UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

"LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS DIRECTORES TITULARES DE CENTROS EDUCATIVOS OFICIALES DE PANAMÁ OESTE"

ASESORA

DRA. ANA MERCEDES ÁLVAREZ FRANCO

PREPARADO POR:

YAMILETH GONZÁLEZ FRANCO

9-713-229

PANAMÁ, MARZO 2026

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

"LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS DIRECTORES TITULARES DE CENTROS EDUCATIVOS OFICIALES DE PANAMÁ OESTE"

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

PREPARADO POR:

YAMILETH GONZÁLEZ FRANCO

9-713-229

PANAMÁ, ABRIL 2026

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

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TRIBUNAL EXAMINADOR

_____

Firma de jurado

_____

Firma de jurado

_____

Firma de jurado

Dedicatoria

Es mi afán dejar a mis hijos un legado de esfuerzo y dedicación para emprender con éxito todo lo dispuesto. Son ustedes la energía que me mueve a horizontes desafiantes. Es por ello que, en primer lugar, dedico esta tesis doctoral a Crisleth y Joad Ávila, los amores de mi vida y a quienes les debo muchos de los retos a los que me he enfrentado.

A mi padre Jesús González, quien me enseñó desde muy pequeña que el estudio es sinónimo de superación y servicio, a mi madre Xiomara Franco, símbolo de valentía y gallardía, muy creyente en todo lo que emprendo y motivadora ante cualquier desafío.

Agradecimientos

Gracias a Dios por permitirme emprender este reto. A mi familia por estar junto a mí, por ser mi apoyo inquebrantable y por facilitarme su tiempo para que me ocupara de las tantas responsabilidades que compete este desafío. Esta tesis no solo representa el resultado arduo y dedicado de mi trabajo, sino también el resultado del equipo que somos como símbolo de nuestra fortaleza.

Agradezco también a mis asesores y profesores, cuya guía experta y mentoría me han llevado a crecer académicamente y personalmente. Su dedicación y compromiso con la excelencia han dejado una huella imborrable en mi formación y en el desarrollo de este trabajo.

Doy gracias a Dios por permitirme hacer este recorrido junto a mis amigos quienes han sido de gran apoyo para el desenlace exitoso de este proyecto

Con todo mi amor, gratitud y respeto.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación planteó como objetivo determinar la incidencia de la supervisión educativa como herramienta para el fortalecimiento de la gestión administrativa de los directores titulares en los centros educativos oficiales de Panamá Oeste. El estudio parte de la preocupación por las dificultades que enfrentan los directivos escolares en el ejercicio de sus funciones administrativas, especialmente en lo relacionado con la planificación institucional, el manejo de recursos financieros, el control de procesos y la toma de decisiones fundamentadas. Asimismo, se reconoce que el rol del supervisor ha transitado de una función predominantemente fiscalizadora hacia una perspectiva más orientada al acompañamiento técnico y formativo. El trabajo adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de tipo relacional y corte transversal correlacional. La población estuvo conformada por 24 supervisores y 70 directores titulares, debido al tamaño accesible de la población, se aplicó un muestreo censal, incorporando a la totalidad de los sujetos. Para la recolección de datos se utilizaron cuestionarios estructurados con escala tipo Likert, previamente validados por juicio de expertos y para garantizar la rigurosidad metodológica del estudio, la confiabilidad de los instrumentos fue determinada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, el cual permitió evaluar la consistencia interna de los ítems de cada variable. Los resultados evidenciaron que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la calidad del acompañamiento supervisor y el desempeño administrativo de los directores. Se identificó que cuando la supervisión se desarrolla de forma sistemática, con objetivos claros, seguimiento oportuno y retroalimentación fundamentada, se fortalecen aspectos clave como la organización institucional, la gestión de recursos, la rendición de cuentas y la evaluación de resultados. No obstante, también emergieron limitaciones vinculadas a la sobrecarga operativa de los supervisores y a la necesidad de mayor actualización en competencias tecnológicas. En conclusión, la investigación confirma que una supervisión orientada al acompañamiento estratégico y a la mejora continua constituye un elemento esencial para consolidar una gestión administrativa eficiente y transparente, aportando bases sólidas para el diseño de un protocolo que articule de manera efectiva la labor del supervisor con el liderazgo directivo en los centros educativos oficiales de Panamá Oeste.

Palabras clave: supervisión educativa, gestión administrativa, director, supervisor, procesos administrativos

ABSTRACT

This research aimed to determine the impact of educational supervision as a tool for strengthening the administrative management of principals in public schools in West Panama. The study stems from concerns about the difficulties school administrators face in carrying out their administrative functions, especially regarding institutional planning, financial resource management, process control, and informed decision-making. It also acknowledges that the supervisor's role has shifted from a predominantly oversight function to one more focused on providing technical and professional development support.

The study adopted a quantitative approach, with a non-experimental, relational, and cross-sectional correlational design. The population consisted of 24 supervisors and 70 principals. Due to the manageable population size, a census sampling method was used, including all participants. For data collection, structured questionnaires with a Likert-type scale were used, previously validated by expert judgment. To ensure the methodological rigor of the study, the reliability of the instruments was determined using Cronbach's Alpha coefficient, which allowed for the evaluation of the internal consistency of the items for each variable.

The results showed a positive and statistically significant relationship between the quality of supervisory support and the administrative performance of the directors. It was identified that when supervision is carried out systematically, with clear objectives, timely follow-up, and well-founded feedback, key aspects such as institutional organization, resource management, accountability, and results evaluation are strengthened. However, limitations also emerged related to the operational overload of the supervisors and the need for further updating of technological skills.

In conclusion, the research confirms that supervision focused on strategic support and continuous improvement is an essential element for consolidating efficient and transparent administrative management, providing a solid foundation for the design of a protocol that effectively links the supervisor's work with management leadership in official educational centers in West Panamá.

Keywords: educational supervision, administrative management, director, supervisor, administrative processes.

ÍNDICE

Dedicatoria IV
Agradecimientos V
RESUMEN EJECUTIVO VI
ABSTRACT VII
1 Capítulo Primero: Aspectos Generales 3
1.1. Situación actual del problema 3
1.2. Definición y Planteamiento del Problema 4
1.3. Justificación 6
1.4. Objetivos 9
1.4.1. Objetivo General 9
1.4.2. Objetivos Específicos 9
1.5. Hipótesis 9
1.6. Delimitación 10
1.7. Espacial 11
1.8. Limitaciones 11
2 Capítulo Segundo: Marco Referencial 12
2.1. *Antecedentes* 12
2.2. Supervisión Educativa 26
2.2.1. Conceptualización 26
2.2.2. Origen de la supervisión 30
2.2.3. *Propósitos de la Supervisión Educativa* 31
2.2.4. Categorizaciones de la Supervisión Escolar 32
2.2.5. Marco Legal de la Supervisión en Panamá 34
2.2.6. Desafíos y Barreras de la Supervisión Educativa 35
2.2.7. Integración de Habilidades Blandas y Competencias Globales 36
2.2.8. Integración efectiva de la Tecnología Digital 36
2.2.9. Impacto de la Sociedad del Conocimiento en la Práctica Supervisora 37
2.2.10. Gestión de la Diversidad Cultural e Inclusión 37
2.2.11. El Supervisor Educativo 38
2.2.12. Rol del supervisor 40
2.2.13. Tipos de supervisores escolares según su práctica e impacto 42
2.2.14. Función del Supervisor Escolar. 44
2.2.15. Competencias del Profesional del Siglo XXI 47
2.3. Gestión Administrativa 49
2.3.1. Conceptualización 49
2.3.2. Origen de la Administración 50
2.3.3. Características de la administración 51

2.3.4. Fases de la Gestión Administrativa 52
2.3.5. Dimensiones de la gestión del director escolar.....55
2.3.6. Teorías que fundamentan la gestión administrativa del director escolar.....56
2.3.7. Innovaciones Modernas que aportan a la Gestión Administrativa58
2.3.8. Gestión e innovación: pilares de la mejora continua. 62
2.4. El Director Escolar.....63
2.4.1. Conceptualización.....63
2.4.2. Perfil del Director 64
2.4.3. Funciones del Director Escolar.....66
2.4.4. Estilos Directivos.....70
2.4.5. Liderazgo del Director y su Impacto en la Calidad Educativa 72
2.4.6. Cualidades del líder de calidad 73
2.4.7. Competencias del directivo.....76
3 Capítulo 3: Marco Metodológico.....79
3.1. Conceptualizaciones 79
3.2. Diseño de Investigación.....79
3.3. Definición de las Variables.....81
3.3.1. Definición Conceptual 81
3.3.2. Definición Operacional de Variables.....82
3.4. Fuentes primarias y secundarias 84
3.5. Población y Muestra 84
3.5.1. Población 84
Muestra 86
3.6. Criterios de Inclusión y Exclusión.....88
3.6.1. Inclusión.....88
3.6.2. Exclusión 88
3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....88
3.7.1. Técnica de recolección de datos 88
3.7.2. Instrumentos de Recolección de Datos.....89
3.8. Validez y confiabilidad de los cuestionarios 89
4 Capítulo 4: Resultados, análisis e interpretación de datos.....90
5 Capítulo 5: Discusión de los Resultados.....183
5.1. Análisis y Discusión de los Resultados 183
5.1.1. Dimensión: Gestión Administrativa del Director 183
5.1.2. Dimensión: Supervisión Educativa.....184
5.1.3. Fortalezas de la Supervisión 184
5.1.4. Debilidades en la Supervisión.....185
5.1.5. Liderazgo participativo y transparente 186

5.2. Conclusiones 187
5.3. Recomendaciones 189
5.4. Relación con otras investigaciones 190
5.4.1. La Planificación Estratégica como Base de la Gestión 190
5.4.2. La Brecha de la Retroalimentación Formativa 190
5.4.3. Efectividad en el Control y la Evaluación de la Gestión 191
5.4.4. Integración de la Gestión: Transparencia y Participación 191
5.4.5. Correlación entre Supervisión y Rendimiento Administrativo 192
5.4.6. Participación Comunitaria y Toma de Decisiones 192
5.4.7. Capacitación y Gestión Tecnológica 193
5.4.8. Dirección, Liderazgo y Toma de Decisiones 193
5.4.9. Gestión de Recursos y Transparencia Participativa 194
6 Capítulo 6: Propuesta 196
6.1. Título de la Propuesta 196
6.2. Objetivos 196
6.2.1. Objetivo General 196
6.2.2. Objetivos Específicos 196
6.3. Justificación 196
6.4. Descripción de la Propuesta 197
6.5. Actividades 198
6.6. Recursos 198
6.6.1. Recursos Humanos 199
6.6.2. Recursos Materiales 199
6.6.3. Recursos Financieros 199
6.7. Presupuesto Estimado 200
6.8. Evaluación de la Propuesta 200
7 Referencias Bibliográficas 206

LISTA DE CUADROS/FIGURAS

Páginas

CUADRO 1: NORMATIVAS QUE FUNDAMENTAN LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN PANAMÁ. 35
CUADRO 2: Clasificación, conceptualización y características de las competencias profesionales. 48
CUADRO 3:Dimensiones de la Gestión del Director Escolar 55
CUADRO 4: Teorías y Enfoques de la Gestión Administrativa. 56
CUADRO 5:Perfil del Directivo Escolar Eficaz 65
CUADRO 6: Operacionalización de las Variables 83
CUADRO 8: Presupuesto 200

LISTA DE TABLAS

Tabla 1:Cantidad de directores y supervisores titulares. 10
Tabla 2:Cantidad de supervisores y directores titulares de Panamá Oeste 85
Tabla 3: Género 93
Tabla 4:Edad. 94
Tabla 5:Años de servicio 95
Tabla 6: Modalidad del centro escolar 96
Tabla 7: Presento al inicio del año escolar, una planificación trimestral o anual que orienta las acciones académicas 97
Tabla 8:Elaboro planes operativos con metas claras y alcanzables 98
Tabla 9:Difundo la planificación entre la comunidad educativa para su conocimiento y compromiso. 99
Tabla 10:Me ajusto a los cambios y necesidades emergentes de la comunidad educativa. 100
Tabla 11:Asigno claramente las funciones del personal. 101
Tabla 12:Mantengo en el centro educativo un organigrama que orienta la estructura institucional 102
Tabla 13:Organizo mi trabajo para facilitar el cumplimiento de las metas propuestas en la planificación. 103
Tabla 14:Mantengo la documentación institucional organizada y actualizada para facilitar la gestión administrativa y pedagógica. 104
Tabla 15:Promuevo la participación del personal en la toma de decisiones. 105
Tabla 16:Tomo de decisiones administrativas basadas en información objetiva. 106
Tabla 17:Mantengo un estilo de liderazgo que motiva a la comunidad educativa. 107
Tabla 18:Oriento y superviso la evaluación del desempeño docente en la institución. 108
Tabla 19:Realizo seguimiento y monitoreo a las metas institucionales. 109
Tabla 20:Presento informes de gestión de manera regular y oportuna. 110
Tabla 21:Evalúo los resultados de mi gestión para identificar áreas de mejora. 111
Tabla 22: Utilizo ágilmente diversas herramientas tecnológicas para desarrollar y monitorear la gestión escolar. 112
Tabla 23:Administro de forma eficiente y transparente los recursos institucionales. 113
Tabla 24:Optimizo el uso del presupuesto disponible. 114
Tabla 25:Promuevo la capacitación del personal como recurso humano clave. 115
Tabla 26:Fomento la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones sobre el uso de los recursos. 116
Tabla 27:El supervisor visita mi centro educativo con la frecuencia necesaria para dar seguimiento a las actividades escolares. 117

