado

Subsecretaría de Educación Región Laguna
Miguel García Mesta

Dirección de Educación Básica A
José Luis Soto Gámiz

Dirección de Educación Básica B
Jesús Roberto Robles Zapata

Dirección de Educación Indígena
Juan Emidio Gurrola Mendia

Dirección del SETEL
Andrés Ceniceros Nájera

Dirección de Servicios Educativos Región Laguna
Blas López Zavala

Coordinación Estatal del Programa Escuelas de Calidad
Ismael Carrillo Romero

Unidad de Análisis de Programas y Proyectos
Rocío Esparza Castro

Coordinación Estatal del Proyecto Innovación para el Fortalecimiento del Sistema Básico de Mejora Educativa en Durango
María Rosenda Soriano Fabela

Coordinación General del CIIDE
Blanca Emilia Reyes Ibarra

Este proyecto es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el proyecto. Quien haga uso indebido de los recursos de este proyecto deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente. La reproducción de este documento está permitida siempre y cuando se cite la fuente.

**INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA
SUPERVISIÓN DE ESCUELAS MULTIGRADO DE
EDUCACIÓN BÁSICA**

Propuesta de trabajo



**Innovación para el Fortalecimiento del Sistema Básico de
Mejora Educativa en Durango**

Durango, Dgo., septiembre 2016

COLABORADORES

Nohemma Carrillo Soto

COORDINADORA DE LA UNIDAD DEL CIIDE PROFESOR RAFAEL RAMÍREZ

RESPONSABLES DE LA CONSTRUCCIÓN DEL DOCUMENTO

Concepción del Socorro Medrano Madriles

**DOCENTE INVESTIGADOR DE LA UNIDAD DEL CIIDE PROFESOR
RAFAEL RAMÍREZ**

Manuel de Jesús Mejía Carrillo

**DOCENTE INVESTIGADOR DE LA UNIDAD DEL CIIDE PROFESOR
RAFAEL RAMÍREZ**

REPRESENTANTES DE EDUCACIÓN BÁSICA:

José Agustín Paura Luna. **Primarias Estatales.**

Antonio Ramírez Rosales. **Primaria Federal.**

José Cháidez Nevárez. **Primaria Federal.**

José Luis Carrizales Ortiz. **Primaria Federal.**

Víctor Javier Ceballos López. **Primaria Federal.**

Celestino Morales Villa. **Intercultural Indígena.**

Raquel Eustolia Cháirez Castro. **Sistema Estatal de Telesecundaria.**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
I. ESTRUCTURA DE LA SUPERVISIÓN MULTIGRADO	8
II. CONTEXTO PARA LA PROPUESTA DE INDICADORES.....	10
III. PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES	12
IV. PROPUESTA DE INDICADORES.....	17
REFERENCIAS.....	40

Introducción

Una de las prioridades por atender en el Sistema Educativo Nacional es “la consolidación de las funciones de supervisión educativa en las escuelas” (SEED, 2014). En el estado de Durango, con la implementación del Proyecto Innovación para el Fortalecimiento del Sistema Básico de Mejora Educativa (PROYINN), se ha intervenido con diversas estrategias desde instancias como el Centro de Investigación e Innovación para el Desarrollo Educativo (CIIDE). Dichas estrategias van desde la investigación hasta la innovación en apoyo a los supervisores en el desempeño de su trabajo en el marco del Sistema Básico de Mejora, por ejemplo, la investigación sobre el cumplimiento de los Rasgos de Normalidad Mínima en escuelas multigrado del Estado y la Planeación Multigrado en Educación Básica.

En específico, la Unidad del CIIDE Profesor Rafael Ramírez, ha sido la instancia responsable de llevar a cabo las actividades enmarcadas en el “Componente 1: Innovación, seguimiento y descarga administrativa, Línea de intervención 1. Implementación de un Sistema de Descarga Administrativa (SEED, 2014) del PROYINN. El equipo de trabajo de la Unidad en mención desarrolló las siguientes actividades: 1) Elaborar una propuesta de manual de funciones del supervisor de escuelas multigrado de educación básica; 2) elaborar un manual de procedimientos de descarga administrativa en las escuelas multigrado; 3) construir indicadores de evaluación para la supervisión en escuelas multigrado; 4) diseñar una plataforma informática que permita dar seguimiento y evaluación a las actividades de la supervisión escolar y 5) Integrar figuras de Apoyo al Trabajo Administrativo (ATA) en las escuelas multigrado.

De las actividades anteriores, el presente documento concreta la investigación y propuesta construida para dar atención a la actividad número 3 “Construir indicadores de evaluación de la supervisión en escuelas multigrado”. El propósito establecido es generar una propuesta de indicadores que sirvan como referente para llevar a cabo un proceso de autoevaluación de los supervisores de zona con escuelas multigrado en el estado de Durango. Con esta evaluación, los supervisores pueden monitorear los avances y mejoras

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA SUPERVISIÓN

existentes con respecto a sus funciones particulares poco abordados en los panoramas estatal y nacional.

