

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



**LA GESTIÓN ESCOLAR Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE
ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN CENTROS EDUCATIVOS DE EDUCACIÓN
MEDIA DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ OESTE**

Tesis doctoral para optar por el grado de Doctora en Ciencias de la Educación con
Énfasis en Administración Educativa

**PRESENTADO POR:
DAYRA AMIRA GAITÁN SOTO
9-213-541**

**PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ
2026**

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



**LA GESTIÓN ESCOLAR Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE
ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN CENTROS EDUCATIVOS DE EDUCACIÓN
MEDIA DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ OESTE.**

**ASESORA
DRA. LUZMILA DE SÁNCHEZ**

**PRESENTADO POR:
DAYRA AMIRA GAITÁN SOTO
9-213-541**

**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° 13-06-2026
2. Nombre del Estudiante: Dayra Amira Galtán Soto
3. Cédula: 9-213-541
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: "La Gestión Escolar y su Incidencia en los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje en Centros Educativos de Educación Media de la Provincia de Panamá Oeste."
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: 9326
12. Evaluación del tribunal examinador:

Nombre	Cargo	Calificación		Firmas
		Número	*Letra	
Luzmila Sánchez	Presidente	100	ciem	<i>[Firma]</i>
Eric Prescilla	Miembro	100	ciem	<i>[Firma]</i>
Sonia Rodríguez	Miembro	100	ciem	<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):

14. Firma del Estudiante

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

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

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

DEDICATORIA

Hasta el último aliento, Dios nos da un propósito de vida, y ser maestro es un honor y un privilegio.

Por eso, dedico esta investigación a cada persona que, con amor y trabajo arduo, lucha por mejorar la calidad de vida de miles de niños y jóvenes panameños por medio de la educación; especialmente a los directores escolares y docentes, quienes día a día dan lo mejor de sí para construir un futuro educativo de excelencia.

De igual manera a toda mi familia: hasta el cielo, a mi maestro de vida Pacífico Gaitán; a mi adorada madre Mirta Soto; a mi esposo Erasmo Linares, y a mis hijas, Dayra Linares Gaitán y Lizkayra Linares Gaitán, quienes me animan a continuar y me acompañan en cada paso, siendo cómplices en mis proyectos de vida y mis mejores aliados. Asimismo, a mis hermanos, sobrinos y nieta, a quienes exhorto a luchar por sus sueños y a establecer metas que los hagan felices, dejando siempre en alto el legado de nuestra familia.

Dayra Amira Gaitán Soto de Linares

AGRADECIMIENTO

A Dios mi eterno agradecimiento por darme la vida y a los mejores padres que un ser humano puede tener: Pacífico Gaitán, mi maestro de vida, fuente inagotable de inspiración y perseverancia, y Mirta Soto, mi sustento de confianza en mí; por la vida, la familia, la salud y por la dicha de tener una nueva luz en mi vida: mi nieta Amirah Isabelle.

Expreso un especial agradecimiento a los directores de los centros educativos de Panamá Oeste: C.E. Cristóbal Adán De Urriola, C. E. Stella Sierra, C.E. Guillermo Endara Galimany, Colegio Ingeniero Tomás Guardia, Instituto Profesional y Técnico de La Chorrera, C.E. José Encarnación Escala y C.E. Alto de San Francisco. Su disposición para permitir este estudio en sus respectivos centros educativos es digna de admiración; ya que, solo quien se atreve a ser evaluado posee la visión estratégica necesaria para transformar y mejorar la institución que dignamente dirige.

De igual manera, agradezco a cada docente y profesional de la Facultad de Educación, que contribuyó a mi formación en este doctorado, a mi tutora Dra. Judith Águila, a mi asesora Dra. Luzmila de Sánchez y a la Dra. Elda de Badillo mi Maestra en Investigación, quienes me colaboraron para culminar este ambicioso proyecto de vida.

Dayra Amira Gaitán Soto de Linares

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión escolar se define como un proceso sistemático y continuo que actúa como el motor orientador de la institución educativa, equilibrando la estructura que da soporte al engranaje de acciones estratégicas, administrativas y pedagógicas enfocadas en la mejora de la calidad de los aprendizajes. Este trabajo investigativo titulado: La gestión escolar y su incidencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje en centros educativos de educación media de la provincia de Panamá Oeste tiene como objetivo evaluar la incidencia de dicha gestión mediante la valoración de información obtenida directamente de la comunidad educativa. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y descriptivo-correlacional, utilizando la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento aplicado a una población de siete centros educativos, compuesta por una muestra de 18 directivos, 227 docentes y 367 estudiantes.

El estudio concluyó que existe una relación intrínseca entre la eficiencia administrativa y la calidad pedagógica, detectando nudos críticos como la intermitencia en el acompañamiento docente, percibida por el 41% de la muestra, y una marcada deficiencia en la entrega oportuna de recursos didácticos que afecta al 88% de los educadores. Asimismo, se evidenció que la participación de los padres de familia es mayoritariamente asistencial, lo que limita el fortalecimiento de la gobernanza escolar y la sinergia necesaria para el éxito académico. Por ello, se recomienda la implementación de un "Ecosistema de Gestión Escolar Inteligente" que promueva la automatización de trámites mediante el uso de tecnología e Inteligencia Artificial para reducir la carga burocrática y priorizar el liderazgo pedagógico. Es fundamental institucionalizar programas de mentoría docente y alianzas estratégicas regionales que garanticen una gestión de recursos ágil y pertinente, asegurando que la administración escolar se transforme en un facilitador efectivo de aprendizajes significativos y de calidad para los estudiantes de educación media.

Palabras clave: gestión escolar, enseñanza, aprendizaje, calidad educativa.

ABSTRACT

School management is defined as a systematic and continuous process that acts as the driving motor of the educational institution, balancing the structure that supports the complex gears of strategic, administrative, and pedagogical actions focused on the continuous improvement of learning quality as its central axis. This research work, titled "School Management and its Impact on Teaching and Learning Processes in Secondary Education Centers in the Province of Panamá Oeste," aims to evaluate the incidence of such management through the assessment of information obtained directly from the educational community. The research was developed under a quantitative and descriptive-correlational approach, using the survey technique and a Likert-scale questionnaire as the instrument applied to a population of seven educational centers, composed of 18 directors, 227 teachers, and 367 students.

The study concluded that there is an intrinsic relationship between administrative efficiency and pedagogical quality, identifying critical bottlenecks such as the intermittency in teacher accompaniment, perceived by 41% of the sample, and a marked deficiency in the timely delivery of didactic resources affecting 88% of educators. Furthermore, it was evidenced that parent participation is mostly welfare-oriented, limiting the strengthening of school governance and the synergy necessary for academic success. Therefore, the implementation of a "Smart School Management Ecosystem" is recommended to promote the automation of procedures through the use of technology and Artificial Intelligence to reduce bureaucratic burdens and prioritize pedagogical leadership. It is essential to institutionalize teacher mentoring programs and regional strategic alliances that guarantee agile and relevant resource management, ensuring that school administration transforms into an effective facilitator of meaningful and quality learning for secondary education students.

Keywords: School Management, Pedagogical Leadership, Educational Quality, Panamá Oeste, Learning Processes.

ÍNDICE GENERAL

Páginas

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN EJECUTIVO	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
INTRODUCCIÓN.	xix
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Situación Actual del Problema.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.3. Justificación.....	5
1.4. Objetivos de la Investigación.	7
1.4.1. Objetivo General:	7
1.4.2. Objetivos Específicos:.....	8
1.5. Hipótesis Teórica:	9
1.5.1. Hipótesis de trabajo	9
1.5.2. Hipótesis nula	9
1.6. Alcance de Finalidad, Delimitación, Limitaciones (temática y geográfica)	9
1.6.1. Alcance:	9
1.6.2. Delimitaciones.....	10
1.6.3. Limitaciones.....	11
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO	12
2.1. Estado del arte.....	13
2.2. Antecedentes del estudio.	13

2.2.1. Antecedentes Internacionales.	14
2.3. Conceptualización de las variables en estudio.	17
2.3.1. Gestión Escolar:.....	17
2.3.2. El Proceso de Enseñanza.	31
2.3.3. Proceso de Aprendizaje.....	32
2.4. Marco Legal de la Gestión Educativa en Panamá.	34
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	36
3.1. Diseño de Investigación	37
3.2. Tipo de Investigación.....	37
3.3. Definición conceptual de las variables.	38
3.3.1 Variable independiente:	38
3.3.2. Variables dependientes:	39
3.4. Definición operacional de Variables.	39
3.5. Fuentes primarias y secundarias	43
3.6. Población y muestra	43
3.6.1. Población	43
3.6.2. Muestra	44
3.5.3. El tipo de muestreo:	47
3.5.4. Criterios de Inclusión y exclusión	47
3.5.5. Aspectos éticos:	47
3.6 Técnicas e instrumentos.....	48
3.6.1. Instrumentos.	48
3.7. Validez y confiabilidad	48
3.8. Procedimiento	49
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	51
4.1. Descripción de los Resultados.	52
4.2. Análisis de los Resultados.....	52

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	149
5.1 Análisis e interpretación de los Resultados	150
5.2. Conclusiones.	152
5.3. Recomendaciones.	154
5.4. Relaciones con otras Investigaciones.	157
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	161
6.1 Título	162
6.2 Formulación de Objetivos.....	162
6.2.1 Objetivo General:	162
6.2.2 Objetivos Específicos:.....	162
6.3 Justificación	163
6.4 Descripción	164
6.5. Actividades	166
6.6. Recursos.....	167
6.7. Presupuesto.....	168
6.8. Evaluación:	171
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	172
ANEXOS	178

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 Definición y Operacionalización de las variables.....	40
Tabla 2 Distribución de la Población.....	43
Tabla 3 Población y muestra en estudio.....	46
Tabla 4 Comparativa de Confiabilidad.....	49
Encuesta aplicada a docentes de nivel medio. Aspectos Generales.	54
Tabla 5 Años de experiencia en Educación Media y Asignatura que imparte.	54
Tabla 6 Retroalimentación del director sobre la práctica pedagógica. (Supervisión/Acompañamiento).....	56
Tabla 7 Motivación y apoya del director en el desarrollo profesional. (Desarrollo profesional).....	58
Tabla 8 Coherencia de la planificación didáctica de la materia con los objetivos institucionales. (Planificación y Coherencia Didáctica).....	60
Tabla 9 Uso de estrategias de enseñanza innovadoras. (Estrategias para la Diversidad)	62
Tabla 10 Uso de resultados de evaluaciones para mejora de planes de estudio. (Uso de resultados).....	64
Tabla 11 Recursos didácticos y capacitación para mejorar métodos de enseñanza	66
Tabla 12 Disponibilidad de recursos educativos y materiales para enseñar. (Eficacia en recursos).....	68
Tabla 13 Organización del tiempo escolar. (Organización del tiempo)	70
Tabla 14 Distribución de responsabilidades del personal. (Admón. Recursos Humanos).....	72
Tabla 15 Resolución de problemas de disciplina o conflictos. (Gestión de conflictos).	74

Tabla 16 Nivel de participación y colaboración entre los docentes. (Clima de convivencia).....	76
Tabla 17 Promoción de la integración de los padres de familia en las actividades educativas. (Participación de la comunidad)	78
Tabla 18 Valoración del trabajo docente por la dirección del centro. (Clima de convivencia).....	80
Encuesta aplicada a estudiantes de nivel medio	83
Tabla 19 Nivel y edad de los estudiantes de la muestra.	83
Tabla 20 Nivel de respeto entre estudiantes y profesores. (Gestión de conflictos).	86
Tabla 21 Nivel de resolución de conflictos por las autoridades. (Gestión de conflictos)	88
Tabla 22 Claridad y aplicación de reglas de disciplina. (Reglamento interno)	90
Tabla 23 Seguridad y Protección dentro de las instalaciones del colegio. (Clima de convivencia).....	92
Tabla 24 Visibilidad del director en el colegio. (Supervisión)	94
Tabla 25 Condiciones de las aulas y el mobiliario. (Eficacia en recursos).....	96
Tabla 26 Dotación de libros, materiales y tecnología para las clases. (Eficacia en recursos).....	98
Tabla 27 Variedad de métodos de enseñanza. (Práctica pedagógica).....	100
Tabla 28 Valoración estudiantil sobre la contextualización y utilidad futura de los temas de clase. (Planificación didáctica/Significado).	102
Tabla 29 Eficiencia y organización del tiempo de clase. (Organización del tiempo)	104
Tabla 30 Relación entre el esfuerzo académico y el rendimiento escolar. (Indicador de Aprobación/Rendimiento).....	106
Tabla 31 Pertinencia de las habilidades adquiridas (Indicador de Aprendizaje Significativo)	108

Tabla 32 Efectividad y claridad de la retroalimentación docente. (Evaluación Formativa)	110
Encuesta aplicada a directores de nivel medio. Datos generales	113
Tabla 33 Años de Experiencia	113
Tabla 34 Supervisión y acompañamiento en el aula. (Supervisión/Acompañamiento)	115
Tabla 35 Uso de resultados académicos para la mejora curricular. (Uso de resultados).....	117
Tabla 36 Gestión de oportunidades de desarrollo profesional. (Desarrollo profesional).....	119
Tabla 37 Formación continua y pertinencia curricular docente	121
Tabla 38 Articulación del PEC en la planificación docente (Planificación).....	123
Tabla 39 Liderazgo pedagógico y orientación de las reuniones docentes. (Práctica pedagógica).....	125
Tabla 40 Vigencia y ajuste anual del Plan Operativo Anual	127
Tabla 41 Gestión y distribución de recursos institucionales. (Eficacia en recursos)	129
Tabla 42 Cumplimiento y transparencia en la presentación de informes económicos. (Transparencia financiera)	131
Tabla 43 Eficiencia y control del tiempo pedagógico. (Organización del tiempo)	133
Tabla 44 Gestión y mantenimiento de la infraestructura escola (Admón. Recursos Materiales).....	135
Tabla 45 Equidad e idoneidad en la asignación de funciones del talento humano. (Admón. Recursos Humanos).....	137
Tabla 46 Fomento de la corresponsabilidad familiar en las actividades institucionales (Participación de la comunidad).....	139

Tabla 47 Oportunidad en la mediación y gestión de la convivencia escolar (Gestión de conflictos)	141
Tabla 48 Efectividad y constancia en la comunicación institucional con la comunidad. (Proyección a la comunidad).....	143
Tabla 49 Liderazgo directivo en la promoción del clima organizacional y escolar. (Clima de convivencia).....	145
Tabla 50 Prevención del acoso y convivencia escolar	147
Tabla 51 Actividades de la Propuesta	166
Tabla 52 Presupuesto de la Propuesta.....	169

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Años de experiencia en Educación Media y Asignatura que imparte	55
Figura 2 Retroalimentación del director sobre la práctica pedagógica. (Supervisión/Acompañamiento)	56
Figura 3 Motivación y apoyo del director en el desarrollo profesional. (Desarrollo profesional).....	58
Figura 4 Coherencia de la planificación didáctica de la materia con los objetivos institucionales (Planificación y Coherencia Didáctica).....	60
Figura 5 Uso de estrategias de enseñanza innovadoras. (Estrategias para la Diversidad)	62
Figura 6 Uso de resultados de evaluaciones para mejora de planes de estudio. (Uso de resultados).....	64
Figura 7 Recursos didácticos y capacitación para mejorar métodos de enseñanza	66
Figura 8 Disponibilidad de recursos educativos y materiales para enseñar. (Eficacia en recursos).....	68
Figura 9 Organización del tiempo escolar. (Organización del tiempo).....	70
Figura 10 Distribución de responsabilidades del personal. (Admón. Recursos Humanos).....	72
Figura 11 Resolución de problemas de disciplina o conflictos. (Gestión de conflictos)	74
Figura 12 Nivel de participación y colaboración entre los docentes. (Clima de convivencia).....	76
Figura 13 Promoción de la integración de los padres de familia en las actividades educativas (Participación de la comunidad)	78
Figura 14 Valoración del trabajo docente por la dirección del centro. (Clima de convivencia).....	80
Figura 15 Nivel y Edad de los Estudiantes de la muestra.	84

Figura 16 Nivel de respeto entre estudiantes y profesores. (Gestión de conflictos).	86
Figura 17 Nivel de resolución de conflictos por las autoridades. (Gestión de conflictos)	88
Figura 18 Claridad y aplicación de reglas de disciplina. (Reglamento interno)....	90
Figura 19 Seguridad y protección dentro de las instalaciones del colegio. (Clima de convivencia).....	92
Figura 20 Visibilidad del director en el colegio. (Supervisión)	94
Figura 21 Condiciones de las aulas y el mobiliario. (Eficacia en recursos).....	96
Figura 22 Dotación de libros, materiales y tecnología para las clases. (Eficacia en recursos).....	98
Figura 23 Variedad de métodos de enseñanza. (Práctica pedagógica).....	100
Figura 24 Valoración estudiantil sobre la contextualización y utilidad futura de los temas de clase (Planificación didáctica/Significado)	102
Figura 25 Eficiencia y organización del tiempo de clase. (Organización del tiempo)	104
Figura 26 Relación entre el esfuerzo académico y el rendimiento escolar. (Indicador de Aprobación/Rendimiento).....	106
Figura 27 Pertinencia de las habilidades adquiridas. (Indicador de Aprendizaje Significativo)	108
Figura 28 Efectividad y claridad de la retroalimentación docente. (Evaluación Formativa)	110
Figura 29 Años de Experiencia.....	113
Figura 30 Supervisión y acompañamiento en el aula. (Supervisión/Acompañamiento)	115
Figura 31 Uso de resultados académicos para la mejora curricular. (Uso de resultados).....	117

Figura 32 Gestión de oportunidades de desarrollo profesional. (Desarrollo profesional).....	119
Figura 33 Formación continua y pertinencia curricular docente	121
Figura 34 Articulación del PEC en la planificación docente. (Planificación)	123
Figura 35 Liderazgo pedagógico y orientación de las reuniones docentes. (Práctica pedagógica).....	125
Figura 36 Vigencia y ajuste anual del Plan Operativo Anual.....	127
Figura 37 Gestión y distribución de recursos institucionales. (Eficacia en recursos)	129
Figura 38 Cumplimiento y transparencia en la presentación de informes económicos. (Transparencia financiera)	131
Figura 39 Eficiencia y control del tiempo pedagógico (Organización del tiempo)	133
Figura 40 Gestión y mantenimiento de la infraestructura escolar. (Admón. Recursos Materiales).....	135
Figura 41 Equidad e idoneidad en la asignación de funciones del talento humano. (Admón. Recursos Humanos).....	137
Figura 42 Fomento de la corresponsabilidad familiar en las actividades institucionales. (Participación de la comunidad)	139
Figura 43 Oportunidad en la mediación y gestión de la convivencia escolar. (Gestión de conflictos)	141
Figura 44 Efectividad y constancia en la comunicación institucional con la comunidad. (Proyección a la comunidad).....	143
Figura 45 Liderazgo directivo en la promoción del clima organizacional y escolar. (Clima de convivencia).....	145
Figura 46 Prevención del acoso y convivencia escolar	147

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a Directivos	179
Anexo 2. Encuesta a Docentes	182
Anexo 3. Encuesta a Estudiantes	184
Anexo 4. Circular de Permiso del Director Regional de Educación de Panamá Oeste	186
Anexo 5. Consentimiento de Informado de Directores Escolares	187
Anexo 6. Actas de validación de los instrumentos	197
Anexo 7. Matriz de búsqueda para el Estado del Arte	200
Anexo 8. Glosario	201
Anexo 9. Certificación de Revisión del docente de español	204

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de tesis, para optar por el grado de Doctora en Educación con Énfasis en Administración Educativa, trata de articular ideas, teorías y experiencia, que permitan analizar aspectos de la dinámica institucional de siete centros educativos, de educación media, de la provincia de Panamá Oeste sobre: La gestión escolar y su incidencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

A nivel mundial, diversas culturas, buscan la mejora de la calidad de la educación con proyectos de excelencia educativa, que implementen procesos innovadores y eficaces, de gestión y evaluación institucional; la que vislumbran como la opción más viable, para formar individuos de manera Integral, y Panamá no escapa a esta realidad. En eminente esfuerzo, el Ministerio de Educación (MEDUCA), ha impulsado una propuesta de transformación curricular que incluye la implementación de una educación integral y la construcción de escuelas de excelencia.

El proceso de transformación curricular para la Educación Media, incluye la actualización de los contenidos de la Educación Básica General. Este proceso de transformación contempla un nuevo modelo curricular por competencia, que incluye la reestructuración de los planes y programas correspondientes a la educación inicial, primaria, premedia y media.

En nuestro país, existe la necesidad de explorar y documentar el campo de la Gestión Escolar eficaz del director; desde esta perspectiva, se presenta el estudio sobre la gestión curricular del director y su influencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje, la cual busca, ante todo, ver la figura del director ante sus funciones pedagógicas. En este sentido, la estructura del estudio está compuesta por los componentes fundamentales del contenido capitular que son las distinciones del estado de la cuestión y las finalidades a realizar en cuanto a dar a conocer el problema de investigación.

El Capítulo I, corresponde a los Aspectos generales de la investigación, el cual contiene los antecedentes, el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos de la investigación (general y específicos), los alcances, entre otros.

El Capítulo II, hace referencia al Marco teórico, desarrolla teóricamente los contenidos epistémicos filosóficos que permitieron ofrecer ampliaciones temáticas con relación a describir y explicar las variables de la investigación; las categorías y conceptos disponen de significados sobre la Gestión del director y sus indicadores; Gestión curricular y sus indicadores, entre otra temática que corresponden a las variables planteadas.

El Capítulo III, describe el Marco Metodológico, este, está centralizado en la determinación del objeto de estudio, que se ha desdoblado en unidades de análisis. Este capítulo hace referencia al enfoque, estudio, método de estudio, población y muestra, así como la definición conceptual y operativa de las variables.

El Capítulo IV, presenta el análisis de resultados, fundamentado en el procesamiento estadístico de los datos recolectados a través de los instrumentos aplicados a directivos, docentes y estudiantes.

El Capítulo V, presenta la discusión de los resultados, analizando de manera integral y sistémico la información obtenida de los siete colegios de nivel medio de la provincia de Panamá Oeste. Este análisis se organizó en tres ejes fundamentales que articulan la gestión administrativa y pedagógica con la experiencia del estudiantado, finalmente se ofrecen las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo VI, presenta una propuesta, que marca una ruta para transformar la gestión escolar en Panamá Oeste, trascendiendo la administración tradicional hacia un modelo sistémico y digitalizado, con el objetivo de diseñar y validar un modelo de

gestión que integre la digitalización de los procesos administrativos, el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y la profesionalización docente, mediante el uso estratégico de recursos tecnológicos, para garantizar aprendizajes de calidad en los centros educativos, culminando con la bibliografía y anexos del estudio.

El resultado de esta investigación es de relevancia nacional e internacional, ya que necesitamos profesionales vanguardistas e innovadores, capaces de dirigir su propio destino y el de su país, ya que sólo cuando haya la posibilidad de tener una educación que trascienda las fronteras de la formación académica profesional; se tendrá la capacidad de contribuir al desarrollo contextualizado de Panamá y de otras latitudes. Este estudio servirá de objeto de estudio para futuros investigadores; además, de ello, se presenta como un aporte significativo a la Universidad de Panamá y a la Facultad de Ciencias de la Educación, e igualmente se somete a su criterio y evaluación.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Situación Actual del Problema.

A nivel global, la gestión escolar ha dejado de entenderse como un simple ejercicio administrativo para consolidarse como un factor elemental que garantiza la calidad educativa. (Tasayco, 2024) señala que: “Es relevante destacar que la gestión educativa no se limita a la planificación de una escuela, sino cómo se entienden y realizan las actividades educativas” (p.25). No obstante, en el contexto panameño, persiste una brecha, entre la gestión macroestructural y la realidad microescolar. Históricamente, el sistema educativo ha priorizado una gestión burocrática, centrada en área de infraestructura, presupuestos y trámites, relegando a segundo y tercer plano la esencia fundamental de los centros educativos: la generación de aprendizajes significativos y el desarrollo de competencias para la vida.

Esta desconexión entre la administración y los resultados de aprendizaje sugiere que el modelo de gestión vigente en Panamá ha agotado su capacidad de respuesta ante las demandas de la sociedad del conocimiento. Al respecto (Gento, 2020) sostienen que “la calidad educativa solo puede alcanzarse cuando la gestión escolar transita de un enfoque puramente administrativo hacia un liderazgo para la calidad”, donde el director asume el rol de facilitador de procesos pedagógicos y promotor del compromiso docente. En la provincia de Panamá Oeste, esta transformación es urgente, dado que la persistencia de estructuras rígidas impide que los directores se enfoquen en la supervisión clínica y el acompañamiento pedagógico, elementos indispensables para revertir los bajos indicadores mencionados.

Esta desarticulación se evidencia en el estancamiento crítico de los indicadores de desempeño en la educación media. Resultados deficientes en pruebas estandarizadas nacionales e internacionales (UNESCO, 2021), bajos puntajes de ingreso a las universidades, altos índice de deserción escolar, conforman un panorama que compromete el capital social del país. Panamá Oeste no escapa a esta realidad.

Es imperante que la figura del director escolar rompa las cadenas, con las que parece estar atrapado, en un modelo tradicional, para poder alinearse con las necesidades pedagógicas existentes. Actualmente se observa una carencia de liderazgo distribuido que integre efectivamente la tecnología, que promueva un clima escolar

socioemocional favorable y que trascienda la oficina administrativa para incidir directamente en el aula, que busque mejorar las competencias docentes y las competencias estudiantiles para la vida.

Desde la perspectiva del macrolaboral, la brecha es igualmente alarmante, ya que los empleadores reportan una marcada ausencia de habilidades blandas y competencias básicas de los graduados, lo que sugiere que la gestión actual de los recursos no está logrando transformar el proceso de enseñanza y aprendizaje, en experiencia de calidad. Ante este escenario de rezago, es imperativo investigar cómo la gestión del director, en sus múltiples dimensiones, actúa como la variable determinante para optimizar el sistema educativo regional y nacional.

Por consiguiente, la brecha detectada en el mercado laboral panameño respecto a las habilidades blandas es un síntoma directo de una gestión que no ha logrado permear el currículo ni la práctica de aula. Por su parte, (Bolívar A. , 2019) enfatiza que: “el liderazgo escolar tiene un efecto indirecto, pero potente en el aprendizaje, siempre que el directivo logre articular una visión compartida y fomente comunidades de aprendizaje profesional”. En este sentido, la investigación de la gestión directiva en el contexto regional no solo es necesaria por razones administrativas, sino que se convierte en una prioridad estratégica para determinar si el liderazgo actual posee las competencias digitales, socioemocionales y pedagógicas necesarias para convertir las escuelas en espacios de innovación y equidad.

1.2. Planteamiento del Problema.

A pesar de las reformas educativas implementadas en Panamá, los centros de educación media en la provincia de Panamá Oeste muestran una desconexión entre las funciones directivas y los resultados pedagógicos. El problema radica en que el liderazgo escolar sigue anclado a un modelo tradicional burocrático, que privilegia la dimensión administrativa sobre la pedagógica, la organizativa y la comunitaria. Ante este escenario (Bolívar, 2023), manifiesta que “El desafío actual del liderazgo

educativo es encontrar el equilibrio entre la burocracia institucional y la autonomía necesaria para profesionalizar la labor docente en el centro escolar” (p.19). Esta priorización de la gestión operativa sobre la estratégica ha limitado la capacidad de las instituciones para responder a las demandas del siglo XXI.

En las instituciones de Panamá Oeste, se observa que la falta de una gestión escolar integral y alineada con las necesidades actuales contribuye directamente a los bajos rendimientos académicos y a un clima escolar desmotivador. No se cuenta con evidencia documentada que analice cómo el equilibrio de las dimensiones de la gestión escolar: pedagógica, administrativa, organizativa y comunitaria, puede revertir el estancamiento educativo en la región. Por tanto, se hace necesario evaluar la incidencia real de la figura del director en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje para generar propuestas que fortalezcan la gestión de calidad.

De esta problemática se deriva la siguiente interrogante general:

¿Cómo incide la gestión escolar del director, en sus dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria, en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje en centros educativos de educación media de Panamá Oeste?

De este problema principal, se plantean las siguientes preguntas específicas:

- **Dimensión Pedagógica:** ¿De qué forma la gestión pedagógica en los centros de educación media influye en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje?
- **Dimensión Administrativa:** ¿Cómo la gestión administrativa de los recursos escolares potencia el desarrollo de actividades académicas que mejoren el rendimiento estudiantil?
- **Dimensión Organizativa:** ¿De qué manera la gestión organizativa contribuye a la creación de un clima escolar estructurado que favorezca la mejora continua?

- **Dimensión Comunitaria:** ¿De qué forma la gestión comunitaria fomenta la participación de los padres y alianzas estratégicas para potenciar el aprendizaje de los estudiantes?

1.3. Justificación

La presente investigación se justifica por la necesidad imperativa de transformar la gestión escolar en Panamá, transitando de un modelo administrativo burocrático hacia uno de liderazgo pedagógico efectivo. Por lo tanto, la relevancia de este estudio se sustenta en cuatro ejes fundamentales:

A. Relevancia social y educativa: El sistema educativo enfrenta rezago crítico en las competencias básicas de los estudiantes, evidenciado sistemáticamente en todos los niveles escolares: año tras año, los educandos salen deficiente en las pruebas académicas nacionales e internacionales (UNESCO, 2019) y puntajes bajos y deficientes, en las pruebas de ingreso a la educación superior, así mismo el individuo, al ingresar al campo laboral, los empleadores, también detectan esa falta de competencias básicas (Reisberg, 2021), principalmente en habilidades blandas; situación que es responsabilidad de todos los miembros del engranaje educativo, el asumir el reto de mejorar la gestión educativa con responsabilidad social. Este estudio aborda la gestión escolar no como un fin en sí mismo, sino como el vehículo principal para garantizar el derecho a los jóvenes de Panamá Oeste a una educación que les permita alcanzar su máximo potencial y responsabilidad social. En el contexto postpandemia, las instituciones de educación media en la provincia de Panamá Oeste enfrentan desafíos sin precedentes en cuanto a la retención escolar y la calidad de los aprendizajes. Justificar este estudio implica reconocer que una gestión escolar eficiente es el motor que garantiza el derecho a una educación de calidad. Al optimizar los procesos directivos, se impacta directamente en el bienestar de la comunidad educativa, promoviendo un clima escolar sano y una formación académica pertinente para los jóvenes de la región.

B. Implicaciones Prácticas y Profesionales: Desde la perspectiva del mercado laboral, existe una brecha alarmante entre la formación académica y las demandas

de los empleadores, quienes reportan carencias significativas en habilidades blandas y competencias técnicas (Reisberg, 2021). Al evaluar las dimensiones pedagógicas, administrativa, organizativa y comunitaria, esta investigación proporcionará a los directores de educación media herramientas concretas y estrategias de gestión de calidad que optimicen el uso de recursos que mejoren directamente el clima escolar y de aula.

Esta tesis ofrece una respuesta concreta a la sobrecarga administrativa de los directivos. Al proponer la integración de la Inteligencia Artificial (IA) y la transformación digital, la investigación busca demostrar cómo la tecnología puede actuar como un catalizador de eficiencia. La utilidad práctica reside en proporcionar a los directores de Panamá Oeste un referente empírico sobre cómo liberar tiempo operativo para reinvertirlo en el acompañamiento pedagógico, transformando así la oficina del director en un centro de innovación.

- C. **Valor Teórico y Reflexivo:** La investigación contribuye al cuerpo de conocimiento sobre la gestión escolar en contextos regionales específicos. Siguiendo lo planteado por (Pérez- Ruiz, 2014), se busca trascender la visión de la gestión como una simple planificación de actividades para entenderla como una estructura que orienta el "hacer y actuar" ante la complejidad escolar. El estudio permitirá reflexionar sobre cómo el liderazgo del director articula el currículo nacional con la realidad del centro educativo, equilibrando las políticas públicas con las necesidades locales. El valor teórico radica en la construcción de un modelo de gestión que armoniza la normativa legal panameña (desde 1946) con las tendencias educativas globales del Siglo XXI, sirviendo como base para futuras investigaciones sobre políticas públicas educativas en la región.
- D. **Utilidad Metodológica:** Al diagnosticar las fortalezas y debilidades de la gestión en los colegios de Panamá Oeste, este trabajo servirá de base para generar propuestas potenciadoras y políticas públicas informadas. Los resultados beneficiarán directamente a la comunidad educativa de la provincia, ofreciendo un

modelo de evaluación que puede ser replicado en otras regiones del país para combatir la mediocridad institucional y promover la excelencia académica.

Desde el plano científico, el estudio llena un vacío en la literatura pedagógica nacional al correlacionar variables modernas como el liderazgo distribuido y la ética de la IA con los procesos tradicionales de enseñanza-aprendizaje.

En resumen, la investigación es oportuna y relevante porque Panamá se encuentra en un proceso de transformación curricular y digital. Ignorar el impacto de la gestión sobre el aprendizaje sería perpetuar modelos agotados; por el contrario, esta tesis justifica la necesidad de un nuevo perfil directivo: un líder humano, distribuido y tecnológicamente competente.

La mejora de la gestión escolar, enfocada en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, en los centros educativos, es una tarea esencial a nivel nacional.

Con la misión de contribuir al mejoramiento de la gestión escolar y la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, este estudio investigativo, beneficiará directamente a la comunidad educativa de la provincia Panamá Oeste, específicamente a los miembros de los colegios de Educación Media.

1.4. Objetivos de la Investigación.

En consonancia con el planteamiento del problema y la necesidad de transformar el modelo de gestión actual, se establecen los objetivos que guiarán la presente investigación. Estos representan las metas concretas a alcanzar y se estructuran en un objetivo general y un conjunto de objetivos específicos que operacionalizan el estudio.

1.4.1. Objetivo General:

- Evaluar la incidencia de la gestión escolar en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en los centros educativos de educación media de la provincia de Panamá Oeste, mediante la valoración de información obtenida de la

comunidad educativa, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de la calidad educativa.

- Diseñar una guía estratégica de gestión escolar estratégica dirigida a directivos de educación media, fundamentada en los hallazgos de la investigación, con el fin de optimizar el liderazgo pedagógico y la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje en la provincia de Panamá Oeste.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- Diagnosticar el estado actual de la gestión directiva en los centros de educación media de Panamá Oeste, identificando las brechas entre las prácticas administrativas tradicionales y las demandas pedagógicas reales que inciden en los procesos de enseñanza aprendizaje.
- Aplicar los instrumentos de recolección de datos, validados y diseñados bajo un enfoque cuantitativo, para medir las dimensiones de la gestión escolar (administrativa, pedagógica, y de clima escolar) y su incidencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje, reflejados en la muestra seleccionada de centros educativos de nivel medio.
- Analizar la incidencia del clima organizacional y la gestión de recursos en el fortalecimiento de los entornos de aprendizaje, considerando la motivación docente y la eficiencia de los procesos educativos.
- Evaluar la efectividad de las estrategias de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones escolares, a fin de establecer su grado de influencia en el fortalecimiento de la gobernanza y la identidad institucional del centro escolar.
- Interpretar la incidencia de las dimensiones de la gestión escolar en los indicadores de enseñanza-aprendizaje de Panamá Oeste, mediante un análisis estadístico correlacional y el contraste teórico de los hallazgos, para fundamentar las recomendaciones estratégicas orientadas al fortalecimiento de la calidad educativa.

1.5. Hipótesis Teórica:

En el desarrollo de este estudio se presentan las hipótesis, que pretenden responder a las variables planteadas, las mismas corresponden a: La hipótesis de trabajo y la hipótesis nula.

1.5.1. Hipótesis de trabajo

Hipótesis de Trabajo (Hi): La gestión escolar incide en los procesos de enseñanza y aprendizaje en centros educativos de educación media de la provincia de Panamá Oeste.

1.5.2. Hipótesis nula

Hipótesis nula o falsa (Ho): La gestión escolar no incidencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje en centros educativos de educación media de la provincia de Panamá Oeste.

1.6. Alcance de Finalidad, Delimitación, Limitaciones (temática y geográfica)

Los alcances de finalidades, delimitaciones y limitaciones del estudio describen la situación y ubicación del estudio, por lo que se describen cada uno de ellos.

1.6.1. Alcance:

Este estudio tiene un posible alcance, en el que se abarca una amplia gama de aspectos relacionados con la gestión del director escolar y sus competencias en el desarrollo, implementación y evaluación del currículo escolar, con el objetivo de optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y mejorar los resultados educativos de los estudiantes. se identifican así:

- El estudio permitirá describir, explicar y analizar la importancia que posee la gestión escolar del director en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Servirá como modelo referente de la gestión escolar del director en el proceso de enseñanza y aprendizaje, para replicar en otros colegios.

- Es un aporte actualizado para futuras investigaciones sobre el tema relacionado.
- Es disponible para consulta investigativa de toda la población universitaria.

La gestión escolar del director y su incidencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje trascenderá en el éxito educativo de las escuelas, ya que involucra un liderazgo efectivo, una efectividad en el desarrollo del currículo de calidad y un proceso de enseñanza-aprendizaje dinámico y efectivo que beneficia a todos los actores de la comunidad educativa.

1.6.2. Delimitaciones.

Se desarrolla una investigación titulada: *La gestión escolar y su incidencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje en centros educativos de educación media de la provincia de Panamá Oeste*. Bajo esta premisa este estudio se estructura a partir de un análisis riguroso de la gestión directiva y su impacto directo en el ecosistema pedagógico.

El desarrollo de esta investigación se basa en la revisión bibliográfica y las definiciones teóricas de significados de saberes y conocimientos legitimados, aunado a ello, la recolección de datos empíricos mediante la aplicación de encuestas dirigidas a docentes, directivos y estudiantes, garantizando así una visión integral de la realidad educativa en la provincia.

Esta investigación toma en cuenta para su estudio a siete (7) colegios de educación media de la provincia de Panamá Oeste, República de Panamá. El período en que se desarrolló el estudio fue de marzo de 2023 a marzo de 2026.

Dada la amplitud de este tema, esta investigación será realizada exclusivamente en estos siete centros (7) educativos de educación media, con miras a analizar la gestión escolar del director y su incidencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Se tiene estimado la ejecución y finalización de este proceso investigativo en tres años.

1.6.3. Limitaciones

En este trabajo de investigación se presentaron las siguientes limitaciones.

- Poco material bibliográfico de autores nacionales en el nivel medio, dedicados a la investigación de gestión escolar del director.
- Resistencia de la muestra seleccionada a la hora de responder la encuesta, principalmente por parte de algunos directivos de los centros educativos de educación media de los distritos de Arraiján y La Chorrera.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO

2.1. Estado del arte

La literatura reciente revela una evolución en la gestión escolar: de un enfoque meramente operativo hacia un modelo distribuido, donde el director trasciende la administración para convertirse en facilitador de la calidad pedagógica. En Panamá y el mundo, el liderazgo directivo es determinante; un director eficaz no solo gestiona, sino que cultiva un entorno propicio para la formación integral del alumnado.

Una gestión de calidad optimiza recursos y previene el despilfarro, marcando la diferencia entre la excelencia y la mediocridad institucional. Si bien la administración y la pedagogía se entrelazan en la práctica, es posible analizar la enseñanza y el aprendizaje como procesos con dinámicas propias. Finalmente, aunque la escuela es el espacio donde se concreta el currículo y se suele responsabilizar exclusivamente a directores y docentes, el éxito educativo depende de una responsabilidad compartida que involucra políticas públicas y autoridades nacionales. Esto subraya la urgencia de fortalecer las políticas educativas en todos sus niveles de concreción.

2.2. Antecedentes del estudio.

El análisis de la gestión escolar y su impacto en la calidad educativa requiere de un examen exhaustivo de la literatura científica existente, con el fin de contextualizar el objeto de estudio dentro de las tendencias y hallazgos contemporáneos. En esta sección, se presentan los antecedentes de la investigación, los cuales comprenden una selección de estudios realizados tanto en el ámbito internacional como nacional, proporcionando el sustento teórico y empírico necesario para comprender las dinámicas del liderazgo directivo y su incidencia en los procesos de enseñanza-aprendizaje, permitiendo identificar las brechas de conocimiento que el presente estudio pretende abordar en el contexto específico de la educación media en Panamá Oeste. A continuación, presentamos antecedentes internacionales, nacionales y regionales.

2.2.1. Antecedentes Internacionales.

La (UNESCO, 2021) reafirma que “la misión de la educación debe permitir a todos los individuos hacer fructificar sus talentos y capacidades de creación para la realización de su proyecto personal” (p. 11). Integrando un nuevo contrato social, en el que deben trabajar a conciencia todos los sistemas educativos. En el caso de Panamá, este pronunciamiento global, nos permite analizar la situación actual en los colegios medios de Panamá Oeste.

