

Construcción del manual de trabajo para guiar las funciones del Supervisor de escuelas multigrado

Building of working manual to guide multigrade supervisor's functions

Concepción del Socorro Medrano Madriles
Nohemma Carrillo Soto
Unidad del CIIDE Profesor Rafael Ramírez
ciidebuenosaires@gmail.com

Resumen

En este artículo se hace referencia al supervisor de escuelas multigrado, cuyas características obligan a hacer un alto en el camino y observar la diversificación de funciones que ponen en marcha para lograr que estas escuelas alcancen un buen nivel de logro académico en condiciones particularmente difíciles; proponiendo un proceso de alineación normativa que defina y oriente sus funciones y facultades derivadas de la autoridad conferida al supervisor de educación básica, reconociendo los perfiles, parámetros e indicadores para el personal con funciones de dirección, supervisión y asesoría técnica pedagógica decretados por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación; de este modo se pretende que estén en posibilidades de dedicar más tiempo al trabajo académico y reducir la carga administrativa a que están sujetos. La principal aportación del manual, consiste en alinear y unificar los documentos legislativos, normativos y operativos con las funciones que un Supervisor de escuelas de organización multigrado realiza.

Palabras clave: Supervisión a profesores, administración educativa, escuela multigrado.

Abstract

This article makes reference to the multi-grade school's supervisor, whose characteristics require it stop, look back and observe the functions diversification put in place to ensure these kind of schools achieve good level of academic achievement, especially those in particularly difficult conditions; proposing a process of regulatory alignment to define and guide its functions and faculties derived from the authority granted to its function as basic education supervisor, recognizing profiles, parameters and indicators from assessment supervisor decreed by the National Institute for Educational Evaluation; thus it is intended that they be in position to dedicate more time to academic work and reduce the administrative burden to which they are subject. The main contribution of the Manual is to align and unify legislative, regulatory and operational documents with the functions that a multigrade schools supervisor performs.

Keywords: Supervising teachers, Educational Administration, Multigrade schools

Introducción

El cambio en el modelo educativo promovido por la Reforma Integral de la Educación Básica obliga la entrada del sistema educativo a un proceso de cambio en las esferas pedagógica, curricular, organizativa, administrativa, comunitaria, de participación social y política educativa; mismas que influyen en el logro educativo de las escuelas a decir de los Supervisores de escuelas multigrado participantes en el diplomado promovido en el 2012 por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales(FLACSO).

En los últimos años se han venido promoviendo acciones de formación y actualización de los docentes que desarrollan actividades de supervisión con la idea de fortalecer su función, privilegiando el trabajo académico como punto estratégico que ha

de apoyar el desarrollo del sistema educativo; de esto se deriva que no sólo se requiere una formación específica para favorecer la supervisión escolar, también se hace necesario actualizar los documentos operativos que guían la actuación de los diferentes actores del Sistema Educativo.

Como respuesta al reto, este artículo expone la serie de elementos que se tomaron en cuenta para construir un Manual de Trabajo del Supervisor de Escuelas Multigrado. En un primer apartado se presentan los antecedentes de los que surge la iniciativa para generar este documento; seguido de la exposición detallada del proceso de construcción a partir de una ruta crítica.

En la primera fase se presenta la revisión de la literatura sobre los manuales de funciones así como la exploración del campo de la supervisión de escuelas multigrado; en la segunda fase se elabora el Manual de Trabajo del Supervisor de Escuelas Multigrado con el trabajo colegiado de docentes investigadores y supervisores de los niveles de educación básica del Estado de Durango; el tercer apartado presenta el proceso de evaluación de forma y contenido a que fue expuesto el manual y los resultados de su ajuste; el cuarto apartado permite identificar el proceso de autorización que sigue el manual y el quinto apartado que contempla la publicación y difusión del mismo. Cerrando con las conclusiones obtenidas con el desarrollo de este proceso y los aprendizajes obtenidos de ello.