Para alcanzar el propósito descrito anteriormente se integran cuatro elementos:

- a. *Estructura de la Supervisión Multigrado.* En él se describen las características que posee una supervisión con escuelas de organización multigrado. De estas figuras destacan: Supervisor, Asesor Técnico Pedagógico y Auxiliar Técnico Administrativo.
- b. *Contexto para la propuesta de indicadores.* En este apartado se realiza una descripción de los elementos contextuales que permiten al lector responder a la pregunta, ¿cuál es el origen de los indicadores de evaluación?
- c. *Proceso de construcción de los indicadores.* En este apartado se describen las fases 1 y 2 ya realizadas, de un total de cinco proyectadas, para difundir y aplicar los indicadores de evaluación a nivel estatal. Dentro de las fases 1 y 2 se contó con la colaboración de algunos supervisores escolares que han trabajado con esta Unidad del CIIDE en la elaboración del manual enunciado anteriormente.
- d. *Propuesta de indicadores.* Se incluyen 22 fichas con los indicadores propuestos por el equipo de trabajo de la Unidad del CIIDE Profesor Rafael Ramírez y el equipo de supervisores. Cada una de las fichas contiene: a) indicador, b) definición del indicador, c) utilidad del indicador, d) metodología y e) ejemplo de aplicación.

La publicación y difusión de indicadores, son etapas a cargo de la Coordinación Estatal del Proyecto de Innovación en representación de la Subsecretaría de Servicios Educativos; por otro lado, la utilización de esta propuesta es una decisión que le compete a las autoridades educativas, desde los directores de educación básica hasta los mismos supervisores escolares.

Estructura de la supervisión con escuelas multigrado

De acuerdo con la SEED (2015):

La supervisión es considerada como una instancia sustancial en la implementación de procesos de mejora educativa; prueba de ello es el impulso que desde la actual Reforma Educativa se ha venido dando a esta estructura. Como es natural, no todas las zonas escolares poseen las mismas características, por lo que es necesario responder de forma variada a la diversidad cultural, lingüística y geográfica; a raíz de esto, se implementan las escuelas multigrado, a fin de dar cobertura a la mayor parte de la población.

La supervisión que cuenta con escuelas multigrado desarrolla sus funciones llevando a cabo una serie de ajustes en la organización con la finalidad de mediar entre las necesidades de sus escuelas y los requerimientos oficiales del Sistema Educativo Nacional (SEN).

La estructura organizativa de la supervisión escolar comprende un supervisor escolar a cargo de un número determinado de escuelas, denominada zona escolar, y cuenta con un equipo formado por un Apoyo Técnico-Pedagógico (ATP), un Apoyo Técnico-Administrativo; sin embargo, esta estructura no es uniforme en todas las zonas, ya sea por razones políticas, ya sea por la falta de recursos humanos suficientes (INEE, 2008, como se citó en SEED, 2015).

En términos generales, podemos definir al auxiliar técnico - administrativo como la figura que se encarga de labores propiamente de control y organización de procesos de la supervisión.

Por su parte, el asesor técnico - pedagógico se define como responsable de brindar orientación, asesoría, apoyo y tutoría para mejorar los procesos pedagógicos, didácticos y administrativos en la implementación de los planes y programas de educación básica.

Sin embargo, cumplir con las funciones de asesoría requiere que desde los Consejos Técnicos de Zona (CTZ), de las escuelas multigrado se gestionen espacios *ex profeso* para la formación docente, la coordinación de las tareas de administración escolar, conjuntamente con el encargado de la dirección que, como parte integrante de la

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA SUPERVISIÓN

supervisión escolar, participe de manera activa en la actuación de la funciones citadas anteriormente.

Con el propósito de contextualizar y alinear los esfuerzos para fortalecer la supervisión con escuelas multigrado, se diseña una estrategia de monitoreo y seguimiento a la función de esta figura en el estado de Durango.

Contexto para la propuesta de indicadores

Una de las propuestas para fortalecer la implementación de la Reforma Educativa en el estado de Durango es el Proyecto Innovación para el Fortalecimiento del Sistema Básico de Mejora Educativa (PROYINN), que tiene entre sus objetivos específicos: a) Realizar procesos de innovación en la implementación del Sistema Básico de Mejora Educativa y del servicio de asistencia técnica a la escuela para garantizar el cumplimiento de los rasgos de la normalidad mínima, y b) Diseñar un modelo de acompañamiento, seguimiento y descarga administrativa en las escuelas de educación básica multigrado, para contribuir al desarrollo de condiciones institucionales de impulso a la autonomía de gestión y elevar la calidad educativa.

Para el logro de estos objetivos se estableció como uno de sus componentes “la innovación, seguimiento y descarga administrativa” (SEED, 2014); en este entender, se proyecta como meta “Implementar un sistema de descarga administrativa en las escuelas multigrado de educación básica ubicadas en localidades con grados de marginación muy alto, alto y medio, para 2016” (*Ídem*) Es por ello que la (*Ídem*) señala como necesario la realización de las siguientes acciones:

1. Elaborar un manual del supervisor con escuelas multigrado.
2. Elaborar un manual de procedimientos de descarga administrativa en las escuelas multigrado
3. Construir indicadores de evaluación de la supervisión con escuelas multigrado
4. Diseñar una plataforma informática que permita dar seguimiento y evaluación a las actividades de la supervisión escolar
5. Integrar figuras de Apoyo al Trabajo Administrativo (ATA) en las escuelas multigrado

El equipo del CIIDE, a través de la Unidad Profesor Rafael Ramírez, desarrolla las acciones planeadas para lograr una efectiva descarga administrativa con miras a sistematizar y efficientar los procesos a cargo de la supervisión multigrado.

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA SUPERVISIÓN

Para el desarrollo de estas acciones, se convocó a los diferentes departamentos de educación básica, conformando un grupo de supervisores y docentes investigadores en la construcción del manual del supervisor de escuelas multigrado, cuyo primer paso fue alinear los reglamentos, normas, leyes y acuerdos que sustentan el trabajo de los supervisores.