En el ámbito latinoamericano, (Espinoza Sanchez, 2023) en su estudio sobre *Gestión escolar y calidad educativa*, concluye que existe una correlación positiva alta, entre el desempeño directivo y la eficiencia del servicio educativo. El autor sostiene que: “la optimización de los planes administrativos por parte de los directivos es el soporte permanente que garantiza la satisfacción de las necesidades pedagógicas en el aula” (p. 78). Esta investigación se relaciona con el proyecto investigativo en curso, ya que considera que la gestión escolar desempeña un papel crucial en los procesos de enseñanza-aprendizaje, y que afecta directamente la calidad educativa.

Por su parte, (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2021) analizan cómo la gestión de instituciones educativas en contextos complejos requiere de un liderazgo que trascienda la burocracia. En su investigación, afirman que “la eficacia escolar no depende del cumplimiento de trámites, sino de la capacidad del director para alinear los recursos materiales con las metas de aprendizaje declaradas en el currículo” (p. 45). Esta perspectiva refuerza la necesidad de tu estudio en Panamá Oeste, donde el estancamiento de los resultados sugiere una gestión desalineada de lo pedagógico.

A nivel de procesos de enseñanza (García-Martínez et al., 2020) destacan que:

La gestión efectiva y el acompañamiento del director como mentor pedagógico son claves para mejorar los resultados académicos y reducir las brechas en el aula; transformando la figura del directivo de un jefe de personal a un facilitador del aprendizaje y del desarrollo profesional docente (p. 112).

Bajo esta perspectiva, se plantea que el sentido último de la administración de centros debe ser pedagógico; al respecto (Prado, 2020) sostiene que “el objetivo central de la gestión escolar es nuclear a la unidad educativa en torno a los aprendizajes de los estudiantes” (p.27).

Es por ello, que la gestión escolar debe ser un proceso sistemático y continuo, ya que su eficacia, es el motor que mueve y orienta la institución educativa, equilibrando y dando soporte al gran engranaje de acciones estratégicas, administrativas y pedagógicas de la institución, propiciando la mejora continua de la calidad de los aprendizajes, como eje central.

Con una gestión escolar planificada y enfocada en brindar un proceso de enseñanza de calidad, el centro educativo, debe perseguir aprendizajes de calidad. El proceso de aprendizaje de los estudiantes es individualizado e intervienen muchos factores internos, influenciados por factores externos como la metodología docente y el ambiente en general. Es un proceso mediante el cual el docente pone al alcance del estudiante el objeto de conocimiento para que lo comprenda y se apropie de él; en este proceso es esencial el empoderamiento del rol de aprendiz, para que construya su propio conocimiento.

2.2.2. Antecedentes Nacionales y Regionales:

En Panamá, la literatura doctoral es limitada; sin embargo, investigaciones de maestría y reportes técnicos recientes arrojan luz sobre la problemática (Bernal, 2019) subraya que “el liderazgo pedagógico es el factor que permite la innovación educativa mediante la supervisión efectiva y la creación de una cultura de aprendizaje compartido” (p. 54).

En el contexto específico de Panamá Oeste, se observa una transición crítica. Según el análisis de (Villarreal, 2024) la gestión en escuelas de educación media, la figura del director en la provincia de Panamá Oeste sigue fuertemente ligada al Decreto 100 de 1957 que genera una "tensión entre las funciones normativas legales y las exigencias de una educación mediada por tecnologías y crisis socioemocionales post pandemia" (p. 89). Este antecedente es clave, pues confirma que el marco legal panameño requiere una reinterpretación desde la gestión moderna.

La propuesta del director como eje dinamizador, propuesta por (Ramos, 2021) adquiere relevancia crítica al analizar la realidad educativa de la provincia de Panamá Oeste, ya que sostiene que:

El director es la figura inicial de la cual depende la eficiencia del compromiso pedagógico; sin embargo, esta función parece verse desbordada por la presión del crecimiento demográfico y la saturación administrativa. la realidad observada en Panamá Oeste sugiere que los directores se encuentran atrapados en una **gestión reactiva** ante la crisis de infraestructura y cupos, lo que les impide asumir ese rol de liderazgo inicial que el autor panameño considera indispensable para el éxito del proceso educativo (p.1).

Por lo tanto, esta investigación busca determinar si la brecha entre la propuesta teórica de Ramos y la ejecución práctica de los directores en la región es uno de los factores determinantes del estancamiento en los aprendizajes significativos de la educación media.

En Panamá, los planes estratégicos del Ministerio de Educación en los dos últimos quinquenios han consolidado la gestión escolar como eje transformador del sistema educativo (MEDUCA, 2024) sostiene que el sistema debe fundamentarse en una “gestión de excelencia que garantice conocimientos humanísticos y tecnológicos” (p.10). Bajo esta premisa, la política educativa nacional busca “optimizar el uso de la tecnología para potenciar la efectividad de la gestión en los procesos administrativos y pedagógicos” (P.11), vinculando así la operatividad institucional con la calidad de los aprendizajes.

El actual Plan Estratégico 2025-2029, reconoce que la gestión no es un fin burocrático, sino el soporte necesario para que la innovación curricular y el ambiente escolar converjan en la mejora del rendimiento académico (MEDUCA, 2025). Dando la relevancia de investigar la gestión del director en Panamá Oeste, ya que se alinea con dicho plan estratégico.

Es por ello que esta propuesta de trabajo de investigación tiene como objetivo valorar la gestión escolar en los centros educativos y su incidencia en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, en los centros educativos de educación media de la provincia de Panamá Oeste.

En este marco teórico esbozamos una serie de categorizaciones que sirvieron de fermentos sostenido de las variables independientes y dependiente, fundamentales en esta investigación. Para ello, se explican en sus contenidos teóricos, las dimensiones de las categorías con sus significaciones epistemológicas, es decir, conocimientos que se adaptan y se ajustan a las particulares del funcionamiento institucional, de las gestiones en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

2.3. Conceptualización de las variables en estudio.

La mejora de la calidad educativa en las instituciones contemporáneas depende de la articulación armónica entre la estructura administrativa y el quehacer pedagógico en el aula. En este contexto, la conceptualización de las variables en estudio permite delimitar cómo la Gestión Escolar, entendida como el esfuerzo por nuclear a la unidad educativa en torno al estudiante (Prado, 2020), establece las condiciones necesarias para optimizar los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje. Esta relación no es meramente formal, sino que se dinamiza mediante el liderazgo pedagógico y el acompañamiento sistemático a la labor docente, factores que, según (García-Martínez et al., 2020), son determinantes para reducir las brechas de desigualdad y garantizar resultados académicos efectivos. A continuación, se definen cada una de estas categorías para establecer el sustento teórico y operativo de la presente investigación.

2.3.1. Gestión Escolar:

La gestión escolar en este estudio se entiende como un constructo multidimensional que articula la intencionalidad pedagógica con la operatividad institucional.

La gestión escolar es un conjunto de acciones y estrategias, en las que se gestionan los recursos para ofrecer un ambiente adecuado que propicie procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad, con el objetivo de potenciar las capacidades y habilidades

de todo el talento humano con que cuenta la institución educativa. De allí, que es importante conocer la significancia de la gestión escolar.

Enfocada en la dimensión pedagógica y organizativa, una autora clásica como (Pozner, 1996) conceptualiza la gestión escolar así:

La gestión escolar es el conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. No es una mera función administrativa, sino un proceso que busca “centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes (p.27).

Su definición visionaria es clave porque separa la administración” (control) de la “gestión” (acción estratégica).

La gestión es como una herramienta de transformación, tal como lo señala (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2021) al conceptualizarla así:

La gestión escolar es la capacidad de la institución para estructurar y organizar sus recursos (humanos, materiales y temporales) en función de un proyecto educativo compartido. Lo que implica transitar de una organización que simplemente da órdenes a una organización que aprende, donde el liderazgo se distribuye para responder a la complejidad del entorno (p.58).

Estas referencias nos permiten analizar que la gestión en Panamá Oeste no debe ser vista como el manejo del presupuesto (FECE), sino como una estrategia para que los estudiantes realmente aprendan.

Según (Spillane, 2021) la gestión debe entenderse como una práctica distribuida, donde la toma de decisiones y la responsabilidad pedagógica se comparten entre diversos actores para potenciar las capacidades colectivas del centro educativo (p.42). Este concepto no sitúa el liderazgo y la gestión exclusivamente en el director, sino como un liderazgo compartido entre la comunidad educativa.

Por otro lado, (Epstein, 2021) sostiene que la gestión escolar debe integrar a la familia y a la comunidad como socios estratégicos, argumentando que: “cuando la gestión escolar trasciende las paredes del aula y conecta con la realidad social del estudiante, se incrementan significativamente los índices de retención y éxito académico” (p. 88). Esta definición es vital para este estudio ya que Panamá Oeste es la región con la explosión demográfica más grande del país, el cual exige una fuerte vinculación social para que la educación regional mejore.

2.3.1.1. Dimensiones de la Gestión Escolar.

El director, como líder, debe equilibrar dos tipos de liderazgo que suelen presentarse de forma dicotómica en Panamá. La gestión escolar no es un bloque monolítico, sino un sistema integrado. De acuerdo con (García-Martínez, 2023), la eficacia de un centro educativo depende de la "sinergia multidimensional", donde el director actúa como el articulador de cuatro áreas críticas: la dimensión pedagógico-curricular, la administrativa-financiera, la organizativa-operativa y la comunitaria-social (p. 88). Esta visión integral sugiere que el éxito escolar no puede atribuirse a un solo factor, sino a la capacidad del líder para entrelazar estas dimensiones. Para el autor, el director deja de ser un gestor de parcelas aisladas para convertirse en un estratega que asegura que cada decisión administrativa o financiera tenga, en última instancia, un impacto positivo en el aprendizaje del estudiante y en el clima de convivencia de la institución. Por su parte (Pozner, 2011) propone que el director debe articular las dimensiones de la escuela (pedagógica, administrativa y comunitaria), actuando como un gestor estratégico que mantiene el equilibrio y la armonía entre todos los actores. La gestión escolar se operacionaliza a través de cuatro dimensiones interdependientes que permiten al director organizar la complejidad del centro educativo.

- **Dimensión Pedagógico-Curricular:** El núcleo estratégico para la calidad educativa, el eje sustantivo de la institución. Se refiere a los procesos de enseñanza aprendizaje, la concreción del currículo y el acompañamiento docente. Esta dimensión es la razón de ser de la institución. Según (Bolívar A. , 2019) este liderazgo es el que tiene un impacto real en el aprendizaje. Se

enfoca en el desarrollo profesional docente y en asegurar que el currículo se concrete en el aula. "Un director que no entra al aula a observar procesos, es un administrador de edificios, no un gestor educativo" (p. 67).

Por otro lado (Murillo y Duc, 2022) sostienen que la gestión pedagógica eficaz se traduce en un director que "participa en comunidades de aprendizaje profesional, fomenta la reflexión sobre la práctica docente y orienta la retroalimentación hacia la mejora de los procesos de aula" (p. 89). Por eso es elemental el acompañamiento docente para potenciar la práctica pedagógica de dichos profesionales.

De igual manera, (Vargas R. , 2024) sostiene que "esta dimensión es la que mayor impacto tiene en la retención escolar, siempre que el director actúe como un facilitador de comunidades de aprendizaje profesional" (p.118).

- **Dimensión Administrativa- Financiera:** Comprende la gestión de los recursos, materiales y financiera (como el FECE en Panamá) para garantizar la operatividad institucional. Centrado en la fase operacional planificación, organización y presupuesto). Tal como lo señala (Ramos, 2021), el director es la figura que "ordena y modifica las actividades para que la escuela funcione con eficiencia" (p. 1). Enfatizando en la responsabilidad social y operativa del director escolar panameño, sosteniendo que la figura inicial del director es fundamental, porque de su gestión depende que las políticas macro (del MEDUCA) se transformen en acciones micro (en el aula).

Contrario a la visión tradicional burocrática, la dimensión administrativa hoy se entiende como la gestión de recursos para el aprendizaje. Asimismo (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2021) definen esta dimensión como el soporte que garantiza la viabilidad del proyecto educativo, argumentan que la administración escolar debe ser "facilitadora y no obstaculizadora del cambio" (p. 112).

Cabe señalar, que la transparencia en la gestión administrativa y la rendición de cuentas es fundamental para generar confianza en toda organización, tal como lo señala (Carballo y Britos, 2023), quienes destacan que la transparencia en la ejecución presupuestaria es una variable predictora de la confianza docente hacia la gestión directiva.

Un director eficiente en Panamá Oeste debe gestionar el Fondo de Equidad y Calidad de la Educación (FECE) con una visión estratégica, optimizando los recursos. Contrastando la relación entre la gestión administrativa y pedagógica, (López, 2023), señala que la gestión administrativa analizada responsablemente debe evaluar el impacto del gasto: "¿Cómo la compra de laboratorios tecnológicos incidió realmente en las competencias digitales de los graduados?" (p. 45), vinculando la gestión administrativa (compra de equipos) con la Dimensión Pedagógica (el desarrollo de competencias).

Por otro lado, al director también tiene el desafío de pasar de una visión puramente administrativa a una gestión estratégica del talento que impacte directamente en el bienestar de los estudiantes. Bajo la perspectiva de la Gestión del Talento Humano, compete al director no solo la organización técnica de horarios y cargas horarias alineadas al currículo vigente para evitar el despilfarro del tiempo lectivo (Chiavenato, 2020), sino también la articulación estratégica de todo el personal. Esto incluye integrar de manera activa al personal administrativo y de apoyo en la dinámica escolar, garantizando que su labor contribuya a la creación de un ambiente limpio, acogedor y seguro; enfocándose en una articulación sistémica de todos los actores escolares que facilite el aprendizaje.

Al respecto, se sostiene que el personal de apoyo cumple un rol instrumental en la operatividad y la efectividad general de las instituciones, siendo su desempeño un factor clave para mantener entornos libres de distracciones y orientados al bienestar integral del estudiante (Ogunleye, 2024) de este modo,

“la asignación de personal idóneo no solo busca eficiencia curricular, sino la consolidación de un espacio físico y emocionalmente protector.”(p.48)

- **Dimensión Organizativa- Operativa:** Se refiere a la estructura formal (organigramas, reglamentos y a la cultura institucional (clima escolar y valores). Al respecto (Lewin L. , 2024) enfatiza que “la gestión organizativa moderna debe centrarse en la neurogestión, priorizando un clima emocionalmente seguro para reducir el estrés laboral y potenciar la creatividad docente” (p.62).

La gestión educativa contemporánea enfrenta el reto de transformar los modelos de gobernanza tradicionales para responder a las exigencias de la calidad pedagógica. En este escenario, resulta fundamental replantear la cohesión interna y la distribución del poder dentro de los centros escolares. Al respecto, (Bolívar, 2023) señala que esta dimensión “es el pegamento de la escuela. Para el autor, la organización debe transitar de una estructura jerárquica a una de liderazgo distribuido, donde la autonomía de los departamentos académicos sea la base del funcionamiento institucional” (p. 45).

- **Dimensión Comunitaria:** Aborda las relaciones con los padres de familia, instituciones externas y el entorno socio productivo. La construcción de una cultura escolar sólida requiere que el centro educativo trascienda sus propios muros y establezca vínculos significativos con el entorno familiar. Esta relación no debe ser meramente administrativa, sino que debe entenderse como un pilar fundamental del éxito académico y social de los estudiantes. En este sentido (Epstein, 2021) conceptualiza esta dimensión como una “alianza estratégica”, sostiene que “el director debe gestionar la participación de los padres no solo como colaboradores económicos, sino como coeducadores que refuerzan el aprendizaje desde el hogar” (p,92).

La pertinencia de la educación media en el siglo XXI no solo se mide por los conocimientos teóricos impartidos en el aula, sino por su capacidad de conectar

al estudiante con el entorno productivo real. Bajo esta premisa, (Rodríguez, 2024), en su análisis sobre la gestión en Panamá, afirma que la dimensión comunitaria en la educación media es vital para las pasantías profesionales, vinculando el currículo con las necesidades del mercado laboral local. Lo anterior sugiere que la gestión escolar debe actuar como un puente estratégico; al fortalecer estos vínculos, la institución no solo facilita la inserción laboral de sus egresados, sino que también valida y actualiza sus programas académicos frente a las demandas cambiantes del sector socioeconómico regional.

2.3.1.2. Teorías de la Gestión escolar

Teoría de la Gestión Educativa Estratégica (Especialista: Bernardo Blejma). Esta teoría sostiene que la gestión no es solo administrar recursos, sino crear las condiciones para que el aprendizaje ocurra. Se enfoca en el "diseño de posibilidades" dentro de la institución. Conceptualiza de manera clave: a la escuela como una organización que aprende y la gestión como una intervención política y pedagógica (Blejmar, Bernardo, 2005).

Teoría del Liderazgo Distribuido (especialista es James Spillane), propone que la gestión no recae solo en el director, sino en la interacción entre líderes, seguidores y su situación. Ideal para analizar la "incidencia" en los procesos de enseñanza. Su concepto clave es: El liderazgo como una práctica compartida que moviliza la pericia de toda la comunidad escolar (Spillane, J. P., 2006).

Gestión de Calidad Total en Educación. (especialista: Samuel Gento Palacios). Este autor adapta los conceptos de calidad industrial al entorno educativo, enfocándose en la satisfacción de la comunidad (estudiantes, docentes, padres) y la mejora continua de los procesos de aprendizaje. El concepto clave es: la identificación de indicadores de calidad y la eficiencia en la gestión de recursos (Gento Palacios, 2002).

Teoría del Liderazgo Pedagógico (Liderazgo para el Aprendizaje) Especialista: Antonio Bolívar, quien argumenta que la gestión escolar debe centrarse prioritariamente en lo pedagógico. El director debe ser un facilitador que influye directamente en la cultura del aula y el desarrollo profesional docente. Su concepto clave es: “La capacidad de la escuela para mejorar desde dentro a través de la dirección centrada en el aprendizaje” (Bolívar A. , 2010).

2.3.1.3. El Director Escolar:

En todos los sistemas educativos, el director es la máxima autoridad encargada de una institución educativa, la cual realiza diversas actividades como: planificar, organizar, controlar y ejecutar. Este director para su elección o contrato debe reunir con un perfil de acuerdo con normas establecidas legalmente, todo ello en consecuencia al rol tan relevante que debe desempeñar.

La operatividad de un centro de enseñanza no depende únicamente de sus recursos materiales, sino de una conducción estratégica que armonice los esfuerzos de todos los integrantes de la comunidad. En este sentido (Ramos, 2021) manifiesta que “El director de escuela es considerado la figura inicial del proceso educativo. El mismo dirige, ordena y modifica las actividades, para que la escuela funcione con la facilidad y eficiencia del compromiso y labor para la que están expuesta” (P.1). Ramos en su planteamiento, afirma que el director es la figura principal que realiza diversas actividades como: dirigir, ordenar y modificar las actividades para que las escuelas funcionen con facilidad y eficiencia.

A. Rol del Director:

El rol del director escolar no puede entenderse desde una visión unidimensional; por el contrario, requiere un abordaje triádico que combine la función técnica y administrativa, su capacidad de liderazgo pedagógico y su rol como gestor de la convivencia.

A.1. Rol del director desde la perspectiva técnica y normativa:

El Diccionario (Diccionario Pedagógico, 2023) define al director como el máximo responsable de la planificación, organización y control de las instituciones educativas. Esta concepción clásica concibe al director como el agente encargado de velar por el cumplimiento de la normativa legal, asegurando que los recursos humanos y materiales se orienten hacia el logro de los objetivos del currículo nacional. Es en esencia, es el representante oficial del Estado o de la entidad promotora dentro de la escuela y se enfoca en el cumplimiento de la normativa, la gestión de recursos y la estructura legal de la institución.

A.2. Rol del director desde la perspectiva del director como líder pedagógico:

El director debe ser un "líder de aprendizaje", cuya prioridad es mejorar la enseñanza y los resultados de los estudiantes, movilizandoo el talento de sus docentes (Fullan, 2020).

El liderazgo pedagógico contemporáneo trasciende la gestión eficiente de los recursos institucionales orientados a la calidad educativa. En el escenario postpandemia, esta labor debe integrar de manera estratégica la transformación digital y la Inteligencia Artificial (IA), garantizando que dicha evolución tecnológica se implemente bajo principios de responsabilidad ética y manteniendo la humanización como eje central del proceso formativo. Tal como lo señala (Luckin, 2025):

"Debemos atesorar mucho más nuestra inteligencia humana e integrarla de forma más rica en nuestros sistemas. La IA nos trae oportunidades para una experiencia de aprendizaje adaptativa y personalizada, pero siempre debemos verla como un asistente para profesores y estudiantes, no como el producto final" (p. 2).

Este enfoque refuerza que el liderazgo educativo debe ser el filtro ético que asegure que la automatización no desplace el pensamiento crítico, manteniendo la "humanización" como el eje que dota de propósito a la herramienta tecnológica.

Los directivos que practican el estilo de liderazgo pedagógico se involucran de manera significativa en el desarrollo del currículo en la escuela; demostrando mejor capacidad para alinear la enseñanza y el aprendizaje en las aulas con objetivos educativos claros; procuran el desarrollo profesional de los docentes mediante capacitaciones continuas, supervisión constante de la práctica pedagógica y consistentemente evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta el proceso de manera integral..

Por su parte la (UNESCO, 2025) en su Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo: Liderar para la democracia, señala que “El liderazgo pedagógico es la llave maestra para cerrar las brechas de equidad en América Latina (p.112), considerando; además, que el liderazgo escolar no puede seguir anclado en la burocracia; debe transitar hacia un liderazgo democrático y basados en evidencias. En el contexto panameño, (Vargas Rojas, 2025) destaca desde la Universidad de Panamá, que “la gestión del director hoy enfrenta el reto de integrar la inteligencia artificial como una herramienta de eficiencia administrativa para liberar tiempo hacia el acompañamiento pedagógico (p.15), lo que denota que la modernización de la gestión escolar no se limita a la digitalización de documentos, sino a una reingeniería de las funciones directivas; identificando a la inteligencia Artificial (IA) es un aliado estratégico para resolver una de las mayores tensiones en el liderazgo escolar: la sobrecarga burocrática. Al automatizar tareas administrativas repetitivas como: la gestión de horarios, el procesamiento de asistencias o la redacción de informes técnicos, otros; el director recupera su función esencial como líder pedagógico. Esto permite que su presencia sea más constante en las aulas,

brindando retroalimentación directa a los docentes y asegurando que la gestión impacte realmente en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Por otro lado, la UNESCO y la organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura (OEI), (UNESCO O. , 2026), en la Declaración de la Cumbre Regional sobre Liderazgo Directivo, define el nuevo perfil del director: de supervisor administrativo como un acompañante horizontal del docente. Planteamiento que cambia el paradigma tradicional de la gestión educativa, ya que aleja al director como juez que fiscaliza al docente, para posicionarlo como un colega crítico o un aliado de aprendizaje, que acompaña al docente en el proceso.

Según (Hattie y Clarke, 2023), el liderazgo pedagógico moderno debe centrarse en el "aprendizaje visible". Esto implica que el director no solo supervisa que se cumpla el programa, sino que gestiona evidencias de aprendizaje.

El acompañamiento horizontal del director: representa una ruptura con el modelo tradicional de supervisión punitiva y vertical, un cambio de paradigma en la gestión educativa, que posiciona al director como un líder pedagógico que aporta visión estratégica, apoyando a su equipo de trabajo:

- La esencia: de la Jerarquía a la simetría. En el modelo tradicional, el director observa desde "arriba" para calificar. En el modelo horizontal, la relación se basa en la equivalencia profesional.
- El director y el docente, un par de expertos: en este trabajo en equipo, el docente aporta la experiencia directa en el aula y el conocimiento de sus estudiantes, creando un vínculo entre ambos profesionales que buscan el mismo objetivo: que el estudiante aprenda mejor. En este sentido (Murillo y Duc, 2022), afirman que el liderazgo pedagógico moderno debe basarse en la confianza y el diálogo profesional, donde el director y el docente construyan soluciones pedagógicas a través de la observación reflexiva y el feedback no jerárquico" (p.115).

A diferencia de la supervisión administrativa, este enfoque prioriza lo que (Hattie y Clarke, 2023) denominan “aprendizaje profesional situado”, donde el director acompaña al docente en su contexto real para identificar áreas de mejora sin que medie el temor a la sanción (p.89).

Este cambio de paradigma exige que el director posea competencias socioemocionales. Tal como lo afirma (Lewin L. , 2024) al manifestar que para que el acompañamiento sea efectivo, el líder debe fomentar la “seguridad psicológica” en el equipo, permitiendo que el docente experimente con nuevas metodologías (como la IA o el aprendizaje basado en proyectos) bajo la guía del directivo (p.142).

Para que en los centros educativos se concrete **el acompañamiento Horizontal**, la literatura sugiere tres estrategias-acciones fundamentales:

- **Observación entre pares:** el director no solo observa al docente, sino que fomenta que los docentes se observen entre sí, participando él mismo como un observador que también aprende (Bolívar, 2023).
- **Retroalimentación Formativa:** el acompañamiento no termina en la visita de aula, sino en la “sesión de devolución”, donde el director utiliza preguntas mediadoras para que el docente descubra sus propias fortalezas y debilidades (Blanco, 2025, pág. 77)
- **Comunidades de Aprendizajes Profesional (CAP):** el director gestiona los tiempos y espacios (dimensión organizativa) para que el acompañamiento sea colectivo. Como indica la (UNESCO, 2025), “el liderazgo horizontal es aquel que distribuye el conocimiento Pedagógico para que el centro educativo aprenda como organización” (p.54).

Respecto al liderazgo pedagógico en Panamá, y tomando en cuenta el Contexto Legal, a pesar de que el Decreto 100 de 1957, otorga funciones de supervisión al director, (MEDUCA, 2024) en sus nuevos lineamientos de gestión de calidad, insta a que la supervisión se transforme en un “acompañamiento técnico

pedagógico”. Esto significa que el director de educación debe dedicar menos tiempo a los trámites de oficina y más tiempo a la interacción horizontal con los departamentos académicos. Lo que constituye un enorme desafío, ya que el mismo sistema educativo burocrático exige en la práctica la carga administrativa del director.

El director también cumple con una función de Coach y Facilitador en la que su acompañamiento debe visualizarse desde la reflexibilidad del proceso que involucra seres humanos que aprenden en conjunto. Por su parte (Pérez-Ruíz, 2021) que el director que ejerce un liderazgo horizontal actúa como un dinamizador de la práctica: “La gestión escolar eficaz se percibe en las voces de maestros cuando el directivo se involucra en el diseño de estrategias didácticas, permitiendo que el docente se sienta apoyado y no solo evaluado administrativamente” (p.24).

A.3. Rol del director como gestor de la convivencia: Este enfoque visualiza el rol del director como el principal arquitecto de la convivencia escolar y el clima institucional, desplazando la clásica visión del director “policía” hacia un director “mediador” y “gestor de la cultura organizacional”.

La gestión de la convivencia escolar en la actualidad no puede reducirse a una respuesta reactiva ante el conflicto, sino que constituye un eje estratégico del liderazgo directivo. Bajo la óptica de (Pozner, 2011), el director actúa como el articulador que armoniza la comunicación y las relaciones entre todos los actores educativos, sentando las bases de una estructura funcional. No obstante, este enfoque se profundiza con la visión de (Escudero Muñoz, 2022), quien sostiene que dicha gestión debe estar impregnada de un compromiso ético hacia la inclusión y el cuidado mutuo, transformando la escuela en una comunidad de pertenencia. Finalmente, como señala (Zaitegi, 2021), este escenario se completa cuando el director migra de un modelo punitivo hacia uno relacional, donde la convivencia se asume como un aprendizaje transversal y democrático. En conjunto, estos autores sugieren que la eficacia de un centro

educativo depende de un director capaz de liderar un clima escolar basado en el diálogo, la justicia social y la participación activa.

B. Funciones del director: Las funciones del director cada año se han ampliado en diversas áreas como: área de gestión, área de infraestructura, área social, área pedagógica. En Panamá, las funciones de los directores escolares están consignadas en un conjunto de leyes, decretos, resueltos, reglamentos y disposiciones específicas, que constituyen un marco jurídico liderado por la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación. El Decreto 100 del 14 de febrero de 1957 señala descriptivamente cada una de las funciones del director y subdirector. EL Resuelto N° 86 de abril de 2005 (MEDUCA, 2025), establece el perfil, para el cargo de director (a) de centro educativo de Educación Media, en la República de Panamá. En el Artículo 3, menciona las competencias personales, profesionales técnico-pedagógicos y socioculturales necesarios para cumplir las responsabilidades que exige dicho cargo, tales como:

- Conocimiento de los procesos administrativos y legales para la gestión de centros educativos.
- Capacidad para planificar, supervisar y evaluar la gestión del centro, así como la que desempeña el personal docente a su cargo.
- Liderazgo para formular y conducir el plan estratégico, programas y proyectos del centro que apuntan a una administración integral, eficiente y transparente.
- Capacidad de organización de actividades para el aprovechamiento adecuado y eficiente de los recursos.
- Capacidad para orientar de manera pertinente la gestión curricular que realiza el personal docente.
- Manejo adecuado de las relaciones interpersonales con toda la comunidad educativa.
- Habilidades para mediar en los conflictos inherentes a un centro educativo.

- Capacidad de realizar con eficiencia la gestión de recursos del centro escolar (humanos, financieros, físicos y materiales).
- Poseer seguridad y confianza en sí mismo y en las acciones que emprende.
- Demostrar capacidad para orientar los procesos de aprender a aprender, aprender a ser, aprender a hacer, a emprender y aprender a convivir como medios básicos de un aprendizaje significativo.

2.3.2. El Proceso de Enseñanza.

Para definir el proceso de enseñanza, es fundamental entenderlo no como una simple transmisión de información, sino como una acción intencional, mediada y social que busca facilitar la construcción del conocimiento.

Bajo una mirada contemporánea, el proceso de enseñanza no es solo transmisión. (Hattie y Clarke, 2023), en sus estudios de síntesis sobre el aprendizaje, argumenta que la enseñanza es un proceso de "visibilización del pensamiento", donde el docente actúa como evaluador de su propio impacto.

Definiremos el proceso de enseñanza desde tres perspectivas fundamentales:

a. La enseñanza como mediación pedagógica:

Reuven Feuerstein (en la revisión de sus fundamentos) y autores contemporáneos como Tébar Belmonte (2021), definen la enseñanza como un proceso de mediación. "La enseñanza es el acto de organizar situaciones de aprendizaje de manera que el estudiante pueda desarrollar sus procesos de pensamiento, utilizando herramientas mediadoras que le permitan transformar la información en conocimiento significativo" (Tébar Belmonte, 2021, pág. 54). En este enfoque el docente no es un transmisor, sino un facilitador que interviene entre el objeto de conocimiento y el estudiante, desarrollando sus funciones cognitivas.

b. La enseñanza como proceso interactivo y dialógico

Paulo Freire y seguidores de la pedagogía crítica como Giroux (2023), conceptualizan la enseñanza como un acto político y dialógico. Para estos autores, enseñar no es "depositar" saber, sino crear las condiciones para que el estudiante produzca o construya su propia comprensión de la realidad.

Definición: "La enseñanza es un proceso interactivo de diálogo crítico, donde docente y discente intercambian saberes con el fin de problematizar la realidad, promoviendo la autonomía y la transformación social" (Giroux, 2023, pág. 112).

c. La enseñanza desde el enfoque de competencias

(Díaz-Barriga, 2022), referente en didáctica, define la enseñanza en el marco de la gestión curricular como un diseño estratégico. En este enfoque, el proceso de enseñanza se centra en el diseño de secuencias didácticas que desafíen al alumno a resolver problemas del mundo real.

Definición: "Enseñar consiste en el diseño y puesta en marcha de actividades de aprendizaje vinculadas a problemas significativos, donde el docente orienta la movilización de recursos cognitivos para el desarrollo de competencias" (Díaz-Barriga, 2022, pág. 28).

2.3.3. Proceso de Aprendizaje

El aprendizaje es fundamental definirlo, no como un acto pasivo de recepción, sino como una reconstrucción activa de significados. Es un proceso interactivo en la que el estudiante necesita participar activamente, acorde a sus capacidades, para poder tener resultados óptimos, y todo el funcionamiento de la institución debe estar enfocado en que el estudiante aprenda y logre competencias para la vida.

En cuanto al aprendizaje, se retoma la visión de la (UNESCO, 2021), que propone que este debe ser un proceso de: "construcción de futuros comunes, donde el estudiante no solo adquiere datos, sino capacidades de creación y responsabilidad personal. "La educación debe revalorizar los aspectos éticos y culturales para permitir que cada uno realice su proyecto personal" (p. 14).

Aquí se definirá el aprendizaje desde los tres pilares de la psicología educativa contemporánea:

- a. El Aprendizaje Significativo (Enfoque Cognitivo): para David Ausubel, y en revisiones recientes de autores como (Rodríguez Palmero, 2021) el aprendizaje ocurre cuando la nueva información se conecta de manera no arbitraria con los conocimientos previos del sujeto. Definición: "El aprendizaje es un proceso dinámico de asimilación donde el estudiante reestructura sus esquemas mentales al anclar nuevos conceptos en su estructura cognitiva previa, dotándolos de un significado personal y funcional" (Rodríguez Palmero, 2021, pág. 12).
- b. El Aprendizaje Sociocultural (Enfoque Vigotskiano): desde la perspectiva de Lev Vygotsky, el aprendizaje es esencialmente social. Autores como (Chaves, 2022) destacan que el aprendizaje (Castorina, 2023) precede al desarrollo y ocurre en la interacción con otros. Definición: "El aprendizaje es una actividad social mediada por el lenguaje y la cultura, que se produce fundamentalmente en la Zona de Desarrollo Próximo (ZDP), donde el individuo internaliza herramientas culturales a través de la colaboración con pares o tutores" (Chaves, 2022, pág. 45).
- c. El Aprendizaje Constructivista (Enfoque Genético): basado en los principios de Jean Piaget, autores como (Castorina, 2023) definen el aprendizaje como un proceso de equilibración entre el sujeto y el objeto. Definición: "El aprendizaje es un proceso de construcción interna que se origina a partir de un desequilibrio cognitivo. El sujeto asimila la realidad a sus estructuras y acomoda estas últimas para lograr una nueva adaptación y comprensión del mundo" (Castorina, 2023, pág. 89).

Al unir estas visiones con la variable independiente (Gestión Escolar), se puede concluir que el aprendizaje que debe buscar un director efectivo es aquel que sea significativo (Ausubel), socialmente mediado (Vygotsky) y constructivo (Piaget).

Síntesis integradora: Hacia un modelo de Gestión Multidimensional.

La evolución del concepto de gestión escolar permite comprender que la calidad educativa no es el resultado de acciones aislada, sino de una arquitectura institucional equilibrada. AL articular las perspectivas de los autores referenciados, se deduce que la gestión debe transitar de un modelo administrativo rígido hacia un liderazgo estratégico y distribuido.

En primer lugar, la **dimensión pedagógica** constituye el núcleo de la organización; como sostiene (Pozner, 1996), la gestión solo cobra sentido cuando logra “nuclear” a toda la comunidad en torno al aprendizaje. No obstante, en contextos de alta complejidad y saturación administrativa como los que presenta la educación media en Panamá Oeste, esta intensión pedagógica requiere de la **dimensión organizativa** propuesta por (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2021), donde la escuela se convierte en una “organización que aprende”, capaz de autogestionar sus recursos frente a las demandas del entorno.

Para que esta estructura sea sostenible, es esencial romper con la visión del director como único responsable. Aquí la **Dimensión administrativa** se fortalece a través de la “práctica distribuida” de Spillane (2021), permitiendo que el liderazgo se comparta entre los equipos docentes y coordinadores, optimizando así los procesos internos. Finalmente, esta sinergia interna se completa con la dimensión comunitaria, donde, siguiendo con (Epstein, 2021), la escuela establece “esferas de influencia compartida” con las familias y el sector productivo de la región.

2.4. Marco Legal de la Gestión Educativa en Panamá.

La gestión del director en el sistema educativo panameño se encuentra anclada en un marco jurídico que, si bien proporciona estabilidad institucional, presenta tensiones frente a las exigencias de la educación contemporánea. A continuación, se analizan los pilares normativos y su vigencia funcional:

- a. La Ley Orgánica de Educación (Ley 47 de 1946): Constituye la columna vertebral del sistema. Aunque define la estructura macro educativa, su enfoque centralizado limita la autonomía de gestión escolar necesaria para responder a contextos locales. La investigación plantea que esta normativa requiere una interpretación evolutiva que permita al director actuar como un gestor de innovaciones y no solo como un ejecutor de disposiciones superiores.
- b. El Decreto 100 de 1957: El Desfase Funcional: Este decreto sigue rigiendo las funciones específicas de directivos y docentes. No obstante, existe una brecha significativa entre las tareas administrativas allí descritas y las Competencias del Siglo XXI. Mientras el decreto enfatiza la fiscalización, la realidad actual demanda un liderazgo pedagógico capaz de integrar la transformación digital y la inteligencia artificial, dimensiones inexistentes en el espíritu original de la norma.
- c. El Resuelto 331 de 2005: El Perfil hacia la Eficiencia: Este instrumento es fundamental para la presente tesis, ya que moderniza el perfil del director al exigir explícitamente la "capacidad de realizar con eficiencia la gestión de recursos del centro escolar" (Art. 2). Esta disposición conecta directamente con el objetivo de evaluar la eficiencia administrativa en los centros de educación media de Panamá Oeste, proporcionando el sustento legal para medir la gestión como variable independiente.
- d. Decreto Ejecutivo 439 de 2020: El Salto a la Gestión Digital: Este decreto representa el hito normativo más reciente en materia de innovación educativa en Panamá. Establece las directrices para la educación a distancia y el uso de entornos virtuales, proporcionando el sustento legal necesario para que el director trascienda la gestión documental física. Esta norma habilita jurídicamente la integración de herramientas de Inteligencia Artificial y plataformas de gestión de datos, fundamentales para alcanzar la eficiencia administrativa que se busca evaluar en esta investigación.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de Investigación

El diseño propuesto en esta investigación contempla una serie de aspectos desde el tipo de investigación, las variables, la población, la muestra y las técnicas e instrumentos de recopilación de los datos que permiten aceptar o rechazar la hipótesis.

La estructura del estudio presenta los objetivos los cuales describen el camino o la meta establecida a lograr, los materiales y métodos, al igual que los instrumentos de recolección de datos de la investigación; además la discusión que presenta el análisis de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, finalmente para complementar se presentan las conclusiones y bibliografía.

Tomando en cuenta este diseño, el enfoque metodológico de este estudio es el cuantitativo porque recolecta, analiza e interpreta datos numéricos con el objetivo de comprender y explicar fenómenos.

3.2. Tipo de Investigación

Esta investigación será de tipo no experimental, con un alcance descriptivo ya que realizará un análisis de los datos tal cual como se reflejan en la realidad, describiendo propiedades, características y aspectos más importantes, para dar respuesta al planteamiento del problema.

Los estudios descriptivos son de mayor profundidad que el exploratorio, por las razones señaladas por (Behar Rivero, 2008):

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. Su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, identificar aspectos relevantes de la realidad. Pueden usar técnicas cuantitativas (test, encuesta...) o cualitativas (estudios etnográficos...). (p. 21)

El paradigma es cuantitativo, ya que la información será analizada y medida numéricamente. Como lo sostiene (Behar Rivero, 2008): la investigación cuantitativa recoge información empírica (de cosas o aspectos que se pueden contar, pesar o medir) y que por su naturaleza siempre arroja números como resultado. (p. 38)

Su diseño es transaccional, ya que los datos serán medidos una sola vez a la muestra.

Esta investigación está basada en la teoría positivista y el modelo de método es hipotético deductivo, ya que en este estudio se tratará de probar la hipótesis planteada: La gestión escolar incide en los procesos de enseñanza y aprendizaje en los centros educativos de educación media de la provincia de Panamá Oeste, tal como lo podemos evidenciar en el siguiente planteamiento:

En el método hipotético-deductivo (o de contrastación de hipótesis) se trata de establecer la verdad o falsedad de las hipótesis (que no podemos comprobar directamente, por su carácter de enunciados generales, o sea leyes, que incluyen términos teóricos), a partir de la verdad o falsedad de las consecuencias observacionales, unos enunciados que se refieren a objetos y propiedades observables, que se obtienen deduciéndolos de las hipótesis y, cuya verdad o falsedad estamos en condiciones de establecer directamente. (Behar Rivero, 2008) (p. 40).

3.3. Definición conceptual de las variables.

Las variables, son los conceptos que forman enunciados de un tipo particular denominado hipótesis. Este estudio contempla dos tipos de variables: La variable Independiente (causa) y la variable dependiente (efecto). A continuación, se describen cada una de estas variables señaladas.

3.3.1 Variable independiente:

La variable independiente es el fenómeno que evalúa la capacidad para influir, incidir o afectar. La variable independiente de investigación es: “Gestión escolar del director”.

