

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**DOCTORADO EN EDUCACIÓN
CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**



**OPTIMIZACIÓN DE LA LABOR TÉCNICO-DOCENTE:
EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA PARA LA
FORMULACIÓN DE UN PROTOCOLO INNOVADOR**

**PRESENTADO POR:
ERUBEY LEONEL AGUDO ARENAS
CIP 9-727-1229**

Trabajo de grado para optar al título de Doctor en Educación con énfasis en
Administración Educativa

**Ciudad de Panamá, República de Panamá
2026**



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DP-F-016



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Aprobado en Consejo de Investigación CI.02-26 del 13 de febrero 2026

1. Acta N° 13-08-2026
2. Nombre del Estudiante: Erubey Leonel Agudo Arenas
3. Cédula: 9-727-1229
4. Unidad Académica: Facultad de Ciencias de la Educación
5. Programa: Doctorado en Educación con énfasis en Administración Educativa
6. Título del Trabajo de Graduación: “Optimización de la Labor Técnico-Docente: Evaluación de la Eficacia de la Supervisión Educativa para la Formulación de un Protocolo Innovador.”
7. Año Académico de ingreso al programa: II Semestre 2022
8. Abreviatura trabajo de graduación: DOED
9. Número de trabajo de graduación: 819
10. Código de asignatura del trabajo de graduación: 28768
11. Código de horario del trabajo de Graduación: 9321
12. Evaluación del tribunal examinador:

Nombre	Cargo	Calificación		Firmas
		Número	*Letra	
Dianelsa de Batista	Presidente	100	Sien	<i>[Firma]</i>
Migdalia Bustamante	Miembro	100	Con	<i>[Firma]</i>
Eric Precilla	Miembro	100	Con	<i>[Firma]</i>
Promedio				

*La letra se refiere a la nota de aprobación (A o B).

13. Observaciones Generales del Tribunal examinador (si las hay):

Solicitamos su publicación y enviar documentos de Legajo del Medulla.

14. Firma del Estudiante *[Firma]*

15. Firma del Director / Coordinador de Investigación y Postgrado o Coordinador del programa

[Firma]

16. Firma del Representante de la Vicerrectoría de investigación y postgrado

[Firma]

17. Fecha del Acto de Sustentación: 17 de abril del 2026

DEDICATORIA

A Dios, por concederme la fortaleza, la fe y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa trascendental de mi vida académica y profesional.

A mi madre, la profesora Araceli Arenas Estrada, quien con su ejemplo de vocación, disciplina y amor por la educación sembró en mí la convicción de que el conocimiento transforma vidas. Aunque en diciembre de 2023 una isquemia limitó su lucidez, sé que en su corazón sigue orgullosa de su hijo. Este logro también es suyo.

A mi padre, Leonidas «Papito» Agudo Urieta, quien partió el 18 de febrero de 2026, pero no sin antes escuchar mi promesa de culminar este doctorado. Hoy cumplo esa promesa, dedicándole esta tesis con profundo amor, gratitud y respeto eterno.

A mi esposa, Azucena Macciel Franco Rosario, compañera de vida desde el año 2005, gracias por tu apoyo incondicional, tu paciencia y por creer siempre en mí.

Y a mi hijo, Enzo Rafael Agudo Franco, quien llegó a mi vida en septiembre de 2022. Cada ausencia y sacrificio tuvo un propósito: que algún día te sientas orgulloso de tu padre.

A ustedes, mi familia, dedico este logro.

Erubey Leonel Agudo Arenas

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi profundo agradecimiento a la Universidad de Panamá, especialmente a la Facultad de Ciencias de la Educación, por brindarme la oportunidad de culminar este programa doctoral en una institución de alto prestigio académico. De manera especial, expreso mi más sincero agradecimiento a la Dra. Migdalia Bustamante, Decana de la Facultad de Ciencias de la Educación y tutora durante mi proceso doctoral, por su orientación constante y valioso acompañamiento en el desarrollo de esta investigación. Asimismo, agradezco a la Dra. Yolanda de Cohn, por brindarme la oportunidad de ingresar al programa doctoral, marcando el inicio de este importante camino académico. De igual forma, extiendo mi reconocimiento a la Dra. Dianelsa Oliver de Batista, asesora de esta tesis, por su apoyo, dedicación y acompañamiento durante la fase final de este proceso investigativo.

Extiendo también mi gratitud a mis compañeros del doctorado, quienes con el tiempo se convirtieron en verdaderos amigos. Agradezco especialmente a Elda de Badillo, Yamileth González, Dayra Gaitán, Rufino Rodríguez y David Sanjur, por su compañerismo, sus consejos y por contribuir a un ambiente de apoyo durante este proceso académico.

A todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron con su apoyo y motivación, expreso mi más sincero agradecimiento.

Erubey Leonel Agudo Arenas

RESUMEN EJECUTIVO

La supervisión educativa constituye un componente estratégico en los sistemas educativos contemporáneos, al orientar los procesos de mejora pedagógica y fortalecer la calidad de la enseñanza–aprendizaje. La presente investigación, titulada «Optimización de la labor técnico-docente: evaluación de la eficacia de la supervisión educativa para la formulación de un protocolo innovador», tuvo como objetivo evaluar la eficacia del modelo de supervisión educativa vigente para diseñar un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente que contribuya al fortalecimiento de la práctica pedagógica y al mejoramiento de los procesos educativos.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión integral del fenómeno analizado. En el componente cuantitativo se aplicaron cuestionarios estructurados con escala tipo Likert dirigidos a docentes y supervisores regionales, cuyos datos fueron procesados mediante estadística descriptiva. Por su parte, el componente cualitativo incluyó entrevistas a directivos de centros educativos, lo que permitió profundizar en las percepciones y experiencias relacionadas con los procesos de supervisión y acompañamiento pedagógico.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación es de tipo descriptiva con alcance interpretativo, ya que permite caracterizar el estado actual de la supervisión educativa y analizar las percepciones de los actores involucrados, sin establecer relaciones causales de tipo inferencial. El diseño es no experimental y transversal, dado que la recolección de los datos se realizó en un único momento durante el período comprendido entre febrero y marzo de 2026.

La población estuvo conformada por supervisores regionales de educación, docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera y directivos técnico-docentes de dichas instituciones, pertenecientes a la Región Educativa de Veraguas.

Los resultados evidencian que, aunque la supervisión educativa cumple un rol relevante dentro de la gestión institucional, persisten debilidades en la sistematicidad del acompañamiento pedagógico, la calidad de la retroalimentación didáctica y la incorporación de estrategias innovadoras en la práctica docente. Asimismo, se identifica la necesidad de fortalecer un enfoque de supervisión más colaborativo, formativo y orientado al desarrollo profesional del profesorado.

En función de los hallazgos, se propone un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente basado en procesos sistemáticos de observación de aula, retroalimentación profesional y seguimiento formativo. Finalmente, se recomienda al Ministerio de Educación promover programas de formación continua dirigidos a supervisores y directivos, así como institucionalizar modelos de supervisión centrados en el acompañamiento pedagógico y la mejora continua de la práctica docente.

Palabras clave: supervisión educativa, acompañamiento pedagógico, labor técnico-docente, mejora educativa.

ABSTRACT

Educational supervision constitutes a strategic component within contemporary educational systems, as it guides pedagogical improvement processes and strengthens the quality of teaching and learning. The present study, entitled “Optimization of Technical-Teaching Work: Evaluation of the Effectiveness of Educational Supervision for the Formulation of an Innovative Protocol,” aimed to evaluate the effectiveness of the current educational supervision model in order to design an innovative technical-teaching support protocol that contributes to strengthening pedagogical practice and improving educational processes.

The study was conducted under a mixed-methods approach, integrating quantitative and qualitative methods to achieve a comprehensive understanding of the phenomenon under study. In the quantitative component, structured questionnaires with a Likert-type scale were administered to teachers and regional supervisors, and the data were analyzed using descriptive statistics. The qualitative component included interviews with school administrators, allowing for a deeper understanding of perceptions and experiences related to educational supervision and pedagogical support processes. Methodologically, the research is descriptive and explanatory in nature, with a cross-sectional design, since data were collected at a single point in time during the period from February to March 2026.

The population consisted of regional education supervisors, teachers from three educational institutions in the Santiago district, and technical-teaching administrators from these institutions, all belonging to the Regional Directorate of Education of Veraguas.

The results indicate that, although educational supervision plays a relevant role in institutional management, there are still weaknesses in the systematic implementation of pedagogical support, the quality of didactic feedback, and the incorporation of innovative strategies in teaching practice. Furthermore, the need to strengthen a more collaborative, formative, and professionally oriented supervision approach is identified.

Based on the findings, an innovative technical-teaching support protocol is proposed, grounded in systematic classroom observation, professional feedback, and formative follow-up processes. Finally, it is recommended that the Ministry of Education promote continuous training programs for supervisors and school administrators, as well as institutionalize supervision models focused on pedagogical support and continuous improvement of teaching practice

Keywords: educational supervision, pedagogical support, teaching practice, educational improvement.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN EJECUTIVO	v
ABSTRACT	vii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE GRÁFICAS	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE CUADROS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Situación actual del problema	2
1.2 Planteamiento del problema.....	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 Hipótesis	6
1.5 Delimitación	7
1.6 Justificación	9
1.7 Limitaciones	10
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	11
2.1 Estado del arte.....	12
2.2 Estudios investigativos actuales	12
2.3 Marco conceptual	18
2.3.1 Eficacia de la supervisión educativa	18
2.3.2 Optimización de la labor técnico-docente	34
2.3.3 La supervisión educativa de Panamá	36
2.4 Marco legal de la supervisión.....	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	40
3.1 Diseño de la investigación.....	41
3.1.1 Tipo de Investigación.....	41
3.2 Fuentes de recolección	42
3.3 Definición conceptual de las variables.....	43
3.4 Definición operacionalización.....	44
3.5 Población y muestra	47
3.5.1 Muestra	47
3.5.2 Tipo de muestreo	49
3.5.3 Criterio de inclusión y exclusión	50
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos y análisis de datos	53
3.6.1 Técnica de investigación	53
3.6.2 Instrumento	54
3.6.3 Análisis de datos.....	55
3.7 Validez y confiabilidad	56
3.8 Procedimiento metodológico.....	58
Fase N.º 1: Análisis cuantitativo (estadística descriptiva)	58

Fase N.º 2: Análisis cualitativo (interpretación y categorización).....	59
Fase N.º 3: Procedimiento de recolección de datos	60
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	61
4.1 Descripción de los resultados	62
4.2 Análisis de los resultados.....	63
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	133
5.1 Análisis y discusión de los resultados.....	134
5.2 Conclusiones	138
5.3 Recomendaciones.....	142
5.4 Relación con otras Investigaciones	144
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	148
6.1 Título de la Propuesta	149
6.2 Formulación de objetivos	149
6.2.1 Objetivo general.....	149
6.2.2 Objetivos específicos.....	149
6.3 Justificación	150
6.4 Descripción	151
6.5 Actividades sugeridas.....	152
Fase 1: Socialización del protocolo.....	153
Fase 2: Implementación del acompañamiento pedagógico	153
Fase 3: Seguimiento y mejora continua	154
6.6 Recursos	159
6.6.1 Recursos humanos	159
6.6.2 Recursos materiales.....	159
6.6.3 Recursos financiero o económicos.....	160
6.7 Presupuesto.....	160
6.8 Evaluación	162
REFERENCIAS	164
ANEXOS	168

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica N.º 1: Sexo y años de servicio	65
Gráfica N.º 2: Utilizo protocolos estandarizados para evaluar de manera objetiva el desempeño de los docentes a mi cargo.....	67
Gráfica N.º 3: El tiempo dedicado al acompañamiento pedagógico en el aula es mayor que el tiempo dedicado a la revisión de documentos administrativos	69
Gráfica N.º 4: Elaboro informes de supervisión que incluyen planes de acción específicos para que el docente supere sus debilidades.	71
Gráfica N.º 5: Participo en jornadas de capacitación sobre modelos innovadores de supervisión y liderazgo.....	73
Gráfica N.º 6: Promuevo el intercambio de buenas prácticas entre los docentes que superviso.....	75
Gráfica N.º 7: Ajusto mis criterios de supervisión según necesidades específicas de cada centro educativo (Urbano rural)	77
Gráfica N.º 8: Observo mejoras tangibles en las prácticas pedagógicas de los docentes tras la aplicación del seguimiento.....	79
Gráfica N.º 9: Hago uso de herramientas digitales para agilizar el registro y envío de las actas de supervisión.....	81
Gráfica N.º 10: Los docentes muestran apertura para implementar los cambios metodológicos propuestos en las actas de visita.....	83
Gráfica N.º 11: Evalué mi propia labor supervisora para identificar áreas en las que puedo ser más eficiente.	85
Gráfica N.º 12: Se evidencia una alineación entre la planificación docente supervisada y los aprendizajes logrados por los estudiantes.....	87
Gráfica N.º 13: Considero que el modelo de supervisión actual contribuye directamente a elevar los estándares de calidad del centro educativo.....	89
Gráfica N.º 14: El desempeño técnico de los docentes supervisados muestra mayor rigor científico y pedagógico	91
Gráfica N.º 15: Los docentes han integrado el uso de recursos didácticos innovadores de forma sistemática	93
Gráfica N.º 16: La labor docente se percibe más profesionalizada y orientada a resultados institucionales.....	95
Gráfica N.º 17: Sexo y años de servicio	98
Gráfica N.º 18: El supervisor realiza visitas de acompañamiento con una frecuencia programada y comunicada previamente.	100

Gráfica N.° 19: La retroalimentación recibida tras la supervisión es constructiva centrada en la mejora pedagógica y no únicamente en aspectos administrativos.	102
Gráfica N.° 20: Existe un clima de confianza y respeto mutuo durante el proceso de supervisión educativa.....	104
Gráfica N.° 21: El supervisor demuestra dominio de las tendencias pedagógicas actuales al sugerir estrategias de enseñanza.	106
Gráfica N.° 22: El supervisor utiliza instrumentos de evaluación claros y conocidos por mí antes de la visita.	108
Gráfica N.° 23: Las observaciones recibidas son precisas y fáciles de implementar en mi contexto educativo.....	110
Gráfica N.° 24: El supervisor fomenta el diálogo abierto para discutir los desafíos que enfrento en el aula.....	112
Gráfica N.° 25: Se realiza un seguimiento posterior para verificar los avances tras la supervisión.....	114
Gráfica N.° 26: Las sugerencias del supervisor me han permitido mejorar la planificación de mis secuencias didácticas.	116
Gráfica N.° 27: He logrado optimizar el uso del tiempo y de los recursos tecnológicos en el aula gracias al acompañamiento técnico.	118
Gráfica N.° 28: El acompañamiento técnico ha favorecido la integración pedagógica de recursos tecnológicos en mi práctica docente.	120
Gráfica N.° 29: El proceso de supervisión motiva mi actualización constante y el fortalecimiento de mis competencias profesionales.....	122
Gráfica N.° 30: Considero que mi capacidad para evaluar aprendizajes por competencias ha mejorado.	124
Gráfica N.° 31: Los ajustes realizados en mi práctica docente han mejorado la participación de mis estudiantes.	126
Gráfica N.° 32: Mi labor técnico-docente es ahora más organizada y eficiente tras los procesos de supervisión.....	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.º 1: Sexo y años de servicio.....	65
Tabla N.º 2: Utilizo protocolos estandarizados para evaluar de manera objetiva el desempeño de los docentes a mi cargo.....	67
Tabla N.º 3: El tiempo dedicado al acompañamiento pedagógico en el aula es mayor que el tiempo dedicado a la revisión de documentos administrativos.....	69
Tabla N.º 4: Elaboro informes de supervisión que incluyen planes de acción específicos para que el docente supere sus debilidades	71
Tabla N.º 5: Participo en jornadas de capacitación sobre modelos innovadores de supervisión y liderazgo.....	73
Tabla N.º 6: Promuevo el intercambio de buenas prácticas entre los docentes que superviso.....	75
Tabla N.º 7: Ajusto mis criterios de supervisión según necesidades específicas de cada centro educativo (urbano rural).....	77
Tabla N.º 8: Observo mejoras tangibles en las prácticas pedagógicas de los docentes tras la aplicación del seguimiento	79
Tabla N.º 9: Hago uso de herramientas digitales para agilizar el registro y envío de las actas de supervisión.....	81
Tabla N.º 10: Los docentes muestran apertura para implementar los cambios metodológicos propuestos en las actas de visita.....	83
Tabla N.º 11: Evalúo mi propia labor supervisora para identificar áreas en las que puedo ser más eficiente.....	85
Tabla N.º 12: Se evidencia una alineación entre la planificación docente supervisada y los aprendizajes logrados por los estudiantes.....	87
Tabla N.º 13: Considero que el modelo de supervisión actual contribuye directamente a elevar los estándares de calidad del centro educativo.....	89
Tabla N.º 14: El desempeño técnico de los docentes supervisados muestra mayor rigor científico y pedagógico.....	91
Tabla N.º 15: Los docentes han integrado el uso de recursos didácticos innovadores de forma sistemática.....	93
Tabla N.º 16: La labor docente se percibe más profesionalizada y orientada a resultados institucionales.....	95
Tabla N.º 17: Sexo y años de servicio.....	98
Tabla N.º 18: El supervisor realiza visitas de acompañamiento con una frecuencia programada y comunicada previamente	100
Tabla N.º 19: La retroalimentación recibida tras la supervisión es constructiva centrada en la mejora pedagógica y no únicamente en aspectos administrativos.....	102

Tabla N.° 20: Existe un clima de confianza y respeto mutuo durante el proceso de supervisión educativa.....	104
Tabla N.° 21: El supervisor demuestra dominio de las tendencias pedagógicas actuales al sugerir estrategias de enseñanza.	106
Tabla N.° 22: El supervisor utiliza instrumentos de evaluación claros y conocidos por mí antes de la visita.....	108
Tabla N.° 23: Las observaciones recibidas son precisas y fáciles de implementar en mi contexto educativo.....	110
Tabla N.° 24: El supervisor fomenta el diálogo abierto para discutir los desafíos que enfrente en el aula.....	112
Tabla N.° 25: Se realiza un seguimiento posterior para verificar los avances tras la supervisión.....	114
Tabla N.° 26: Las sugerencias del supervisor me han permitido mejorar la planificación de mis secuencias didácticas.	116
Tabla N.° 27: He logrado optimizar el uso del tiempo y de los recursos tecnológicos en el aula gracias al acompañamiento técnico.	118
Tabla N.° 28: El acompañamiento técnico ha favorecido la integración pedagógica de recursos tecnológicos en mi práctica docente.	120
Tabla N.° 29: El proceso de supervisión motiva mi actualización constante y el fortalecimiento de mis competencias profesionales.....	122
Tabla N.° 30: Considero que mi capacidad para evaluar aprendizajes por competencias ha mejorado.....	124
Tabla N.° 31: Los ajustes realizados en mi práctica docente han mejorado la participación de mis estudiantes.....	126
Tabla N.° 32: Mi labor técnico-docente es ahora más organizada y eficiente tras los procesos de supervisión.....	128

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N.º 1 Operacionalización de las variables	45
Cuadro N.º 2: Distribución de la población	47
Cuadro N.º 3: Criterio de inclusión y exclusión	51
Cuadro N.º 4: Confiabilidad de los instrumentos.....	58
Cuadro N.º 5: Análisis del instrumento cualitativo	131
Cuadro N.º 7: Actividades sugeridas en la propuesta.....	153
Cuadro N.º 8: Presupuesto	161

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N.º 1: Encuesta a docentes	169
Anexo N.º 2: Encuesta a supervisores	172
Anexo N.º 3: Entrevista a directivos	175
Anexo N.º 4: Criterio de informado	177
Anexo N.º 5: Declaración de consentimiento	179
Anexo N.º 6: Nota de Visto Bueno de permiso a la Dirección Regional de Educación de Veraguas	180
Anexo N.º 7: Certificación Validación de los instrumentos	181
Anexo N.º 8: Certificación del docente de español	183

INTRODUCCIÓN

La supervisión educativa constituye uno de los pilares fundamentales para el fortalecimiento de la calidad de los sistemas educativos contemporáneos. Más allá de su función tradicional de control administrativo, la supervisión pedagógica se concibe actualmente como un proceso estratégico orientado al acompañamiento profesional del docente, la mejora continua de las prácticas de enseñanza y el fortalecimiento de los procesos de aprendizaje. En este sentido, el supervisor educativo desempeña un rol clave como agente dinamizador de la gestión pedagógica dentro de los centros escolares.

En el contexto educativo panameño, la supervisión educativa se encuentra regulada por diversas normativas y lineamientos institucionales orientados a garantizar la eficiencia del sistema educativo. De acuerdo con el Plan General de Supervisión Educativa en Panamá, la función supervisora contempla múltiples dimensiones relacionadas con el seguimiento de la gestión pedagógica, la evaluación del desempeño docente, la supervisión de la jornada laboral y el acompañamiento a los procesos educativos. Estas acciones buscan fortalecer la calidad del servicio educativo y contribuir al mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes.

Sin embargo, en la práctica educativa actual, diversos estudios y diagnósticos institucionales evidencian que la supervisión educativa enfrenta desafíos asociados a la predominancia de enfoques administrativos sobre los procesos pedagógicos, limitando en algunos casos el impacto formativo del acompañamiento docente. Esta situación plantea la necesidad de reorientar los

procesos de supervisión hacia modelos más colaborativos, reflexivos e innovadores, centrados en el acompañamiento pedagógico y el desarrollo profesional del profesorado.

En este contexto, la presente investigación analiza la supervisión educativa como un proceso dinámico de mejora continua orientado a fortalecer las competencias profesionales del docente y a optimizar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje. El estudio propone una visión transformadora de la supervisión educativa, en la cual el acompañamiento pedagógico, la retroalimentación formativa y la reflexión profesional constituyen elementos esenciales para el mejoramiento de la práctica educativa.

Tomando en consideración lo anterior, se desarrolla la investigación titulada «Optimización de la labor técnico-docente: evaluación de la eficacia de la supervisión educativa para la formulación de un protocolo innovador», cuyo propósito es analizar la eficacia del modelo de supervisión vigente y proponer un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente que contribuya al fortalecimiento de la gestión pedagógica en los centros educativos. El presente estudio está estructurado en seis (6) capítulos, los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I presenta los aspectos generales de la investigación, donde se expone la situación problemática, el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos de la investigación (general y específicos), así como la delimitación y las limitaciones del estudio. Este capítulo establece el marco contextual y conceptual que orienta el desarrollo de la investigación.

El Capítulo II desarrolla el marco referencial, el cual constituye la base teórica del estudio. En esta sección se analizan los antecedentes de investigación, el estado del arte y los fundamentos conceptuales relacionados con la supervisión educativa y la optimización de la labor técnico-docente. Asimismo, se presenta la operacionalización de las variables que sustentan el análisis investigativo.

El Capítulo III describe el marco metodológico de la investigación. En este apartado se especifica el enfoque y tipo de investigación, el paradigma que orienta el estudio, la formulación de las hipótesis, así como la descripción de la población y la muestra. Igualmente, se detallan las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el procedimiento de aplicación y los métodos de análisis utilizados para garantizar la validez y confiabilidad del estudio.

El Capítulo IV presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación dirigidos a supervisores, docentes y directivos de los centros educativos seleccionados. Los resultados se exponen mediante tablas y gráficos estadísticos que facilitan la comprensión de las tendencias identificadas en el estudio.

El Capítulo V desarrolla la discusión de los resultados, en la cual se contrastan los hallazgos obtenidos con los fundamentos teóricos y los antecedentes investigativos revisados. Este análisis permite identificar las principales fortalezas y debilidades del modelo de supervisión educativa vigente, así como las necesidades de acompañamiento pedagógico del personal docente.

Finalmente, el Capítulo VI presenta la propuesta de investigación, consistente en un *Protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente para el fortalecimiento de la supervisión pedagógica en los centros educativos de educación básica*. En este apartado se describen los objetivos de la propuesta, su justificación, las estrategias de implementación, los recursos necesarios y los mecanismos de evaluación que permitirán valorar su impacto en la mejora de la práctica educativa.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 Situación actual del problema

El modelo de Supervisión de Educación en Panamá se viene desarrollando desde el año 1904 como una inspección profesionalizada, ubicada en el ámbito educativo con capacidad de trabajar en red para dinamizar y coordinar la administración del servicio de los centros escolares, con el fin de mejorar los procesos de enseñanza/aprendizaje. Aunque la Ley 47 de 1946 Orgánica de Educación, reformada por la Ley 34 de 1995 consagra la supervisión educativa como un eje prioritario para el perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo nacional, su ejecución actual atraviesa un momento crítico. En este sentido, (Saldaña López, 2024) señala que «El sistema educativo panameño se encuentra en constante transformación, presionando al Estado para que se adapte a las nuevas realidades y le plantee nuevas demandas a las que debe responder de manera apropiada». Según lo planteado por el autor, este subraya la naturaleza dinámica y dialéctica del sistema educativo en Panamá, el cual no es un ente estático, sino un organismo en continua evolución. Esta «transformación constante» referida implica que las estructuras tradicionales de supervisión y gestión, diseñadas para realidades del siglo pasado, están siendo desbordadas por nuevas demandas sociales, tecnológicas y pedagógicas.

Por su parte, (SUMMA & CIEDU AIP, 2025) señala que la supervisión educativa tiene el potencial de ser un pilar estratégico para el fortalecimiento del sistema educativo panameño. Sin embargo, actualmente su capacidad transformadora se encuentra limitada por una serie de obstáculos estructurales, normativos y operativos. En Panamá existe una brecha profunda entre el mandato

legal y la realidad operativa; a pesar de los esfuerzos de estandarización, la efectividad de la supervisión presenta una fragmentación alarmante entre las distintas regiones. Esta variabilidad no es meramente geográfica, sino que expone asimetrías socioeconómicas y técnicas que comprometen la equidad y el rendimiento del sistema, transformando lo que debería ser un acompañamiento pedagógico en una estructura de apoyo desigual e ineficiente. De acuerdo con ello, (Morán, 2019) en una columna publicada en el diario La Estrella de Panamá, la supervisión educativa puede ser percibida por algunos docentes como una práctica que genera tensión o incomodidad, especialmente cuando se asocia a procesos de control más que de acompañamiento pedagógico.

Las estadísticas recientes emanadas del Ministerio de Educación de Panamá (MEDUCA) exponen una fragmentación alarmante en la equidad del sistema; mientras la tasa de deserción escolar a nivel nacional se sitúa en un 4.8%, en regiones vulnerables como la comarca Ngäbe-Buglé este indicador se dispara al 9.2%. Esta crisis de retención estudiantil guarda una correlación directa con la precariedad del acompañamiento institucional: en estas áreas rurales, apenas el 65% del cuerpo docente recibe una supervisión regular y técnica, en contraste con el 85% de cobertura que perciben las zonas urbanas de la ciudad de Panamá.

Esta disparidad estadística no solo evidencia una desigualdad geográfica, sino que revela una asimetría en la gestión del capital humano que impide la unificación de los estándares de calidad. La carencia de un sistema de supervisión constante en las zonas de difícil acceso condena a la labor técnico-docente al aislamiento pedagógico, limitando las oportunidades de mejora continua y

perpetuando brechas socioeducativas que contravienen el espíritu de la Ley Orgánica de Educación. Por tanto, la optimización de la supervisión mediante protocolos estandarizados se presenta no solo como una necesidad administrativa, sino como un imperativo ético para garantizar el derecho a una educación equitativa en todo el territorio nacional.

Históricamente, la supervisión educativa en Panamá ha operado bajo un enfoque predominantemente fiscalizador y administrativo, priorizando el cumplimiento de trámites burocráticos por sobre el acompañamiento pedagógico. Esta orientación genera una desconexión crítica con la labor técnico-docente, ya que el supervisor suele percibirse como un agente de control externo y no como un facilitador del aprendizaje. La falta de un protocolo estandarizado y moderno permite que la calidad de la supervisión sea subjetiva y heterogénea, dejando a los docentes en un estado de aislamiento profesional donde la retroalimentación constructiva es escasa o inexistente, lo que limita así las posibilidades de innovación en el aula.

1.2 Planteamiento del problema

A partir de las premisas expuestas, se fundamenta la necesidad de profundizar en la optimización de la labor técnico-docente a través de una revisión crítica de los procesos actuales. Bajo esta línea de estudio se propone resignificar la supervisión educativa como un mecanismo esencial de acompañamiento pedagógico. El propósito central es diagnosticar y fortalecer las funciones técnico-docentes, transformando la supervisión tradicional en un catalizador de mejora continua que impacte directamente en la eficacia institucional y el rendimiento

académico. Bajo esta perspectiva, se formulan las siguientes interrogantes de investigación:

¿En qué medida la evaluación de la eficacia de la supervisión educativa actual permite el diseño de un protocolo innovador de acompañamiento que optimice la labor técnico-docente y la calidad de los aprendizajes?

Así mismo se desglosan una serie de interrogantes de tipo secundarias las cuales se proceden a describir:

1. ¿Cuál es la percepción del personal docente sobre la efectividad y el impacto del modelo de supervisión vigente en su desempeño profesional?
2. ¿Qué dimensiones técnico-pedagógicas presentan mayores debilidades en el ejercicio docente y requieren un acompañamiento más exhaustivo?
3. ¿Qué elementos metodológicos y estratégicos debe integrar un protocolo de supervisión innovador para fomentar una cultura de mejora institucional?
4. ¿Cómo influye la implementación de un nuevo protocolo de acompañamiento en la eficacia de la gestión educativa y el clima de aula?

1.3 Objetivos

Los objetivos de investigación constituyen la hoja de ruta estratégica que orienta el curso del estudio. Para la presente investigación, se han definido un objetivo general que delimita el alcance global del proyecto y un conjunto de objetivos específicos que operacionalizan las etapas necesarias para su consecución.

1.3.1 Objetivo general

Evaluar la eficacia de la supervisión educativa vigente para la formulación de un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente que optimice la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de los procesos de supervisión educativa y su incidencia en el desempeño técnico del personal docente.
- Identificar las necesidades de acompañamiento pedagógico y las brechas en la labor docente que limitan la eficacia educativa.
- Diseñar un protocolo de supervisión innovador basado en el acompañamiento colaborativo, la retroalimentación constructiva y el desarrollo profesional.
- Validar la viabilidad y relevancia del protocolo propuesto como herramienta de mejora para la gestión técnico-docente.

1.4 Hipótesis

La hipótesis se define como un constructo teórico y proposicional que establece la relación presuntiva entre las variables objeto de estudio. (Pájaro Huertas, 2002) señala que la hipótesis es la brújula que guía la generación de conocimiento científico. De tal manera que todo investigador está en la obligación de formular una o varias hipótesis que, una vez contrastadas, permiten generar conocimiento científico.

En el contexto de la presente investigación, la hipótesis surge como una respuesta tentativa a la problemática del acompañamiento pedagógico actual. Se

postula que la transformación de los procesos de supervisión no solo es necesaria, sino que constituye un eje fundamental para la mejora del desempeño docente en el aula. En este sentido, las hipótesis se formulan de la siguiente manera:

- H_1 : La evaluación crítica y sistemática de la eficacia de la supervisión educativa vigente constituye la base fundamental para el diseño de un protocolo innovador de acompañamiento pedagógico, cuya implementación optimiza significativamente la labor técnico-docente y eleva la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- H_0 : La evaluación de la eficacia de la supervisión educativa actual no aporta elementos significativos para el diseño de un protocolo innovador, ni genera cambios sustanciales en la optimización de la labor técnico-docente o la calidad educativa.

1.5 Delimitación

La delimitación en un proceso investigativo consiste en el establecimiento de fronteras teóricas, espaciales, temporales y poblacionales que permiten circunscribir el objeto de estudio. Su propósito es garantizar la profundidad del análisis, evitando dispersiones temáticas y asegurando que el investigador mantenga el enfoque sobre las variables declaradas, especialmente sobre la causa principal: los mecanismos de supervisión educativa. A continuación, se describen cada uno de estos aspectos de la delimitación:

- **Delimitación espacial:** El estudio se circunscribe a la Región Educativa de Veraguas, República de Panamá. Esta zona ha sido seleccionada estratégicamente porque ofrece un escenario idóneo para evaluar la variable

independiente (supervisión educativa), debido a la coexistencia de zonas escolares urbanas y rurales en el distrito de Santiago. Esta diversidad geográfica permitirá analizar cómo la eficacia de los protocolos de supervisión se adapta o varía según el contexto del centro educativo, proporcionando una visión integral de la labor técnico-docente en la provincia.

- **Delimitación temporal:** La investigación se desarrollará durante el periodo académico 2023-2026. Este lapso es suficiente para observar el ciclo completo de la gestión supervisora, permitiendo ejecutar desde la fase diagnóstica y recolección de datos en campo, hasta el procesamiento de resultados y la formulación del protocolo innovador propuesto.
- **Delimitación temática:** El alcance temático se restringe exclusivamente al análisis de los modelos de supervisión educativa y su incidencia directa en la optimización de la labor técnico-docente. Por lo tanto, el estudio se concentrará en la variable "causa" (la eficacia supervisora), prescindiendo de otros componentes de la administración escolar como la gestión financiera, infraestructura o procesos de matrícula, a menos que estos incidan de forma crítica en el acompañamiento pedagógico objeto de esta evaluación.
- **Delimitación poblacional:** La unidad de análisis estará integrada por los actores clave del proceso de supervisión en la Región Educativa de Veraguas: directivos, docentes y supervisores. Se seleccionará una muestra representativa de estos actores para asegurar que la evaluación de la

eficacia supervisora sea contrastada desde múltiples dimensiones y experiencias profesionales.

1.6 Justificación

La presente investigación se fundamenta en la premisa de que la supervisión educativa no debe ser un acto administrativo aislado, sino un proceso estratégico de acompañamiento pedagógico. En el contexto panameño, la ausencia de un modelo estandarizado y dinámico ha generado brechas en la calidad educativa que este estudio busca subsanar.

Esta investigación es fundamental debido a la evidencia creciente de que la calidad de la supervisión tiene un impacto directo y significativo en la calidad de la enseñanza y, por ende, en el rendimiento académico de los estudiantes. En un país tan diverso como Panamá, donde las disparidades entre regiones son pronunciadas, el desarrollo de un protocolo uniforme de supervisión educativa podría ser un catalizador para reducir esas disparidades, promoviendo así una mayor equidad educativa.

A nivel práctico, esta investigación posee el potencial de transformar la cultura organizacional de los centros educativos. Al evaluar las fortalezas y debilidades del sistema vigente, el estudio permite transitar de una «supervisión de control» a una «supervisión de apoyo». La formulación de un protocolo innovador proporcionará a los supervisores y directivos herramientas técnicas validadas para orientar la labor docente, optimizando el desempeño en el aula y, por extensión, mejorando el rendimiento académico de los estudiantes.

Desde la perspectiva académica, el estudio cierra una brecha en la literatura pedagógica nacional al proporcionar un análisis crítico y actualizado sobre la eficacia de la supervisión en Panamá. Este trabajo no solo documenta el estado actual de la labor técnico-docente, sino que propone un nuevo constructo teórico que sirve de referencia para futuras investigaciones sobre gestión educativa y políticas públicas, tanto a nivel nacional como regional.

El estudio aporta valor metodológico al diseñar y validar instrumentos de evaluación específicamente adaptados a la realidad del sistema educativo panameño. Estos instrumentos permiten una medición diagnóstica constante de la eficacia institucional. Al proponer un modelo de supervisión que enfatice la equidad, la calidad y la inclusión, este trabajo aspira a contribuir en un futuro donde cada estudiante en Panamá pueda beneficiarse de una educación que no solo informe, sino que inspire y habilite para enfrentar los desafíos del mañana.