De forma paralela, se inició con la construcción de la Plataforma de Descarga Administrativa, por un lado, identificando las necesidades del supervisor multigrado, por otro, focalizando los procesos administrativos y de gestión que los programas, proyectos, órganos y unidades que la Secretaría de Educación del Estado de Durango llevan a cabo. Con estos elementos se diseña una propuesta de plataforma informática que permita hacer eficientes y ágiles los procesos administrativos y de gestión de los supervisores.

Una vez revisadas y alineadas las funciones del supervisor multigrado e identificados los procesos de gestión y administración correspondientes a la zona escolar, se determinan las necesidades que en materia de administración se generan en la escuela multigrado; asimismo se detallan las características del Apoyo al Trabajo Administrativo (ATA) para estas instituciones, concluyendo en una propuesta específica que detalla las tareas administrativas de la escuela en las que puede colaborar con el docente, de tal manera que éste dedique la mayor parte de su tiempo al trabajo académico.

Con estas tres acciones llevadas a término, se procede a construir una serie de indicadores que permitan autoevaluar la práctica de las funciones determinadas en las acciones anteriores y tomar decisiones para la mejora educativa. En el siguiente apartado se detalla el proceso que se siguió en dicha construcción.

Proceso de construcción de indicadores

El desarrollo de un proceso asume la necesidad de establecer una serie de acciones para trabajarse en un período de tiempo. Así, estas acciones suelen ser asociadas con las temporalidades de inicio, desarrollo y cierre; asimismo, cada una de estas acciones pueden comprender períodos cortos o largos de tiempo que permitan atender necesidades particulares o generales.

Como parte fundamental en la construcción de los indicadores, se hizo necesario establecer un proceso que incluyera, al menos, cinco fases: 1) análisis del manual del supervisor y otros antecedentes; 2) elaboración de los indicadores; 3) evaluación parcial de los indicadores; 4) autorización de la propuesta de indicadores; y, 5) publicación y difusión de la propuesta de indicadores. En cada una de las fases se ha contado con la colaboración de diversos actores educativos que integran el Sistema Educativo Estatal.

En los párrafos siguientes se describe cómo se llevaron a cabo las fases 1 y 2.

Fase 1. Análisis del manual de funciones del supervisor de escuelas multigrado de educación básica y otros antecedentes.

La revisión de la literatura sugiere señalar la importancia de las siguientes definiciones y argumentos de la función de la supervisión (ITESM, s.d.; SEP - DGPP 2005 y SEED, 2015).

- **Indicador:** “es un estadístico referido al sistema educativo, que revela algo sobre su funcionamiento o salud” (Oakes, 1986, como se citó en Tiana, s.d.)
- **Indicadores educativos:** “comunican el estado real de la educación, deben introducir procesos decisorios” (Armando Loera, citado en SEP - DGPP 2005).
- **Indicador educativo:** hace referencia a una serie de “instrumentos que nos permiten medir y conocer la tendencia o desviación de las acciones educativas, con respecto a una meta o unidad de medida esperada o establecida; así como

plantear previsiones sobre la evolución futura de los fenómenos educativos” (SEP - DGPP 2005, p. 11).

Respecto a los argumentos de la función de la supervisión se destaca:

- a) El empleo de indicadores educativos parte de la necesidad de evaluar los productos de la formulación de políticas públicas.
- b) La evaluación mediante indicadores en México se ha empleado desde 1976 y se ha convertido en un mecanismo que aporta insumos básicos para la planificación educativa.
- c) El empleo de indicadores es el mecanismo para establecer diagnósticos objetivos que permitan la toma de decisiones.

A partir de este análisis, sin lugar a dudas, se observa la necesidad de generar una serie de indicadores cuya meta sea autoevaluar el proceso de implementación de las acciones, que en materia de supervisión, se desarrollan en las zonas escolares que atienden instituciones que poseen la modalidad de escuelas multigrado.

Análisis conceptual de las funciones del supervisor

En la construcción del manual de funciones del supervisor con escuelas multigrado, para que ellos, dada su experiencia, participaran en la *Construcción de los Indicadores de Evaluación del Supervisor Multigrado*, se procedió de la siguiente forma.

Según consta en la relatoría con fecha 21 de septiembre del 2015, a las instalaciones de la biblioteca de la Unidad del CIIDE Profesor Rafael Ramírez, fueron citados a reunión los maestros: Raquel Eustolia Cháirez C., Víctor Ceballos, Celestino Morales, José Chaidez Nevárez y Antonio Ramírez, que pertenecen al equipo de trabajo denominado como “Innovación Colaborativa”. Los propósitos de la reunión fueron dos: a) analizar el manual, y b) construir los indicadores de evaluación que de él se desprendan (fase 2 de este proceso). En el inicio de la reunión se hizo un planteamiento conceptual, a partir de las definiciones y argumentos encontrados en la revisión de literatura señalada en párrafos anteriores, y se procedió al análisis de las funciones señaladas el manual citado.