3.3.2. Variables dependientes:

La variable dependiente “es el factor que el investigador observa o mide para determinar el efecto de la variable independiente o variable causa. La variable dependiente es la variable respuesta o variable salida u output. Las variables dependientes de esta investigación son: “Enseñanza y aprendizaje”.

3.4. Definición operacional de Variables.

La (s) variable (s) son los fenómenos de estudio, deben estar en el título, hipótesis y objetivos). En esta investigación se presentan tres variables, una independiente y dos dependientes, definidas y operacionalizadas en el siguiente cuadro.

La operacionalización de las variables constituye el nudo argumental del diseño metodológico, permitiendo la transición de los constructos teóricos abstractos hacia dimensiones e indicadores mensurables y observables. Para efectos de esta investigación, la Gestión Escolar se asume como la variable independiente, cuya eficacia técnica y pedagógica actúa como el factor dinamizador del sistema. De manera correlacional, el Proceso de Enseñanza y el Proceso de Aprendizaje se establecen como variables dependientes, representando el impacto directo de la administración institucional en la calidad de la mediación docente y el éxito académico del estudiante. En la siguiente tabla se detallan las definiciones conceptuales que sustentan el estudio, integrando visiones clásicas con enfoques contemporáneos de transformación digital, así como las dimensiones que han servido de base para el diseño y validación de los instrumentos aplicados a directivos, docentes y estudiantes.

Tabla 1

Definición y Operacionalización de las variables

Título: La gestión escolar y su incidencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje en centros educativos de educación media de la provincia de Panamá Oeste.				
Objetivo General: Evaluar la incidencia de la gestión escolar en los procesos de enseñanza y aprendizaje... con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de la calidad educativa.				
Objetivos Específicos:				
➤ Diagnosticar el estado actual de la gestión directiva en los centros de educación media de Panamá Oeste, identificando las brechas entre las prácticas administrativas tradicionales y las demandas pedagógicas reales que inciden en los procesos de enseñanza aprendizaje. ➤ Analizar la incidencia del clima organizacional y la gestión de recursos en el fortalecimiento de los entornos de aprendizaje, considerando la motivación docente y la eficiencia de los procesos educativos. ➤ Evaluar la efectividad de las estrategias de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones escolares, a fin de establecer su grado de influencia en el fortalecimiento de la gobernanza y la identidad institucional del centro escolar. ➤ Interpretar la incidencia de las dimensiones de la gestión escolar en los indicadores de enseñanza-aprendizaje de Panamá Oeste, mediante un análisis estadístico correlacional y el contraste teórico de los hallazgos, para fundamentar las recomendaciones estratégicas orientadas al fortalecimiento de la calidad educativa.				
Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems / Instrumento

Variable 1: Gestión Escolar	Proceso sistémico orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y sus procesos, con el fin de elevar la calidad del servicio.	Liderazgo Pedagógico	Acompañamiento docente.	Inst. N°1 (Directores): A1, A2, A3, B1.
			Uso de resultados académicos.	N°1 (Directores): A1, A2, A3, B1.
			Planificación estratégica.	Inst. N°2 (Docentes): A2, B3.
		Administrativa y Clima	Manejo de recursos y tiempo. Clima organizacional. Comunicación institucional.	. N°1 (Directores): B2, B4, C3, C4. Inst. N°2 (Docentes): B1, B2, C2.
Variable 2: Enseñanza	Acción mediadora del docente que articula recursos, métodos y estrategias para facilitar la construcción del conocimiento.	Metodología y Planificación	Uso del PPA. Estrategias innovadoras. Secuencia didáctica.	Inst. N°2 (Docentes): A1, A3, A4. Inst. N°3 (Estudiantes): B3, B4.
		Recursos y Apoyo	Suficiencia de materiales.	Inst. N°1 (Directores): B3, B5.

			Uso de tecnología (TIC).	Inst. N°3 (Estudiantes): B1, B2.
Variable 3: Aprendizaje	Proceso de adquisición de competencias, habilidades y valores por parte del estudiante, evidenciado en su desempeño académico y social.	Logro de Competencias	Rendimiento académico. Aplicación de conocimientos. Habilidades para la vida.	Inst. N°3 (Estudiantes): C1, C2. Inst. N°1 (Directores): A2.
		Evaluación y Retroalimentación	Evaluación formativa. Autoevaluación. Mejora del desempeño.	Inst. N°3 (Estudiantes): B5, C3. Inst. N°2 (Docentes): A5.

3.5. Fuentes primarias y secundarias

Las fuentes primarias para esta investigación serán los Directivos y docentes de los centros educativos oficiales de educación media de la provincia de Panamá Oeste. Y las fuentes secundarias será la información recopilada de investigaciones científicas, tesis y libros.

3.6. Población y muestra

Para este estudio se han tomado en cuenta dos elementos importantes que son: la población y la muestra

3.6.1. Población

Para (Jesús Arias-Gómez, 2016) la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra que cumple con una serie de criterios predeterminados” (P.201). Desde esta perspectiva, La población de estudio está constituida por 18 directivos (director y subdirector) y 551 docentes y 8197 estudiantes, de 7 centros educativos oficiales de educación media de la provincia de Panamá Oeste.

Tabla 2

Distribución de la Población

Nº	Nombre del Colegio	Distrito	Cantidad de Directivos	Cantidad de docentes	Cantidad de estudiantes de nivel medio
1.	Cristóbal A. De Urriola	Arraiján	1 director 2 subdirectores	170	1815
2.	Stella Sierra	Arraiján	1 director 2 subdirectores	55	993
3.	C.E. Guillermo Endara Galimany	La Chorrera	1 director (E) 1 subdirector (T)	22	365
4.	Col. Ingeniero Tomás Guardia	La Chorrera	1 director (E) 1 subdirector	117	2155
5.	I.P.T. La Chorrera	La Chorrera	1 director (T) 3 subdirectores (T)	130	1496
6.	C.E. José Encarnación Escala	La Chorrera	1 directora (T) 1 subdirector	22	552
7.	C.E. Alto de San Francisco	La Chorrera	1bdirector 1 subdirector	35	821
TOTAL			18	551	8197

Nota. Departamento de estadística de Dirección Regional de Panamá Oeste.

3.6.2. Muestra

En todo estudio investigativo se toma una parte de la población que corresponde a la muestra. (Jesús Arias-Gómez, 2016) afirma que:

En toda investigación siempre debe determinarse el número específico de participantes que será necesario incluir a fin de lograr los objetivos planteados desde un principio. Este número se conoce como tamaño de muestra, que se estima o calcula mediante fórmulas matemáticas o paquetes estadísticos (P. 206).

La muestra está conformada por 18 directivos, 227 docentes y 367 estudiantes, que cumplieron con los criterios de inclusión establecidos. Para el objetivo de esta investigación se tomará la población total de 18 directivos, por ser muy reducida, y se les aplicará el cuestionario por escuela: al director (a), al subdirector técnico administrativo y al subdirector técnico docente.

En cuanto al personal docente, suman un total de 551, y se tomará una muestra de 227, con un nivel de confiabilidad de un 95% y un margen de error del 5%. Para calcular el tamaño de la muestra para una población de 18 directivos, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas.

Es importante resaltar que cuando la población es muy reducida (menor a 30 o 50), el tamaño de la muestra resultante suele ser casi igual al total de la población para mantener la validez estadística.

Determinación de la muestra de directivos:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

- N (Población): 18
- Z (Confianza 95%): 1.96

- e (Error 5%): 0.05
- p (Probabilidad): 0.5
- q (Probabilidad): 0.5

$$n = \frac{17.2872}{1.0029} \approx 17.23$$

Resultado Final

El tamaño de la muestra es de **18 personas**.

- Margen de Error 5%
- Nivel de Confianza 95%

Determinación de la muestra de docentes:

Para calcular el tamaño de una muestra representativa para una población de **551** docentes, se utilizó la fórmula para **poblaciones finitas**.

Esta fórmula se aplica cuando se conoce el tamaño total de la población y se quiere un nivel de precisión específico.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

- N (Población total de docentes): 551.
- Z (Nivel de confianza): Se utilizará el estándar del 95%, que equivale a 1.96.
- e (Margen de error): Se utilizará el estándar del 5% (0.05).
- p (Probabilidad de éxito): 0.5 (se usa 50% cuando no hay estudios)
- q (Probabilidad de fracaso): 0.5 (1 - p).

División final

$$n = \frac{529.1804}{2.3354} \approx 226.59$$

El tamaño de la muestra requerido es de **227 docentes**.

Determinación de la muestra de estudiantes:

Para calcular el tamaño de una muestra representativa para una población de 8197 estudiantes, se utilizará la fórmula para **poblaciones finitas** con los niveles de rigor científico estándar.

Esta fórmula se aplica cuando se conoce el tamaño total de la población y se quiere un nivel de precisión específico.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

- N (Población): 8,197
- Z (Nivel de confianza): 1.96 (equivalente al 95%)
- e (Margen de error): 0.05 (5%)
- p (Probabilidad de éxito): 0.5
- q (Probabilidad de fracaso): 0.5

El tamaño de la muestra representativa es de 367 estudiantes.

Tabla 3

Población y muestra en estudio

Población en estudio	Población	Muestra
Directivos	18	18
Docentes	551	227
Estudiantes	8197	367

3.5.3. El tipo de muestreo:

Para esta investigación es estratificado, ya que es proporcional a la población y se divide en varios grupos o estratos con la finalidad de dar representatividad a los factores que integran el universo (Behar Rivero, 2008).

3.5.4. Criterios de Inclusión y exclusión

a. Criterios de inclusión:

- Directivos titulares y encargados, subdirectores técnico docente y administrativos, con experiencia de un año en el cargo.
- Directivos y subdirectores del sector público.
- Directivos de los centros educativos oficiales en estudio.

b. Criterios de exclusión

- Directivos con menos de un año experiencia en el cargo.
- Directivos de centros educativos que no están en estudio.
- Directivos del sector particular.

3.5.5. Aspectos éticos:

Los aspectos éticos que se tomarán en cuenta en el caso de estudio son los siguientes:

- Visita y reunión al director regional de Educación de Panamá Oeste para explicarle el estudio a realizar y solicitar el permiso para visitar las escuelas de nivel medio.
- Visita y reunión para solicitar permiso a la Dirección del Plantel.
- Reunión con los padres de familia de los estudiantes seleccionado para explicar los objetivos del estudio, los beneficios.
- Reunión con los docentes para explicar los objetivos del estudio, los beneficios.

Por otro lado, los datos recabados a lo largo de la investigación serán confidenciales y sólo se permitirá utilizar con la anuencia del miembro o los miembros de la muestra seleccionada.

3.6 Técnicas e instrumentos

En la actualidad, en investigación científica hay una gran variedad de Técnicas e Instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. La técnica por utilizar en esta investigación es la encuesta aplicada a directivos, docentes y estudiantes de centros educativos de educación media.

3.6.1. Instrumentos.

Los instrumentos son recursos que permite recoger los datos necesarios que serán organizados estadísticamente. De acuerdo con ello, (Dr. Roberto Hernández Sampieri, 2014) señala que aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (p.199).

Para efecto de este estudio se aplicará el cuestionario a 18 directivos (director y subdirector) de los siete (7) colegios medios, 227 docentes y 367 estudiantes, del Distrito de La Chorrera y Arraiján.

3.7. Validez y confiabilidad

Para la validez del instrumento de directivos, se utilizó el proceso de Alfa de Cronbach, el cual resultó un valor de 0.88, lo que indica que los ítems están altamente correlacionados entre sí y miden de forma consistente la gestión de los directores en las tres dimensiones (Pedagógica, Administrativa y Comunitaria). Además, se validó los instrumentos con un grupo de tres (3) expertos y una prueba piloto, los cuales confirmaron la confiabilidad. En cuanto a la validez los instrumentos son sólidos y los resultados son fiables.

Por otro lado, para validar el instrumento de docentes, se utilizó el proceso de Alfa de Cronbach, el cual resultó un valor de 0.91, lo que lo clasifica como excelente, indicando una consistencia interna muy alta. Los docentes respondieron de manera coherente, lo que valida que el instrumento es apto para medir la percepción de la gestión escolar, en las tres dimensiones (Pedagógica, Administrativa y Comunitaria). Además, se validó los instrumentos con un grupo de tres (3) expertos y una prueba piloto, los cuales confirmaron la confiabilidad.

Así mismo, para calcular la validez del instrumento de estudiantes, se utilizó el proceso de Alfa de Cronbach, el cual resultó un valor de 0.82. Este valor confirma que el instrumento es apto para medir la percepción de los estudiantes sobre la gestión escolar. Además, se validó los instrumentos con un grupo de tres (3) expertos y una prueba piloto, los cuales confirmaron la confiabilidad.

Mediante el proceso de validez de los instrumentos con el Alfa de Cronbach, se presentan los siguientes resultados comparativos.

Tabla 4
Comparativa de Confiabilidad

Instrumento	Población Objetivo	N° de Ítems	Alfa de Cronbach (α)	Nivel de Confiabilidad
N°1	Directivos	17	0.88	Muy Alta
N°2	Docentes	13	0.91	Excelente
N°3	Estudiantes	13	0.82	Buena

3.8. Procedimiento

El desarrollo de la presente investigación doctoral se estructuró en fases secuenciales que garantizaron el rigor científico y la coherencia entre los objetivos y los resultados obtenidos.

En la primera etapa, se realizó un exhaustivo análisis documental y una revisión de la literatura para sustentar las dimensiones de la gestión escolar. Posteriormente, se

procedió al diseño y validación de tres instrumentos originales: un cuestionario para directivos, uno para docentes y uno para estudiantes. Estos instrumentos fueron sometidos a un juicio de expertos y a una prueba piloto, que permitió ajustar el lenguaje y la estructura de los ítems para asegurar su pertinencia en el contexto de los Centros Educativos de Educación Media en Panamá Oeste.

La segunda fase se centró en el trabajo de campo y la recolección de datos primarios mediante la aplicación técnica de los instrumentos validados. Para asegurar la representatividad de los resultados, se aplicó la fórmula de cálculo muestral para poblaciones finitas, con el alfa de Cronbach, estableciendo un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Una vez recolectada la información de los directivos, docentes y estudiantes de diferentes centros educativos de la región de Panamá Oeste, se procedió a la codificación de las respuestas cualitativas en una escala Likert de cinco niveles (Nunca a Siempre) para facilitar su procesamiento estadístico.

Finalmente, el procedimiento concluyó con el análisis de confiabilidad y la interpretación de los datos recolectados. Se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach a cada instrumento, obteniendo valores de 0.88 para directivos, 0.91 para docentes y 0.82 para estudiantes, lo que confirmó la alta consistencia interna y estabilidad de los datos. Con esta base técnica, se realizó el análisis descriptivo e inferencial, contrastando las percepciones de los distintos actores educativos para identificar la incidencia real de la gestión administrativa y pedagógica en la calidad educativa de los centros estudiados.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Descripción de los Resultados.

La descripción de los resultados se fundamenta en el procesamiento estadístico de los datos recolectados a través de los tres instrumentos aplicados a directivos, docentes y estudiantes de Centros de Educación Media en Panamá Oeste. La información se presenta organizada por dimensiones: pedagógica, administrativa y comunitaria, utilizando frecuencias absolutas y porcentuales representadas en tablas y gráficas para facilitar la lectura visual de las tendencias. Este apartado detalla de manera objetiva las percepciones de los actores, destacando los niveles de cumplimiento en la escala Likert, donde predominan valoraciones entre "Siempre" y "Casi siempre" en la gestión directiva, aunque con variaciones significativas en la percepción docente respecto al acompañamiento en el aula.

Para garantizar la validez de esta descripción, se incluyó el análisis de consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó resultados de 0.88 para el personal directivo, 0.91 para docentes y 0.82 para los estudiantes. Esta fase descriptiva constituye la base empírica necesaria para proceder con el escrutinio detallado de las variables de estudio.

4.2. Análisis de los Resultados.

Luego de haber aplicado los tres instrumentos para recabar la información de directivos, docentes y estudiantes, a las muestras seleccionadas se procedió a realizar el proceso de cotejo para el análisis de los datos, así mismo se aprovechó estos datos para establecer la discusión del análisis de los resultados sobre la percepción de los actores de la muestra.

**ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE NIVEL MEDIO DE SIETE (7)
COLEGIOS MEDIOS DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ OESTE.**

ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE NIVEL MEDIO. Aspectos Generales.

Tabla 5

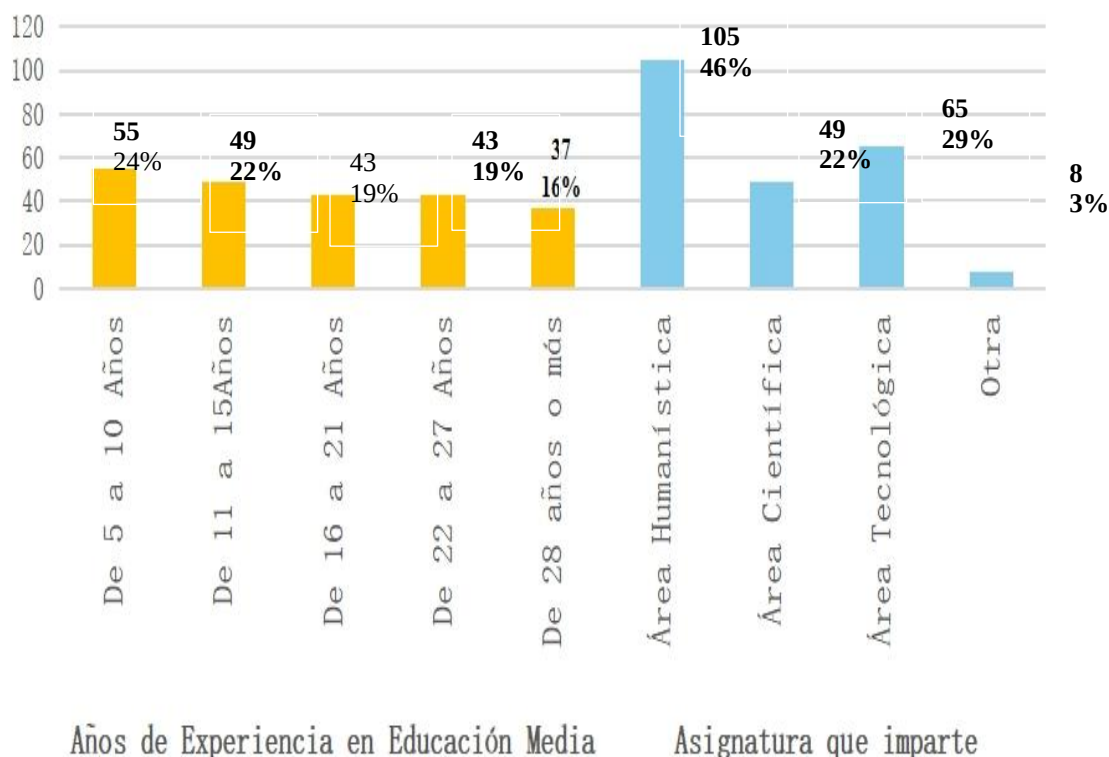
Años de experiencia en Educación Media y Asignatura que imparte.

VARIABLE		CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Años de Experiencia en Educación Media		De 5 a 10 Años	55	24%
		De 11 a 15Años	49	22%
		De 16 a 21 Años	43	19%
		De 22 a 27 Años	43	19%
		De 28 años o más	37	16%
		Totales	227	100%
Asignatura que imparte		Área Humanística	105	46%
		Área Científica	49	22%
		Área Tecnológica	65	29%
		Otras Asignaturas	8	3%
Totales			227	100%

Nota. Docentes encuestados de siete Colegios Medios oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre-diciembre 2025.

Figura 1

Años de experiencia en Educación Media y Asignatura que imparte



De acuerdo con la frecuencia presentada en la Tabla 5, respecto a los **años de experiencia en Educación Media**, se observa que la mayor concentración de la muestra, un 24% (55 docentes), se sitúa en el rango de 1 a 10 años de servicio, seguida de cerca por un 22% (49 docentes) que cuenta con una trayectoria de 11 a 15 años. Por su parte, los rangos de 16 a 21 años y de 22 a 27 años presentan una distribución idéntica, con 43 docentes cada uno (19% por grupo). Finalmente, el 16% restante (37 docentes) manifiesta poseer una experiencia de 28 años o más.

En cuanto a la **asignatura que imparte**, destaca el área humanística con la participación de 105 docentes, lo que equivale al 46% del total. Le sigue el área tecnológica con 65 docentes (29%) y el área científica con 49 integrantes (22%). Por último, una minoría de 8 docentes (3%) indicó impartir materias pertenecientes a otras áreas curriculares.

PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y LIDERAZGO

Tabla 6

Retroalimentación del director sobre la práctica pedagógica.

(Supervisión/Acompañamiento)

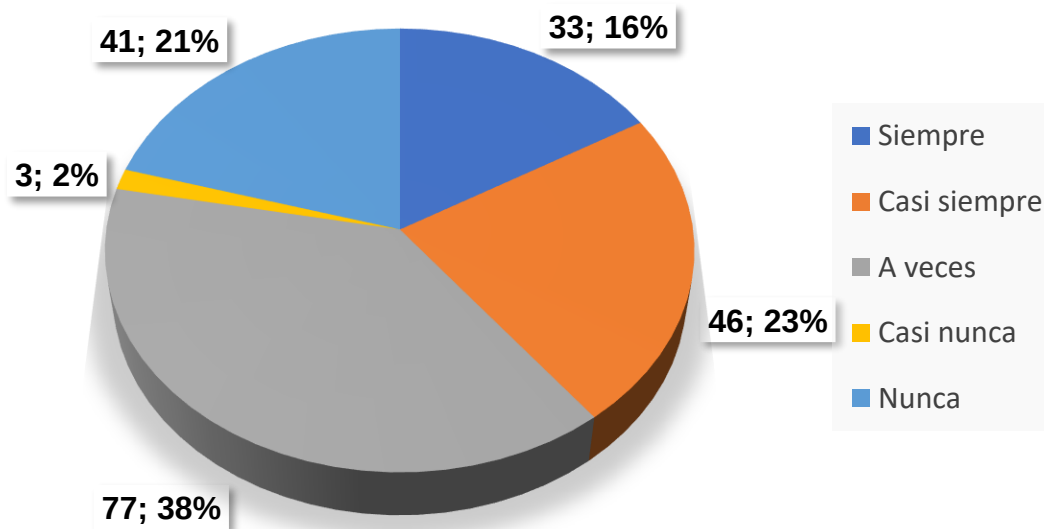
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	33	16%
Casi siempre	46	23%
A veces	77	38%
Casi nunca	3	2%
Nunca	41	21%
TOTAL	227	100%

Nota. Docentes encuestados de siete Colegios Medios oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre-diciembre 2025.

Figura 2

Retroalimentación del director sobre la práctica pedagógica.

(Supervisión/Acompañamiento)



En relación con la frecuencia de la retroalimentación pedagógica por parte del director/a, los datos de la Tabla 6, indican que la opción predominante es "A veces", con 77 docentes (38%). Le sigue en orden de importancia la categoría "Casi siempre", señalada por 46 encuestados (23%). Por otro lado, un 21% (41 docentes) manifiesta que "Nunca" recibe este tipo de acompañamiento, mientras que un 16% (33 docentes) afirma que "Siempre" se le ofrece retroalimentación. Finalmente, el 3% restante (2 docentes) se ubica en la opción "Casi nunca". Estos resultados reflejan una percepción dividida, donde una parte significativa de la muestra percibe la supervisión como un proceso intermitente o inexistente.

Tabla 7

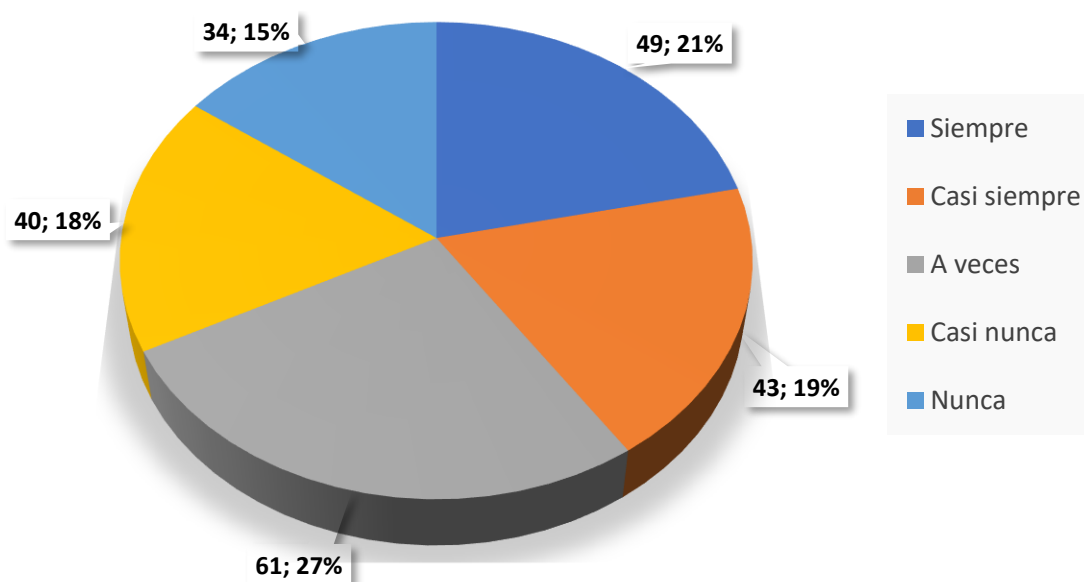
Motivación y apoya del director en el desarrollo profesional. (Desarrollo profesional)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	49	21%
Casi siempre	43	19%
A veces	61	27%
Casi nunca	40	18%
Nunca	34	15%
TOTAL	227	100%

Nota. Docentes encuestados de siete Colegios Medios oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre-diciembre 2025.

Figura 3

Motivación y apoya del director en el desarrollo profesional. (Desarrollo profesional)



Según los datos de la Tabla 7, referidos a la percepción de los docentes sobre el apoyo del director/a en su desarrollo profesional, muestran una distribución significativamente dispersa. Se observa que la opción predominante es "A veces", con un 27% (61) de las respuestas.

Si agrupamos las categorías de valoración positiva ("Siempre" (49) y "Casi siempre"(43), estas alcanzan un 40%. Por el contrario, un sector considerable de la muestra, que suma el 33%, se ubica en las dimensiones negativas ("Casi nunca" (40) y "Nunca"(34)), evidenciando una brecha en la función de mentoría que le compete al director escolar.

Tabla 8

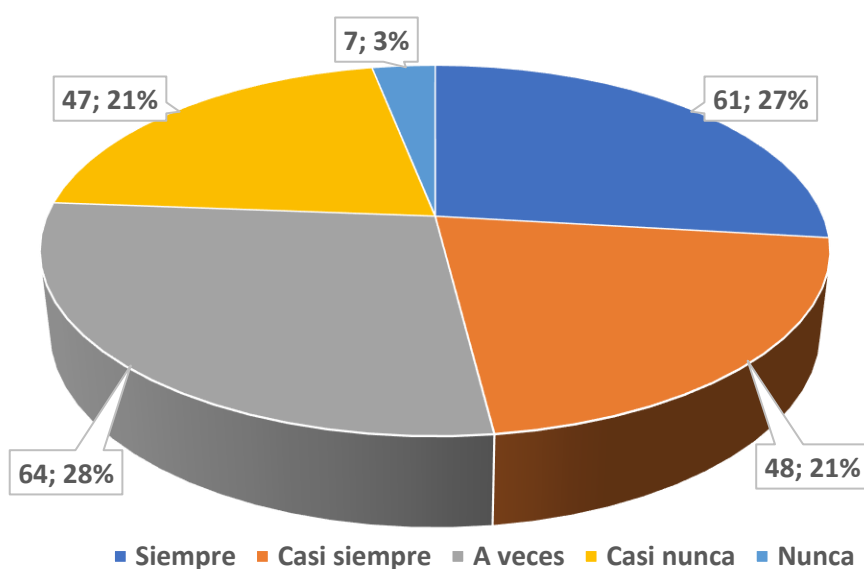
Coherencia de la planificación didáctica de la materia con los objetivos institucionales. (Planificación y Coherencia Didáctica).

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	61	27%
Casi siempre	48	21%
A veces	64	28%
Casi nunca	47	21%
Nunca	7	3%
TOTAL	227	100%

Nota. Docentes encuestados de siete Colegios Medios oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre-diciembre 2025.

Figura 4

Coherencia de la planificación didáctica de la materia con los objetivos institucionales (Planificación y Coherencia Didáctica)



En la Tabla 8 se detalla los datos obtenidos sobre la percepción de los docentes de educación media acerca del nivel de supervisión que ejerce el directivo para garantizar la alineación entre la planificación didáctica de aula y los objetivos institucionales del centro educativo.

Al analizar la muestra de 227 docentes, se observan los siguientes hallazgos: Prevalece la Intermitencia: La categoría con mayor representatividad es "A veces", con un 28% (64) de las respuestas. Esto indica que, para una mayoría relativa de docentes, la verificación de la coherencia didáctica no es un proceso sistemático, sino ocasional. Mientras que un 27% (61) de los encuestados manifiesta que el director "Siempre" asegura esta coherencia, seguido de un 21% (48) que indica que ocurre "Casi siempre". En conjunto, el 48% de la muestra percibe una supervisión pedagógica constante.

Un grupo significativo de docentes reporta una baja frecuencia en esta labor directiva: el 21% (47) señala que ocurre "Casi nunca", mientras que un 3% (7) afirma que "Nunca" se realiza dicha supervisión. Indicando una desconexión en la función pedagógica.

Tabla 9

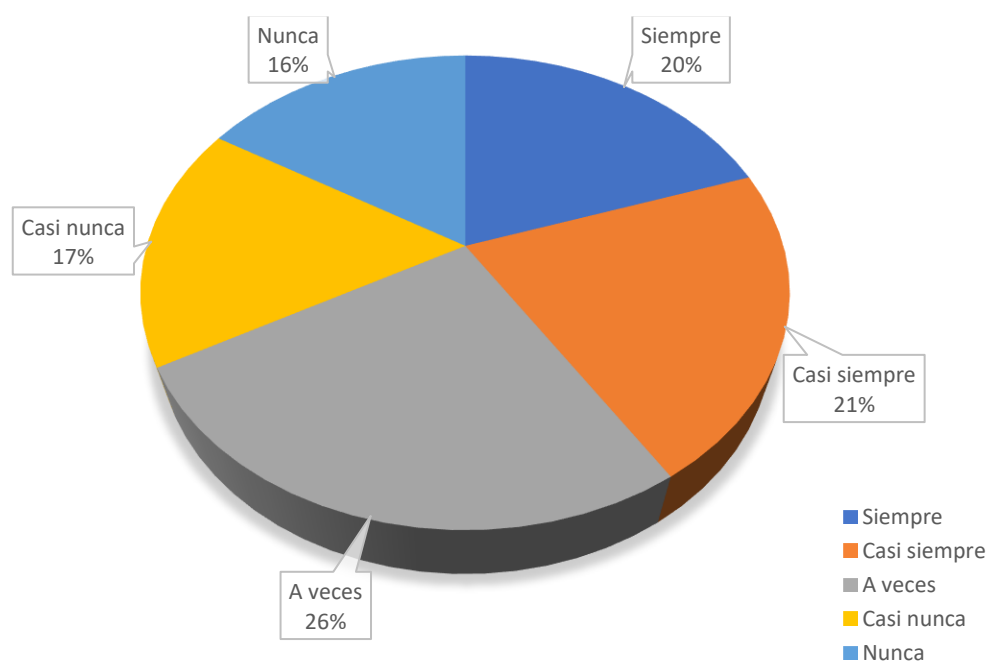
Uso de estrategias de enseñanza innovadoras. (Estrategias para la Diversidad)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	45	20%
Casi siempre	48	21%
A veces	59	26%
Casi nunca	38	17%
Nunca	37	16%
TOTAL	227	100%

Nota. Docentes encuestados de siete Colegios Medios oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre-diciembre 2025.

Figura 5

Uso de estrategias de enseñanza innovadoras. (Estrategias para la Diversidad)



En la Tabla 9 se detalla la percepción de los docentes sobre el rol del director en la promoción de estrategias de enseñanza innovadoras y aquellas orientadas a la atención de la diversidad en el aula. Los datos obtenidos de la muestra de 227 docentes se distribuyen de la siguiente manera:

La categoría con mayor frecuencia de respuesta es "A veces", con un 26% (59). Este resultado indica que, para una cuarta parte de los docentes, el fomento de la innovación y la inclusión por parte de la dirección no es una política constante en el centro educativo.

El 21% (48) de los encuestados manifiesta que el director promueve estas estrategias "Casi siempre", mientras que un 20% (45) afirma que esto ocurre "Siempre". En términos agregados, el 41% de la muestra percibe un liderazgo comprometido con la actualización pedagógica y la diversidad.

Mientras que en los niveles bajos de promoción de estrategias; un 17% (n=38) de los docentes señala que "Casi nunca" se fomentan estas prácticas, y un 16% (n=37) reporta que "Nunca" se llevan a cabo. Al sumar ambos criterios, se observa que un 33% de los participantes percibe una ausencia o debilidad marcada en la gestión de la diversidad e innovación.

Tabla 10

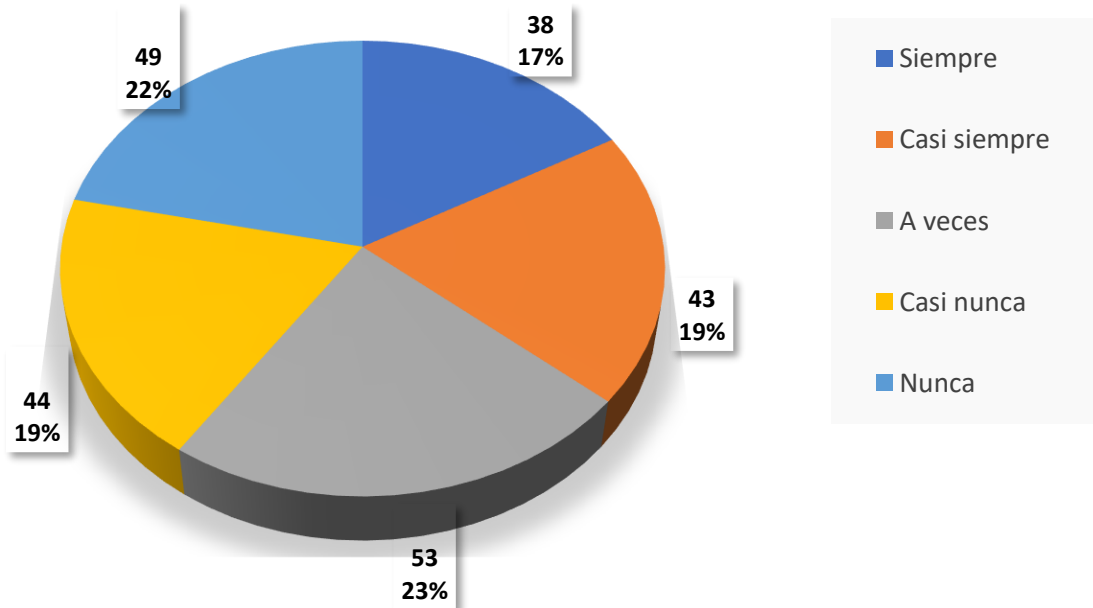
Uso de resultados de evaluaciones para mejora de planes de estudio. (Uso de resultados)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	38	17%
Casi siempre	44	19%
A veces	53	23%
Casi nunca	43	19%
Nunca	49	22%
TOTAL	227	100%

Nota. Docentes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre-diciembre 2025.

Figura 6

Uso de resultados de evaluaciones para mejora de planes de estudio. (Uso de resultados)



En la Tabla 10 se expone la percepción de los docentes sobre la capacidad de gestión del directivo para transformar los resultados de las evaluaciones en acciones concretas de ajuste y mejora de los planes de estudio institucionales. Los hallazgos obtenidos de la muestra se describen a continuación:

La categoría con mayor incidencia de respuesta es "A veces", con un 23% (53) de la muestra. Este dato indica que, para la mayoría relativa de los docentes, el uso pedagógico de la evaluación es una práctica inconstante y no sistemática dentro de la gestión directiva.

Se observa un porcentaje crítico en las categorías de menor cumplimiento. Un 22% (49) de los encuestados manifiesta que el director "Nunca" utiliza los resultados para ajustar los planes de estudio, mientras que un 19% (43) indica que lo hace "Casi nunca". Agrupados, el 41% de los docentes percibe una desconexión entre los resultados evaluativos y la toma de decisiones curriculares.

Mientras que, en el espectro opuesto, solo un 17% (38) de los docentes afirma que esta práctica se realiza "Siempre", seguido de un 19% (44) que responde "Casi siempre". El total de docentes que percibe una gestión basada en evidencia alcanza apenas el 36%.

Tabla 11

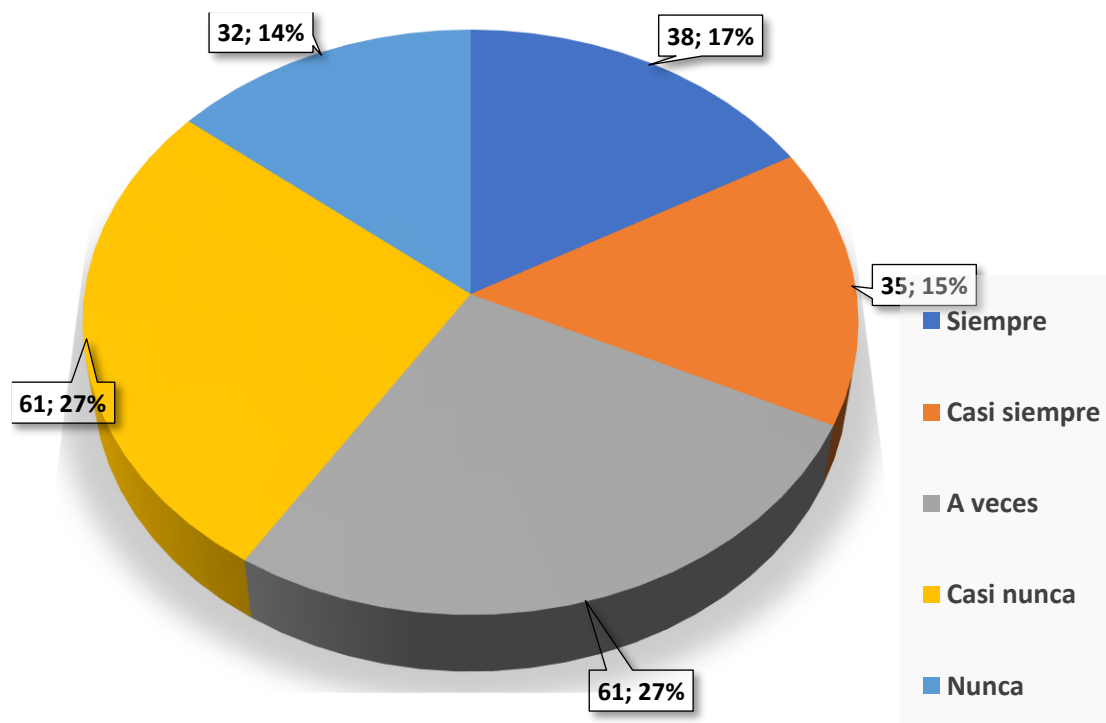
Recursos didácticos y capacitación para mejorar métodos de enseñanza

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	38	17%
Casi siempre	35	15%
A veces	61	27%
Casi nunca	61	27%
Nunca	32	14%
TOTAL	227	100%

Nota. Docentes encuestados de siete Colegios Medios oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre-diciembre 2025.

Figura 7

Recursos didácticos y capacitación para mejorar métodos de enseñanza



En la Tabla 11 se expone la percepción de los docentes de educación media sobre la gestión del equipo directivo (director o subdirector pedagógico), en cuanto a la facilitación de herramientas didácticas y programas de formación continua para el fortalecimiento de la práctica docente.

Los datos recolectados de la muestra de 227 docentes revelan una tendencia marcada hacia la insatisfacción o carencia de recursos:

Se observa un empate técnico en las categorías de "A veces" y "Casi nunca", ambas con una frecuencia de 61 docentes, representando cada una el 27% de la muestra. Indicando que para el 54% de los participantes, el acceso a recursos y capacitación es, irregular o insuficiente.

Mientras que un 14% (32) de los encuestados afirma que el equipo directivo "Nunca" proporciona estos apoyos. Al consolidar este dato con la categoría "Casi nunca" el 27% (n=61), se determina que juntos suman el 41%, indicando que la población docente percibe una ausencia significativa de respaldo material y formativo.

En contraste, solo un 17% (38) de los docentes manifiesta que "Siempre" recibe los recursos y capacitación pertinentes, mientras que un 15% (35) indica que esto ocurre "Casi siempre". En conjunto, solo el 32% de la muestra se ubica en el espectro positivo de la escala.

PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS

Tabla 12

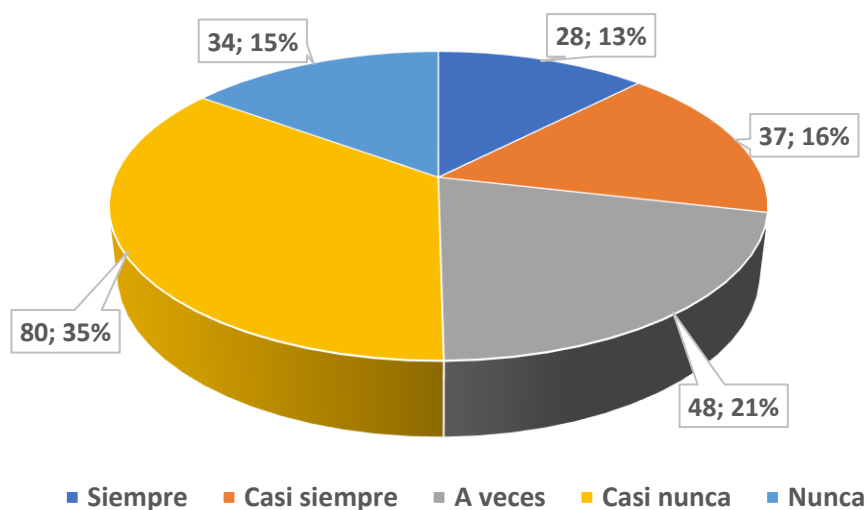
Disponibilidad de recursos educativos y materiales para enseñar. (Eficacia en recursos).

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	28	13%
Casi siempre	37	16%
A veces	48	21%
Casi nunca	80	35%
Nunca	34	15%
TOTAL	227	100%

Nota. Docentes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre-diciembre 2025.

Figura 8

Disponibilidad de recursos educativos y materiales para enseñar. (Eficacia en recursos)



La Tabla 12 presenta los resultados referentes a la eficacia en la gestión de recursos, específicamente sobre si los materiales educativos necesarios para el proceso de enseñanza-aprendizaje están disponibles de manera oportuna y en condiciones óptimas para su uso por parte de los docentes. Después de la aplicación del instrumento a la muestra de 227 docentes, se observan los siguientes datos:

El criterio con mayor frecuencia es "Casi nunca", alcanzando un 35% (80) de las respuestas, reflejando una deficiencia sistemática en la cadena de suministros o en la gestión interna de los recursos; mientras que un 15% (34) de los encuestados afirma que los recursos "Nunca" están disponibles a tiempo ni en buenas condiciones. Al consolidar este valor con la categoría anterior, se revela que el 50% de la muestra percibe una gestión administrativa ineficaz respecto a los materiales didácticos.

Por otro lado, el 21% (48) de los participantes indica que la disponibilidad de recursos ocurre "A veces", situándose en un plano de incertidumbre administrativa.

Finalmente, en el extremo opuesto, solo un 13% (28) manifiesta que los recursos están disponibles "Siempre", mientras que un 16% (37) señala que lo están "Casi siempre". En conjunto, apenas el 29% de los docentes percibe una gestión de recursos satisfactoria.

Tabla 13

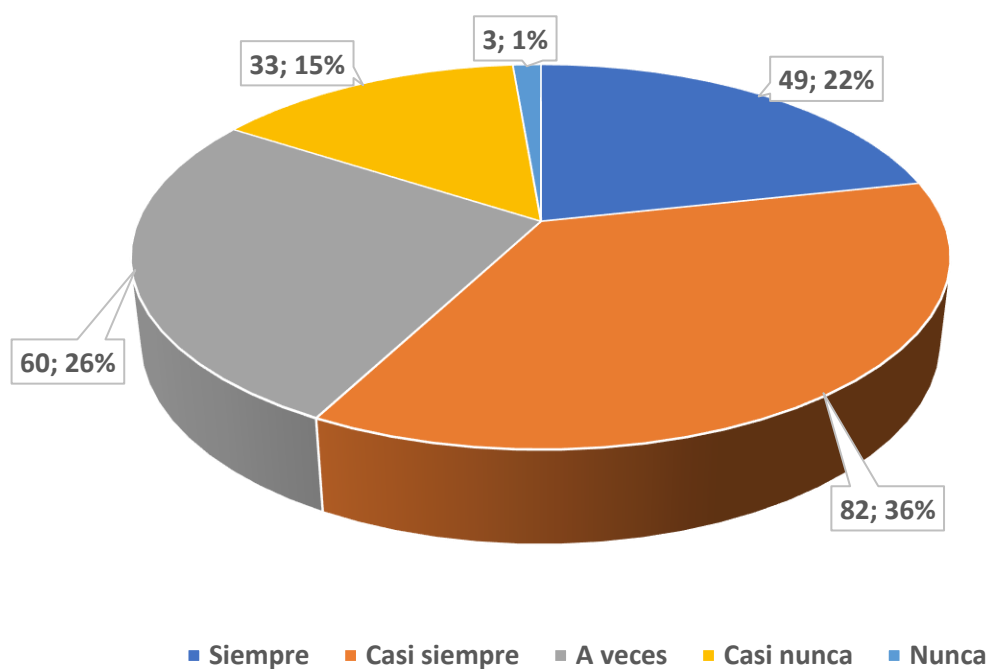
Organización del tiempo escolar. (Organización del tiempo)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	49	22%
Casi siempre	82	36%
A veces	60	26%
Casi nunca	33	15%
Nunca	3	1%
TOTAL	227	100%

Nota. Docentes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre-diciembre 2025.

Figura 9

Organización del tiempo escolar. (Organización del tiempo)



Como se presenta en la Tabla 13, la distribución de frecuencias y porcentajes respecto a si la organización del tiempo escolar que comprende la estructuración de horarios y la programación de actividad favorece el tiempo efectivo de enseñanza en el aula.

El procesamiento de la encuesta aplicada a 227 docentes reporta los siguientes hallazgos:

La categoría con mayor incidencia es "Casi siempre", con un 36% (82) de las respuestas. Este resultado indica que una parte significativa de los docentes considera que la planificación del cronograma escolar es funcional para el proceso de enseñanza; mientras que un 22% (49) de los encuestados manifiesta que la organización permite maximizar el tiempo "Siempre". Al sumar este valor con la categoría anterior, se obtiene que el 58% de la muestra percibe de manera favorable la gestión de los tiempos en sus centros educativos.

El 26% (60) de los participantes se ubica en la opción "A veces", lo que sugiere la existencia de interrupciones o actividades extracurriculares que, de forma ocasional, interfieren con el tiempo de docencia directa.

Sin embargo, un 15% (33) de los docentes indica que la organización favorece la enseñanza "Casi nunca", mientras que un porcentaje marginal del 1% (n=3) afirma que "Nunca" se logra dicha optimización. En conjunto, solo el 16% de la población docente muestra una insatisfacción marcada con la estructura horaria.

Tabla 14

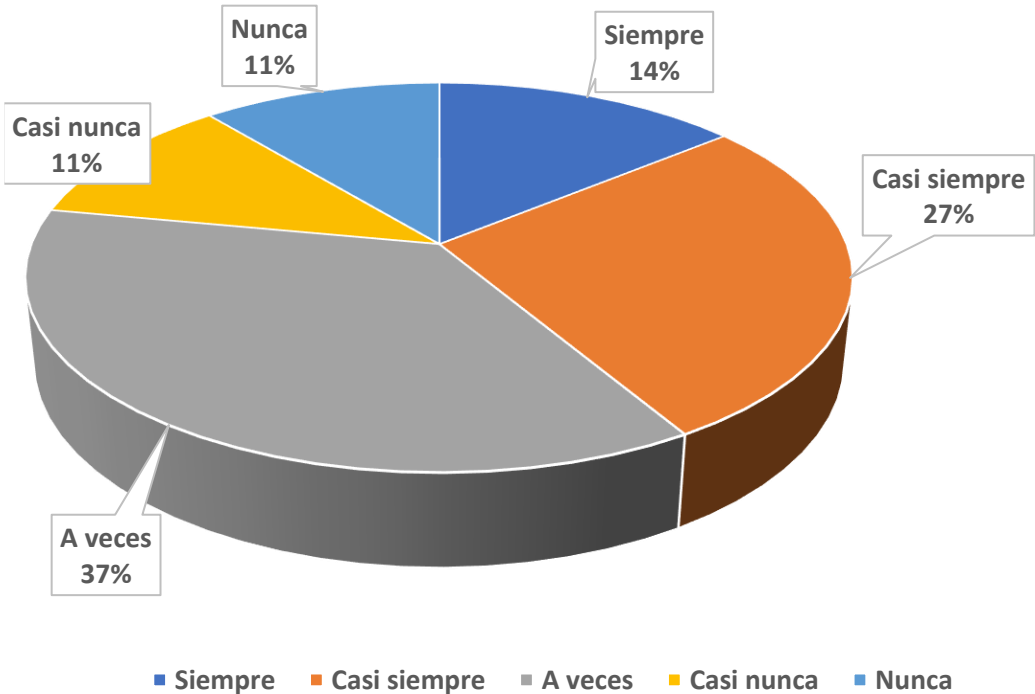
Distribución de responsabilidades del personal. (Admón. Recursos Humanos).

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	32	14%
Casi siempre	62	27%
A veces	83	37%
Casi nunca	25	11%
Nunca	25	11%
TOTAL	227	100%

Nota. Docentes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre-diciembre 2025.

Figura 10

Distribución de responsabilidades del personal. (Admón. Recursos Humanos)



Como se presenta en la Tabla 14, los resultados fragmentados sobre la percepción de la distribución de responsabilidades en la administración de recursos humanos.

La categoría con la mayor frecuencia es "A veces", con 83 menciones (37%), mientras que la categoría "casi Siempre" registra 62 menciones (27%). Por otro lado la categoría "siempre" registra 32 menciones (14%).

Las categorías "Casi nunca" y "Nunca" presentan valores idénticos, con 25 menciones cada una, representando un 11% del total respectivamente, sumando el 22%.

Contrastando los polos de la encuesta, se observa una leve inclinación favorable al sumar las frecuencias positivas (Siempre y Casi siempre) alcanzando un 41%, mientras que las frecuencias bajas: a veces, casi nunca y nunca) acumulan un 59% docentes.

PERCEPCIÓN DEL CLIMA ESCOLAR Y LA CONVIVENCIA

Tabla 15

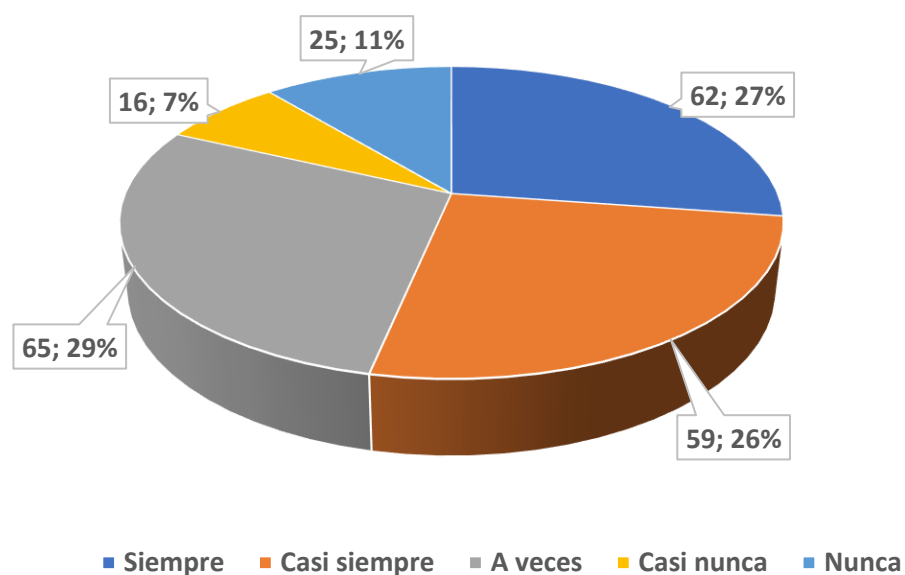
Resolución de problemas de disciplina o conflictos. (Gestión de conflictos).

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	62	26%
Casi siempre	59	27%
A veces	65	29%
Casi nunca	16	7%
Nunca	25	11%
TOTAL	227	100%

Nota. Docentes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre-diciembre 2025.

Figura 11

Resolución de problemas de disciplina o conflictos. (Gestión de conflictos)



En la Tabla 15 se detalla la percepción de los docentes sobre la capacidad de la dirección para gestionar los conflictos. Los datos se distribuyen de la siguiente manera: La categoría "A veces", con 65 menciones, esta opción representa el 29% de la muestra, siendo la respuesta con mayor frecuencia, le sigue la opción "Siempre" registrando 62 menciones (27%).

La opción "Casi siempre" registra 59 menciones (26%). En conjunto, el 53% de los encuestados (121 docentes) percibe una gestión efectiva y frecuente por parte de la dirección.

La opción "Nunca" fue seleccionada por 25 docentes (11%), mientras que 16 docentes seleccionaron la opción "Casi nunca" (7%). Sumadas, estas categorías representan un 18% de percepción negativa o deficiente respecto a la imparcialidad en la resolución de conflictos.

Tabla 16

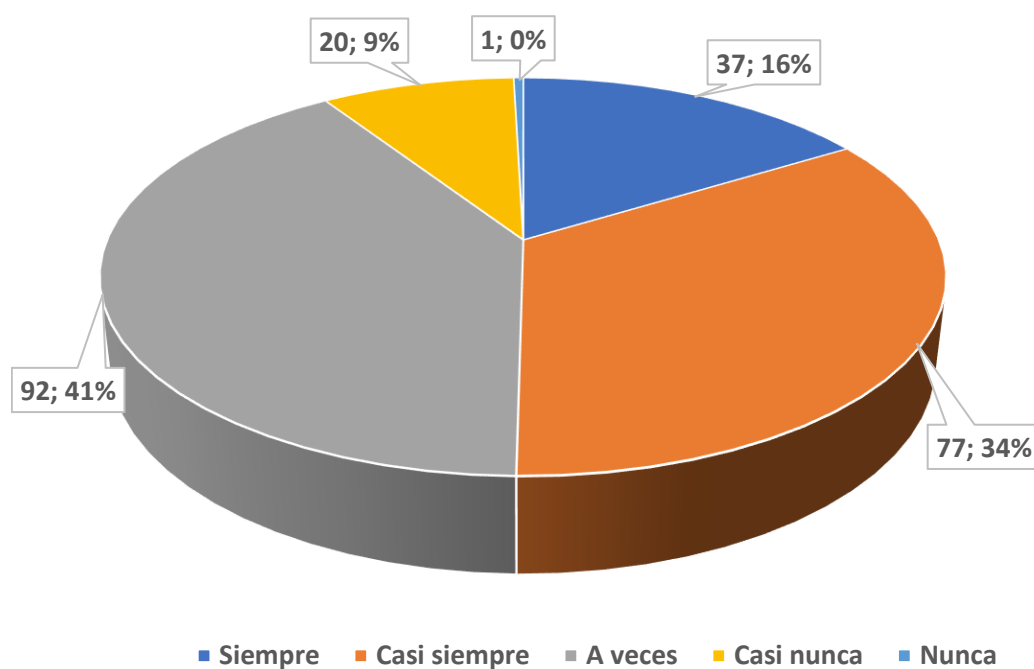
Nivel de participación y colaboración entre los docentes. (Clima de convivencia).

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	37	16%
Casi siempre	77	34%
A veces	92	41%
Casi nunca	20	9%
Nunca	1	0%
TOTAL	227	100%

Nota. Docentes encuestados de siete Colegios Medios oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre-diciembre 2025.

Figura 12

Nivel de participación y colaboración entre los docentes. (Clima de convivencia).



Como se presenta en la Tabla 16, la percepción de los docentes sobre el trabajo colaborativo dentro de las instituciones de educación media oficial. Los datos revelan un panorama donde predomina la colaboración intermitente, según se detalla a continuación:

La categoría con mayor representatividad estadística es "A veces", con 92 menciones (41%). Este dato es significativo para la investigación, ya que sitúa a la mayoría de la muestra en un estado de colaboración circunstancial, sugiriendo que la participación no constituye necesariamente una cultura organizacional plenamente institucionalizada, sino que depende de factores variables.

Al agrupar las valoraciones positivas, se observa que el 50% de los encuestados se ubica en "Casi siempre" (34%) y "Siempre" (16%). Es notable que la opción "Casi siempre" duplique a la opción "Siempre", lo cual refuerza la percepción de que, aunque existe disposición al trabajo conjunto, persisten barreras que impiden una colaboración total y constante en el 100% de los casos.

La categoría "Casi nunca" agrupa al 9% (20 docentes), mientras que la opción "Nunca" es estadísticamente marginal con apenas 1 mención (0%).

Tabla 17

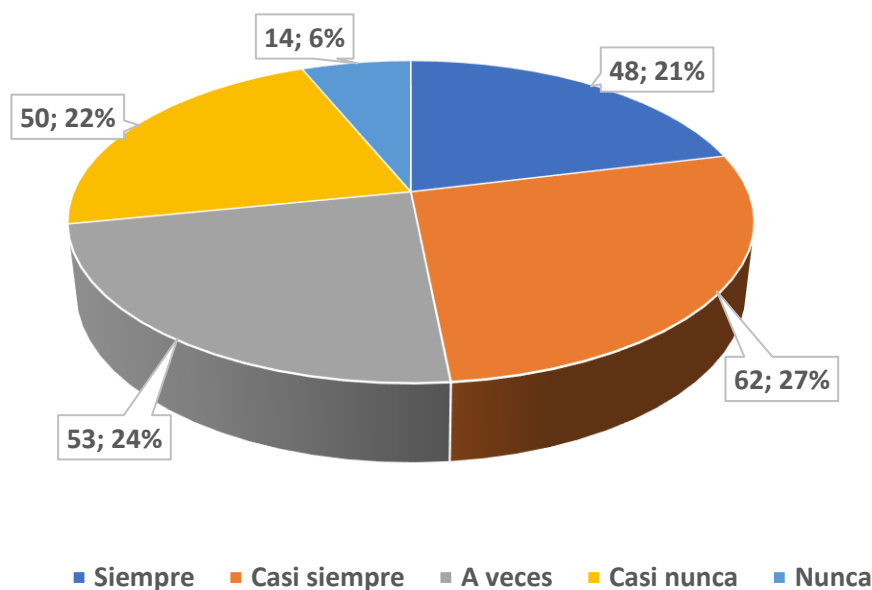
*Promoción de la integración de los padres de familia en las actividades educativas.
(Participación de la comunidad)*

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	48	21%
Casi siempre	62	27%
A veces	53	24%
Casi nunca	50	22%
Nunca	14	6%
TOTAL	227	100%

Nota. Docentes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre-diciembre 2025.

Figura 13

*Promoción de la integración de los padres de familia en las actividades educativas
(Participación de la comunidad)*



De acuerdo con los datos de la Tabla 17, se observa una percepción fragmentada respecto a la gestión del director en la integración de la comunidad educativa. El 27% de los encuestados manifiesta que esta promoción ocurre "Casi siempre", seguido por un 24% que indica que sucede solo "A veces". Al consolidar las categorías de frecuencia positiva (Siempre y Casi siempre), se alcanza un 48%, lo que revela que en menos de la mitad de los casos existe una política proactiva de vinculación con los padres de familia. Por otro lado, un preocupante 28% se sitúa en las escalas de "Casi nunca" y "Nunca", evidenciando una brecha significativa en la dimensión de participación comunitaria.

Tabla 18

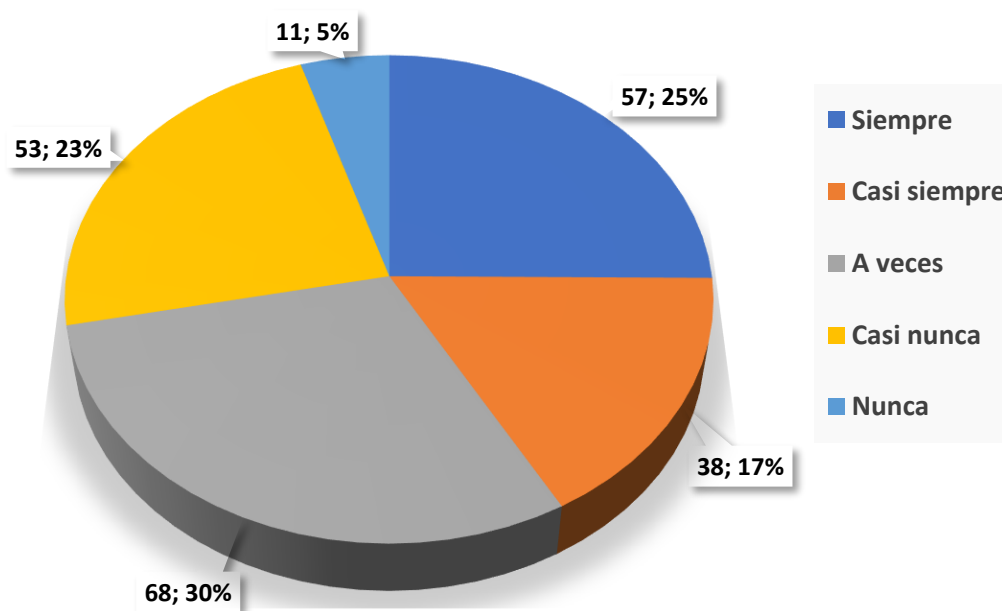
Valoración del trabajo docente por la dirección del centro. (Clima de convivencia)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	57	25%
Casi siempre	38	17%
A veces	68	30%
Casi nunca	53	23%
Nunca	11	5%
TOTAL	227	100%

Nota. Docentes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre-diciembre 2025.

Figura 14

Valoración del trabajo docente por la dirección del centro. (Clima de convivencia)



Los datos reflejados en la Tabla 18 reflejan una preocupante fragmentación en el clima de convivencia institucional de los colegios de Panamá Oeste. Aunque un 25% de los docentes siente que su trabajo es "Siempre" valorado, la categoría predominante es "A veces" con un 30%. Al analizar los datos de forma crítica, se observa que un considerable 58% de la muestra se ubica entre las categorías "A veces", "Casi nunca" y "Nunca". Esto indica que más de la mitad del personal docente percibe una carencia de reforzamiento positivo o una valoración inconstante por parte de la gestión administrativa.

**ENCUESTA APLICADA A ESTUDIANTES DE NIVEL MEDIO, DE SIETE (7)
COLEGIOS MEDIOS DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ OESTE.**

ENCUESTA APLICADA A ESTUDIANTES DE NIVEL MEDIO

Tabla 19

Nivel y edad de los estudiantes de la muestra.

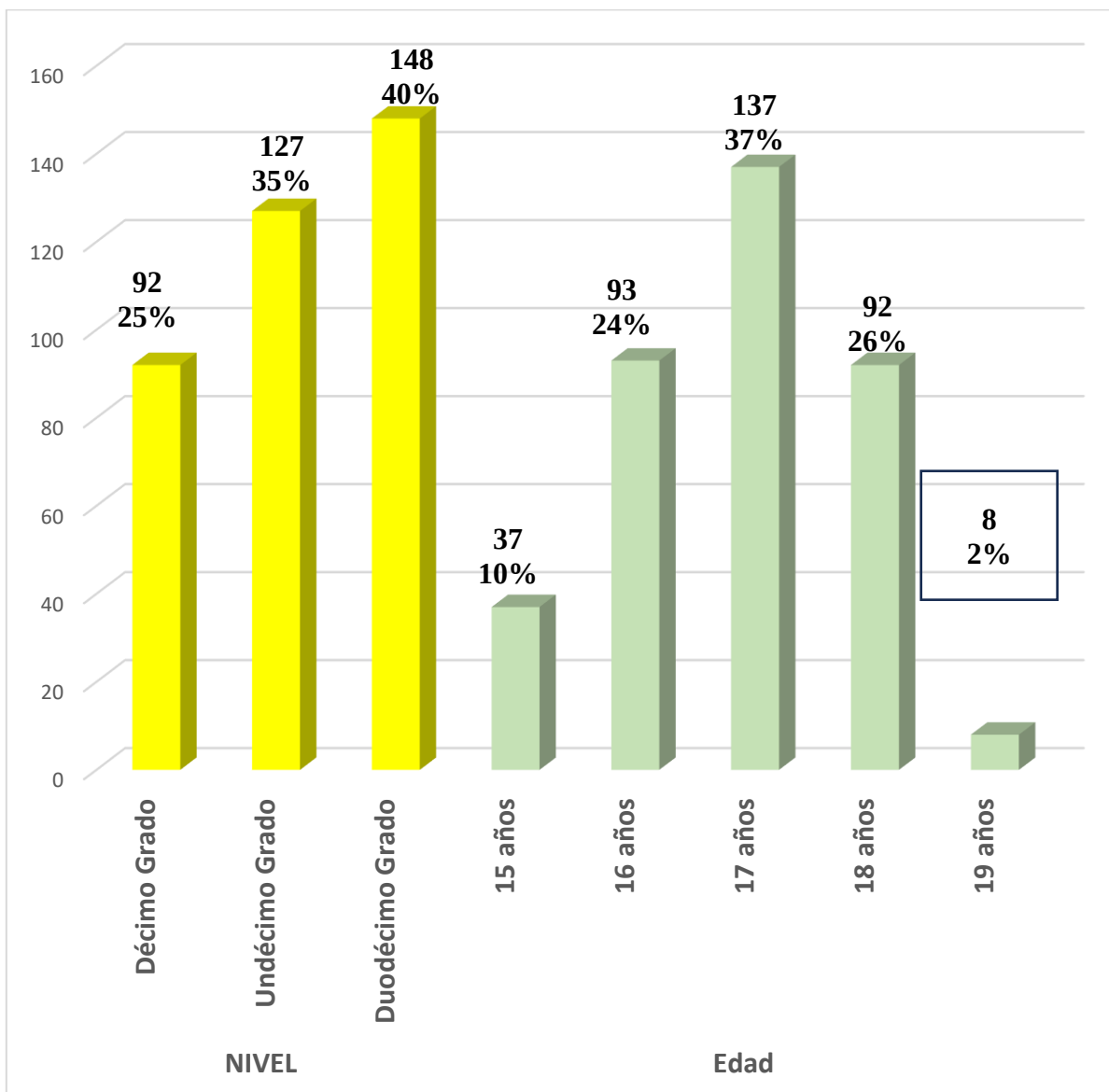
NIVEL	CANTIDAD	PORCENTAJE
Décimo Grado	92	25%
Undécimo Grado	127	35%
Duodécimo Grado	148	40%
TOTAL	367	100%

EDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
15 años	37	10%
16 años	93	24%
17 años	137	37%
18 años	92	26%
19 años	8	2%
TOTAL	367	100%

Nota. Estudiantes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 15

Nivel y Edad de los Estudiantes de la muestra.



El análisis de las variables de nivel académico y edad permite establecer el perfil del estudiantado en los siete Colegios Oficiales de Panamá Oeste, proporcionando un contexto vital para comprender la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje bajo estudio.

La muestra presenta una representatividad ascendente conforme avanza el nivel escolar. El **40% (148 estudiantes)** pertenece al Duodécimo Grado, seguido por un **35% (127)** en Undécimo y un **25% (92)** en Décimo Grado. Esta distribución es metodológicamente valiosa, ya que otorga mayor peso a los estudiantes de los niveles superiores, quienes poseen una trayectoria más extensa en el centro educativo y, por lo tanto, una perspectiva más crítica y madura sobre la gestión escolar y el desempeño de sus docentes.

En cuanto a la edad, se observa una concentración significativa en el rango de los **16 a 18 años**, que acumula el **87%** de la muestra total. El grupo mayoritario es el de **17 años (37%)**, lo cual es consistente con la alta frecuencia de estudiantes en Duodécimo y Undécimo Grado.

Tabla 20

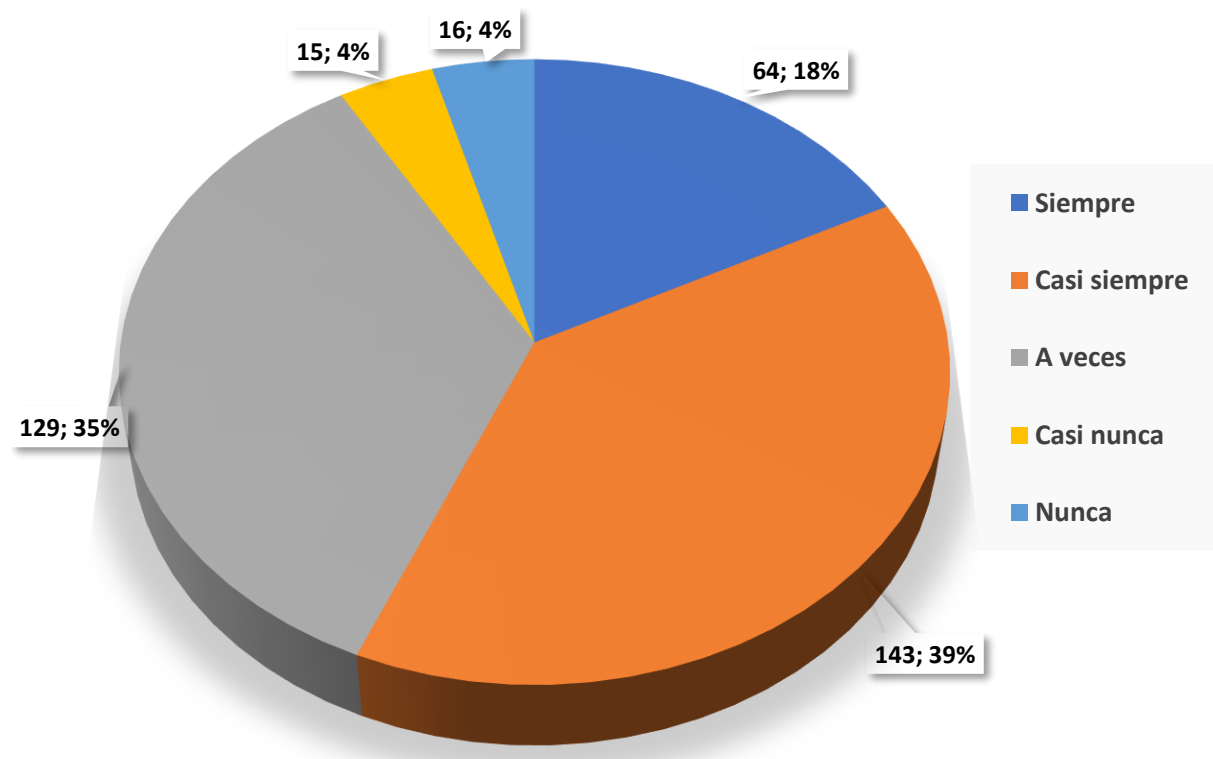
Nivel de respeto entre estudiantes y profesores. (Gestión de conflictos).

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	64	17%
Casi siempre	143	39%
A veces	129	35%
Casi nunca	15	4%
Nunca	16	5%
TOTAL	367	100%

Nota. Estudiantes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 16

Nivel de respeto entre estudiantes y profesores. (Gestión de conflictos).



Los resultados mostrados en la Tabla 20 sobre los estudiantes de los siete colegios de Educación Media en Panamá Oeste, muestran una tendencia predominantemente positiva, aunque con matices de alerta. El **39%** de los encuestados manifiesta que "Casi siempre" existe respeto entre ambos actores, mientras que un **17%** asegura que esto ocurre "Siempre". Al consolidar estas categorías, se obtiene un **56%** de aprobación. No obstante, destaca un significativo **35%** que percibe que este respeto se da únicamente "A veces", lo que sitúa a un tercio de la población estudiantil en una zona de ambigüedad relacional. Las categorías negativas ("Casi nunca" y "Nunca") representan un **9%** acumulado.

Tabla 21

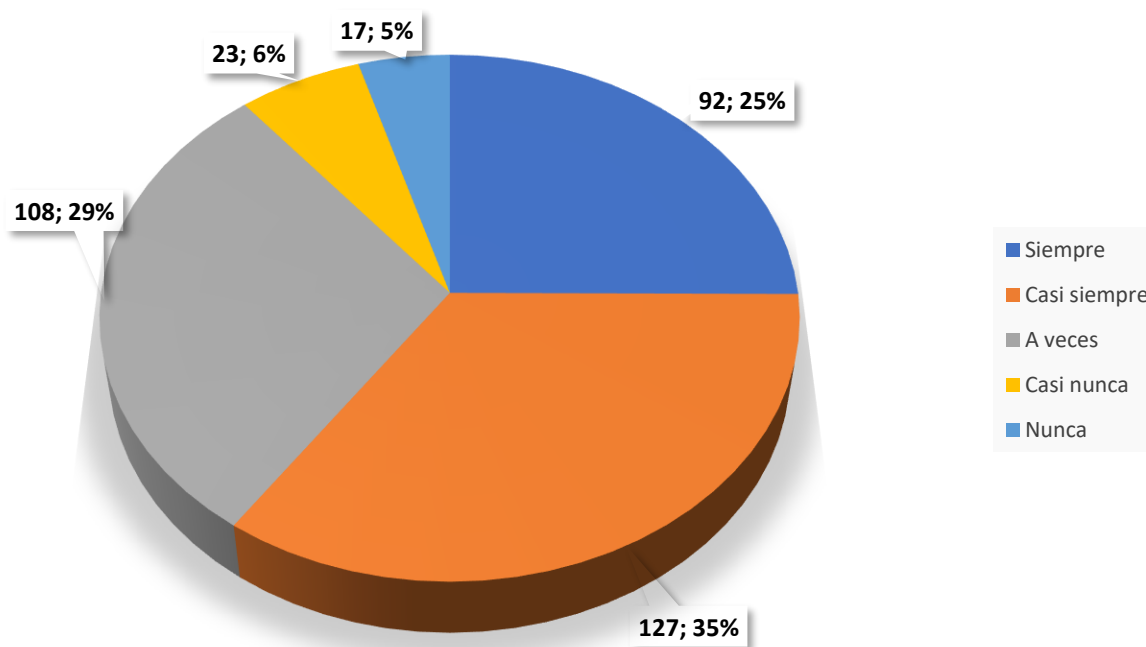
Nivel de resolución de conflictos por las autoridades. (Gestión de conflictos)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	92	25%
Casi siempre	127	35%
A veces	108	29%
Casi nunca	23	6%
Nunca	17	5%
TOTAL	367	100%

Nota. Estudiantes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 17

Nivel de resolución de conflictos por las autoridades. (Gestión de conflictos)



De acuerdo a la tabla 22 la percepción de los estudiantes de educación media en Panamá Oeste, existe una opinión mayoritariamente favorable sobre la capacidad de respuesta de las autoridades escolares. El **35% (127 estudiantes)** considera que los conflictos se resuelven "Casi siempre" con rapidez, sumado a un **25% (92 estudiantes)** que afirma que esto ocurre "Siempre". No obstante, resalta un **29% (108 estudiantes)** que percibe que la intervención es oportuna solo "A veces", mientras que un **11%** acumulado califica la gestión como lenta o inexistente ("Casi nunca" y "Nunca").

Tabla 22

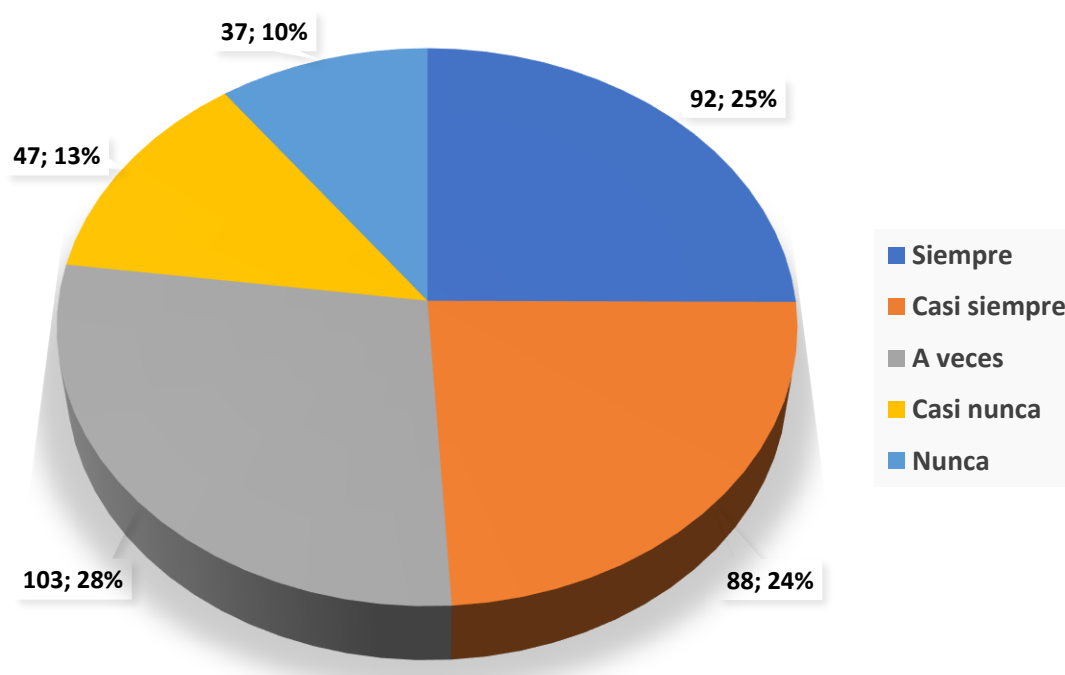
Claridad y aplicación de reglas de disciplina. (Reglamento interno)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	92	25%
Casi siempre	88	24%
A veces	103	28%
Casi nunca	47	13%
Nunca	37	10%
TOTAL	367	100%

Nota. Estudiantes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 18

Claridad y aplicación de reglas de disciplina. (Reglamento interno)



Los datos recolectados en la Tabla 22 sobre los estudiantes en los siete centros de educación media de Panamá Oeste, revelan una percepción de polarización y ambigüedad normativa. Aunque un **49%** acumulado opina que las reglas se aplican con equidad ("Siempre" 25% y "Casi siempre" 24%), existe un **51%** de la muestra que manifiesta insatisfacción o duda. De este grupo, el **28%** indica que la disciplina es justa solo "A veces", mientras que un preocupante **23%** afirma que "Casi nunca" o "Nunca" se aplican las reglas por igual a todos los estudiantes.

La **gestión escolar** efectiva se sustenta en la transparencia y la predictibilidad de las normas. El hecho de que más de la mitad de los estudiantes perciba inconsistencia en la aplicación del reglamento interno sugiere un estilo de liderazgo administrativo **discrecional**.

Tabla 23

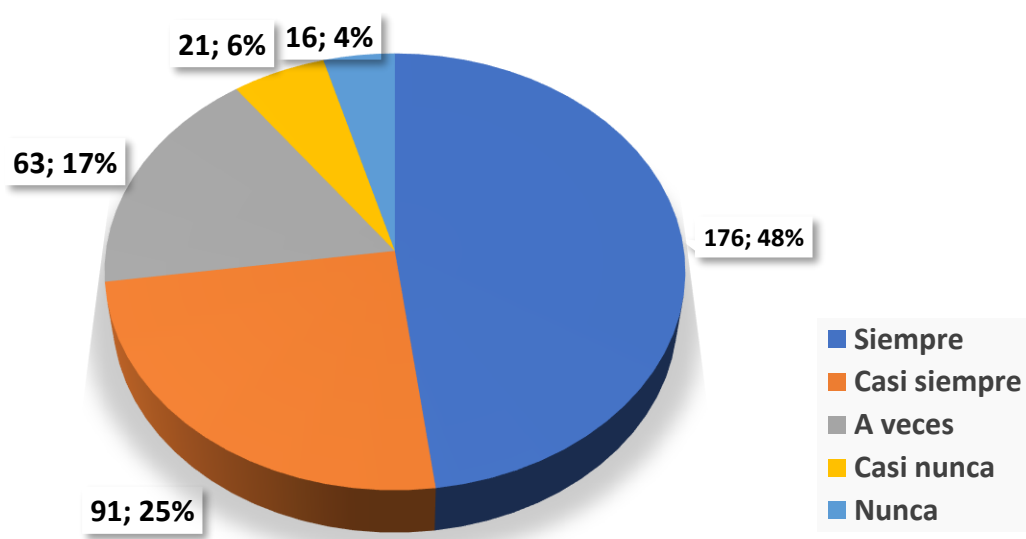
Seguridad y Protección dentro de las instalaciones del colegio. (Clima de convivencia).

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	176	48%
Casi siempre	91	25%
A veces	63	17%
Casi nunca	21	6%
Nunca	16	4%
TOTAL	367	100%

Nota. Estudiantes encuestados de siete Colegios Medios oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 19

Seguridad y protección dentro de las instalaciones del colegio. (Clima de convivencia)



En la Tabla 23 se observa una percepción altamente positiva en cuanto a la seguridad personal. El **48%** de los estudiantes afirma sentirse "Siempre" seguro, lo que sumado al **25%** de "Casi siempre", arroja un **73% de aprobación**. Solo un **10%** acumulado se sitúa en las categorías negativas (Casi nunca y nunca). Sin embargo, un 17% se ubicó en el nivel del criterio "A veces". Este indicador sugiere que, a pesar de los desafíos externos en la Región de Panamá Oeste, los centros educativos logran constituirse como **"territorios de paz"** o refugios seguros para el adolescente.