1.7 Limitaciones

En el desarrollo de esta investigación, se identificaron diversas limitaciones que podrían influir en los resultados y en la interpretación de estos. Estas limitaciones son importantes de considerar para contextualizar los hallazgos y para futuras investigaciones en el campo de la supervisión educativa. Unas de estas limitantes es la resistencia de la muestra a la hora de llenar los cuestionarios. Además, de ellos, la falta de literatura local accesible para el estudio.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 Estado del arte

En la última década, el estudio de la gestión educativa a nivel internacional ha experimentado un giro paradigmático, desplazando el enfoque de la supervisión administrativa tradicional hacia modelos de acompañamiento pedagógico integral. Diversas investigaciones en el contexto latinoamericano y global coinciden en que la eficacia de la supervisión no reside en el control burocrático, sino en su capacidad para dinamizar la labor técnico-docente y transformar las prácticas de aula. Este campo del conocimiento revela una tendencia creciente hacia la horizontalidad y la retroalimentación constructiva, posicionando al supervisor como un facilitador del desarrollo profesional docente.

De acuerdo con lo planteado, (Álvarez, 2002, pág. 371) señala que: «hay que apostar por una gestión supervisora de carácter global capaz de responsabilizarse por el éxito o el fracaso de la gestión académico-administrativo, en caso contrario, se debe estar consciente que todo está en sus manos». Bajo este escenario, el presente estado del arte sistematiza los hallazgos recientes que fundamentan la necesidad de protocolos innovadores, analizando cómo la evaluación sistemática de estas funciones se correlaciona directamente con la mejora de los indicadores de calidad educativa y el rendimiento académico estudiantil.

2.2 Estudios investigativos actuales

Para fundamentar con rigor científico la presente investigación, se procedió a realizar una exhaustiva revisión documental en los principales repositorios y bases de datos académicos, tales como Google Académico, Redalyc, Dialnet, SciELO y los archivos digitales de la UNESCO. El rastreo bibliográfico se centró en estudios

publicados principalmente en el último quinquenio, priorizando aquellos que abordan la transición de la supervisión administrativa hacia el acompañamiento pedagógico situacional. A continuación, se describen los antecedentes internacionales y nacionales que configuran el estado actual del conocimiento; estos han sido seleccionados por su pertinencia metodológica y por ofrecer hallazgos críticos sobre cómo la eficacia supervisora (variable independiente) impacta en la transformación de la labor técnico-docente y en el aseguramiento de la calidad educativa en contextos similares al panameño.

A. Estudios internacionales

(Torres Sánchez, 2024) en su artículo científico titulado «Eficacia de la supervisión y acompañamiento pedagógico en la eficiencia educativa», examina las prácticas de acompañamiento pedagógico implementadas en América Latina durante la última década, con el objetivo de analizar su impacto en la eficiencia interna de los sistemas educativos. A través de una revisión bibliográfica cualitativa, se identificaron tendencias, enfoques y factores contextuales que condicionan su efectividad. Los hallazgos revelan una transición desde modelos tradicionales de supervisión hacia prácticas más colaborativas, reflexivas y contextualizadas, vinculadas al desarrollo profesional docente y a la mejora de indicadores como la repitencia, el abandono escolar y el egreso oportuno. Se identificaron cinco dimensiones emergentes del acompañamiento: tecnológica, inclusiva, socio pedagógica, formativa reflexiva y de liderazgo docente. No obstante, la efectividad de estas prácticas está limitada por factores estructurales, institucionales y socioculturales, como la inestabilidad política, la brecha digital, la falta de liderazgo

escolar y la percepción ambigua del acompañamiento por parte del profesorado. Por lo que, persisten vacíos temáticos en áreas como la educación intercultural, el nivel inicial y la formación técnico-profesional. El estudio concluye que el acompañamiento pedagógico es una herramienta estratégica para fortalecer la equidad y calidad educativa en la región, siempre que se integre en políticas públicas sostenidas, participativas y adaptadas a las realidades territoriales.

Otro estudio lo ofrece (González Urdaneta, 2007) en su investigación titulada *Un Modelo de Supervisión Educativa*, la cual señala que el proceso de cambio y transformación es columna vertebral para que el sistema educativo y, por consiguiente, la supervisión escolar contribuya en la búsqueda de nuevos escenarios, enfoques y modelos educativos, de allí que este estudio tenga como objetivo presentar un modelo de supervisión educativa que optimice la categorización de las funciones: Técnicas, Administrativas, Sociales, de Asistencia y de Mediación como un proceso pedagógico integral con el fin de perfeccionar el hecho supervisorio, hacia la redefinición de los procesos de mejoramiento de las prácticas pedagógicas en la redimensión de los valores según los postulados esgrimidos por Vélez Villarroel, entre otros.

Por su parte (Puche-Villalobos & Peña, 2025) en su estudio *El rol del supervisor educativo en el siglo XXI* plantea como objetivo analizar el rol del supervisor educativo en el siglo XXI. La metodología del estudio consistió en una revisión documental donde se analizaron 40 manuscritos (artículos científicos) en bases de datos como Scielo, Redaly, Google académico. Asimismo, se realizó un análisis biométrico mediante el software VOSviewer con la base datos de Scopus

(consultando 200 documentos), para esta revisión se diseñó un guía de observación y se definieron las palabras clave que abordaron tanto los aspectos tradicionales como las nuevas perspectivas de la supervisión educativa. Los resultados develaron al supervisor en su rol de facilitador de procesos, diseñador de programas de formación y apoyo en la integración de TIC (53.7%). El evaluador se encarga de aplicar y analizar evaluaciones, brindando retroalimentación y planes de mejora (53.7%). El gestor del cambio facilita la implementación de políticas educativas y promueve la innovación (92.7%). Finalmente, el investigador se mantiene actualizado y usa evidencia para tomar decisiones (97.6%). Estas funciones son clave para la mejora continua y la adaptación en la educación moderna.

(Ocando Cardozo, 2017) en su estudio *La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas* tiene como objetivo analizar la supervisión educativa en las escuelas estatales de educación primaria y media general del municipio escolar Maracaibo 8 del estado Zulia y se fundamenta en los enfoques teóricos de Ayala (2014), Lemus (2005), Pérez y Camejo (2009). Este estudio se ubica en una investigación descriptiva, con un diseño de campo no experimental, utilizando para su ejecución un instrumento tipo cuestionario para la recolección de datos, el cual arrojó un índice de confiabilidad de Alfa Cronbach de 0.84, valorado por cinco expertos, que consta de 54 preguntas de ítems, fundamentadas en la escala de Likert, con un formato de cinco alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, aplicado al personal docente y directivo. Los resultados arrojaron que la supervisión educativa sigue siendo más fiscalizadora que de acompañamiento, con debilidades

en sus funciones de control, asesoramiento y evaluación. Se recomienda respetar el perfil del supervisor cuando se asigne el cargo, para que sus principios y funciones gestionen calidad educativa.

(Olivo-Franco, 2020), en su investigación titulada «Modelo de Supervisión Educativa para Dinamizar Instituciones Educativas hacia una Educación de Calidad», desarrolló un análisis sobre cómo los docentes del municipio de Malambo, Colombia, perciben el rol de los supervisores educativos. El propósito fue concebir aspectos teóricos alineados con los planteamientos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), respondiendo a los desafíos de una educación de calidad. Inicialmente, se describieron las impresiones de un grupo de docentes sobre el papel de sus supervisores educativos en el proceso de mejora institucional. La investigación concluyó promoviendo una resignificación del rol de los supervisores hacia uno que sea coherente con principios de integralidad y capaz de responder a los retos actuales en el campo educativo. Este estudio se desarrolló dentro de un paradigma interpretativo/cualitativo, basado en la premisa de que el enfoque cualitativo permite acceder al simbolismo subjetivo de las acciones de los supervisores. En consecuencia, la investigación se centró en entender cómo los supervisores educativos son percibidos por los docentes y directivos, configurando el estudio como una investigación fenomenológica. Luego de analizar la función y representación de los supervisores y la supervisión en el municipio de Malambo, los resultados fueron comparados con estudios en el contexto iberoamericano. Este

análisis permitió reflexionar sobre cómo la supervisión educativa y los supervisores pueden ser agentes de dinamización hacia la calidad educativa.

Un punto clave en este análisis es la necesidad de una educación de calidad que contemple múltiples implicaciones, incluyendo la atención integral y armónica de las condiciones que esta demanda. Sin embargo, el estudio sugiere que la supervisión educativa en su forma actual no está cumpliendo cabalmente con su función de construir aprendizajes significativos colaborativos dentro del sistema educativo. Por lo tanto, la revisión y mejora de los protocolos de acompañamiento a los docentes se presenta como una tarea esencial y pendiente, con miras a fortalecer la calidad de la educación de manera continua.

B. Estudios nacionales

(Saldaña López, 2024) en su artículo titulado «La supervisión educativa: un nuevo enfoque en la educación panameña» hace referencia al tema de la supervisión educativa desde un nuevo enfoque administrativo, llamando a la reflexión de la comunidad docente, dado los cambios que se han tratado de establecer en nuestro país. Para los fines, este aporte investigativo busca generar información sobre la manera de asegurar a través de los sistemas de evaluación, la generación de la excelencia y la calidad educativa y la evolución integral de los alumnos. Además, se incorporan otros elementos como, el ofrecimiento de nuevos programas de formación y el monitoreo en el cumplimiento de normativas comprometidas con los sistemas democráticos de la evaluación en los procesos de enseñanza-aprendizaje. La metodología abarca perspectivas globales y estructuradas, planes de estudio, asesoramiento y desarrollo profesional. Estos

propósitos solo pueden establecerse a través de la implementación de políticas educativas, el constante mejoramiento de la enseñanza y la evaluación del desempeño estudiantil. Estas estrategias también fortalecen la gerencia escolar y liderazgo, cultivando una cultura pedagógica de excelencia y colaboración colectiva. Se perfecciona recursos y tecnologías para mejorar la estructura y la salvaguarda escolar.

2.3 Marco conceptual

El presente marco conceptual constituye el cimiento teórico-analítico sobre el cual se erige esta investigación. Su propósito fundamental es precisar y delimitar los constructos que articulan el fenómeno de estudio, permitiendo una comprensión unívoca de las categorías analizadas. En este sentido, la arquitectura conceptual se estructura a partir de la relación causal entre la variable independiente, Eficacia de la supervisión educativa; y la variable dependiente, Optimización de la labor técnico-docente.

A continuación, se desarrollan las dimensiones y subtemas que integran este marco, estableciendo una conexión lógica entre la función supervisora y su impacto transformador en el aula.

2.3.1 Eficacia de la supervisión educativa

Bajo esta categoría se exploran los paradigmas contemporáneos del acompañamiento pedagógico. La supervisión se redefine aquí no como un acto punitivo o meramente administrativo, sino como un proceso de gestión de calidad. El concepto de supervisión educativa es una función de la administración del currículo que implica esencialmente funciones de asesoría y seguimiento dirigidas

a la formación continua, humana y profesional de los docentes, la estimulación del progreso de los alumnos, el mejoramiento de los fines, medios y resultados de los procesos de enseñanza y aprendizaje (Herrera, González, Mosquera, & Rodríguez, 2022, pág. 3). Manifiesta el autor las funciones de la supervisión educativa, resaltando la asesoría como elemento fundamental que conlleva el mejoramiento continuo de la gestión escolar en las diversas estructuras del sistema educativo.

Por su parte (Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD), 2014, pág. 4) define la supervisión como un proceso que tiene como principal finalidad el acompañamiento, seguimiento, evaluación y control de la gestión pedagógica e institucional con miras a fortalecer el desempeño de los sujetos y el logro de los programas y políticas educativas. Esta es una cita fundamental, ya que establece una visión multidimensional de la supervisión que equilibra lo administrativo con lo pedagógico. Resulta medular, ya que trasciende la visión tradicional de la supervisión como un acto puramente fiscalizador. Al concebirla como un proceso de acompañamiento y seguimiento, el autor posiciona la gestión pedagógica en el centro de la labor supervisora. Esta perspectiva es clave para nuestra variable independiente *Eficacia de la supervisión educativa*, pues sugiere que la verdadera eficacia no se mide por la cantidad de documentos revisados, sino por el fortalecimiento real de los actores educativos y el cumplimiento de las políticas públicas.

Así mismo (Martínez Mollineda & Hernández Fernández, 2015) señala que la supervisión educativa es capaz de impulsar las transformaciones educativas mediante la integración de tres procesos que en la práctica están desarticulados,

ellos son: la superación profesional, el trabajo metodológico y la gestión de dirección (p. 92). Este mismo autor enfatiza que la supervisión educativa puede influir en la integración de los procesos si logra situar a la institución educativa en condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos.

(Martínez Mollineda & Hernández Fernández, 2015) señalan que «la supervisión educativa debe hacer énfasis en un aspecto fundamental: su esencia pedagógica; al armonizar las tendencias, unificar criterios sin unificar la actuación y establecer una convergencia de esfuerzos de todos los actores educativos» (p. 86). Tomando en cuenta lo planteado por el autor, la supervisión educativa tiene la responsabilidad en su esencia pedagógica de impulsar el dinamismo, la interactividad y retroalimentación en todo el proceso para la mejora educativa.

2.3.1.1. Teorías y modelos teóricos de la supervisión educativa

La evaluación de la supervisión educativa y su impacto en la calidad de la educación ha sido objeto de diversas teorías y modelos teóricos a lo largo de los años. Para (Terigi, 2010, pág. 11) existen tres modelos de supervisión: el modelo clásico tradicional, el modelo de control central y el modelo de apoyo cercano a la escuela o con asiento en la escuela. En este apartado, exploraremos tres perspectivas teóricas principales que son fundamentales para entender la supervisión educativa: el modelo de liderazgo distribuido, la teoría de sistemas complejos y la teoría del cambio organizacional.

- **Modelo de liderazgo distribuido:** este modelo promueve la colaboración y el compromiso colectivo hacia los objetivos educativos, facilitando una supervisión más efectiva y una adaptabilidad organizacional. En el contexto de la supervisión

técnico-docente, este enfoque puede ayudar a fomentar un ambiente colaborativo donde los supervisores y los docentes trabajen juntos para mejorar la práctica pedagógica (Spillane, Halverson, & Diamond, 2004).

- **Teoría de sistemas complejos:** esta perspectiva, sugiere que los cambios en la práctica educativa pueden ser mejor entendidos y gestionados mediante el reconocimiento de la interdependencia y la no linealidad de las influencias educativas. La aplicación de esta teoría a la supervisión educativa sugiere que los supervisores deben ser conscientes de las dinámicas complejas y cambiantes dentro de las escuelas y utilizar enfoques que permitan adaptabilidad y aprendizaje continuo (Davis & Sumara, 2006).
- **Teoría del cambio organizacional:** la teoría del cambio organizacional es esencial para entender cómo las iniciativas de supervisión pueden implementarse y sostenerse efectivamente dentro de las instituciones educativas. En la supervisión educativa, esta teoría subraya la importancia de desarrollar y seguir estrategias claras de cambio que involucren y motiven a todos los actores dentro del sistema educativo, incluyendo supervisores, docentes y administrativos (Fullan, 2007).

Estas perspectivas teóricas no solo proporcionan una lente a través de la cual se puede examinar la supervisión educativa, sino que también ofrecen guías prácticas para diseñar e implementar estrategias de supervisión que mejoren la eficacia técnico-docente y, por ende, la calidad educativa. La integración de estas teorías en la práctica supervisora puede ayudar a formular un protocolo de

supervisión más coherente y efectivo que responda a las necesidades dinámicas y complejas del sistema educativo en Panamá.

2.3.1.2 Principios de la supervisión educativa

Para (Sánchez Almaso, 2021) la supervisión educativa moderna ha cambiado por completo su marco conceptual y, en el mismo sentido, han transformado los principios que sirven de guía en su desarrollo. Se resaltan a continuación:

- La supervisión educativa es parte integral del sistema educativo y es un servicio cooperativo de trabajo en equipo.
- Todos los educadores, titulados o no, necesitan ayuda de la supervisión educativa sistemática y humanista.
- La supervisión educativa debe ser adaptada, para enfrentar las necesidades individuales o de grupo del personal de la institución.
- La supervisión educativa debe ayudar a mejorar las actitudes y relaciones de los directivos con el personal docente.
- La responsabilidad del desarrollo del Plan de Supervisión Educativa depende del supervisor, director, del personal jerárquico y de los especialistas del sistema de coordinación.
- La planificación es un aspecto esencial para el desarrollo de la supervisión educativa.
- La supervisión educativa no puede ser ajena a los avances de la ciencia y de la tecnología, especialmente en lo referente a las Ciencias de la Educación.
- La efectividad del programa de supervisión debe ser evaluada rigurosamente en forma cooperativa por el supervisor y los educadores.

- La situación existente en las escuelas debe determinar el tipo de supervisión que se va a aplicar, así como sus métodos y procedimientos.
- La supervisión educativa debe ser constructiva y creadora, rechazando lo rutinario y negativo.
- La supervisión educativa debe estar adaptada a las limitaciones, capacidades, actitudes y prejuicios, tanto de las autoridades como del personal docentes.
- La supervisión educativa debe caracterizarse por su naturalidad y sencillez, así como por ser acumulativa en sus resultados.
- La supervisión educativa debe ser lo más objetiva posible.

Los principios de la supervisión educativa presentados ofrecen diferentes perspectivas sobre el papel de la supervisión en la administración. La elección de los principios pertinentes dependerá de las necesidades específicas de cada contexto educativo que ofrezcan las mayores posibilidades de mejorar la calidad de la educación.

2.3.1.3 Clases de supervisión

En el ámbito educativo, la supervisión ha evolucionado de ser un acto meramente administrativo para convertirse en un proceso pedagógico complejo. En este sentido, (Lemus, 1997) citado por (Maldonado López, 2004, págs. 13-14) clasifica la supervisión como:

- Coercitiva: es la más autoritaria y se le clasifica como tradicional y autocrática, esta sólo busca errores para corregirlos; generalmente hasta los síntomas en lugar de investigar las causas.

- Preventiva: el objeto de esta es prevenir antes que curar, evitar en lo posible los problemas antes de que aparezcan. Cuando la causa de un problema se deba a la poca preparación profesional del maestro, el supervisor lo prevendrá indirectamente. Esta supervisión tiene la ventaja de evitar que el docente pierda confianza en sí mismo y la de sus alumnos quienes pueden llegar a dudar de su superación.
- Supervisión constructiva: esta se propone no mencionar las causas mientras el supervisor no tenga una solución. Sustituye las prácticas viciadas por otras nuevas y de mayor alcance.
- Supervisión creadora: esta trata de estimular al personal para una labor creadora considerando al maestro cómo un artista de la educación. ARTE significa a la calidad de acción, algo que se elabora con precisión y armonía. Es aconsejable entonces, estimular a los maestros para desarrollar una libre educación creadora, teniendo libertad para aplicar los métodos que crea convenientes.

(Rojas, 2023, pág. 26) señala que básicamente hay dos clases de supervisión:

- La tradicional o autocrática, caracterizada por un enfoque autoritario centrado en el control y la detección de errores.
- La moderna: La supervisión moderna es la acción democrática destinada para mejorar la enseñanza, mediante la formación continua de todos los interesados, el estudiante, el profesor, el supervisor, el administrador escolar, el padre de familia, los miembros de la comunidad.

2.3.1.4 Dimensiones de la supervisión educativa

La supervisión educativa tiene diferentes ámbitos o niveles que actúan con diferentes responsabilidades. En este sentido, la revista normativa que regula la supervisión educativa (MEDUCA, 2019) describe dimensiones educativas activas de la siguiente forma:

- **La supervisión en el ámbito nacional:** corresponde a esta instancia de supervisión cumplir con las funciones normativas de coordinación, consultoría, asesoría, control y asistencia técnica de las políticas, estrategias y planes globales que encierra el desarrollo del proceso educativo en sus diferentes niveles y modalidades de estudio de acuerdo con los principios, normas constitucionales y legales que rigen nuestra educación nacional. Por otro lado, sus acciones van dirigidas a encausar y fortalecer las funciones técnico-docentes, administrativas y sociales de los niveles operativos regionales e institucionales (locales) que permitan viabilizar la administración, a través de la participación concretada de los distintos sectores que conforman la comunidad educativa.
- **La supervisión en el ámbito regional:** le corresponde controlar el cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos en el ámbito de su región. Mediante el desarrollo de las funciones Técnico Docente- Administrativa y Sociales que se establecen en la supervisión y para lo cual se requiere de la adecuada coordinación vertical y horizontal con el ámbito de Supervisión Nacional, las Juntas Regionales y los Centros Educativos de sus áreas de trabajo.

- **La supervisión en el ámbito local:** es desarrollada fundamentalmente, en los colegios o centros educativos con la colaboración de las juntas escolares, comunidad educativa y sin perder la autoridad del supervisor local (director, subdirector y coordinadores de asignaturas) que son los responsables de ejecutar y hacer cumplir las políticas comunitarias, locales e institucionales, tomando en cuenta las tres funciones básicas de la supervisión que son la técnico docente, las administrativas y las sociales. La supervisión educativa tiene como objetivo prioritario el mejoramiento permanente del proceso enseñanza aprendizaje para el logro de los objetivos y metas del sistema educativo, a través de acciones orientadoras, evaluativas y sistemáticas, con la aplicación de técnicas innovadoras, científicas, creativas y desarrollando la investigación junto al perfeccionamiento continuo a los docentes.

El ejercicio de la supervisión educativa está a cargo de supervisores de educación nacional, regional y local en los diferentes niveles de las escuelas oficiales, así mismo como personal directivo y coordinadores de asignatura en centros e instituciones educativas. El asesoramiento y actualización en aspectos técnico-docentes, administrativos, sociales, psicopedagógicos, remunerativos y méritos son la prioridad en el proceso de perfeccionamiento profesional.

2.3.1.5. Funciones de la supervisión

En la actualidad, de acuerdo con el marco administrativo, la organización de la supervisión se compone de tres niveles específicos, funciones asignadas al servicio de supervisión en el primer nivel educativo.

Funciones técnico-docente

Entre las diversas asignadas, el supervisor deberá atender prioritariamente las siguientes:

- Asesoramiento a los maestros en la interpretación de los programas, planeamiento didáctico.
- Evaluación del rendimiento educativo.
- Atención práctica a las didácticas especiales.
- Reuniones con los maestros para discutir problemas docentes.
- Canalizar tareas de investigación.
- Participar en la elaboración de planes de estudios.
- Fomentar las iniciativas personales de los maestros.
- Conocer y evaluar los textos escolares manejados por maestros y alumnos.

Funciones sociales

Dentro de las funciones sociales, el director y el supervisor deben atender las tareas que a continuación señalamos:

- Asistir a reuniones y ofrecer orientación a asociaciones de padres de familia.
- Estimular la proyección de la escuela en la comunidad.
- Coordinar sus funciones con los programas de Educación de Adultos.
- Establecer relación con otras instituciones sociales.
- Establecer relación con las Juntas Comunales.

Funciones administrativas

En lo que respecta al aspecto organizativo se sugiere las siguientes tareas:

- Colaborar en construcciones escolares, adquisición de mobiliario, material didáctico y otros.

- Propiciar programas de estímulos e incentivos para el personal docente.
- Justificar la expedición de medidas disciplinarias en el orden de sanciones y amonestaciones conforme a la ley y los reglamentos establecidos.
- Velar por que se cumplan las leyes y reglamentos y elaborar datos estadísticos sobre planificación escolar, niveles y promociones.
- Análisis y control de certificaciones y diplomas escolares.
- Informar a la superioridad de las irregularidades e infracciones e indicar las medidas que se deben adoptar.
- Informar a las autoridades educativas sobre la necesidad de nuevos servicios educativos originados por el crecimiento y necesidad de la población escolar.
- Orientar y asesorar sobre reglamentos y disposiciones legales del Ministerio de Educación.

En cuanto a la reglamentación es el Decreto 100, del 14 febrero de 1957 el cual nos indica las funciones de los supervisores auxiliares. Los artículos más importantes indican:

Artículo 14: La supervisión escolar tiene por objeto el mejoramiento de la enseñanza en todos sus aspectos y se regirá por las siguientes normas:

- Enfocará la atención hacia los diversos elementos que intervienen en el proceso educativo: el alumno, el ambiente, el maestro y el programa.
- Será planeada, sistemática y continua. Se caracteriza por el espíritu democrático, comprensivo y de cooperación con que se traten los diversos asuntos y temas, se estudien y resuelvan los diferentes problemas y se realicen las distintas actividades. Será orientadora y crítica en verdadero

sentido constructivo y dirigirá sus esfuerzos a ayudar al evaluar y mejorar. Definir claramente los objetivos de su trabajo, la efectividad de las condiciones que el provee para el aprendizaje. Diagnosticar sus propias habilidades, limitaciones y debilidades y de los alumnos.

Artículo 15: El número de visitas que deben hacer los funcionarios de inspección y supervisión de educación primaria y secundaria será determinado por las necesidades de las zonas o circuitos que tienen que atender.

Artículo 24: Visitar frecuentemente y de acuerdo con el Artículo 350 (Ley 47 de 1946) plan de supervisión acordado por el Ministerio para estudiar los problemas educativos que confrontan los maestros y ayudarles mediante indicaciones y sugerencias. El supervisor se dedicará a realizar visitas no menos del 75% de los días hábiles de cada mes.

- Orientar y coordinar la enseñanza en las distintas escuelas primarias en la zona que les corresponda de acuerdo con los planes y programas que adopte el Ministerio de Educación o la Inspección Provincial.
- Cooperar por todos los medios adecuados al estudio de los problemas relacionados con el progreso de los niños.
- Cooperar en el plan de mejoramiento profesional que prepara el Ministerio de Educación.
- Celebrar periódicamente conferencias de orientación pedagógica con los maestros y directores de escuelas. Las iniciativas para estas reuniones pueden partir también de los directores o de los maestros.

- Rendir informe mensual al inspector auxiliar encargado de la supervisión de la labor que desarrollen en las escuelas a su cargo.

2.3.1.6 Etapas de la supervisión

El proceso de supervisión cumple con las siguientes etapas (Rojas, 2023, pág. 32): planeamiento, ejecución, seguimiento y evaluación. Estas etapas se ejecutan en la gestión institucional y la pedagógica de los centros junto a los niveles, modalidades y subsistemas para lograr el mejoramiento de los resultados de la enseñanza y los aprendizajes. La dinámica de flexibilidad con que se ha concebido el tema de la supervisión educativa en los últimos años replantea la dimensión del ser docente y directivo y da a la supervisión una nueva visión, la de acompañamiento pedagógico a la gestión del centro y el aula.

Planeamiento y ejecución de las acciones

Es la etapa de la previsión de objetivos, metas, estrategias e instrumentos para la recolección de información, tomando en cuenta los estándares internacionales, nacionales, regionales y locales. Para su realización todos los involucrados participan activamente: proponen, analizan y evalúan cada uno de los elementos del plan de supervisión educativa.

Seguimiento y ejecución

Es la puesta en práctica de lo planificado dentro del plazo establecido en función de los propósitos establecidos. Elementos básicos para la elaboración del plan a nivel nacional, regional o local:

- Propósitos: descripción de los resultados, qué se espera alcanzar, en coherencia con las políticas del MEDUCA y el desarrollo curricular que

evidencia los aprendizajes de los estudiantes en diálogo con las necesidades locales, regionales, nacionales e internacionales.

- **Metas:** son los pasos intermedios concretos que la institución se propone y que le permiten alcanzar sus objetivos. Es la cuantificación de los objetivos en términos de cantidad, tiempo y espacio.
- **Estrategias:** son las diferentes herramientas y mecanismos con los cuales se hacen operativas las metas y los objetivos que se persiguen. Constituyen una parte fundamental del proceso de planeación.
- **Actividades:** son las tareas necesarias para lograr la producción de los resultados esperados, los componentes del programa o proyecto, definidos de acuerdo a las funciones de la supervisión y las estrategias de intervención que seleccionen como pertinentes.

Recursos: están constituidos por los diferentes elementos que facilitan la ejecución del plan que se busca realizar. Dentro de éstos se encuentran el elemento humano, los tecnológicos, los materiales y recursos económicos.

- **Evaluación:** constituye una parte fundamental del proceso de supervisión y acompañamiento. Se busca pasar balance crítico de los resultados con miras a mejorar aquellos elementos que así lo ameriten, al tiempo de afianzar los que se lograron de acuerdo a lo planificado. Aquí se rinde cuenta de los aprendizajes.
- **Cronograma:** es el calendario de trabajo donde se especifican las actividades programadas y se señalan las fechas previstas para la ejecución de las acciones de acompañamiento, seguimiento, evaluación y control.

2.3.1.7 Técnicas de supervisión

La supervisión escolar, orientada a la valoración y fortalecimiento del desempeño docente, se instrumenta a través de métodos y técnicas sistemáticas diseñadas para brindar asistencia técnica al profesorado en servicio. Estas técnicas no deben ser visualizadas como mecanismos de control punitivo, sino como estrategias de gestión para optimizar la calidad educativa. Su implementación permite observar de forma directa el trabajo en el aula y el funcionamiento del centro, proporcionando información oportuna para la toma de decisiones, especialmente en el ámbito curricular.

En este sentido, la supervisión educativa se define como un servicio de la administración cuyo objeto primordial es promover el mejoramiento cualitativo del proceso de enseñanza-aprendizaje, alineándolo con los fines y objetivos del sistema educativo nacional. Debe entenderse, por tanto, como un proceso de orientación profesional y asistencia técnica proporcionada por personal competente en materia pedagógica.

Las técnicas se clasifican en directas e indirectas:

- Técnicas directas: son aquellas que permiten recoger información de modo sistemático mediante el contacto directo con los actores del quehacer educativo. En esta categoría destaca el acompañamiento en el aula.
- Técnicas indirectas: se basan en el análisis de productos, documentos o datos estadísticos sin que exista necesariamente una presencia física inmediata en el acto didáctico. Ejemplos de esto son el análisis de los resultados académicos (notas y pruebas)

2.3.1.8 Calidad educativa

El concepto de calidad educativa se basa en que los estudiantes sean servidos al máximo grado posible, significando que los servicios educativos satisfagan sus requerimientos y necesidades. El estudiante juzga si la calidad de los servicios es aceptable y satisface sus necesidades y es él quien debe fungir como centro de cualquier institución que busque la excelencia (Medrano Chávez, 2022, pág. 154). El autor plantea la calidad educativa desde la satisfacción de las necesidades y la opinión del estudiante como elemento esencial hacia la excelencia.

En Panamá, la calidad educativa enfrenta diversos desafíos debido a factores como la desigualdad regional, la falta de recursos, y la variabilidad en la formación y capacitación de los docentes. La supervisión educativa juega un papel crucial en la mejora de la calidad educativa. Según (Herrera, González, Mosquera, & Rodríguez, 2022), una supervisión efectiva debe centrarse en el acompañamiento y asesoramiento de los docentes, promoviendo una formación continua que impacte positivamente en el rendimiento estudiantil. La supervisión no solo debe enfocarse en aspectos administrativos, sino también en el desarrollo profesional y pedagógico de los docentes, para garantizar una enseñanza de calidad.

Por otro lado, (Fullan, 2007) sostiene que la calidad educativa también depende de la implementación de cambios sistémicos y la colaboración entre todos los actores educativos. Esto incluye la participación de los directores, supervisores, docentes, estudiantes y padres de familia, creando un entorno colaborativo que fomente la mejora continua y la innovación educativa.

La planificación y evaluación son aspectos fundamentales para asegurar la calidad educativa. Según (Sahuaraura Romero, 2021, pág. 21), un sistema de supervisión educativa efectivo debe incluir la evaluación rigurosa de los programas y estrategias implementadas, así como la retroalimentación constante para ajustar y mejorar los procesos educativos. La evaluación debe ser integral, considerando no solo los resultados académicos, sino también el desarrollo integral de los estudiantes y el clima escolar.

Finalmente, la tecnología educativa es un componente esencial para mejorar la calidad educativa en el siglo XXI. (Zepeda, 2012, pág. 28), la integración de tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el aula puede potenciar el aprendizaje y proporcionar a los estudiantes las habilidades necesarias para el mundo moderno. En Panamá, es crucial que las políticas educativas incluyan la capacitación de los docentes en el uso de TIC y la provisión de recursos tecnológicos en todas las escuelas, especialmente en las zonas rurales.

En resumen, la calidad educativa en Panamá requiere un enfoque integral que considere la satisfacción de las necesidades de los estudiantes, la capacitación continua de los docentes, la colaboración entre todos los actores educativos, y el uso efectivo de la tecnología. La supervisión educativa, cuando se realiza de manera efectiva, puede ser un catalizador clave para alcanzar estos objetivos y mejorar la calidad educativa a nivel nacional.

2.3.2 Optimización de la labor técnico-docente

La labor técnico-docente constituye la columna vertebral de la calidad educativa, pues abarca la capacidad del educador para traducir las políticas

curriculares en experiencias de aprendizaje significativas dentro del aula. Optimizar esta labor implica transitar de una ejecución mecánica del currículo hacia una praxis reflexiva, donde el docente domina tanto el contenido disciplinar como las estrategias didácticas. En este sentido, la optimización no se limita a la eficiencia administrativa (entrega de planes y registros), sino que se manifiesta en la capacidad del docente para diagnosticar necesidades de aprendizaje y aplicar metodologías innovadoras que respondan a la diversidad del estudiantado.

La optimización de la labor docente está intrínsecamente ligada a los mecanismos de supervisión y acompañamiento pedagógico. Un docente no puede alcanzar su máximo potencial en aislamiento; requiere de un ecosistema institucional que fomente la retroalimentación constructiva. Cuando la supervisión es eficaz, actúa como un espejo que permite al docente identificar áreas de oportunidad en su gestión áulica, promoviendo el desarrollo de competencias profesionales de alto nivel. Así, el fortalecimiento técnico-docente se convierte en el resultado de una sinergia entre el compromiso individual del maestro y la calidad del soporte técnico que recibe de sus superiores.

Finalmente, la optimización de la función técnica del docente tiene un impacto directo en la eficacia escolar y la equidad educativa. Un personal docente optimizado posee las herramientas necesarias para gestionar el tiempo escolar de manera efectiva, diseñar evaluaciones auténticas y utilizar recursos tecnológicos que potencien el conocimiento. Al estandarizar procesos de mejora a través de protocolos claros, se reduce la improvisación y se garantiza que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea consistente, medible y, sobre todo, capaz de generar

resultados académicos superiores que transformen la realidad social del entorno educativo.

2.3.3 La supervisión educativa de Panamá

La supervisión educativa en Panamá se originó formalmente en 1904 con la Ley 11 del 23 de marzo de ese año, bajo la denominación inicial de inspección escolar. Esta figura se creó para vigilar el funcionamiento de las escuelas tras la creación de la República, centralizando la supervisión en la capital y estableciendo inspectores provinciales. Es decir, la supervisión está ubicada en el ámbito educativo, con capacidad de trabajar en red, para dinamizar y coordinar la administración del servicio de los centros escolares, con el fin de mejorar los procesos de enseñanza/aprendizaje.

La supervisión educativa en Panamá ha pasado por diversas etapas en los cambios y transformaciones que el sistema ha experimentado en los últimos años. Ello se ha evidenciado mediante el establecimiento de disposiciones legales que reglamentan obligaciones y derechos, como son las funciones, criterios de selección, nombramientos, sueldos, sobresueldos, jubilación, vacaciones, viáticos y algunos estímulos. (MEDUCA, 2019) (p.1).