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA SUPERVISIÓN

A tenor del análisis del manual realizado por parte de los supervisores, se concluyó que los elementos que permiten autoevaluar el trabajo de las supervisiones en el Estado son las siguientes (Tabla 1):

Tabla 1.
Relación entre elementos objeto de autoevaluación y dimensiones del manual del supervisor de escuelas multigrado

Elementos	Dimensión donde se necesita
• Diagnóstico de las escuelas	1 y 3
• Plan de trabajo de la zona escolar	1, 2, 3, 4 y 5
• Plan de trabajo de CEPS	1, 2, 5
• Plan de Mejora de la Escuela	2
• Acciones de asistencia técnica	1, 2, 3
• Visitas de supervisión (diagnóstica/organizativa)	1, 2, 3, 4 y 5
• Visita de supervisión (Formativa)	1, 2, 3, 4 y 5
• Visita de supervisión (Cierre)	1, 2, 3, 4 y 5
• Actividades de seguimiento	1, 2, 3, 4
• Actividades de evaluación	1, 2, 3, 4
• Planeación didáctica	1, 2, 4
• Dotación de materiales	1, 2, 4, 5
• Rendición de cuentas	1, 2, 4, 5
• Cumplimiento del calendario escolar	1, 4
• Cronograma de clases	1
• Acciones de aplicación de la normatividad	1, 4, 5
• Elaboración de instrumentos para visitas de observación del dominio metodológico	1, 4
• Interpretación de los resultados de PLANEA (Examen Censal)	1, 2, 4
• Liderazgo académico	1, 3, 4

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA SUPERVISIÓN

Elementos	Dimensión donde se necesita
• Cumplimiento de las funciones del Apoyo Técnico Administrativo	2
• Red de comunicación	2, 3, 4, 5
• Cumplimiento de las funciones del Apoyo Técnico Itinerante	3
• Asociación de Padres de Familia	3, 4, 5
• Uso y manejo de las TIC (portafolio digital)	3, 4
• Acciones de vinculación (educativa)	3
• Acciones de vinculación (comunidad)	3, 5
• Gestión (educativa)	1, 3, 4, 5
• Gestión (intra e interinstitucional)	1, 3, 4, 5
• Acciones de convivencia en la zona escolar	5
• Implementación del PACE	5

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, hay elementos que pueden servir para evaluar más de una dimensión de las que plantea el manual del supervisor. El equipo de trabajo reconoció que algunas de las acciones, por simples que parezcan, impactan en múltiples situaciones dentro de su práctica educativa.

Fase 2. Elaboración de los indicadores de evaluación

Una vez terminados los análisis de los antecedentes, en lo general, y del manual del supervisor multigrado, en lo particular, y en el marco de la misma reunión del 21 de septiembre, se comenzó con la fase 2 del proceso. Paralelo, se analizó la propuesta presentada por el INEE (2014) en el documento *Panorama Educativo de México*, donde se señalan los siguientes indicadores: a) contexto, b) agentes y recursos, c) acceso y trayectoria, d) procesos educativos y gestión, y e) resultados educativos. La finalidad fue identificar los elementos mínimos para autoevaluar el trabajo que se realiza en una

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA SUPERVISIÓN

supervisión escolar, además de referir a la necesidad de contextualizar las prácticas educativas que se realicen a futuro a partir de la utilización de los indicadores propuestos.

Además, como parte del ejercicio del encuadre de la propuesta de indicadores, se revisó el planteamiento realizado por la SEP - DGPP (2005) cuando señala que todo indicador debe incluir:

- a. Definición conceptual que le permita entender con claridad el significado del mismo.
- b. Utilidad y aplicación del indicador.
- c. Definición que sentará la base para comprender la fórmula con la cual se genera el indicador.
- d. Ejemplo de la aplicación del indicador.

Después de la revisión de los dos elementos, tanto los propuestos por el INEE (2014) como por la SEP - DGPP (2005), los supervisores procedieron a la *Construcción de los indicadores*, los cuales serán presentados en el siguiente apartado.

Propuesta de indicadores

A continuación se presentan los 22 indicadores a través de fichas de trabajo, cada una conformada por los siguientes elementos:

- a. **Indicador.** En este apartado se presenta el nombre de la función a evaluar, surge del manual del supervisor multigrado y se determina a partir de la alineación de funciones.
- b. **Definición del indicador.** Determinación conceptual que permite entender el significado del mismo.
- c. **Utilidad de aplicación.** Presenta la necesidad de llevar a cabo la evaluación del indicador.
- d. **Metodología para la construcción.** Es la base para comprender la formulación con la cual se genera el indicador.
- e. **Ejemplo del indicador.** Sirve para que el usuario comprenda la aplicación de las metodologías presentadas.

Indicador 1. Elaboración de diagnósticos de las escuelas.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Se identifica como el momento en que la escuela se mira a sí misma, es un examen exhaustivo de la problemática que vive, sus orígenes y consecuencias. Toma en cuenta los factores internos y externos de su realidad.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	1.1.1 (Véase esta función en el Manual)
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	Permite a la supervisión analizar, reflexionar, identificar y priorizar las necesidades educativas en una escuela, para que a partir de éstas, tome decisiones consensuadas que permitan su resolución.
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Se construye dividiendo el número de diagnósticos escolares realizados entre número de escuelas correspondientes a la zona escolar para obtener un promedio.</p> $\bar{Dxz} = \frac{Dxe}{ne}$ <p> \bar{X} = Promedio Dx = Diagnóstico e = Escuela z = Zona n = Número </p>
EJEMPLO DE INDICADOR	Fase intensiva del CTE. Primer sesión ordinaria de CTE.

Indicador 2. Elaboración del plan de trabajo de la zona escolar.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	El plan de trabajo de la supervisión escolar es la herramienta de gestión que permite dar seguimiento, acompañamiento y evaluación a las rutas de mejora de los centros.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	1.1.1, 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3, 2.4.7 y 3.5.4 (Véanse estas funciones en el manual)
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	Instancia en donde los directores de las escuelas bajo el liderazgo del/a supervisor/a, identifican, analizan, atienden, dan seguimiento y evalúan situaciones de mejora educativa.
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Se construye a partir del número de planes de trabajo de las escuelas incorporados al de la zona escolar del ciclo escolar.</p> $PTz = PTe1 + PTe2 + \dots + PTe$ <p>PT= Plan de Trabajo e=Escuela z=Zona t= Total 1, 2= números progresivos</p>
EJEMPLO DE INDICADOR	Plan de Trabajo de la Zona (por ciclo escolar).