Tabla 28:El supervisor establece objetivos claros en cada visita. 118
Tabla 29: El supervisor presenta al inicio del período escolar, una planificación trimestral o anual que orienta las acciones académicas. 119
Tabla 30:El supervisor ajusta su planificación a las necesidades y contexto de la institución educativa. 120
Tabla 31:El supervisor brinda retroalimentación específica sobre mi gestión. 121
Tabla 32:El supervisor me brinda sugerencias prácticas y aplicables para mejorar mi gestión. 122
Tabla 33:El supervisor realiza seguimiento a los acuerdos establecidos..... 123
Tabla 34:El supervisor facilita orientaciones pedagógicas claras para mejorar la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución. 124
Tabla 35:El supervisor utiliza indicadores objetivos para valorar mi gestión. 125
Tabla 36:El supervisor realiza un seguimiento sistemático y objetivo de los procesos pedagógicos y administrativos 126
Tabla 37:El supervisor brinda retroalimentación oportuna y constructiva a partir de los resultados obtenidos en los procesos de evaluación y monitoreo. 127
Tabla 38:El supervisor me asesora en la evaluación del desempeño docente. 128
Tabla 39: El supervisor fomenta la participación en capacitaciones que responden a mis necesidades como directivo 129
Tabla 40:El supervisor ofrece apoyo para actualizarme en temas de gestión administrativa. 130
Tabla 41:El supervisor me capacita en temas pedagógicos y administrativos. 131
Tabla 42:El supervisor utiliza de manera efectiva herramientas digitales (correo, plataformas virtuales, videoconferencias) para realizar procesos de supervisión 132
Tabla 43:El supervisor mantiene una comunicación asertiva y respetuosa. 133
Tabla 44:El supervisor estimula un clima de confianza durante la supervisión. 134
Tabla 45:El supervisor reconoce y valora los logros de mi gestión. 135
Tabla 46:El supervisor basa sus orientaciones y sugerencias en un marco legal sólido para la resolución de conflictos y la toma de decisiones. 136
Tabla 47: Género 138
Tabla 49:Rango de años de servicio. 140
Tabla 50: Modalidad de supervisión..... 141
Tabla 51:Visito con frecuencia los centros educativos a su cargo. 142
Tabla 52:Establezco objetivos claros en cada visita. 143
Tabla 53:Presento al inicio del período escolar una planificación trimestral o anual que orienta las acciones educativas. 144
Tabla 54: Ajusto la planificación a las necesidades y contexto de los centros educativos. 145
Tabla 55: Brindo retroalimentación específica a los directores tras cada visita. 146
Tabla 56:Sugiero estrategias prácticas y aplicables para mejorar la gestión de los directores. 147
Tabla 57:Realizo seguimiento a los acuerdos establecidos con los directores. 148

Tabla 58:Facilito orientaciones pedagógicas claras para mejorar la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución. 149
Tabla 59:Utilizo indicadores objetivos para evaluar la gestión de los directores. 150
Tabla 60:Realizo un seguimiento sistemático y objetivo de los procesos pedagógicos y administrativos 151
Tabla 61:Brindo retroalimentación oportuna y constructiva a partir de los resultados obtenidos en los procesos de evaluación y monitoreo. 152
Tabla 62:Asesoro a los directivos en la evaluación del desempeño docente. 153
Tabla 63:Promuevo actividades de capacitación que responden a las necesidades de los directores 154
Tabla 64:Fomento la actualización de los directores en gestión administrativa. 155
Tabla 65:Capacito a los directores de mi zona en temas pedagógicos y administrativos .. 156
Tabla 66: Utilizo de manera efectiva herramientas digitales para realizar procesos de supervisión. 157
Tabla 67:Mantengo una comunicación asertiva y respetuosa con los directores. 158
Tabla 68: Estimulo un clima de confianza durante la supervisión. 159
Tabla 69: Reconozco los logros de gestión alcanzados por los directores. 160
Tabla 70:Baso mis orientaciones y sugerencias en un marco legal sólido para la resolución de conflictos y la toma de decisiones 161
Tabla 71:El director al inicio del período escolar presenta una planificación trimestral o anual que orienta sus acciones académicas. 162
Tabla 72:El director elabora planes operativos con metas claras y alcanzables. 163
Tabla 73:El director difunde la planificación entre la comunidad educativa para su conocimiento y compromiso. 164
Tabla 74:El director se ajusta a los cambios y necesidades emergentes de la comunidad educativa. 165
Tabla 75:El director asigna claramente las funciones del personal a su cargo. 166
Tabla 76:El director mantiene en su centro educativo un organigrama que orienta la estructura institucional. 167
Tabla 77:El director organiza su trabajo para facilitar el cumplimiento de las metas propuestas en la planificación. 168
Tabla 78:El director mantiene la documentación institucional organizada y actualizada para facilitar la gestión administrativa y pedagógica. 169
Tabla 79:El director promueve la participación del personal en la toma de decisiones. 170
Tabla 80:El director toma decisiones administrativas basadas en información objetiva. .. 171
Tabla 81:El director mantiene un estilo de liderazgo que motiva a su comunidad educativa. 172
Tabla 82:El director orienta y supervisa la evaluación del desempeño docente 173
Tabla 83:El director realiza seguimiento periódico a las metas institucionales. 174
Tabla 84:El director presenta informes de gestión de manera regular y oportuna. 175

Tabla 85:El director evalúa los resultados administrativos para identificar áreas de mejora ……176
Tabla 86:El director utiliza ágilmente diversas herramientas tecnológicas para desarrollar y monitorear la gestión escolar. 177
Tabla 87:El director administra de forma eficiente los recursos del centro escolar. 178
Tabla 88:El director optimiza el uso del presupuesto disponible. 179
Tabla 89:El director promueve la capacitación del personal como recurso humano clave 180
Tabla 90:El director fomenta la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones sobre el uso de los recursos. 181

LISTA DE GRÁFICAS

Páginas

Gráfica 1: Género.....93
Gráfica 2: Edad.....94
Gráfica 3: Años de servicio.....95
Gráfica 4: Modalidad del centro escolar.....96
Gráfica 5: Presento al inicio del año escolar, una planificación trimestral o anual que orienta las acciones académicas.....97
Gráfica 6:Elaboro planes operativos con metas claras y alcanzables.....98
Gráfica 7: Difundo la planificación entre la comunidad educativa para su conocimiento y compromiso.....99
Gráfica 8: Me ajusto a los cambios y necesidades emergentes de la comunidad educativa. 100
Gráfica 9:Asigno claramente las funciones del personal.....101
Gráfica 10: Mantengo en el centro educativo un organigrama que orienta la estructura institucional.....102
Gráfica 11: Organizo mi trabajo para facilitar el cumplimiento de las metas propuestas en la planificación.....103
Gráfica 12: Mantengo la documentación institucional organizada y actualizada para facilitar la gestión administrativa y pedagógica.....104
Gráfica 13: Promuevo la participación del personal en la toma de desiciones.....105
Gráfica 14:Tomo de decisiones administrativas basado en información objetiva.....106
Gráfica 15:Mantengo un estilo de liderazgo que motiva a la comunidad educativa.....107
Gráfica 16:Oriento y superviso la evaluación del desempeño docente en la institución.....108
Gráfica 17: Realizo seguimiento y monitoreo a las metas institucionales.....109
Gráfica 18:Presento informes de gestión de manera regular y oportuna.....110
Gráfica 19: Evalúo los resultados de mi gestión para identificar áreas de mejora.....111
Gráfica 20: Utilizo ágilmente diversas herramientas tecnológicas para desarrollar y monitorear la gestión escolar.....112
Gráfica 21; Administro de forma eficiente y transparente los recursos institucionales.....113
Gráfica 22:Optimizo el uso del presupuesto disponible.....114
Gráfica 23: Promuevo la capacitación del personal como recurso.....115
Gráfica 24:Fomento la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones sobre el uso de los recursos.....116
Gráfica 25:El supervisor visita mi centro educativo con la frecuencia necesaria para dar seguimiento a las actividades escolares.....117
Gráfica 26:El supervisor establece objetivos claros en cada visita.....118
Gráfica 27:El supervisor presenta al inicio del período escolar, una planificación trimestral o anual que orienta las acciones académicas.....119

Gráfica 28:El supervisor ajusta su planificación a las necesidades y contexto de la institución educativa 120
Gráfica 29:El supervisor brinda retroalimentación específica sobre mi gestión. 121
Gráfica 30:El supervisor me brinda sugerencias prácticas y aplicables para mejorar mi gestión 122
Gráfica 31:El supervisor realiza seguimiento a los acuerdos establecidos. 123
Gráfica 32:El supervisor facilita orientaciones pedagógicas claras para mejorar la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución 124
Gráfica 34:El supervisor realiza un seguimiento sistemático y objetivo de los procesos pedagógicos y administrativos 126
Gráfica 35:El supervisor brinda retroalimentación oportuna y constructiva a partir de los resultados obtenidos en los procesos de evaluación y monitoreo 127
Gráfica 36:El supervisor me asesora en la evaluación del desempeño docente. 128
Gráfica 37:El supervisor fomenta la participación en capacitaciones que responden a mis necesidades como directivo 129
Gráfica 38:El supervisor ofrece apoyo para actualizarme en temas de gestión administrativa 130
Gráfica 39:El supervisor me capacita en temas pedagógicos y administrativos. 131
Gráfica 40: El supervisor utiliza de manera efectiva herramientas digitales (correo, plataformas virtuales, videoconferencias) para realizar procesos de supervisión 132
Gráfica 41:El supervisor mantiene una comunicación asertiva y respetuosa 133
Gráfica 42:El supervisor estimula un clima de confianza durante la supervisión. 134
Gráfica 43:El supervisor reconoce y valora los logros de mi gestión. 135
Gráfica 44: El supervisor basa sus orientaciones y sugerencias en un marco legal sólido para la resolución de conflictos y la toma de decisiones. 136
Gráfica 45:Género 138
Gráfica 46:Rango de edad 139
Gráfica 47:Rango de años de servicio 140
Gráfica 48:Modalidad de supervisión 141
Gráfica 49:Visito con frecuencia los centros educativos. 142
Gráfica 50: Establezco objetivos claros en cada visita. 143
Gráfica 51:Presento, al inicio del período escolar, una planificación trimestral o anual que orienta las acciones educativas. 144
Gráfica 52:Ajusto la planificación a las necesidades y contexto de los centros educativos. 145
Gráfica 53:Brindo retroalimentación específica a los directores tras cada visita. 146
Gráfica 54: Sugiero estrategias prácticas y aplicables para mejorar la gestión de los directores. 147
Gráfica 55:Realizo seguimiento a los acuerdos establecidos con los directores. 148
Gráfica 56:Facilito orientaciones pedagógicas claras para mejorar la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución 149