2.4 Marco legal de la supervisión

La Ley 47 de 1946 Orgánica de Educación, modificada por la Ley 34 de julio 1995, en el capítulo VIII, contempla la supervisión educativa como objetivo prioritario para el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizajes en todos sus aspectos, igualmente para el logro de los objetivos y metas del sistema educativo en beneficio del desarrollo nacional.

La revista colgada en el portal de Educa- Panamá, titulada *Normativa que regula la Supervisión Educativa en Panamá* contempla la Ley 12 del 7 de febrero de 1956 en cuyo Artículo N.º 37 se crea la Supervisión Nacional de Educación Secundaria y el Decreto 100 de 14 de febrero de 1957 que señala funciones a la Dirección General de Educación; a las secciones de educación primaria, secundaria y particular; a los supervisores de educación secundaria; a los inspectores (supervisores) de educación primaria; a los directores de escuela primaria y secundaria y a los profesores y maestros.

En cuanto a la selección de personal de supervisión, el Decreto 6 de 1 de noviembre de 1978 establece los requisitos básicos para ser nombrado supervisor a nivel nacional y provincial lo mismo que el personal directivo.

A nivel de institución escolar, la supervisión en los diferentes niveles es responsabilidad del personal directivo, pero en el nivel de educación media existe el profesor coordinador de asignatura, creado mediante Decreto N.º 69 del 25 de enero de 1971 y modificado por el Decreto N.º 121 del 4 de mayo de 1972 en el que se señalan los requisitos para el cargo y se reglamenta las funciones que deben desarrollar. El Resuelto N.º 259 de marzo de 1975 da las funciones específicas a los profesores de enlace de asignatura en los colegios de enseñanza media. El Decreto N.º 100 del 14 de febrero de 1957 señala las funciones a los supervisores provinciales de educación, directores, subdirectores de escuelas primarias.

El artículo N.º14 del Texto Único de la Ley 47 de 1946 con las adiciones y modificaciones de la Ley 34 del 6 de julio de 1995 (MEDUCA, 1995) establece que

la supervisión escolar tiene por objeto el mejoramiento de la enseñanza en todos sus aspectos y se regirá por las siguientes normas:

- Enfocará la atención a los diversos elementos que intervienen en el proceso educativo: el alumno, el ambiente, el maestro o profesor y el programa.
- Será planeada, sistemática y continua.
- Se caracterizará por el espíritu democrático, comprensivo y de cooperación con que se traten los diversos asuntos y temas; se estudian y resuelvan los diferentes problemas, y se realicen las distintas actividades.
- Será orientadora y crítica en verdadero sentido constructivo y dirigirá sus esfuerzos a ayudar al maestro o al profesora en:
 - definir claramente los objetivos de su trabajo;
 - evaluar y mejorar la efectividad de las condiciones que él provee para el aprendizaje;
 - diagnosticar sus propias habilidades, limitaciones y debilidades y la de los alumnos;
 - capitalizar los puntos buenos de la enseñanza y eliminar las deficiencias de ésta cuando sean reveladas por las pruebas diagnósticas o mediante los estudios que se realicen.

Artículo 289: La Supervisión Educativa estará a cargo de funcionarios denominados Supervisores de educación, quienes ejercerán sus respectivas funciones a nivel nacional, regional y local en los distintos niveles del Sistema Educativo y el inicial, tanto en las escuelas oficiales como particulares. La selección

y nombramiento de los Supervisores de Educación se hará mediante concurso público nacional, de acuerdo con los requisitos establecidos.

Artículo 46: Los requisitos mínimos para aspirar al cargo de supervisión provincial y /o regional de educación primaria.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la investigación

Este estudio emplea un enfoque mixto, combinando los paradigmas cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo recopilará datos numéricos que serán analizados estadísticamente para identificar tendencias y correlaciones en las prácticas de supervisión educativa. Según (Creswell, 2014, pág. 4), este enfoque permite generalizar los resultados a una población más amplia. Paralelamente, el enfoque cualitativo utilizará entrevistas para explorar las percepciones y experiencias sobre los protocolos de supervisión, y observaciones directas para proporcionar una visión contextual de su implementación. (Creswell, 2014, pág. 186) también señala que el enfoque cualitativo se enfoca en comprender el significado de las experiencias humanas. Los datos cualitativos se analizarán mediante técnicas de análisis de contenido y temático, y posteriormente se integrarán para armonizar los protocolos que optimizarán la labor del supervisor.

3.1.1 Tipo de Investigación

Por lo tanto, el tipo de investigación es descriptiva. La investigación descriptiva, de acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 92), se centra en detallar las características de una situación o fenómeno. En este caso, permitirá caracterizar la supervisión educativa en su contexto actual, así como las percepciones de los actores involucrados en relación con los procesos de acompañamiento pedagógico y su incidencia en la labor técnico-docente.

Dado el enfoque mixto del estudio, se complementa la descripción de los datos cuantitativos con el análisis de información cualitativa, lo que permite una

comprensión más amplia del fenómeno investigado, sin establecer relaciones causales de tipo inferencial.

En cuanto a la recopilación de la información, esta investigación es de tipo transversal, dado que se recogerán datos en un único momento en el tiempo. Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 154), un estudio transversal implica observar una población en un solo punto temporal, lo que permite obtener una «fotografía» de la situación actual. Se intervendrá en los centros escolares y se consultará a los informantes en una sola ocasión, procurando obtener todos los datos requeridos en esa instancia.

3.2 Fuentes de recolección

Las fuentes de recolección de datos para este estudio se dividen en dos categorías: secundarias y primarias.

- Las fuentes primarias: incluyen entrevistas con supervisores educativos en Panamá. Estas entrevistas se realizarán para obtener información sobre las prácticas de supervisión educativa en el país, así como sobre sus percepciones en cuanto a la eficacia de estos modelos. Para ampliar la información obtenida mediante las entrevistas, se consideraron como informantes clave a supervisores educativos, directivos y actores vinculados al proceso de supervisión pedagógica, seleccionados en función de su experiencia y rol dentro del sistema educativo.
- Las fuentes secundarias incluyen estudios académicos, artículos de revistas, informes de investigación y documentos gubernamentales. Estos documentos proporcionan información sobre los diferentes enfoques y

modelos de supervisión educativa, así como sobre sus efectos en la calidad de la educación. Para ampliar las bases de datos académicas se seleccionarán estudios con los siguientes criterios de inclusión:

- estudios publicados en los últimos años,
- estudios escritos en español o inglés,
- estudios que abordan la supervisión educativa en Panamá.

Los estudios que no cumplan con estos criterios serán excluidos de la revisión de la literatura.

3.3 Definición conceptual de las variables

En este estudio se identifican dos variables clave: *Eficacia de la supervisión educativa* (variable independiente) y *Optimización de la labor técnico-docente* (variable dependiente). A continuación, se definen conceptualmente estas variables basándose en la literatura existente y se proporciona una definición operacional específica para este estudio, integrando siempre las otras dos variables.

- **Supervisión educativa:** Según (Glatthorn, Jones, & Bullock, 2006, pág. 3), la supervisión educativa se refiere al proceso de apoyo y orientación que se brinda a los docentes para mejorar su práctica pedagógica y, en consecuencia, el aprendizaje de los estudiantes. Esta incluye observación de clases, retroalimentación y desarrollo profesional continuo (Glatthorn, Jones, & Bullock, 2006, págs. 84-111).
- **Optimización de la labor técnico-docente:** Según (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2014, pág. 8), la labor técnico-docente comprende el conjunto de actividades y responsabilidades que los docentes ejecutan para dinamizar

el currículo, incluyendo la planificación estratégica, la ejecución pedagógica y la evaluación del aprendizaje. Esta labor se optimiza cuando la supervisión actúa como un soporte para el desarrollo profesional continuo, permitiendo que el docente alcance niveles superiores de autonomía y reflexión crítica sobre su propia práctica (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2014, pág. 342).

3.4 Definición operacionalización

Luego de definir conceptualmente las variables en estudio se presenta la operacionalización o descripción del comportamiento de las variables en estudio las cuales permitirán ser medidas a través de la aplicación de un instrumento.

Cuadro N.º 1 Operacionalización de las variables

Objetivo general: Evaluar la eficacia de la supervisión educativa vigente para la formulación de un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente que optimice la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.					
Objetivo específico	Variables	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Ítems
Diagnosticar el estado actual de los procesos de supervisión educativa y su incidencia en el desempeño técnico del personal docente.	Eficacia de la supervisión educativa	Gestión de la supervisión	Planificación y frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de cronogramas. • Frecuencia de visitas 	1,5 docente 1,2 supervisor
			Instrumentación técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de protocolos estandarizados. • Claridad de criterio de evaluación 	5,6 docente 1,3,7 supervisor
			Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de confianza y respeto • Comunicación asertiva 	3,7 docente 6 supervisor
Identificar las necesidades de acompañamiento pedagógico y las brechas en la labor docente que limitan la eficacia educativa.	V.D: Optimización de la labor técnico-docente.	Desempeño pedagógico	Práctica en el aula	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de metodologías innovadoras. 	10,11,14 docente
				<ul style="list-style-type: none"> • Uso de recurso tecnológico 	9,10,14 supervisor

			Planificación curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación entre planes y realidad. • Rigor técnico en la planeación 	9,15 docente 11 supervisor
			Evaluación de aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de evaluación por competencias. • Seguimiento de resultados 	11 docente 11,13 supervisor
Diseñar un protocolo de supervisión innovador basado en el acompañamiento colaborativo, la retroalimentación constructiva y el desarrollo profesional.	Propuesta: Protocolo innovador de acompañamiento	Modelo de Intervención	Enfoque de acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de retroalimentación constructiva. • Fomento del dialogo profesional 	2,7 docente 3,5 supervisor
			Formación continua	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con el desarrollo profesional. • Capacitación del personal 	4,12 docente 4,8 Supervisor
Validar la viabilidad y relevancia del protocolo propuesto como herramienta de mejora para la gestión técnico-docente.	V.D: Optimización de la labor técnico-docente.	Impacto e innovación	Eficacia institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de mejora en la calidad. • Sostenibilidad de los cambios 	14, 15 docente 12, 15 supervisor

3.5 Población y muestra

La población en un estudio de esta naturaleza representa el conjunto total de unidades de análisis que comparten características sociodemográficas y pedagógicas comunes, las cuales son objeto de interés para el investigador. Para ilustrar este estudio sobre la población se ofrece la distribución de la población.

Cuadro N.º 2: Distribución de la población

Población	Cantidad
Docentes de tres centros educativos	274
Supervisores regionales	36
Directivos técnico-docente	6
TOTAL	316

En relación con la población de supervisores educativos de la Dirección Regional de Educación de Veraguas, conformada por un total de 37 profesionales, la muestra utilizada en la investigación puede catalogarse como prácticamente censal, dado que participaron 36 supervisores, lo que equivale al 97.3% de la población total. La única exclusión corresponde al investigador principal, quien forma parte de dicha población en su condición de supervisor regional; no obstante, con el propósito de garantizar la objetividad del proceso investigativo y evitar posibles sesgos derivados de la autorreferencialidad, se optó por no incluir su participación dentro del proceso de levantamiento de información.

3.5.1 Muestra

La muestra es un subconjunto representativo y finito extraído de dicha población, seleccionado mediante técnicas de muestreo específicas para facilitar la recolección de datos sin perder la esencia de la realidad estudiada. Para obtener la

muestra de este estudio se utilizó la forma científica la cual arrojó las siguientes cantidades.

Para aplicar la ecuación, se definen los valores. Se Usan los valores más comunes como ejemplo:

- $N = 274$ (total de docentes)
- $Z = 1.96$ (95% de confianza)
- $p = 0.5$ (máxima variabilidad)
- $q = 0.5 (1 - 0.5)$
- $d = 0.05$ (5% de margen de error)

Sustituyendo estos valores en la ecuación:

$$\begin{aligned}n &= \frac{(274)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(274 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} \\&= \frac{(274)(3.8416)(0.25)}{(0.0025)(273) + 0.9604} \\&= \frac{(274)(0.9604)}{0.6825 + 0.9604} \\&= \frac{263.14}{1.6429} \\n &\approx 160\end{aligned}$$

Con base en el cálculo estadístico realizado para determinar el tamaño de la muestra, se estableció que el número mínimo requerido para garantizar la representatividad de la población docente era de 160 participantes. No obstante, debido a que el proceso de recolección de datos se desarrolló mediante un procedimiento de muestreo aleatorio, se logró obtener la participación de 168 docentes, superando el tamaño mínimo requerido. Este incremento en el número

de participantes contribuye a fortalecer la robustez del análisis estadístico y a mejorar el nivel de confiabilidad de los resultados obtenidos en la investigación.

3.5.2 Tipo de muestreo

En el presente estudio se determinaron dos estrategias de selección de participantes, atendiendo a la naturaleza, características y tamaño de los estratos poblacionales considerados en la investigación.

- **Muestra de docentes**

Muestreo aleatorio estratificado: Para el estamento docente se aplicó un muestreo aleatorio estratificado, técnica que permite subdividir la población en subgrupos o estratos homogéneos con características comunes, garantizando una representación proporcional dentro del estudio. Este procedimiento resulta pertinente para el contexto educativo de la Región Educativa de Veraguas, ya que permite considerar variables institucionales relevantes, tales como nivel educativo o características organizativas de los centros escolares. En el presente estudio, la muestra docente estuvo conformada por profesores pertenecientes a tres centros educativos de la zona escolar N.º 1 del corregimiento de Santiago, los cuales incluyen niveles de educación inicial, primaria y premedia. La utilización de esta técnica permitió obtener una muestra representativa del profesorado participante y asegurar la diversidad de experiencias pedagógicas dentro del análisis de la supervisión educativa.

- **Muestra de supervisores**

Estudio censal: En el caso de los supervisores regionales, la población estuvo conformada por 37 supervisores en ejercicio dentro de la Dirección

Regional de Educación de Veraguas. Dado el tamaño reducido y manejable de esta población, se optó por desarrollar un estudio de carácter censal, integrando a la totalidad de los supervisores disponibles como fuentes de información directa sobre el proceso de supervisión educativa.

No obstante, la participación efectiva correspondió a 36 supervisores, lo que representa el 97.3% de la población total, debido a que el investigador forma parte de este grupo en calidad de supervisor regional y, por razones de rigor metodológico, decidió no incluirse como participante en el proceso de recolección de datos. Esta decisión permitió preservar la objetividad del estudio y evitar posibles sesgos derivados de la autorreferencia.

La utilización de un enfoque censal en este estamento resulta metodológicamente pertinente, dado que los supervisores constituyen una fuente primaria de información para analizar la eficacia del sistema de supervisión educativa, considerada en la investigación como variable central del estudio.

3.5.3 Criterio de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y exclusión son los filtros que se establecen para garantizar que los sujetos participantes sean los adecuados para responder a los objetivos de la investigación.

Cuadro N.º 3: Criterio de inclusión y exclusión

Población	Criterios inclusión	Criterios de exclusión
<p>Docentes de los tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo Laboral: Docentes en servicio activo pertenecientes al Ministerio de Educación (MEDUCA) corregimiento de Santiago cabecera, región escolar de Veraguas. • Ubicación: Pertenecer a centros educativos: Escuela Anexa El Canadá, CEBG Manuela Herrera de Pérez y Centro Educativo Bilingüe La Primavera. • Experiencia mínima: Poseer al menos un año de servicio en el centro actual, lo que garantiza que hayan pasado por al menos un ciclo de supervisión educativa. • Consentimiento: Aceptar voluntariamente participar en el estudio mediante la firma del consentimiento informado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Licencias o incapacidades: Docentes que se encuentren bajo licencia médica, de gravidez o estudios durante el periodo de aplicación de los instrumentos. • Personal administrativo puro: Aquellos funcionarios que, aunque trabajen en educación, no realicen funciones técnico-pedagógicas directas relacionadas con la supervisión de aula. • Tiempo de permanencia insuficiente: Personal que haya sido trasladado a la región en un periodo menor a tres meses antes de la recolección de datos,

		<p>ya que su percepción del sistema local podría estar incompleta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios incompletos: En la fase de análisis, se excluirán aquellos instrumentos que no hayan sido respondidos en su totalidad (más del 20% de ítems en blanco).
Supervisores	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo: Desempeñarse como supervisor regional de educación con funciones técnico-pedagógicas activas. • Permanencia: Estar debidamente nombrados o asignados a la Región Educativa de Veraguas durante el periodo escolar 2025-2026. 	<ul style="list-style-type: none"> • Licencias o incapacidades: Supervisores que se encuentren bajo licencia médica, de gravidez o estudios durante el periodo de aplicación de los instrumentos.
Directivos Técnicos- Docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo: Desempeñarse como subdirector técnico- docente exclusivamente. • Permanencia: Estar debidamente nombrados o asignados a la Región 	<ul style="list-style-type: none"> • Licencias o incapacidades: Directivos que se encuentren bajo licencia médica, de gravidez o estudios durante el periodo de

	Educativa de Veraguas durante el periodo escolar 2025-2026.	aplicación de los instrumentos. • Cargo: Función de subdirector técnico administrativo.
--	---	---

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos y análisis de datos

Para el desarrollo del presente estudio se definieron técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitieran obtener información confiable y pertinente para el análisis de las variables investigadas. En este sentido, se consideró necesario diferenciar entre la técnica de investigación, entendida como el procedimiento metodológico utilizado para obtener la información, y el instrumento de recolección de datos, que corresponde a la herramienta específica empleada para registrar dicha información.

La selección de estas técnicas e instrumentos se realizó con el propósito de garantizar la validez de los datos recopilados y favorecer la triangulación de la información, integrando perspectivas provenientes de distintos actores del sistema educativo. En consecuencia, se aplicaron encuestas dirigidas a supervisores regionales y docentes, así como entrevistas semiestructuradas dirigidas a directivos de centros educativos.

3.6.1 Técnica de investigación

En la presente investigación se empleó la técnica de la encuesta, la cual permitió recopilar información cuantitativa de manera sistemática y estandarizada

sobre las percepciones de los actores educativos respecto a la eficacia de la supervisión educativa y su incidencia en la práctica pedagógica.

La aplicación de esta técnica facilitó la obtención de datos provenientes de dos grupos clave dentro del sistema educativo: supervisores regionales y docentes de centros educativos de educación básica. La encuesta permitió identificar tendencias, percepciones y valoraciones relacionadas con los procesos de supervisión pedagógica, así como su impacto en la optimización de la labor técnico-docente.

Adicionalmente, se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada, aplicada a directivos de centros educativos, con el propósito de profundizar en aspectos cualitativos relacionados con el funcionamiento del modelo de supervisión educativa y las dinámicas institucionales vinculadas al acompañamiento pedagógico.

3.6.2 Instrumento

Para la recolección de información cuantitativa se utilizaron dos cuestionarios estructurados, diseñados específicamente para esta investigación, uno dirigido a docentes y otro a supervisores regionales. Cada cuestionario estuvo conformado por 15 ítems, elaborados con base en una escala tipo Likert de cinco categorías de respuesta, que permitió medir el nivel de percepción de los participantes respecto a distintos aspectos de la supervisión educativa.

Estos instrumentos fueron diseñados para evaluar principalmente dos dimensiones centrales del estudio: la eficacia de la supervisión educativa y la optimización de la labor técnico-docente. Esto permitió identificar la relación

existente entre el proceso de supervisión pedagógica y el fortalecimiento de la práctica docente en los centros educativos.

Por otra parte, para la obtención de información cualitativa se empleó una guía de entrevista semiestructurada, aplicada a directivos de centros educativos, la cual permitió explorar con mayor profundidad las experiencias, percepciones y valoraciones de estos actores en relación con el funcionamiento del sistema de supervisión educativa y las necesidades de acompañamiento pedagógico dentro de las instituciones escolares.

3.6.3 Análisis de datos

Los datos obtenidos mediante los cuestionarios fueron organizados y procesados utilizando herramientas estadísticas básicas, lo que permitió realizar la tabulación de frecuencias y porcentajes correspondientes a cada uno de los ítems analizados. Este procedimiento facilitó la interpretación de las percepciones de los participantes respecto a las variables objeto de estudio.

Posteriormente, los resultados cuantitativos fueron representados mediante tablas y gráficos estadísticos, lo que permitió identificar tendencias y patrones en las respuestas obtenidas. Asimismo, se realizó un análisis interpretativo de los resultados con el propósito de explicar la relación existente entre la eficacia del proceso de supervisión educativa y la optimización de la labor técnico-docente.

Finalmente, los resultados obtenidos a través de las encuestas fueron complementados con la información derivada de las entrevistas realizadas a directivos, lo que permitió desarrollar un proceso de triangulación de datos entre supervisores, docentes y directivos. Este procedimiento contribuyó a fortalecer la

validez de los hallazgos de la investigación y a ofrecer una interpretación más integral del fenómeno estudiado.

3.7 Validez y confiabilidad

En toda investigación científica es indispensable garantizar que los instrumentos utilizados para la recolección de datos cumplan con criterios rigurosos de validez y confiabilidad, con el propósito de asegurar la precisión y consistencia de la información obtenida durante el proceso investigativo.

La validez se refiere al grado en que un instrumento mide efectivamente la variable que pretende medir. En otras palabras, un instrumento válido permite obtener información pertinente y representativa del fenómeno que se investiga. En el presente estudio, la validez de contenido de los instrumentos fue determinada mediante el juicio de expertos, procedimiento a través del cual especialistas en el área de investigación educativa analizaron la pertinencia, claridad, coherencia y relevancia de los ítems que conforman los cuestionarios. Las observaciones realizadas por los expertos permitieron realizar ajustes en la redacción y estructura de los instrumentos, garantizando así su adecuación a las variables de estudio.

Por su parte, la confiabilidad se refiere al grado de consistencia interna que presenta un instrumento, es decir, a la capacidad que tiene para producir resultados estables y coherentes cuando se aplica en condiciones similares. Para determinar el nivel de confiabilidad de los instrumentos cuantitativos utilizados en esta investigación, se empleó el Coeficiente Alfa de Cronbach, ampliamente reconocido en estudios con escalas tipo Likert para evaluar la consistencia interna entre los ítems que componen un cuestionario.

En este estudio se calcularon dos coeficientes Alfa de Cronbach, correspondientes a los dos cuestionarios aplicados, uno dirigido al personal docente y otro a los supervisores regionales. En el caso del instrumento aplicado a los supervisores regionales, compuesto por quince (15) ítems, el coeficiente obtenido fue de $\alpha = 0.87$, valor que se clasifica dentro del rango de muy alta confiabilidad, lo que indica que los ítems presentan una elevada consistencia interna y permiten medir de manera estable las variables relacionadas con la eficacia de la supervisión educativa.

De igual manera, el cuestionario aplicado a los docentes, también conformado por quince (15) ítems en escala tipo Likert, presentó un coeficiente Alfa de Cronbach superior a $\alpha = 0.90$, lo que evidencia un nivel de excelente consistencia interna entre los reactivos del instrumento. Estos resultados confirman que los cuestionarios utilizados en la investigación poseen un alto grado de estabilidad y coherencia en la medición de las variables estudiadas.

En consecuencia, los valores obtenidos permiten afirmar que los instrumentos diseñados presentan adecuados niveles de validez y confiabilidad, garantizando la solidez metodológica del proceso de recolección de datos y la pertinencia de los resultados obtenidos en relación con el análisis de la eficacia de la supervisión educativa y la optimización de la labor técnico-docente.

Cuadro N.º 4: Confiabilidad de los instrumentos

Instrumento	Ítems	Alfa de Cronbach	Nivel de confiabilidad
Encuesta a docentes	15	0.91	Excelente
Encuesta a supervisores	15	0.87	Muy alta

Fuente: Cuadro creado por el autor

3.8 Procedimiento metodológico

Para el desarrollo del procedimiento metodológico de la presente investigación se siguieron una serie de fases orientadas a garantizar la adecuada recolección, organización y análisis de la información obtenida de los diferentes actores educativos participantes en el estudio. Dichas fases permitieron integrar los enfoques cuantitativo y cualitativo, con el propósito de fortalecer la validez de los resultados mediante la triangulación de la información.

Fase N.º 1: Análisis cuantitativo (estadística descriptiva)

Los datos obtenidos a través de los cuestionarios tipo Likert aplicados a docentes y supervisores regionales fueron procesados mediante herramientas de análisis estadístico utilizando Microsoft Excel, lo que permitió organizar y sistematizar la información recolectada de manera clara y precisa.

Procedimiento: Se elaboraron tablas de frecuencia absoluta y relativa, así como gráficos estadísticos (circulares y de barras) que permitieron visualizar la distribución de las respuestas de los participantes en cada uno de los ítems de los cuestionarios aplicados.

Confiabilidad del instrumento: Para garantizar la consistencia interna de los instrumentos aplicados, se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach, calculado para cada uno de los cuestionarios aplicados. En este sentido, se obtuvieron dos

coeficientes de confiabilidad: uno correspondiente al instrumento aplicado a los supervisores regionales, cuyo valor fue $\alpha = 0.87$, clasificado como muy alta confiabilidad, y otro correspondiente al instrumento aplicado a los docentes, con un coeficiente superior a $\alpha = 0.90$, lo cual evidencia una excelente consistencia interna entre los ítems que conforman el cuestionario.

Fase N.º 2: Análisis cualitativo (interpretación y categorización)

El análisis cualitativo se realizó a partir de la información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a directivos y autoridades técnico-docentes de centros educativos, con el objetivo de profundizar en la comprensión del funcionamiento del modelo de supervisión educativa vigente y sus implicaciones en la práctica docente.

Procedimiento: Las respuestas obtenidas fueron organizadas mediante un proceso de análisis interpretativo y categorización temática, identificando los principales patrones, percepciones y problemáticas relacionadas con el ejercicio de la supervisión educativa en la región. Posteriormente, estos resultados fueron contrastados con los hallazgos obtenidos en los cuestionarios aplicados a docentes y supervisores regionales. Este proceso permitió aplicar la triangulación de datos, contrastando las perspectivas de docentes, supervisores y directivos, con el fin de identificar coincidencias, divergencias y vacíos en el modelo actual de supervisión educativa. A partir de esta triangulación fue posible determinar las principales brechas técnico-pedagógicas, las cuales constituyen la base para la formulación del protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente propuesto en el presente estudio.

Fase N.º 3: Procedimiento de recolección de datos

El proceso de recolección de información se desarrolló mediante una serie de pasos organizados que garantizaron la participación voluntaria de los actores educativos involucrados en la investigación.

Autorización institucional: Se gestionó la autorización correspondiente ante la Dirección Regional de Educación de Veraguas, lo que permitió acceder a los centros educativos seleccionados para la aplicación de los instrumentos y a los supervisores regionales participantes en el estudio.

Consentimiento informado: Antes de la aplicación de los instrumentos, se explicó a los participantes el propósito académico de la investigación y se garantizó la confidencialidad de la información, así como el carácter voluntario de su participación.

Aplicación de los instrumentos: Los cuestionarios dirigidos a docentes y supervisores fueron aplicados mediante formularios digitales, lo que facilitó la recolección ágil de la información y permitió obtener una muestra final de 168 docentes encuestados y 36 supervisores regionales participantes.

Codificación y organización de datos: Posteriormente, las respuestas obtenidas fueron organizadas y codificadas en una base de datos digital, lo que permitió su procesamiento estadístico mediante herramientas de análisis descriptivo y su posterior interpretación en el capítulo de resultados de la investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Descripción de los resultados

En este capítulo se presentan de manera sistemática los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos utilizados en la investigación. La información empírica fue recopilada mediante dos cuestionarios estructurados tipo Likert dirigidos a docentes y supervisores regionales, así como entrevistas semiestructuradas aplicadas a directivos y autoridades técnico-docentes de centros educativos, lo que permitió integrar un enfoque metodológico de carácter mixto. Los resultados se exponen mediante tablas de frecuencia y representaciones gráficas, las cuales facilitan la visualización de las tendencias predominantes en las percepciones de los actores educativos participantes en el estudio. De igual forma, cada tabla y gráfica se acompaña de un análisis interpretativo que permite comprender el significado de los datos en relación con las variables objeto de estudio: *Eficacia de la supervisión educativa y Optimización de la labor técnico-docente*.

La organización de los resultados responde a la estructura de los instrumentos aplicados, presentando inicialmente los datos derivados de la encuesta dirigida a supervisores regionales; posteriormente, los resultados correspondientes a la encuesta aplicada al personal docente de los centros educativos seleccionados; y finalmente, los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a directivos técnico-docentes. Esta secuencia permite examinar de manera progresiva las percepciones de los distintos actores involucrados en el proceso de supervisión educativa.

La descripción detallada de los resultados constituye la base empírica del estudio, ya que permite identificar patrones, tendencias y percepciones relevantes respecto al funcionamiento del modelo de supervisión educativa vigente en la Región Educativa de Veraguas.

4.2 Análisis de los resultados

El análisis de los resultados trasciende la simple presentación de datos estadísticos, permitiendo una interpretación integral de la información obtenida a partir de los instrumentos aplicados. En esta sección se examinan de manera crítica las tendencias observadas en las respuestas de los participantes, relacionando los hallazgos empíricos con los objetivos de la investigación, las variables de estudio y los fundamentos teóricos que sustentan el presente trabajo doctoral.

A partir del análisis cuantitativo de los cuestionarios aplicados a docentes y supervisores regionales es posible identificar las principales percepciones respecto a la eficacia del modelo de supervisión educativa vigente y su impacto en el fortalecimiento de la práctica docente. Paralelamente, el análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a directivos técnico-docentes permite profundizar en la comprensión de los factores institucionales, administrativos y pedagógicos que influyen en el desarrollo del proceso de supervisión en los centros educativos.

Mediante la triangulación de la información proveniente de los tres instrumentos utilizados, se logra contrastar las percepciones de los distintos actores educativos involucrados en el estudio, lo que permite identificar coincidencias, divergencias y vacíos en el funcionamiento del sistema de supervisión educativa actual.

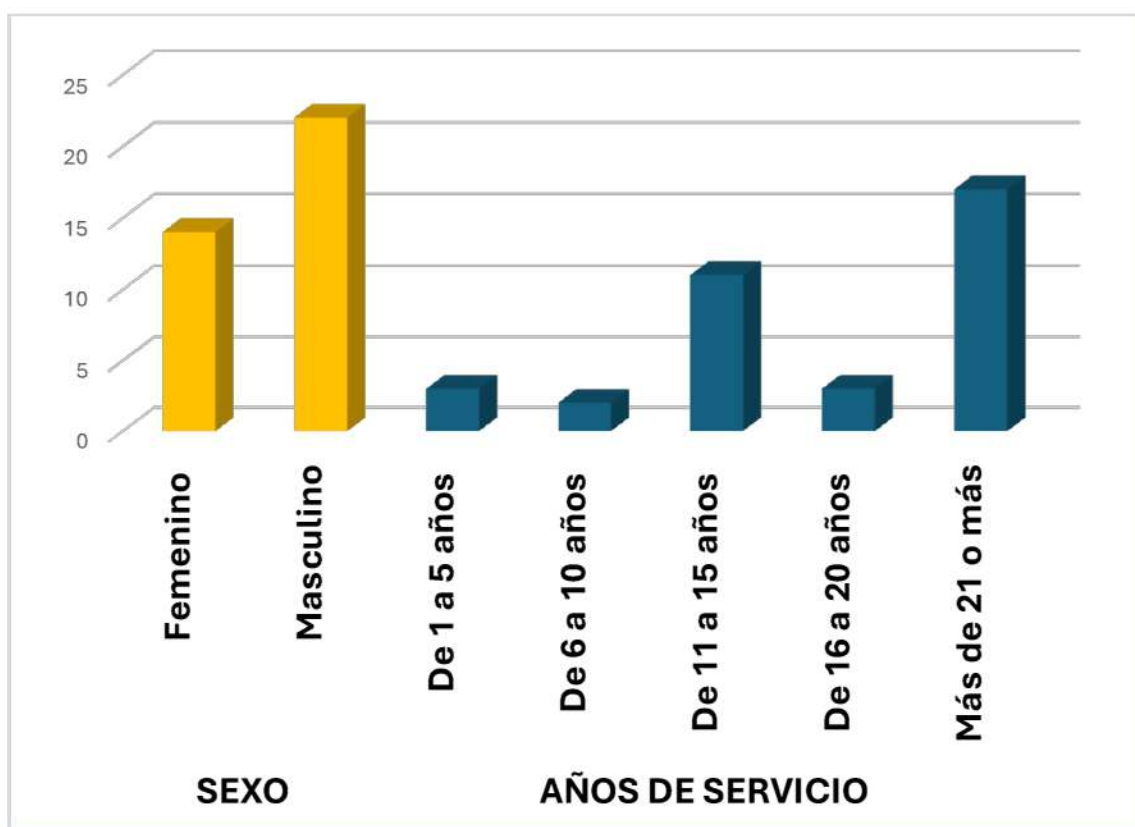
INSTRUMENTO N.º 1
ENCUESTA DIRIGIDA A SUPERVISORES REGIONALES

Tabla N.º 1: Sexo y años de servicio

VARIABLE	CATEGORÍA O RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sexo	Femenino	14	39%
	Masculino	22	61%
	Total	36	100%
Años de servicios	De 1 a 5 años	3	8%
	De 6 a 10 años	2	6%
	De 11 a 15 años	11	31%
	De 16 a 20 años	3	8%
	Más de 21 o más	17	47%
	Total	36	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a supervisores regionales de la Dirección Regional de Educación de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 1: Sexo y años de servicio



La tabla N.º1 describe las características fundamentales de los 36 supervisores encuestados, segmentadas por género y trayectoria en el sistema educativo.

Distribución por Sexo: Los resultados indican una predominancia del género masculino, el cual representa el 61% de la muestra (22 supervisores), frente a un 39% de representación femenina (14 supervisoras). Esta distribución refleja la composición actual de los cuadros de supervisión en la región durante el periodo de estudio.

Años de servicio (Trayectoria): Se observa que la muestra posee una vasta experiencia institucional. El grupo mayoritario, que representa el 47% del total, cuenta con más de 21 años de servicio. Si a esto se suma el 8% que tiene entre 16 y 20 años y el 31% situado en el rango de 11 a 15 años, se concluye que el 86% de los supervisores posee más de una década de experiencia en el sector oficial.