Indicador 3. Elaboración del proyecto de trabajo.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Documento en el que director, maestros, padres y personas de la comunidad planean acciones para favorecer la buena marcha de la escuela.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	5.3.4 (Véase esta función en el manual)
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	A partir de las necesidades que los actores educativos señalan determinar líneas de acción para apoyar las escuelas.
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Se construye dividiendo el número de proyectos de trabajo elaborados entre número de escuelas correspondientes a la zona escolar para obtener un promedio.</p> $\bar{X} = \frac{\sum PT_e}{n}$ <p>· $PT = \frac{PT_e}{n_e}$</p> <p>\bar{X}= Promedio PT= Proyecto de Trabajo e= Escuela n= Número</p>
EJEMPLO DE INDICADOR	Dar seguimiento a la ejecución de proyectos. Informes de Proyectos.

Indicador 4. Elaboración del plan de visitas de la supervisión (diagnóstica).

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Visita (diagnóstica/organizativa) con esta evaluación se busca conocer la situación a partir de la cual se pretende generar un proceso de cambio o mejora, con base en un plan de acción.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	2.1.5. (Véase esta función en el Manual)
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	Nos permite saber el estado que guarda la escuela al inicio del ciclo.
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Se obtiene promediando el número de visitas realizadas en los dos primeros meses entre el número de escuelas que componen la zona escolar.</p> $\bar{VDz} = \frac{Ve}{ne}$ <p> \bar{X} = Promedio VD = Visita diagnóstica e = Escuela z = Zona n = Número </p>
EJEMPLO DE INDICADOR	Visita que se realiza en los dos primeros meses de inicio del ciclo escolar.

Indicador 5. Elaboración del plan de visitas de la supervisión (formativa).

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Visita (formativa) pretende conocer y valorar el desarrollo de las acciones y actividades al tiempo en que se van realizando. Permite llevar a cabo una evaluación continua.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	2.3.7 y 2.1.5 (Véanse estas funciones en el manual)
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	La evaluación de procesos o formativa se relaciona directamente con la evaluación continua, ya que ésta se entiende como un proceso de mejoramiento permanente.
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Se construye contabilizando el número de visitas formativas que se hacen después de los dos meses iniciales del ciclo escolar y hasta antes del último mes llevadas a cabo en una escuela. Se suman el número de visitas para obtener el total.</p> $nVF = VF1 + VF2 + \dots + tVF$ <p>VF=Visita Formativa 1, 2=Números progresivos t= Total n=Número</p>
EJEMPLO DE INDICADOR	<p>Visita que se realiza a lo largo del ciclo escolar, después de los dos primeros meses y antes del último mes del ciclo escolar.</p> <p>Reuniones de Consejo Técnico de Zona que se realizan en diferentes sedes.</p>

Indicador 6. Elaboración del plan de visitas de la supervisión (cierre).

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Visita (cierre) la evaluación final, sumativa o de resultados, desde la cual se determinan los logros parciales y totales del conjunto de acuerdo con los objetivos previstos, algunas veces con distintos cortes desde una perspectiva temporal.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	3.6.10 y 2.1.5 (Véanse estas funciones en el manual).
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	Nos permite valorar el alcance de los objetivos trazados al culminar el ciclo escolar.
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Se obtiene promediando el número de visitas de cierre realizadas en el último mes entre el número de escuelas que componen la zona escolar.</p> $\bar{VCz} = \frac{\sum VC_e}{ne}$ <p> \bar{X}= Promedio VC= Visita de cierre e= Escuela z= Zona n= Número </p>
EJEMPLO DE INDICADOR	Se realiza en el último mes del ciclo escolar. Insumos para la elaboración de informe final de la supervisión.

Indicador 7. Actividades de seguimiento.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Acciones de acompañamiento que permiten recolectar información de la práctica educativa.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	2.1.1, 2.1.7, 2.1.8, 2.3.8, 2.4.1, 3.5.2, 3.5.4, 3.5.6, 3.6.3, 3.6.1 y 4.1.2 (Véanse estas funciones en el manual)
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	Permite a la supervisión verificar los avances que se van presentando en la práctica docente.
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Se construye contabilizando el número de acciones de seguimiento llevadas a cabo en la zona para monitorear y recolectar información de la práctica educativa.</p> $nAS = AS1 + AS2 + \dots + tAS$ <p>AS=Acciones de seguimiento 1, 2=Números progresivos t= Total n=Número</p> <p>NOTA: Cada supervisión delimitará, dadas las condiciones geográficas de sus escuelas, el tipo de acciones de seguimiento que puede implementar.</p>
EJEMPLO DE INDICADOR	Reuniones del Consejo Técnico de Zona (bitácora). Aplicación de instrumentos con alumnos, docentes o padres de familia.