Gráfica 57:Utilizo indicadores objetivos para evaluar la gestión de los directores. 150
Gráfica 58:Realizo un seguimiento sistemático y objetivo de los procesos pedagógicos y administrativos 151
Gráfica 59:Brindo retroalimentación oportuna y constructiva a partir de los resultados obtenidos en los procesos de evaluación y monitoreo 152
Gráfica 60:Asesoro a los directivos en la evaluación del desempeño 153
Gráfica 61:Promuevo actividades de capacitación que responden a las necesidades de los directores 154
Gráfica 62:Fomento la actualización de los directores en gestión administrativa. 155
Gráfica 63:Capacito a los directores de mi zona en temas pedagógicos y administrativos 156
Gráfica 64: Utilizo de manera efectiva herramientas digitales para realizar procesos de supervisión. 157
Gráfica 65: Mantengo una comunicación asertiva y respetuosa con los directores. 158
Gráfica 66: Estímulo un clima de confianza durante la supervisión. 159
Gráfica 67: Reconozco los logros de gestión alcanzados por los directores. 160
Gráfica 68:Baso mis orientaciones y sugerencias en un marco legal sólido para la resolución de conflictos y la toma de decisiones 161
Gráfica 69:El director al inicio del período escolar presenta una planificación trimestral o anual que orienta sus acciones académicas. 162
Gráfica 70:El director elabora planes operativos con metas claras y alcanzables. 163
Gráfica 71:El director difunde la planificación entre la comunidad educativa para su conocimiento y compromiso 164
Gráfica 73:El director asigna claramente las funciones del personal a su cargo. 166
Gráfica 74:El director mantiene en su centro educativo un organigrama que orienta la estructura institucional. 167
Gráfica 75:El director organiza su trabajo para facilitar el cumplimiento de las metas propuestas en la planificación 168
Gráfica 76:El director mantiene la documentación institucional organizada y actualizada para facilitar la gestión administrativa y pedagógica. 169
Gráfica 77:El director promueve la participación del personal en la toma de decisiones .. 170
Gráfica 78:El director toma decisiones administrativas basadas en información objetiva. 171
Gráfica 79: El director mantiene un estilo de liderazgo que motiva a su comunidad educativa 172
Gráfica 80:El director orienta y supervisa la evaluación del desempeño docente en la institución 173
Gráfica 81:El director realiza seguimiento periódico a las metas institucionales 174
Gráfica 82:El director presenta informes de gestión de manera regular y oportuna 175
Gráfica 83:El director evalúa los resultados administrativos para identificar áreas de mejora 176
Gráfica 84:El director utiliza ágilmente diversas herramientas tecnológicas para desarrollar y monitorear la gestión escolar. 177

Gráfica 85:El director administra de forma eficiente los recursos del centro escolar 178
Gráfica 86:l director optimiza el uso del presupuesto disponible.....179
Gráfica 87:El director promueve la capacitación del personal como recurso humano clave. ……180
Gráfica 88:El director fomenta la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones sobre el uso de los recursos.....181

LISTA DE ANEXOS

Páginas

Anexo 1 223
Cuestionario 1: Autoinforme de la Gestión Administrativa y Percepción de la Supervisión Educativa. 223
Anexo 2 227
Cuestionario 2: Autoinforme de Supervisores y Percepción de Calidad de la Gestión Administrativa. 227
Anexo 3 231
Validez de los expertos 231
Anexo 4 237
Certificación de Revisión 237

INTRODUCCIÓN

La educación contemporánea enfrenta transformaciones constantes producto de los cambios socioculturales, tecnológicos y económicos que impactan directamente la dinámica de las instituciones escolares. En este contexto, la gestión administrativa del director adquiere un rol determinante en la organización, coordinación y evaluación de los procesos institucionales que sustentan la calidad educativa. No obstante, el ejercicio directivo se desarrolla en medio de múltiples exigencias normativas, administrativas y pedagógicas que demandan competencias especializadas y un acompañamiento técnico permanente.

En el sistema educativo panameño, los directores titulares de centros educativos oficiales deben asumir responsabilidades relacionadas con la planificación estratégica, la administración de recursos financieros, la supervisión del desempeño docente, la gestión de infraestructura y la resolución de conflictos, entre otras funciones. Estas tareas, en muchos casos, se realizan bajo presión administrativa y con limitadas oportunidades de asesoramiento sistemático, lo que genera debilidades en la eficacia de la gestión institucional. Ante esta realidad, la supervisión educativa se constituye en un eje clave para fortalecer la labor directiva, siempre que su intervención trascienda el enfoque tradicional de control y se oriente hacia un acompañamiento técnico, formativo y estratégico.

La presente investigación se desarrolla en el marco del Doctorado en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa, y tiene como propósito determinar la relación entre la supervisión educativa y la gestión administrativa de los directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste. El estudio parte de la necesidad de articular de manera más efectiva la función supervisora con el liderazgo directivo, promoviendo una cultura de mejora continua, transparencia administrativa y cumplimiento normativo.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación adopta un enfoque cuantitativo, de nivel relacional y diseño no experimental de corte transversal correlacional, permitiendo identificar la relación existente entre las dimensiones de la supervisión educativa y los

componentes de la gestión administrativa directiva. Los datos fueron obtenidos mediante instrumentos estructurados aplicados a supervisores y directores titulares de la región, garantizando validez y confiabilidad estadística.

El trabajo se estructura en seis capítulos:

El primer Capítulo aborda los aspectos generales del problema, la justificación, los objetivos y la delimitación del estudio.

El segundo Capítulo desarrolla el marco referencial, sustentado en antecedentes recientes y fundamentos teóricos sobre supervisión educativa y gestión administrativa.

El tercer Capítulo presenta el marco metodológico, describiendo el diseño de investigación, la población, los instrumentos y el procedimiento de análisis.

El cuarto capítulo expone los resultados obtenidos y su interpretación.

Finalmente, se presenta la discusión de los resultados, las conclusiones derivadas y recomendaciones. Culminando con el sexto capítulo que contiene la propuesta de un protocolo de supervisión educativa orientado a fortalecer la gestión administrativa directiva.

Con ello, se busca aportar conocimiento actualizado y pertinente al campo de la Administración Educativa, contribuyendo al fortalecimiento del liderazgo escolar y al mejoramiento integral del sistema educativo panameño.

1 Capítulo Primero: Aspectos Generales

1.1. Situación actual del problema

En la actualidad, el supervisor educativo ha pasado de ser un inspector a un guía y acompañante de la gestión de los directores, pero esta transición se ve truncada por una sobrecarga administrativa que consume la mayor parte de su jornada, limitando su capacidad para intervenir en la mejora real de la labor directiva. Paralelamente, los directores de escuelas enfrentan una dualidad agotadora, intentando equilibrar la gestión de recursos financieros y el mantenimiento de infraestructuras deficientes con la responsabilidad de ser guías académicos. Esta tensión se agrava por una formación técnica a menudo insuficiente en gerencia, lo que convierte la administración escolar en un ejercicio reactivo de resolución de conflictos y cumplimiento de trámites.

En Panamá Oeste, los directivos han enfrentado diversas situaciones, desde acusaciones sin fundamento hasta demandas penales, separación del puesto, destituciones, malversación de fondos económicos y problemas de salud mental. En algunos casos, la separación temporal del cargo para investigaciones penales culmina con la confirmación de responsabilidad penal, perdiendo sus puestos de trabajo, luego de tantos años al servicio de la educación, motivo que impulsa a indagar el trabajo colectivo entre directivos y supervisores, a fin de que la labor realizada tenga un mayor aporte y menos porcentajes de limitantes que perjudiquen la gestión directiva y el funcionamiento eficiente de los planteles educativos.

El decreto 100 del 14 de febrero de 1958 establece las funciones del supervisor educativo y nos dice que la supervisión educativa es el nivel de acción orientadora, evaluativa y sistemática de todos los niveles del sistema educativo. Se caracteriza por su técnica innovadora, permanente, científica y creativa y tiene como objeto prioritario el mejoramiento del proceso aprendizaje-enseñanza en todos sus aspectos, para el logro de objetivos y metas del sistema educativo en beneficio del desarrollo nacional y que a los supervisores se les brindará asesoramiento permanente y sistemático, objetivo y práctico en atención a los aspectos técnico-docente, administrativos y sociales, basados en planes específicos que permitan una orientación acorde a las necesidades prioritarias del sistema vigente.

Atendiendo a los fundamentos explícitos en este decreto se puede evidenciar que es trascendental para el sistema educativo panameño la labor que realizan los supervisores; por ende, los directivos tienen la oportunidad de contar con la colaboración, asesoramiento y orientación de los supervisores a fin de garantizar una gestión que tenga una visión vinculada a acrecentar la eficiencia y eficacia de las acciones que se desarrollan en los planteles educativos, evitando algunas limitaciones que se presentan en dichos escenarios y que finalmente causan impactos negativos para el sistema educativo.

1.2.Definición y Planteamiento del Problema

Esta investigación plantea diseñar un protocolo de supervisión educativa orientado a la mejora de la gestión administrativa de los directores titulares de Escuela Oficiales de Panamá Oeste, mediante la identificación de percepciones, competencias, barreras y estrategias que permitan una intervención basada en la mejora continua, ya que es de vital importancia para el estudio brindar un aporte significativo a dos agentes que garantizan la ejecución de las políticas y objetivos de una educación de calidad.

Para Gil (2025), "La supervisión escolar ha sido considerada el vínculo entre la administración institucional y el centro escolar para contribuir a garantizar una educación de excelencia." (Introducción, párr. 1).

Es notable que la supervisión educativa tiene funciones abarcadoras y de mucho compromiso para la gestión educativa, ya que involucra a toda la comunidad educativa y permite alternativas viables para la resolución de conflictos.

Saldaña (2024) expresa: "La supervisión resulta esencial para solucionar los problemas educativos lo más rápido posible, promover la formación y la educación de la comunidad e incentivar el rendimiento del docente" (Introducción, párr. 2).

Es necesario establecer una relación entre los saberes y haceres entre directivos y supervisores en la cual se pueden apreciar semejanzas y diferencias tanto cualitativas como cuantitativas, siendo las primeras las que predominan. Lo que cambia es la mirada de directivos y de supervisores, lo que cambia es la implementación de sus saberes, lo que cambia son los

destinatarios, lo que cambia son las variables que se tienen en cuenta; lo que cambia es el escenario para el director: es la escuela, para la supervisión en la región. (Harf y Azzerboni, 2021, p. 20).

Por su parte, Gonzales et al. (2021) manifiesta que:

La administración escolar, tanto pública como privada, implica la acción constante de gestionar a través de la planificación eficiente los recursos y las funciones que competen para la toma de decisiones que fundamenten los avances de la institución.

El líder educativo debe considerar todos los aspectos de la organización escolar, las creencias, actitudes y aptitudes del personal a su cargo, que de una u otra forma se verán impactados por su cultura. Los procesos administrativos serán determinados en gran parte por los cambios y evoluciones que emergen en las instituciones educativas y que al mismo tiempo permiten el crecimiento de la organización y la competitividad permanente.

En atención a lo expuesto por los autores vinculados a la temática, las funciones a desarrollar en un centro escolar son múltiples , desde atender la parte pedagógica hasta velar por la ejecución de un presupuesto financiero que responda a las necesidades humanas, físicas, materiales y de infraestructura del plantel, aspectos que ocasionan dificultades para los directivos, debido a que requieren de tramitaciones, procesos burocráticos, conocimientos de la parte contable, el dominio de leyes específicas y finalmente la responsabilidad que se tiene con la comunidad educativa, quienes exigen un buen desempeño de la gestión administrativa para dar respuestas óptimas a las necesidades que se presentan

Los resultados de dicha investigación permitirán ampliar un poco más las acciones que complementan la función educativa administrativa tanto en supervisores como en directivos , minimizar la problemática que enfrentan ambos actores en el ejercicio de sus funciones , fortalecer las bases de la supervisión educativa regional para sinergizar la gestión administrativa de los directivos y lograr instituciones educativas más exitosas, proyectándose a la mejora del proceso educativo como parte del ámbito social que nos compete, causando impactos positivos en las comunidades educativas, docentes, estudiantes , padres y madres de familia, promoviendo a través

de dicho estudio la actualización en el ámbito de dirección y supervisión del sistema educativo panameño.

Dicha investigación complementará con sus hallazgos la interrogante primaria:

¿De qué manera se relaciona la supervisión educativa, con el fortalecimiento de la gestión administrativa de los directores titulares de los centros educativos oficiales de Panamá Oeste?

Las interrogantes secundarias que surgen son las siguientes;

¿Cuál es la percepción de los directores de centros educativos oficiales de Panamá Oeste respecto a la efectividad del acompañamiento que brinda el supervisor regional para el fortalecimiento de la gestión administrativa?

¿Cuál es la percepción de los supervisores regionales respecto a la efectividad de la gestión administrativa de los directores de centros educativos oficiales de Panamá Oeste?

¿Existe un protocolo de supervisión educativa orientado a la mejora de la gestión administrativa de los directores titulares de escuelas oficiales de Panamá Oeste?

1.3.Justificación

Existe una gran necesidad de mejorar la calidad de la gestión administrativa que desarrollan los directivos para el funcionamiento eficaz de una institución educativa, ya que constantemente las escuelas presentan problemas de infraestructura , mantenimiento, deficiencia en el manejo de los fondos económicos , trámites incompletos, una comunidad educativa aislada, procesos académicos endebles y demás acciones que requieren de un directivo no solo empoderado sino también preparado y formado para dichas exigencias , de allí la sinergia y comunicación que debe existir entre el supervisor regional y el directivo donde con las competencias que ambos manejan complementan las tareas macros que se requieren para planificar, organizar, controlar, evaluar, y coordinar todas las actividades que de forma interrelacionada marcan las pautas para una gestión de calidad .