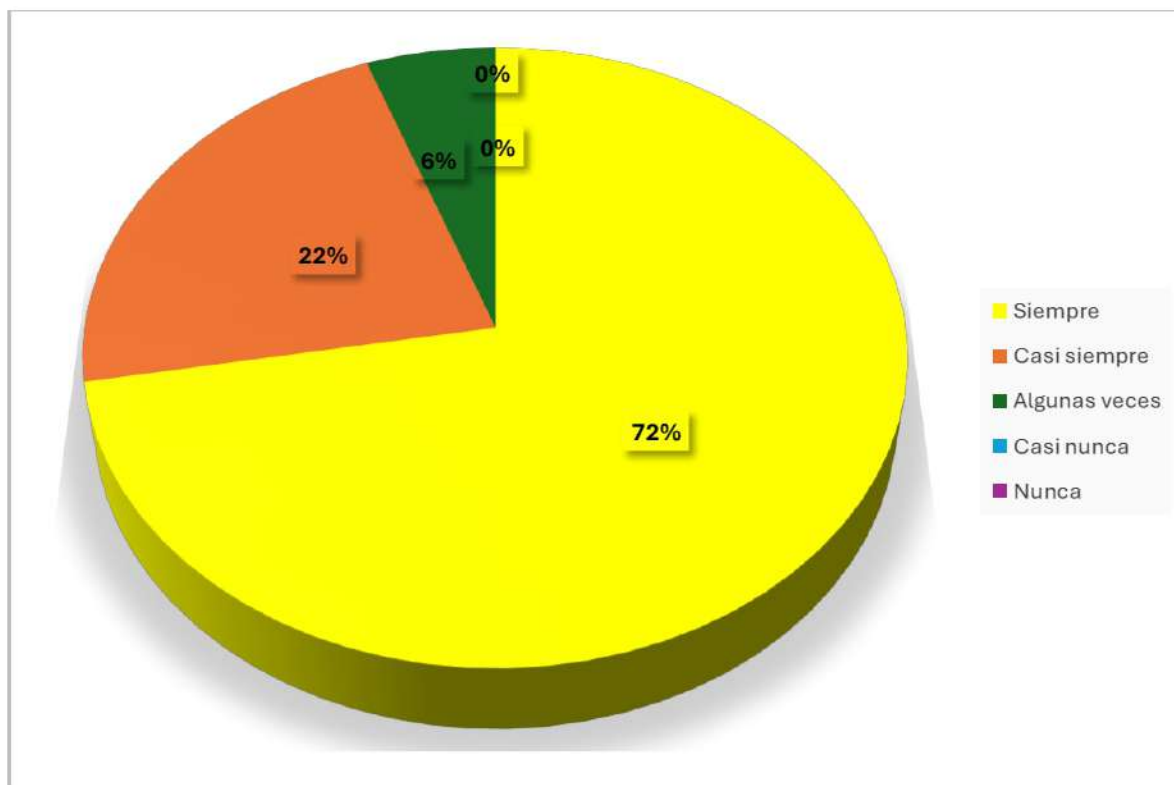
Esta madurez profesional es un indicador de fiabilidad para la investigación, ya que las respuestas obtenidas sobre la eficacia de la supervisión educativa emanan de funcionarios con un conocimiento profundo y de larga data sobre los procesos técnico-docentes. Solo un 14% de la muestra se ubica en rangos de experiencia inicial (1 a 10 años), lo que garantiza que la evaluación de los protocolos actuales se basa en una perspectiva histórica y evolutiva del sistema.

Tabla N.º 2: Utilizo protocolos estandarizados para evaluar de manera objetiva el desempeño de los docentes a mi cargo.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	26	72%
Casi siempre	8	22%
Algunas veces	2	6%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a supervisores regionales de la Dirección Regional de Educación de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 2: Utilizo protocolos estandarizados para evaluar de manera objetiva el desempeño de los docentes a mi cargo.



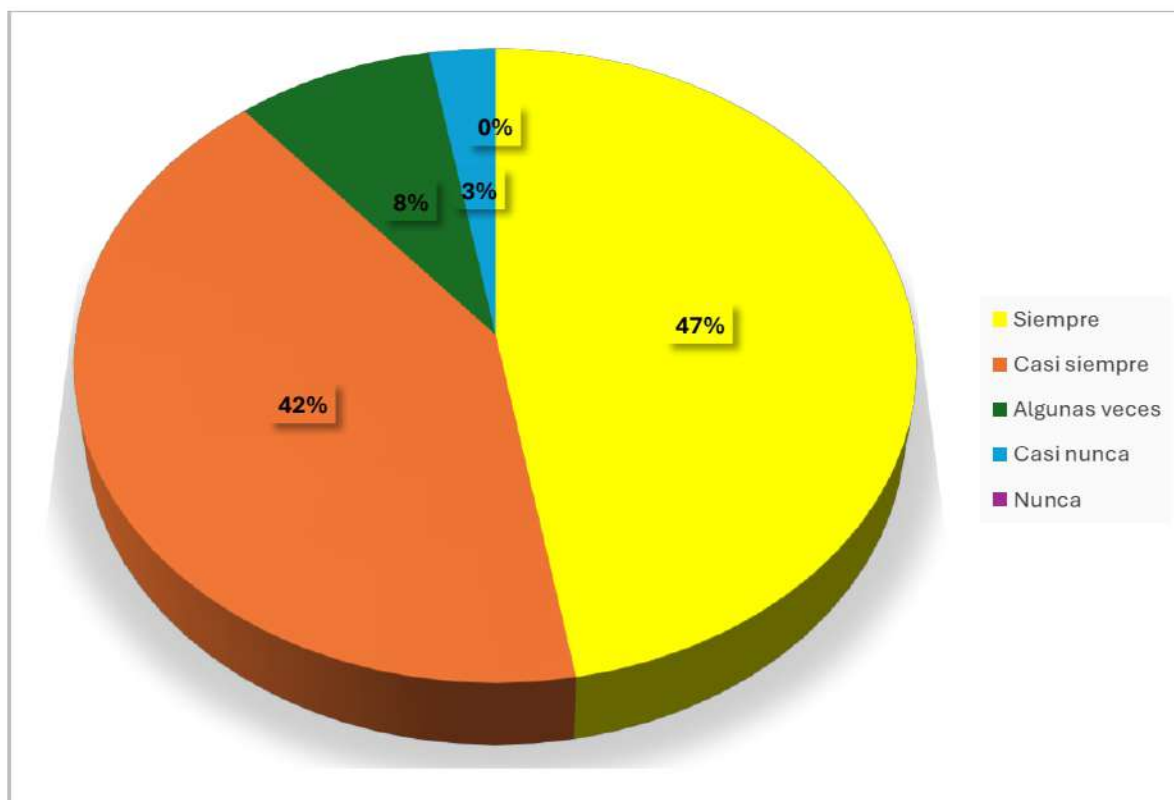
Los datos de la tabla N.º 2, revelan que un 72% de los supervisores utiliza protocolos estandarizados de manera constante («Siempre») para evaluar objetivamente el desempeño docente. Este alto porcentaje es positivo, pues indica una base de formalidad administrativa; sin embargo, el 28% (22% casi siempre y 6% algunas veces) restante afirma que solo los aplica «Casi siempre» o «Algunas veces» justifica la formulación de un protocolo innovador que unifique criterios y reduzca la discrecionalidad en la evaluación. Así mismo, los criterios casi nunca y nunca no fueron seleccionados representando el 0% de la muestra.

Tabla N.º 3: El tiempo dedicado al acompañamiento pedagógico en el aula es mayor que el tiempo dedicado a la revisión de documentos administrativos

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	17	47%
Casi siempre	15	42%
Algunas veces	3	8%
Casi nunca	1	3%
Nunca	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a supervisores regionales de la Dirección Regional de Educación de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 3: El tiempo dedicado al acompañamiento pedagógico en el aula es mayor que el tiempo dedicado a la revisión de documentos administrativos



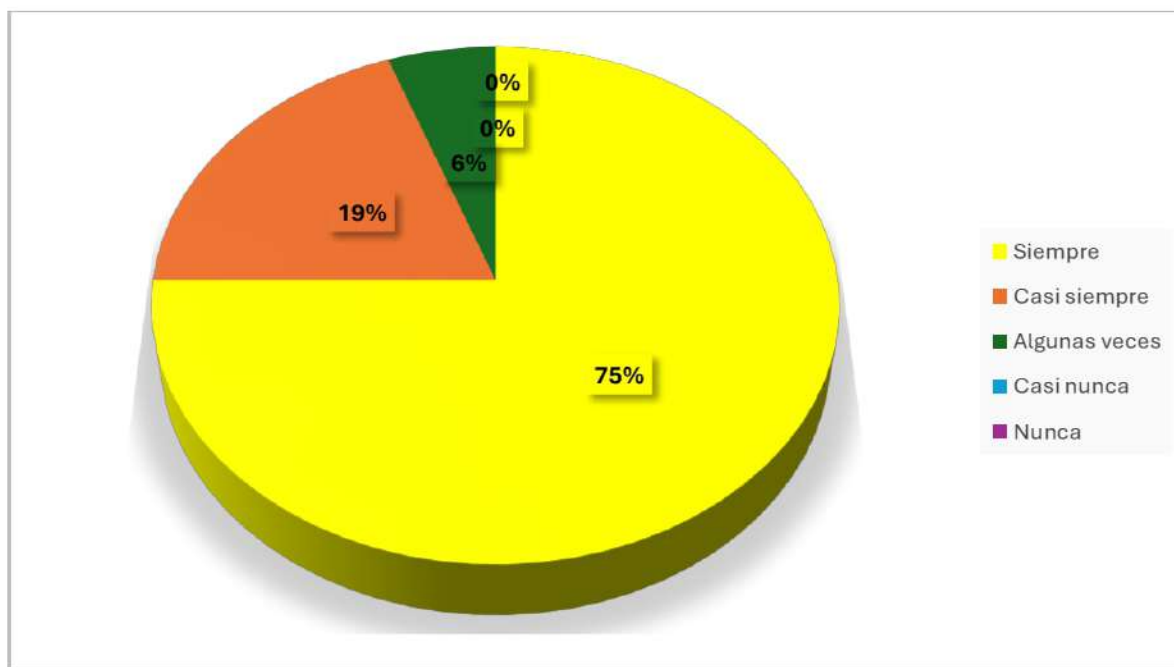
Se observa en los resultados de la tabla N.º 3 una brecha crítica en la distribución del tiempo: el 47% de los encuestados afirma que el tiempo dedicado al acompañamiento pedagógico en el aula es mayor que el destinado a la revisión de documentos administrativos. No obstante, un 42% significativo admite que esto ocurre solo «Casi siempre», lo que sugiere que la carga burocrática aún compite con la labor técnica de orientación docente, limitando la eficacia de la supervisión en el terreno pedagógico. Por otro lado, un 8% de la muestra se ubica en el criterio algunas veces el tiempo dedicado al acompañamiento pedagógico en el aula es mayor que el destinado a la revisión de documentos administrativos, mientras que el 3% afirma acerca de este criterio casi nunca dedica ese acompañamiento. Finalmente, el criterio «nunca» no fue seleccionado representando el 0% de la muestra.

Tabla N.º 4: Elaboro informes de supervisión que incluyen planes de acción específicos para que el docente supere sus debilidades

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	27	75%
Casi siempre	7	19%
Algunas veces	2	6%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a supervisores regionales de la Dirección Regional de Educación de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 4: Elaboro informes de supervisión que incluyen planes de acción específicos para que el docente supere sus debilidades.



La tabla N.º 4 muestra en sus datos que El 75% de los supervisores indica que elabora informes que incluyen planes de acción específicos para que el docente supere sus debilidades. Así mismo se suma un 19% que afirma que elabora

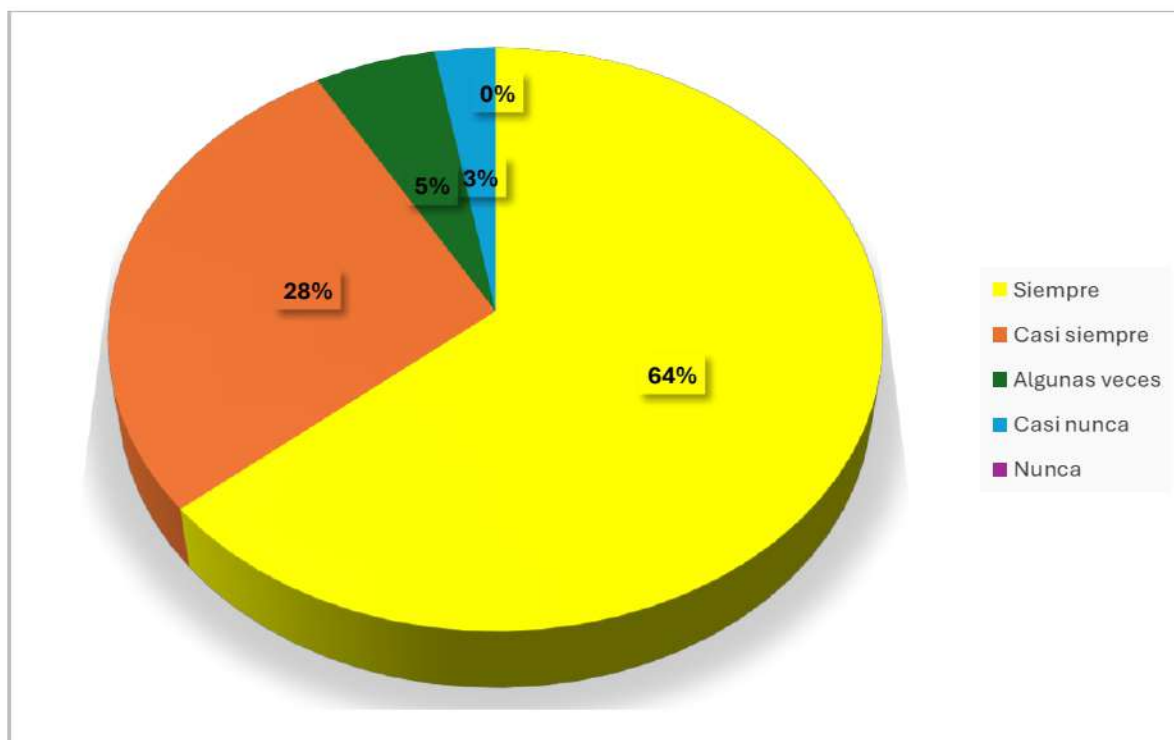
informes, mientras que un 6% se ubicó en el nivel de algunas veces logra sistematizar estas recomendaciones de mejora. Finalmente, los criterios casi nunca y nunca no fueron seleccionados representado el 0% de la muestra. Un protocolo optimizado garantizaría que el 100% de las visitas de supervisión culmine en una hoja de ruta clara para el fortalecimiento técnico del educador.

Tabla N.º 5: Participo en jornadas de capacitación sobre modelos innovadores de supervisión y liderazgo

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	23	64%
Casi siempre	10	28%
Algunas veces	2	5%
Casi nunca	1	3%
Nunca	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a supervisores regionales de la Dirección Regional de Educación de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 5: Participo en jornadas de capacitación sobre modelos innovadores de supervisión y liderazgo



Los resultados presentados en la tabla N.º 5 muestran que el 64% de los sujetos participa «Siempre» en jornadas de actualización sobre modelos

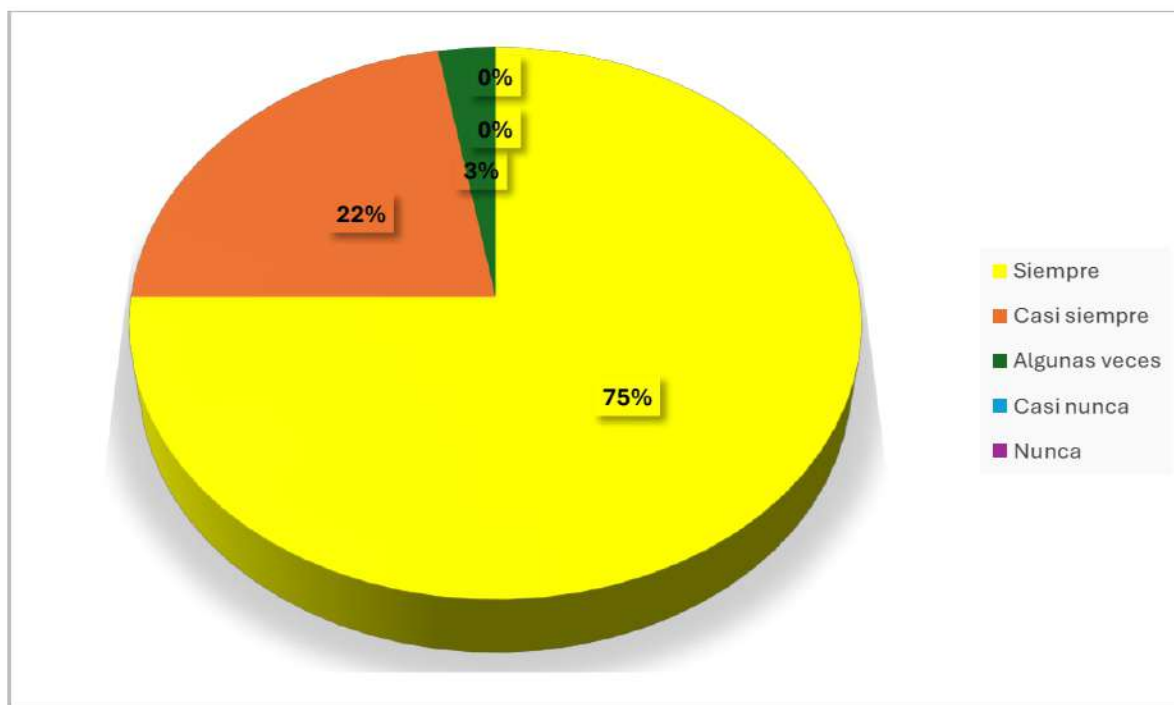
innovadores de liderazgo y supervisión. El hecho de que un 33% lo haga de forma irregular («Casi siempre» o «Algunas veces») evidencia una necesidad latente de formación continua. Asimismo, el 3% de la muestra afirma que casi nunca participa en estas jornadas de capacitación. En este sentido, se hace necesario fortalecer los programas de formación permanente dirigidos al personal de supervisión, con el propósito de garantizar el dominio de enfoques contemporáneos de acompañamiento pedagógico, tales como el acompañamiento clínico y el liderazgo transformacional.

Tabla N.º 6: Promuevo el intercambio de buenas prácticas entre los docentes que superviso.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	27	75%
Casi siempre	8	22%
Algunas veces	1	3%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a supervisores regionales de la Dirección Regional de Educación de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 6: Promuevo el intercambio de buenas prácticas entre los docentes que superviso



Acerc a los resultados de la tabla N.º6, el 75% de los encuestados reporta promover el intercambio de experiencias exitosas entre los docentes que supervisa.

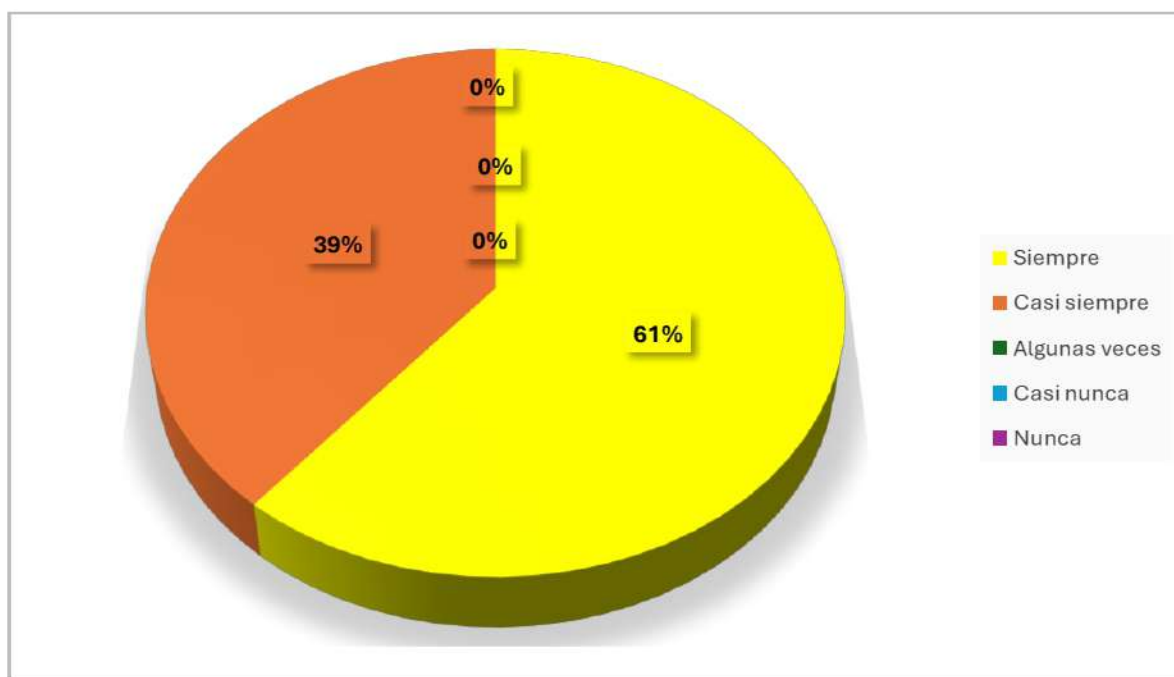
Esta es una fortaleza del sistema actual. Por otro lado, el 22% señala que casi siempre promueven el intercambio de buenas prácticas, mientras que el 3% de la muestra se ubicó en el criterio algunas veces promuevo el intercambio de buenas prácticas. Sin embargo, el análisis de la gráfica sugiere que estas actividades no están sistematizadas bajo un protocolo formal, sino que dependen de la iniciativa individual del supervisor, lo cual es un área de oportunidad para la propuesta.

Tabla N.º 7: Ajusto mis criterios de supervisión según necesidades específicas de cada centro educativo (urbano rural).

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	22	61%
Casi siempre	14	39%
Algunas veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a supervisores regionales de la Dirección Regional de Educación de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 7: Ajusto mis criterios de supervisión según necesidades específicas de cada centro educativo (Urbano rural)



Los datos ofrecidos por la tabla N.º 7, muestran que el 61% de los supervisores encuestados afirma que ajusta sus criterios de supervisión de acuerdo

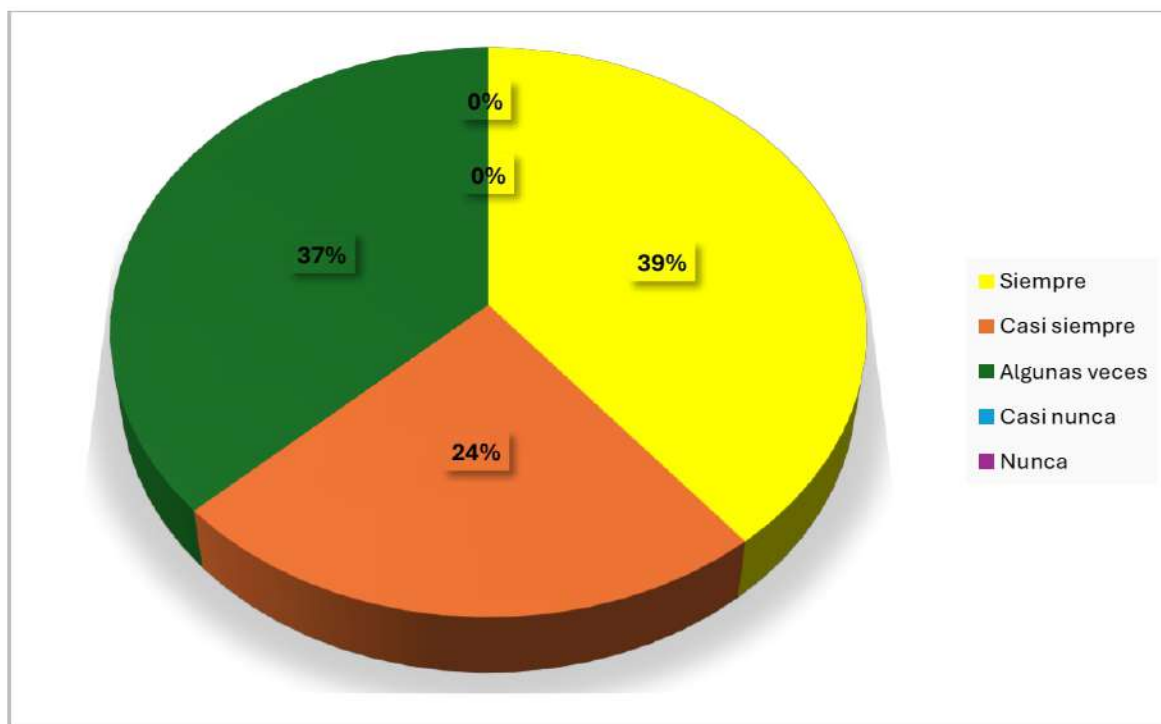
«Siempre» según las necesidades específicas de cada centro educativo, mientras que el 39% restante lo hace «Casi siempre». Así mismo, los criterios algunas veces, casi nunca y nunca no fueron seleccionados representando el 0%. Existe una consciencia clara sobre la importancia de la contextualización pedagógica. Sin embargo, la ausencia de una aplicación total del 100% sugiere que todavía persisten modelos de supervisión rígidos que podrían no estar atendiendo las disparidades críticas entre las zonas urbanas y rurales de la provincia.

Tabla N.º 8: Observo mejoras tangibles en las prácticas pedagógicas de los docentes tras la aplicación del seguimiento

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	18	39%
Casi siempre	11	24%
Algunas veces	17	37%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a supervisores regionales de la Dirección Regional de Educación de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 8: Observo mejoras tangibles en las prácticas pedagógicas de los docentes tras la aplicación del seguimiento.



Los resultados presentados por la tabla N.º8 muestran una dispersión significativa: solo el 39% observa mejoras tangibles «Siempre» en la práctica

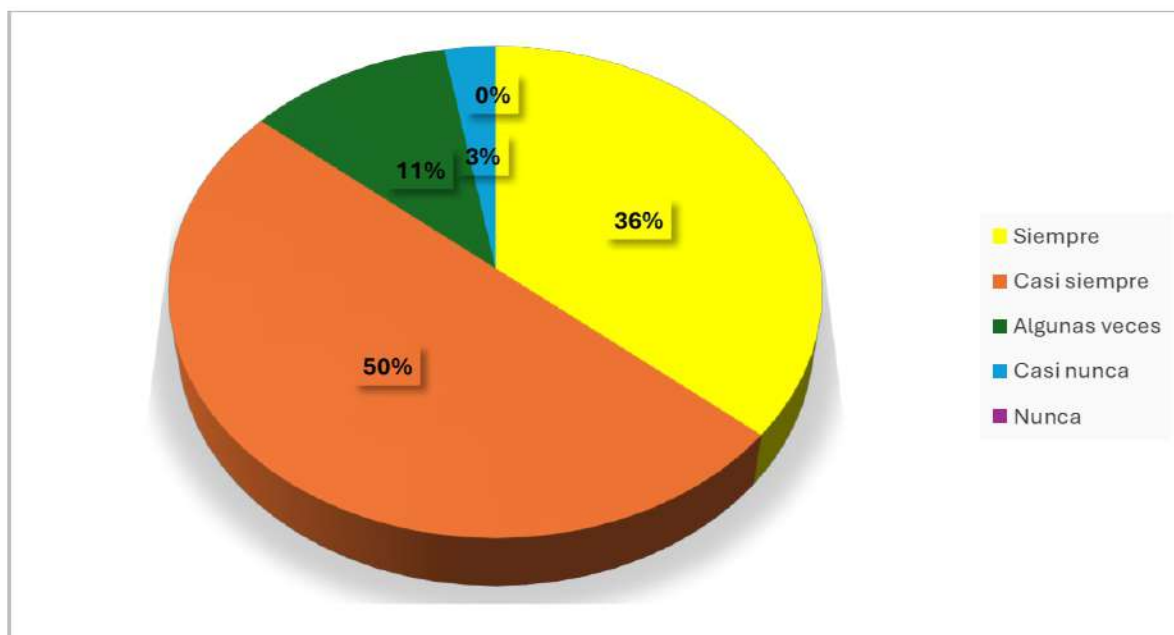
pedagógicas de los docentes tras la aplicación del seguimiento, un 24% afirma que «Casi siempre» observa mejoras tangibles y un considerable 37% admite ver resultados solo «Algunas veces». Por otro lado, los criterios casi nunca y nunca no fueron seleccionados representando el 0% de la muestra.

Tabla N.º 9: Hago uso de herramientas digitales para agilizar el registro y envío de las actas de supervisión.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	13	36%
Casi siempre	18	50%
Algunas veces	4	11%
Casi nunca	1	3%
Nunca	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a supervisores regionales de la Dirección Regional de Educación de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 9: Hago uso de herramientas digitales para agilizar el registro y envío de las actas de supervisión.



La presente tabla ofrece datos significativos que muestran que solo el 36% de los supervisores hace uso constante de herramientas digitales para agilizar los trámites de supervisión, mientras que un 50% lo hace solo «Casi siempre». Esta

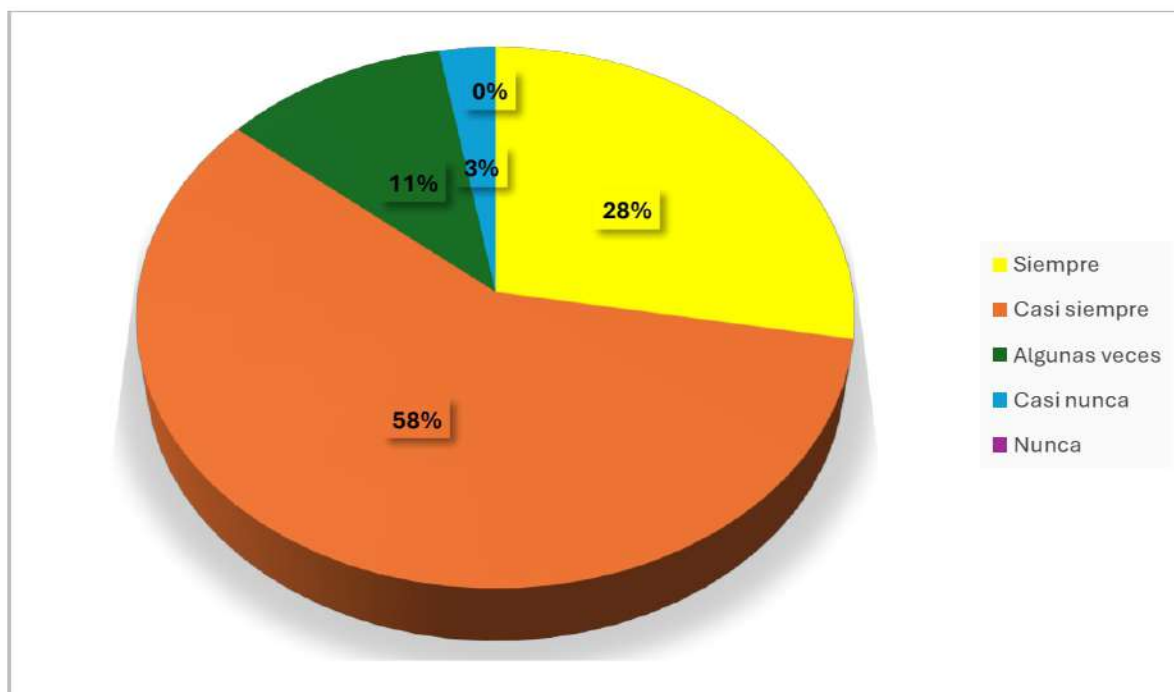
baja adopción tecnológica confirma que la labor técnica-docente aún está anclada a procesos manuales, validando la propuesta de un protocolo que integre la digitalización para una gestión más eficiente y transparente. Que más de un tercio de la muestra perciba que el seguimiento solo funciona ocasionalmente evidencia que los mecanismos de control actuales carecen de la efectividad necesaria para transformar la práctica docente real.

Tabla N.º 10: Los docentes muestran apertura para implementar los cambios metodológicos propuestos en las actas de visita.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	28%
Casi siempre	21	58%
Algunas veces	4	11%
Casi nunca	1	3%
Nunca	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a supervisores regionales de la Dirección Regional de Educación de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 10: Los docentes muestran apertura para implementar los cambios metodológicos propuestos en las actas de visita.



Los datos ofrecidos por el cuadro N.º 10 muestran que un 58% indica que los docentes muestran apertura para implementar los cambios metodológicos

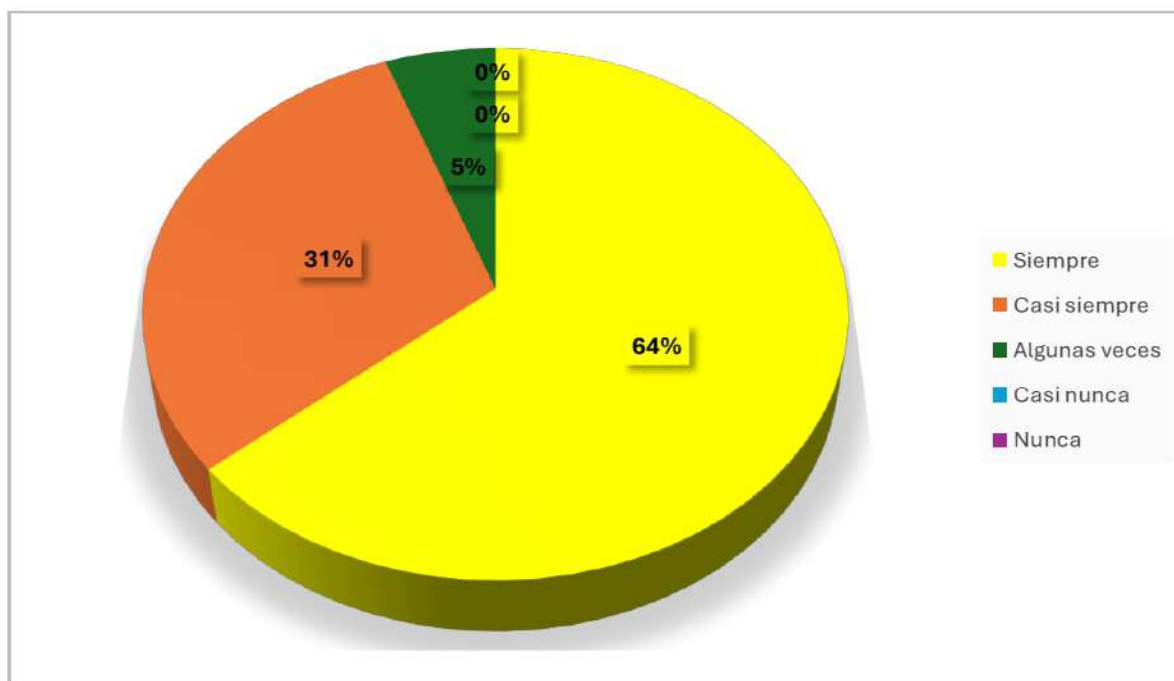
propuestos en las actas de visitas «Casi siempre», mientras que el 28% de los supervisores percibe que los docentes muestran apertura «Siempre», Por otro lado un 11% se ubica en el criterio algunas veces los docentes muestran apertura para implementar los cambios metodológicos, mientras que el 3% afirma lo contrario ubicándose en el criterio casi nunca. Finalmente, el criterio nunca no fue seleccionado representando el 0% de la muestra. Existe una disposición mayoritaria al cambio; sin embargo, el hecho de que el 11% solo lo haga «Algunas veces» sugiere que la forma en que se proponen los cambios en las actas de visita debe ser revisada.

Tabla N.º 11: Evalúo mi propia labor supervisora para identificar áreas en las que puedo ser más eficiente.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	23	64%
Casi siempre	11	31%
Algunas veces	2	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a supervisores regionales de la Dirección Regional de Educación de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 11: Evalúo mi propia labor supervisora para identificar áreas en las que puedo ser más eficiente.