Indicador 8. Actividades de evaluación.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Proceso sistemático de registro y recopilación de datos (cualitativos y cuantitativos) que permite obtener información válida y fiable para tomar decisiones con el objeto de mejorar la actividad educativa.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	2.4.1, 2.4.2, 2.4.3, 2.4.7 y 3.5.4 (Véanse estas funciones en el manual).
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	Permite obtener la información necesaria para valorar los avances logrados y poder replantear nuevas estrategias.
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Se construye contabilizando el número de acciones de evaluación llevadas a cabo en la zona para obtener información para la toma de decisiones para la mejora educativa.</p> $nAE = AE1 + AE2 + \dots + tAE$ <p>AE=Acciones de evaluación 1, 2=Números progresivos t= Total n=Número</p>
EJEMPLO DE INDICADOR	Aplicación de instrumentos: exámenes, anecdotarios, cuestionarios, análisis de producciones de los niños.

Indicador 9. Planeación didáctica.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Herramienta que permite al docente seleccionar las competencias a desarrollar a través del diseño de una secuencia de actividades o serie de pasos que conducen al logro de un aprendizaje esperado y que requiere una serie de habilidades cognitivas.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	3.4.2 y 3.5.1 (Véanse estas funciones en el manual)
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	Permite al supervisor verificar la aplicación del plan y programa vigente a nivel nacional.
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Se obtiene promediando el número de planeaciones elaboradas en un periodo determinado entre el número de escuelas que componen la zona escolar.</p> $\bar{PDz} = \frac{PDe}{ne}$ <p> \bar{X} = Promedio PD = Planeación didáctica e = Escuela z = Zona n = Número </p>
EJEMPLO DE INDICADOR	<p>Análisis de actividades implementadas durante un período de tiempo.</p> <p>Incorporación de estrategias de la ruta de mejora dentro de los procesos educativos.</p>

Indicador 10. Dotación de material.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Es la entrega de los auxiliares o medios que se emplean para conducir y construir el aprendizaje significativo en los alumnos.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	3.3.2, 3.4.1, 3.4.3 y 5.3.10 (Véanse estas funciones en el manual).
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	Garantizar que las escuelas cuenten con los materiales necesarios para la implementación y desarrollo de las actividades formativas y la construcción de aprendizajes.
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Es la suma de los materiales (auxiliares o medios) que se entregan en cada una de las escuelas que integran la zona escolar.</p> $DM = DM1 + DM2 + \dots + DMf$ <p>DM= Dotación de Materiales 1, 2= Número progresivo f= Final</p> <p>Nota: la dotación de materiales se hará por escuela, por lo que al sumar cada una de éstas se obtendrá la dotación final de la supervisión.</p>
EJEMPLO DE INDICADOR	Entrega de libros de textos, planes de estudios Entrega de materiales de los diversos programas (ETC, PEC, EE).

Indicador 11. Rendición de cuentas.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	La rendición de cuentas, en educación, es entendida como la serie de acciones formales e informales por medio de las cuales los actores escolares dan cuenta de las acciones realizadas (Abelmann y Elmore, 1999, citado en CIDE, 2010).
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	1.2.1 y 3.6.7 (Véanse estas funciones en el manual)
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	La rendición de cuentas se puede, y debe brindar, a personas que ostentan una posición de autoridad formal o informal dentro o fuera de la escuela, con la simple intención de dar a conocer logros, avances y necesidad (administrativa, educativa y financiera).
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Es la suma de acciones (formales e informales) que permiten a la escuela dar cuenta del proceso de trabajo seguido durante un período de tiempo.</p> $RC = aRC1 + aRC2 + \dots + aRCf$ <p>RC=Rendición de cuentas a= Acción 1, 2= Números progresivos f= Final</p>
EJEMPLO DE INDICADOR	Informe entregados a los diferentes programas (ETC, PEC). Reunión con padres de familia

Indicador 12. Cumplimiento del calendario escolar.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Es la correcta ejecución de los 200/185 días hábiles para el desarrollo de las actividades educativas programadas.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	1.2.2, 1.2.1 y 1.2.4 (Véanse estas funciones en el Manual)
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	Permite planear y ejecutar las actividades de seguimiento y evaluación durante el ciclo escolar (200/185 días)
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Se obtiene promediando el número de asistencia a clases entre los 200/185 días hábiles programados en el calendario escolar.</p> $CCEe = \frac{ACe}{CE}$ <p>C=Cumplimiento AC= Asistencia a clases CE= Calendario Escolar e= Escuela</p> <p>Nota: se puede obtener un promedio por zona a partir de los resultados de cada escuela.</p>
EJEMPLO DE INDICADOR	<p>Informes de asistencia. Análisis realizados en las reuniones de CTE. Procesamiento de la información del final del ciclo escolar.</p>

Indicador 13. Cronograma de actividades.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Es el listado gráfico de tareas que se llevarán a cabo en un tiempo estipulado en la zona.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	2.2.7 (Véase esta función en el Manual)
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	Garantiza la utilización óptima de los tiempos para las actividades programadas.
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Se construye a partir del número de cronogramas de actividades de las escuelas incorporados al de la zona escolar del ciclo escolar.</p> $CAz = CAe1+CAe2+...CAte$ <p>CA= Cronograma de actividades. e= Escuela z= Zona t= Total 1, 2= Números progresivos</p>
EJEMPLO DE INDICADOR	Seguimiento a las actividades programadas. Elaboración de informes.

Indicador 14. Elaboración y aplicación de instrumentos para visitas de observación del dominio metodológico.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Son los métodos, técnicas, estrategias, y procedimientos que permiten la obtención de datos válidos y confiables con relación a la aplicación de la metodología de enseñanza propuesta por el plan de estudios.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	2.1.5, 2.3.7 y 3.6.10 (Véanse estas funciones en el manual)
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	Obtener datos (información del dominio metodológico) válidos y confiables para su procesamiento y análisis. Para ello se realiza el siguiente procedimiento: observación, recopilación documental y análisis de contenido.
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	Es la suma de los instrumentos aplicados con el propósito de observar el dominio metodológico de los maestros de grupo. $IA = I_1 + I_2 + \dots + I_t$ IA= Instrumentos aplicados 1, 2= Números progresivos t= Total
EJEMPLO DE INDICADOR	Visitas de observación de la práctica docente.