Antecedentes

En el año 2014, el Comité del Fideicomiso de Fondo Nacional para Escuelas de Calidad aprobó la Estrategia de Financiamiento e Impulso a Proyectos de Innovación Estatales para la Reforma Educativa, con el objetivo de alentar y apoyar, técnica y financieramente,

el desarrollo de proyectos de innovación educativa, orientados a atender el desarrollo, fortalecimiento y evaluación del Sistema Básico de Mejora. En este marco la Secretaría de Educación del Estado de Durango busca llevar a cabo acciones para elevar los resultados del Sistema Educativo Estatal como las que presenta en el “Documento Base del Proyecto de Innovación para el Fortalecimiento del Sistema Básico de Mejora Educativa en Durango” (SEEDb, 2014, pág. 38). En este contexto y con la idea de atender las necesidades y problemáticas que se presentan en las escuelas con mayores condiciones de desventaja en la entidad, se diseñó y sometió a un concurso Nacional el Proyecto de Innovación para el Fortalecimiento de la Educación Básica (PROYINN) en donde resulta ganador.

El objetivo del proyecto fue:

Contribuir a incrementar el logro educativo de lectura, escritura y matemáticas de los alumnos de las escuelas multigrado de educación básica, a través de la innovación en la implementación del Sistema Básico de Mejora Educativa, para lograr una educación de calidad, equidad y pertinencia en el estado de Durango (SEEDb, 2014, pág. 10)

En su tercer objetivo específico, el PROYINN se propone “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” (SEEDb, 2014, pág. 10) a este respecto, se propone como meta para los Ciclos Escolares 2014-2015 y 2015-2016, 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 lo cual se propone desarrollar productos como una plataforma informática de descarga administrativa, un manual de descarga administrativa para el supervisor, indicadores de evaluación de la supervisión de multigrado e implementar la figura de apoyo al trabajo administrativo de las escuelas multigrado.

Bajo esta panorámica, el equipo de la Unidad del Centro de Investigación e Innovación para el Desarrollo Educativo "Profesor Rafael Ramírez", queda a cargo de coordinar las acciones necesarias para elaborar esta serie de productos.

En este artículo se aborda el producto dos, Manual de Trabajo del Supervisor de Escuelas Multigrado, con el objetivo de: 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.

Proceso de construcción

Para el desarrollo de las actividades tendientes a la consecución de este objetivo se retomaron las propuestas de acción del Documento base del PROYINN a saber: 1) dar a conocer la ruta crítica para elaboración del Manual del Supervisor Multigrado, 2) elaborar Manual del Supervisor Multigrado, 3) impresión de Manuales del Supervisor Multigrado y 4) distribución de Manuales del Supervisor Multigrado.

Pero ¿desde qué perspectiva se aborda un proceso de supervisión educativa? En la revisión de la teoría, se encontró que un modelo de gestión permite la optimización de la ejecución de un proceso para incrementar la calidad y eficacia de un servicio, en este caso en el ámbito de la supervisión escolar. Desde esta perspectiva, se hace necesario determinar las funciones que se han de desarrollar para optimizar el tiempo empleado

en trámites y consultas de forma que se pueda enriquecer los espacios de tiempo destinados al acompañamiento académico a las escuelas. Los Manuales existentes fueron desarrollados con base a la Teoría de la Administración Clásica de Henry Fayol, en el apartado de funciones administrativas (Fayol, 1987) relacionadas con la integración de acciones administrativas, coordinación y sincronización de acciones; bajo los principios de "...división del trabajo, autoridad, responsabilidad, unidad de mando, subordinación, jerarquización, orden, espíritu de equipo y equidad" (Fayol, 1987, pág. 9).

Sin embargo, Pozner (2000), insta a "transformar la realidad escolar para transitar de un modelo de administración escolar enraizado en el pasado hacia un modelo de gestión educativa estratégica con visión de futuro" (IIPE, 2000, pág. 14); modelo bastante conocido en las escuelas en México debido a que fue generalizado por el programa de Escuelas de Calidad y se llevó a una gran cantidad de centros educativos. El presente manual, tenía que mantener un equilibrio entre un modelo de supervisión basado en una administración de modelo de gestión estratégica y la necesidad de alinear las leyes emergentes del Servicio Profesional Docente; en el modelo de gestión normativo, busca el crecimiento cuantitativo del sistema, centrando sus acciones en el trabajo, la norma, comunicación, estabilidad de acciones, centrado en la escuela bajo la coordinación de una autoridad (Ruiz, 2016). De este modo se llega a establecer un documento que emplea estos dos modelos de gestión administrativa operantes a la fecha en el Sistema Educativo Mexicano.