El propósito de esta investigación es diseñar un protocolo de supervisión educativa orientado a la mejora de la gestión administrativa de los directores en Panamá Oeste, mediante la

identificación de percepciones, competencias, barreras y estrategias que permitan una intervención basada en la mejora continua.

Es de gran relevancia el cumplimiento de las funciones, la guía y orientación del supervisor que se convierte en un gran apoyo y aliado del mejoramiento de los centros educativos con miras a lograr el desempeño de una gestión administrativa encaminada a destacar el talento, ingenio y creatividad del líder que dirige el centro escolar.

Los resultados de esta investigación facilitarán información sobre las exigencias y tendencias actuales en atención a la supervisión regional y la gestión administrativa directiva, sus hallazgos serán fundamentales para fortalecer la supervisión educativa, mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, fomentar el funcionamiento de una comunidad educativa empoderada a beneficio de los avances significativos de los centros educativos, el desarrollo de directrices claras y unificadas, un equipo docente con una mayor coordinación y liderazgo de parte del directivo, de modo que hace un gran aporte con una visión integral de los actores que se desempeñan en las actividades administrativas y al mismo tiempo académicas, dando respuesta a las múltiples necesidades que se desprenden del nivel regional y local educativo.

Desde la investigación de Durán et al. (2022) expresa:

En el caso panameño, el informe de Miradas (2017) señala que el veinticinco por ciento de los directores dedican parte de su jornada a actividades administrativas, quince por ciento a actividades de liderazgo y reuniones y, veinte por ciento a actividades curriculares y de enseñanza (p.83).

Dicha información motiva la investigación sobre la gestión administrativa como un referente de alto nivel en las labores directivas y sin embargo, aun siendo la de mayor práctica en las actividades diarias, existen tantas limitaciones que causan divergencia en el desempeño administrativo de los directivos, quienes además de contar con la orientación y directrices de los diversos departamentos que componen el sistema educativo, tienen a su orden la figura del supervisor, el cual dentro de sus funciones vela por la buena marcha de las instituciones educativas y complementa la gestión administrativa proyectada en un centro escolar.

En Panamá, existen escasos estudios haciendo énfasis en la supervisión educativa regional y la gestión administrativa del director, considerando que la educación avanza a pasos agigantados y la dinámica administrativa evoluciona constantemente y como servidores de la educación, se hace necesario ofrecer documentación actualizada que promocione mejoras en la calidad del trabajo que cada ente educativo desempeña, con seguridad la presente investigación tiene como propósito no solo indagar en el campo de la dirección y supervisión sino también generar estrategias y una teoría que fundamente la vinculación de la supervisión educativa regional y la gestión administrativa, como un eje que moviliza y articula la interdisciplinariedad que existe entre dichos agentes y que de una u otra forma impacta la calidad del sistema educativo panameño, tanto en el nivel macro como en el micro, generando contribución a una problemática que de manera constante se viraliza en todo el país y finalmente no se conocen con formalidad las causas y consecuencias de una administración deficiente ante el acompañamiento de la supervisión educativa regional que promueve un manejo directivo con una reingeniería de calidad ante una institución educativa sólida que trascienda las adversidades que transitan en el contexto de cada centro educativo.

Es importante la labor tanto del directivo como del supervisor y el desempeño que ambos deben realizar para el cumplimiento de los fines , objetivos y propósitos de la educación panameña; en consecuencia cada una de las funciones que ambos deben ejecutar están condicionadas al logro de las metas y el plan estratégico que promueve el Ministerio de Educación, dando respuesta a muchas de las actividades que se ejecutan para mejorar la calidad educativa , convirtiéndose este estudio en un referente para canalizar las dificultades, promover alternativas de solución y mejoramiento de las acciones que se requieren para que las directrices e innovaciones que se promueven a nivel macro sean ejecutadas con gran liderazgo, coordinación, comunicación , seguimiento y evaluación para beneficio de todos los agentes que intervienen el proceso educativo de un centro escolar .

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación de la supervisión educativa como herramienta para el fortalecimiento de la gestión administrativa de los directores titulares en los centros educativos oficiales de Panamá Oeste.

1.4.2. Objetivos Específicos

Evaluar la percepción de los directores de centros educativos oficiales de Panamá Oeste respecto a la efectividad del acompañamiento brindado por el supervisor regional en el fortalecimiento de la gestión administrativa.

Establecer la relación entre la percepción de los supervisores regionales respecto a la efectividad de la gestión administrativa de los directores y el nivel de gestión administrativa en los centros educativos oficiales de Panamá Oeste.

Diseñar una guía de acompañamiento para supervisores escolares, orientada a fortalecer las competencias de gestión administrativa de los directores, asegurando el cumplimiento normativo y la transparencia en la gestión para consolidar una cultura de mejora continua en los centros educativos oficiales de Panamá Oeste.

1.5.Hipótesis

H1 A Existe una relación significativa entre la supervisión educativa y el fortalecimiento de la gestión administrativa de los directores titulares de los centros educativos oficiales de Panamá Oeste.

H0 A No existe una relación significativa entre la supervisión educativa y el fortalecimiento de la gestión administrativa de los directores titulares de los centros educativos oficiales de Panamá Oeste.

1.6.Delimitación

El tema de interés de esta investigación hace referencia a la Supervisión Educativa y su relación con la gestión administrativa de los directores; tiene su énfasis en la Administración Educativa, cuya línea de investigación es la efectividad y el aseguramiento de la calidad de los sistemas educativos y sus organizaciones. Se trata de una investigación de tipo cuantitativo, cuyos datos serán obtenidos a través de fuentes primarias y secundarias que permitirán diseñar un protocolo de supervisión educativa orientado a la mejora de la gestión administrativa de los directores titulares de escuelas oficiales de Panamá Oeste, mediante la identificación de percepciones, competencias, barreras y estrategias que permitan una intervención basada en la mejora continua.

La región educativa de Panamá Oeste conformada por los distritos de Arraiján, La Chorrera, Capira, Chame, San Carlos y cuenta con:

Tabla 1:CANTIDAD DE DIRECTORES Y SUPERVISORES TITULARES.

Supervisores	Directores Titulares
24	70

Nota. Fuente: Dirección Regional de Panamá Oeste, Departamento de Estadística y Supervisores Regionales

1.7.Espacial

La investigación planteada ubica su área de estudio en la provincia de Panamá Oeste, en la institución del Ministerio de Educación, correspondiente a la Dirección Regional, en el departamento de Supervisión Educativa y en los planteles educativos oficiales del área de estudio, focalizada en la población universal que comprende a todos los directores titulares y subdirectores titulares encargados de los planteles educativos oficiales de Panamá Oeste. Esta tiene una duración de 4 años, abarcando finales de mes del año 2022 hasta inicios del año 2026.

1.8.Limitaciones

El desarrollo de la investigación puede presentar posibles limitantes como la falta de cooperación de los directivos y supervisores para suministrar información o finalmente la imposibilidad de controlar los efectos provocados causando impactos en los intervinientes, objetos de estudio, por el hecho de que no existe un estudio a nivel local o nacional, minimizando los datos disponibles para la fiabilidad de los resultados.

2 Capítulo Segundo: Marco Referencial

2.1.*Antecedentes*

Para el desarrollo de la actual investigación, se requiere una revisión minuciosa de la literatura. Por lo tanto, se presentan a continuación temas relacionados con las variables de estudio de supervisión educativa y la gestión administrativa, tomando en cuenta investigaciones realizadas en los últimos 5 años.

En palabras de Bonet et al. (2023): "Este apartado es el producto de una revisión exhaustiva de las investigaciones previas relacionadas con el tema de estudio" (p.278).

El estudio de Mendoza, Rudecindo (2024), ofrece una mirada amplia y crítica sobre cómo la supervisión educativa puede contribuir al fortalecimiento de la gestión directiva, especialmente cuando se conecta con procesos de formación continua. A partir del análisis de experiencias en América Latina y Europa, el autor señala que aún persisten muchos desafíos, como la falta de coordinación entre supervisores y directores, modelos jerárquicos rígidos y prácticas ancladas en el control más que en el acompañamiento.

Sin embargo, también destaca que cuando la supervisión se orienta desde un enfoque más humano, colaborativo y reflexivo, tiene un impacto positivo real en la gestión escolar. Esta perspectiva coincide con el propósito de la presente tesis, que busca demostrar cómo la supervisión educativa regional puede ser una herramienta clave para apoyar, guiar y empoderar a los directivos escolares en su labor administrativa.

Saldaña, López (2024), en su artículo científico denominado "La supervisión educativa: un nuevo enfoque en la educación panameña", propone una visión renovada sobre la supervisión educativa en Panamá, destacando la necesidad de transitar hacia un enfoque más reflexivo, humano y formativo. A través de su análisis, el autor evidencia que la supervisión en el sistema educativo panameño aún se enfrenta a múltiples desafíos: falta de personal calificado, limitada cobertura, escaso uso de la tecnología y una débil articulación entre los procesos de acompañamiento y la mejora de la gestión escolar.

En su propuesta, la supervisión educativa no debe limitarse a un rol fiscalizador, sino convertirse en un proceso de acompañamiento técnico, ético y profesional, centrado en la mejora del desempeño docente y en el fortalecimiento del liderazgo institucional. Además, destaca la importancia de evaluar desde una perspectiva integral que considere no solo conocimientos, sino también habilidades, valores y actitudes.

Este antecedente es clave para la presente investigación, ya que refuerza la necesidad de fortalecer la supervisión educativa regional como una herramienta estratégica que impulse la calidad de la gestión administrativa y contribuya a transformar los entornos escolares desde un liderazgo colaborativo y comprometido con el cambio.

El estudio de Bernal y Marín, Aparicio, (2024) publicado en la Revista Saberes APUDEP, resalta los desafíos que enfrenta la supervisión educativa en el contexto de la sociedad del conocimiento. Las autoras plantean que el supervisor educativo debe ser un agente de transformación, capaz de adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos y comunicativos que afectan a los actores del sistema educativo.

Se evidencia una brecha entre la velocidad del cambio social y la capacidad de adaptación de los centros educativos, por lo que la supervisión debe reorientarse hacia un modelo más proactivo y contextualizado. Las competencias del supervisor técnicas, administrativas y sociales deben fortalecer la gestión institucional, especialmente en el acompañamiento de los directivos, quienes son figuras claves para la calidad educativa.

Este artículo también subraya la importancia de la supervisión educativa regional como vínculo entre las políticas nacionales y la realidad local de cada institución, lo cual refuerza el enfoque de esta tesis. Se destaca que las funciones del supervisor, más allá de lo técnico-administrativo, deben tener un fuerte componente pedagógico y humano, fomentando el liderazgo, la innovación, la comunicación y la empatía.

Además, se señala que la eficacia de la gestión administrativa escolar se potencia cuando los supervisores ejercen una supervisión orientada a la asesoría, el acompañamiento y la evaluación integral de los procesos educativos. Este enfoque moderno demanda de los supervisores

una preparación sólida en competencias digitales y en liderazgo pedagógico, clave para fortalecer la labor de los directivos en las instituciones educativas.

La investigación desarrollada por Fonseca, Silva, (2024) aporta una valiosa comprensión sobre el papel de la supervisión del director como factor clave para el mejoramiento del desempeño laboral docente en contextos educativos. El estudio, de tipo descriptivo correlacional, se llevó a cabo en instituciones del municipio Maracaibo, revelando que una gestión supervisora efectiva está estrechamente vinculada al fortalecimiento de las competencias pedagógicas y administrativas del personal docente.

Uno de los hallazgos más relevantes fue la alta correlación (0.995) entre la supervisión del director y el rendimiento docente, lo que indica que, cuanto más comprometido y sistemático es el acompañamiento del líder educativo, mejores son los resultados en el desempeño profesional del personal bajo su cargo.

Este enfoque respalda la idea de que una supervisión educativa eficiente ejercida desde la dirección escolar, pero aplicable a la supervisión regional, no solo vigila, sino que acompaña, orienta y fortalece la gestión institucional. Fonseca plantea que el director debe ir más allá de lo administrativo, actuando como un guía pedagógico que propicia la innovación, la reflexión profesional y la participación activa del equipo docente.

Además, se pone en evidencia que muchas veces los supervisores no promueven adecuadamente los factores que optimizan la gestión, como el asesoramiento o la visión compartida, lo que afecta negativamente el compromiso y la mejora continua. Por tanto, este estudio invita a repensar el modelo de supervisión como una práctica integral, humana y estratégica, fundamental para potenciar el liderazgo directivo y garantizar una educación de calidad.