Tabla 24

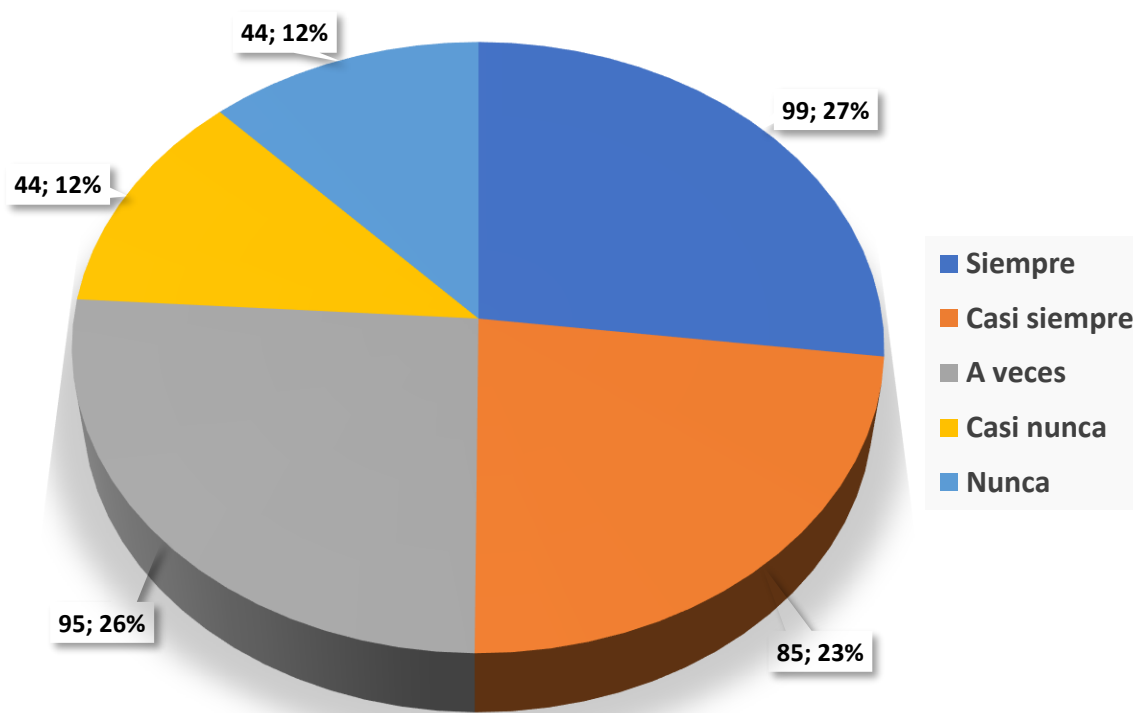
Visibilidad del director en el colegio. (Supervisión)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	99	27%
Casi siempre	85	23%
A veces	95	26%
Casi nunca	44	12%
Nunca	44	12%
TOTAL	367	100%

Nota. Estudiantes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de La Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 20

Visibilidad del director en el colegio. (Supervisión)



De acuerdo a la Tabla 24 la percepción sobre la presencia del director/a o subdirector/a está visible y atento a lo que sucede en el colegio. El **50%** de los estudiantes percibe una presencia constante (Siempre/Casi siempre), pero un preocupante **50%** restante se divide entre quienes la perciben "A veces" (**26%**) o de forma deficiente (**24%** en Casi nunca/Nunca). Existe un quiebre en el **liderazgo de proximidad**. Una gestión administrativa donde el 50% del estudiantado no percibe a su líder como "atento y visible" tiende a la burocratización. La falta de visibilidad directiva debilita el control social y puede ser interpretada por el alumno.

PERCEPCIÓN DE RECURSOS Y PROCESO DE ENSEÑANZA: Relación con la Gestión Administrativa y Pedagógica

Tabla 25

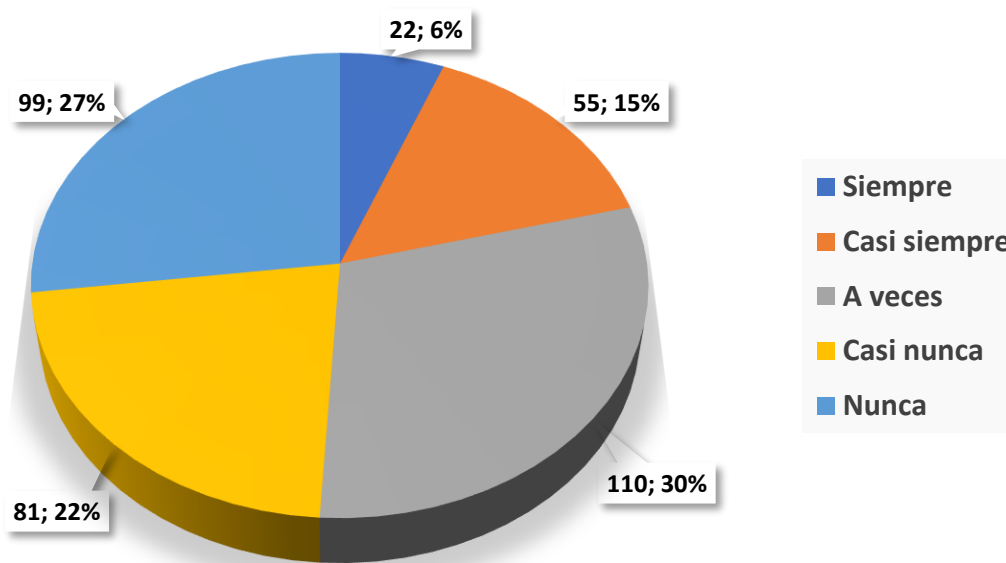
Condiciones de las aulas y el mobiliario. (Eficacia en recursos)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	22	6%
Casi siempre	55	15%
A veces	110	30%
Casi nunca	81	22%
Nunca	99	27%
TOTAL	367	100%

Nota. Estudiantes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 21

Condiciones de las aulas y el mobiliario. (Eficacia en recursos)



La Tabla 25 describe la opinión sobre las aulas y el mobiliario están en buenas condiciones para que podamos aprender. El **49%** de los estudiantes califica negativamente el estado de las aulas y el mobiliario ("Casi nunca" 22% y "Nunca" 27%). Si sumamos el 30% que opina que están bien solo "A veces", tenemos que **casi el 80%** de la muestra percibe **deficiencias en el entorno físico**. Solo un exiguo **6%** está plenamente satisfecho. Aquí se evidencia una **crisis de eficacia en la gestión de recursos**. La infraestructura no es solo un tema estético. Un entorno deteriorado envía un mensaje de baja valoración hacia el estudiante y el docente.

Tabla 26

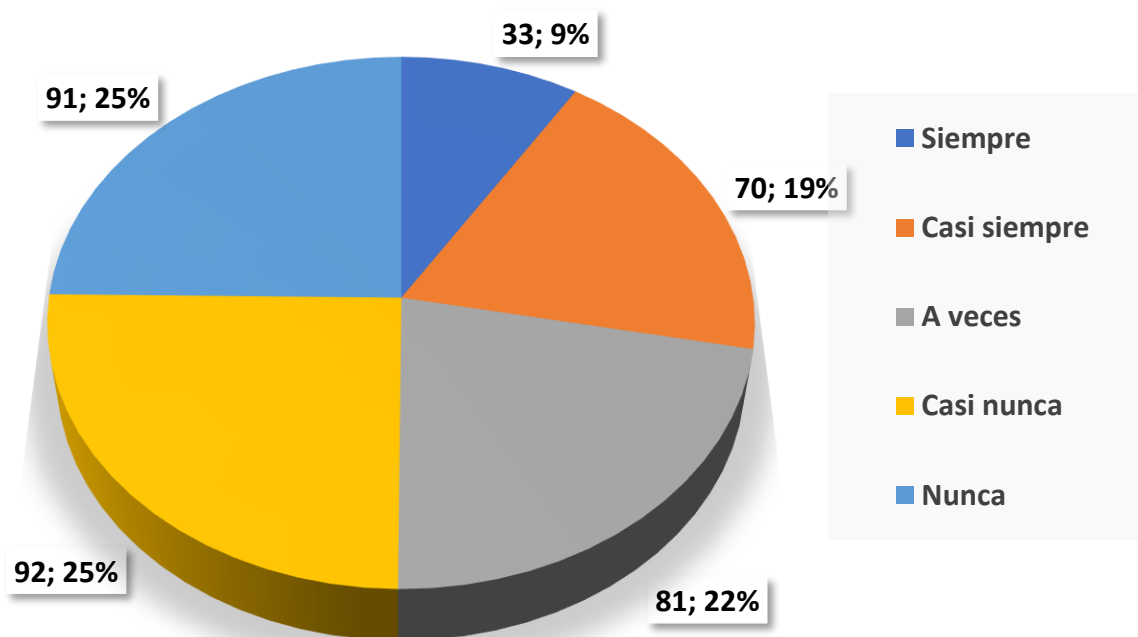
Dotación de libros, materiales y tecnología para las clases. (Eficacia en recursos)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	33	9%
Casi siempre	70	19%
A veces	81	22%
Casi nunca	92	25%
Nunca	91	25%
TOTAL	367	100%

Nota. Estudiantes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 22

Dotación de libros, materiales y tecnología para las clases. (Eficacia en recursos)



Los datos de la Tabla 26 revelan una **brecha digital y de recursos crítica**. El **50%** de los estudiantes afirma que "Casi nunca" o "Nunca" disponen de libros, materiales o tecnología suficiente. Si se suma el **22%** que solo cuenta con ellos "A veces", tenemos que el **72%** de la muestra percibe una carencia persistente en herramientas básicas para el aprendizaje. Existe una desconexión entre las políticas de innovación educativa y la realidad operativa de los colegios de Panamá Oeste. La falta de internet y computadoras limita la implementación de **metodologías activas** y obliga al docente a retornar a modelos tradicionales por falta de soporte técnico. Esta es una falla directa de la **gestión administrativa de recursos**.

Tabla 27

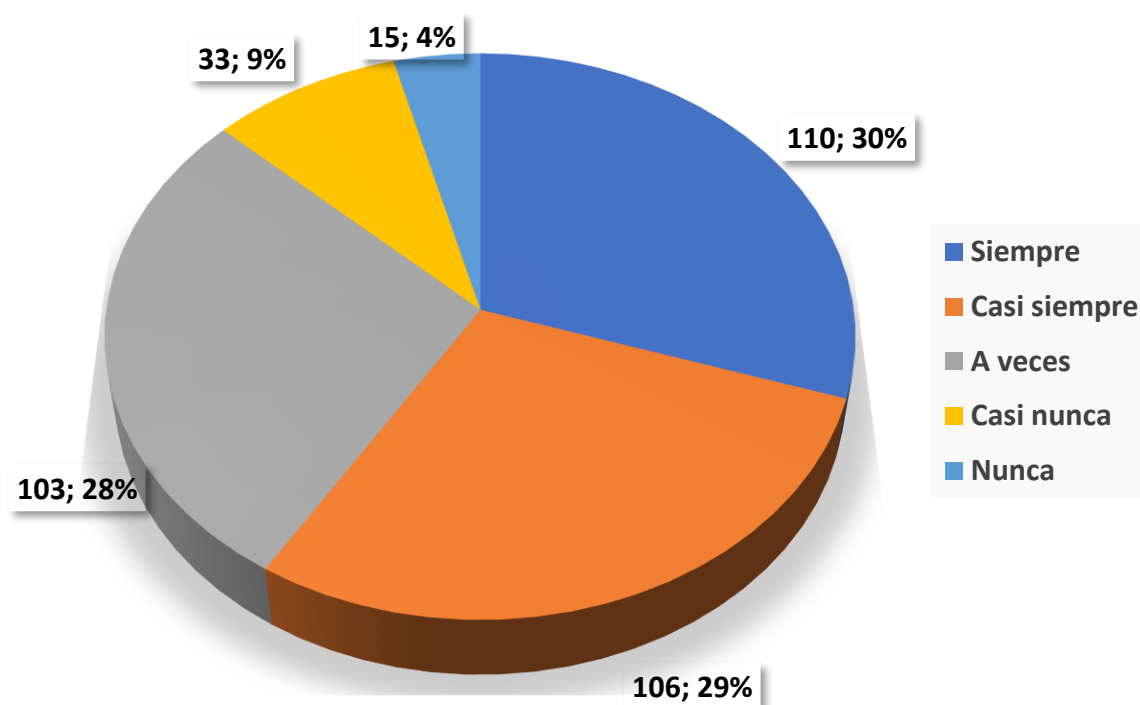
Variedad de métodos de enseñanza. (Práctica pedagógica)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	110	30%
Casi siempre	106	29%
A veces	103	28%
Casi nunca	33	9%
Nunca	15	4%
TOTAL	367	100%

Nota. Estudiantes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 23

Variedad de métodos de enseñanza. (Práctica pedagógica)



Los datos de la Tabla 27 reflejan que, a pesar de la falta de recursos, el **59%** de los estudiantes percibe que sus profesores "Siempre" o "Casi siempre" utilizan métodos variados. Solo un **13%** considera que la práctica pedagógica es monótona. Mientras que el 28% opinan que a veces los profesores utilizan métodos de enseñanza variados que me ayudan a entender mejor los temas. Esto demuestra que el cuerpo docente está realizando un esfuerzo por innovar con los recursos limitados que posee. La variabilidad metodológica es un indicador de **compromiso docente**, lo que mitiga el impacto negativo de la falta de tecnología mencionada en el punto anterior.

Tabla 28

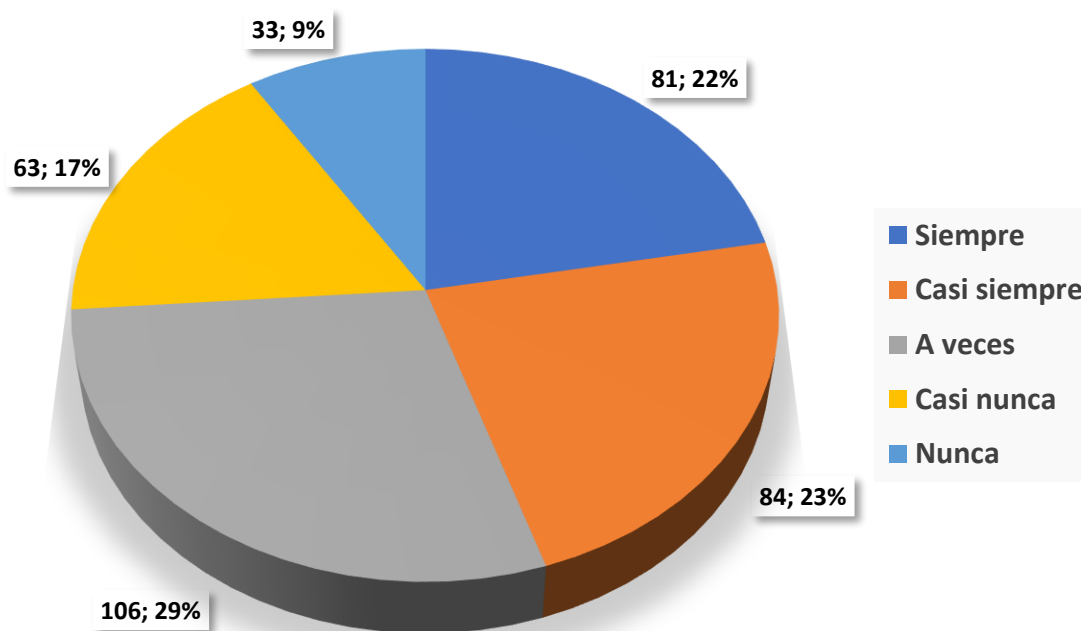
Valoración estudiantil sobre la contextualización y utilidad futura de los temas de clase. (Planificación didáctica/Significado).

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	81	22%
Casi siempre	84	23%
A veces	106	29%
Casi nunca	63	17%
Nunca	33	9%
TOTAL	367	100%

Nota. Estudiantes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 24

Valoración estudiantil sobre la contextualización y utilidad futura de los temas de clase (Planificación didáctica/Significado)



Los datos de la Tabla 28 muestran que la percepción sobre la utilidad práctica de lo aprendido es moderada. Un **45%** siente que se explica la relación con su futuro "Siempre/Casi siempre", pero el grupo mayoritario (**29%**) solo lo percibe "A veces". Por su parte el **26%** (casi nunca y nunca) afirman que los profesores explican cómo se relacionan los temas de la clase con mi vida real y mi futuro. Este dato justifica la necesidad de implementar los **Proyectos Pedagógicos de Aula (PPA)**. El hecho de que un tercio de los estudiantes solo encuentre sentido a las clases de forma intermitente indica que la planificación didáctica aún es fragmentada y poco contextualizada.

Tabla 29

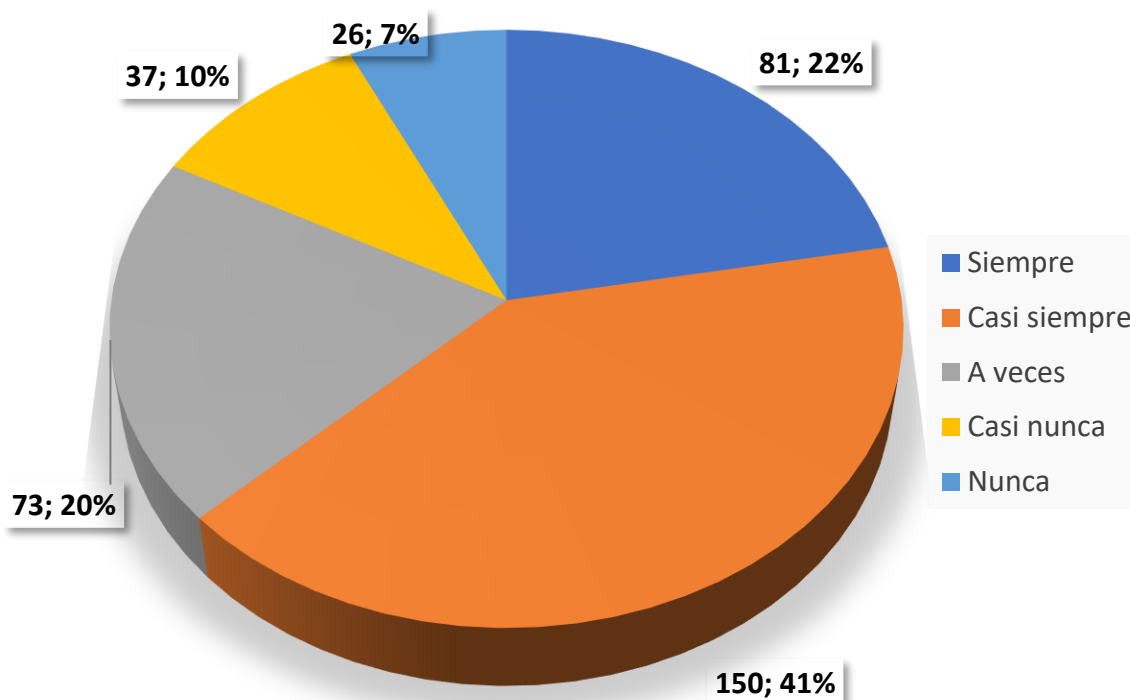
Eficiencia y organización del tiempo de clase. (Organización del tiempo)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	81	22%
Casi siempre	150	41%
A veces	73	20%
Casi nunca	37	10%
Nunca	26	7%
TOTAL	367	100%

Nota. Estudiantes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 25

Eficiencia y organización del tiempo de clase. (Organización del tiempo)



Como se muestra en la Tabla 29, la gestión del tiempo es una fortaleza relativa. El 63% de los estudiantes considera que el tiempo se utiliza bien ("Siempre" y "Casi siempre"). Solo un 17% percibe desorganización o interrupciones frecuentes. Por otro lado, el 20% de la muestra señala que "A Veces" el tiempo en el colegio se utiliza bien, y las clases no se interrumpen por falta de organización. En síntesis, una buena organización del tiempo es reflejo de una gestión administrativa operativa eficiente. Indica que los horarios se cumplen y que las ausencias docentes o eventos extracurriculares no están canibalizando las horas de instrucción efectiva.

PERCEPCIÓN DE RESULTADOS (Proceso de Aprendizaje)

Tabla 30

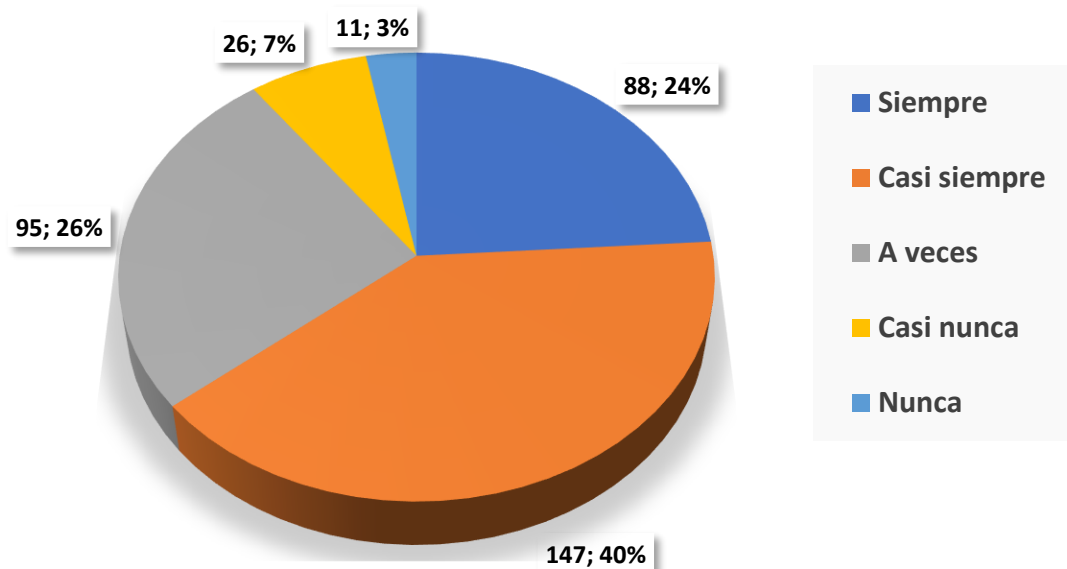
Relación entre el esfuerzo académico y el rendimiento escolar. (Indicador de Aprobación/Rendimiento)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	88	24%
Casi siempre	147	40%
A veces	95	26%
Casi nunca	26	7%
Nunca	11	3%
TOTAL	367	100%

Nota. Estudiantes encuestados de siete colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 26

Relación entre el esfuerzo académico y el rendimiento escolar. (Indicador de Aprobación /Rendimiento)



Los datos que se muestran en la Tabla 30 acerca de si siente que el esfuerzo que hace en sus estudios se ve reflejado en las buenas calificaciones, el **64%** de los estudiantes siente que su esfuerzo se traduce en calificaciones (Casi siempre 40% y Siempre 24%). No obstante, un **26%** siente que esta relación es inconstante ("A veces"). Así mismo el 10% (casi nunca 7% y Nunca 3%) no siente que el esfuerzo que hace en sus estudios se ve reflejado en las buenas calificaciones. La mayoría de los estudiantes experimenta una sensación de **autoeficacia**. Sin embargo, ese 26% que solo ve resultados "A veces" puede ser la población en riesgo de desmotivación o **rezago escolar**. La gestión escolar debe enfocarse en este grupo para asegurar que la evaluación sea justa y verdaderamente formativa.

Tabla 31

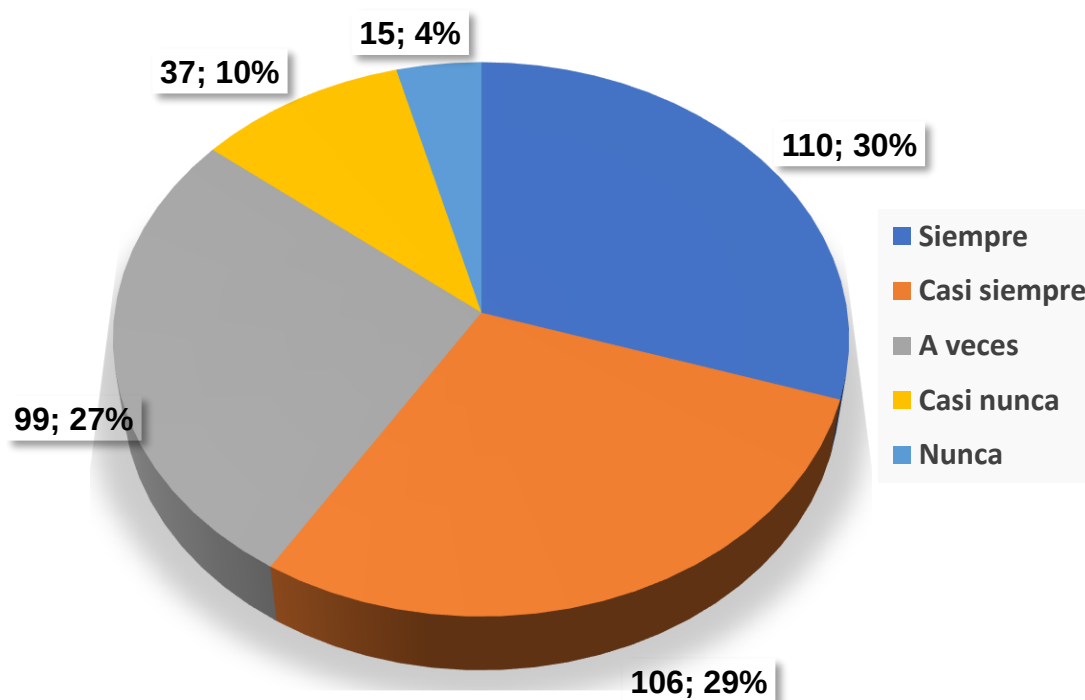
Pertinencia de las habilidades adquiridas (Indicador de Aprendizaje Significativo)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	110	30%
Casi siempre	106	29%
A veces	99	27%
Casi nunca	37	10%
Nunca	15	4%
TOTAL	367	100%

Nota. Estudiantes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 27

Pertinencia de las habilidades adquiridas. (Indicador de Aprendizaje Significativo)



De acuerdo a los datos de la Tabla 31 se puede decir que existe una percepción optimista sobre la relevancia de los aprendizajes. El **59%** de los estudiantes encuestados manifiesta que "Siempre" (**30%**) o "Casi siempre" (**29%**) siente que adquiere habilidades útiles para su futuro. No obstante, un **27%** se mantiene en la categoría "A veces", lo que sugiere una desconexión parcial entre el currículo oficial y las demandas del mundo real o laboral. El **14%** restante percibe poca o nula utilidad en los contenidos recibidos. Desde la óptica del **Constructivismo Social**, el aprendizaje solo es significativo cuando el sujeto le otorga un sentido funcional. Que casi un 60% vea utilidad en sus estudios es un indicador de éxito para la gestión pedagógica de los colegios de Panamá Oeste.

Tabla 32

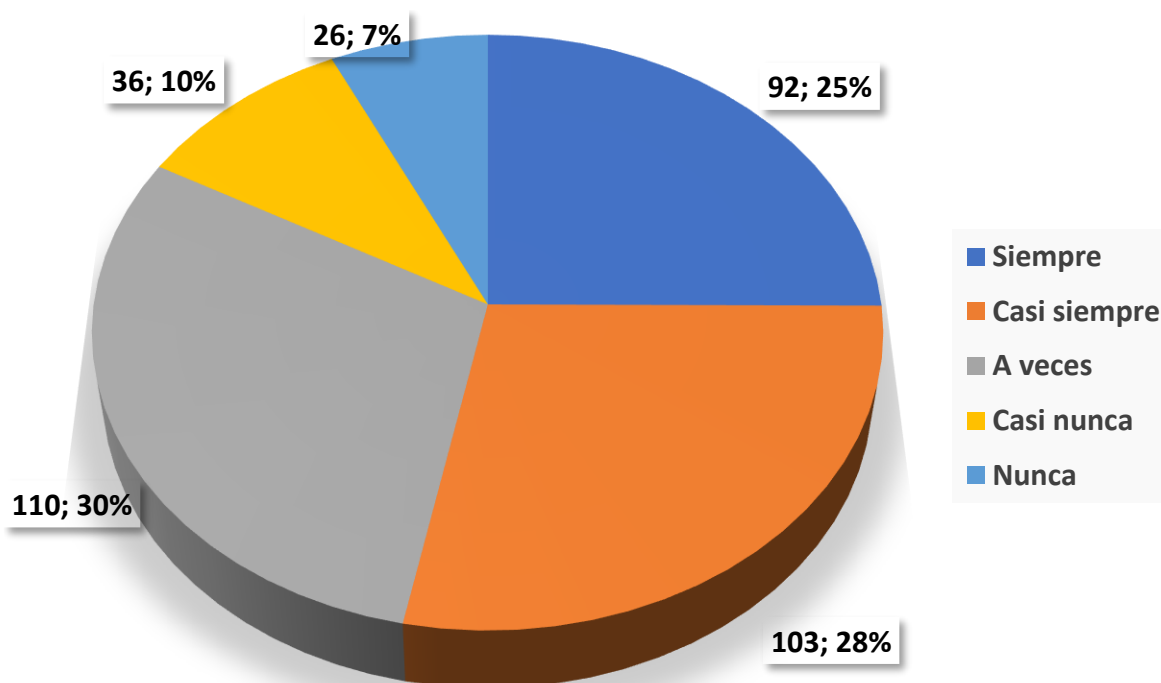
Efectividad y claridad de la retroalimentación docente. (Evaluación Formativa)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	92	25%
Casi siempre	103	28%
A veces	110	30%
Casi nunca	36	10%
Nunca	26	7%
TOTAL	367	100%

Nota. Estudiantes encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 28

Efectividad y claridad de la retroalimentación docente. (Evaluación Formativa)



De acuerdo a los datos de la Tabla 32, la práctica de la **evaluación formativa** muestra un comportamiento distribuido, pero con una tendencia a la intermitencia. El grupo mayoritario de estudiantes (**30%**) indica que recibe retroalimentación clara sobre sus errores solo "A veces". Al sumar las categorías positivas ("Siempre" y "Casi siempre"), se alcanza un **53%**, mientras que un **17%** percibe una carencia de este proceso reflexivo ("Casi nunca" y "Nunca"). La retroalimentación es el corazón de la mejora continua. El hecho de que la respuesta predominante sea "A veces" revela una debilidad en la **gestión de la evaluación**. Sugiere que los docentes podrían estar más enfocados en la calificación (sumativa) que en el proceso de corregir y reorientar el aprendizaje (formativa).

**ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE NIVEL MEDIO, DE SIETE (7)
COLEGIOS MEDIOS DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ OESTE.**

ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE NIVEL MEDIO. DATOS GENERALES

Tabla 33

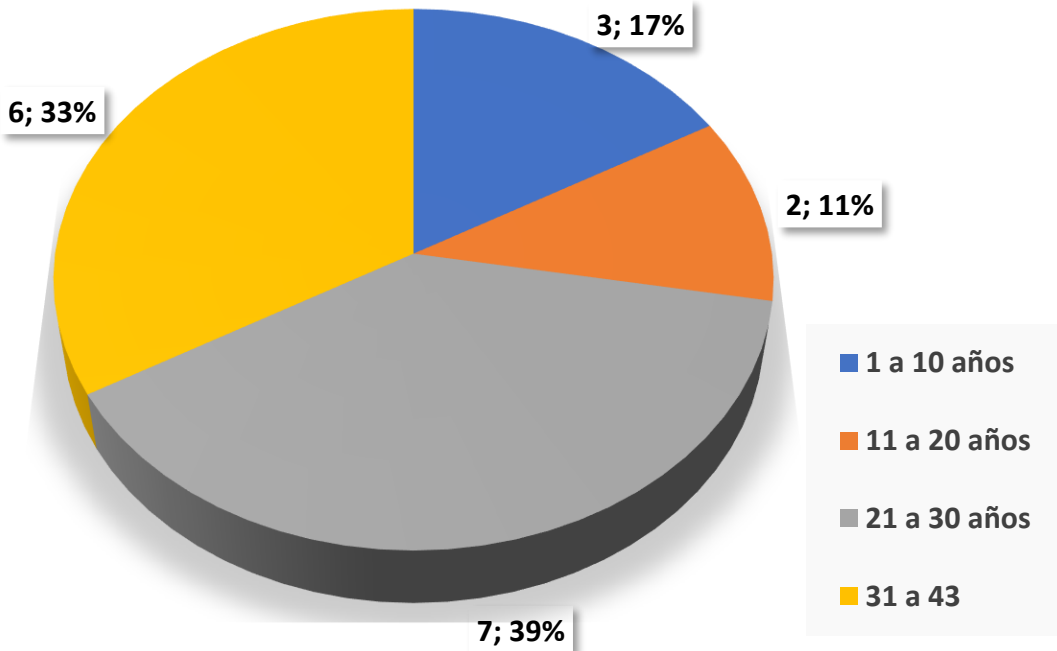
Años de Experiencia

RANGO DE EXPERIENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 10 años	3	17%
11 a 20 años	2	11%
21 a 30 años	7	39%
31 a 43	6	33%
TOTAL	18	100%

Nota. Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 29

Años de Experiencia



La Tabla 33 muestra los rangos de experiencias de los directores. En este sentido, la muestra de 18 directivos revela un cuerpo de liderazgo altamente experimentado. El **39%** de los directivos posee entre **21 y 43 años de servicio**, mientras que 33% de la muestra se ubica en de 31 a 43 años. Solo un **17%** cuenta con menos de 10 años de experiencia. Así mismo, un 11% se ubica entre los 11 a 20 años de servicios. Esta alta trayectoria sugiere un liderazgo basado en la experiencia empírica y el conocimiento profundo del sistema educativo panameño.

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA (Liderazgo Curricular)

Tabla 34

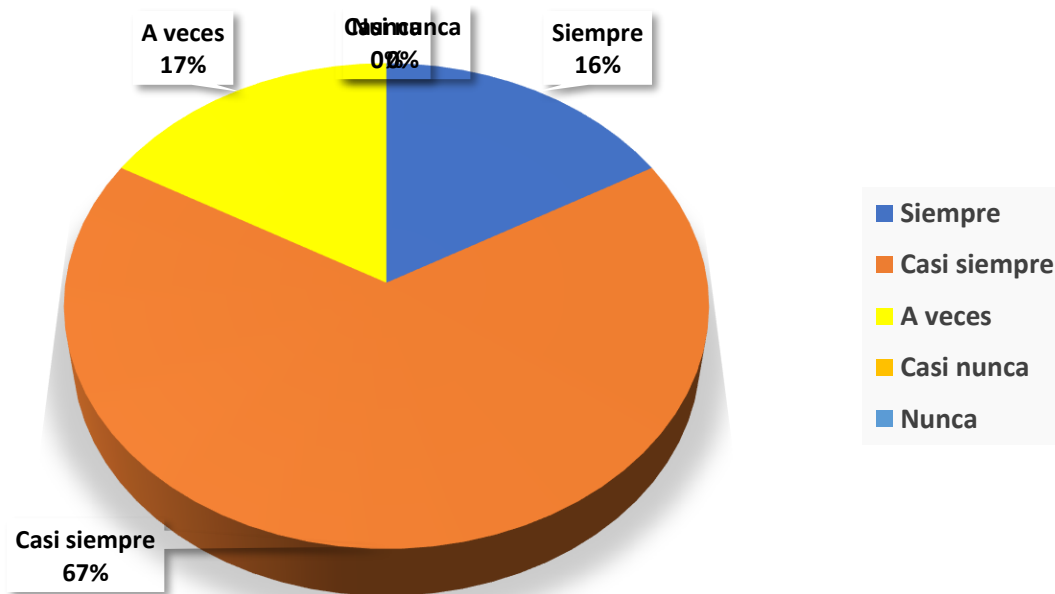
Supervisión y acompañamiento en el aula. (Supervisión/Acompañamiento)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	17%
Casi siempre	12	66%
A veces	3	17%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Nota. Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 30

Supervisión y acompañamiento en el aula. (Supervisión/Acompañamiento)



Los datos presentados en la Tabla 34 revelan que el **83%** de los directivos encuestados asegura realizar procesos de supervisión y acompañamiento en el aula de manera frecuente ("Casi siempre" 66% y "Siempre" 17%). Un **17%** manifiesta hacerlo solo "A veces", y es notable que ningún directivo reconoce una ausencia de esta práctica. Así mismo los criterios casi nunca y nunca no fueron seleccionados representando el 0% de la muestra. Desde la perspectiva del liderazgo instruccional, la supervisión no debe verse como un acto de fiscalización, sino como un acompañamiento para la mejora. El hecho de que la gran mayoría declare cumplir con esta frecuencia trimestral indica que existe una estructura de monitoreo formal establecida en la Región de Panamá Oeste.

Tabla 35

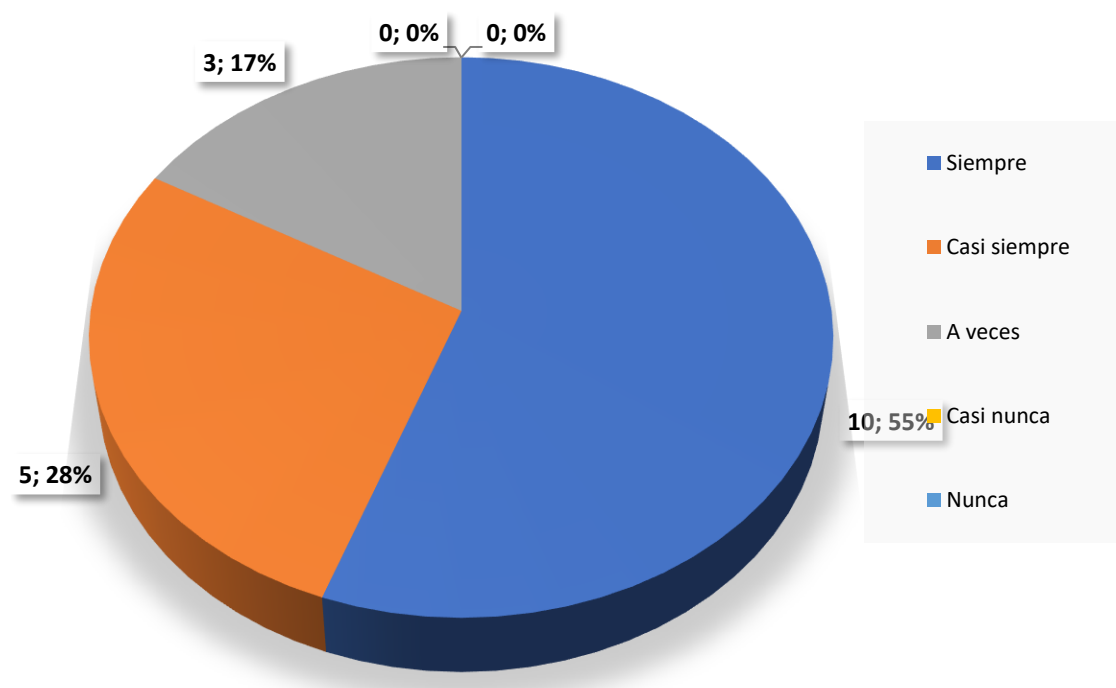
Uso de resultados académicos para la mejora curricular. (Uso de resultados)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	55%
Casi siempre	5	28%
A veces	3	17%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Nota. Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 31

Uso de resultados académicos para la mejora curricular. (Uso de resultados)



Acerca de los datos de la Tabla 35 referente a, si utilizo activamente los resultados académicos (notas, pruebas estandarizadas) para planificar estrategias de mejora curricular, el **55%** de los líderes educativos afirma utilizar activamente las calificaciones y pruebas estandarizadas para planificar estrategias de mejora curricular, mientras que el 28% de la muestra también afirma utilizar activamente los resultados académicos (notas, pruebas estandarizadas) para planificar estrategias de mejora curricular. Un 17% se ubicó en el criterio “A veces”. Finalmente, los criterios casi nunca y nunca no fueron seleccionados representando el 0% de la muestra. Este resultado es altamente positivo para la gestión educativa, ya que demuestra una cultura de **toma de decisiones basada en evidencia**. El directivo no solo cumple con la recolección de notas, sino que las transforma en insumos para la planificación.