Para el desarrollo de este ejercicio, la primera acción fue nombrar a un docente investigador a cargo del desarrollo del proceso de construcción del manual, quien de

forma coordinada y colegiada con el equipo de la Unidad del CIIDE junto con los supervisores, llevó a término este proceso.

El siguiente paso, correspondió al diseño de una ruta crítica; entendida como Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT) por sus siglas en inglés, también conocido como diagrama PERT cuya función es “apoyar a la planeación y control que retrata de manera gráfica la forma óptima de obtener un objetivo predeterminado, generalmente en términos de tiempo” (Niebel & Fiebalds, 2009, pág. 20). A partir de ello se diseñó una basada en los elementos que se observan en la figura 1.

-
1. Análisis del manual existente de trabajo del Supervisor
 - a. Revisión de la literatura
 - b. Elaboración de cuestionario
 - c. Aplicación
 - d. Triangulación
 2. Elaboración del manual de trabajo del Supervisor
 - a. Selección de Supervisores
 - b. Revisión de propuesta
 - c. Integración de propuesta
 - d. Aplicación
 3. Evaluación parcial de la aplicación del manual
 - a. Diseño de escala estimativa
 - b. Aplicación de la escala estimativa
 - c. Análisis de resultados
 - d. Ajustes al manual
 4. Autorización del manual de trabajo del Supervisor
 - a. Diseño
 - b. Revisión y autorización
 5. Publicación y difusión del manual de trabajo para supervisores
 - a. Selección de imprenta
 - b. Gestión del recurso
 - c. Impresión
 - d. Presentación
 - e. Distribución
-

Figura 1. Ruta crítica para la elaboración del Manual del Supervisor
Fuente: Elaboración propia.

Análisis del manual existente de trabajo del Supervisor.

La ruta inicia con la revisión de la literatura basada en documentos internacionales, nacionales, leyes, normas, reglamentos y acuerdos que hacen referencia a la función del supervisor; encontramos variados elementos que permiten identificar diferentes perspectivas desde la administrativa hasta la académica.

De los 22 documentos operativos revisados, siete presentan carácter normativo y están vigentes a la fecha en México (SEP, 1946; SEP, 1981; SEP, 2014, SEP, 2004, SEP, 2010; SEP 2012, SEP, 2008; como se citó en SEEDc, 2016) se revisaron otros que auxilian en la operatividad del servicio de supervisión (SEP 2006a, SEP; 2006b, SEP, 2009 y Pozner, 2000; como se citó en SEEDc, 2016) el resto se consultaron para identificar el tipo de funciones que consideran. Uno de los documentos es emitido por un proyecto de la Secretaría de Educación (SEP, 2009; como se citó en SEEDc, 2016) y dos de ellos son recomendaciones emitidas para generar documentos normativos en materia de educación y supervisión (SEP, 2006a; SEP, 2006b; como se citó en SEED, 2015); seis presentan un organigrama detallado, (SEP, 1981; SEED, 2004; SEP, 2008; SEP, 2010; SEP, 2012 y SEP, 2014; como se citó en SEED, 2015); todos a excepción de (SEP, 2009; como se citó en SEED, 2015) detallan las funciones que ha de desempeñar el supervisor en su zona escolar desde diferentes perspectivas, de forma normativa y con un abordaje que priorice la función académica del supervisor como lo hace (Pozner, 2000; como se citó en SEEDc, 2015). Un dato importante recuperado en esta etapa es que todos los documentos analizados están vigentes a pesar de haber sido emitidos con mucha anterioridad como es el caso del Reglamento de las Condiciones de

Trabajo (SEP, 1946; como se citó en SEED, 2015)); sólo uno no es operativo debido a que ya existe otro que incluye y actualiza sus funciones.

Con base a los elementos encontrados, se diseñó una entrevista semi estructurada aplicada a un grupo de 30 supervisores representativos de los diferentes niveles educativos que conforman la educación básica (preescolar, primaria y secundaria) y cuya ubicación geográfica representara las diferentes regiones del estado y 16 funcionarios de la Secretaría de Educación del Estado de Durango. Los resultados de la aplicación arrojan siete categorías de análisis referidas al número de escuelas, tipo de apoyos para la supervisión, universo de atención, funciones que desarrolla como supervisor, acciones de capacitación en que participa, relación que posee su función con programas y la información que posee sobre el proyecto de innovación para el fortalecimiento de la educación básica en el estado de Durango.