Pérez (2023), en su investigación referente a “Efectos de la supervisión escolar sobre la calidad educativa en primaria y secundaria”, busca el balance de los efectos generados por la acción supervisora en los centros de educación básica e identificar las prácticas de supervisión que contribuyen o dificultan la mejora educativa. Sus hallazgos mostraron que la supervisión escolar

tiene el potencial de impactar en la mejora de la calidad educativa siempre y cuando se desligue de prácticas fiscalizadoras y desarrolle un sistema de acompañamiento para realizar recomendaciones puntuales y brindar apoyo pedagógico en las escuelas. Los resultados arrojaron que la intervención de la supervisión escolar en los centros escolares es capaz de generar efectos tanto positivos como negativos en los tres principales ámbitos que, de acuerdo con la OCDE, concretan la calidad educativa: desempeño del personal directivo y docente, resultados educativos de los alumnos y eficacia de organización/inversión de las escuelas. La diferencia de los efectos generados parece radicar en las dinámicas de trabajo específicas que establecen los supervisores escolares con el personal directivo y docente de los centros escolares, más que, en si asisten o no a las escuelas.

El artículo científico de González (2023) titulado: *Autopercepción del director en los procesos de la supervisión educativa* busca comprender cómo los directores ven y valoran los procesos de supervisión educativa. Para lograr esto, examinaron la motivación intrínseca y extrínseca, los métodos de supervisión educativa, el apoyo pedagógico y las percepciones de los directores sobre la supervisión. Según lo mencionado, el objetivo es aclarar la importancia de la autopercepción del director y comprender su impacto en la gestión educativa a través de una investigación. A partir de una investigación documental, se utilizó la revisión directa de fuentes documentales para recopilar información. La afirmación es que la motivación de los directores tiene un impacto significativo en cómo ven la supervisión educativa en sus instalaciones. Además, la autopercepción del director depende del propósito de la supervisión, ya sea acompañar los procesos pedagógicos o distorsionar el seguimiento pedagógico.

Jardon (2023) en su artículo: *El papel de la inspección educativa en Francia* muestra cómo los inspectores apoyan a los docentes, gestionan equipos y aseguran la calidad de la enseñanza, analiza el papel de estos, enfocándose en la evaluación individual de los profesores, su contribución a la gestión y mejora del sistema educativo. La investigación es de tipo descriptivo y exploratorio apoyada en técnicas que incluyen análisis documental, observación participativa y entrevistas. Se empleó documentación oficial, entrevistas estructuradas con inspectores y directores escolares, y análisis de informes de evaluación. Los resultados manifiestan que los inspectores evalúan a los profesores mediante observaciones y entrevistas, ofrecen apoyo y

formación, gestionan equipos disciplinarios y colaboran con directores para implementar políticas educativas. La inspección se enfoca en una evaluación integral del sistema educativo y promueve la innovación y adaptación a nuevas demandas.

Otros académicos como Gómez (2022) en su artículo denominado: *Descentralización educativa. Competencias y función supervisora en países europeos altamente descentralizados*, busca analizar el fenómeno de la descentralización de los estados y relacionarlo con la eficacia. Para llegar a estas conclusiones, se utilizan estudios técnicos realizados por diversos expertos. Con el fin de identificar los países con una mayor descentralización en el ámbito europeo, presentamos el índice RAI (Índice de Autoridades Regionales). Se analiza de manera independiente y simultánea la distribución de competencias educativas, los modelos y funcionamiento de la Inspección educativa, así como otras figuras responsables de la supervisión escolar. Finalmente, se analiza el concepto de Alta Inspección y órganos similares que podrían existir en otros países descentralizados de nuestro entorno. Se ha podido concluir que el acceso a la función inspectora mayoritariamente es por concurso-oposición. Prácticamente todos los países realizan funciones generales sistemáticas, como la supervisión y control de los centros y programas educativos, la práctica docente y la función directiva, la participación en la evaluación del sistema educativo, asesoramiento, orientación e información a la comunidad educativa sobre el ejercicio de sus derechos y deberes, y la elaboración de informes finales con diversos propósitos.

Para Sánchez (2021) “Epistemológicamente, la Supervisión Educativa se ubica en el enfoque humanista debido a que contribuye a transformar el hecho educativo desde la aplicación de control y acompañamiento territorial en busca de mejorar los procesos establecidos”.

En ese contexto Sánchez (2021) ubica la Supervisión Educativa en el enfoque humanista porque busca transformar el proceso educativo desde el acompañamiento cercano y respetuoso. No se limita a controlar, sino que promueve la mejora con base en el diálogo y la comprensión del contexto. Este enfoque reconoce a cada docente y estudiante como seres humanos con potencial. La supervisión humanista no impone, sino que orienta y apoya. Favorece el desarrollo integral y profesional de los actores educativos. Aporta a una educación más ética, colaborativa y sostenible. Así, fortalece el compromiso de la Universidad con el desarrollo nacional.

Las autoras Mancebo y Romero, (2021) en su artículo científico nombrado *Supervisión escolar y cambio educativo. Uruguay a la luz de la experiencia internacional (2005-2020)* proponen comprender el papel de la supervisión en las múltiples innovaciones implementadas en la educación primaria y secundaria de Uruguay durante la era progresista. El trabajo se basó en libros sobre la inspección docente y los procesos de cambio, que incluyeron contribuciones de la pedagogía y la ciencia política. La investigación es de carácter descriptivo-explicativo, cualitativa y con una tónica comparativa. Se encontró que la supervisión tuvo un impacto significativo en la transformación educativa. Esto se debió no solo a la institucionalidad predominante, sino también al apoyo político, la forma en que se implementaron las políticas innovadoras, la cultura profesional predominante y el impacto de la historia.

El artículo titulado: *La supervisión educativa en América Latina ante las Metas Educativas de 2021, propuestas por la OEI* desarrollado por Cortés y Lorente, (2021) analiza la situación de la supervisión educativa en América Latina, destaca los desafíos y presenta estrategias para mejorar la eficiencia y la oportunidad de alcanzar las metas educativas 2021 marcadas por la OEI, este estudio utilizó encuestas y análisis de documentos como principales herramientas de recopilación de datos y métodos de análisis de investigación cualitativa para incluir investigación destructiva, exploratoria y comparativa. Concluyó que la supervisión educativa en América Latina está altamente burocratizada, con actividades administrativas que dependen en gran medida de la instrucción, capacitación de los docentes y recursos limitados para los supervisores. Los inspectores piden más autonomía y apoyo para impulsar cambios efectivos en las escuelas y así cumplir con los estándares educativos de 2021.

Destaca los desafíos y presenta estrategias para mejorar la eficiencia y la oportunidad de alcanzar las metas educativas 2021 marcadas por la OEI. Este estudio utilizó encuestas y análisis de documentos como principales herramientas de recopilación de datos y utilizó métodos de análisis e investigación cualitativa para incluir investigación descriptiva, exploratoria y compara tiva. Concluyó que la supervisión educativa en América Latina está altamente institucionalizada, con actividades administrativas que dependen en gran medida de la instrucción y capacitación de los docentes y recursos limitados para los supervisores.

Los inspectores piden más autonomía y apoyo para impulsar cambios efectivos en las escuelas pa ra cumplir con los estándares educativos de 2021

El artículo de Sandrone (2021) *La función formadora del supervisor escolar en un mundo complejo* analiza las prácticas de conocimiento y las relaciones de poder y saber en un sistema educativo complejo utilizando las hipótesis de Guyot (2016) para contextualizar y adaptar las prácticas formativas de los supervisores escolares. Intenta redefinir y adaptar el papel de los supervisores escolares para mejorar la calidad educativa en un mundo complejo, integrando teoría y práctica, concluye con el interés de promover una educación que responda a las necesidades actuales de la sociedad y subraya la necesidad de un cambio profundo en la función del supervisor escolar, promoviendo un enfoque más complejo, reflexivo y adaptativo.

En la investigación de Guevara et al. (2021) denominada: *La supervisión educativa: una mirada sobre los nuevos desafíos profesionales*, se realizó una búsqueda entre revistas científicas, extractos de libros de autores reconocidos en su trayectoria de literatura educativa a nivel nacional e internacional, enfocándose en las investigaciones más relevantes en relación con la temática. Posterior a dicha búsqueda, se seleccionaron materiales, teniendo como criterio aquellos que permitieran un análisis de algunos aspectos profesionales de la supervisión educativa y sus intervenciones en los espacios escolares. Se empleó la recopilación de antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas de alto significado conceptual, se sometió a revisión y análisis un considerado número de artículos de revistas científicas, tesis doctorales y extractos de libros nacionales y extranjeros, leyes nacionales y provinciales vigentes, a partir de la utilización del método deductivo de un estado del arte.

La valiosa producción de investigaciones de numerosos autores tiene como objetivo general abordar el sentido de la supervisión que requiere el sistema educativo, su naturaleza, sus fundamentos epistemológicos desde bases teóricas o prácticas y cómo sería la articulación entre ellas. Busca determinar los factores que influyen en el cambio de paradigma de la supervisión en la actualidad, Analiza la relación de la supervisión educativa con la autonomía de las instituciones, la organización y el trabajo institucional como también el carácter político del director y del supervisor haciendo foco en la gestión, el gobierno y el liderazgo pedagógico

Se refleja que luego del recorrido realizado y el análisis de los materiales seleccionados acerca de la supervisión educativa, hay una escasa fundamentación de esta, centrándose en la pedagogía como ciencia de la educación y un proceso enmarcado en la formación permanente de docentes y directivos en las instituciones escolares. A través de esta investigación se concluye que la supervisión educativa desde la orientación y el asesoramiento puede influir en posicionar el sistema educativo al servicio de las necesidades y demandas pedagógicas de las escuelas, ya que la figura del supervisor; además, de su formación en el campo pedagógico, debe tener como base la ética profesional que impacta favorablemente tanto en su quehacer diario como en la mejora de la calidad educativa.

En los hallazgos del artículo presentado se refleja la correlación que existe entre dicha información y la investigación a desarrollar, ya que plantean la búsqueda de una supervisión educativa más dinamizadora, competente y que impacte positivamente la labor que realiza tanto la figura del supervisor como la del director, a fin de lograr una actualización permanente de las competencias que ambos agentes de forma integral deben proactivar a favor del sistema educativo.

Atendiendo al artículo de Muñoz y Cano (2024) y haciendo énfasis en su título: *Influencia de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes*, la gestión administrativa es determinante en diversos aspectos del sector educativo. El desarrollo de esta investigación se propuso como objetivo determinar la influencia de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes en las Unidades Educativas 30 de Julio, Mariscal Sucre y Ramón Moncayo Benítez, en la ciudad de Santo Domingo de Los Tsáchilas. Se empleó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental transversal y un alcance correlacional descriptivo. Se trabajó con una muestra de 120 docentes, y se aplicaron dos cuestionarios para la recolección de datos. Los resultados arrojaron que el 81,7% de los docentes perciben la gestión administrativa de sus instituciones como mala o aceptable, mientras que el 70,2% consideran su desempeño docente como óptimo. Esta investigación mostró que no existe una correlación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño docente, lo que indica que, a pesar de la percepción crítica sobre la gestión administrativa, el análisis de los resultados refleja que no parece influir directamente en el desempeño profesional de los docentes.

El artículo científico denominado Gestión administrativa y participación de la comunidad educativa. Unidad educativa Ernesto Velásquez Kuffo en el año 2023, de los autores Alarcón y Bermúdez (2025), hace referencia a la relación que guardan la gestión administrativa y la participación de la comunidad educativa, empleando un enfoque cuantitativo a través de una metodología de tipo no experimental de nivel correlacional, con la finalidad de determinar la relación entre estas dos variables. La recopilación de la información se determinó a través de instrumentos como el cuestionario, facilitando conocer la percepción del personal docente en atención a la calidad educativa con sus dimensiones: planificación de acciones, organización de funciones.

A través de la R de Spearman se muestra un valor de 0,968 y la significancia bilateral es de 0,000 menor que el valor p de 0,05, concluyendo que hay concordancia de las variables estudiadas.

La investigación de Paz (2025) *Liderazgo administrativo del director y su relación con la gestión administrativa en una institución educativa*, siendo de tipo cuantitativa con diseño correlacional, se dispuso a determinar la relación entre el Liderazgo administrativo del director y la Gestión Administrativa en la institución educativa, utilizando la teoría del liderazgo y de la gestión administrativa, mostrando su incidencia en la educación. Utilizó 60 encuestados como población y muestra, los cuales fueron encuestados a través de la técnica del cuestionario, dando como resultados el coeficiente de correlación de Spearman es R = 0.725 con el nivel de significancia p = 0.000, siendo menor al 5% ($p< 0.05$), que existe una relación directa positiva alta entre el liderazgo y la gestión administrativos en la institución educativa.

Espinoza y Chauca Vidal (2025) en su artículo titulado: *Gestión administrativa del director y evaluación del clima organizacional. La institución educativa emblemática "Juan Guerrero Quimper*", ubicada en Lima, Perú, se centró en analizar cómo se vinculan estas dos variables. La función administrativa se abordó a través de las dimensiones de planificación, organización, dirección y control, mientras que el clima organizacional se estudió considerando la comunicación, la motivación y la participación.