Tabla 36

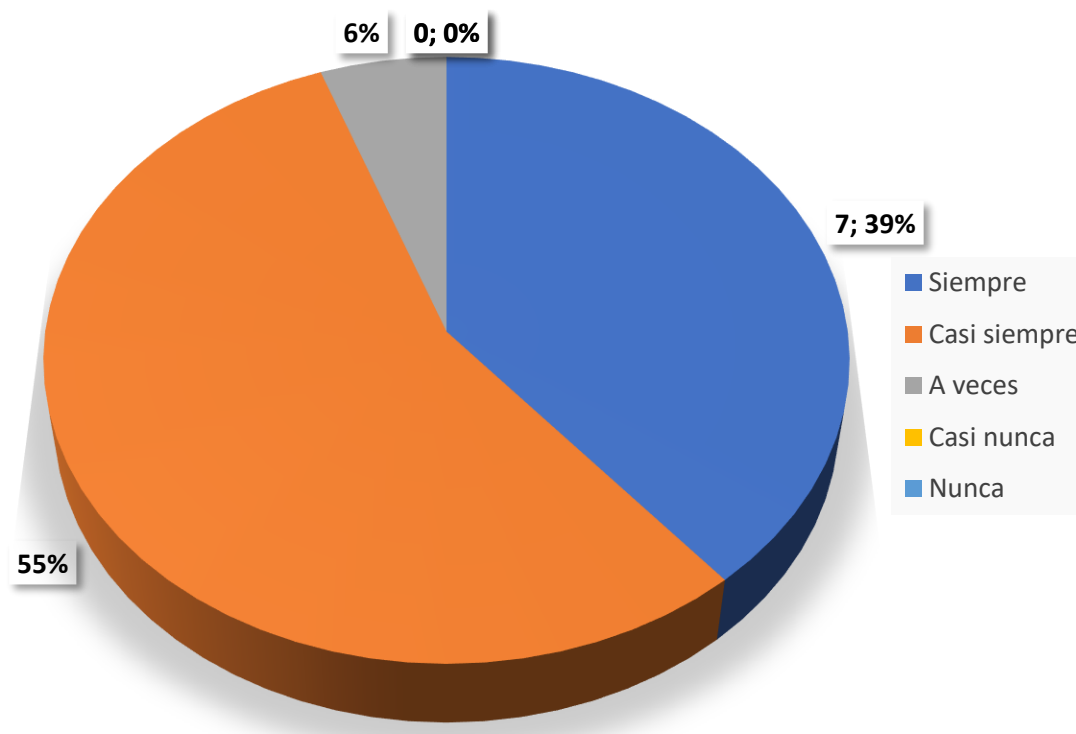
Gestión de oportunidades de desarrollo profesional. (Desarrollo profesional)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	39%
Casi siempre	10	55%
A veces	1	6%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Nota. Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 32

Gestión de oportunidades de desarrollo profesional. (Desarrollo profesional)



La frecuencia presentada en la Tabla 36 muestra que el 94 (“siempre” 55% y 39%) de los directivos sostiene que promueve y gestiona con regularidad oportunidades de desarrollo profesional, como talleres y seminarios, para su equipo docente. Así mismo se observa que el 5% se ubica en el criterio “A veces” y los criterios “Casi nunca” y “Nunca” no fueron seleccionados representando el 0% de la muestra. La gestión del talento humano es una prioridad percibida por el liderazgo. Este alto porcentaje indica que los centros educativos no son entes estáticos, sino que buscan la actualización constante.

Tabla 37

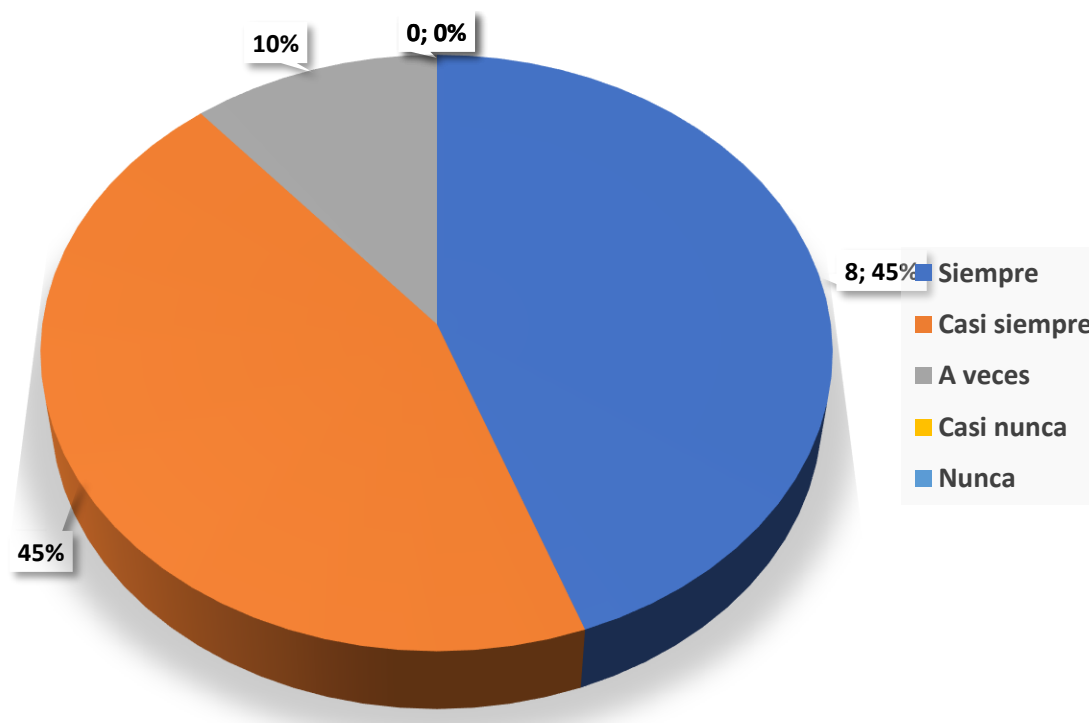
Formación continua y pertinencia curricular docente

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	45%
Casi siempre	8	45%
A veces	2	10%
Casi nunca	0	05
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Nota. Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 33

Formación continua y pertinencia curricular docente



Los datos presentados en la Tabla 37 muestra que el **90%** de los encuestados considera que la formación que promueven está alineada con las necesidades específicas de la Educación Media y los requerimientos de estudiantes y docentes. Más allá de dar talleres, los directivos perciben que existe **pertinencia** en la capacitación. La alineación reportada sugiere que la gestión administrativa intenta responder a los desafíos curriculares actuales de la región.

Tabla 38

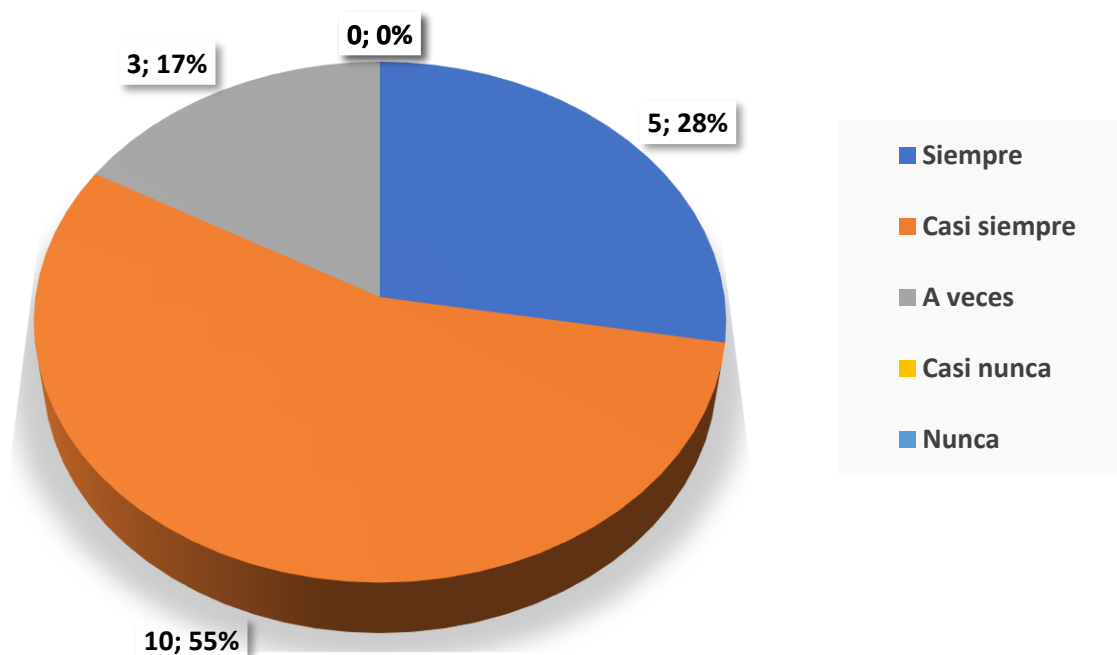
Articulación del PEC en la planificación docente (Planificación)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	28%
Casi siempre	10	55%
A veces	3	17%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Nota. Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025 .

Figura 34

Articulación del PEC en la planificación docente. (Planificación)



Según los datos presentados en la Tabla 38, acerca del ítem que se refiere a si **asegura** de que el Proyecto Educativo del Centro (PEC) sea la guía principal para la planificación didáctica de todos los docentes, el **83%** de los directivos asegura que el Proyecto Educativo del Centro (PEC) es la brújula que guía la planificación didáctica de sus docentes. Solo un **17%** admite que esta vinculación ocurre solo "A veces". Mientras que los criterios "Casi Nunca" y "Nunca" no fueron seleccionados representando el 0% de la muestra. El PEC es el documento de identidad de cada escuela. Que la gran mayoría lo utilice como eje garantiza la **unidad institucional**. Este resultado confirma que existe un orden normativo que permite que las innovaciones en el aula tengan un respaldo institucional sólido.

Tabla 39

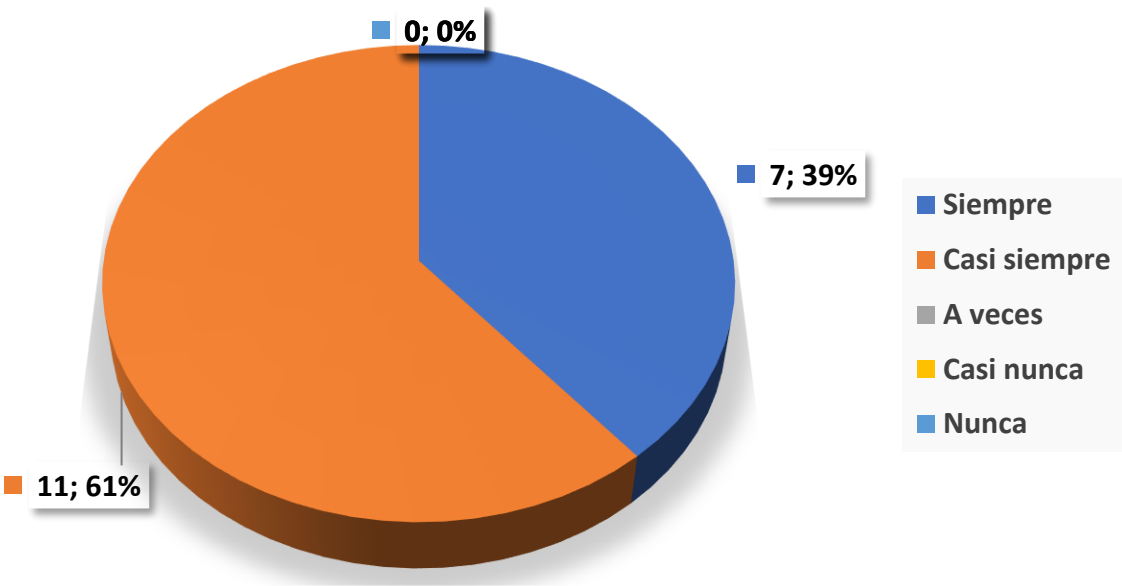
Liderazgo pedagógico y orientación de las reuniones docentes. (Práctica pedagógica)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	39%
Casi siempre	11	61%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Nota. Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 35

Liderazgo pedagógico y orientación de las reuniones docentes. (Práctica pedagógica)



Los datos ofrecidos por la frecuencia de la Tabla 39 muestran que el 100% de la muestra de los directivos afirma que sus reuniones con el equipo docente se centran en la mejora de las prácticas de enseñanza y no exclusivamente en trámites administrativos. Este es uno de los hallazgos más potentes. Rompe con el mito de que las reuniones escolares son meramente burocráticas. Que la totalidad de los líderes declare un enfoque pedagógico abre una ventana de oportunidad para la colaboración profesionales.

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA (Recursos y Finanzas)

Tabla 40

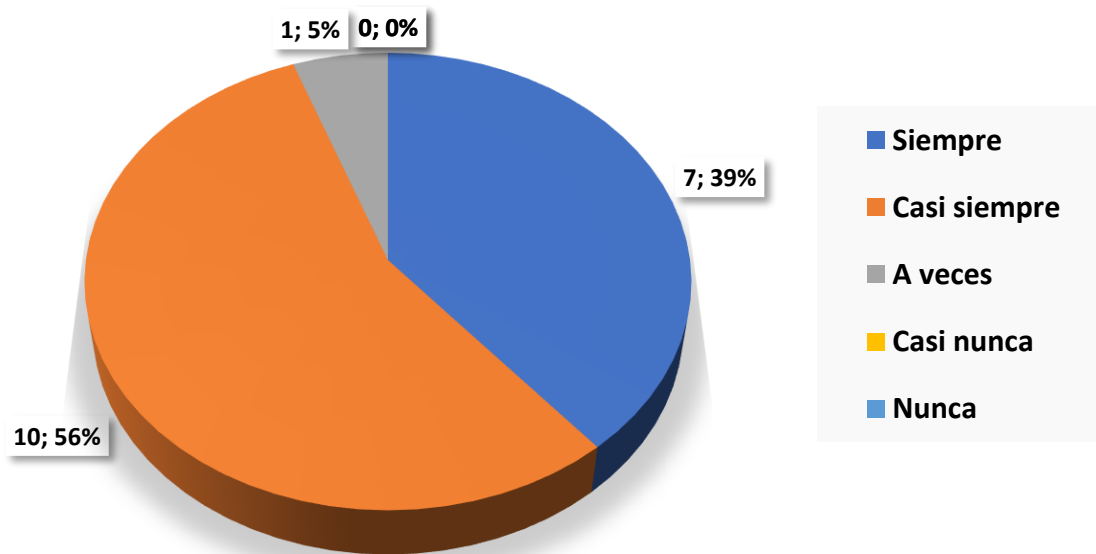
Vigencia y ajuste anual del Plan Operativo Anual

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	39%
Casi siempre	10	56%
A veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Nota. Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 36

Vigencia y ajuste anual del Plan Operativo Anual



De acuerdo con la frecuencia presentada en la Tabla 40, el **95%** de los directivos confirma la existencia y revisión anual del Plan Operativo Anual (POA) en sus instituciones. Este dato valida la **madurez administrativa** de los centros educativos en Panamá Oeste. El POA permite que los recursos y los tiempos se organicen con antelación. Para la investigación, esto significa que la implementación de una metodología activa tiene una base organizativa donde puede ser insertada de manera formal y no como una actividad improvisada.

Tabla 41

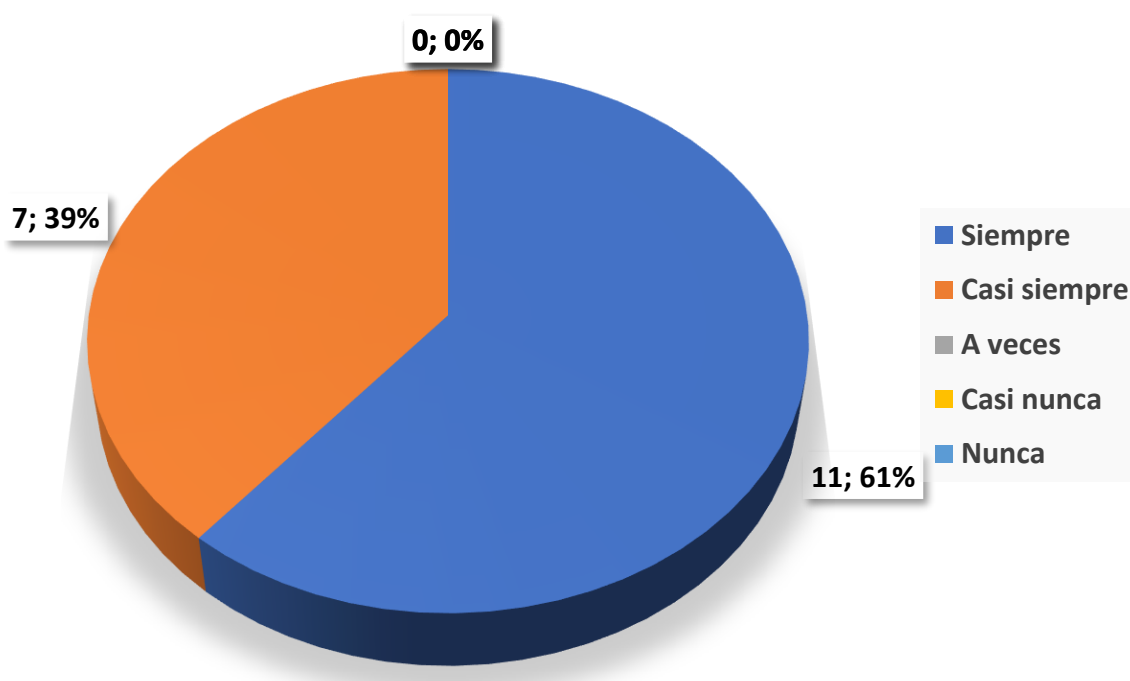
Gestión y distribución de recursos institucionales. (Eficacia en recursos)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	11	61%
Casi siempre	7	39%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Nota. Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 37

Gestión y distribución de recursos institucionales. (Eficacia en recursos)



De acuerdo a los datos de la Tabla 41 el 100% de los directivos percibe que la asignación de recursos materiales y tecnológicos es oportuna y equitativa (61% "Siempre" y 39% "Casi siempre"). No se registran opiniones en las categorías negativas o neutras. Existe una visión de optimismo administrativo absoluta por parte del liderazgo. Los directivos consideran que los recursos se gestionan con justicia y rapidez.

Tabla 42

Cumplimiento y transparencia en la presentación de informes económicos.

(Transparencia financiera)

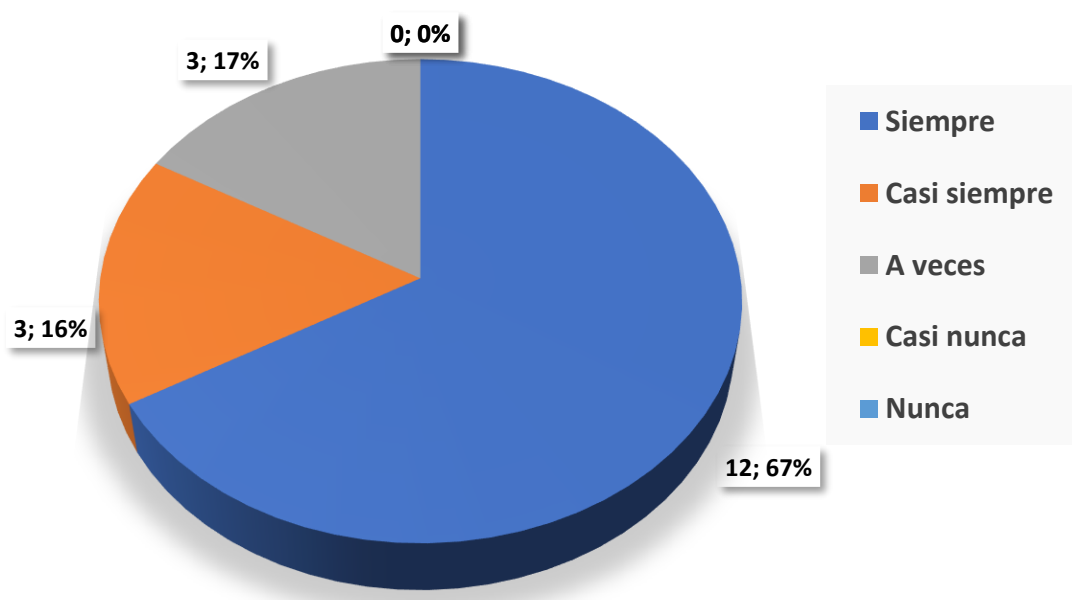
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	12	66%
Casi siempre	3	17%
A veces	3	17%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Nota. Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 38

Cumplimiento y transparencia en la presentación de informes económicos.

(Transparencia financiera)



De acuerdo a los datos de la Tabla 42, el **83%** (Siempre 66% y Casi Siempre 17%) de los directivos manifiesta realizar la rendición de cuentas (fondos de Matrícula y Bienestar) de manera transparente y puntual. Solo un **17%** admite hacerlo solo "A veces". La transparencia financiera es un pilar de la gestión pública. Estos resultados indican un alto compromiso con la normativa legal vigente. Una gestión transparente de los fondos escolares es fundamental para la sostenibilidad de cualquier institución.

Tabla 43

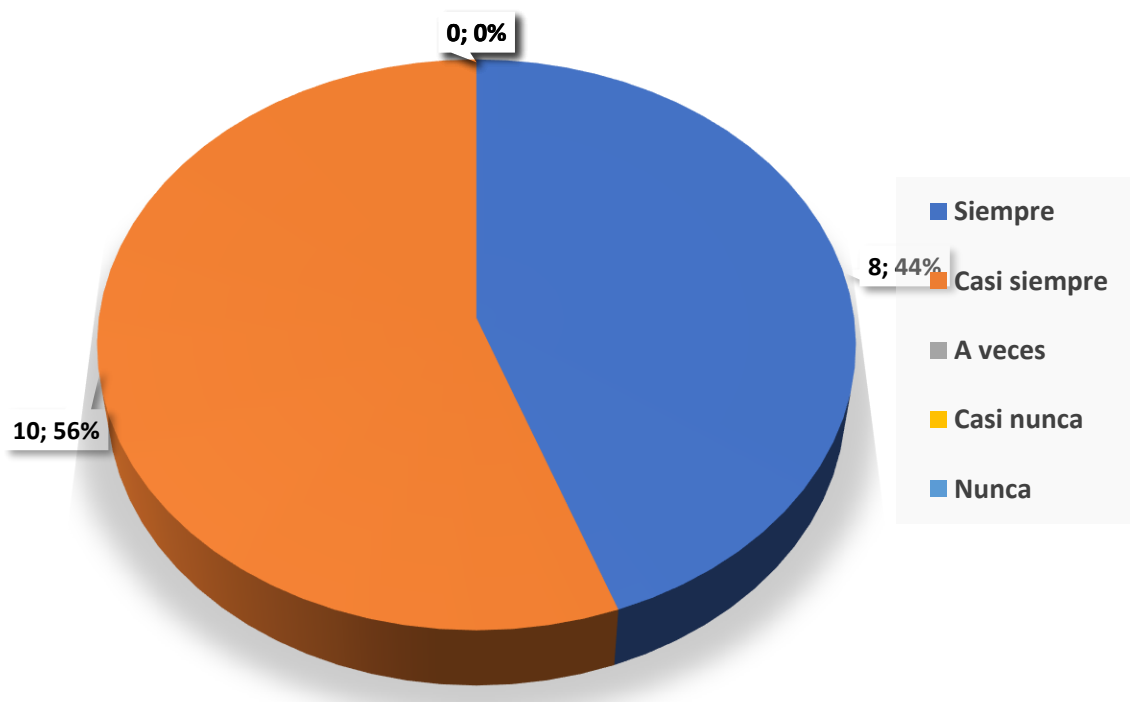
Eficiencia y control del tiempo pedagógico. (Organización del tiempo)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	44%
Casi siempre	10	56%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Nota: Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025

Figura 39

Eficiencia y control del tiempo pedagógico (Organización del tiempo)



De acuerdo a la Tabla 43, el 100% de los encuestados afirma haber implementado estrategias para asegurar el uso eficaz del tiempo, minimizando interrupciones (44% "Siempre" y 56% "Casi siempre"). Los directivos se perciben como guardianes del tiempo instructivo. Esto demuestra que en Panamá Oeste existe una fortaleza institucional en la organización de la jornada, lo cual es un requisito indispensable para que las metodologías activas funcionen sin interrupciones burocráticas.

Tabla 44

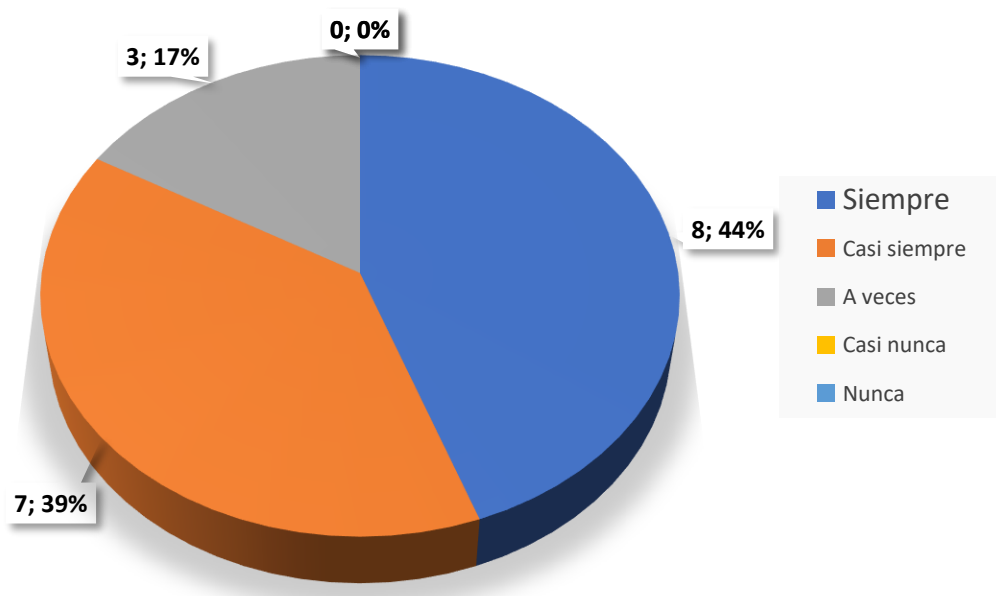
Gestión y mantenimiento de la infraestructura escola (Admón. Recursos Materiales)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	44%
Casi siempre	7	39%
A veces	3	17%
Casi nunca	0	05
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Nota. Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 40

Gestión y mantenimiento de la infraestructura escolar. (Admón. Recursos Materiales)



De acuerdo a los datos de la Tabla 44, el 83% de los líderes escolares considera que el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos e infraestructura es eficiente. Un 17% indica que esta eficiencia ocurre solo "A veces". El liderazgo directivo asume una postura de cumplimiento frente al mantenimiento físico. Se evidencia que "mantenimiento" no siempre equivale a "renovación". El directivo puede estar reparando lo existente, pero la infraestructura sigue siendo percibida como precaria por los usuarios finales (estudiantes).

Tabla 45

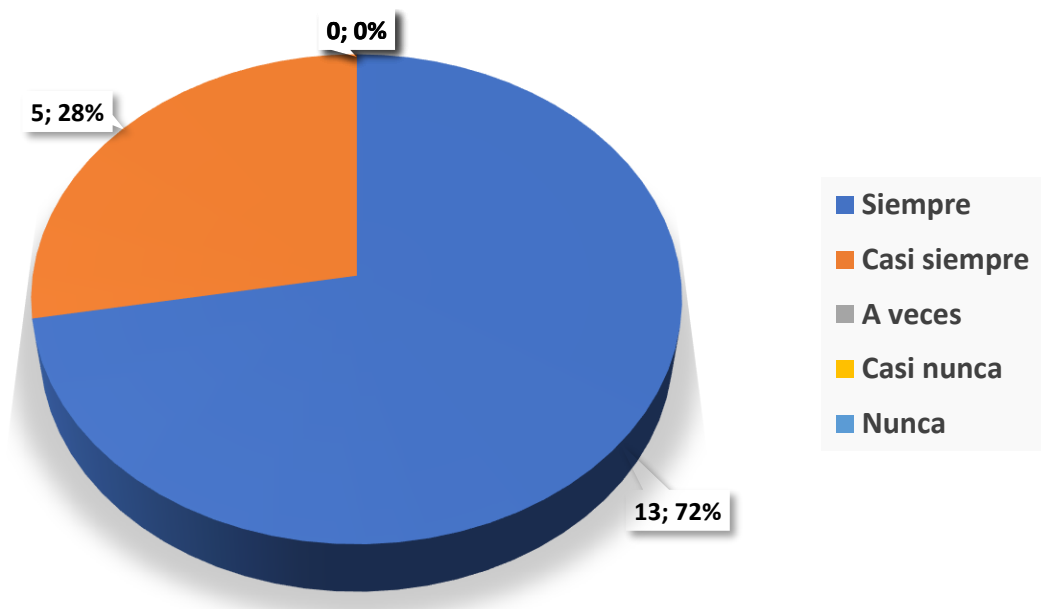
Equidad e idoneidad en la asignación de funciones del talento humano. (Admón. Recursos Humanos)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	13	72%
Casi siempre	5	28%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Nota. Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 41

Equidad e idoneidad en la asignación de funciones del talento humano. (Admón. Recursos Humanos)



De acuerdo a los datos de la Tabla 45 el 100% de los directivos afirma que la designación de cargas horarias y funciones se realiza de forma justa y basada en el perfil profesional (72% "Siempre" y 28% "Casi siempre"). La gestión de personal se rige por criterios de idoneidad y meritocracia según la percepción directiva. Este orden administrativo es vital para tu estudio de intervención, pues asegura que los docentes asignados a los primeros grados cuentan con el perfil necesario para ejecutar estrategias complejas como el Proyecto Pedagógico de Aula.

Tabla 46

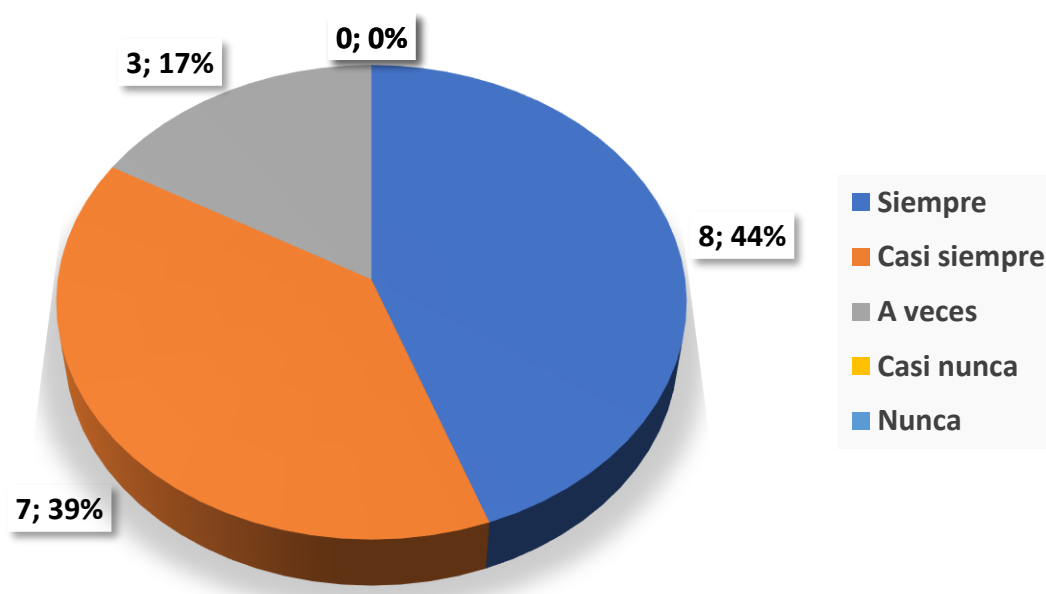
Fomento de la corresponsabilidad familiar en las actividades institucionales
(Participación de la comunidad)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	44%
Casi siempre	7	39%
A veces	3	15%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Nota. Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 42

Fomento de la corresponsabilidad familiar en las actividades institucionales.
(Participación de la comunidad)



De acuerdo a los datos de la Tabla 46 el 84% de los directivos asegura fomentar la participación activa de los padres de familia en la toma de decisiones. Un 17% reconoce que esto se logra solo de manera intermitente ("A veces"). La alianza escuela-familia es un indicador clave de la gestión participativa. Aunque la mayoría reporta éxito, el 16% que marca "A veces" revela la dificultad histórica de involucrar a los acudientes en el proceso educativo.

Tabla 47

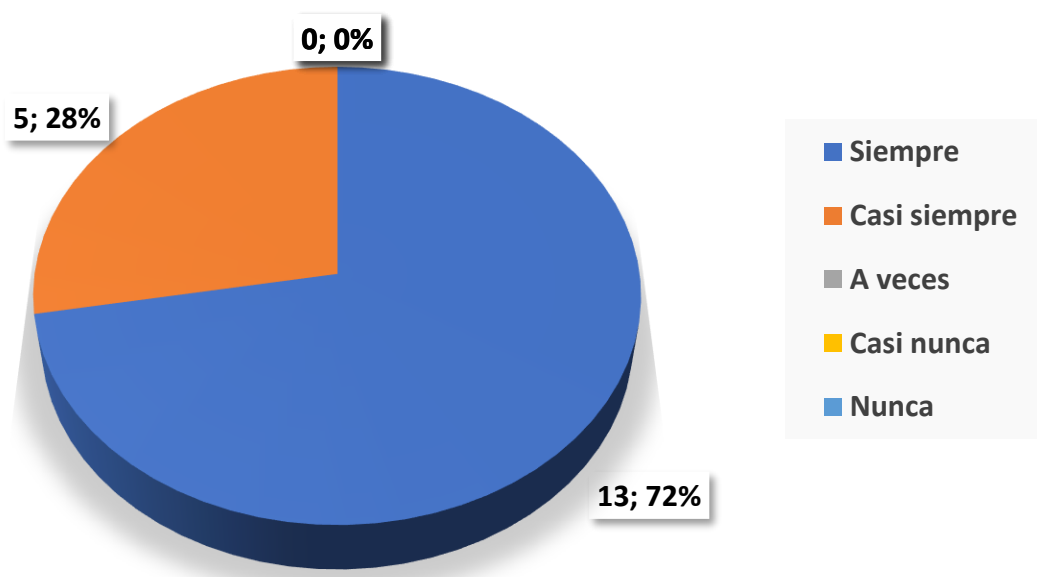
Oportunidad en la mediación y gestión de la convivencia escolar (Gestión de conflictos)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	13	72%
Casi siempre	5	28%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Nota. Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025

Figura 43

Oportunidad en la mediación y gestión de la convivencia escolar. (Gestión de conflictos)



De acuerdo a los datos de la Tabla 47 el 100% de los directivos encuestados afirma que los conflictos y la disciplina se gestionan de manera eficaz, justa y oportuna (72% "Siempre" y 28% "Casi siempre"). No se reportan incidencias en las categorías de "A veces" o negativas. Estos resultados indican que el liderazgo directivo percibe un control total sobre el orden institucional. La ausencia de respuestas en la categoría "A veces" sugiere una gestión basada en protocolos claros y una respuesta inmediata ante la disrupción.

Tabla 48

Efectividad y constancia en la comunicación institucional con la comunidad.

(Proyección a la comunidad)

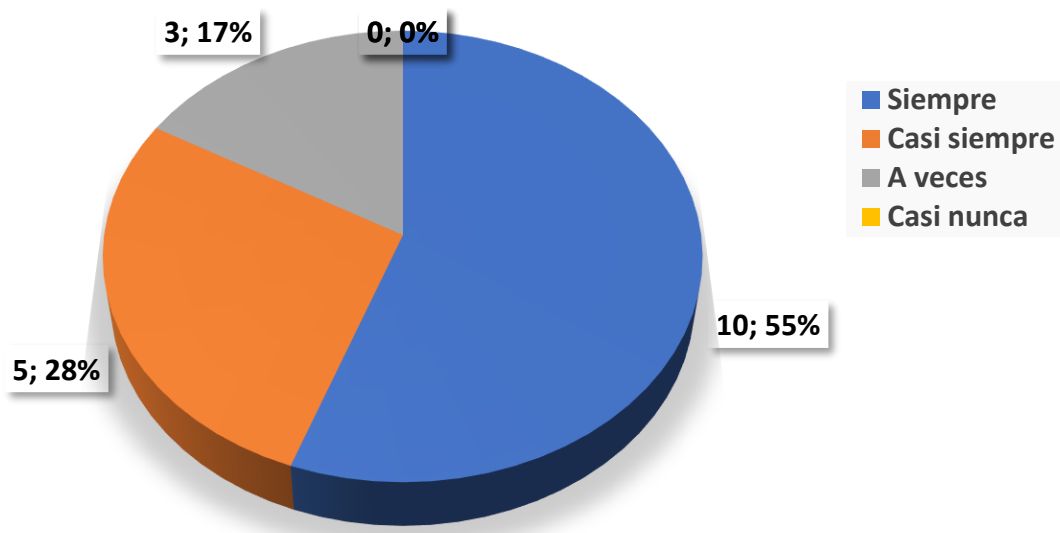
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	55%
Casi siempre	5	28%
A veces	3	17%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Nota. Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 44

Efectividad y constancia en la comunicación institucional con la comunidad.

(Proyección a la comunidad)



De acuerdo a los datos de la Tabla 48 acerca del ítem que describe si establece canales de comunicación abiertos y constantes con la comunidad para informar sobre logros y retos, el 83% de los líderes escolares manifiesta establecer canales de comunicación constantes con la comunidad sobre logros y retos. Un 18% reconoce que esta comunicación ocurre solo de forma intermitente ("A veces"). El directivo se ve a sí mismo como un puente entre la escuela y el entorno. Sin embargo, ese 18% que marca "A veces" coincide con la dificultad de involucrar plenamente a los padres de familia.

Tabla 49

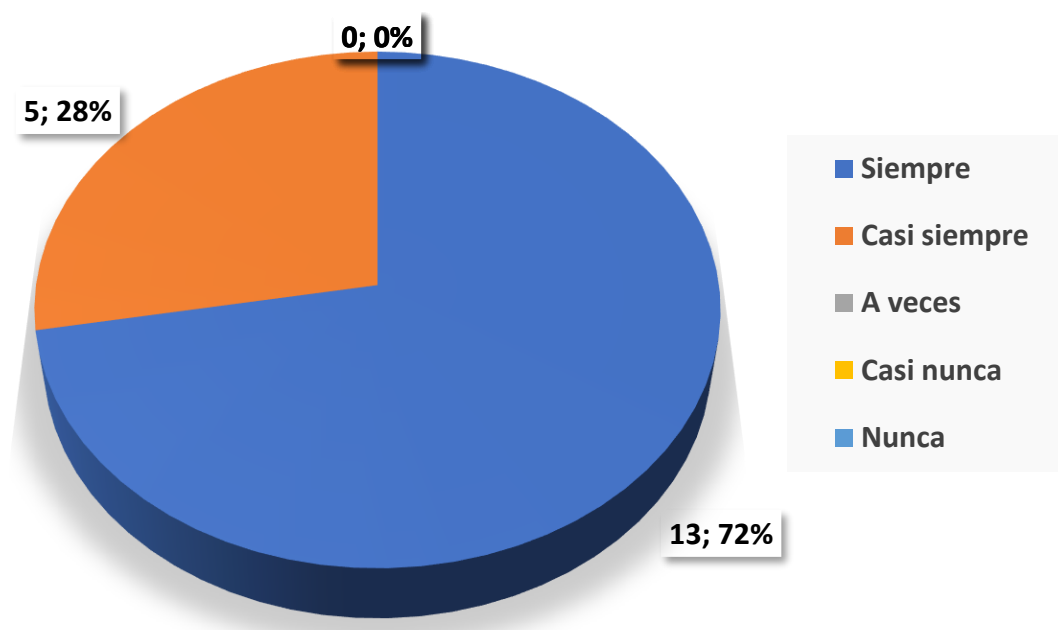
Liderazgo directivo en la promoción del clima organizacional y escolar. (Clima de convivencia)

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	13	72%
Casi siempre	5	28%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Nota. Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 45

Liderazgo directivo en la promoción del clima organizacional y escolar. (Clima de convivencia)



Dentro de los hallazgos encontrado en la tabla 49, Nuevamente, existe un consenso absoluto (100%) por parte de los directivos en la promoción de un ambiente de respeto y armonía entre todos los actores educativos (72% "Siempre" y 28% "Casi siempre"). El liderazgo directivo en Panamá Oeste prioriza la dimensión afectiva y relacional. Este resultado guarda una "ilación" perfecta con lo que reportaron los estudiantes en la Tabla 20 (donde el 73% se sentía seguro).