Indicador 15 Interpretación de resultados.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Es la interpretación y análisis de datos obtenidos de las visitas de supervisión al trabajo docente y de gestión escolar; con las normas y reglamentos operativos de la Secretaría de Educación Pública.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	Este indicador establece relación sumatoria con todas y cada una de las categorías y funciones del manual.
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	Permite establecer juicios de valor para la toma de decisiones en la mejora educativa.
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Número de veces que se repite el siguiente procedimiento: a) describir la población de estudio (p. ej. diagnóstico), b) instrumentos para recabar datos (p. ej. fichas de visita, bitácora, rúbricas), c) evaluar la calidad de los datos, y d) Toma de decisiones.</p> $IR = P_1 + P_2 + \dots + tP$ <p>IR= Interpretación de resultados P= Procedimiento 1, 2= Número progresivo t= Total</p>
EJEMPLO DE INDICADOR	Análisis en las reuniones de CTE. Informe final del ciclo escolar.

Indicador 16. Figuras de apoyo escolar y/o administrativa (AEA).

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	La función de las figuras de apoyo escolar y/o administrativo, es colaborar con el maestro en las tareas propias del centro escolar.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	1.3.4, 2.1.3 y 3.5.6. (véanse estas funciones en el Manual).
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	Identificar el porcentaje de implementación de la figuras de apoyo escolar y/o administrativo en las escuelas multigrado de la zona escolar.
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Se construye dividiendo el número de figuras de apoyo escolar y/o administrativo implementados en las escuelas multigrado de la zona entre número de escuelas multigrado correspondientes a la zona escolar para obtener un promedio.</p> $\bar{X} = \frac{\sum AEA_z}{n}$ <p>· $AEA_z = \frac{AEA_e}{n}$</p> <p>\bar{X}= Promedio AEA= Apoyo Escolar y/o Administrativo e= Escuela z= Zona n= Número</p>
EJEMPLO DE INDICADOR	Identificación del número de AEA que hay en las escuelas multigrado de la zona. Informe de actividades realizadas por las figuras de apoyo.

Indicador 17. Asociaciones de padres de familia.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	La participación de los padres de familia y/o tutores de los alumnos del centro educativo que trabajan con el propósito de mejorar el centro escolar y los aprendizajes de los alumnos.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	3.5.3, 3.6.9, 5.2.3 y 5.3.1 (Véanse estas funciones en el manual)
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	Conocer el grado de participación de los padres de familia en la gestión y mejora de la infraestructura escolar y el aprendizaje de los alumnos.
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Suma de las acciones realizadas por la Asociación de Padres de Familia en cada una de las escuelas que integran la zona.</p> $APFz = APFe1 + APFe2 + \dots + tAPFen$ <p>APF= Asociación de Padres de Familia e= Escuela z= Zona 1, 2= Número progresivo n= Número t= total</p>
EJEMPLO DE INDICADOR	Actas de conformación de asociaciones de padres de familias en las escuelas de la zona. Informes de asociaciones de padres de familia.

Indicador 18. Archivo físico o digital de la supervisión.

<p>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</p>	<p>Se refiere a una recopilación de documentos que pueden mostrar diferentes aspectos globales o parciales de la supervisión (objetivos, organigrama, productos...) Los cuales han estado seleccionados y organizados de forma reflexiva y deliberada y presentados en formato digital (texto, imágenes, animaciones, simulaciones, audio y vídeo).</p>
<p>ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL</p>	<p>2.1.8 y 3.6.8 (Véanse estas funciones en el manual)</p>
<p>UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR</p>	<p>Verificar la implementación de los portafolios digitales en la zona escolar.</p>
<p>METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN</p>	<p>Se construye sumando el número de portafolios digitales implementados en las escuelas multigrado de la zona .</p> $PDz = PDe1 + PDe2 + \dots + PDen$ <p>PD= Portafolio digital e= Escuela z= Zona 1,2,3,= Número progresivo n= Número</p>
<p>EJEMPLO DE INDICADOR</p>	<p>Informe de Plan de Trabajo de Zona Informe de resultados de implementación de la estrategia global de la zona.</p>

Indicador 19. Acciones de vinculación (educativa).

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Son actividades que implementa la supervisión para mejorar las condiciones de trabajo y facilitar el desarrollo de las funciones docente, directiva y de supervisión.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	3.7.1, 3.7.4, 3.7.5 y 3.5.6 (Véanse estas funciones en el manual)
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	<p>Coordinar y promover el desarrollo de programas de apoyo.</p> <p>Brindar permanente asesoría técnico-pedagógica al equipo de supervisión, directivo y docente de la zona escolar.</p> <p>Controlar y evaluar las actividades de supervisión.</p> <p>Elaborar, ejecutar y evaluar el proyecto de supervisión.</p>
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Se construye sumando el número de acciones de vinculación educativa llevadas a cabo en la zona.</p> $AVE_z = AVE_{e1} + AVE_{e2} + \dots + AVE_{en}$ <p>AVE= Acciones de vinculación educativa 1, 2= Números progresivos t= Total n= Número z= Zona e= Escuela</p>
EJEMPLO DE INDICADOR	<p>Informe de actividades de vinculación realizadas.</p> <p>Identificación de esquemas de vinculación de la zona.</p> <p>Rendición de cuentas.</p> <p>Plan de trabajo de zona.</p> <p>Informe de alcances de la estrategia global de la zona.</p>

Indicador 20. Acciones de vinculación (comunitaria).