De acuerdo con la frecuencia presentada en la tabla N.º 11 se muestra que un sólido 64% de los supervisores afirma «Siempre» evaluar su propia labor para

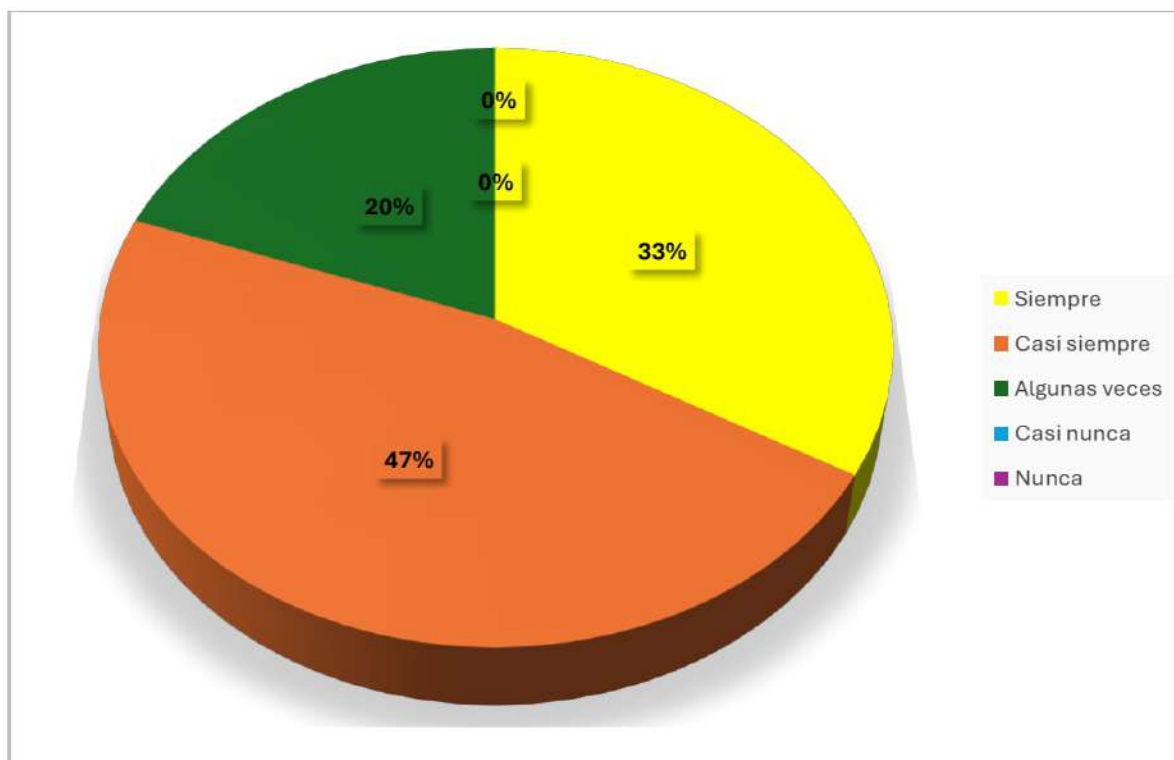
ser más eficiente. Así mismo, un 31% afirma evaluar «Casi siempre» su propia labor, mientras que el 5% se ubica en el nivel «Algunas veces». Por otro lado, los criterios casi nunca y nunca no fueron seleccionados representando el 0% de la muestra. Estos resultados demuestran que el personal de supervisión reconoce la necesidad de mejora continua.

Tabla N.º 12: Se evidencia una alineación entre la planificación docente supervisada y los aprendizajes logrados por los estudiantes.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	12	33%
Casi siempre	17	47%
Algunas veces	7	20%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a supervisores regionales de la Dirección Regional de Educación de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 12: Se evidencia una alineación entre la planificación docente supervisada y los aprendizajes logrados por los estudiantes



La frecuencia presentada en el cuadro N.º 12 muestran que el 47% evidencia una alineación clara entre lo planificado y lo aprendido por los estudiantes «Casi

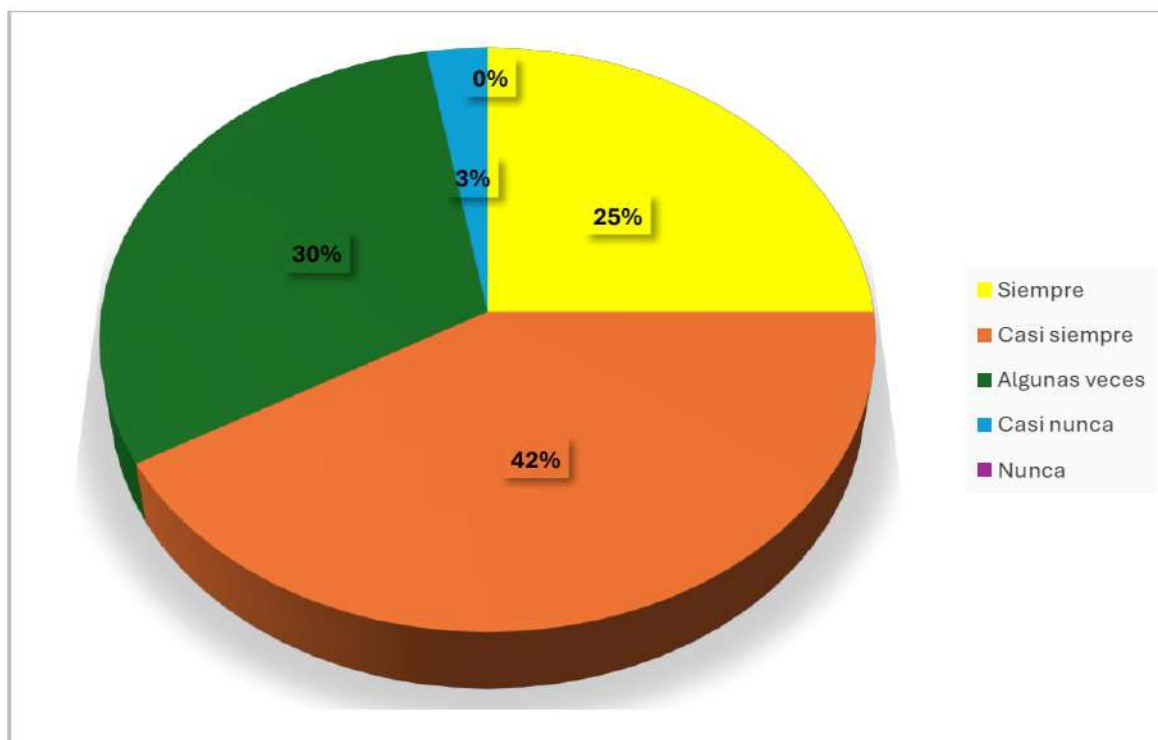
siempre», mientras que el 33% de los encuestados observa «Siempre» una alineación clara entre lo planificado y lo aprendido por los estudiantes. Por otro lado, un 20% solo «Algunas veces» evidencia una alineación clara entre lo planificado y lo aprendido por los estudiantes. Así mismo los criterios casi nunca y nunca no fueron seleccionados representando el 0% de la muestra. En este sentido, se detecta una debilidad en el impacto pedagógico. La supervisión actual no está logrando garantizar que la planificación se traduzca efectivamente en resultados de aprendizaje, lo que refuerza la necesidad de un modelo de supervisión más centrado en el logro académico que en el cumplimiento administrativo.

Tabla N.º 13: Considero que el modelo de supervisión actual contribuye directamente a elevar los estándares de calidad del centro educativo.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	25%
Casi siempre	15	42%
Algunas veces	11	30%
Casi nunca	1	3%
Nunca	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a supervisores regionales de la Dirección Regional de Educación de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 13: Considero que el modelo de supervisión actual contribuye directamente a elevar los estándares de calidad del centro educativo.



La frecuencia que se observa en la tabla N.º 13 muestra que los datos ofrecidos por los supervisores están divididos: un 42% considera que el modelo de

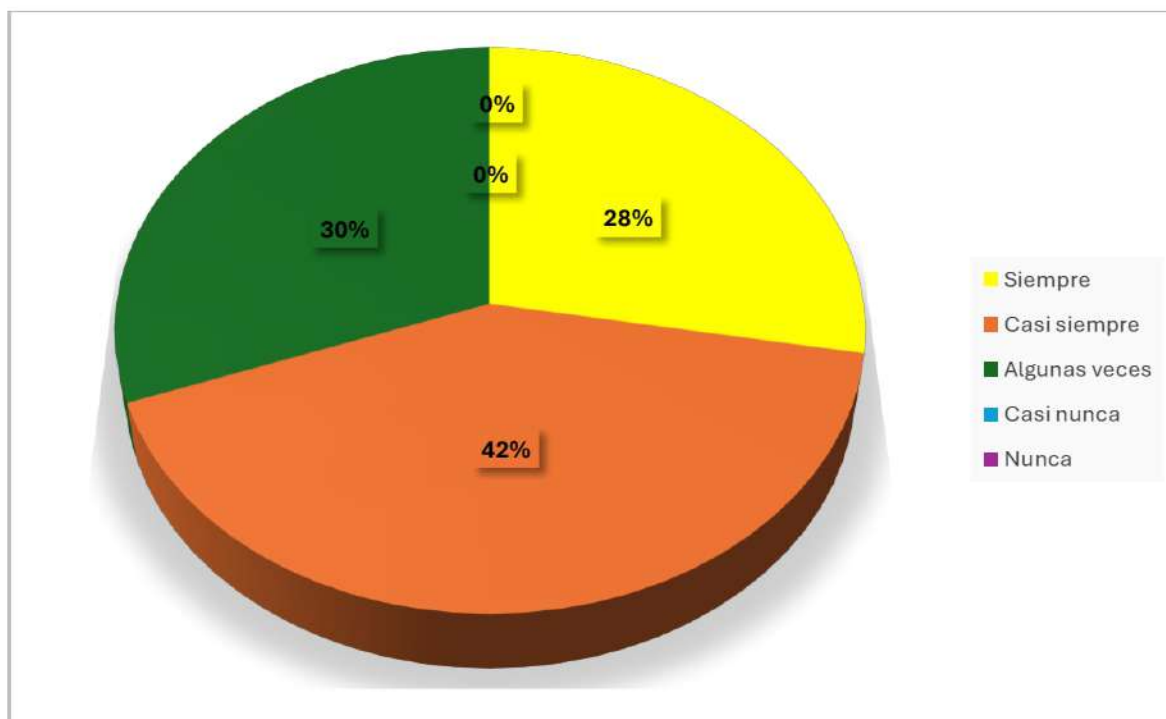
supervisión actual contribuye directamente a elevar los estándares de calidad del centro educativo «Casi siempre», mientras que un 25% cree que el modelo actual contribuye «Siempre». Por otro lado, un significativo 31% considera que solo «Algunas veces» eleva los estándares de calidad, mientras que el nivel casi nunca se ubica en un 3% y el criterio «Nunca» no fue seleccionado representando el 0% de la muestra. El modelo vigente está agotado y requiere una optimización urgente para impactar la calidad institucional.

Tabla N.º 14: El desempeño técnico de los docentes supervisados muestra mayor rigor científico y pedagógico.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	28%
Casi siempre	15	42%
Algunas veces	11	30%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a supervisores regionales de la Dirección Regional de Educación de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 14: El desempeño técnico de los docentes supervisados muestra mayor rigor científico y pedagógico



De acuerdo con la frecuencia presentada en la tabla N.º14, un 42% de los supervisores percibe «Casi siempre» mayor rigor científico y pedagógico en el

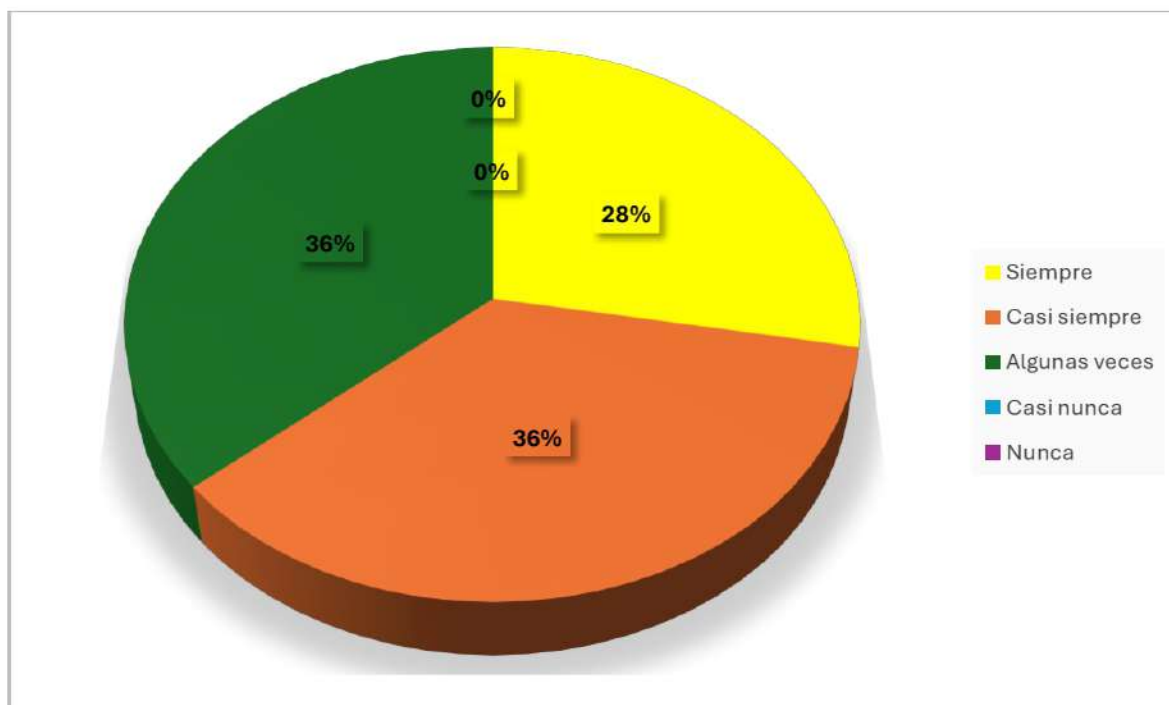
desempeño docente, mientras que el 28% de la muestra observa un mayor rigor «Siempre» tras la intervención. Por otro lado, el 30% de la muestra afirman que solo lo ve «Algunas veces» y los criterios «Casi nunca y Nunca» no fueron seleccionados representando el 0% de la muestra. Los datos sugieren que la supervisión actual tiene un efecto moderado en la profesionalización docente. Para alcanzar niveles de excelencia, el protocolo debe profundizar en la asesoría técnica especializada y no solo en la revisión superficial de la labor.

Tabla N.º 15: Los docentes han integrado el uso de recursos didácticos innovadores de forma sistemática.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	28%
Casi siempre	13	36%
Algunas veces	13	36%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a supervisores regionales de la Dirección Regional de Educación de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 15: Los docentes han integrado el uso de recursos didácticos innovadores de forma sistemática



Según la frecuencia presentada en la tabla N.º15, El 28% de los supervisores afirman que los docentes supervisados integra recursos innovadores «Siempre» y

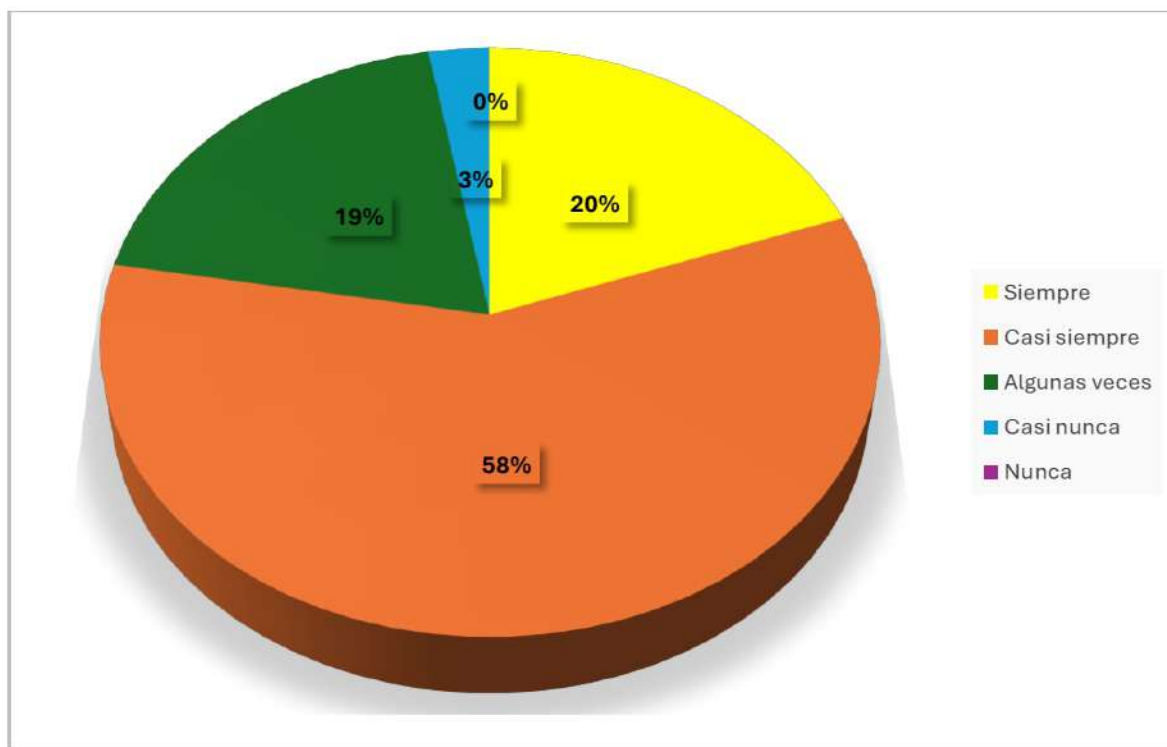
el 36% «Casi siempre». No obstante, un 36% lo hace solo «Algunas veces». Por otro lado, los criterios casi nunca y nunca no fueron seleccionados representando el 0% de la muestra. Existe una brecha tecnológica y metodológica importante. La supervisión debe evolucionar para convertirse en un motor que impulse y modele el uso de nuevas tecnologías y recursos didácticos en el aula.

Tabla N.º 16: La labor docente se percibe más profesionalizada y orientada a resultados institucionales.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	19.5%
Casi siempre	21	58%
Algunas veces	7	19.5%
Casi nunca	1	3%
Nunca	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a supervisores regionales de la Dirección Regional de Educación de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 16: La labor docente se percibe más profesionalizada y orientada a resultados institucionales.



De acuerdo con los datos presentados por la tabla N.º16, una gran mayoría de supervisores representada por el 58% sitúan en que «Casi siempre» la labor

docente se percibe más profesionalizada y orientada a resultados institucionales, mientras que 19.5 % percibe que esta orientación es «Siempre». Así mismo, otro 19% de los supervisores se ubicó en que «Algunas veces» la labor docente se percibe más profesionalizada y orientada a resultados institucionales, Finalmente, un 3% señala que casi nunca la labor docente se percibe más profesionalizada y orientada a resultados institucionales y el criterio nunca no fue seleccionado representando el 0% de la muestra. De esta forma se concluye que aunque la labor se percibe profesional, falta el último paso para que esté totalmente orientada a resultados institucionales.

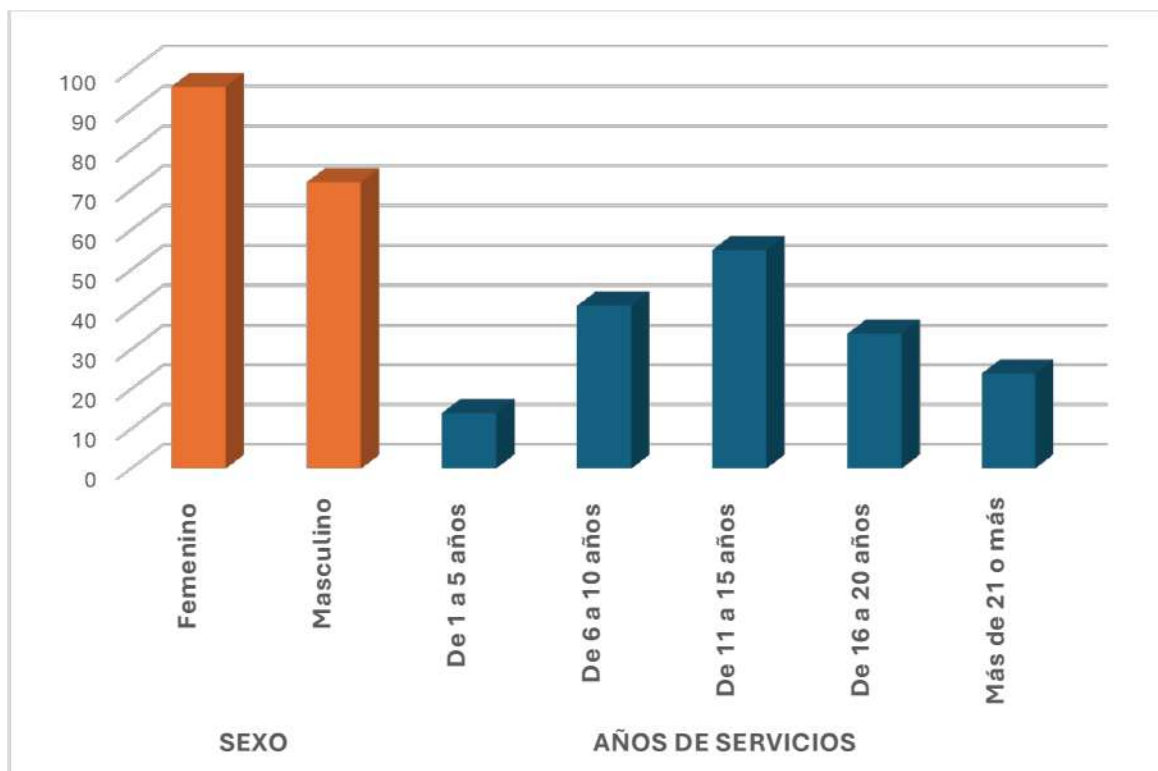
INSTRUMENTO N.º 2
ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS EN
ESTUDIO

Tabla N.º 17: Sexo y años de servicio

VARIABLE	CATEGORÍA O RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sexo	Femenino	96	57%
	Masculino	72	43%
	Total	168	100%
Años de Servicios	De 1 a 5 años	14	8%
	De 6 a 10 años	41	25%
	De 11 a 15 años	55	33%
	De 16 a 20 años	34	20%
	Más de 21 o más	24	14%
	Total	168	100%

Fuentes: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera, provincia de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 17: Sexo y años de servicio



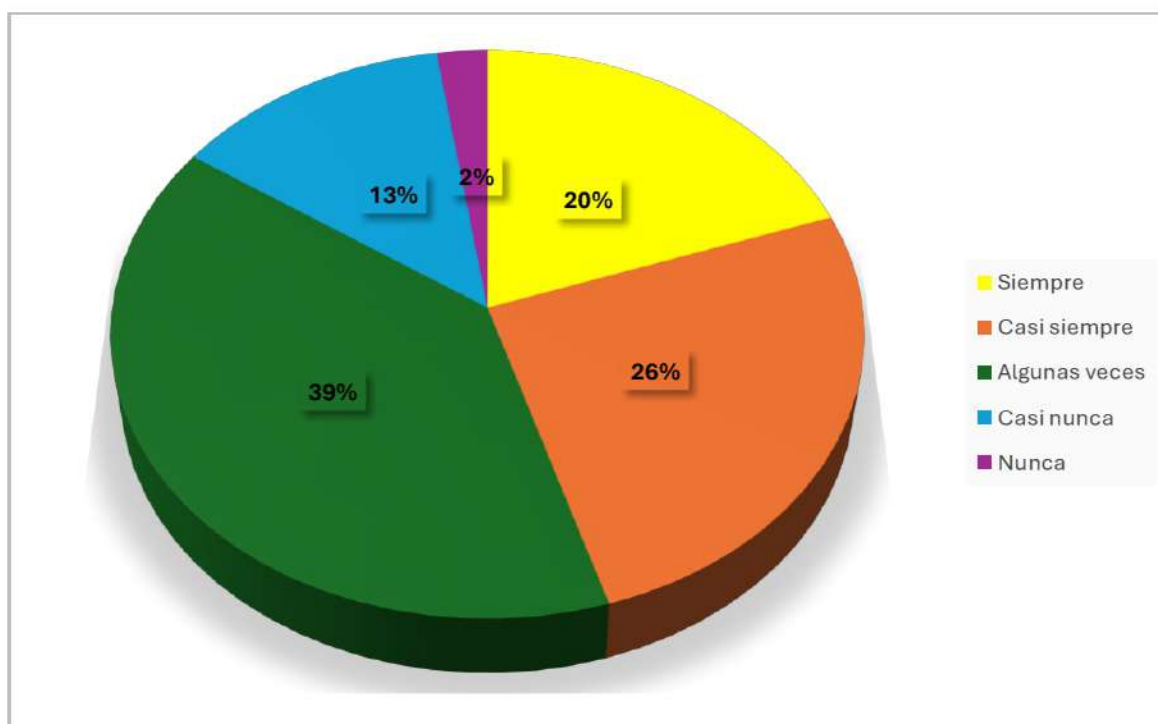
Los resultados presentados evidencian que, del total de 168 docentes encuestados, el 57% corresponde al sexo femenino, mientras que el 43% pertenece al sexo masculino, lo que confirma la predominancia de mujeres dentro del ejercicio de la profesión docente en los centros educativos analizados. En relación con los años de servicio, se observa que el 33% de los docentes posee entre 11 y 15 años, seguido por un 25% con entre 6 y 10 años, un 20% con entre 16 y 20 años, un 14% con más de 21 años, y un 8% tiene entre 1 y 5 años de experiencia laboral. Esta distribución evidencia una diversidad significativa de trayectorias profesionales dentro de la muestra, lo cual enriquece el análisis de la investigación al integrar percepciones provenientes tanto de docentes con amplia experiencia pedagógica como de educadores en etapas más recientes de su desarrollo profesional.

Tabla N.º 18: El supervisor realiza visitas de acompañamiento con una frecuencia programada y comunicada previamente

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	33	20%
Casi siempre	43	26%
Algunas veces	66	39%
Casi nunca	22	13%
Nunca	4	2%
TOTAL	168	100%

Fuentes: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera, provincia de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 18: El supervisor realiza visitas de acompañamiento con una frecuencia programada y comunicada previamente.



Los resultados muestran que el 39% de los docentes encuestados considera que las visitas de acompañamiento pedagógico se realizan «algunas veces»,

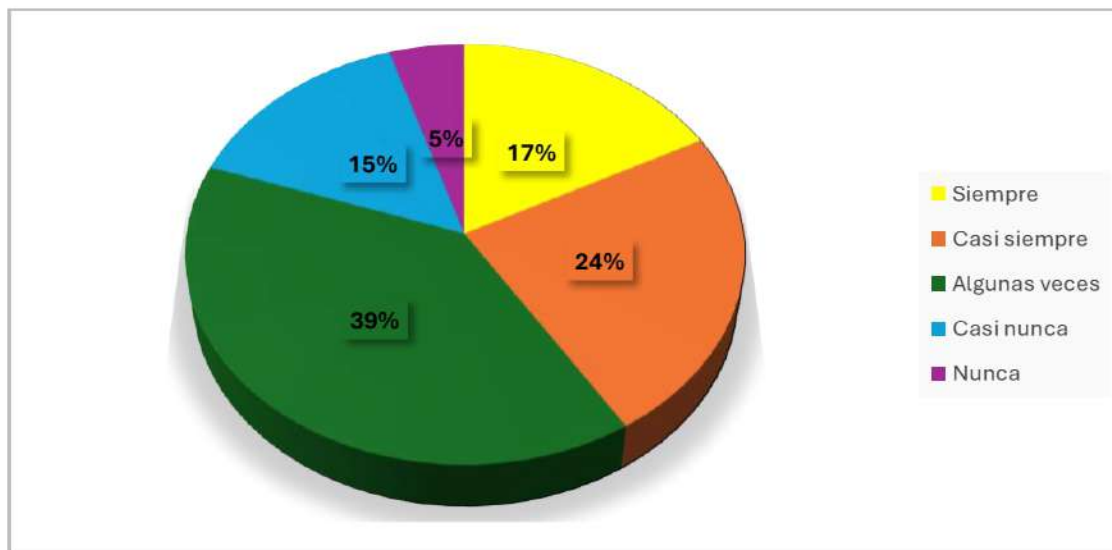
mientras que el 26% señala que ocurren «casi siempre», el 20% afirma que se realizan «siempre», el 13% indica que «casi nunca», y un 2% manifiesta que «nunca» se llevan a cabo este tipo de visitas. Estos datos permiten identificar que, aunque el proceso de supervisión educativa se encuentra presente en la dinámica institucional, su implementación no se desarrolla de manera plenamente sistemática ni homogénea en todos los contextos escolares.

Tabla N.º 19: La retroalimentación recibida tras la supervisión es constructiva centrada en la mejora pedagógica y no únicamente en aspectos administrativos.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	29	15%
Casi siempre	40	24%
Algunas veces	66	39%
Casi nunca	25	17%
Nunca	8	5%
TOTAL	168	100%

Fuentes: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera, provincia de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 19: La retroalimentación recibida tras la supervisión es constructiva centrada en la mejora pedagógica y no únicamente en aspectos administrativos.



En relación con la calidad de la retroalimentación recibida durante los procesos de supervisión educativa, los resultados indican que el 39% de los

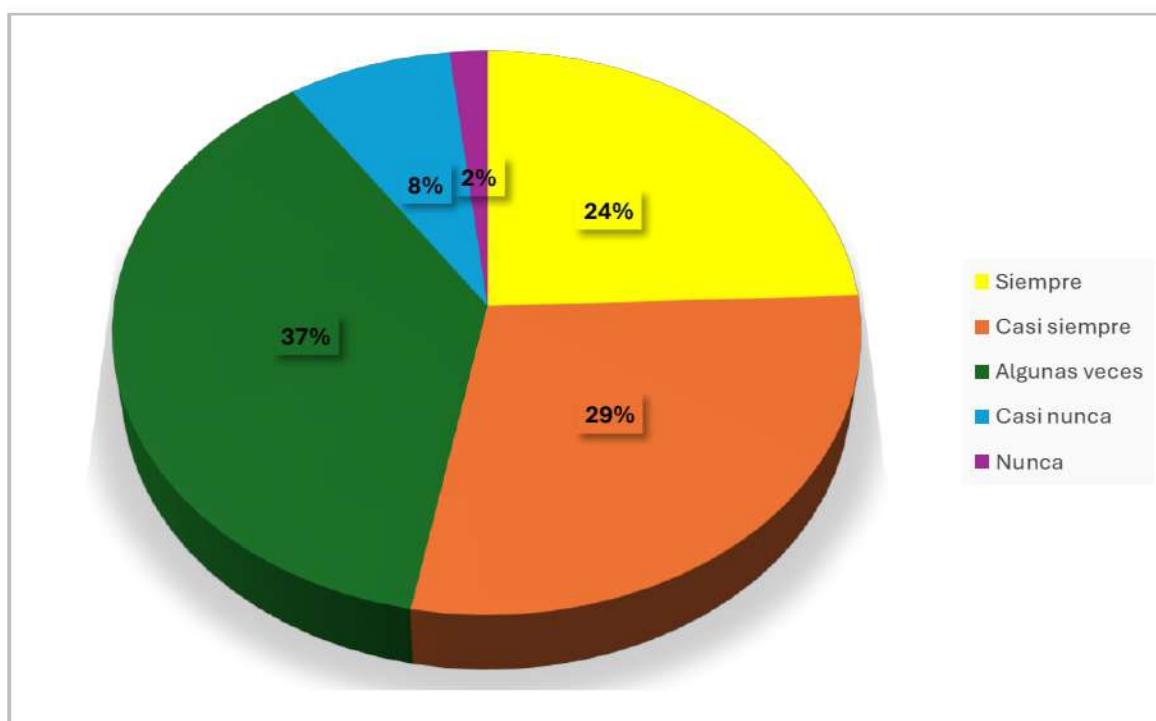
docentes considera que esta retroalimentación ocurre «algunas veces», mientras que el 24% señala que se produce «casi siempre» y el 15% afirma que ocurre «siempre». Por otra parte, el 17% de los encuestados manifiesta que la retroalimentación se produce «casi nunca», mientras que el 5% indica que «nunca» se presenta este proceso de orientación pedagógica. Estos resultados evidencian que, aunque el proceso de retroalimentación forma parte de las prácticas de supervisión educativa, aún existen limitaciones en su sistematicidad y profundidad pedagógica.

Tabla N.º 20: Existe un clima de confianza y respeto mutuo durante el proceso de supervisión educativa.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	41	24%
Casi siempre	48	29%
Algunas veces	63	37%
Casi nunca	13	8%
Nunca	3	2%
TOTAL	168	100%

Fuentes: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera, provincia de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 20: Existe un clima de confianza y respeto mutuo durante el proceso de supervisión educativa.



Los resultados muestran que el 37% de los docentes considera que el clima de confianza durante el proceso de supervisión educativa se presenta «algunas

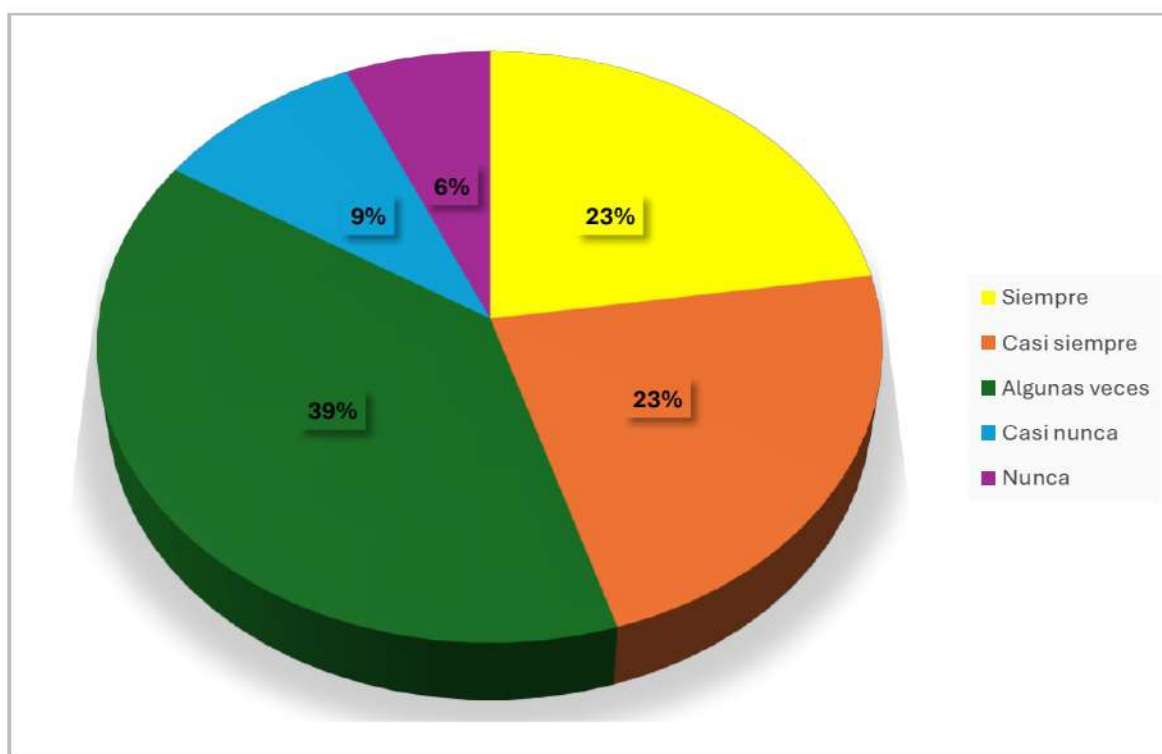
veces», mientras que el 29% afirma que ocurre «casi siempre» y el 24% señala que se desarrolla «siempre». Por otro lado, el 8% de los encuestados indica que este clima de confianza se produce «casi nunca», mientras que el 2% manifiesta que «nunca» se establece durante las visitas de supervisión. Estos datos reflejan que, si bien existe una percepción relativamente positiva respecto al ambiente interpersonal que caracteriza el proceso de supervisión educativa, todavía se evidencian oportunidades de mejora para consolidar relaciones profesionales basadas en la confianza, el respeto y la colaboración pedagógica. Un clima organizacional favorable constituye un factor clave para promover procesos de diálogo pedagógico, reflexión sobre la práctica docente y desarrollo profesional continuo.