De este proceso se obtiene que el supervisor se reitera como un agente de transformación, gestión, comunicación, enlace y mejora educativa; según los comentarios de los entrevistados. En ésta figura se centran gran parte de las capacitaciones y seguimiento de programas; poseen una visión amplia de la realidad educativa, debido a lo cual le han sido derivadas funciones de enlace entre las autoridades educativas, programas, proyectos y los centros escolares; lo que de manera reiterada eleva la carga administrativa que posee y disminuye el tiempo para el acompañamiento académico.

Por otra parte, se hizo evidente la falta de certeza en algunos procesos que permitieran determinar la función del supervisor y sus colaboradores dentro de la zona escolar de forma que se recuperara su misión para el logro de la mejora educativa. En

este sentido, a partir de la Reforma de la Educación Básica, se han venido definiendo el actuar para la supervisión y sus agentes; incorporando la figura del supervisor en diversos procesos de formación específica a su función.

En la revisión de antecedentes también se encontró que el cuerpo de supervisores llevó a cabo iniciativas de actualización a sus manuales con la idea de eficientar los procesos administrativos y ponderar la intervención académica de forma colaborativa con las autoridades educativas, mandos medios y jefaturas de sector; sin embargo, no llegaron a ser operables; aun así el propósito de fortalecimiento a la función supervisora es un tema que se encuentra en el análisis de diferentes instancias de la Secretaría de Educación con la idea de fortalecer la participación académica del supervisor y garantizar la educación de calidad propuesta en la actual Reforma Educativa.

Al entrevistar a los supervisores para identificar los perfiles y rasgos para desempeñar su función se encontró que la antigüedad oscila entre 0 y 27 años de servicio, de los cuales destacando que 19 tienen una antigüedad entre los 0 y los 20 años de servicio; las capacitaciones que han recibido para fortalecer la función supervisora, destacan: diplomados (19 supervisores señalaron al menos uno de los siguientes: supervisión efectiva, habilidades gerenciales y supervisión educativa); cursos (cinco supervisores dijeron que aquellos donde les explican cómo atender el Consejo Técnico Educativo, otros tres dijeron que los Talleres Generales de Actualización) y estudios de maestría (cinco supervisores). Cuatro supervisores no han recibido ninguna asesoría o capacitación.

En cuanto a las funciones que desempeñan como supervisores, se obtuvieron 26 funciones, entre las que más se repiten son: asesoría pedagógica (20 menciones),

administración (13 menciones), seguimiento (11 menciones), acompañamiento (ocho menciones), capacitación (ocho menciones), evaluación (siete menciones) y enlace (siete menciones).

Al solicitarles que especificaran las funciones que desempeñan con relación a los programas educativos que operan en su zona escolar, se construyó una lista de 22 funciones encontrando: seguimiento (13), acompañamiento (siete), informativa (cinco), evaluación (cinco) y asesoría (cuatro).

Elaboración del manual de trabajo del supervisor.

Para este apartado se conformó un grupo colegiado de supervisores que atienden escuelas multigrado, pertenecientes a los niveles y modalidades de educación básica como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.

Listado de niveles con representación en el colegiado para la construcción del manual de funciones.

Nivel	No. de Representantes
Preescolar Federal	1
Primaria Estatal	2
Primaria Federal	4
Primaria Indígena	1
Primaria Intercultural	1
Telesecundaria	1

Fuente: Elaboración propia.

En colegiado revisaron sus funciones confrontándolas con los documentos operativos y normativos de la Secretaría de Educación Pública, llevando a cabo procesos exhaustivos de análisis y alineación de funciones y acciones que lleva a cabo un supervisor para desarrollar su trabajo.

El manual quedó integrado por nueve apartados que abordan los antecedentes, proceso de construcción, marco legal, alcances y atribuciones, estructura ocupacional, funciones del supervisor multigrado, siglas y referencias.

Los antecedentes incluyen los resultados de la revisión de literatura sobre las funciones del supervisor, se incorporan los elementos jurídico normativos presentados de forma jerarquizada con apego a la propuesta de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto; en un orden descendente (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2005) como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2.
Jerarquización de documentos jurídico – administrativos.