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Vinculación de los supervisores con la comunidad en donde propicie las condiciones para organizar y desarrollar un trabajo colaborativo, de compromiso mutuo, en el que tenga lugar la participación social y la voluntad para transformar y crear una educación de mayor calidad.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	3.7.2, 3.7.3, 3.7.4 y 3.7.6 (Véanse estas funciones en el manual)
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	Establecer y mantener el vínculo escuela-comunidad para que el trabajo realizado en los planteles tenga proyección e impacto en las comunidades donde estas se ubican. Atender, resolver y canalizar la problemática surgida de la relación entre la tarea docente y directiva de las escuelas y las exigencias o expectativas de servicio educativo de las comunidades.
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	Se construye sumando el número de acciones de vinculación con la comunidad llevadas a cabo en la zona. $AVC_z = AVC_{e1} + AVC_{e2} + \dots + AVC_{en}$ AVC=Acciones de vinculación con la comunidad 1, 2=Números progresivos n=Número z= Zona e= Escuela
EJEMPLO DE INDICADOR	Informe de actividades de vinculación realizadas. Identificación de esquemas de vinculación de la zona. Rendición de cuentas. Plan de trabajo de zona. Informe de alcances de la estrategia global de la zona.

Indicador 21. Gestión.

<p>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</p>	<p>Se entiende por gestión el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo – docente de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. En este sentido, corresponde a un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de los centros educativos promoviendo la autonomía institucional, poniendo en marcha nuevas prácticas que propicien una mejor interacción entre los actores educativos y otras instancias dentro o fuera del sistema educativo para elevar la calidad educativa. (SEED, 2015, p. 50)</p>
<p>ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL</p>	<p>1.3.4, 3.2.1, 3.4.2 y 3.7.4, (Véanse estas funciones en el manual)</p>
<p>UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR</p>	<p>Permite verificar el cumplimiento de la norma a través de la asistencia técnica, el monitoreo y la evaluación de docentes y de la gestión escolar e institucional, para asegurar la eficacia y el logro educativo, en un horizonte que reconoce la diversidad y singularidad de las escuelas.</p>
<p>METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN</p>	<p>Se construye contabilizando el número de actividades de gestión educativa llevadas a cabo en la zona.</p> $AGE_z = AGE_{e1} + AGE_{e2} + \dots + tAGE_n$ <p>AGE= Actividades de gestión educativa 1, 2= Números progresivos t= Total n=Número e= Escuela z=Zona</p>
<p>EJEMPLO DE INDICADOR</p>	<p>Informe final donde se destaquen las acciones de gestión educativa realizadas en las escuelas que integran la zona escolar.</p>

Indicador 22. Gestión (intra e interinstitucional).

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Son las actividades que promueven un equilibrio entre lo individual y lo colectivo, implican la búsqueda del bien común de los actores educativos.
ALINEACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL MANUAL	3.4.1, 3.4.3 y 5.3.15. (Véanse estas funciones en el manual)
UTILIDAD DE APLICACIÓN DEL INDICADOR	Permite fomentar las actividades que mejoren las condiciones de trabajo, el clima y la convivencia escolar en las escuelas multigrado de la zona..
METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN	<p>Se construye sumando el número de actividades de gestión intra e interinstitucional llevadas a cabo en la zona.</p> $AGIIz = AGIIe1 + AGIIe2 + \dots + tAGIIen$ <p>AGII=Actividades de gestión intra e interinstitucional 1, 2=Número progresivo t= Total n=Número z= Zona</p>
EJEMPLO DE INDICADOR	Informes que indiquen el número de gestiones (intra e inter institucional) que se realizan en las escuelas que integran la zona escolar.

Referencias

- CIDE (2010) La Rendición de Cuentas en el Sistema Educativo Mexicano. México. PNUD. Recuperado en: <http://documents.mx/documents/la-rendicion-de-cuentas-en-el-sistema-educativo-mexicano.html>
- INEE (2014) Panorama Educativo de México. Indicadores del Sistema Educativo Nacional. México-Autor. Recuperado en: <http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/B/112/P1B112.pdf>
- ITESM (s.d.) Ejemplos de criterios e indicadores de evaluación. En *Diplomado Herramientas metodológicas para la Formación Basada en Competencias*. Recuperado en: http://www.cca.org.mx/ps/profesores/cursos/hmfbc_4/pdf/m5/ejemplos.pdf
- SEED (2014) Documento Base del Proyecto de Innovación para el Fortalecimiento del Sistema Básico de Mejora Educativa en Durango, Méx.
- SEED (2015) Manual de Funciones del Supervisor de Escuelas Multigrado en Educación Básica (Documento preliminar). México-Autor.
- SEP, DGPP (2005) Lineamientos para la formulación de indicadores educativos. México-Autor. Recuperado en: [http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1899/1/images/Lineamientos para la formulacion de indicadores educativos.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1899/1/images/Lineamientos_para_la_formulacion_de_indicadores_educativos.pdf)
- Tiana F. A. (s.d.) Indicadores de Evaluación en Educación. Recuperado en: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:sjOauQW_9_AJ:redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%2520Y%2520LIBROS/EVALUACION/INDICADORES%2520DE%2520EVALUACION%2520EN%2520EDUCACION.doc+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=mx