Tabla 50

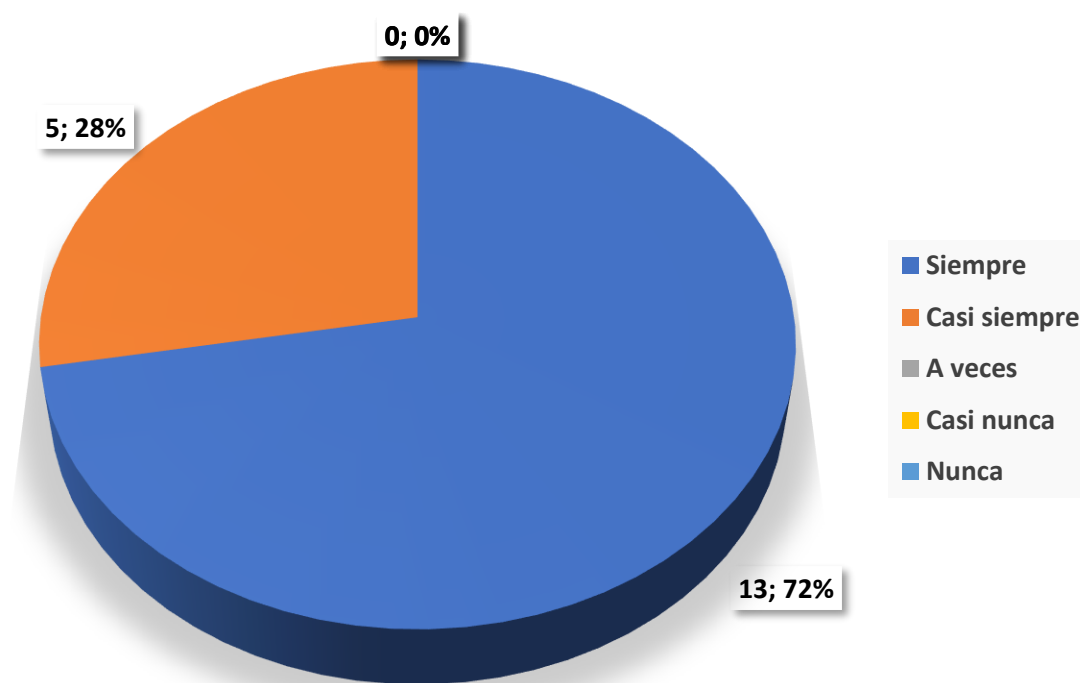
Prevención del acoso y convivencia escolar

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	13	72%
Casi siempre	5	28%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Nota. Directivos encuestados de siete Colegios Medios Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste. Noviembre -diciembre 2025.

Figura 46

Prevención del acoso y convivencia escolar



De acuerdo con la frecuencia presentada en la Tabla 50, el 100% de los directivos asegura implementar de forma sistemática programas para fomentar la convivencia y prevenir el acoso escolar. Este dato refleja el cumplimiento de las normativas nacionales de convivencia escolar. La sistematización de estas actividades indica que la prevención del acoso no es un evento aislado, sino parte de la planificación anual.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis e interpretación de los Resultados

Luego de haber mostrado los resultados de la aplicación de los instrumentos se presenta a continuación un análisis integral y sistémico de los siete centros educativos de la Región Educativa de Panamá Oeste. Este análisis se organiza en tres ejes fundamentales que articulan la gestión administrativa y pedagógica con la experiencia del estudiantado.

I. Dimensión Pedagógica y Curricular: Entre el Liderazgo Instruccional y la Praxis en el Aula

El análisis de los datos extraídos de la encuesta a directivos muestra una autopercepción de liderazgo pedagógico consolidado. El **83%** de los líderes asegura realizar procesos de supervisión y acompañamiento trimestral, mientras que el **82%** manifiesta utilizar activamente los resultados académicos (notas y pruebas estandarizadas) para la planificación de estrategias de mejora. Este enfoque de gestión basada en evidencia es una fortaleza administrativa que busca la coherencia institucional a través del Proyecto Educativo de Centro (PEC), el cual es reconocido como guía principal por el **82%** de los directivos.

Sin embargo, al contrastar esta visión con la percepción de los estudiantes, emerge una divergencia significativa en la ejecución de la **evaluación formativa**. Mientras los directivos reportan un enfoque pedagógico total en sus reuniones (**100%**), el grupo mayoritario de estudiantes (**30%**) indica que recibe retroalimentación clara sobre sus errores solo "A veces". Esta brecha sugiere que la supervisión directiva podría estar orientada al cumplimiento formal de planes y registros, pero no logra transformar sustancialmente la interacción docente-estudiante en el aula.

A pesar de estas carencias en la retroalimentación constante, la práctica pedagógica es resiliente. El **59%** de los estudiantes valora positivamente la variedad metodológica de sus docentes, lo que indica un compromiso del profesorado por diversificar la enseñanza incluso frente a la escasez de recursos tecnológicos. No obstante, la necesidad de implementar los **Proyectos Pedagógicos de Aula (PPA)** se hace

evidente al observar que el **29%** de los alumnos solo logra conectar los temas escolares con su vida real de forma intermitente ("A veces").

Dimensión Administrativa y de Recursos: La Paradoja de la Gestión Eficiente

La gestión de recursos presenta la contradicción más aguda del estudio. Los directivos reportan una eficiencia administrativa interna casi óptima: el **100%** afirma distribuir los recursos de forma equitativa, el **94%** mantiene un Plan Operativo Anual (POA) actualizado y el **84%** asegura que el mantenimiento de infraestructura es eficiente. Desde la oficina administrativa, la gestión de fondos y la organización del tiempo escolar (**63%** de aprobación estudiantil) funcionan bajo estándares de transparencia y orden.

La realidad en la planta física, no obstante, cuenta una historia distinta a través de los ojos del usuario final. El **72%** de los estudiantes percibe una carencia persistente de libros y tecnología (internet y computadoras), y un **49%** califica negativamente el estado del mobiliario. Esta disparidad permite inferir que, si bien la gestión directiva local es organizada, los recursos asignados desde el nivel central son insuficientes para revertir el deterioro físico o cerrar la brecha digital.

En términos de **Gestión de Recursos Humanos**, existe un orden institucional sólido. El **100%** de los directivos asegura asignar cargas horarias basadas en el perfil profesional, y el **94%** promueve activamente el desarrollo profesional docente. Este ambiente administrativo estable es el que permite que el sistema no colapse ante las deficiencias materiales, apoyándose en la experiencia de un cuerpo directivo donde el **72%** tiene más de 20 años de servicio.

Dimensión Convivencial y Comunitaria: El Capital Social como Eje de Éxito

El hallazgo más consistente y positivo de la investigación es la **gestión de la convivencia escolar**. Existe una simetría total entre la autopercepción directiva y la vivencia estudiantil. El **100%** de los directivos afirma gestionar los conflictos de forma justa y promover el respeto, lo cual es validado por los estudiantes, donde un **73%** declara sentirse siempre o casi siempre seguro y protegido dentro del plantel.

La gestión de la disciplina y la prevención del acoso escolar se reportan como "sistemáticas" por la totalidad de los líderes (**100%**). Este clima de armonía constituye el mayor logro de la gestión escolar en Panamá Oeste y se traduce en una alta percepción de **autoeficacia estudiantil**: el **64%** de los alumnos siente que su esfuerzo se refleja en sus calificaciones.

Finalmente, la relación con la comunidad externa presenta retos pendientes. Aunque el **84%** de los directivos fomenta la participación de los padres, la comunicación de "logros y retos" es percibida como intermitente por un **18%** de los líderes. En un contexto donde el aprendizaje significativo es valorado por el **59%** de los estudiantes para su futuro, fortalecer la alianza escuela-familia es el paso final necesario para que la gestión no solo sea armónica y organizada, sino también transformadora y capaz de elevar el desempeño académico de manera sostenible.

5.2. Conclusiones.

La presente investigación ha permitido validar la tesis de que la gestión escolar en los centros de educación media de la provincia de Panamá Oeste actúa como el eje gravitacional que determina la eficacia de los procesos pedagógicos. A través de la triangulación de datos, se evidencia que la transición de una administración reactiva hacia un liderazgo estratégico y tecnológico es una condición indispensable para elevar los estándares de calidad educativa en la región.

Influencia de la Gestión Pedagógica en la Calidad Educativa

Se concluye que la gestión pedagógica influye de manera determinante en la calidad de la enseñanza cuando trasciende la supervisión administrativa para convertirse en un acompañamiento real. No obstante, los resultados revelan una brecha crítica: un alto porcentaje de docentes (41%) percibe la supervisión como un proceso intermitente o inexistente, lo que limita la coherencia entre la planificación didáctica y los objetivos institucionales. La mejora en el aprendizaje está condicionada a que el liderazgo pedagógico asegure una retroalimentación constante que permita al docente innovar en sus estrategias de mediación.

Potenciación del Rendimiento mediante la Gestión Administrativa

La gestión administrativa de los recursos escolares potencia el rendimiento estudiantil siempre que garantice la oportunidad y suficiencia de los insumos didácticos. Los datos indican una debilidad en esta área, donde solo un 12% de los docentes manifiesta contar siempre con los recursos necesarios en tiempo y forma. Esta ineficiencia administrativa genera interrupciones en el tiempo efectivo de instrucción (Gráfico N° 9), lo que sugiere que una administración automatizada y ágil es vital para que el docente pueda centrarse en el desarrollo de competencias y no en la gestión de carencias materiales.

Contribución de la Gestión Organizativa al Clima Escolar

La gestión organizativa contribuye a la mejora continua mediante la creación de un clima estructurado, el cual es percibido positivamente por el 51% de la comunidad educativa en términos de disciplina y resolución de conflictos. Sin embargo, la estructura organizativa aún muestra rasgos de centralismo que limitan el liderazgo distribuido. Una organización que favorezca la autonomía de los departamentos y la claridad en la delegación de responsabilidades es la que mejor favorece un entorno seguro y estable, condiciones necesarias para que el aprendizaje significativo tenga lugar.

Fomento de la Participación Comunitaria y Alianzas Estratégicas

Se determina que la gestión comunitaria en Panamá Oeste se encuentra en una etapa asistencial, donde la comunicación con los padres es fluida pero su participación en la toma de decisiones pedagógicas es marginal. Para potenciar el aprendizaje, la gestión debe migrar hacia la creación de alianzas estratégicas y una verdadera corresponsabilidad familiar. Los hallazgos subrayan que los centros educativos con mayor vinculación comunitaria reportan un clima de respeto más sólido, lo que valida la necesidad de integrar a los padres como coeducadores activos y no solo como receptores de información.

El Rol Dinamizador de la Tecnología en la Gestión Moderna

Como conclusión transversal, se establece que la eficiencia de la gestión escolar en el siglo XXI depende de la integración de herramientas tecnológicas y de Inteligencia Artificial para la simplificación de procesos. La investigación demuestra que la liberación de la carga administrativa mediante la tecnología permite al equipo directivo retomar su rol esencial como líderes pedagógicos, impactando positivamente en la motivación docente y, por ende, en los resultados académicos de los estudiantes de educación media.

Los datos demuestran una gestión que ha triunfado en la organización humana y la convivencia, pero que se encuentra limitada por la precariedad material. Los **PPA** representan la oportunidad de oro para utilizar esa estabilidad administrativa y ese buen clima escolar como plataforma para elevar la calidad pedagógica.

5.3. Recomendaciones.

Basándose en los hallazgos de la investigación, se proponen las siguientes líneas de acción estratégica:

- Se recomienda a la Dirección Regional de Educación de Panamá Oeste institucionalizar programas de liderazgo distribuido, donde el director no sea el único responsable de la gestión. Es imperativo facilitar la formación en competencias digitales e Inteligencia Artificial para los equipos directivos, permitiendo que la automatización de procesos administrativos (como la gestión de inventarios y control de asistencia) libere tiempo para el acompañamiento pedagógico.
- El director debe delegar la gestión de áreas técnicas a coordinadores especializados, fomentando una estructura horizontal que aumente la eficiencia institucional.
- La gestión pedagógica debe transitar de un modelo de fiscalización a uno de mentoría. Se recomienda establecer un calendario de visitas a aula programado

y no punitivo, enfocado exclusivamente en la mejora de las estrategias didácticas y el uso de recursos tecnológicos.

- La implementación de Comunidades de Aprendizaje Profesional o de círculos de interaprendizaje docente, permitirá que los mismos profesores compartan estrategias exitosas, especialmente aquellas que integran el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) para atender la diversidad del aula.
- Para mitigar la percepción de carencia de recursos en los centros educativos, se recomienda: Digitalizar el inventario de recursos educativos mediante plataformas de fácil acceso para toda la comunidad docente, evitando la duplicidad y el desperdicio de insumos.
- La planificación presupuestaria (POA) debe realizarse con base en los resultados de aprendizaje obtenidos en las evaluaciones diagnósticas de cada centro, priorizando la inversión en las áreas curriculares con mayores deficiencias.
- La relación con la comunidad debe pasar de un nivel informativo a uno de corresponsabilidad. Es necesario institucionalizar "mesas de diálogo pedagógico" donde los padres de familia participen activamente en la mejora del entorno escolar y en la vinculación del currículo con el sector laboral de Panamá Oeste.
- Se deben formalizar alianzas con empresas locales y gremios profesionales para que los estudiantes de educación media puedan realizar pasantías y proyectos de impacto social, asegurando que el aprendizaje sea pertinente y significativo.
- Finalmente se recomienda mantener y potenciar los protocolos de convivencia actuales que han sido bien valorados, integrando programas de mediación de

conflictos liderados por los propios estudiantes (liderazgo estudiantil) para fortalecer la autonomía y la cultura de paz.

- Se recomienda a los directores de los centros de educación media de Panamá Oeste transitar de un modelo de supervisión fiscalizadora a uno de acompañamiento pedagógico clínico. Esto implica establecer un calendario sistemático de visitas al aula que no busque la sanción, sino la retroalimentación constructiva, asegurando que la planificación didáctica esté alineada con los resultados de aprendizaje esperados.
- Es imperativo que la Dirección Regional de Panamá Oeste implemente sistemas de gestión automatizada e Inteligencia Artificial para la simplificación de trámites burocráticos. Al reducir la carga administrativa manual, el director puede reinvertir su tiempo en la gestión curricular y el monitoreo del rendimiento estudiantil, mitigando el déficit de recursos y la pérdida de tiempo efectivo de instrucción detectado en la investigación.
- Se sugiere reestructurar el organigrama funcional de los colegios para fomentar la autonomía de los coordinadores de departamento. Delegar responsabilidades claras en la gestión de recursos y la toma de decisiones pedagógicas permite que la organización sea más ágil y que el clima escolar se mantenga estable, incluso ante contingencias externas, promoviendo una cultura de mejora continua.
- Se recomienda diseñar programas de "Escuela para Padres" que no sean meramente informativos, sino formativos y participativos. El objetivo es crear alianzas estratégicas donde los padres de familia se involucren en proyectos de aula y pasantías socio comunitarias, transformando la relación asistencial actual en una verdadera sinergia que refuerce los valores y el compromiso del estudiante con su propio aprendizaje.
- Dada la brecha detectada en el uso de recursos innovadores, se propone un plan de formación docente permanente en el uso pedagógico de la IA y entornos

virtuales. Esta capacitación debe estar vinculada a la realidad de los centros educativos de Panamá Oeste, asegurando que el docente cuente con las herramientas necesarias para atender la diversidad y fomentar el aprendizaje autónomo en sus estudiantes.

5.4. Relaciones con otras Investigaciones.

La presente sección establece el proceso de triangulación entre los hallazgos empíricos recolectados en los centros de educación media de Panamá Oeste, los referentes teóricos internacionales y las investigaciones precedentes. Este ejercicio permite validar la tesis de que la gestión escolar no es un ente administrativo aislado, sino el factor determinante de la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Dimensión Pedagógica: Del Liderazgo Controlado al Liderazgo Pedagógico

Los datos analizados en esta investigación revelan una tendencia significativa en la percepción docente respecto al acompañamiento directivo. Según se observa en los resultados (Gráfico N° 1), existe una fragmentación en la frecuencia de la retroalimentación pedagógica, donde un porcentaje considerable de docentes percibe la supervisión como un proceso intermitente.

Esta realidad empírica dialoga con lo planteado por (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2021), quienes sostienen que la gestión de centros debe evolucionar de un modelo de control formal hacia una organización que aprende. Para estos autores, la retroalimentación no debe ser un evento burocrático, sino una estrategia de desarrollo profesional. En Panamá Oeste, la brecha detectada entre la "frecuencia de supervisión" y la "utilidad percibida" de la misma sugiere que el director aún se debate entre la función fiscalizadora y la función de mentoría pedagógica.

Por su parte, (García-Martínez et al., 2020) enfatizan que el liderazgo pedagógico es el segundo factor de mayor influencia en el aprendizaje de los alumnos, superado únicamente por la labor docente en el aula. Al contrastar esto con los hallazgos (Gráfico N° 4), donde se evidencia que solo un 21% de los directivos asegura una

coherencia total entre la planificación y los objetivos institucionales, se confirma la necesidad de fortalecer la "gestión curricular de aula". Como señala García-Martínez, si el director no se involucra en la calidad de la enseñanza, la gestión escolar se vacía de su contenido fundamental.

Dimensión Administrativa: Eficiencia y Gestión de Recursos

Un hallazgo crítico en la fase de campo se refiere a la gestión de recursos materiales y tecnológicos. Los instrumentos aplicados a docentes y estudiantes muestran una preocupación latente por la suficiencia y oportunidad de los recursos educativos.

(Espinoza Sanchez, 2023) propone que la gestión escolar eficiente debe garantizar que los recursos financieros y materiales estén alineados con las necesidades reales del currículo. En la investigación realizada en Panamá Oeste, se observa una disonancia: mientras que la normativa (Decreto 100 de 1957) exige la provisión de recursos, la operatividad administrativa muestra demoras que afectan el tiempo efectivo de enseñanza (Gráfico N° 9).

Esta situación es analizada por (Prado, 2020) quien introduce la importancia de la "gestión por procesos". Prado argumenta que la burocratización de la escuela impide que los recursos lleguen al aula en el momento oportuno. En nuestra triangulación, los datos revelan que la "gestión de recursos" es percibida como "regular" o "poco eficiente" por un sector de la población estudiantil (Gráfico N° 22), lo que valida la premisa de que la eficiencia administrativa es una condición para un proceso de aprendizaje fluido. Si el director no gestiona con agilidad, el docente ve limitada su capacidad de innovación.

Dimensión Comunitaria y Clima Escolar: La Sinergia Multidimensional

La triangulación en esta dimensión es reveladora. Los datos muestran una valoración positiva en cuanto a la comunicación y la resolución de conflictos (Gráfico N°11), pero una participación de los padres que aún se percibe como asistencial y no como una alianza estratégica.

(Gairín y Rodríguez-Gómez, 2021) sugieren que la escuela debe ser una "comunidad de práctica" que trascienda los muros del aula. Al relacionar esto con los resultados obtenidos en los centros de educación media de Panamá Oeste, se observa que el clima escolar es el área de gestión mejor valorada, lo cual es un activo fundamental. Sin embargo, como advierte (García-Martínez et al., 2020), el clima por sí solo no garantiza el aprendizaje; debe ser un "clima orientado al logro".

En este punto, (Espinoza Sanchez, 2023) resalta que la gestión comunitaria debe enfocarse en la corresponsabilidad. Los hallazgos de esta tesis subrayan que, aunque existe respeto y canales de comunicación abiertos (Gráfico N° 45), la incidencia de los padres en las decisiones pedagógicas es marginal. Esto coincide con la crítica de (Prado, 2020) sobre el carácter vertical de la educación pública, donde la comunidad es informada, pero pocas veces involucrada en la gestión del cambio educativo.

Síntesis de la Triangulación: Incidencia en el Aprendizaje

Finalmente, al cruzar la Variable Independiente (Gestión) con las Dependientes (Enseñanza y Aprendizaje), la triangulación permite concluir que:

- El proceso de Enseñanza como Mediación Activa: Los hallazgos del Gráfico N° 24 muestran que los docentes de Panamá Oeste se esfuerzan por aplicar el aprendizaje significativo de Ausubel al conectar los nuevos temas con los conocimientos previos de los alumnos. Sin embargo, este esfuerzo pedagógico encuentra un obstáculo en la gestión administrativa: la falta de apoyo para integrar tecnologías de vanguardia como la Inteligencia Artificial propuesta por (Luckin, 2025), restringe el impacto de estas estrategias y limita la modernización del aula."
- El Aprendizaje como Resultado: Los resultados de satisfacción estudiantil (Gráfico N°27) indican que el alumno valora el esfuerzo docente, pero percibe la gestión escolar como un entorno que a veces interrumpe su proceso formativo por falta de organización del tiempo escolar.

Como resultado, la visión de los autores Gairín, García-Martínez, Espinoza y Prado converge en un punto que esta tesis doctoral confirma empíricamente: la gestión escolar en Panamá Oeste debe transitar hacia un modelo de Liderazgo Distribuido y Tecnológico. Solo así la eficiencia administrativa dejará de ser una carga y se convertirá en el soporte que garantiza que el proceso de aprendizaje sea verdaderamente significativo y transformador.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6.1 Título

Ecosistema de Gestión Escolar Inteligente: *Guía para el Fortalecimiento del Liderazgo Pedagógico y la Profesionalización Docente hacia el Aprendizaje de Calidad.*

6.2 Formulación de Objetivos

La definición de los objetivos dentro del Ecosistema de Gestión Escolar Inteligente constituye la hoja de ruta estratégica para transformar la dinámica educativa en los centros de media de Panamá Oeste. Esta sección articula la intención de trascender la administración tradicional hacia un modelo sistémico, donde la eficiencia tecnológica no es un fin en sí misma, sino el medio para potenciar el liderazgo pedagógico y la excelencia docente. A través de los siguientes enunciados, se establecen las metas claras que permitirán equilibrar la agilización de procesos burocráticos con la creación de comunidades de aprendizaje reflexivas, garantizando que cada recurso y esfuerzo institucional impacte directamente en la calidad de la formación estudiantil.

6.2.1 Objetivo General:

La ruta para transformar la gestión escolar en Panamá Oeste, trascendiendo la administración tradicional hacia un modelo sistémico y digitalizado, la presentamos en el siguiente objetivo general que establece una visión integradora del proyecto:

- Diseñar y validar un modelo de gestión sistémico que integre la agilización de procesos administrativos, el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y la profesionalización docente, mediante el uso estratégico de recursos tecnológicos, para garantizar aprendizajes de calidad en los centros de educación media de Panamá Oeste.

6.2.2 Objetivos Específicos:

Estos objetivos detallan las acciones tácticas en automatización, liderazgo pedagógico y optimización tecnológica necesarias para alcanzar un aprendizaje de calidad.

- Automatizar la gestión administrativa mediante herramientas digitales que reduzcan la carga burocrática del equipo directivo, liberando tiempo efectivo para el liderazgo pedagógico y la toma de decisiones.
- Institucionalizar ciclos de acompañamiento docente basados en la mentoría y la observación reflexiva, promoviendo una cultura de profesionalización continua que impacte en la práctica de aula.
- Optimizar el uso pedagógico de los recursos didácticos y tecnológicos existentes, alineándolos con las competencias del siglo XXI y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

6.3 Justificación

La presente propuesta se justifica en la urgente necesidad de cerrar la brecha entre la labor administrativa y la misión pedagógica en los centros de educación media. Los resultados de esta investigación en Panamá Oeste revelaron que el director consume la mayor parte de su jornada en tareas burocráticas, lo que provoca que un 41% de los docentes perciba un acompañamiento intermitente. Al implementar un Ecosistema de Gestión Inteligente, se atiende esta debilidad, permitiendo que la administración sea un soporte ágil y no un obstáculo para la supervisión efectiva.

Asimismo, la relevancia de esta guía reside en la optimización de los recursos escolares. Se detectó que solo el 12% de los docentes recibe los materiales de manera oportuna, lo que fragmenta el proceso de enseñanza. Esta propuesta plantea una gestión de recursos basada en la eficiencia y la planificación estratégica, asegurando que cada herramienta tecnológica o material didáctico se utilice con una intencionalidad pedagógica clara, transformando el aula en un entorno de aprendizaje dinámico y moderno.

Finalmente, la profesionalización docente constituye el motor y pilar fundamental de la transformación educativa. En un escenario donde la Inteligencia Artificial y las nuevas tecnologías demandan una actualización permanente, esta propuesta ofrece una estructura de formación situada, en su propio entorno laboral, diseñada según los resultados y necesidades específicas de cada centro, integrada a la labor diaria. No se trata de brindar seminarios aislados, sino de consolidar un ecosistema de aprendizaje donde el liderazgo directivo fomenta la innovación, garantizando que el estudiante deje de ser un receptor pasivo de información y desarrolle competencias de alto nivel para resolver retos complejos, siempre bajo la guía de directivos visionarios y docentes competentes que nunca dejan de aprender.

6.4 Descripción

El Ecosistema de Gestión Escolar Inteligente se define como una estrategia integral que articula tres ejes fundamentales: la eficiencia operativa, la mediación pedagógica y el liderazgo transformacional. A diferencia de los modelos tradicionales verticales, esta guía propone una estructura en red, donde la información fluye de manera digital y transparente, permitiendo que los trámites (actas, reportes de FECE, estadísticas, matrícula, inventarios, otros) se automaticen para devolverle al equipo directivo su rol esencial como "guía de guías".

La propuesta incluye la creación de un Centro de Recursos y Acompañamiento dentro de cada institución. Este espacio no es solo físico, sino funcional, donde se gestionan inventarios inteligentes y se coordinan las Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAP). En este eje, el liderazgo pedagógico se manifiesta a través de "ciclos de mejora", donde el director y los coordinadores de departamento analizan datos de rendimiento académico en tiempo real para ajustar las estrategias de enseñanza de manera inmediata.

Para su ejecución, la guía establece una ruta de implementación por fases: sensibilización, digitalización y consolidación. En la fase de consolidación, el ecosistema logra que la participación de los padres y la comunidad deje de ser

asistencial para convertirse en una alianza estratégica. Así, el centro educativo de Panamá Oeste se proyecta como una institución inteligente, capaz de autoevaluar sus procesos y adaptarse a los desafíos globales, manteniendo siempre el foco en el aprendizaje de calidad del estudiantil.

6.5. Actividades de la Propuesta

Tabla 51

Actividades

Código	Tipo de Actividad / Fase	Descripción Detallada e Innovación	Temporalización	Responsable Ejecutivo
A1	Socialización Regional de la Propuesta	Presentación ejecutiva del Ecosistema Inteligente a la Dirección Regional de Educación de Panamá Oeste para viabilidad y aval institucional.	Finalización del periodo lectivo (Mes 1)	Proponente del Proyecto (Dra. Dayra Gaitán)
A2	Sensibilización y Alianzas Escolares	Reuniones de coordinación con directores de centros educativos piloto para establecer la ruta de implementación y firmar acuerdos de colaboración.	Finalización del periodo lectivo (Mes 1)	Proponente del Proyecto / Directores de Centros
A3	Despliegue de la Ventanilla Única Digital	Instalación de servidores en la nube, configuración de bases de datos automatizadas para trámites y flujos de trabajo administrativos internos.	Primer mes del año escolar	Director de Tecnología/ Departamento de Secretaría
A4	Ciclos de Mentoría y Observación de Pares	Sesiones mensuales protocolizadas de observación de clases seguidas de retroalimentación constructiva para fortalecer el liderazgo pedagógico distribuido.	Mensual (Según requerimiento)	Director / Subdirector Técnico-Docente
A5	Talleres de Didáctica y Uso de IA	Capacitación práctica y continua sobre el uso de asistentes de Inteligencia Artificial para mejorar el codiseño curricular, planeación y evaluación formativa.	Por Trimestre Escolar	Director / Subdirector Técnico-Docente / CAP
A6	Foros de Liderazgo Distribuido	Mesas de trabajo técnico-pedagógicas entre directivos y coordinadores de departamentos para la delegación efectiva de funciones y cargas justas.	Inicio del I y II Trimestre	Proponente del Proyecto / Equipo Directivo
A7	Evaluación, Control y Clima Organizacional	Aplicación de encuestas analíticas de clima organizacional a docentes y procesamiento de datos para el Tablero de Control de Impacto final.	Trimestral / Cierre del proyecto	Proponente del Proyecto / Director Escolar

6.6. Recursos

La implementación efectiva del Ecosistema de Gestión Escolar Inteligente requiere la inversión y movilización estratégica de diversos activos institucionales que den soporte a la transformación pedagógica. Este apartado detalla los pilares fundamentales que sustentarán su ejecución, integrando el talento humano especializado, la infraestructura tecnológica necesaria y los mecanismos financieros necesarios, asegurando así la viabilidad operativa del proyecto en los centros educativos de Panamá Oeste.

6.6.1. Humanos: Equipo directivo (director y subdirectores), coordinadores de departamento, enlaces de informática, docentes y personal administrativo.

6.6.2. Materiales: Dispositivos móviles (tablets/laptops), licencias de software de gestión, guías metodológicas impresas y digitales, acceso a internet de alta velocidad, bibliotecas virtuales.

6.6.3. Financieros: Presupuesto de capacitación del FECE, fondos de autogestión escolar y posibles convenios de responsabilidad social con empresas tecnológicas de la región, así como apoyo de la dirección regional de Panamá Oeste y el Ministerio de Educación.

6.7. Presupuesto

La viabilidad operativa y la sostenibilidad del Ecosistema de Gestión Escolar Inteligente se fundamentan en una asignación financiera estratégica y responsable. El siguiente presupuesto detalla la inversión requerida para transformar la infraestructura digital y fortalecer las capacidades del talento humano en los centros educativos. Mediante una gestión eficiente de los fondos del FECE, autogestión y alianzas estratégicas, se busca garantizar que cada recurso asignado se traduzca en una mejora tangible del liderazgo pedagógico y la calidad de los aprendizajes en la región de Panamá Oeste.

Tabla 52*Presupuesto*

Fase / Categoría	Rubro / Descripción del Gasto	Costo Unitario	Cantidad	Total General	Fuente de Financiamiento Sugerida
I. Infraestructura Digital	Servidores en la nube y licencias de IA especializadas	B/. 4,500.00	1	B/. 4,500.00	Inversión Capital Semilla / Fondo Tecnológico
I. Infraestructura Digital	Módulo de automatización FECE y Portafolio Digital (Desarrollo)	B/. 3,500.00	1	B/. 3,500.00	Inversión Capital Semilla / Convenio
II. Planificación	Transporte para visitas técnico-docentes a centros piloto	B/. 20.00	1	B/. 20.00	Fondo de Matrícula / Gestión Administrativa
II. Planificación	Alimentación para reunión de inducción (3 reg. y 18 esc.)	B/. 8.00	21	B/. 168.00	Fondo gestión institucional / Reuniones
II. Planificación	Elaboración e impresión de notas formales de invitación	B/. 1.00	21	B/. 21.00	Fondo de Matrícula / Materiales de Oficina
II. Planificación	Impresión de la propuesta - Guía metodológica (21 ejemplares)	B/. 10.00	21	B/. 210.00	Fondo de Matrícula / Publicaciones
II. Planificación	Material didáctico y guías para inducción de mentores	B/. 10.00	21	B/. 210.00	Fondo de Matrícula / Capacitación
III. Ejecución	Consultoría externa: Instalación de Ventanilla Única Digital	B/. 500.00	1	B/. 500.00	Fondo gestión institucional
III. Ejecución	Taller especializado: El docente como mentor y uso de IA	B/. 500.00	1	B/. 500.00	FECE / Capacitación Docente Autorizada
III. Ejecución	Alimentación para jornadas pedagógicas (21 doc. y 2 exp.)	B/. 8.00	23	B/. 184.00	Fondo de Capacitación
III. Ejecución	Material didáctico digital e insumos (Dispositivos USB)	B/. 2.00	23	B/. 46.00	Fondo de Matrícula / Materiales Didácticos

III. Ejecución	Logística para Mesas de Trabajo (Liderazgo Distribuido)	B/. 200.00	1	B/. 200.00	Fondo de Matrícula / Gestión Institucional
IV. Evaluación	Instrumentos impresos de Supervisión, control y Evaluación	B/. 1.00	21	B/. 21.00	Fondo de Matrícula / Evaluación
IV. Evaluación	Mentorías entre pares (trimestral) por colegio - Seguimiento	B/.500.00	1	B/. 500.00	Financiado por FECE / Centros Piloto
IV. Evaluación	Reunión de evaluación final de resultados (Alimentación)	B/. 8.00	23	B/. 184.00	Fondo de gestión institucional
IV. Evaluación	Procesamiento estadístico y análisis de encuestas.	B/.100.00	1	B/. 100.00	Fondo de Matrícula / Investigación
IV. Evaluación	Elaboración, diagramación y encuadernación de Informe Final	B/. 50.00	1	B/. 50.00	Fondo de Matrícula / Memoria Institucional
V. Contingencias	Imprevistos y ajustes operativos de campo	B/. 300.00	1	B/. 300.00	Fondo de Emergencia / Reserva
TOTAL GENERAL	Fase Piloto Integrada (1 Año de Operación)			B/. 9,763.00	Cuadrado y Auditado Exitosamente

6.8. Evaluación:

La evaluación se realizará mediante un Tablero de Control de Impacto que medirá:

- Índice de Eficiencia Administrativa: Reducción del tiempo dedicado a trámites manuales en un 40% durante el primer año.
- Frecuencia de Acompañamiento: Registro digital del 100% de las visitas de acompañamiento pedagógico programadas.
- Desempeño Docente y Estudiantil: Comparativa semestral de los niveles de aprobación y logro de competencias en los estudiantes de media.
- Satisfacción del Usuario: Encuestas de clima organizacional aplicadas a docentes sobre el apoyo recibido por la dirección.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

(s.f.).

Abanto Castrejón, M. A. (2019). Gestión escolar en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San. *Gestión escolar en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San*, 45. Perú. Retrieved 2023, from <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37261>

Ángeles, P. (2020). Como potenciar los aprendizajes a través del sistema de Gestión escolar, en la escuela primaria Profesor Enrique Gómez Bravo. *Tesis. Repositorio Institucional*.

Asamblea Nacional de Panamá. (1946, 24 de septiembre). (1946). *Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación*. Gaceta Oficial No. 10.107.

Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom 2008.

Bernal, J. C. (30 de Octubre de 2019). Propuesta de Seminario Taller: Liderazgo pedagógico para una mejor enseñanza. *Propuesta de Seminario Taller: Liderazgo pedagógico para una mejor enseñanza*. Panamá, Panamá: Universidad de Panamá. <http://up-rid.up.ac.pa/id/eprint/1802>

Blanco, A. (2025). Transformar la escuela: Liderazgo y gestión basada en evidencia. . *Santillana*.

Blejmar, Bernardo. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan: Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas. *Noveduc*.

Bocanegra, M. R. (23 de 8 de 2020). La idea del concepto de enseñanza. *11_escuela_pensamiento_Marisa_Rico.pdf*.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su incidencia en el aprendizaje: Un enfoque de posibilidades. *Revista de Investigación Educativa*, 28(1), 9-33.

Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad propia de liderazgo*. Editorial Octaedro.

Bolivar, A. (2023). *Liderazgo educativo y profesionalización docente: entre la burocracia y la autonomía*. España: Editorial Graó.

- Carballo y Britos. (2023). Gestión directiva en las dimensiones pedagógicas, administrativa y comunitaria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 2460-2484.
- Castorina, J. A. (2023). *Piaget: Perspectivas y vigencia de una teoría del aprendizaje*. Paidós Educador.
- Chaves, A. L. (2022). Implicaciones educativas de la teoría sociocultural de Vigotsky.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5.^a ed.). *McGraw-Hill*.
- Díaz-Barriga, Á. (2022). *Didáctica y currículo: De la enseñanza por objetivos al enfoque por competencias*. Paidós.
- Diccionario Pedagógico. (2023). Conceptos fundamentales de la educación y la enseñanza (5.a ed.). *Editorial Universitaria*.
- Dr. Roberto Hernández Sampieri, D. C. (2014). Metodología de la Investigación.
- Epstein, J. L. (2021). School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools (4. ed.). Routledge.
- Escudero Muñoz, J. M. (2022). Liderazgo escolar y convivencia: De la gestión administrativa al compromiso ético.
- Espinoza Sanchez, L. (2023). Gestión escolar y calidad educativa en dos IE públicas del distrito de Oxapampa, Región Pasco- 2022. *Gestión escolar y calidad educativa en dos IE públicas del distrito de Oxapampa, Región Pasco- 2022*. Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/113313>
- Fullan, M. (2020). El liderazgo escolar: Análisis de la gestión para la mejora del aprendizaje.
- Gairín y Rodríguez-Gómez. (2021). Gestionar instituciones educativas en contextos complejos. Síntesis.
- Gairín, J. R.-G. (2021). *Gestionar instituciones educativas en contextos complejos*. Síntesis.
- García-Martínez et al. (2020). Liderazgo pedagógico y su incidencia en el desempeño docente. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 107-124.

- García-Martínez, e. a. (2023). El liderazgo pedagógico como motor de cambio en la educación media. *Journal of New Approaches in Educational Research.*, 12(2), 145-160.
- Gento Palacios, S. (2002). *Instituciones educativas para la calidad: Planificación y programación*. La Muralla.
- Gento, S. G. (2020). *Estrategias de liderazgo para la calidad de las instituciones educativas*. Costa Rica: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- Giroux, H. A. (2023). *Pedagogía crítica y la educación en la era de la incertidumbre*. Siglo XXI Editores.
- Hattie, J., & Clarke, S. (2023). Aprendizaje visible: feedback. *Ediciones Universidad de Navarra*.
- Hernández-Sampieri, R. &. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.
- Jesús Arias-Gómez, M. Á.-K.-N. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. Metodología de la investigación Rev Alerg Méx abr-jun;63(2):201-206.
- Johnson, A. p. (2009). *Teaching: An active learning approach* York, NY: Routledge.
- Lewin, L. (2024). Liderazgo de impacto: Neurogestión y educación.
- Lewin, L. (2024). Liderazgo de impacto: Neurogestión y educación. *Bonum*.
- López, M. A. (2023). La eficiencia de la gestión administrativa en la calidad de los aprendizajes: Un análisis del gasto público en educación media. *Editorial Universitaria de la educación*.
- Luckin, R. (2025). Professor Rose Luckin on AI in assessment: Balancing human intelligence and adaptive technology.
- MEDUCA. (2024). Plan estratégico de Educación 2019-2024: De políticas educativas a la acción. Panamá: Gobierno de la República de Panamá.
- MEDUCA. (4 de Abril de 2025). *Decreto Ejecutivo N°86 del 4 de abril de 2025, Por medio del cual se establece el perfil para el cargo de director de Centro educativo de Educación Media*. meduca.gob.pa.: https://meduca.gob.pa/wp-content/uploads/2025/03/D_Ejecutivo_86_2005.pdf

- MEDUCA. (2025). Plan Estratégico Institucional 2025-2029: Calidad, Gestión y Ambientes Escolares. Panamá: Gobierno de la República de Panamá.
- Ministerio de Educación (MEDUCA). (2024). Plan estratégico de Educación 2019-2024: De políticas educativas a la acción. Panamá: Gobierno de la República de Panamá.
- Ministerio de Educación de Panamá [MEDUCA]. (2005, 11 de agosto). (2005). *Resuelto 331 de 2005, por el cual se establece el perfil del Director de Centro Educativo*. Dirección Nacional de Recursos Humanos.
- Ministerio de Educación de Panamá [MEDUCA]. (2020, 7 de julio). (2020). *Decreto Ejecutivo No. 439, que establece las normas para el establecimiento del currículo priorizado y el uso de entornos virtuales de aprendizaje*. Gaceta Oficial No. 29063-B.
- Ministerio de Educación de Panamá(1957, 14 de febrero). (1957). *Decreto 100 de 1957, por el cual se señalan las funciones de los Directores, Subdirectores y Profesores de las escuelas secundarias*. Gaceta Oficial No. 13.181.
- Murillo y Duc. (2022). El liderzgo escolar en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad Edicacia y Cambio en Educación.*, 20(2), 110-125.
- Ogunleye, T. &. (2024). Factors influencing non-teaching staff effectiveness: A focus on training, development, and retention in private universities. *International Journal of Policy Research and Development Studies*, 11(2), 45-56.
- Pérez- Ruiz, A. (2014). Enfoque de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. 17. Bogotá, Colombia. <https://doi.org/10.5294/edu.2014.17.2.9>
- Pérez-Ruíz, A. B. (2021). Gestión escolar y liderazgo directivo.
- Pimentel Campos, W. (22 de Agosto de 2019). Escuela para padres y madres de familia, como alternativa de formación familiar, en el aprendizaje desarrollador de los estudiantes del nivel medio. *Escuela para padres y madres de familia, como alternativa de formación familiar, en el aprendizaje desarrollador de los estudiantes del nivel medio*. <http://up-rid.up.ac.pa/id/eprint/1536>
- Pozner. (2011). La gestión educativa y los desafíos del liderazgo en las instituciones escolares. *UNESCO - IIEP*.