No.	Documento
1	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2	Leyes.
3	Códigos.
4	Reglamentos.
5	Decretos.
6	Convenios.
7	Acuerdos.
8	Circulares y/u Oficios.
9	Documentos Normativo – Administrativos (manuales, guías o catálogos).
10	Otras disposiciones.

Fuente: Secretaría de Relaciones Exteriores, (2005)

Los Alcances y Atribuciones de la función supervisora, permiten identificar la transcripción textual y completa de las atribuciones de la supervisión según la Ley del Servicio Profesional Docente y sus leyes Secundarias como son la Ley General de

Educación, Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación y la Ley General del Servicio Docente.

A partir del Catálogo vigente de Categorías de la Secretaría de Educación Pública para el año 2016, se identifican las características de la estructura ocupacional correspondientes al Supervisor, recuperando el nombre de la función, las especificaciones del puesto, sus mecanismos de comunicación, así como el propósito para el que fue creado.

El apartado correspondiente a las funciones que dan cuenta del actuar del Supervisor en las escuelas multigrado está estructurado en cinco dimensiones que se presentan en forma descriptiva para facilitar su interpretación y guardan correspondencia con las dimensiones presentadas en el año 2015 por el Instituto Nacional de la Evaluación Educativa en el documento Perfiles, parámetros e Indicadores para personal con funciones de dirección, supervisión y de asesoría técnica pedagógica.

Se conformaron cinco dimensiones integradas por 19 categorías en referencia a:
1.1 Misión Escolar, 1.2 Normalidad Mínima, 1.3 Liderazgo, 2.1 Acompañamiento, 2.2 Coordinación, 2.3 Asesoría, 2.4 Evaluación, 3.1 Desarrollo Profesional, 3.2 Trabajo Colaborativo, 3.3 Recursos, 3.4 Gestión, 3.5 Coordinación de Actividades, 3.6 Enlace, 3.7 Vinculación, 4.1 Gestión de recursos, 4.2 Promoción de equidad, 5.1 Promoción de valores universales, 5.2 Comunicación, 5.3 Colaboración y medicación con padres de familia

Estas categorías se describen en 143 funciones que el supervisor ha de desempeñar en su labor y están contempladas en al menos 13 documentos (entre emitidos por la SEP y otros productos del trabajo colegiado por la supervisión)

Se cierra el Manual con una serie de referentes que sirvieron como sustento teórico – práctico en la construcción del documento; así mismo, estas referencias podrán apoyar al supervisor para identificar los detalles y características necesarios para su actuación en el contexto escolar.

Evaluación parcial de la aplicación del manual.

Una vez conformado un documento de trabajo, se presentó al colegiado de supervisores, coordinadores del CIIDE y sus unidades, jefes de departamento de educación básica y los coordinadores de programas; a quienes fue entregada la versión preliminar y junto con algunos infogramas para llevar a cabo un análisis.

La evaluación del documento se llevó a cabo en dos reuniones con la modalidad de Taller, en donde se retomaron las propuestas de modificación y ajuste; asimismo se presentó el documento en el un Coloquio de Investigación e Innovación (SEEDa, 2015) en donde se analizó su contenido y se realizaron propuestas para su difusión.

La revisión final se abordó con la guía de una rúbrica para evaluar el estilo y contenido del documento; como resultado de este proceso se llevó a cabo el ajuste de las funciones según se consideró pertinente.

Autorización del Manual de Trabajo del Supervisor.

Dado que la intención para desarrollar este proceso es que sea difundido y operado en las supervisiones multigrado, el documento se entrega a la Coordinación Estatal del Centro de investigación e Innovación para el Desarrollo Educativo, quien establece un vínculo con la Dirección de Asuntos Jurídicos y Laborales de la SEED para incorporar el apartado de Alcances del Supervisor así como encargarse de hacer una revisión exhaustiva de forma que las funciones descritas no lesionen los intereses laborales de

los Supervisores así como también verificar que el documento presente alineación de contenido con la Ley del Servicio Profesional Docente y sus leyes secundarias.

Publicación y difusión del manual de trabajo para supervisores.

La publicación y difusión del Manual es la quinta etapa de la ruta crítica planteada para la elaboración y desarrollo. Este apartado se deja en manos de la Coordinación del PROYINN, quienes apegados al protocolo que marca la SEED para la publicación de documentos normativos se encargaron de a) seleccionar la imprenta que se haría cargo del proceso, b) gestionaron el recurso para la impresión, c) entregaron en documento para su impresión y d) organizaron la forma en que se habría de presentar una vez autorizado por el Secretario de Educación del Estado de Durango, e) se encargaron de la forma en que sería distribuido de manera formal para su empleo como documento operativo.