Tabla N.º 21: El supervisor demuestra dominio de las tendencias pedagógicas actuales al sugerir estrategias de enseñanza.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	38	23%
Casi siempre	38	23%
Algunas veces	65	39%
Casi nunca	16	9%
Nunca	11	6%
TOTAL	168	100%

Fuentes: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera, provincia de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 21: El supervisor demuestra dominio de las tendencias pedagógicas actuales al sugerir estrategias de enseñanza.



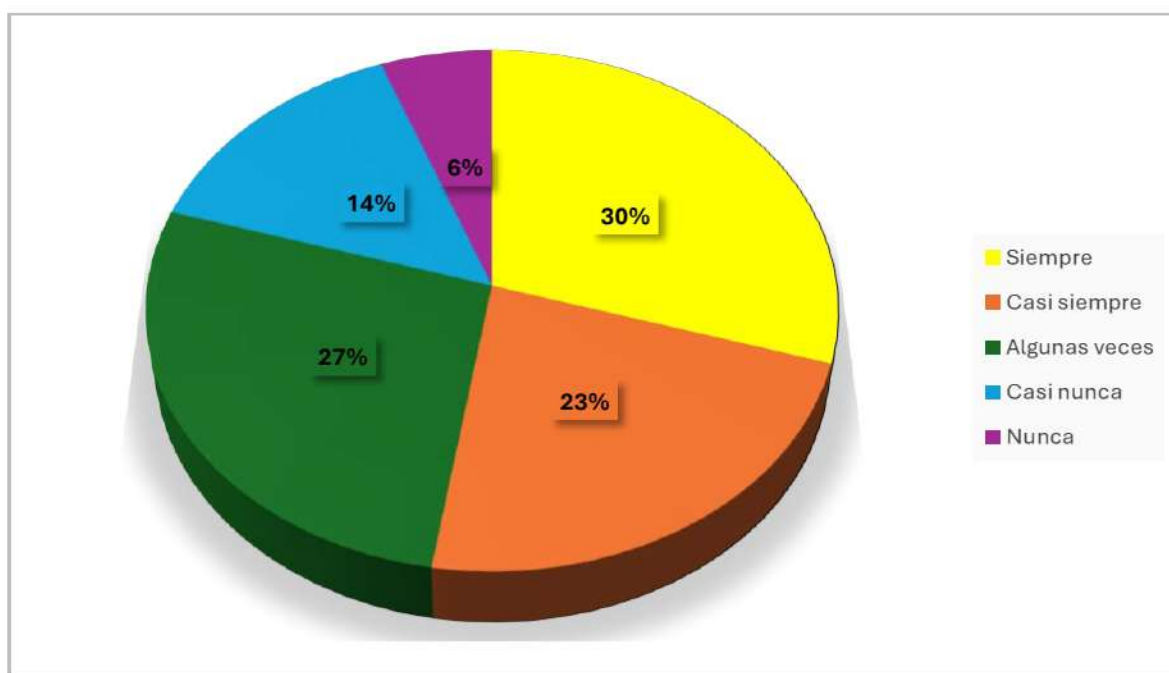
Los resultados obtenidos reflejan que el 39% de los docentes encuestados considera que «algunas veces» el supervisor demuestra dominio pedagógico, mientras que el 23% afirma que dicho dominio se evidencia «siempre», y otro 23% señala que ocurre «casi siempre». Por su parte, el 9% de los participantes indica que esta situación se presenta «casi nunca», mientras que el 6% manifiesta que «nunca» percibe dicho dominio pedagógico durante las visitas de supervisión. Estos datos sugieren que, aunque una proporción significativa del personal docente reconoce la capacidad pedagógica de los supervisores, aún existe una percepción de irregularidad en la aplicación de dicho conocimiento dentro del proceso de acompañamiento educativo. El dominio pedagógico del supervisor constituye un elemento fundamental para orientar eficazmente la práctica docente, ya que permite brindar asesoramiento pertinente, contextualizado y basado en fundamentos didácticos que contribuyan al fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tabla N.º 22: El supervisor utiliza instrumentos de evaluación claros y conocidos por mí antes de la visita.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	47	30%
Casi siempre	36	23%
Algunas veces	43	27%
Casi nunca	23	14%
Nunca	9	6%
TOTAL	168	100%

Fuentes: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera, provincia de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 22: El supervisor utiliza instrumentos de evaluación claros y conocidos por mí antes de la visita.



Los resultados indican que el 30% de los docentes encuestados considera que siempre se utilizan instrumentos claros durante los procesos de supervisión,

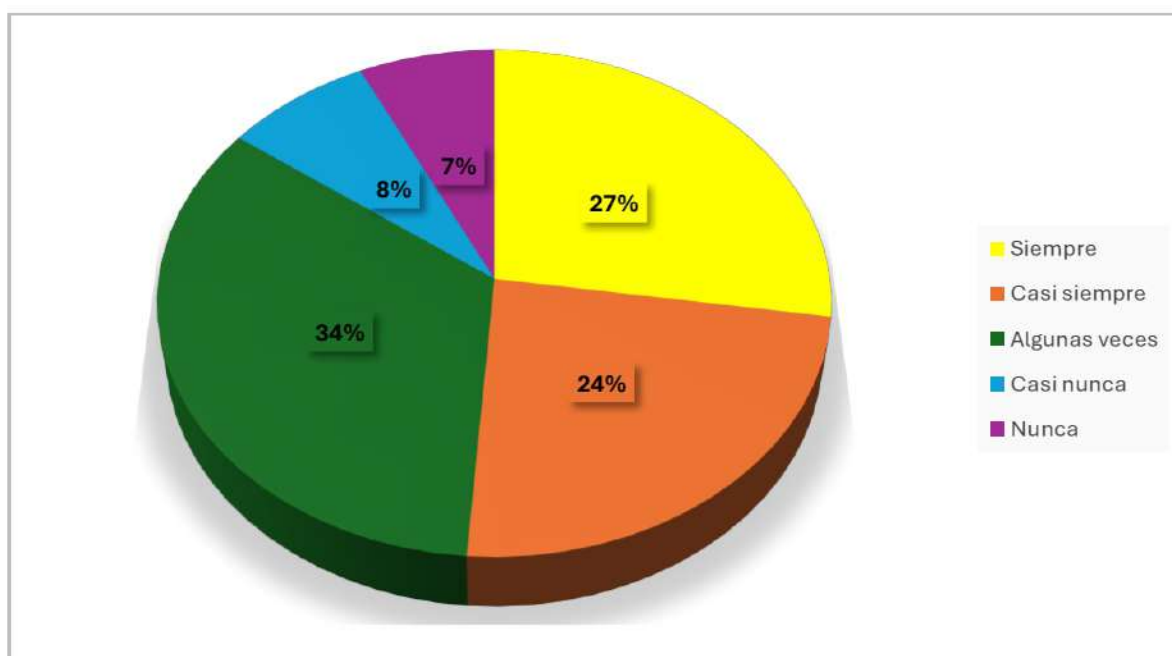
mientras que el 27% señala que esto ocurre algunas veces, y el 23% manifiesta que se presenta casi siempre. Por otro lado, el 14% de los docentes indica que la utilización de estos instrumentos ocurre casi nunca, mientras que el 6% considera que nunca se emplean de forma adecuada. Estos resultados evidencian que, si bien existe una percepción mayoritariamente positiva respecto al uso de instrumentos de supervisión, aún persisten inconsistencias en su aplicación sistemática dentro del proceso evaluativo. Los instrumentos de supervisión constituyen herramientas fundamentales para garantizar la objetividad, transparencia y coherencia del acompañamiento pedagógico, ya que permiten establecer criterios claros para la observación de la práctica docente y facilitan la retroalimentación constructiva orientada a la mejora del desempeño profesional.

Tabla N.º 23: Las observaciones recibidas son precisas y fáciles de implementar en mi contexto educativo.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	46	27%
Casi siempre	40	24%
Algunas veces	57	34%
Casi nunca	13	8%
Nunca	12	7%
TOTAL	168	100%

Fuentes: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera, provincia de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 23: Las observaciones recibidas son precisas y fáciles de implementar en mi contexto educativo.



En relación con la claridad de las observaciones realizadas durante el proceso de supervisión educativa, los resultados muestran que el 34% de los

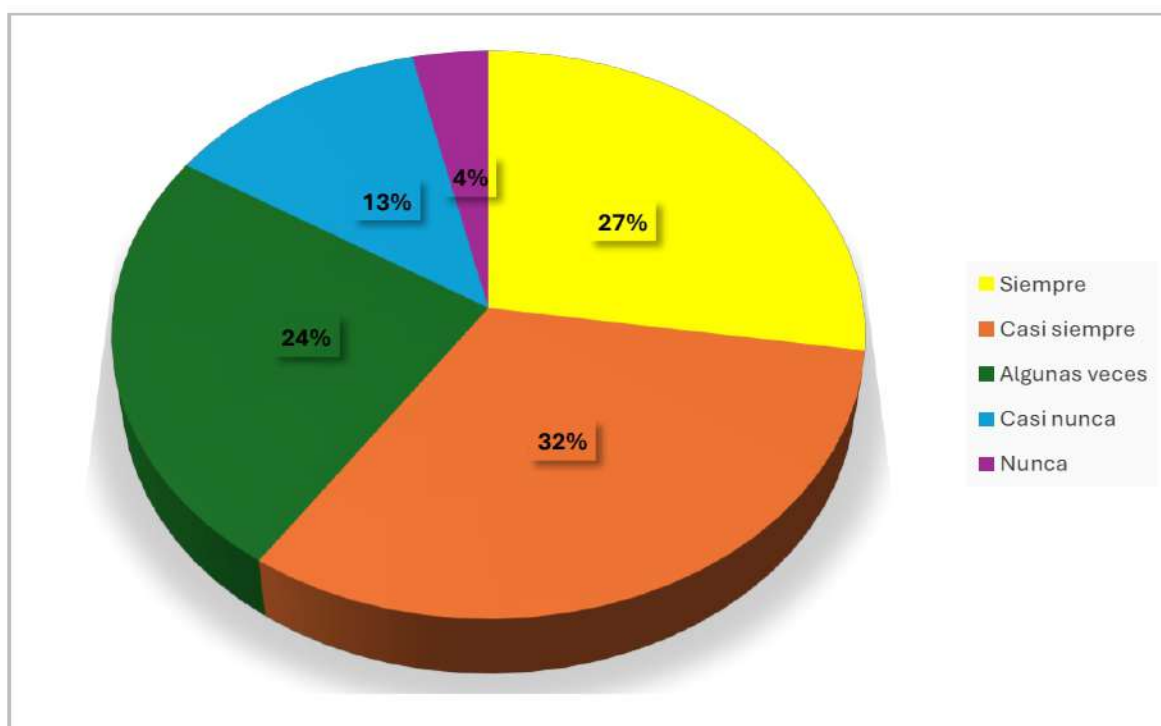
docentes considera que dichas observaciones se presentan algunas veces, el 27% señala que siempre son claras y el 24% afirma que casi siempre se formulan de manera comprensible y pertinente. Por otro lado, el 8% de los docentes indica que las observaciones casi nunca son claras y el 7% considera que nunca reciben observaciones suficientemente precisas. Estos resultados reflejan que, aunque existe una valoración relativamente positiva respecto a la calidad de las observaciones pedagógicas, todavía se evidencian oportunidades de mejora en la comunicación profesional entre supervisores y docentes. La claridad en las observaciones constituye un componente esencial del proceso de acompañamiento pedagógico, ya que facilita la comprensión de los aspectos a mejorar y orienta la reflexión crítica sobre la práctica educativa.

Tabla N.º 24: El supervisor fomenta el diálogo abierto para discutir los desafíos que enfrenta en el aula.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	46	27%
Casi siempre	54	32%
Algunas veces	41	24%
Casi nunca	21	13%
Nunca	6	4%
TOTAL	168	100%

Fuentes: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera, provincia de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 24: El supervisor fomenta el diálogo abierto para discutir los desafíos que enfrenta en el aula.



Los resultados obtenidos muestran que el 32% de los docentes encuestados considera que el supervisor promueve el diálogo pedagógico «casi siempre», el 27%

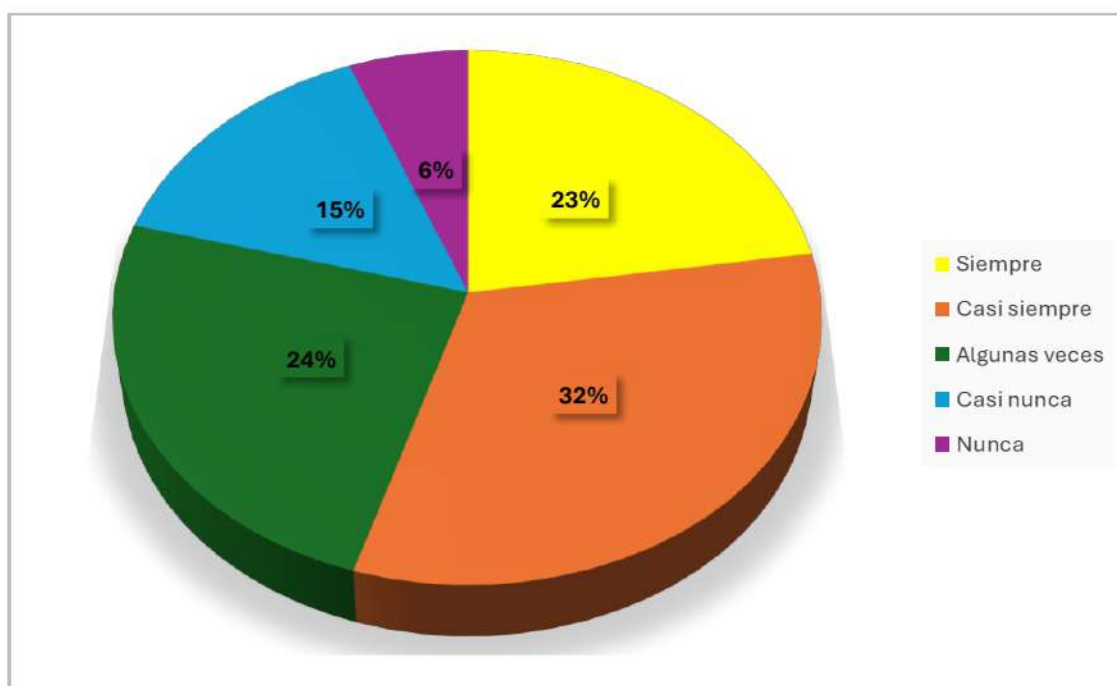
afirma que este diálogo se establece «siempre» y el 24% indica que ocurre «algunas veces». Por otro lado, el 13% señala que el diálogo pedagógico se produce «casi nunca», mientras que el 4% manifiesta que «nunca» se genera este espacio de intercambio profesional. Estos resultados permiten inferir que existe una tendencia favorable hacia el establecimiento de procesos comunicativos entre supervisores y docentes; sin embargo, aún se identifican áreas de mejora en la consolidación de un modelo de supervisión basado en la colaboración pedagógica. El diálogo pedagógico constituye un elemento central dentro de los enfoques contemporáneos de supervisión educativa, ya que promueve la reflexión conjunta sobre la práctica docente y favorece el aprendizaje profesional continuo.

Tabla N.º 25: Se realiza un seguimiento posterior para verificar los avances tras la supervisión.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	38	23%
Casi siempre	54	32%
Algunas veces	41	24%
Casi nunca	25	15%
Nunca	10	6%
TOTAL	168	100%

Fuentes: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera, provincia de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 25: Se realiza un seguimiento posterior para verificar los avances tras la supervisión.



Los resultados evidencian que el 32% de los docentes encuestados considera que el seguimiento posterior a la supervisión se realiza «casi siempre»,

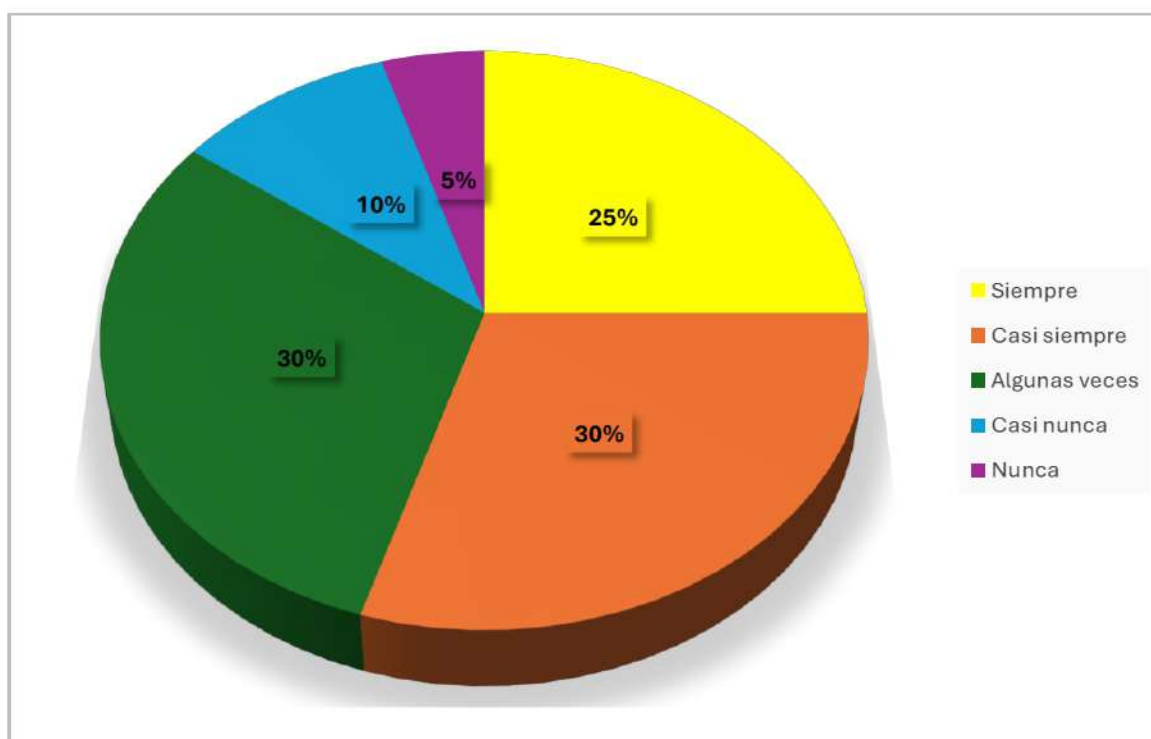
el 24% afirma que se lleva a cabo «algunas veces» y el 23% indica que ocurre «siempre». Por otro lado, el 15% de los docentes señala que este seguimiento se produce «casi nunca», mientras que el 6% manifiesta que «nunca» se realiza. Estos resultados sugieren que, aunque el seguimiento forma parte de las prácticas de supervisión educativa, su implementación aún presenta limitaciones relacionadas con la sistematicidad y continuidad del proceso. El seguimiento posterior constituye una fase fundamental dentro del acompañamiento pedagógico, ya que permite verificar la implementación de las recomendaciones formuladas durante la supervisión, fortalecer la mejora continua de la práctica docente y garantizar la sostenibilidad de los procesos de innovación educativa.

Tabla N.º 26: Las sugerencias del supervisor me han permitido mejorar la planificación de mis secuencias didácticas.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	42	25%
Casi siempre	50	30%
Algunas veces	51	30%
Casi nunca	17	10%
Nunca	8	5%
TOTAL	168	100%

Fuentes: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera, provincia de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 26: Las sugerencias del supervisor me han permitido mejorar la planificación de mis secuencias didácticas.



Los resultados obtenidos muestran que el 30% de los docentes considera que la supervisión contribuye casi siempre a mejorar la planificación didáctica, el

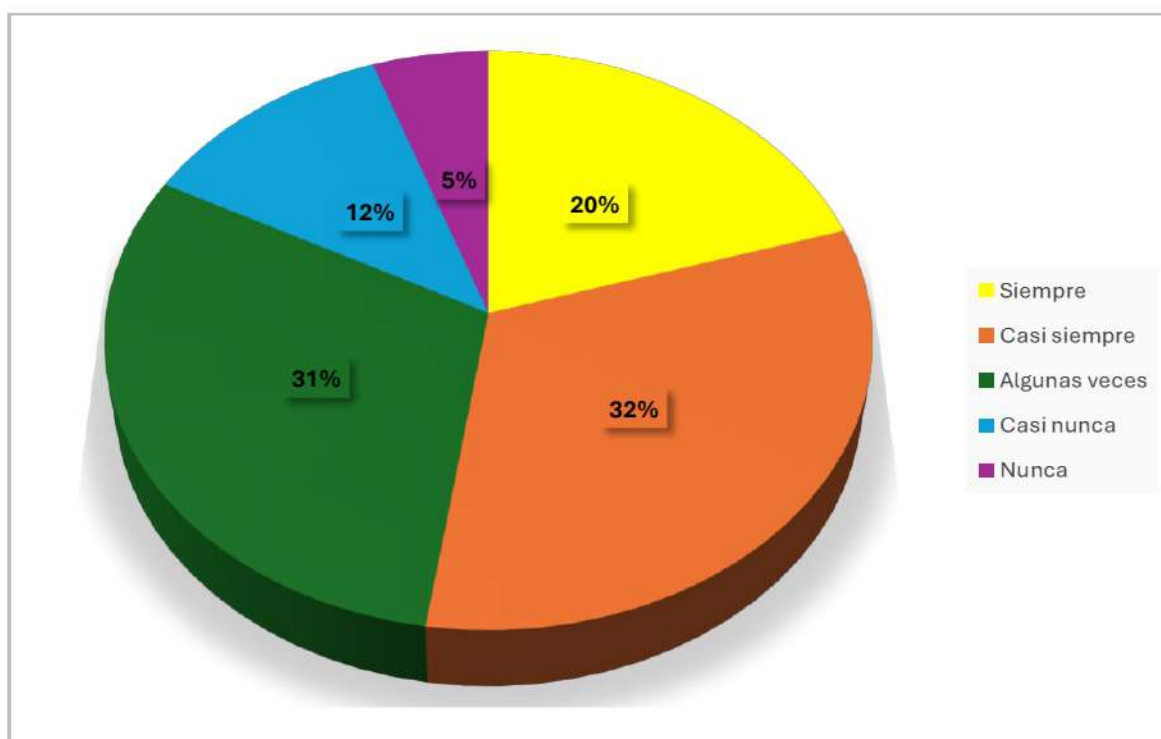
30% señala que esto ocurre algunas veces y el 25% afirma que siempre genera mejoras en este aspecto pedagógico. Por otro lado, el 10% indica que esta influencia ocurre casi nunca, mientras que el 5% manifiesta que nunca se produce una mejora en la planificación docente a partir de la supervisión educativa. Estos resultados evidencian que el proceso de supervisión tiene un impacto positivo en la organización y estructuración de la planificación pedagógica. La planificación didáctica constituye un componente esencial del proceso educativo, ya que orienta la secuencia de aprendizaje, la selección de estrategias metodológicas y la evaluación del progreso estudiantil.

Tabla N.º 27: He logrado optimizar el uso del tiempo y de los recursos tecnológicos en el aula gracias al acompañamiento técnico.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	34	20%
Casi siempre	54	32%
Algunas veces	51	31%
Casi nunca	20	12%
Nunca	9	5%
TOTAL	168	100%

Fuentes: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera, provincia de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 27: He logrado optimizar el uso del tiempo y de los recursos tecnológicos en el aula gracias al acompañamiento técnico.



Los resultados muestran que el 32% de los docentes considera que la supervisión contribuye casi siempre a optimizar el uso del tiempo y de los recursos

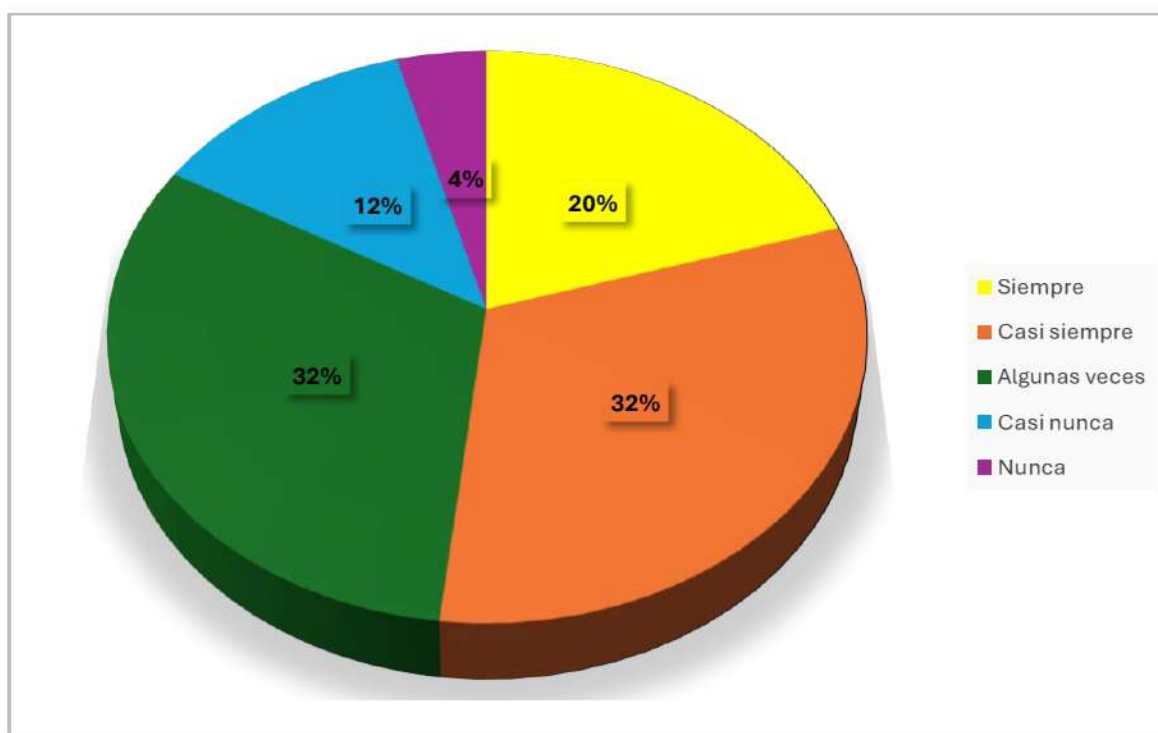
tecnológicos, el 31% señala que esto ocurre algunas veces y el 20% afirma que siempre se produce esta mejora. Por otro lado, el 12% indica que esta influencia ocurre casi nunca, mientras que el 5% manifiesta que nunca se generan cambios significativos en este aspecto. Estos resultados reflejan que el acompañamiento pedagógico desempeña un papel relevante en la gestión eficiente del tiempo escolar y en la incorporación de recursos tecnológicos dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. En el contexto educativo contemporáneo, el uso adecuado de la tecnología y la administración eficiente del tiempo constituyen factores clave para mejorar la calidad de los procesos pedagógicos.

Tabla N.º 28: El acompañamiento técnico ha favorecido la integración pedagógica de recursos tecnológicos en mi práctica docente.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	34	20%
Casi siempre	53	32%
Algunas veces	53	32%
Casi nunca	21	12%
Nunca	7	4%
TOTAL	168	100%

Fuentes: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera, provincia de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 28: El acompañamiento técnico ha favorecido la integración pedagógica de recursos tecnológicos en mi práctica docente.



Los resultados presentados en la tabla y gráfica N.º 28 evidencian la percepción del personal docente respecto al impacto del acompañamiento técnico

en la integración pedagógica de recursos tecnológicos en la práctica docente. De acuerdo con los datos obtenidos, el 20% de los docentes manifestó que siempre el acompañamiento técnico ha favorecido la incorporación pedagógica de herramientas tecnológicas en el aula, mientras que el 32% indicó que esto ocurre casi siempre. Estos dos criterios suman un 52% de valoración positiva, lo que sugiere que más de la mitad de los docentes perciben que la supervisión educativa contribuye significativamente al fortalecimiento de competencias relacionadas con el uso pedagógico de la tecnología.

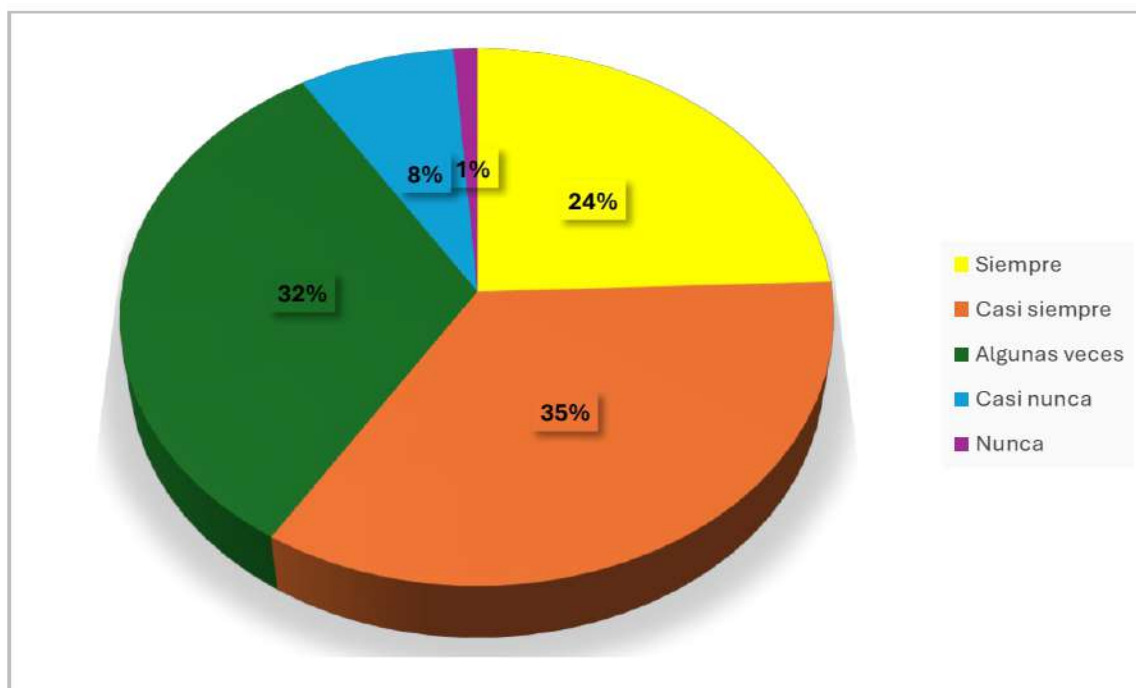
Por otra parte, el 32% de los encuestados señaló que esto ocurre solamente algunas veces, lo cual indica que aún existe un sector importante del profesorado que no percibe de manera constante este tipo de apoyo durante los procesos de acompañamiento pedagógico. Asimismo, el 12% manifestó que casi nunca y el 4% que nunca el acompañamiento técnico ha favorecido la integración de recursos tecnológicos en su práctica educativa.

Tabla N.º 29: El proceso de supervisión motiva mi actualización constante y el fortalecimiento de mis competencias profesionales.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	41	24%
Casi siempre	58	35%
Algunas veces	54	32%
Casi nunca	13	8%
Nunca	2	1%
TOTAL	168	100%

Fuentes: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera, provincia de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 29: El proceso de supervisión motiva mi actualización constante y el fortalecimiento de mis competencias profesionales.



Los resultados muestran que el 35% de los docentes considera que la supervisión educativa casi siempre promueve su actualización profesional, el 32%

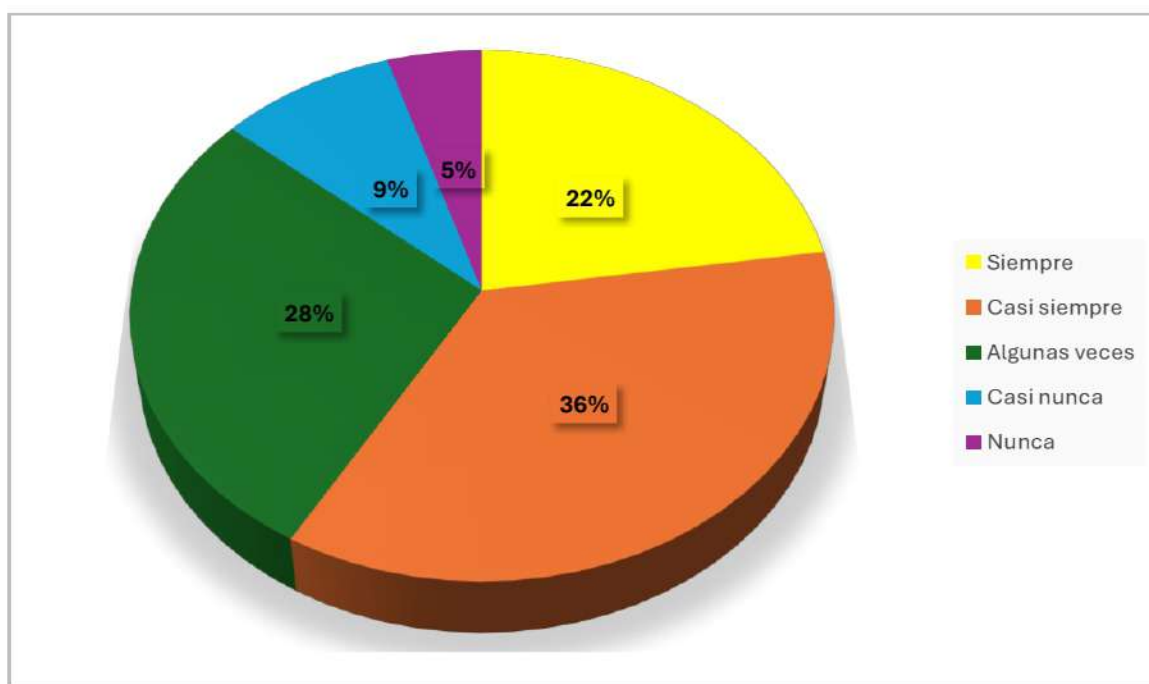
señala que esto ocurre algunas veces y el 24% afirma que siempre se genera dicha motivación. Por otro lado, el 8% indica que esta influencia ocurre casi nunca, mientras que el 1% manifiesta que nunca se produce este efecto. Estos resultados evidencian que el acompañamiento pedagógico constituye un factor relevante para estimular el desarrollo profesional docente. La supervisión educativa orientada hacia el acompañamiento formativo contribuye a fortalecer la cultura de mejora continua, promoviendo la participación en procesos de capacitación, actualización pedagógica e innovación educativa dentro del sistema educativo.

Tabla N.º 30: Considero que mi capacidad para evaluar aprendizajes por competencias ha mejorado.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	38	22%
Casi siempre	60	36%
Algunas veces	47	28%
Casi nunca	15	9%
Nunca	8	5%
TOTAL	168	100%

Fuentes: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera, provincia de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 30: Considero que mi capacidad para evaluar aprendizajes por competencias ha mejorado.