- Pozner, P. (1996). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Kapelusz.
- Prado, Á. O. (27 de 5 de 2020). Cómo potenciar los aprendizajes a través del sistema de Gestión escolar, en la escuela primaria Profesor Enrique Gómez Bravo. México, México.
- Ramos, W. (2021). El director de escuela: Figura inicial del proceso educativo.
- Reisberg, L. (3 de 2021). *Diagnóstico de la Educación Superior en Panamá: Retos y Oportunidades*. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18235/0003329>
- Rodríguez Palmero, M. L. (2021). *La teoría del aprendizaje significativo en la perspectiva de la psicología cognitiva*. Editorial Octaedro.
- Rodríguez, P. Y. (2024). El liderazgo pedagógico más allá de un proceso educativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 1229-1245.
- Rodríguez-Gómez, D. G. (2021). Gestionar instituciones educativas en contextos complejos. *Síntesis*.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Spillane, J. P. (2021). *Distributed leadership in practice*. Teachers College Press.
- Tasayco, F. J. (2024). Gestión escolar y la calidad de servicio educativo en la institución educativa José Faustino Sánchez Carrión de Lurín-Ugel 01- Lima.
- Tébar Belmonte, L. (2021). El perfil del profesor mediador: Pedagogía de la mediación. *Ediciones PPC*.
- UNESCO. (2019). Estudio Regional Comparativo y Explicativo - ERCE.
- UNESCO. (2021). Informe de resultados ERCE 2019: Rendimiento académico y factores asociados en Panamá.
- UNESCO. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379381>
- UNESCO. (2025). Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo: Liderar para la equidad.
- UNESCO. (2025). Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo: Liderar para la equidad.
- UNESCO, O. (2026). Declaración de la Cumbre Regional sobre Liderazgo Directivo.

- Vargas Rojas, H. A. (2025). Liderazgo directivo escolar y la inteligencia artificial. *Punto Educativo, Universidad de Panamá.*, 3(1), 2541-2556.
- Vargas, R. (2024). Gestión directiva y su incidencia en la retención escolar en centros educativos de áreas vulnerables: Un estudio multidimensional. Tesis doctoral, Universidad de Panamá. Panamá: Repositorio Universidad de Panamá.
- Vargas, R. H. (2025). Liderazgo directivo escolar y la inteligencia artificial. *Punto Educativo, Universidad de Panamá.*, 3(1).
- Villarreal, E. (2024). Desafíos de la gestión escolar en la provincia de Panamá Oeste: Un análisis sociopedagógico. *Centro de Investigaciones pedagógicas.*
- Zaitegi, N. (2021). Gestionar la convivencia para mejorar el aprendizaje: El papel del equipo directivo.
- Zurita Silva, R. M. (2015). *Gestión pedagógica vinculada a los procesos de cambio curricular en educación básica.* <http://hdl.handle.net/20.500.12404/6320>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a Directivos



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



INSTRUMENTO N°1

CUESTIONARIO PARA DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS DE NIVEL MEDIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ OESTE

Estimado director (a): El presente cuestionario tipo escala Likert, tiene como objetivo, evaluar la incidencia de la gestión escolar en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en los centros educativos de educación media de la provincia de Panamá Oeste, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de la calidad educativa. Su opinión será confidencial y utilizada solamente en términos de estudio.

INSTRUCCIONES: A continuación, se presentan afirmaciones sobre sus prácticas de gestión dentro del centro educativo. Marque con una "X" la casilla que mejor represente la frecuencia con la que usted realiza o asegura dicha práctica, utilizando la siguiente escala:

Opción	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

DATOS GENERALES

1. Años de experiencia como director/a en este centro: _____
2. Tipo de centro que dirige: () Oficial () Particular

A. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA (Liderazgo Curricular)

Ítem	Indicador de Medición	1	2	3	4	5
A1.	Realizo supervisión y acompañamiento en el aula con una frecuencia mínima de una vez en el trimestre, para ofrecer retroalimentación constructiva. (1. Supervisión/Acompañamiento)					
A2.	Utilizo activamente los resultados académicos (notas, pruebas estandarizadas) para planificar estrategias de mejora curricular. (3. Uso de resultados)					

A3.	Promuevo y gestiono oportunidades de desarrollo profesional (talleres, seminarios) para los docentes con regularidad. (2. Desarrollo profesional)					
A4.	Se promueve la formación continua del profesorado alineado con las necesidades curriculares de la Educación Media y en las necesidades de estudiantes y docentes.					
A5.	Me aseguro de que el Proyecto Educativo del Centro (PEC) sea la guía principal para la planificación didáctica de todos los docentes. (Planificación)					
A6.	Lidero reuniones con el equipo docente enfocadas principalmente en la mejora de las prácticas de enseñanza y no solo en temas administrativos. (Práctica pedagógica)					

B. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA (Recursos y Finanzas)

Ítem	Indicador de Medición	1	2	3	4	5
B1.	El centro educativo cuenta con un plan Operativo Anual (POA) que se revisa y ajusta anualmente.					
B2.	La distribución y asignación de recursos materiales y tecnológicos en el centro es oportuna y equitativa. (4. Eficacia en recursos)					
B3.	Realizo la rendición de cuentas sobre la gestión de fondos escolares (Matrícula, Bienestar) de manera transparente y en el tiempo estipulado. (5. Transparencia financiera)					
B4.	He implementado estrategias para asegurar el uso eficaz del tiempo escolar, minimizando interrupciones y retrasos. (6. Organización del tiempo)					
B5.	La infraestructura y los equipos del centro reciben mantenimiento preventivo y correctivo con eficiencia. (Admón. Recursos Materiales)					
B6.	Designo las cargas horarias y funciones del personal docente y administrativo de manera justa y basada en el perfil. (Admon. Recursos Humanos)					

C. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y DE CONVIVENCIA (Clima Escolar)

Ítem	Indicador de Medición	1	2	3	4	5
------	-----------------------	---	---	---	---	---

C1.	Fomento la participación activa y regular de los padres de familia en la toma de decisiones y actividades del centro. (7. Participación de la comunidad)					
C2.	Las situaciones de conflicto y disciplina en el centro son gestionadas de manera eficaz, justa y oportuna. (8. Gestión de conflictos)					
C3.	Establezco canales de comunicación abiertos y constantes con la comunidad para informar sobre logros y retos. (Proyección a la comunidad)					
C4.	Promuevo la colaboración entre docentes, estudiantes y personal administrativo para mantener un ambiente de respeto y armonía. (Clima de convivencia)					
C5.	Se implementa de forma sistemática programas y actividades para fomentar la convivencia armónica y prevenir el acoso escolar.					

Gracias por su valiosa colaboración.

Anexo 2. Encuesta a Docentes



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



INSTRUMENTO N°1

CUESTIONARIO PARA DOCENTES DE CENTROS EDUCATIVOS DE NIVEL MEDIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ OESTE

Estimado docente (a): El presente cuestionario tipo escala Likert, tiene como objetivo, evaluar la incidencia de la gestión escolar en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en los centros educativos de educación media de la provincia de Panamá Oeste, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de la calidad educativa. Su opinión será confidencial y utilizada solamente en términos de estudio.

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" la casilla que mejor refleje su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación respecto a la gestión del director(a) en este centro educativo, utilizando la siguiente escala:

Opción	Valor
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

DATOS GENERALES

1. Años de experiencia como docente en Educación Media: _____
2. Materia que imparte: _____

A. PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y LIDERAZGO

Ítem	Indicador de Medición (Percepción Docente)	1	2	3	4	5
A1.	El director/a ofrece retroalimentación específica y útil sobre mi práctica pedagógica. (1. Supervisión/Acompañamiento)					
A2.	Siento que mi director/a me motiva y apoya activamente para buscar mi desarrollo profesional. (2. Desarrollo profesional)					

A3.	El director/a se asegura de que la planificación didáctica de mi materia sea coherente con los objetivos institucionales. (Planificación y Coherencia Didáctica)					
A4.	El director/a promueve el uso de estrategias de enseñanza innovadoras y que atienden a la diversidad del aula. (Estrategias para la Diversidad)					
A5.	El director/a utiliza los resultados de las evaluaciones para ajustar y mejorar los planes de estudio del centro. (3. Uso de resultados)					

B. PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS

Ítem	Indicador de Medición (Percepción Docente)	1	2	3	4	5
B1.	Los recursos educativos y materiales que necesito para enseñar están disponibles a tiempo y en buenas condiciones. (4. Eficacia en recursos)					
B2.	La organización del tiempo escolar (horarios, actividades) me permite maximizar el tiempo de enseñanza en el aula. (6. Organización del tiempo)					
B3.	Percibo que la distribución de las responsabilidades entre el personal es justa y clara. (Admón. Recursos Humanos)					

C. PERCEPCIÓN DEL CLIMA ESCOLAR Y LA CONVIVENCIA

Ítem	Indicador de Medición (Percepción Docente)	1	2	3	4	5
C1.	El director/a maneja y resuelve los problemas de disciplina o conflicto de manera imparcial y efectiva. (8. Gestión de conflictos)					
C2.	Existe un alto nivel de participación y colaboración entre los docentes de la escuela. (Clima de convivencia)					
C3.	El director/a promueve activamente la integración de los padres de familia en las actividades educativas. (7. Participación de la comunidad)					
C4.	Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por la dirección del centro. (Clima de convivencia)					

Gracias por su valiosa colaboración.

Anexo 3. Encuesta a Estudiantes



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



INSTRUMENTO N°1

DIRIGIDO A ESTUDIANTES DE CENTROS EDUCATIVOS DE NIVEL MEDIO DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ OESTE

Estimado estudiante: El presente cuestionario tipo escala Likert, tiene como objetivo, evaluar la incidencia de la gestión escolar en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en los centros educativos de educación media de la provincia de Panamá Oeste, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de la calidad educativa. Su opinión será confidencial y utilizada solamente en términos de estudio.

INSTRUCCIONES: Marca con una "X" la casilla que mejor refleje tu nivel de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación sobre tu experiencia en este centro educativo. Tu opinión es muy importante.

Opción	Valor
Totalmente en Desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
Neutral	3
De Acuerdo	4
Totalmente de Acuerdo	5

DATOS GENERALES

- Grado/Nivel que cursas: _____
- Edad: _____

A. PERCEPCIÓN DEL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA (Efecto de la Gestión)

Ítem	Indicador de Medición. Relación con la Gestión Directiva	1	2	3	4	5
A1.	Siento que en mi escuela hay respeto entre estudiantes y profesores. (Gestión de conflictos)					
A2.	Cuando hay problemas o peleas, son resueltos rápidamente por las autoridades. (Gestión de conflictos)					
A3.	Las reglas de disciplina en la escuela son claras y se aplican a todos por igual. (Reglamento interno)					

A4.	Me siento seguro y protegido dentro de las instalaciones del colegio. (Clima de convivencia)					
A5.	El director/a o subdirector/a está visible y atento a lo que sucede en el colegio. (Supervisión)					

B. PERCEPCIÓN DE RECURSOS Y PROCESO DE ENSEÑANZA

Ítem	Relación con la Gestión Administrativa y Pedagógica	1	2	3	4	5
B1.	Las aulas y el mobiliario están en buenas condiciones para que podamos aprender. (4. Eficacia en recursos)					
B2.	Tenemos suficientes libros, materiales y tecnología (computadoras, internet) para las clases. (4. Eficacia en recursos)					
B3.	Mis profesores utilizan métodos de enseñanza variados que me ayudan a entender mejor los temas. (Práctica pedagógica)					
B4.	Mis profesores me explican cómo se relacionan los temas de la clase con mi vida real y mi futuro. (Planificación didáctica/Significado)					
B5.	Mi tiempo en el colegio se utiliza bien, y las clases no se interrumpen por falta de organización. (Organización del tiempo)					

C. PERCEPCIÓN DE RESULTADOS (Proceso de Aprendizaje)

Ítem	Indicador de Desempeño Subjetivo	1	2	3	4	5
C1.	Siento que el esfuerzo que hago en mis estudios se ve reflejado en mis buenas calificaciones. (Indicador de Aprobación/Rendimiento)					
C2.	Siento que estoy aprendiendo habilidades que me serán útiles después de graduarme. (Indicador de Aprendizaje Significativo)					
C3.	Mis profesores me dan retroalimentación clara sobre mis errores para que pueda mejorar. (Evaluación Formativa)					

Gracias por tu valiosa colaboración.

Anexo 4. Circular de Permiso del Director Regional de Educación de Panamá Oeste.

	MINISTERIO DE EDUCACIÓN Dirección Regional de Panamá Oeste
--	--

CIRCULAR No. 976

Para: Directores y Directoras de los centros educativos de Educación Media

Asunto: Autorización para recolección de datos en centros educativos

Fecha: 02 de diciembre de 2025

////////////////////////////////////

Reciban un cordial saludo:

Por medio de la presente, se otorga el visto bueno a la profesora **Dayra Amira Gaitán Soto**, quien se encuentra en proceso de elaboración de su **tesis de doctorado**, para ingresar a los centros educativos bajo su dirección con el propósito de realizar recolección de datos en campo.

Las actividades autorizadas incluyen, pero no se limitan a:

- Aplicación de instrumentos.
- Realización de entrevistas.
- Observaciones y otras técnicas necesarias para el desarrollo de su investigación académica.

Agradecemos de antemano el apoyo y la colaboración que puedan brindarle, garantizando las facilidades pertinentes para que dicho proceso se lleve a cabo de manera ordenada, ética y respetuosa, sin afectar el normal funcionamiento de las actividades escolares.

Atentamente,

Adriano Pérez González
Director Regional

www.mineduc.gob.pa T. 504-5045116/5117

Lorena A.

Anexo 5. Consentimiento de Informado de Directores Escolares

Permiso # 1

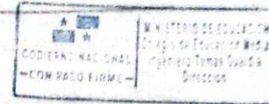
Doctoranda: Dayra A. Gaitán S.
9-213-541, CEL: 6801-2573 /dayraliz1428@gmail.com


Eliecer A. Carrillo L.
05 DIC 2025

La Chorrera, 3 de diciembre de 2025.

Magister: Eliecer Carrillo

Director (a): Centro Educativo Ingeniero Tomas Guardia



Asunto: Solicitud de apoyo y autorización para la aplicación de cuestionario de tesis doctoral.

Estimado(a) Director (a) Carrillo:

Me dirijo a usted en mi calidad de estudiante de **Doctorado en Educación en la Universidad de Panamá**, con el fin de solicitar su **valiosa colaboración y la autorización** para aplicar un cuestionario en el centro educativo que usted dirige.

Esta investigación es un componente crucial de mi tesis doctoral, titulada: **"Incidencia de la Gestión Escolar en los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje en Centros Educativos de Educación Media de la Provincia de Panamá Oeste."**

El objetivo principal del estudio es **evaluar cómo la gestión escolar influye en los procesos de enseñanza y aprendizaje** en la educación media de Panamá Oeste. Los resultados obtenidos serán fundamentales para **generar conocimiento científico y ofrecer recomendaciones concretas** que contribuyan al **fortalecimiento de la calidad educativa** en nuestra provincia.

Solicito su permiso para aplicar un cuestionario a: **Directivos, Docentes y Estudiantes de Educación Media.**

La aplicación se realizaría en coordinación con usted y su personal, buscando el momento más oportuno para **no interrumpir las actividades académicas regulares** del plantel.

Es fundamental **resaltar mi compromiso absoluto con la ética y la confidencialidad**. Todas las opiniones, respuestas e información recolectada serán tratadas con la **máxima discreción**.

- La participación es completamente **voluntaria**.

SOLICITUD DE COLABORACIÓN PARA INVESTIGACIÓN DOCTORAL

Doctoranda: Dayra A. Gaitán S.
9-213-541, CEL: 6801-2573 /dayraliz1428@gmail.com

La Chorrera, 3 de diciembre de 2025.

Magister: Ángela Berrio
Director Escuela Estella Sierra

Asunto: Solicitud de apoyo y autorización para la aplicación de cuestionario de tesis doctoral.

Estimada Directora Berrio:

Me dirijo a usted en mi calidad de estudiante de **Doctorado en Educación en la Universidad de Panamá**, con el fin de solicitar su **valiosa colaboración y la autorización** para aplicar un cuestionario en el centro educativo que usted dirige.

Esta investigación es un componente crucial de mi tesis doctoral, titulada: **"Incidencia de la Gestión Escolar en los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje en Centros Educativos de Educación Media de la Provincia de Panamá Oeste."**

El objetivo principal del estudio es **evaluar cómo la gestión escolar influye en los procesos de enseñanza y aprendizaje** en la educación media de Panamá Oeste. Los resultados obtenidos serán fundamentales para **generar conocimiento científico y ofrecer recomendaciones concretas** que contribuyan al **fortalecimiento de la calidad educativa** en nuestra provincia.

Solicito su permiso para aplicar un cuestionario a: **Directivos, Docentes y Estudiantes de Educación Media.**

La aplicación se realizaría en coordinación con usted y su personal, buscando el momento más oportuno para **no interrumpir las actividades académicas regulares** del plantel.

Es fundamental **resaltar mi compromiso absoluto con la ética y la confidencialidad**. Todas las opiniones, respuestas e información recolectada serán tratadas con la **máxima discreción**.

- La participación es completamente voluntaria.
- Las respuestas serán utilizadas exclusivamente con fines de investigación científica y se analizarán únicamente en términos agregados para este estudio.
- Bajo ninguna circunstancia se divulgará la identidad de los participantes, del personal ni del centro educativo asociado a una respuesta específica.

Agradezco de antemano su tiempo y consideración ante esta importante solicitud. Estoy convencido(a) de que su apoyo y la información que nos brinden serán claves para el éxito de esta investigación, la cual redundará en beneficio de la educación en Panamá Oeste.

Quedo a su disposición para coordinar una reunión, proveer mayor detalle sobre la metodología y presentar cualquier documento de respaldo que considere necesario.

Sin otro particular, reciba mis más sinceros agradecimientos y un cordial saludo.

Atentamente,



Mgtr. Dayra Gaitán de Linares
Doctoranda en Educación, Universidad de Panamá.

VB/ **RECIBIDO**
09/12/2025
1:04 pm
por Sub. B. Linares



SOLICITUD DE COLABORACIÓN PARA INVESTIGACIÓN DOCTORAL

Doctoranda: Dayra A. Gaitán S.
9-213-541, CEL: 6801-2573 /dayraliz1428@gmail.com

La Chorrera, 9 de diciembre de 2025.

Magister: Dalys Solís
Directora Centro Educativo Básico General José Encarnación Escala

Asunto: Solicitud de apoyo y autorización para la aplicación de cuestionario de tesis doctoral.

Estimado Directora Solís:

Me dirijo a usted en mi calidad de estudiante de **Doctorado en Educación en la Universidad de Panamá**, con el fin de solicitar su **valiosa colaboración y la autorización** para aplicar un cuestionario en el centro educativo que usted dirige.

Esta investigación es un componente crucial de mi tesis doctoral, titulada: **"Incidencia de la Gestión Escolar en los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje en Centros Educativos de Educación Media de la Provincia de Panamá Oeste."**

El objetivo principal del estudio es **evaluar cómo la gestión escolar influye en los procesos de enseñanza y aprendizaje** en la educación media de Panamá Oeste.

Los resultados obtenidos serán fundamentales para **generar conocimiento científico y ofrecer recomendaciones concretas** que contribuyan al **fortalecimiento de la calidad educativa** en nuestra provincia.

Solicito su permiso para aplicar un cuestionario a: **Directivos, Docentes y Estudiantes de Educación Media.**

La aplicación se realizaría en coordinación con usted y su personal, buscando el momento más oportuno para **no interrumpir las actividades académicas regulares** del plantel.

Es fundamental **resaltar mi compromiso absoluto con la ética y la confidencialidad**. Todas las opiniones, respuestas e información recolectada serán tratadas con la **máxima discreción**.

- La participación es completamente **voluntaria**.
- Las respuestas serán utilizadas **exclusivamente con fines de investigación científica** y se analizarán **únicamente en términos agregados** para este estudio.
- **Bajo ninguna circunstancia** se divulgará la identidad de los participantes, del personal ni del centro educativo asociado a una respuesta específica.

Agradezco de antemano su tiempo y consideración ante esta importante solicitud. Estoy convencido(a) de que su apoyo y la información que nos brinden serán claves para el éxito de esta investigación, la cual redundará en beneficio de la educación en Panamá Oeste.

Quedo a su disposición para coordinar una reunión, proveer mayor detalle sobre la metodología y presentar cualquier documento de respaldo que considere necesario.

Sin otro particular, reciba mis más sinceros agradecimientos y un cordial saludo.

Atentamente,



Mgtr. Dayra Gaitán de Linares
Doctoranda en Educación, Universidad de Panamá.



SOLICITUD DE COLABORACIÓN PARA INVESTIGACIÓN DOCTORAL

Doctoranda: Dayra A. Gaitán S.
9-213-541, CEL: 6801-2573 /dayraliz1428@gmail.com

La Chorrera, 3 de diciembre de 2025.

Magister: Neal Ramirez
Director Escuela Cristobal Adán De Urriola

Asunto: Solicitud de apoyo y autorización para la aplicación de cuestionario de tesis doctoral.

Estimado Director Ramirez:

Me dirijo a usted en mi calidad de estudiante de **Doctorado en Educación en la Universidad de Panamá**, con el fin de solicitar su **valiosa colaboración y la autorización** para aplicar un cuestionario en el centro educativo que usted dirige.

Esta investigación es un componente crucial de mi tesis doctoral, titulada: **"Incidencia de la Gestión Escolar en los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje en Centros Educativos de Educación Media de la Provincia de Panamá Oeste."**

El objetivo principal del estudio es **evaluar cómo la gestión escolar influye en los procesos de enseñanza y aprendizaje** en la educación media de Panamá Oeste.

Los resultados obtenidos serán fundamentales para **generar conocimiento científico y ofrecer recomendaciones concretas** que contribuyan al fortalecimiento de la calidad educativa en nuestra provincia.

Solicito su permiso para aplicar un cuestionario a: **Directivos, Docentes y Estudiantes de Educación Media.**

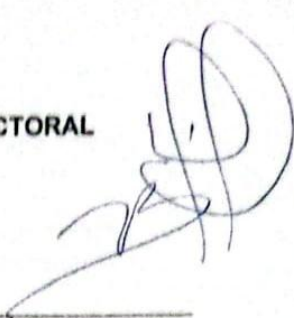
La aplicación se realizaría en coordinación con usted y su personal, buscando el momento más oportuno para **no interrumpir las actividades académicas regulares** del plantel.

Es fundamental **resaltar mi compromiso absoluto con la ética y la confidencialidad**. Todas las opiniones, respuestas e información recolectada serán tratadas con la **máxima discreción**.

Handwritten signature and date:
9/12/2025
1:42 pm

SOLICITUD DE COLABORACIÓN PARA INVESTIGACIÓN DOCTORAL

Doctoranda: Dayra A. Gaitán S.
9-213-541, CEL: 6801-2573 /dayraliz1428@gmail.com



La Chorrera, 3 de diciembre de 2025.

Magister: Donis Pérez
Director: Instituto Profesional y Técnico de La Chorrera (IPTCH)

Asunto: Solicitud de apoyo y autorización para la aplicación de cuestionario de tesis doctoral.

Estimado Director **Pérez**:

Me dirijo a usted en mi calidad de estudiante de **Doctorado en Educación en la Universidad de Panamá**, con el fin de solicitar su **valiosa colaboración y la autorización** para aplicar un cuestionario en el centro educativo que usted dirige.

Esta investigación es un componente crucial de mi tesis doctoral, titulada: **"Incidencia de la Gestión Escolar en los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje en Centros Educativos de Educación Media de la Provincia de Panamá Oeste."**

El objetivo principal del estudio es **evaluar cómo la gestión escolar influye en los procesos de enseñanza y aprendizaje** en la educación media de Panamá Oeste.

Los resultados obtenidos serán fundamentales para **generar conocimiento científico y ofrecer recomendaciones concretas** que contribuyan al fortalecimiento de la calidad educativa en nuestra provincia.

Solicito su permiso para aplicar un cuestionario a: **Directivos, Docentes y Estudiantes de Educación Media.**

La aplicación se realizaría en coordinación con usted y su personal, buscando el momento más oportuno para **no interrumpir las actividades académicas regulares** del plantel.

Es fundamental **resaltar mi compromiso absoluto con la ética y la confidencialidad**. Todas las opiniones, respuestas e información recolectada serán tratadas con la **máxima discreción**.

SOLICITUD DE COLABORACIÓN PARA INVESTIGACIÓN DOCTORAL

Doctoranda: Dayra A. Gaitán S.
9-213-541, CEL: 6801-2573 /dayraliz1428@gmail.com

La Chorrera, 3 de diciembre de 2025.

Magister: Victor Casazola
Director Escuela Secundaria Pedro Pablo Sánchez.

Asunto: Solicitud de apoyo y autorización para la aplicación de cuestionario de tesis doctoral.

Estimado Director Casazola:

Me dirijo a usted en mi calidad de estudiante de **Doctorado en Educación en la Universidad de Panamá**, con el fin de solicitar su **valiosa colaboración y la autorización** para aplicar un cuestionario en el centro educativo que usted dirige.

Esta investigación es un componente crucial de mi tesis doctoral, titulada: **"Incidencia de la Gestión Escolar en los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje en Centros Educativos de Educación Media de la Provincia de Panamá Oeste."**

El objetivo principal del estudio es **evaluar cómo la gestión escolar influye en los procesos de enseñanza y aprendizaje** en la educación media de Panamá Oeste.

Los resultados obtenidos serán fundamentales para **generar conocimiento científico y ofrecer recomendaciones concretas** que contribuyan al fortalecimiento de la calidad educativa en nuestra provincia.

Solicito su permiso para aplicar un cuestionario a: **Directivos, Docentes y Estudiantes de Educación Media.**

La aplicación se realizaría en coordinación con usted y su personal, buscando el momento más oportuno para **no interrumpir las actividades académicas regulares** del plantel.

Es fundamental **resaltar mi compromiso absoluto con la ética y la confidencialidad**. Todas las opiniones, respuestas e información recolectada serán tratadas con la **máxima discreción**.

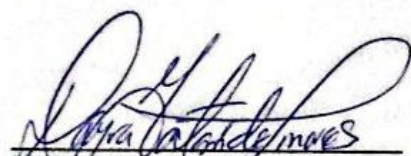
- La participación es completamente **voluntaria**.
- Las respuestas serán utilizadas **exclusivamente con fines de investigación científica** y se analizarán **únicamente en términos agregados** para este estudio.
- **Bajo ninguna circunstancia** se divulgará la identidad de los participantes, del personal ni del centro educativo asociado a una respuesta específica.

Agradezco de antemano su tiempo y consideración ante esta importante solicitud. Estoy convencido(a) de que su apoyo y la información que nos brinden serán claves para el éxito de esta investigación, la cual redundará en beneficio de la educación en Panamá Oeste.

Quedo a su disposición para coordinar una reunión, proveer mayor detalle sobre la metodología y presentar cualquier documento de respaldo que considere necesario.

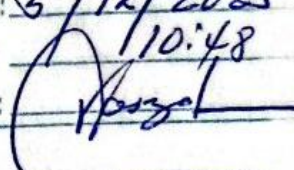
Sin otro particular, reciba mis más sinceros agradecimientos y un cordial saludo.

Atentamente,



Mgtr. Dayra Gaitán de Linares
Doctoranda en Educación, Universidad de Panamá.



RECIBIDO	
FECHA:	5/12/2025
HORA:	10:48
FIRMA:	

SOLICITUD DE COLABORACIÓN PARA INVESTIGACIÓN DOCTORAL

Doctoranda: Dayra A. Gaitán S.
9-213-541, CEL: 6801-2573 /dayraliz1428@gmail.com

La Chorrera, 3 de diciembre de 2025.

Magister: Leoncio Mendoza
Director: Centro Educativo Guillermo Endara Galimany

Asunto: Solicitud de apoyo y autorización para la aplicación de cuestionario de tesis doctoral.

Estimado Director **Mendoza**:

Me dirijo a usted en mi calidad de estudiante de **Doctorado en Educación en la Universidad de Panamá**, con el fin de solicitar su **valiosa colaboración y la autorización** para aplicar un cuestionario en el centro educativo que usted dirige.

Esta investigación es un componente crucial de mi tesis doctoral, titulada: **"Incidencia de la Gestión Escolar en los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje en Centros Educativos de Educación Media de la Provincia de Panamá Oeste."**

El objetivo principal del estudio es **evaluar cómo la gestión escolar influye en los procesos de enseñanza y aprendizaje** en la educación media de Panamá Oeste. Los resultados obtenidos serán fundamentales para **generar conocimiento científico y ofrecer recomendaciones concretas** que contribuyan al **fortalecimiento de la calidad educativa** en nuestra provincia.

Solicito su permiso para aplicar un cuestionario a: **Directivos, Docentes y Estudiantes de Educación Media.**

La aplicación se realizaría en coordinación con usted y su personal, buscando el momento más oportuno para **no interrumpir las actividades académicas regulares** del plantel.

Es fundamental **resaltar mi compromiso absoluto con la ética y la confidencialidad**. Todas las opiniones, respuestas e información recolectada serán tratadas con la **máxima discreción**.



Rdo
MEL

Anexo 6. Actas de validación de los instrumentos

Certificación de validación # 1



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
COORDINACIÓN DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN



CERTIFICACIÓN

Se hace constar que la Dra. Luzmila Campos de Sánchez realizó la validación de los instrumentos de investigación presentados por la ~~Mgtr.~~ Dayra Amira Gaitán Soto, con cédula de identidad personal No. 9-213-541, durante el año 2025, en el marco

del desarrollo de su tesis doctoral titulada:

"LA GESTIÓN ESCOLAR Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE
ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN CENTROS EDUCATIVOS DE EDUCACIÓN
MEDIA DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ OESTE"

Se deja constancia de que la Dra. Luzmila Campos de Sánchez revisó los instrumentos destinados a ser aplicados a los directivos, profesores y estudiantes, emitió las observaciones pertinentes y formuló recomendaciones de carácter metodológico y técnico, las cuales fueron consignadas en el informe correspondiente.

La presente certificación se expide a solicitud de la interesada, para los fines académicos que estime convenientes.

Dado en Panamá, a los 15 días del mes de noviembre de 2025.


Doctora Luzmila de Sánchez.
Directora Ejecutiva CCA.

ASESORA

Certificación de validación # 2



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
COORDINACIÓN DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

CERTIFICACIÓN

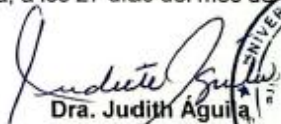
Se hace constar que la **Dra. Judith Águila** realizó la validación de los instrumentos de investigación presentados por la **Mgtr. Dayra Amira Gaitán Soto**, con cédula de identidad personal N° **9-213-541**, durante el año 2025, en el marco del desarrollo de su tesis doctoral titulada:

**“LA GESTIÓN ESCOLAR Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE
ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN CENTROS EDUCATIVOS DE
EDUCACIÓN MEDIA DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ OESTE”**

Se deja constancia de que la **Dra. Judith Águila** revisó los instrumentos destinados a ser aplicados a los directivos, profesores y estudiantes, emitió las observaciones pertinentes y formuló recomendaciones de carácter metodológico y técnico, las cuales fueron consignadas en el informe correspondiente.

La presente certificación se expide a solicitud de la interesada, para los fines académicos que estime convenientes.

Dado en Panamá, a los 27 días del mes de febrero de 2026.


Dra. Judith Águila
Tutora de Tesis



Tutora responsable de la Supervisión Académica



Certificación de validación #3



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
COORDINACIÓN DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



CERTIFICACIÓN

Se hace constar que la Dra. Yariela Castillero Britton realizó la validación de los instrumentos de investigación presentados por la Mgtr. Dayra Amira Gaitán Soto, con cédula de identidad personal No. 9-213-541, durante el año 2025, en el marco del desarrollo de su tesis doctoral titulada:

**"LA GESTIÓN ESCOLAR Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE
ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN CENTROS EDUCATIVOS DE EDUCACIÓN
MEDIA DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ OESTE"**

Se deja constancia de que la Dra. Yariela Castillero Britton revisó los instrumentos destinados a ser aplicados a los directivos, profesores y estudiantes, emitió las observaciones pertinentes y formuló recomendaciones de carácter metodológico y técnico, las cuales fueron consignadas en el informe correspondiente.

La presente certificación se expide a solicitud de la interesada, para los fines académicos que estime convenientes.

Dado en Panamá, a los 11 días del mes de noviembre 2025.

**Doctora en Ciencias de Educación con énfasis
en Evaluación Educativa**

Anexo 7. Matriz de búsqueda para el Estado del Arte

ESTUDIO DEL ARTE POR DAYRA GAITÁN1 DRa, Maricarmen - Excel										
Buscar										
Compartir										
Archivos										
Inicio										
WPS PDF										
Insertar										
Dibujar										
Disposición de página										
Fórmulas										
Datos										
Revisar										
Vista										
Ayuda										
Celdas										
Edición										
WPS PDF										
Q13										
#	Título	Autor	Revista	Palabra claves	20	Propósito	Base de datos	País	Metodología	
1	Gestión Escolar en el Marco del Desempeño Directivo en Tres Instituciones Educativas de la Ugel 305, de Huamachuco 2021	Rojas Solís, Zucker	Universidad César Vallejo	Gestión escolar, Desempeño directivo	2021	Determinar la influencia de la gestión escolar en el marco del desempeño directivo.	Google Académico	Perú	Enfoque cuantitativo, método hipotético deductivo, diseño no experimental, de corte transversal, de correlacional causal S	Muestra docente tipo 305 de I
2	Desempeño directivo y liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL 05 2018	Uzandro Crispin, Rommel	Universidad César Vallejo	Desempeño, liderazgo, gestión escolar	2019	Determinar la influencia del desempeño directivo y el liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en los aprendizajes, de las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local (Ugel) 05 de San Juan de Lurigancho	repositorio ucv edu pe, Universidad César Vallejo	Perú	El tipo de investigación es básica, correlacional causal, descriptivo, cuantitativo, mediante un diseño no experimental de corte transversal.	La población de 2500 muestra educaci aplicand estudio, estadigr
3	Gestión escolar en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018	Mg. Marco Antonio Abanto Castrejón	Universidad César Vallejo	Gestión escolar, institución educativa, calidad educativa.	2019	Determinar cómo es la gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo, Cajamarca.	repositorio ucv edu pe, Universidad César Vallejo	Perú	Es de tipo no experimental y diseño descriptivo	se trab directivo educaci recoger sometid doctores confiable Cromba
4	Gestión escolar y calidad educativa en dos instituciones educativas de la Ugel 05 2018	Espinoza Lizbeth Sanchez	Universidad César Vallejo	Calidad educativa, gestión escolar y gestión pedagógica.	2022	Determinar la relación entre la gestión escolar y la calidad educativa en dos instituciones educativas públicas del distrito de San Pablo, San Pablo, Cajamarca.	repositorio ucv edu pe, Universidad César Vallejo	Perú	La metodología fue de tipo básica, con un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de corte transversal.	La población de 2500 muestra educaci aplicand estudio, estadigr

Matriz de Búsqueda 2(Dr. Giovanni)- Dayra Gaitán - Excel										
Buscar										
Compartir										
Archivos										
Inicio										
WPS PDF										
Insertar										
Dibujar										
Disposición de página										
Fórmulas										
Datos										
Revisar										
Vista										
Ayuda										
Celdas										
Edición										
WPS PDF										
N21										
Ecuación de búsqueda (copia la celda no el texto)										
1	Introduce máximo diez palabras clave que describan tu tema de investigación.									
2	Si tu palabra clave tiene más de dos términos, ponla entre comillas. Ej. "Sustainable development".									
3	Es importante el uso de los conceptos en inglés									
4										
5										
6	1. "Gestión escolar"									
7	2. Enseñanza									
8	3. Aprendizaje									
9	4. "Calidad educativa"									
10	5. desempeño									
11	6. liderazgo									
12	7. director escolar									
13	8. docente									
14	9. estudiante									
15	10. "padres de familia"									
16										
17	Escribe hasta cinco sinónimos que correspondan a cada una de las palabras clave puestas arriba									
18	Recuerda el uso de las comillas									
19										
20	"Gestión escolar"	Enseñanza	Aprendizaje	"Calidad educativa"	desempeño	liderazgo	director escolar	docente	estudiante	"padres de familia"
21	"Gestión educativa"	instrucción	estudio	competencias	rendimiento	dirección	líder	educador	educando	progenitores
22	"Administración escolar"	Formación	formación	"calidad en aprendizaje"	manejo	mando	administrado	profesor	alumno	procreador
23	"Dirección escolar"	Preparación	capacitación	"calidad en aprendizaje"	desarrollo	jeftura	gestor	maestro	escolar	parente
24		adiestramiento	instrucción		ejecución	dominio	jefe	pedagogo	colegial	consanguíneo
25								instructor		
26										
27	Agrega hasta cinco palabras que desees excluir. (esto no es obligatorio)									
28	Mantén la línea del concepto sobre el cual quieres excluir									
29										
30	A1									

Anexo 8. Glosario

Gestión Escolar: Es el proceso sistemático orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, conservando la autonomía institucional (Aguerrondo 2002).

Liderazgo Pedagógico: Conjunto de prácticas que despliegan los directivos para influir positivamente en el trabajo de los docentes, con el objetivo de mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos (Bolívar 2010).

Enseñanza (como Mediación): Proceso mediante el cual el docente actúa como puente entre el conocimiento y el estudiante, facilitando que este último asimile la información de manera lógica y no arbitraria. Bajo la teoría del Aprendizaje Significativo David Ausubel (1963), la enseñanza es la organización de condiciones para que el saber previo se conecte con el nuevo. Mientras que, Lev Vygotsky (Zona de Desarrollo Próximo). La enseñanza se entiende como la mediación social que permite al alumno alcanzar niveles superiores de pensamiento.

Aprendizaje de Calidad: Aquel que permite a los estudiantes desarrollar las competencias necesarias para participar activamente en la sociedad, resolver problemas complejos y seguir aprendiendo a lo largo de la vida. La UNESCO (2015), la define no solo por los resultados académicos, sino por la relevancia y la equidad del proceso educativo.

Incidencia Educativa: Grado de influencia, impacto o relación de causalidad que tienen las decisiones administrativas y el liderazgo directivo sobre las prácticas de aula y el rendimiento académico de los estudiantes.

Educación Media (Bachillerato): Nivel educativo que sigue a la Educación Básica General, destinado a jóvenes de 15 a 18 años, cuyo objetivo es prepararlos para la

vida ciudadana, el mundo del trabajo y el ingreso a la educación superior (Ley 47 de 1946 Orgánica de Educación de Panamá).

Supervisión Pedagógica: Función técnica-docente de carácter orientador y sistemático que realiza el directivo para asesorar a los docentes en la mejora de sus métodos de enseñanza y en el cumplimiento del currículo. Gairín Sallán (2000), sostiene que la supervisión es la herramienta de control de calidad interna más potente de la gestión.

Desempeño Docente: El conjunto de acciones que el educador realiza dentro y fuera del aula para alcanzar los objetivos de aprendizaje, evaluado mediante su dominio de la materia, metodología y clima de aula

Profesionalización Docente (Formación Situada): Es el proceso de actualización y mejora de las competencias del maestro que ocurre en su propio contexto de trabajo, resolviendo problemas reales de su práctica diaria y mediante la reflexión colaborativa. El autor Philippe Perrenoud (2004). defiende que el docente "profesional" es aquel que reflexiona sobre su propia práctica en el aula.

Liderazgo Educativo: Capacidad de influir en la comunidad educativa para establecer una visión compartida, metas claras y un ambiente de colaboración que priorice el éxito del estudiante (Leithwood 2009).

Liderazgo Distribuido: Modelo de gestión donde la responsabilidad del liderazgo no recae en una sola persona, sino que se comparte entre diversos actores (coordinadores, docentes, mentores), aprovechando las capacidades de todo el equipo. El autor James Spillane (2006). Es un concepto clave para tu propuesta de delegación efectiva de funciones.

FECE (Fondo de Equidad y Calidad de la Educación): Recurso financiero asignado a los centros educativos públicos en Panamá para la adquisición de equipo, materiales

didácticos, reparaciones y capacitación docente (Decreto Ejecutivo 238 de 2003 - Panamá).

Clima Organizacional Escolar: Percepción colectiva que tienen los docentes y directivos sobre el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales y el apoyo administrativo, lo cual condiciona la motivación y la eficacia de la enseñanza. Según Chiavenato (2009), el clima es el "termómetro" que indica si la gestión está facilitando u obstaculizando el proceso educativo.

Inteligencia Artificial en Educación (IAEd): Uso de tecnologías de computación que pueden realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, aplicadas para personalizar el aprendizaje, reducir la carga administrativa y apoyar la toma de decisiones basada en datos. La autora Rosemary Luckin (2025), propone que la IA debe ser una "inteligencia asistida" que potencie la capacidad del docente, no que lo reemplace.

Anexo 9. Certificación de Revisión del docente de español

Panamá, 1 de abril 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:

El suscrito notifica haber revisado por solicitud de la doctoranda Dayra Amira Gaitán Soto con cédula de identidad personal, 9-213-541 la tesis doctoral titulada: *LA GESTIÓN ESCOLAR Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN CENTROS EDUCATIVOS DE EDUCACIÓN MEDIA DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ OESTE* para obtener el grado de Doctora en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa.

Y 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,

Ángel Gómez S.

Cédula: 5-23-563

Código de profesor G-638 de la Universidad de Panamá

Adjunto. Copia de diploma de Licenciatura en Humanidades con Especialización en Español.