Para llevar a cabo el estudio, se utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo-correlacional, aplicando el método hipotético-deductivo y un corte transversal con nivel ordinal. La recolección de datos se realizó mediante encuestas con escala Likert, validadas por expertos y con confiabilidad garantizada por el coeficiente Alfa de Cronbach. La muestra estuvo compuesta por 70 docentes. El análisis de los resultados se realizó con técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, utilizando el coeficiente de correlación Rho de Spearman para contrastar la hipótesis planteada, arrojando de acuerdo con el rango obtenido que la relación entre la gestión administrativa y el C. Organizacional (0.854) es muy fuerte y positiva.

Atendiendo al artículo de Muñoz y Cano (2024) y haciendo énfasis en su título: *Influencia de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes,* la gestión administrativa es determinante en diversos aspectos del sector educativo. El desarrollo de esta investigación se propuso como objetivo determinar la influencia de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes en las Unidades Educativas 30 de Julio, Mariscal Sucre y Ramón Moncayo Benítez, en la ciudad de Santo Domingo de Los Tsáchilas. Se empleó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental transversal y un alcance correlacional descriptivo. Se trabajó con una muestra de 120 docentes, y se aplicaron dos cuestionarios para la recolección de datos. Los resultados arrojaron que el 81,7% de los docentes perciben la gestión administrativa de sus instituciones como mala o aceptable, mientras que el 70,2% consideran su desempeño docente como óptimo. Esta investigación mostró que no existe una correlación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño docente, lo que indica que, a pesar de la percepción crítica sobre la gestión administrativa, el análisis de los resultados refleja que no parece influir directamente en el desempeño profesional de los docentes.

Del Pezo (2024) en su trabajo de investigación descriptiva correlacional con un enfoque cualitativo y cuantitativo denominado: *Gestión administrativa y estándares de calidad en escuelas fiscales, Cantón Salinas, año 2022,* buscó determinar la incidencia de la gestión administrativa en el cumplimiento de los estándares de calidad en las escuelas fiscales del Cantón Salinas con el interés de aportar a través de los resultados un plan de mejora para el fortalecimiento de dicha temática. La recopilación de la información se desarrolló por medio de la aplicación de encuestas y entrevistas, donde las entrevistas fueron dirigidas a 3 directores y las encuestas a 168 docentes

de las escuelas fiscales. La confiabilidad del instrumento se determinó a través del Alfa de Cronbach, evidenciando un valor de fiabilidad de 0.994, encontrándose en el rango de 0.90 – 1.00, que significa excelente, es decir, el instrumento es válido y fiable. Dentro de los resultados obtenidos, para determinar el nivel de correlación se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, obteniendo una correlación significativa (0.899) entre la gestión administrativa y estándares de calidad.

Carballo y Britos, (2023) en su artículo: *Gestión directiva en las dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria,* cuyo objetivo general fue describir la gestión directiva en las dimensiones investigadas del nivel medio en las instituciones de los distritos de Laureles y Cerrito. Para el trabajo se seleccionaron 3 variables mediante un cuestionario multifacético que incluía preguntas cerradas a 4 directivos y 56 docentes como parte de la muestra. Las conclusiones confirmaron que es necesario que el directivo reconsidere su visión de los principales temas de la época del programa educativo y, con base en ello, proponga estrategias administrativas para mejorar con la ayuda de todos los integrantes de la comunidad educativa.

La gestión administrativa en la escuela durante la reapertura postpandemia una investigación de Gejaño y Ruesta (2023) donde se formuló como objetivo de estudio, describir la gestión administrativa en la escuela durante la reapertura postpandemia. Se utilizó como metodología la revisión bibliográfica descriptiva con 10 artículos, la consulta de la literatura académica permitió concluir que, desde la gestión administrativa se debió tener una adecuada comunicación para coordinar acciones de retorno y dar tranquilidad a la comunidad educativa que las escuelas fueron lugares seguros donde se cumplieron protocolos para mitigar el avance del COVID-19, sin embargo, otro factor importante fueron las condiciones socioeconómicos por los costos que afrontaron los directivos al realizar las recomendaciones requeridas sanitarias que les permitiera abrir sus escuelas.

La investigación desarrollada por (Saavedra y Delgado, Bardales (2023), denominada *Propuesta de gestión administrativa para mejorar la satisfacción laboral en trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local, Mariscal Cáceres, Perú, 2022* determinó como objetivo general establecer la propuesta de gestión administrativa para mejorar la satisfacción laboral en

trabajadores, Unidad de Gestión Educativa Local, Mariscal Cáceres, 2022, empleando un diseño descriptivo propositivo, con una población y muestra de 60 trabajadores de la UGEL Mariscal Cáceres, este estudio tiene por fundamento la teoría de Taylor, Elton Mayer y Fayol, por lo que la técnica utilizada fue la encuesta y se usaron dos instrumentos, el cuestionario de gestión administrativa y el cuestionario de satisfacción laboral de Font Rojas. Los resultados mostraron que la gestión administrativa se caracteriza por ser adecuada, pero aún falta mejorar algunos aspectos como la elaboración de un plan de trabajo concertado, según lo establecido por la norma que permita controlar la permanencia del personal en el centro laboral. También se caracteriza la satisfacción laboral por ser buena, según la respuesta de los trabajadores de la UGEL MC; sin embargo, en la dimensión de relaciones interpersonales es deficiente. Por lo que se estableció una propuesta de gestión administrativa para mejorar la satisfacción laboral en los colaboradores de la UGEL Mariscal Cáceres, que proviene de la gestión de cambios que soluciona problemas y brechas encontradas en las variables.

Brenes et al. (2023) en su artículo científico titulado: *La gestión administrativa en un centro educativo indígena: caso de Ujarrás* plantearon como objetivo analizar las estrategias desarrolladas por la gestión administrativa del Colegio Indígena de Ujarrás para atender las necesidades de la comunidad educativa. La investigación se enmarca en el enfoque cualitativo y de tipo descriptivo. Los sujetos fuente de información estaban constituidos por el personal administrativo y docente, las personas estudiantes y líderes de la comunidad relacionados con el Colegio Indígena de Ujarrás. El trabajo se basó en dos categorías de análisis: estrategias de gestión administrativa y necesidades de la comunidad educativa. Se dividió en tres segmentos: comunidad indígena de Ujarrás, aspectos del centro educativo y relación centro educativo-comunidad. Los resultados visualizan la necesidad de una transformación en la gestión administrativa del centro educativo que considere la identidad cultural de la población indígena y el fortalecimiento del liderazgo estratégico por parte del gestor educativo. Entre las principales conclusiones se encuentran; la necesidad de que la persona gestora de la educación de un centro educativo indígena proponga estrategias metodológicas de correlación en todas las asignaturas para promover la cultura de la comunidad. Del mismo modo, la capacitación y asesoramiento del personal docente del centro educativo para el trabajo en las aulas con la integración de los diferentes actores del

proceso educativo, sociedad, familia y docentes, es crucial para alcanzar la excelencia y la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La autora Malqui, (2023) en su trabajo de maestría denominado: *Gestión Pedagógica y Gestión Administrativa: una institución educativa de la provincia de Pataz 2023*, tiene como propósito determinar la relación entre la gestión pedagógica y la gestión administrativa en las instituciones educativas de Pataz 2023, para ello se han realizado varios estudios fundamentales con un enfoque cuantitativo. El estudio fue no experimental y transversal. La muestra estuvo compuesta por 15 docentes de las universidades estudiadas, a ellos se les entregaron dos cuestionarios y se les proporcionó verificación de expertos y estadísticas de confiabilidad. utilizando el Alfa de Cronbach. Para la variable gestión pedagógica un 53.33% obtuvo un nivel bueno, mientras que un 26.67% ha mencionado que el nivel es regular y 20% indicó que es malo mientras que para la variable gestión administrativa se obtuvo que un 60% lo considera bueno, 20% lo califica como malo y el 20% restante lo calificó como regular, con estos resultados se obtuvo que la relación de las variables fue de 0.756, lo cual indica que la relación es positiva y alta; además, se halló que el p-valor fue 0.001, indicando que esta relación es estadísticamente significativa.

En el trabajo de investigación de Cornejo (2022) titulado*: La gestión administrativa en la calidad educativa de una institución educativa de Lima*. El propósito de este estudio fue determinar si la gestión administrativa tendrá un impacto significativo en la calidad de la educación en el IE Argentina en Lima en 2022. El enfoque del estudio fue cuantitativo y se utilizó un diseño de investigación no experimental de tipo básico. Se emplearon técnicas inferenciales, descriptivas y simples de correlación. Se utilizó un método de encuesta para recopilar información. Los instrumentos eran dos cuestionarios que fueron validados. Los hallazgos de este estudio se basaron en una muestra de 89 docentes; el coeficiente de correlación de Spearman de 0,506 mostró una correlación positiva. En la IE Argentina, Lima, 2022, se puede concluir que existe una relación significativa moderada entre las variables estudiadas.

El artículo *Gestión escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa* Barba y Delgado, (2021) plantea que, en el contexto ecuatoriano, la figura del director escolar como líder pedagógico es clave para asegurar una educación de calidad. Las autoras explican que, aunque existen normas y estándares de calidad educativa, muchas veces los directivos están más enfocados en cumplir directrices administrativas impuestas desde niveles centrales que en responder a las verdaderas necesidades de sus comunidades escolares.

La investigación, que se enmarca en un estudio cuantitativo con enfoque correlacional, tiene como propósito evaluar cómo el liderazgo pedagógico y la gestión escolar del directivo influyen en la calidad educativa. Se reconoce que el director no debe limitarse a ser un gestor de trámites, sino un líder motivador, innovador y comprometido, capaz de construir relaciones humanas positivas, guiar al personal docente, mejorar el ambiente y los procesos educativos.

Se resalta también que la gestión educativa moderna exige liderazgo distribuido, participación democrática y una visión integradora entre lo administrativo y lo pedagógico. Este planteamiento encaja directamente con tu tesis, ya que propone que el fortalecimiento de la gestión administrativa de los directivos solo es posible cuando se articula con una supervisión que acompañe, evalúe y propicie el desarrollo profesional de los líderes escolares.

Este estudio aporta una base sólida para defender que una supervisión educativa regional eficiente debe centrarse en el liderazgo pedagógico como motor de transformación institucional, y no solo en el cumplimiento técnico de funciones.

En el artículo científico de Ordóñez et. al (2021) denominado: *Gestión administrativa de las instituciones de educación superior*, se analiza como objetivo la gestión administrativa de las instituciones de educación superior, caso de la Unidad Académica de Administración en la Universidad Católica de Cuenca Ecuador mediante la evaluación del control interno aplicando el modelo propuesto por el Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission, para contribuir a su mejora. La metodología es descriptiva enmarcada en un enfoque cualitativo, transversal y deductivo, apoyada en la revisión de la literatura. Los resultados revelan un nivel de confianza del 68% y un nivel de riesgo del 32%. Concluyendo que las debilidades establecidas en la gestión administrativa responden a la carencia de planes de riesgos, procedimientos de

contingencias, medidas de prevención y corrección medioambiental, retraso en la entrega de documentos e información, escasez de insumos médicos y la inexistencia de protocolos de atención en conserjería.

Quezada, (2021) en la tesis denominada: *Gestión administrativa y calidad educativa en la Institución Educativa 6094 Santa Rosa de Chorrillos*, valiéndose de una investigación básica descriptivo correlacional, con diseño no experimental transversal de enfoque cuantitativo, donde se tomó una muestra conformada por 55 docentes de la Institución en estudio y donde los participantes fueron encuestados haciendo uso de instrumentos de recolección de datos, a través de la aplicación de dos cuestionarios dirigidos a los docentes de la Institución Educativa, validando los instrumentos por el juicio de tres expertos y utilizando para la confiabilidad el alfa de Cronbach.

El objetivo general de dicha investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la calidad educativa, planteando como objetivos específicos determinar la relación que existe entre planificación, organización, dirección y control y la calidad educativa.

El desarrollo de la investigación permitió concluir que existe una relación directa y significativa entre la gestión administrativa y la calidad educativa, teniendo como resultado 0,960 entre ambas variables con una correlación positiva muy buena.

Dicha información guarda relación con la investigación en proceso, ya que se busca determinar la importancia de la gestión administrativa para mejorar la calidad de los centros educativos, en los que el rol del director es fundamental para promover cambios trascendentales a beneficio de la población que lideriza.

2.2.Supervisión Educativa

2.2.1. Conceptualización

La supervisión educativa ha obtenido aportes significativos de diversos autores, la literatura revisada refleja variada información que robustece la realización de esta investigación.