Los resultados obtenidos indican que el 36% de los docentes considera que la supervisión casi siempre contribuye a mejorar la evaluación por competencias, el

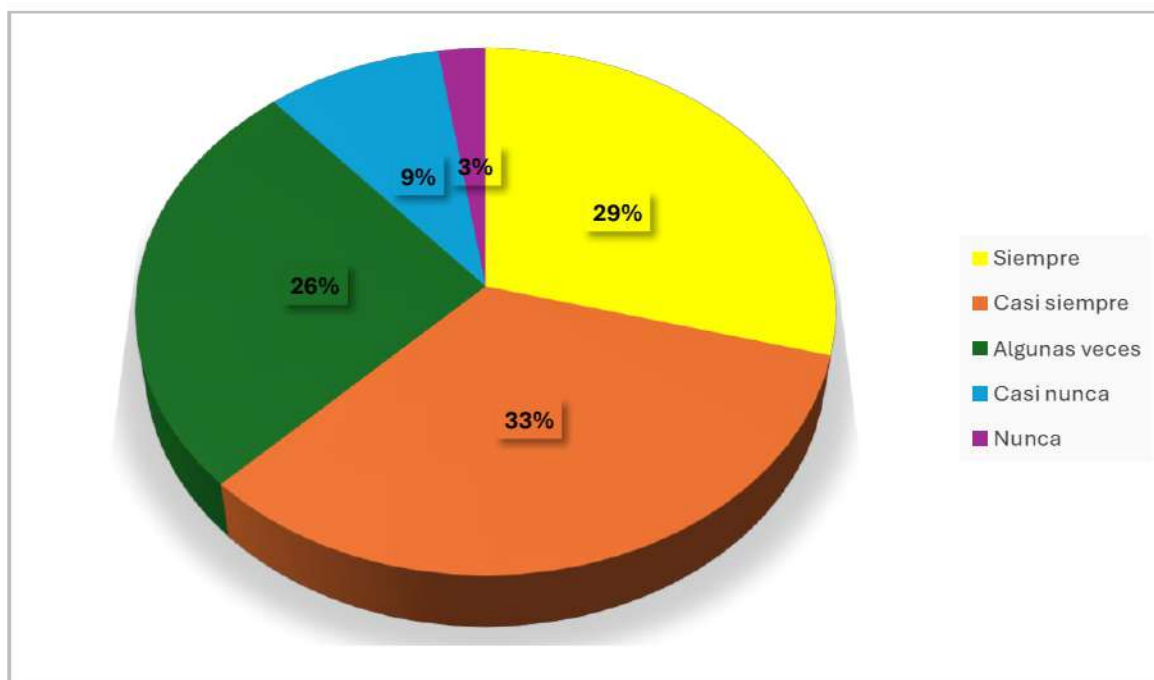
28% señala que esto ocurre algunas veces y el 22% afirma que siempre se producen mejoras en este ámbito pedagógico. Por otro lado, el 9% indica que esta influencia ocurre casi nunca, mientras que el 5% manifiesta que nunca se observan cambios en este aspecto. Estos resultados evidencian que el proceso de supervisión educativa desempeña un papel importante en el fortalecimiento de los enfoques de evaluación centrados en el desarrollo de competencias. La evaluación por competencias constituye uno de los pilares fundamentales de los modelos educativos contemporáneos, ya que permite valorar no solo la adquisición de conocimientos, sino también el desarrollo de habilidades, actitudes y capacidades para resolver problemas.

Tabla N.º 31: Los ajustes realizados en mi práctica docente han mejorado la participación de mis estudiantes.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	49	28%
Casi siempre	56	36%
Algunas veces	44	24%
Casi nunca	15	10%
Nunca	4	2%
TOTAL	168	100%

Fuentes: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera, provincia de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 31: Los ajustes realizados en mi práctica docente han mejorado la participación de mis estudiantes.



Los resultados reflejan que el 36% de los docentes considera que la supervisión casi siempre contribuye a mejorar la participación estudiantil, el 28%

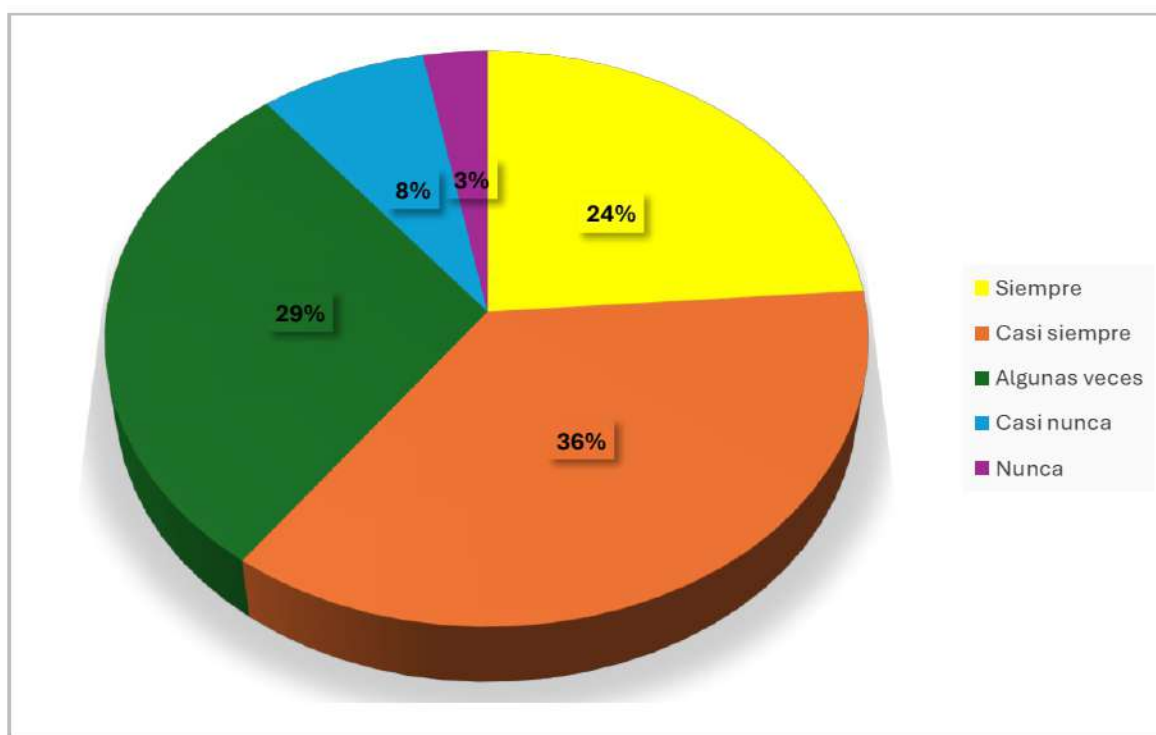
afirma que siempre se generan cambios positivos y el 24% señala que esto ocurre algunas veces. Por otro lado, el 10% indica que esta influencia ocurre casi nunca, mientras que el 2% manifiesta que nunca se observan mejoras en este aspecto. Estos resultados evidencian que el acompañamiento pedagógico tiene un impacto significativo en la dinamización de los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro del aula. La participación activa de los estudiantes constituye un indicador clave de calidad educativa, ya que favorece el aprendizaje significativo, el desarrollo del pensamiento crítico y la construcción colectiva del conocimiento.

Tabla N.º 32: Mi labor técnico-docente es ahora más organizada y eficiente tras los procesos de supervisión.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	40	24%
Casi siempre	61	36%
Algunas veces	49	29%
Casi nunca	13	8%
Nunca	5	3%
TOTAL	168	100%

Fuentes: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera, provincia de Veraguas. Febrero–marzo de 2026.

Gráfica N.º 32: Mi labor técnico-docente es ahora más organizada y eficiente tras los procesos de supervisión.



Los resultados evidencian que el 36% de los docentes considera que la supervisión casi siempre contribuye a mejorar la organización de la labor docente,

el 29% señala que esto ocurre algunas veces y el 24% afirma que siempre se generan mejoras en este aspecto. Por otro lado, el 8% indica que esta influencia ocurre casi nunca, mientras que el 3% manifiesta que nunca se producen cambios derivados del proceso de supervisión educativa. Estos resultados permiten concluir que el acompañamiento técnico-docente tiene una incidencia positiva en la organización del trabajo pedagógico dentro de los centros educativos. La adecuada organización de la labor docente facilita la planificación curricular, la gestión del aula y el cumplimiento de los objetivos educativos establecidos en el sistema educativo.

INSTRUMENTO N.º 3
ENTREVISTA A SUBDIRECTORA REGIONAL Y SUBDIRECTORAS TÉCNICO
DOCENTES

Cuadro N.º 5: Análisis del instrumento cualitativo

**CUADRO DE ANÁLISIS DE LOS DATOS CUALITATIVOS
ENTREVISTA APLICADA A SEIS DIRECTIVOS**

Preguntas clave seleccionadas	Síntesis de respuestas (Patrones hallados)	Análisis técnico-investigativo
1. Descripción del modelo de supervisión actual	Se describe como un modelo basado en cuatro dimensiones (pedagógica, administrativa, social y financiera), pero con una fuerte dependencia de directrices regionales.	Modelo híbrido inconcluso: Aunque teóricamente es multidimensional, en la práctica carece de una mística de acompañamiento real, limitándose muchas veces a la verificación de procesos externos.
2. Eficacia de las normativas vigentes frente a la realidad.	Existe un consenso en que las normas deben ser revisadas. Se menciona que el 75% del tiempo debería ser campo, pero la burocracia consume la mayor parte.	Desfase normativo-contextual: Las leyes actuales no contemplan la flexibilidad necesaria para adaptarse a las particularidades de cada comunidad educativa (urbana vs. difícil acceso).
3. Obstáculos para una supervisión eficaz	Falta de tiempo, excesiva carga administrativa, debilidad en la actitud/compromiso y	Saturación funcional: El supervisor se ha convertido en un «gestor de crisis» administrativas y disciplinarias, lo que

	carencia de recursos tecnológicos.	desplaza su función esencial de mentor pedagógico.
Balance entre control administrativo vs. acompañamiento.	Deficiencias en la planificación, resistencia al uso de metodologías activas y debilidad en la aplicación de la evaluación formativa.	Persistencia del tradicionalismo: Existe una brecha entre la formación conductista previa de los docentes y las exigencias actuales de evaluación por competencias y educación inclusiva.
Uso de herramientas digitales y supervisión colaborativa.	Se percibe como una iniciativa innovadora, necesaria y motivadora, aunque limitada por la conectividad.	Oportunidad de transformación digital: Existe una alta aceptabilidad para migrar hacia protocolos digitales, lo que valida la propuesta de un nuevo protocolo sistematizado.
7. Propuesta de cambio inmediato.	Fortalecer la empatía, la vocación, la «pedagogía del amor» y aumentar la presencia física en las escuelas.	Rehumanización de la gestión: Los líderes educativos demandan un tránsito de la supervisión punitiva hacia un liderazgo transformacional basado en la inteligencia emocional.

Fuente: Cuadro elaborado por el autor

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis y discusión de los resultados

El análisis integrado de los resultados obtenidos a partir de los tres instrumentos aplicados, encuesta dirigida a supervisores regionales, encuesta aplicada a docentes de los centros educativos seleccionados y entrevistas semiestructuradas realizadas a directivos, permite construir una interpretación analítica del funcionamiento actual de la supervisión educativa y su relación con la práctica pedagógica en el contexto de la Región Educativa de Veraguas. La triangulación de datos cuantitativos y cualitativos permitió identificar coincidencias, tensiones y complementariedades entre las percepciones de los distintos actores educativos involucrados en el proceso de supervisión.

En primer lugar, los resultados de la encuesta aplicada a supervisores regionales muestran una tendencia mayoritariamente favorable hacia la valoración del sistema de supervisión educativa. En varios de los ítems analizados se observa que más del 75% de los supervisores se ubican en las categorías «Siempre» y «Casi siempre», lo que indica una percepción positiva respecto al papel orientador de la supervisión dentro del sistema educativo. Por ejemplo, en el ítem relacionado con la percepción de que la labor docente se encuentra cada vez más orientada a resultados institucionales, el 58% de los supervisores seleccionó la opción «Casi siempre» y un 19.5% la opción «Siempre», lo cual representa aproximadamente un 77.5% de valoración positiva. Estos datos sugieren que, desde la perspectiva de los supervisores, el proceso de supervisión contribuye a fortalecer la organización institucional y a orientar la práctica docente hacia el cumplimiento de metas educativas.

Sin embargo, al analizar con mayor detenimiento los resultados, también se identifican elementos que reflejan limitaciones estructurales dentro del modelo actual de supervisión. En varios ítems se observa la presencia de respuestas en la categoría «Algunas veces», con porcentajes cercanos al 20%, lo que evidencia que una proporción significativa de supervisores reconoce que el impacto del acompañamiento pedagógico no siempre se materializa de forma sistemática en los centros educativos. Este comportamiento estadístico sugiere la existencia de brechas entre las funciones normativas de la supervisión educativa y las condiciones reales en las que se desarrolla su implementación dentro del sistema escolar.

Por otra parte, los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a docentes permiten ampliar la comprensión del fenómeno desde la perspectiva de quienes participan directamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje. La muestra estuvo conformada por 168 docentes pertenecientes a tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera, lo cual aporta una base empírica relevante para interpretar la relación entre supervisión educativa y práctica pedagógica. En términos generales, los docentes reconocen la importancia de la supervisión como mecanismo de orientación profesional; sin embargo, los resultados muestran que el impacto pedagógico de las visitas supervisoras es percibido de forma moderada.

En varios de los ítems analizados se observa que los docentes tienden a concentrar sus respuestas en las categorías intermedias de la escala, particularmente en «Casi siempre» y «Algunas veces». Este patrón estadístico

refleja que, aunque existe una valoración positiva hacia la supervisión educativa, los docentes no siempre perciben que las visitas supervisoras se traduzcan en procesos sistemáticos de acompañamiento pedagógico. De hecho, en algunos ítems vinculados con el apoyo pedagógico directo, cerca de un 30% de los docentes indicó que este tipo de acompañamiento ocurre solo ocasionalmente, lo cual pone de manifiesto la necesidad de fortalecer estrategias de supervisión más centradas en la mejora de la práctica docente dentro del aula.

Los hallazgos derivados de las entrevistas realizadas a los directivos de los centros educativos permiten profundizar en la interpretación de estos resultados cuantitativos. Desde la perspectiva de los subdirectores técnicos docentes entrevistados, la supervisión educativa cumple una función relevante dentro de la dinámica institucional; sin embargo, también se reconoce que el acompañamiento pedagógico se ve limitado por factores estructurales como la carga administrativa, la disponibilidad de tiempo y las múltiples responsabilidades que recaen sobre los directivos y supervisores. Uno de los aspectos más recurrentes en los testimonios recogidos es que las visitas de supervisión suelen concentrarse en la revisión de aspectos administrativos o en la atención de situaciones específicas, lo cual reduce las oportunidades de desarrollar procesos continuos de observación pedagógica y retroalimentación docente.

La triangulación de los tres instrumentos revela una convergencia significativa entre las percepciones de supervisores, docentes y directivos. Mientras que los supervisores destacan el carácter orientador del proceso de supervisión, los docentes y directivos reconocen que este proceso podría fortalecerse mediante

estrategias más sistemáticas de acompañamiento pedagógico. En este sentido, los resultados sugieren que el modelo actual de supervisión educativa mantiene una orientación predominantemente administrativa, lo cual limita su potencial como herramienta para el desarrollo profesional docente y la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Otro elemento relevante que emerge de la discusión de resultados es la necesidad de incorporar enfoques de supervisión más colaborativos y formativos. Tanto en las encuestas como en las entrevistas se identifica la importancia de promover mecanismos de seguimiento pedagógico que incluyan observación de aula, asesoría didáctica, retroalimentación constructiva y evaluación formativa de la práctica docente. Este enfoque permitiría transformar la supervisión educativa en un proceso de acompañamiento permanente que contribuya efectivamente a la mejora de la calidad educativa.

En síntesis, los resultados obtenidos a través de los tres instrumentos aplicados evidencian que la supervisión educativa constituye un componente fundamental dentro de la estructura organizativa del sistema educativo; no obstante, también ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer su dimensión pedagógica. La triangulación de datos confirma que existe un amplio reconocimiento de la importancia de la supervisión, pero al mismo tiempo revela la necesidad de diseñar mecanismos innovadores que permitan optimizar su impacto en la práctica docente.

En este contexto, los hallazgos de la investigación sustentan la pertinencia de formular un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente, orientado a fortalecer la supervisión pedagógica y a promover procesos de mejora continua

en los centros educativos. Dicho protocolo se plantea como una estrategia que permita articular de manera más efectiva las funciones de supervisión con las necesidades reales del profesorado, contribuyendo así a la optimización de la labor técnico-docente y al fortalecimiento de la calidad educativa.

5.2 Conclusiones

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los tres instrumentos de investigación encuesta dirigida a supervisores regionales, encuesta aplicada a docentes de tres centros educativos del corregimiento de Santiago cabecera y entrevistas semiestructuradas realizadas a directivos permiten responder de manera fundamentada a las interrogantes planteadas en el problema de investigación. La triangulación de la información recopilada favorece una comprensión integral del funcionamiento del modelo de supervisión educativa vigente y su incidencia en la optimización de la labor técnico-docente. A continuación, se procede a dar respuesta a cada una de las interrogantes del planteamiento del problema.

Percepción del personal docente sobre la efectividad del modelo de supervisión vigente

En relación con la percepción del personal docente respecto a la efectividad e impacto del modelo actual de supervisión educativa, los resultados evidencian una valoración moderadamente positiva, aunque con importantes áreas de mejora. Los datos obtenidos en la encuesta aplicada a docentes muestran que una proporción significativa reconoce que la supervisión educativa cumple una función orientadora dentro del sistema educativo; sin embargo, también se percibe que su impacto en

el fortalecimiento directo de la práctica pedagógica es limitado. En diversos ítems analizados, los docentes tienden a concentrar sus respuestas en las categorías intermedias de la escala, particularmente en «Casi siempre» y «Algunas veces», lo cual refleja que, si bien la supervisión es reconocida como un mecanismo institucional importante, no siempre se traduce en procesos sistemáticos de acompañamiento pedagógico dentro del aula. Este hallazgo coincide con los resultados obtenidos en las entrevistas a directivos, quienes señalan que las visitas de supervisión suelen centrarse en la revisión de aspectos administrativos o en la atención de situaciones específicas, reduciendo las oportunidades de desarrollar procesos continuos de asesoría pedagógica. El análisis de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados permitió identificar varias dimensiones técnico-pedagógicas que presentan debilidades dentro del ejercicio docente y que requieren procesos de acompañamiento más sistemáticos. Entre estas dimensiones destacan particularmente la planificación didáctica, el desarrollo metodológico de la clase y los procesos de evaluación formativa.

Dimensiones técnico-pedagógicas que requieren mayor acompañamiento

El análisis de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados permitió identificar varias dimensiones técnico-pedagógicas que presentan debilidades dentro del ejercicio docente y que requieren procesos de acompañamiento más sistemáticos. Entre estas dimensiones destacan particularmente la planificación didáctica, el desarrollo metodológico de la clase y los procesos de evaluación formativa. Los testimonios obtenidos en las entrevistas a directivos revelan que una de las principales dificultades observadas en el desempeño docente se relaciona

con la aplicación de estrategias pedagógicas que permitan dar seguimiento al proceso de aprendizaje durante el desarrollo de la clase. En este sentido, se señala que en muchos casos los docentes realizan adecuadamente las fases iniciales de la planificación, pero no siempre desarrollan estrategias que permitan evaluar de manera continua el progreso de los estudiantes antes de la aplicación de evaluaciones sumativas. De igual manera, algunos de los resultados de la encuesta aplicada a docentes evidencian que las prácticas de evaluación formativa y retroalimentación pedagógica aún requieren fortalecerse dentro de los procesos de enseñanza. Estas debilidades técnico-pedagógicas coinciden con las percepciones de los supervisores regionales, quienes también reconocen la necesidad de consolidar mecanismos de acompañamiento que permitan orientar a los docentes en el desarrollo de estrategias didácticas más efectivas. En este contexto, los hallazgos del estudio ponen de manifiesto la importancia de fortalecer el acompañamiento pedagógico en aspectos relacionados con planificación curricular, estrategias metodológicas, evaluación auténtica y seguimiento del aprendizaje.

Elementos que debe integrar un protocolo de supervisión innovador

A partir del análisis de los resultados obtenidos, es posible identificar varios elementos metodológicos y estratégicos que deberían integrarse en un protocolo innovador de supervisión educativa orientado a fomentar una cultura de mejora institucional. En primer lugar, los resultados evidencian la necesidad de incorporar procesos sistemáticos de observación pedagógica en el aula que permitan identificar fortalezas y áreas de mejora en la práctica docente. Asimismo, el protocolo debería contemplar espacios de retroalimentación profesional entre

supervisores, directivos y docentes, con el propósito de promover procesos de reflexión pedagógica y mejora continua. La implementación de estrategias de supervisión colaborativa, basadas en el diálogo profesional y el acompañamiento formativo, constituye un componente esencial para transformar el modelo tradicional de supervisión centrado en el control administrativo. Otro elemento relevante identificado en los resultados del estudio es la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten el seguimiento de los procesos pedagógicos y la sistematización de la información derivada de las visitas de supervisión. La integración de recursos digitales permitiría fortalecer la comunicación institucional, mejorar el registro de evidencias pedagógicas y facilitar la toma de decisiones orientadas a la mejora educativa. En síntesis, un protocolo innovador de supervisión educativa debería integrar estrategias de acompañamiento pedagógico, observación de aula, retroalimentación formativa, uso de tecnologías educativas y seguimiento sistemático de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Influencia de un protocolo de acompañamiento en la gestión educativa y el clima de aula

Los resultados obtenidos en la investigación permiten inferir que la implementación de un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente tendría un impacto significativo en la eficacia de la gestión educativa y en la mejora del clima de aula. Tanto los docentes como los directivos entrevistados coinciden en señalar que el acompañamiento pedagógico constituye una herramienta fundamental para fortalecer la práctica docente y promover ambientes de aprendizaje más efectivos. Un modelo de supervisión orientado al acompañamiento

pedagógico permitiría generar procesos de apoyo profesional continuo, favoreciendo la actualización metodológica del profesorado y la mejora de las estrategias didácticas utilizadas en el aula. Asimismo, el fortalecimiento de la supervisión pedagógica contribuiría a mejorar la comunicación institucional entre supervisores, directivos y docentes, promoviendo una cultura organizacional basada en la colaboración y la mejora continua. En consecuencia, la implementación de un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente no solo optimizaría la labor de supervisión educativa, sino que también contribuiría a fortalecer la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y a consolidar entornos educativos más efectivos y participativos. En este sentido, los resultados del presente estudio sustentan la pertinencia de diseñar e implementar un modelo de supervisión educativa orientado a la mejora pedagógica, capaz de responder a las necesidades reales del profesorado y de contribuir al fortalecimiento del sistema educativo.

5.3 Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, encuesta dirigida a supervisores regionales, encuesta aplicada a docentes y entrevistas realizadas a directivos, se presentan las siguientes recomendaciones orientadas al fortalecimiento del sistema de supervisión educativa y a la optimización de la labor técnico-docente en la provincia de Veraguas:

1. Implementación de un protocolo de acompañamiento técnico-docente

Se recomienda al Ministerio de Educación la implementación progresiva de un protocolo institucional de acompañamiento técnico-docente que priorice el

seguimiento pedagógico en el aula sobre las funciones administrativas. Esta medida permitiría fortalecer el impacto pedagógico de la supervisión mediante estrategias sistemáticas de observación, retroalimentación y asesoría didáctica.

2. Fortalecimiento de la formación técnico-pedagógica

Se recomienda diseñar programas de formación continua dirigidos a supervisores regionales y equipos directivos, orientados al desarrollo de competencias en supervisión pedagógica, observación de aula, asesoría didáctica y evaluación formativa, contribuyendo a la transición hacia un modelo de supervisión formativo.

3. Promoción de la supervisión colaborativa

Se recomienda impulsar estrategias de trabajo colegiado que fomenten la participación activa de docentes, subdirectores técnico-docentes y supervisores en procesos de reflexión pedagógica y mejora institucional, fortaleciendo la cultura organizacional de los centros educativos.

4. Integración de herramientas tecnológicas

Se recomienda promover el uso de plataformas digitales para el registro de observaciones, seguimiento de planes de mejora y gestión de la información educativa, con el fin de optimizar los procesos de acompañamiento técnico-docente.

5. Priorización de dimensiones pedagógicas críticas

Se recomienda orientar los procesos de supervisión hacia el fortalecimiento de la planificación didáctica, las estrategias metodológicas y la evaluación formativa, mediante acompañamiento técnico sistemático y asesoría pedagógica especializada.

6. Desarrollo de futuras investigaciones

Se recomienda que futuras investigaciones profundicen en el impacto del acompañamiento técnico-docente sobre los resultados de aprendizaje, incorporando indicadores de rendimiento académico, desarrollo de competencias y clima de aula.

5.4 Relación con otras Investigaciones

La contrastación entre los estudios de (Torres Sánchez, 2024), (Puche-Villalobos & Peña, 2025), (González Urdaneta, 2007) y (Ocando Cardozo, 2017) y los resultados obtenidos en la presente investigación permite confirmar que la supervisión educativa continúa transitando entre un modelo tradicional de control y una aspiración de acompañamiento pedagógico más colaborativo, contextualizado e innovador. En ese sentido, los antecedentes no solo respaldan la pertinencia del estudio, sino que ayudan a interpretar con mayor profundidad las tensiones encontradas entre la percepción institucional de la supervisión y su impacto real en la práctica docente.

El trabajo de (Torres Sánchez, 2024) resulta especialmente convergente con esta tesis, al sostener que en América Latina la supervisión ha comenzado a desplazarse desde esquemas tradicionales hacia prácticas colaborativas, reflexivas y contextualizadas, aunque limitadas por factores estructurales, institucionales y socioculturales. Esta afirmación coincide de manera directa con los datos de la encuesta a docentes, donde solo el 20% indicó que el supervisor realiza visitas de acompañamiento con frecuencia programada y comunicada previamente «siempre», mientras que el 39% respondió «algunas veces» y el 15% ubicó la retroalimentación constructiva en «casi nunca» o «nunca» en conjunto. Tales

resultados evidencian que el acompañamiento existe, pero no con la sistematicidad esperada de un modelo pedagógico maduro. A su vez, las entrevistas a directivos refuerzan esa lectura al describir un «modelo híbrido inconcluso», donde el discurso normativo es multidimensional, pero la práctica sigue condicionada por la carga administrativa y la falta de tiempo.

Por su parte, (Puche-Villalobos & Peña, 2025) identifican cuatro grandes funciones del supervisor del siglo XXI: facilitador de procesos y TIC (53.7%), evaluador con retroalimentación y planes de mejora (53.7%), gestor del cambio (92.7%) e investigador que toma decisiones con evidencia (97.6%). Cuando estos hallazgos se triangulan con el estudio, aparece una relación dual: por un lado, los supervisores regionales de Veraguas se perciben a sí mismos con un alto nivel de compromiso técnico, ya que el 72% afirma que utiliza protocolos estandarizados «siempre», el 75% reporta que elabora informes con planes de acción específicos y el 75% señala que promueve el intercambio de buenas prácticas entre docentes. Pero, por otro lado, esa autopercepción no se refleja con la misma intensidad en el profesorado, ya que solo el 30% de los docentes afirma que el supervisor utiliza instrumentos de evaluación claros «siempre» y apenas el 24% considera que la retroalimentación ocurre «siempre». Esta diferencia sugiere que el supervisor posee intención técnica, pero el modelo aún no logra consolidar plenamente su eficacia operativa en el aula.

En el caso de (González Urdaneta, 2007) su propuesta de un modelo de supervisión que articule funciones técnicas, administrativas, sociales, de asistencia y mediación como un proceso pedagógico integral guarda una relación muy

estrecha con tu objetivo doctoral. Las entrevistas dirigidas a directivos muestran que el problema no radica en la inexistencia de funciones, sino en su desbalance. Los entrevistados reconocen que la supervisión regional incorpora dimensiones pedagógicas, administrativas, sociales e incluso financieras, pero afirman que en la práctica la burocracia consume gran parte del tiempo que debería destinarse al acompañamiento en campo. Esto se confirma cuantitativamente en los resultados de docentes, donde el 32% considera que el seguimiento posterior ocurre «casi siempre», pero un 24% responde «algunas veces» y un 21% lo ubica entre «casi nunca» y «nunca» si se suman ambas categorías. La lectura comparada permite concluir que la tesis de (González Urdaneta, 2007) se valida en esta investigación: la supervisión solo se optimiza cuando integra de manera armónica sus funciones, evitando que la dimensión administrativa opaque la dimensión técnico-pedagógica.

Finalmente, el estudio de (Ocando Cardozo, 2017) ofrece una coincidencia particularmente contundente con los resultados de esta investigación al concluir que la supervisión educativa en las escuelas públicas sigue siendo más fiscalizadora que de acompañamiento, con debilidades en control, asesoramiento y evaluación. Esta premisa aparece reflejada en las respuestas docentes en las que el 39% considera que el supervisor demuestra dominio de tendencias pedagógicas solo «algunas veces», el 34% percibe que las observaciones recibidas son claras «algunas veces» y el 29% indica que su labor técnico-docente es más organizada y eficiente tras la supervisión solo «algunas veces». En contraste, los supervisores valoran mejor el impacto del sistema, pues el 58% considera que la labor docente se percibe «casi siempre» más profesionalizada y orientada a resultados

institucionales. Esa asimetría entre autoevaluación supervisora y vivencia docente constituye uno de los hallazgos más relevantes de esta tesis.

En síntesis, la triangulación entre estos antecedentes y los tres instrumentos permite afirmar que la investigación se inscribe en una línea regional e iberoamericana que reconoce la urgencia de transformar la supervisión educativa. Los autores revisados sostienen que el acompañamiento pedagógico, la formación continua, la innovación metodológica y la contextualización son indispensables para mejorar la calidad educativa: los resultados empíricos confirman esa necesidad. Tanto los porcentajes recogidos en supervisores y docentes como la evidencia cualitativa de los directivos revelan que el sistema actual posee fortalezas normativas y voluntad institucional, pero aún no alcanza la coherencia operativa suficiente para impactar de forma sostenida la práctica docente. Por ello, la formulación de un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente no solo es pertinente, sino metodológicamente justificada y teóricamente respaldada por los estudios analizados.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6.1 Título de la Propuesta

Protocolo Innovador de Acompañamiento Técnico-Docente para el Fortalecimiento de la Supervisión Pedagógica en Centros Educativos.

6.2 Formulación de objetivos

La formulación de los objetivos de la propuesta constituye el eje orientador que define el alcance y la direccionalidad del protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente. En función de ello, se establecen un objetivo general y tres objetivos específicos que guían su implementación.

6.2.1 Objetivo general

Diseñar e implementar un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente que fortalezca la supervisión pedagógica en los centros educativos de educación básica, mediante procesos sistemáticos de observación de aula, retroalimentación profesional y seguimiento formativo, con el propósito de optimizar la práctica docente y mejorar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

6.2.2 Objetivos específicos

1. Establecer procedimientos estructurados de acompañamiento pedagógico que permitan orientar y fortalecer la práctica docente a través de procesos sistemáticos de supervisión educativa.
2. Promover una cultura de supervisión colaborativa entre supervisores regionales, directivos y docentes, orientada a la mejora continua de los procesos pedagógicos en el aula.
3. Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación formativa que permitan monitorear el impacto del acompañamiento técnico-docente en la práctica pedagógica y en el desempeño profesional del docente.

6.3 Justificación

La supervisión educativa constituye uno de los pilares fundamentales para garantizar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro de los sistemas educativos contemporáneos. Sin embargo, los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que, si bien la supervisión educativa cumple una función importante dentro de la estructura organizativa del sistema educativo, su impacto en el fortalecimiento directo de la práctica pedagógica aún presenta limitaciones que requieren ser abordadas mediante estrategias innovadoras de acompañamiento técnico-docente.

Los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada a supervisores regionales reflejan que la supervisión educativa se percibe como una herramienta relevante para orientar los procesos institucionales y promover la profesionalización docente. No obstante, los resultados también indican que una proporción significativa de las actividades de supervisión continúa centrada en aspectos administrativos, lo cual limita las oportunidades de desarrollar procesos sistemáticos de asesoría pedagógica dentro del aula.

De igual manera, los resultados de la encuesta aplicada a docentes evidencian que, aunque el profesorado reconoce la importancia de la supervisión educativa, no siempre percibe que las visitas supervisoras se traduzcan en procesos efectivos de acompañamiento pedagógico. Esta percepción coincide con los testimonios recogidos en las entrevistas realizadas a directivos de centros educativos, quienes señalan que factores como la carga administrativa, la disponibilidad de tiempo y las condiciones institucionales dificultan la

implementación de procesos continuos de observación pedagógica y retroalimentación docente.

En este contexto, la formulación de un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente se presenta como una estrategia pertinente para fortalecer la dimensión pedagógica de la supervisión educativa. Dicho protocolo permitirá establecer procedimientos claros de acompañamiento, promover la reflexión pedagógica entre los actores educativos y consolidar una cultura institucional orientada a la mejora continua de los procesos educativos.

6.4 Descripción

El *Protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente* se concibe como una estrategia institucional orientada a fortalecer los procesos de supervisión pedagógica mediante la implementación de acciones sistemáticas de acompañamiento docente en el aula. Este protocolo busca transformar la supervisión educativa desde un enfoque tradicional centrado en el control administrativo hacia un modelo pedagógico basado en la orientación profesional, la colaboración institucional y la mejora continua.

La propuesta se fundamenta en la articulación de tres componentes esenciales: observación pedagógica en el aula, retroalimentación formativa y seguimiento técnico-docente. Estos componentes permitirán desarrollar procesos estructurados de supervisión que faciliten la identificación de fortalezas y áreas de mejora en la práctica docente, así como la implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento de las competencias pedagógicas del profesorado.

Asimismo, el protocolo promueve un modelo de supervisión educativa colaborativa en el que participan activamente supervisores regionales, directivos y docentes. Este enfoque reconoce que la mejora de la calidad educativa depende del trabajo conjunto de los distintos actores del sistema educativo y de la construcción de espacios de diálogo pedagógico que favorezcan el intercambio de experiencias y buenas prácticas docentes.

Finalmente, la propuesta incorpora el uso de herramientas tecnológicas para facilitar el registro, sistematización y seguimiento de los procesos de supervisión educativa. Estas herramientas permitirán generar evidencias pedagógicas que contribuyan a la toma de decisiones institucionales y al fortalecimiento de los procesos de acompañamiento técnico-docente.

6.5 Actividades sugeridas

La implementación del *Protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente* requiere el desarrollo de un conjunto de actividades organizadas de manera sistemática y secuencial, orientadas a garantizar su adecuada aplicación dentro de los centros educativos. Estas actividades se estructuran en diferentes fases estratégicas que permiten articular los procesos de socialización, capacitación, aplicación y seguimiento del protocolo, involucrando de manera activa a los supervisores regionales, directivos y docentes. De esta manera, se busca consolidar una cultura de acompañamiento pedagógico basada en la colaboración profesional, la reflexión sobre la práctica docente y la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Cada fase contempla acciones específicas que facilitan la

apropiación institucional del protocolo y aseguran su viabilidad operativa dentro del contexto educativo.