En cuanto a su difusión, se propone una estrategia basada la presentación con supervisores, jefes de sector y autoridades educativas; con este propósito se diseñaron infografías, trípticos, presentaciones electrónicas, un artículo académico y una presentación en un medio televisivo; con la intención de proyectar el Manual y posicionarlo como un documento operativo entre los supervisores y como referente para las autoridades educativas.

Conclusiones

La educación básica abarca un campo amplio, que comprende los niveles de preescolar en sus modalidades: estatal, federal, indígena; primaria en sus modalidades: estatal, federal, indígena; secundaria en sus modalidades: estatales, generales, técnicas y

telesecundarias y a pesar de esa enorme variabilidad y dispersión de tareas, el supervisor logra converger en sus funciones para desempeñar un buen servicio.

La construcción del Manual de funciones del Supervisor de Escuelas de Educación Básica (Multigrado), es un proceso desarrollado para alinear y guiar las acciones del Supervisor de Educación Básica que acompaña escuelas multigrado, con las actuales reformas en materia educativa; surge de un contexto diverso y de la necesidad sentida de los supervisores por unificar los criterios de intervención en su campo de actuación; así también es un medio para el seguimiento y comunicación ya que guía los diferentes procesos de información, organización y funcionamiento de la zona. Esto es, si bien es cierto que se requiere impulsar un modelo de acompañamiento, seguimiento y descarga administrativa que haga operativo el sistema educativo para las escuelas multigrado; también es cierto que se hace necesario ajustar los documentos operativos para darles vida en la realidad.

A lo largo de su construcción y al interior del colegiado, las reflexiones fueron profundas e incisivas en el sentido de priorizar la necesidad de identificar la actuación real del supervisor y cotejarla con las funciones que los documentos que la propia Secretaría de Educación Pública, a través de sus Programas y Proyectos emite; a fin obtener las funciones reales que se desarrollan en el campo educativo; en este sentido los supervisores dieron cuenta de las carencias con las que en muchas de las ocasiones operan sus funciones y de las dificultades de acceso para recorrer las zonas debido a las características geográficas que en ocasiones hacen imposible llevar a cabo la labor que el “deber ser” exige.

El proceso desarrollado es parte de los esfuerzos del gobierno federal para la optimización, homologación y mejora continua de sus procesos y con el “propósito de impulsar una gestión institucional eficaz, eficiente que permita dar seguimiento a la operación de procesos y la verificación de los resultados que se obtienen” (SFP, 2016, pág. 3)

A la fecha, el resultado de este trabajo se encuentra en revisión por parte de las autoridades de Secretaría de Educación del Estado de Durango a través de sus diferentes instancias con la idea de generalizarlo a otros niveles educativos de forma que sea posible transferir las funciones sustantivas a todos los Supervisores de los niveles de educación básica.

Referencias

Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo.

IIPE. (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Autor.

Niebel, W., & Fiebalds, A. (2009). *Ingeniería Industrial. Métodos, estándares y diseño de trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Ruiz, G. (15 de septiembre de 2016). *educar*. Obtenido de <http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=91901>

Secretaría de Relaciones Exteriores. (2005). *Guía técnica para la elaboración de manuales de organización*. México: DGPOP.

SEEDa. (14 de Diciembre de 2015). Coloquio de Investigación e Innovación. *Taller para el análisis del manual del Supervisor con Escuelas Multigrado*. Mapimí, Durango, México.

SEEDb. (2014). *Documento Base del Proyecto de Innovación para el Fortalecimiento del Sistema Básico de Mejora Educativa en Durango*. Durango: Autor.

SEEDc. (2015). *Estrategia de Difusión. Productos de descarga administrativa de la supervisión escolar*. México: Autor.

SEEDd. (2016). *Manual de Funciones del Supervisor de Escuelas Multigrado de Educación Básica*. Durango, México: Autor.

SFP. (2016). *Guía para la optimización, estandarización y mejora continua de procesos*.

Obtenido de gob.mx:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Gu_a_para_la_Optimizaci_n__Estandarizaci_n_y_Mejora_Continua_de_Procesos.pdf