Es interesante destacar cómo inició el concepto de supervisión y cómo ha evolucionado, para determinar qué aspectos han generado mejora tanto en las funciones como en la gestión, es por ello que Villegas, (2025) quien expresa:

> La supervisión educativa tradicionalmente entendida como un proceso de inspección y control para asegurar el cumplimiento de normativas, está evolucionando. Cada vez más, se reconoce la necesidad de trascender esta visión restrictiva para abrazar una visión compleja. Esta perspectiva entiende el hecho educativo como un sistema dinámico, interconectado y en constante cambio, donde múltiples factores (pedagógicos, sociales, emocionales, culturales) interactúan e influyen en el aprendizaje. En este sentido, la supervisión deja de ser una tarea meramente de inspección para convertirse en un proceso de acompañamiento y facilitación. (p.81)

Hoy más que nunca, la supervisión educativa debe adaptarse a un mundo en constante cambio, marcado por la tecnología, la innovación y la información digital. En este entorno, el rol del supervisor no puede quedarse atrás; necesita actualizarse, formarse continuamente y desarrollar habilidades que le permitan acompañar y apoyar a docentes, estudiantes y escuelas en este proceso de transformación (Bernal y Marín, 2024).

La supervisión educativa desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento del sistema educativo, y por ello debe impulsar procesos de formación permanente, incluso frente a las limitaciones impuestas por estructuras rígidas y enfoques demasiado técnicos que dificultan avanzar hacia una educación más dinámica y renovadora (Mendoza, 2024).

Plantea Saldaña (2024) que “la supervisión es un proceso de acompañamiento, organización y consulta que implica reflexión grupal, trabajo en equipo y una gran responsabilidad profesional para responder a las demandas de la sociedad” (p.9).

La supervisión educativa es una disciplina clave dentro de las Ciencias de la Educación y cumple un papel fundamental en el buen funcionamiento de los sistemas escolares actuales. Más allá de su función técnica, representa una oportunidad valiosa para acompañar y fortalecer el crecimiento profesional del director escolar. Sin embargo, para que esto sea efectivo, se requiere

una supervisión más comprometida y cercana, que se convierta en un espacio real de aprendizaje y apoyo para quienes lideran las instituciones educativas (Tamayo et al., 2022).

En palabras de Rosales et al. , (2022):

La supervisión educativa constituye un proceso importante dentro de ese entramado que es la escuela, cumple una función de gran valía en la educación, ya que directa o indirectamente sobre ella recae la responsabilidad del éxito o fracaso escolar, visto de esta manera, la supervisión actualmente se convierte en una acción que enriquece y forma, facilitando un trato más humanista con los actores educativos, donde debe primar el espíritu de colaboración y el brindar asesoramiento, orientación, acompañamiento y ayuda al educador para el mejoramiento de su práctica pedagógica en el proceso de enseñanza-aprendizaje y por consiguiente, el rendimiento académico de los estudiantes. (p.215)

Atendiendo a Velázquez et al. , (2024) afirma que:

El proceso directivo requiere una supervisión constante y un seguimiento de los avances. Esto implica monitorear el progreso hacia los objetivos establecidos, realizar reuniones periódicas de seguimiento, proporcionar retroalimentación y realizar ajustes según sea necesario, analizar los logros y los procesos de mejora, identificar lecciones aprendidas, desarrollar planes para mejorar y optimizar el proceso directivo en el futuro.

Los aportes de los autores coinciden en que es competencia del supervisor el acompañamiento y la orientación constante, ejecutando acciones que destinen el éxito de la labor educativa y de la gestión del director como ente directo que tiene bajo su responsabilidad el progreso de la institución educativa.

A través de la definición del autor se evidencia que la etapa de control dentro de la supervisión promueve una mejor productividad y laboriosidad por parte de los participantes.

De acuerdo con León (2019), la función principal de la supervisión es determinar situaciones para decidir cómo proceder en cada caso, pero también mejorar la educación, la evaluación docente, la gestión curricular y la gestión administrativa.

La supervisión educativa es una de las disciplinas de las Ciencias de la Educación y es reconocida como garante del funcionamiento de los sistemas educativos modernos. Al mismo tiempo, tiene un papel central en la formación continua del director de escuela, pero requiere de un mayor nivel de participación y compromiso con las actividades de dirección que desarrolla y convierte la acción supervisora en un marco espaciotemporal idóneo para su aprendizaje y desarrollo profesional (Tamayo et al., 2022).

Atendiendo a Bernal y Marín (2024):

> La supervisión educativa moderna debe fomentar el liderazgo educativo mediante prácticas para convenir, acompañar, comunicar, motivar y educar a todos los actores en la transformación educativa con el apoyo de los diferentes líderes pedagógicos. Impulsar prácticas pedagógicas innovadoras a través de la facilitación, la negociación, la cooperación y la formación constante de los docentes, directivos y propios supervisores. (p.277).

La supervisión educativa es fundamental en todos los sistemas educativos a nivel mundial. Las investigaciones de diversos autores marcan la pauta del inicio de la supervisión educativa luego de la Revolución Francesa en 1789, descartando la posibilidad de su existencia en formaciones económicas anteriores como en China, Egipto y Grecia (Ballestero et al., como se citó en Martínez y Hernández, 2015).

De lo anterior, se infiere que encontrar los verdaderos orígenes de la supervisión educativa resulta una tarea investigativa compleja si se tiene en cuenta que sus antecedentes históricos dejan huellas a lo largo de los siglos. Sin embargo, según el estudio realizado por los autores, resulta una tendencia demostrable que el origen de la supervisión educativa se encuentra a partir de la aparición del Estado. (Martínez y Hernández, 2015, p. 87).

De acuerdo con la Ley 47 de 1946, Ley Orgánica de Educación, capítulo VII, artículo 348 (Panamá, 1946), se establece que:

La supervisión educativa es el nivel de acción orientadora, evaluativa y sistemática de todos los niveles del sistema educativo. Se caracteriza por su técnica innovadora, permanente

científica y creativa, y tiene como objetivo prioritario el mejoramiento del proceso de aprendizaje-enseñanza en todos sus aspectos, para el logro de objetivos y metas del sistema educativo en beneficio del desarrollo nacional.

2.2.2. Origen de la supervisión

Saldaña (2024) determina en su investigación que, en la antigüedad, desde los modelos de las organizaciones, se reflejan los orígenes de la supervisión inmersos en el magisterio de los más ilustres filósofos Platón, Aristóteles, Sócrates, quienes siguen siendo icónicos en la formación académica.

La apertura de las universidades en el siglo XV se formaliza con la ejecución de exámenes orales frente a los llamados tribunales de maestros, haciendo referencia a un estilo de supervisión dogmático. En el caso de las escuelas en China, India, Egipto y Grecia, existía un control riguroso del rendimiento docente a través de funcionarios estatales.

Existía también la figura de los inspectores romanos encargados de mantener las escuelas con buen funcionamiento y con ellos los censores romanos, que cuidaban de las escuelas.

Luego, a mediados del siglo XVIII, ya era una obligatoriedad realizar exámenes de ingreso escritos que condicionaban su acceso según los resultados obtenidos. Se intenta en el siglo XIX un nuevo esquema evaluativo, pero muy relacionado con la escuela tradicional, donde el sistema de supervisión considera la memoria, retención, determinada a través de, evaluaciones escritas, se calificaba para valorar el trabajo y promover el avance de los grados y la obtención de diplomas. Este siglo denota un marcado avance en el proceso evaluativo, ya que, en Estados Unidos, en 1845, Horace Mann aplicó el test a los estudiantes y se aplicaron pruebas de rendimiento escolar como prueba básica para valorar las escuelas y el profesorado. Sabemos que la supervisión educativa es trascendental en todos estos avances y cambios significativos en la calidad educativa, es por ello que debe ser considerada en la estructura organizativa. (Olivo Franco, 2020).

2.2.3. *Propósitos de la Supervisión Educativa*

La supervisión hace competente la praxis inspectora que a su vez incide en la educación a través de los siguientes propósitos, según (Frades , 2019):

Una supervisión que aborde lo primordial de la educación, sus principios y fines: La formación como actividad humana y profesional debe tener una filosofía e ideales que marquen la ruta educativa para el logro de los objetivos.

Una supervisión que propicie y respete la autonomía de los centros y la libertad de cátedra: La supervisión como actividad de seguimiento debe incentivar la construcción de proyectos educativos institucionales, asesorando y apoyando a cada escuela para incrementar su capacidad de desarrollo.

Una supervisión facilitadora del cambio educativo: La supervisión deberá cooperar en el desarrollo continuo de las instituciones educativas, de la función administrativa y del personal docente. También debe promover la investigación, la experimentación y la mejora de los procesos de enseñanza para lograr resultados óptimos y brindar una educación de calidad para todos.

Una supervisión entendida como servicio público: una supervisión que, más allá de ejercer los procesos de supervisión y control, sea garante de la información, orientación y asistencia técnica, además de conciliación, arbitraje y mediación.

Una supervisión facilitadora de la participación escolar: la actuación supervisora, debe promover el trabajo colectivo y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en las diferentes fases del proceso supervisor.

Una supervisión que potencie las funciones del profesorado, en especial las referidas a aspectos pedagógicos y a la renovación de los métodos de enseñanza aprendizaje para mejorar los resultados escolares: en la acción supervisora debe prevalecer el rol pedagógico enfocado en el currículo para llegar al aula y al docente a fin de fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje. La supervisión debe facilitar, además, el trabajo en equipo, la formación, los recursos, la autoevaluación de la práctica docente, que favorecen el desarrollo profesional.

Una supervisión que ayude a resolver conflictos: la actuación supervisora debe ejecutar la mediación, orientación, asesoramiento y ayuda para resolver las limitantes que se generan y que producen la desmejora del clima organizacional de los centros educativos.

Una supervisión que apoye el liderazgo pedagógico de la dirección escolar: debe centrarse en un nuevo modelo de supervisión que priorice la globalidad del sistema educativo, teniendo en cuenta que la creciente autonomía de los centros precisa del reconocimiento y potenciación del rol de los directores, quienes deben ser los verdaderos responsables de la organización y funcionamiento con la máxima autonomía.

"La variedad o la complementación en el empleo de formas, métodos y técnicas en su realización" (Tamayo et al., como se citó en, Guevara et al., 2021).

2.2.4. Categorizaciones de la Supervisión Escolar

Los autores Lucendo y Patiño (2020) en su libro: *Modelos de Inspección y Supervisión Educativa* comparten que :

Es interesante por su singularidad el análisis del National Teachers' Institute Kaduna-Nigeria (2015) realizado por Obilade y Ojedele desde una perspectiva más global e internacional, con cinco categorizaciones, de la historia de la inspección escolar:

Inspección Administrativa.

Esta abarca hasta principios del siglo XX. El enfoque de la inspección es sobre la personalidad del docente y la eficiencia de la gestión del aula y el mantenimiento de la planta escolar.

2.2.4.1 Supervisión Científica (1910-1930).

Coincide con la gestión científica y la revolución industrial en Europa y América. La preocupación de los industriales era la maximización del beneficio. La opinión sostenida era que los trabajadores son pasivos y que el aumento en su paga aumentará la eficacia y aumentará la productividad en organizaciones. Taylor y otros exponentes de la administración científica estaban

detrás de este movimiento y confundían que los incentivos monetarios atraerían a los trabajadores. Este enfoque incide en el sistema escolar y la inspección adopta un papel autocrático. No hay deferencia para los docentes. Sus motivaciones y su bienestar son descuidados. Los maestros/as no tienen ninguna contribución en la supervisión y desarrollo curricular.

2.2.4.2 Supervisión Democrática o Supervisión de la Relación Humana (1930-1950).

Este enfoque de la supervisión fue introducido por la oposición de los trabajadores a los principios y prácticas de la gestión científica. Esta oposición fue apoyada por las conclusiones de Elton Mayo en Hawthorne. Los estudios de Hawthorne encuentran que los grupos informales a los que pertenecen los trabajadores afectan su comportamiento y productividad. Igual es la relación entre los trabajadores y la organización. La gestión del personal se vuelve así más humana y democrática. En el sistema escolar, los docentes son bien reconocidos y reciben cooperación y asistencia cuando es necesario. Esta era introduce ideas tales como la dinámica de grupo, la formulación de políticas mediante la consulta, la difusión de la autoridad, la comunicación vertical y horizontal, y la delegación en la supervisión educativa.

2.2.4.3 La era de la supervisión neo-científica (1960-1970).

La crítica principal de la era de la relación humana es que parece demasiado blanda en el personal; en detrimento de las metas y de los objetivos de la escuela. La atención se centra en la eficacia y eficiencia de la organización. Varias formas de enfoques de supervisión entran en juego, tales como objetivos de rendimiento; análisis de sistemas; análisis costo-beneficio, etc. La responsabilidad constituye el referente sobre el que se construye el concepto supervisor.