Cuadro N.º 7: Actividades sugeridas en la propuesta

Fase 1: Socialización del protocolo

Objetivo	Actividad	Tiempo	Responsable
Sensibilizar a los actores educativos sobre la importancia del acompañamiento pedagógico	Presentación del protocolo a supervisores, directivos y docentes	1 mes	Supervisores regionales
Promover la comprensión del modelo de supervisión colaborativa	Talleres de formación sobre supervisión pedagógica	1 mes	Dirección regional y supervisores

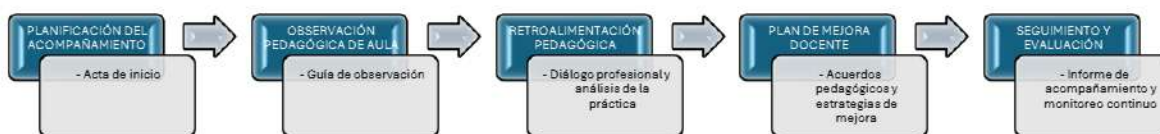
Fase 2: Implementación del acompañamiento pedagógico

Objetivo	Actividad	Tiempo	Responsable
Fortalecer la práctica docente mediante observación pedagógica	Observación estructurada de clases	Permanente	Supervisores y subdirectores
Brindar orientación profesional al docente	Reuniones de retroalimentación pedagógica	Permanente	Supervisores y directivos

Fase 3: Seguimiento y mejora continua

Objetivo	Actividad	Tiempo	Responsable
Evaluar el impacto del acompañamiento pedagógico	Análisis de informes de supervisión	Trimestral	Supervisión regional
Consolidar la mejora institucional	Reuniones de reflexión pedagógica	Trimestral	Directivos y docentes

Figura 1. Modelo del Protocolo innovador de acompañamiento pedagógico



Fuente: Elaboración propia (2026).

El Protocolo innovador de acompañamiento pedagógico se estructura a partir de un proceso cíclico y sistemático que integra cinco fases fundamentales: planificación del acompañamiento, observación pedagógica en el aula, retroalimentación profesional, formulación de un plan de mejora docente y seguimiento evaluativo. Este modelo busca fortalecer la supervisión pedagógica desde una perspectiva formativa y colaborativa orientada a la mejora continua de la práctica docente.

Instrumentos operativos del Protocolo innovador de acompañamiento pedagógico

Con el propósito de garantizar la aplicación operativa del *Protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente*, se diseñaron tres instrumentos que permiten sistematizar el proceso de acompañamiento pedagógico. Estos instrumentos

facilitan el registro formal del inicio del acompañamiento, la observación estructurada de la práctica docente en el aula y la elaboración del informe de retroalimentación pedagógica, permitiendo así fortalecer los procesos de supervisión educativa orientados a la mejora continua del desempeño docente.

Instrumento N.º 1: Acta de acompañamiento pedagógico

Protocolo innovador de acompañamiento pedagógico Acta de inicio del acompañamiento pedagógico

Centro educativo: _____

Distrito / Provincia: _____

Fecha: _____

Supervisor regional: _____

Director(a) del centro: _____

Docente acompañado: _____

Asignatura / Grado: _____

Objetivo del acompañamiento

Realizar un proceso de acompañamiento pedagógico orientado al fortalecimiento de la práctica docente mediante observación de aula, retroalimentación formativa y seguimiento profesional.

Aspectos a observar durante el acompañamiento

- Planificación didáctica del docente
- Estrategias metodológicas utilizadas
- Gestión del aula
- Uso de recursos didácticos y tecnológicos
- Participación y aprendizaje de los estudiantes

Acuerdos iniciales

- Fecha de observación de aula: _____
- Fecha de retroalimentación pedagógica: _____
- Estrategias de mejora a considerar: _____

Supervisor: _____

Director: _____

Docente: _____

Instrumento N.º 2: Guía de observación pedagógica de aula

Instrumento de observación pedagógica

Dimensión	Indicador	Valoración
Planificación didáctica	Presenta objetivos claros y coherentes con el contenido	Siempre / Casi siempre / Algunas veces / Nunca
Estrategias metodológicas	Utiliza estrategias didácticas activas y participativas	Siempre / Casi siempre / Algunas veces / Nunca
Gestión del aula	Mantiene un ambiente de respeto y organización	Siempre / Casi siempre / Algunas veces / Nunca
Uso de recursos didácticos	Integra materiales o herramientas tecnológicas	Siempre / Casi siempre / Algunas veces / Nunca
Participación estudiantil	Los estudiantes participan activamente en la clase	Siempre / Casi siempre / Algunas veces / Nunca
Evaluación del aprendizaje	Aplica estrategias de evaluación formativa	Siempre / Casi siempre / Algunas veces / Nunca

Observaciones del supervisor:

Instrumento N.º 3: Informe de acompañamiento pedagógico

Informe de acompañamiento pedagógico

Centro educativo: _____

Fecha de observación: _____

Docente observado: _____

Asignatura / Grado: _____

Síntesis de la observación

Se realizó la observación pedagógica del proceso de enseñanza-aprendizaje con el propósito de analizar el desarrollo de la práctica docente y brindar orientaciones formativas que contribuyan al fortalecimiento del desempeño profesional.

Fortalezas observadas

- _____
- _____

Aspectos de mejora

- _____
- _____

Recomendaciones pedagógicas

- _____
- _____

Plan de seguimiento

Se realizará seguimiento al proceso de mejora pedagógica mediante futuras visitas de acompañamiento y revisión del progreso docente en la aplicación de las recomendaciones brindadas.

Supervisor: _____

Director: _____

Docente: _____

Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta de Protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente.

6.6 Recursos

La implementación del Protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente requiere la articulación de un conjunto de recursos institucionales que garanticen su adecuada ejecución y sostenibilidad dentro de los centros educativos. En este sentido, la propuesta contempla la utilización estratégica de recursos humanos, materiales y financieros que permitan desarrollar los procesos de acompañamiento pedagógico, observación de aula, retroalimentación profesional y seguimiento formativo del desempeño docente.

6.6.1 Recursos humanos

Para el desarrollo de la propuesta se contempla la participación de los siguientes actores educativos, quienes desempeñarán funciones específicas dentro del proceso de implementación y seguimiento del protocolo:

- Supervisores regionales
- Subdirectores técnico-docentes
- Directores de centros educativos
- Docentes

6.6.2 Recursos materiales

La implementación de la propuesta requiere la disponibilidad de diversos materiales e insumos que faciliten el desarrollo de las actividades de acompañamiento pedagógico y supervisión educativa. Entre los principales recursos materiales se contemplan los siguientes:

- Instrumentos de observación de aula
- Guías de acompañamiento pedagógico

- Computadoras y dispositivos digitales
- Plataformas de registro y seguimiento de supervisión

6.6.3 Recursos financiero o económicos

Los recursos financieros constituyen un elemento fundamental para garantizar la ejecución efectiva de la propuesta planteada. En este sentido, se prevé la utilización de recursos institucionales orientados al fortalecimiento de los procesos de formación docente y acompañamiento pedagógico, tales como:

- Presupuesto del Departamento de perfeccionamiento docente destinado a formación docente
- Recursos logísticos para capacitaciones
- Fondos para adquisición de materiales didácticos y tecnológicos

6.7 Presupuesto

El presupuesto permite planificar y estimar los costos asociados a la ejecución de la propuesta mediante una matriz de asignación de actividades y recursos. A continuación, se presenta una estimación aproximada de los gastos requeridos para la implementación del Protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente.

Cuadro N.º 8: Presupuesto

Etapa - Descripción -Costo unitario -Total

I. Etapa: Planificación y diseño del protocolo

ETAPA	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	TOTAL
I. Planificación del diseño	Transporte para reuniones de coordinación con supervisores	B/.5.00	B/.50.00
	Alimentación durante jornadas de planificación	B/.10.00 x 3 días	B/.30.00
	Elaboración e impresión de documentos de trabajo	B/.1.00 x 30	B/.30.00
	Uso de internet y recursos digitales	B/.20.00	B/.20.00
		Subtotal:	B/.130.00

II. Etapa: Implementación del protocolo de acompañamiento

ETAPA	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	TOTAL
II. Ejecución	Capacitación inicial a supervisores sobre el protocolo innovador	B/.200.00	B/.200.00
	Elaboración de guías de acompañamiento pedagógico	B/.50.00	B/.50.00
	Materiales didácticos para talleres de formación docente	B/.150.00	B/.150.00
	Transporte para visitas de acompañamiento a centros educativos	B/.10.00 x 10 visitas	B/.100.00
	Alimentación durante jornadas de capacitación	B/.10.00 x 3 días	B/.30.00
	Uso de plataformas digitales para seguimiento pedagógico	B/.25.00	B/.25.00
		Subtotal:	B/.555.00

III. Etapa: Seguimiento y evaluación del protocolo

ETAPA	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	TOTAL
III. Informe final	Elaboración del informe de resultados	B/.50.00	B/.50.00
	Impresión del informe evaluativo	B/.2.00 x 20	B/.40.00
	Transporte para reuniones de retroalimentación	B/.10.00	B/.10.00
	Útiles de oficina	B/.20.00	B/.20.00
		Subtotal:	B/.120.00
		Gastos imprevistos	B/.100.00
		TOTAL:	B/.905.00

Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta de Protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente para el fortalecimiento de la supervisión pedagógica en centros educativos de educación básica. Investigación doctoral, Universidad de Panamá, 2026.

6.8 Evaluación

La evaluación del impacto del Protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente se realizará mediante un enfoque de evaluación formativa y sumativa que permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y su incidencia en la mejora de la práctica pedagógica.

En primer lugar, se implementará un sistema de seguimiento basado en indicadores de desempeño pedagógico, tales como la frecuencia de observaciones de aula, la participación docente en procesos de retroalimentación pedagógica y la implementación de estrategias didácticas innovadoras en el aula.

En segundo lugar, se aplicarán instrumentos de evaluación dirigidos a docentes, supervisores y directivos con el propósito de medir la percepción sobre la

eficacia del acompañamiento técnico-docente y su impacto en la mejora de la (Saldaña López, 2024) práctica educativa.

Finalmente, el impacto de la propuesta se analizará mediante la comparación de resultados obtenidos antes y después de la implementación del protocolo, considerando indicadores relacionados con el desempeño docente, la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y el fortalecimiento del clima pedagógico dentro de los centros educativo

REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2002). *La Gestión Técnica Escolar*. Argentina, Buenos Aires: Buenos Aire, Amorrortu.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Vol. 4ta edición). Thousand Oaks, CA, Estados Unidos: Sage Publications.
- Davis, B., & Sumara, D. (2006). *Complexity and education: Inquiries into learning, teaching, and research*. Mahwah, NJ, Estados Unidos: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (Vol. 4ta). Nueva York, NY, Estados Unidos: Teachers College Press.
- Glatthorn, A. A., Jones, B. K., & Bullock, A. A. (2006). *Developing highly qualified teachers: A handbook for school leaders* (1ra ed.). Thousand Oaks, CA, Estados Unidos: Corwin Press.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2014). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach* (Vol. 9no). Boston, MA: Pearson.
- González Urdaneta, E. (Septiembre-Octubre de 2007). Un modelo de supervisión educativa. *Laurus*, 13(25), 12-35.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6ta edición). México, D.F., Distrito Federal, México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.

- Herrera, V., González, C., Mosquera, N., & Rodríguez, Y. (Abril de 2022). El supervisor y las funciones técnico docentes en los centros educativos. *Revista ESPILA. Espectro Investigativo Latinoamericano*, 5(1), 26-33.
- Lemus, L. A. (1997). *Pedagogía: Temas fundamentales*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Editorial Kapelusz.
- Maldonado López, F. O. (2004). *Incidencia de la formación académica del supervisor educativo en el mejoramiento del docente en el nivel primario en la zona sur del departamento de San Marcos*. Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), Departamento de Pedagogía. Guatemala: Repositorio Universidad de San Carlos Guatemala.
- Martínez Mollineda, C., & Hernández Fernández, V. (Abril de 2015). La evaluación de la supervisión educativa en las condiciones actuales. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(2), 85-98.
- Medrano Chávez, R. A. (Agosto de 2022). Gestión de la calidad en la Unidad de Educación Continua y Posgrado (UECP). *Revista Torreón Universitario*, 11(32), 150-165.
- MEDUCA. (1995). *La Supervisión Educativa: Texto único de la Ley 47 de 1946 con modificaciones de la Ley 34 de 1995*. MEDUCA, Asesoría Legal. Panamá: Ministerio de Educación
- MEDUCA. (2019). *La Supervisión Educativa en Panamá: Introspectiva e Historia* (1ra ed.). Panamá, Panamá, Panamá: Impresora Educativa - MEDUCA.

- Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD). (2014). *Manual de supervisión educativa: La supervisión educativa centrada en la mejora de la gestión y los aprendizajes*. Dirección Nacional de Supervisión Educativa. Santo Domingo: Ministerio de Educación de la República Dominicana.
- Morán, C. A. (14 de agosto de 2019). Supervisión educativa: Alternativa para mejorar la educación en Panamá. *La Estrella de Panamá*.
- Ocando Cardozo, H. Y. (Septiembre-Diciembre de 2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. *Omnia*, 23(3), 42-57.
- Olivo-Franco, J. L. (Julio-Septiembre de 2020). Modelo de supervisión educativa para dinamizar instituciones educativas hacia una educación de calidad. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 4(15), 169-180.
- Pájaro Huertas, D. (Diciembre de 2002). La formulación de hipótesis. *Cinta de Moebio*(15), 144-156.
- Puche-Villalobos, D., & Peña, M. A. (Mayo-Agosto de 2025). El rol del supervisor educativo en el siglo XXI. *Dialogus*, 13(25), 102-121.
- Rojas, E. (2023). *Incidencia de la supervisión escolar en las áreas de difícil acceso de la región educativa de Panamá Norte, dirigida a estudiantes de la licenciatura en educación primaria de cuarto año, de la Facultad de Educación, año 2022*. Tesis de licenciatura, Universidad de Panamá, Facultad de Ciencias de la Educación, Panamá.

- Sahuaraura Romero, E. (2021). *Supervisión Pedagógica y Calidad Educativa en Docentes de Centros de Educación Básica Alternativa - Privados de la Ugel 04 de Comas, para el año 2018*. Universidad Privada Norbert Wiener, Escuela de Posgrado. Lima: Universidad Privada Norbert Wiener.
- Saldaña López, J. (2024). *La supervisión educativa: Un nuevo enfoque en la educación panameña*. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Sánchez Almaso, L. J. (Julio de 2021). Modelo integral de gestión para la supervisión educativa: Una mirada praxiológica. *Aula Virtual*, 2(5), 201-222.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (Enero de 2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- SUMMA & CIEDU AIP. (2025). *Policy brief: Supervisión educativa en Panamá*. SUMMA & CIEDU AIP. Centro de Investigación Educativa (CIEDU AIP).
- Terigi, F. (2010). *Los sistemas nacionales de inspección y/o supervisión escolar: Revisión de literatura y análisis de casos*. UNESCO - Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE). Buenos Aires: UNESCO - Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE).
- Torres Sánchez, A. Y. (Enero-Abril de 2024). Eficacia de la supervisión y acompañamiento pedagógico en la eficiencia educativa. *Revista Estudios de Postgrado*, 4(1), 529-557.
- Zepeda, S. J. (2012). *Instructional supervision: Applying tools and concepts* (Vol. 3ra). Larchmont, NY, Estados Unidos: Routledge.

ANEXOS

Anexo N.º 1: Encuesta a docentes



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

INSTRUMENTO N.º 1



**Encuesta dirigida a docentes de tres (3) centros
educativos del corregimiento de Santiago**

Estimados docentes:

En el marco del Doctorado en Educación, se desarrolla la presente investigación orientada a evaluar la eficacia de la supervisión educativa vigente, con el propósito de fundamentar la formulación de un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente que contribuya al fortalecimiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Su participación es voluntaria y anónima. La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos, garantizando la confidencialidad de la información suministrada.

Instrucciones: Seleccione la opción que mejor refleje su criterio en cada enunciado.

Sexo

- Femenino
 Masculino

¿Cuántos años de servicio tiene como docente en su centro educativo actual?

- 1 a 5 años
 6 a 10 años
 11 a 15 años
 16 a 20 años
 21 años o más

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con el proceso de supervisión educativa. Marque con una (✓) la opción que mejor refleje su experiencia.

N.º	Criterio	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1.	El supervisor realiza visitas de acompañamiento con una frecuencia programada y comunicada previamente.					
2.	La retroalimentación recibida tras la supervisión es constructiva y se centra en la mejora pedagógica, y no únicamente en aspectos administrativos.					
N.º	Criterio	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
3.	Existe un clima de confianza y respeto mutuo durante el proceso de supervisión educativa.					
4.	El supervisor demuestra dominio de las tendencias pedagógicas actuales sugerir estrategias de enseñanza.					
5.	El supervisor utiliza instrumentos de evaluación claros y conocidos por mí antes de la visita.					
6.	Las observaciones recibidas son precisas y fáciles de implementar en mi contexto educativo.					
7.	El supervisor fomenta el diálogo abierto para discutir los desafíos que enfrento en el aula.					
8.	Se realiza un seguimiento posterior para verificar los avances tras la supervisión.					
9.	Las sugerencias del supervisor me han permitido mejorar la planificación de mis secuencias didácticas.					
10.	He logrado optimizar el uso del tiempo y de los recursos tecnológicos en el aula gracias al acompañamiento técnico.					
11.	El acompañamiento técnico ha favorecido la integración pedagógica de recursos tecnológicos en mi práctica docente.					
12.	El proceso de supervisión motiva mi actualización constante y el					

	fortalecimiento de mis competencias profesionales.					
13.	Considero que mi capacidad para evaluar aprendizajes por competencias ha mejorado.					
14.	Los ajustes realizados en mi práctica docente han mejorado la participación de mis estudiantes.					
15.	Mi labor técnico-docente es ahora más organizada y eficiente tras los procesos de supervisión.					

Anexo N.º 2: Encuesta a supervisores



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

INSTRUMENTO N.º 2

Encuesta dirigida a los supervisores regionales de la Región
Escolar de Veraguas



Estimados Supervisores:

En el marco del Doctorado en Educación, se desarrolla la presente investigación orientada a evaluar la eficacia de la supervisión educativa vigente, con el propósito de fundamentar la formulación de un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente que contribuya a la optimización de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Su participación es voluntaria y la información suministrada será tratada de manera confidencial, utilizándose exclusivamente con fines académicos e investigativos.

Instrucciones: Seleccione la opción que mejor refleje su respuesta en cada enunciado.

Sexo:

- Femenino
- Masculino

¿Cuántos años de servicio tiene como supervisor en la región escolar de Veraguas?

- 1 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 15 años
- 16 a 20 años
- 21 años o más

N.º	Criterio	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1.	Utilizo protocolos estandarizados para evaluar de manera objetiva el desempeño de los docentes a mi cargo.					
2.	El tiempo dedicado al acompañamiento pedagógico en el aula es mayor que el tiempo dedicado a la revisión de documentos administrativos.					
N.º	Criterio	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
3.	Elaboro informes de supervisión que incluyen planes de acción específicos para que el docente supere sus debilidades.					
4.	Participo en jornadas de capacitación sobre modelos innovadores de supervisión y liderazgo instruccional.					
5.	Promuevo el intercambio de buenas prácticas entre los docentes que superviso.					
6.	Ajusto mis criterios de supervisión según las necesidades específicas de cada centro educativo (urbano o rural).					
7.	Observo mejoras tangibles en las prácticas pedagógicas de los docentes tras la aplicación del seguimiento técnico.					
8.	Hago uso de herramientas digitales para agilizar el registro y envío de las actas de supervisión.					
9.	Los docentes muestran apertura para implementar los cambios metodológicos propuestos en las actas de visita.					
10.	Evalúo mi propia labor supervisora para identificar áreas en las que puedo ser más eficiente.					
11.	Se evidencia una alineación entre la planificación docente supervisada y los aprendizajes logrados por los estudiantes.					
12.	Considero que el modelo de supervisión actual contribuye directamente a elevar los estándares de calidad del centro educativo.					
13.	El desempeño técnico de los docentes supervisados muestra mayor rigor científico y pedagógico.					

14.	Los docentes han integrado el uso de recursos didácticos innovadores de forma sistemática.					
15.	La labor docente se percibe más profesionalizada y orientada a resultados institucionales.					

Anexo N.º 3: Entrevista a directivos



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



INSTRUMENTO N.º 3
Entrevista semiestructurada

Entrevista dirigida a la subdirectora regional técnico-docente y a los subdirectores técnico-docentes de centros educativos de la Región Educativa de Veraguas

Objetivo: Evaluar la percepción de la Subdirección Técnico-docente sobre la eficacia de la supervisión educativa y el desempeño de la labor técnico-docente en la Región Educativa de Veraguas.

Se agradece su valioso tiempo para la presente entrevista, la cual tiene como finalidad recopilar información relevante para el diseño de un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente.

Datos del entrevistado:

Cargo: _____

Años de experiencia en gestión educativa: _____

Fecha de la entrevista: _____

-
1. Desde su posición de autoridad, ¿cómo describe el modelo de supervisión educativa que se aplica actualmente en la región educativa de Veraguas?
 2. ¿Considera que las normativas vigentes de supervisión responden a las necesidades reales de los centros educativos y de la región escolar?
 3. ¿Cuáles son los principales obstáculos (técnicos, administrativos o de recursos) que impiden que la supervisión regional sea totalmente eficaz?

4. En la práctica actual, ¿qué porcentaje del esfuerzo del supervisor se dedica al control administrativo frente al acompañamiento pedagógico en el aula?
¿Qué porcentaje aproximado del esfuerzo del supervisor se dedica al control administrativo en comparación con el acompañamiento pedagógico en el aula?
5. ¿De qué manera la autoridad regional verifica que las visitas de supervisión realmente generan un cambio positivo en la enseñanza del docente?
6. ¿Cuáles son las debilidades técnico-pedagógicas más comunes que los supervisores reportan sobre el personal docente de la región?
7. ¿Cómo se vinculan los resultados de la supervisión con los planes de capacitación continua que ofrece el MEDUCA en la provincia?
8. ¿Qué elementos del sistema de supervisión actual considera que han quedado obsoletos y deberían ser reemplazados en un nuevo protocolo?
9. ¿Qué valor le otorgaría a la incorporación de herramientas digitales y modelos de supervisión clínica o colaborativa en un futuro protocolo para la región educativa de Veraguas?
10. Si se lograra diseñar un protocolo de acompañamiento técnico más humano y menos burocrático, ¿qué apoyo institucional sería necesario para su implementación exitosa?

Anexo N.º 4: Criterio de informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título de la investigación:

«Optimización de la labor técnico-docente: Evaluación de la eficacia de la supervisión educativa para la formulación de un protocolo innovador»

Por medio del presente documento, se solicita su autorización para participar de manera voluntaria en esta investigación doctoral, la cual tiene como objetivo general: Evaluar la eficacia de la supervisión educativa vigente para la formulación de un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente que optimice la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, en el contexto de la Región Educativa de Veraguas, República de Panamá.

1. Confidencialidad y uso de la información

Todos los datos recolectados en esta investigación se manejarán de manera confidencial y serán utilizados exclusivamente con fines académicos y científicos, para sustentar un trabajo de tesis doctoral.

Ningún dato personal será divulgado, y la información se presentará de forma agrupada (estadística) o anónima, sin identificar nombres, centros educativos específicos (si así se determina) o números de cédula, salvo lo requerido únicamente para el control interno de participación.

2. Participación voluntaria

La participación en este estudio es totalmente voluntaria. Usted tiene la potestad de retirarse en cualquier momento, sin que esto implique sanción, perjuicio o consecuencia alguna.

3. Riesgos y beneficios

Esta investigación no conlleva riesgos físicos. Los riesgos son mínimos y se limitan a posibles incomodidades al responder preguntas relacionadas con experiencias laborales; aun así, usted puede omitir cualquier pregunta que le incomode.

No se promete beneficio económico. Sin embargo, su aporte contribuirá a fortalecer la comprensión de la supervisión educativa y la formulación de propuestas de mejora para el acompañamiento técnico-docente.

4. Compensación

No se compensará económicamente a los participantes que formen parte del estudio.

5. Instrumentos de recolección

Su participación consistirá en:

- Responder una encuesta (cuestionario) que podrá aplicarse de forma presencial o mediante *Google Forms*, según disponibilidad.
- En algunos casos (según el rol del participante), podría solicitarse además una entrevista con fines cualitativos, con aviso previo y consentimiento específico.

6. Contacto

Si tiene dudas sobre el estudio, puede comunicarse con el investigador:

Doctorando: **Erubey Leonel Agudo Arenas**

Programa: Doctorado en Educación – Universidad de Panamá

Contacto: erubey.agudo@up.ac.pa / (+507) 6675-0760

Importante: Si usted tiene alguna queja o preocupación acerca de las implicaciones éticas del estudio y desea hablar con alguien que no pertenezca al equipo de investigación, puede contactar a la Universidad de Panamá – Facultad de Ciencias de la Educación.

Anexo N.º 5: Declaración de consentimiento

Yo, _____, declaro que se me ha brindado información suficiente y clara sobre la investigación titulada «Optimización de la labor técnico-docente: Evaluación de la eficacia de la supervisión educativa para la formulación de un protocolo innovador» incluyendo el uso que se dará a los datos recolectados.

Entiendo que mi participación es voluntaria, y que puedo negarme a participar o retirarme en cualquier momento.

Siendo así, acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Firma: _____

Cédula de identidad personal: _____

Fecha: _____

Guarde una copia de este documento como referencia, si así lo desea.

Anexo N.º 6: Nota de Visto Bueno de permiso a la Dirección Regional de Educación de Veraguas

Santiago de Veraguas, 03 de marzo de 2026

Magíster

María Efigenia Pimentel Chávez

Directora Regional de Educación de Veraguas
Ministerio de Educación



Estimada profesora:

Reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente, me permito solicitar su valioso **visto bueno** para la aplicación de instrumentos de recolección de información en el marco de la investigación que desarrollo como estudiante del **Doctorado en Educación de la Universidad de Panamá**.

La investigación tiene como propósito **evaluar la eficacia de la supervisión educativa vigente para la formulación de un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente que contribuya al fortalecimiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje**.

Para el desarrollo del estudio se requiere aplicar encuestas y entrevistas a los siguientes actores educativos de la región:

- Supervisores Regionales de Educación de la provincia de Veraguas.
- La Subdirectora Regional Técnico Docente de la Dirección Regional de Educación de Veraguas.
- Subdirectores Técnico Docentes de los siguientes centros educativos del corregimiento de Santiago:
 - Escuela Anexa El Canadá
 - Centro Educativo Bilingüe La Primavera
 - CEBG Manuel H. de Pérez

De igual forma, se aplicará una encuesta a docentes de estos centros educativos con el fin de recoger información relacionada con el proceso de supervisión educativa y su impacto en la práctica pedagógica.

Es importante señalar que esta investigación se realiza **en calidad de estudiante del programa doctoral**, en tiempo independiente de mis funciones como **Supervisor Regional de Educación**, y que la información recopilada será utilizada **exclusivamente con fines académicos y de investigación**, garantizando la confidencialidad de los participantes.

Agradezco de antemano su atención y apoyo para el desarrollo de esta investigación, la cual busca aportar elementos que contribuyan al fortalecimiento de los procesos de supervisión educativa en nuestra región.

Sin otro particular, quedo a su disposición.

Atentamente,

Erubey L. Agudo Aréas

Supervisor Regional de Educación
Estudiante del Doctorado en Educación
Universidad de Panamá

Anexo N.º 7: Certificación Validación de los instrumentos

ACTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

A quien Concierna,

Quien suscribe, **DIANELSA OLIVER DE BATISTA**, con título de **Doctora en Ciencias de la Educación / Administración Educativa**, por medio de la presente hago constar que he revisado y validado los tres (3) instrumentos de recolección de datos elaborados por el Doctorando **ERUBEY LEONEL AGUDO ARENAS**, con Cédula de Identidad Personal N.º **9-727-1229**, quien cursa el Programa de Doctorado en Educación con énfasis en Administración Educativa en la Universidad de Panamá.

Los instrumentos corresponden a la investigación titulada:

"Optimización de la labor técnico-docente: Evaluación de la eficacia de la supervisión educativa para la formulación de un protocolo innovador"

Cuyo objetivo general es:

Evaluar la eficacia de la supervisión educativa vigente para la formulación de un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente que optimice la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje en la Región Educativa de Veraguas.

Luego de analizar la estructura, coherencia interna, correspondencia con las variables, dimensiones e indicadores, así como la claridad y pertinencia de los ítems, considero que:

Los instrumentos presentan validez de contenido y pertinencia metodológica, encontrándose adecuados para su aplicación a la muestra objeto de estudio.

Se expide la presente validación para los fines académicos correspondientes.

Dado en la ciudad de Santiago de Veraguas a los quince días del mes de enero de |
2026.

Nombre de la Doctora Validadora: **DIANELSA OLIVER DE BATISTA**

Cédula: **9-98-44**

Especialidad / Cargo: **Administración Educativa Coordinadora Departamento Administración y Supervisión Educativa CRUV, Universidad de Panamá.**

Firma: 

ACTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

A quien Concieme,

Quien suscribe, **ARIEL RODRÍGUEZ GIL**, con título de **Doctor en Ciencias de la Educación**, por medio de la presente hago constar que he revisado y validado los tres (3) instrumentos de recolección de datos elaborados por el Doctorando **ERUBEY LEONEL AGUDO ARENAS**, con Cédula de Identidad Personal N.° **9-727-1229**, quien cursa el Programa de Doctorado en Educación con énfasis en Administración Educativa en la Universidad de Panamá.

Los instrumentos corresponden a la investigación titulada:

"Optimización de la labor técnico-docente: Evaluación de la eficacia de la supervisión educativa para la formulación de un protocolo innovador"

Cuyo objetivo general es:

Evaluar la eficacia de la supervisión educativa vigente para la formulación de un protocolo innovador de acompañamiento técnico-docente que optimice la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje en la Región Educativa de Veraguas.

Luego de analizar la estructura, coherencia interna, correspondencia con las variables, dimensiones e indicadores, así como la claridad y pertinencia de los ítems, considero que:

Los instrumentos presentan validez de contenido y pertinencia metodológica, encontrándose adecuados para su aplicación a la muestra objeto de estudio.

Se expide la presente validación para los fines académicos correspondientes.

Dado en la ciudad de Santiago de Veraguas a los catorce días del mes de enero de 2026.

Nombre de la Doctor Validador: **ARIEL RODRÍGUEZ GIL**

Cédula: **9-708-2193**

Especialidad / Cargo: **Administración Educativa, Departamento Administración y Supervisión Educativa CRUV, Universidad de Panamá.**

Firma: 

Anexo N.º 8: Certificación del docente de español

Santiago, 24 de marzo de 2026

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN
ADMINISTRACIÓN DE CENTROS
E S D

Estimados Señores:

La suscrita notifica haber revisado por solicitud del doctorando AGUDO ARENAS, ERUBEY LEONEL, con cédula de identidad personal 9-727-1229 la tesis doctoral titulada «OPTIMIZACIÓN DE LA LABOR TÉCNICO-DOCENTE: EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA PARA LA FORMULACIÓN DE UN PROTOCOLO INNOVADOR» para obtener el grado de Doctor en Educación con Énfasis en Administración Educativa.

A su vez doy fe de que el documento cumple satisfactoriamente con todos los requisitos formales de ortografía, sintaxis y de redacción exigidos por el idioma español.

Atentamente



Zaida Santos

Profesora de Español, Especialista en Corrección de Textos

Cédula: 8-481-635

Registro del Diploma No. 4284



LA INDEPENDENCIA Y LA JUSTICIA
oteima
 Impulsadores de Lideres
Universidad Tecnológica oteima

Creada por Decreto Ejecutivo N° 43 del 8 de marzo de 2005

La Facultad de
Humanidades

EN VIRTUD DE LA POTESTAD OTORGADA POR LAS LEYES DE LA REPUBLICA DE PANAMÁ Y EL ESTATUTO UNIVERSITARIO, HACE CONSTAR QUE

Zaida Damara Santos Marín

IDENTIFICACIÓN PERSONAL: 8-481-035

HA TERMINADO SUS ESTUDIOS Y CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL PROGRAMA ACADÉMICO DE POSGRADO:

MAESTRÍA EN LINGÜÍSTICA Y ESPAÑOL
 RESOLUCIÓN CTF-31-2018 DEL 28 DE JUNIO DE 2018

EN CONSECUENCIA, SE LE CONCEDE CON TODOS LOS DERECHOS, HONORES Y PRIVILEGIOS RESPECTIVOS EL TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO DE:

Magister en Lingüística y Español

EN TESTIMONIO DE LO CUAL SE EXPIDE ESTE **Diploma** EN LA CIUDAD DE **Santiago** A LOS **veinte** DÍAS DEL

MES DE **febrero** DEL AÑO **dos mil veintidós**.

[Signature]
 Secretaria General
 Diploma inscrito en UTD N° SS-1019-2022

[Signature]
 Decano

[Signature]
 Rectora

15/02/2022
 MARIA TERESA GONZALEZ
 VICERECTORA
 DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
 CARRERA DE MAESTRIA EN LINGUISTICA Y ESPANOL
 DEPARTAMENTO DE LENGUAJE Y LINGUISTICA
 UTEIMA

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

LA FACULTAD DE

Humanidades

EN VIRTUD DE LA POTESTAD QUE LE CONFIEREN LA LEY Y EL ESTATUTO UNIVERSITARIO, HACE CONSTAR QUE

Zaida Damara Santos Marín

HA TERMINADO LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO Y CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS QUE LE HACEN ACREEDOR AL TÍTULO DE

Especialista en Corrección de Textos

Y EN CONSECUENCIA, SE LE CONCEDE TAL GRADO CON TODOS LOS DERECHOS, HONORES Y PRIVILEGIOS RESPECTIVOS, EN TESTIMONIO DE LO CUAL SE LE EXPIDE ESTE DIPLOMA EN LA CIUDAD DE PANAMÁ, A LOS **veis** DÍAS DEL MES DE **febrero** DEL AÑO **dos mil veintidós**.

Diploma 305431
 Identificación Personal
 8-481-626

[Signature]
 Secretario General

[Signature]
 Decano

[Signature] **Edmundo Figueroa Castro**
 Vicerector
 de Investigación y Postgrado
 Rector

UNIVERSIDAD DE PANAMA

LA FACULTAD DE

Humanidades

EN VIRTUD DE LA POTESTAD QUE LE CONFIEREN LA LEY Y EL ESTATUTO UNIVERSITARIO,
HACE CONSTAR QUE

Zaida Damara Santos Marín

HA TERMINADO LOS ESTUDIOS Y CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS
QUE LE HACEN ACREEDOR AL TITULO DE

**Licenciada en Humanidades con Especialización en
Español**

Y EN CONSECUENCIA SE LE CONCEDE TAL GRADO CON TODOS LOS DERECHOS,
HONORES Y PRIVILEGIOS RESPECTIVOS, EN TESTIMONIO DE LO CUAL SE LE EXPIDE
ESTE DIPLOMA EN LA CIUDAD DE PANAMÁ, A LOS **diecinueve**
DÍAS DEL MES DE **enero** DEL AÑO **dos mil uno**.

Agustina H. Álvarez
Secretaría General
Diploma 81484
Identificación Personal 8-481-635

[Signature]
Decano

[Signature]
Rector



REPÚBLICA DE PANAMÁ
DOCUMENTO DE IDENTIDAD

Zaida Damara Santos Marín
NOMBRE USUAL

FECHA DE NACIMIENTO: 11-jun-1974
LUGAR DE NACIMIENTO: PANAMÁ
SEXO: F TIPO DE SANGRE:
EXPIEDA: 27-dic-2024 EXPIRA: 27-dic-2039

Zaida Santos

8-481-635