2.2.4.4 La era de la supervisión de los recursos humanos (1970 hasta la fecha).

La motivación de los docentes hacia una productividad mejorada es la preocupación de esta era. Todos los esfuerzos para mejorar el bienestar de los docentes y la satisfacción laboral son percibidos como medios para mejorar su desempeño en el sistema escolar. Se adopta una serie de

iniciativas para fomentar la capacidad de los docentes y se fomenta el apoyo profesional en las escuelas.

Esta visión se puede complementar con la de Candoli, Cullen y Stufflebeam (1998) que sistematizan la evolución histórica de la Inspección en Norteamérica dividiéndola en varias etapas: una primera, donde la función predominante era de administradores delegados, modelos morales y diseminadores de la ética democrática en una sociedad rural y no bien comunicada; una segunda fase, desde principios del siglo XX, de transición a una sociedad industrial y urbana integrada por «importantes hombres ancianos» que con un liderazgo ejecutivo ganaron la causa de la escuela común; la tercera era, que llaman de la gestión científica, jerárquica, burocrática y centralizada; el enfoque de las relaciones humanas, etapa previa a la escuela de gestión conductista de los años 50 y 60; y por último, el período del inspector considerado como líder ejecutivo transformacional, alejado del concepto de inspector gerente.

2.2.5. Marco Legal de la Supervisión en Panamá

De acuerdo con la Ley 47 de 1946, Ley Orgánica de Educación, capítulo VII, artículo 348 (Panamá, 1946), se establece que:

El Ministerio de Educación proporcionará a la supervisión educativa los recursos imprescindibles y tendrá como mecanismo de trabajo la investigación y el perfeccionamiento a los docentes para garantizar la eficiencia y eficacia del servicio. A los supervisores se les brindará asesoramiento permanente y sistemático, objetivo y práctico en atención a los aspectos técnico-docentes, administrativos y sociales, basado en planes específicos que permitan una orientación acorde a las necesidades prioritarias del sistema vigente.

A lo largo de las últimas reformas del sistema, la Supervisión Educativa en Panamá ha experimentado una evolución normativa significativa. Este proceso se ha centrado en establecer un marco legal detallado para la gestión de su personal, especificando sus funciones, criterios de elegibilidad, estructura salarial, y derechos administrativos como viáticos, vacaciones y jubilación. (Torres, et.al, 2019).

CUADRO 1: NORMATIVAS QUE FUNDAMENTAN LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN PANAMÁ.

Normativa	Aspectos Importantes
Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación.	Capítulo II, establece las Inspecciones Provinciales de Educación, en el Artículo XXV, señala que los inspectores tendrán la responsabilidad de orientar técnicamente la labor del docente y dirigir la buena marcha de la escuela.
Ley 12 del 7 de febrero de 1956	Artículo N° 37 crea la Supervisión Nacional de Educación Secundaria
Decreto 100 de 14 de febrero de 1957,	Señala las funciones a los Supervisores Provinciales de Educación, directores, subdirectores de Escuelas Primarias
Decretos 190 de 23 de septiembre de 1953 y 164 de 22 abril de 1968,	Fijan las funciones generales y específicas del Departamento de Administración Escolar de la Dirección Nacional de Educación Primaria, el cual tiene como funciones generales atender la provisión, organización y control de los recursos materiales y humanos en forma adecuada.
Decreto 6 de 1 de noviembre de 1978.	Establece los requisitos básicos para ser nombrado supervisor a nivel nacional y provincial, lo mismo que el Personal Directivo.
Decreto N° 50 del 14 de abril de 1980.	Viáticos por movilización y visitas a las escuelas, que reciben el supervisor nacional y provincial.

Nota: Elaboración propia, a partir *(Torres, et.al, 2019.)*

2.2.6. Desafíos y Barreras de la Supervisión Educativa

En el siglo XXI, la educación se enfrenta a nuevos desafíos, como la globalización, la diversidad cultural, la tecnología y el cambio climático.

> La educación se enfoca cada vez más en el desarrollo de habilidades blandas, como la creatividad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas, así como en la formación de ciudadanos globales y conscientes del medio ambiente. Además, la tecnología digital está transformando la forma en que se enseña y se aprende, y se espera que tenga un impacto aún mayor en el futuro. (Calderón et.al, 2023, p.12).

Dicho esto, y atendiendo a la demanda de la educación actual, la función del supervisor educativo se vuelve compleja debido a la necesidad de conciliar una estructura administrativa tradicional enfrentada a una serie de desafíos emergentes:

2.2.7. Integración de Habilidades Blandas y Competencias Globales

El enfoque renovado en habilidades blandas tales como: la creatividad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas desafía el modelo tradicional de supervisión que prioriza el cumplimiento administrativo o la verificación de acciones estandarizadas.

El supervisor es garante de las políticas educativas y a través de las habilidades blandas, parafraseando a la autora (Bellorín, 2024) las cuales son atributos que facilitan la convivencia de forma práctica enfocada en el compromiso colectivo, responsable, empático y efectivo; además, permiten fortalecer y obtener una educación más inclusiva y de calidad.

2.2.8. Integración efectiva de la Tecnología Digital

La tecnología digital está transformando radicalmente los resultados educativos y su influencia seguirá creciendo. Esto exige que el supervisor mantenga una competencia digital avanzada y sea capaz de evaluar la efectividad de las herramientas digitales, asegurando; además, la equidad en el acceso a recursos tecnológicos entre los distintos centros educativos.

En coincidencia con los planteamientos de (Puche y Peña, 2025):

> "Los supervisores deben diseñar y coordinar programas de capacitación continua y facilitar talleres y seminarios para promover el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el aprendizaje colaborativo" (p.117).

En este contexto, los supervisores asumen un papel esencial como impulsores del cambio pedagógico, favoreciendo la incorporación de las tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza. Su acompañamiento contribuye a transformar las prácticas docentes hacia modelos más dinámicos, participativos y acordes con las demandas de la educación contemporánea.

2.2.9. Impacto de la Sociedad del Conocimiento en la Práctica Supervisora

> El concepto de una sociedad basada en el conocimiento implica el avance de las capacidades tecnológicas a través de la fusión de métodos tradicionales y contemporáneos que promuevan la innovación científica. Esta integración es crucial para asegurar la posibilidad de un desarrollo humano sostenible (Galarza et al. , 2023, p.190).

Atendiendo a lo expresado por el autor se infiere que el supervisor debe estar en constante formación y preparación para poder gestionar sus competencias con las innovaciones que finalmente la sociedad del conocimiento impulsa, no es deshacerse de todas sus prácticas es más bien consolidarlas con las prácticas efectivas modernas que permiten el crecimiento personal y profesional del recurso humano a su cargo.

> La supervisión debería aparecer como garante de la calidad de la escuela pública, la escuela de todos, logrando que cada centro vaya más allá de lo dado, de lo probadamente insuficiente, de lo tradicionalmente rutinario, incorporando las tecnologías de la información para establecer redes de apoyo, de intercambio de experiencias, de recursos y de reflexiones y, esencialmente, ofreciendo a cada estudiante la mejor formación posible. (Reyzábal, 2015, p.32).

2.2.10. Gestión de la Diversidad Cultural e Inclusión

El fundamento de la supervisión educativa reside en los principios de la educación inclusiva. Su tarea esencial es abordar la complejidad y la singularidad de cada persona, considerando todas las dimensiones de su experiencia, tanto en el contexto interno como en el externo (Saldaña, 2024).

El supervisor debe garantizar que las prácticas educativas sean inclusivas y respetuosas de la diversidad, asegurando que todos los estudiantes, independientemente de su origen cultural, cuenten con las condiciones necesarias para desarrollar plenamente las habilidades blandas y el pensamiento crítico. Esto demanda del supervisor la habilidad de liderar la formación docente en estrategias diferenciadas y la creación de entornos de aprendizaje equitativos.

2.2.11. El Supervisor Educativo

2.2.11.1 Conceptualización

En atención a Ley 47 de 1946, Ley Orgánica de Educación, capítulo VII, artículo 350 (Panamá, 1946), fundamenta que:

La supervisión educativa estará a cargo de funcionarios denominados supervisores de educación, quienes ejercerán sus respectivas funciones a nivel nacional, regional y local en los distintos niveles del sistema educativo y de la inicial, tanto en las escuelas oficiales como en las particulares.

"A través de los supervisores, el Estado garantiza la vigilancia del cumplimiento de políticas públicas, normativas ministeriales o de los proyectos de reformas educativas emanadas" (Olivo, 2020, p.175).

El trabajo del supervisor educativo debe estar orientado por una visión integral que incluya la prevención, la planificación, la organización, la dirección y el acompañamiento. Por ello, es fundamental fortalecer su rol administrativo, ya que este aspecto resulta clave para una supervisión efectiva y coherente con las necesidades institucionales (Guzmán, 2024).

Dicho autor hace referencia a las fases del proceso administrativo como herramientas que facilitan la gestión del supervisor y, visualizando de forma holística todas sus funciones para el buen servicio de su labor.

Nicastro (2019) sostiene que:

El supervisor es un representante del Estado, un funcionario público del sistema educativo, un representante de estas políticas, garante del desarrollo de estas en las situaciones concretas que le competen en el marco de sus zonas. En consecuencia, cualquier norma o regulación opera como una prescripción que da vida a las escuelas, pero que no es una simple aplicación. Pues el rol experto del inspector va ajustando, creando, para que no sea simple ejecución. Pero a la vez es necesario generar dispositivos de acompañamiento que también permitan modalidades de

vigilancia, es decir, garantizar el desarrollo de un marco normativo. (Nicastro, como se citó en Sandrone, 2021).

Destaca Moreno (2023):

El supervisor es una figura importante para apoyar al director a diagnosticar por medio de un instrumento las aspiraciones educacionales de los miembros y grupos de la comunidad local y, por otra parte, medir la capacidad de participar y cooperar activamente en distintas fases del proceso educativo y, por ende, en el proceso de desarrollo comunal (p.147).

Este autor conecta al supervisor con el director desde una perspectiva de acompañamiento y de brindarle herramientas que le permitan gestionar acciones de iniciativas para todos los actores de la comunidad educativa. Es importante el diagnóstico, el cual permite conocer las fortalezas y debilidades de los miembros a fin de lograr mayor participación de todos en los procesos de desarrollo.

Como afirman Cortés y Lorente (2021): “En suma, los supervisores latinoamericanos y los inspectores españoles tenemos que plantearnos cómo en nuestros respectivos contextos socioeducativos podemos contribuir a que mejore la calidad, la participación y la autonomía en nuestras escuelas” (p.9).

Se coincide con Cortés y Lorente, (2021) ya que el supervisor debe visualizar su labor como un servicio que contempla el bien común, la mejora continua, la innovación y un compromiso integral permanente abocado a lograr el trabajo colaborativo de todos los entes que garantizan la calidad educativa.

En las instituciones educativas, la ejecución supervisora está ligada al manejo de grupos y la dinámica de convivencia de las personas. Por ello, el director, como supervisor, debe: impulsar el bien común, la comprensión, tomar decisiones colectivas, orientar, acompañar al docente en el aula; desarrollar un proceso de comunicación asertiva para propiciar un clima organizacional ameno de relaciones interpersonales entre él y sus colaboradores (Moreno, 2023).

En Latinoamérica se maneja una supervisión centralizada, ya que el Estado se ocupa de esta función y es su responsabilidad dirigir y controlar el devenir educativo. (Martínez y Fernández, 2015).

Atendiendo al sistema educativo en Panamá, el cual es dirigido por el Ministerio de Educación (MEDUCA), se evidencia una fuerte centralización, sin embargo, se está en la búsqueda de una planificación descentralizada con el objetivo de transferir la toma de decisiones a los niveles regionales o locales, fomentando la autonomía de las escuelas y la participación de las partes interesadas.

2.2.12. Rol del supervisor

El supervisor se caracteriza por tener bajo su responsabilidad diversos compromisos que se sustentan en la base de las políticas educativas, por consiguiente, es necesario que su rol sea preponderante en todas las áreas que se destacan en la dinámica educativa.

Los primeros datos que históricamente se encuentran sobre el rol del supervisor datan de la Edad Antigua. El sofronista se denominaba en Atenas y era un magistrado con la función de vigilar la educación y la conducta moral. El areópago era parte del tribunal superior y su función era la de controlar en la escuela la acción pública. Los éforos, magistrados elegidos por el pueblo en Esparta, también cumplían el rol de controlar la educación pública y en Roma estaban los censores, que eran quienes tenían el control y autoridad absoluta de la educación de los jóvenes, todos ellos magistrados facultados por la ley.

Durante la Edad Media, fueron los claustros y monasterios los encargados de las escuelas en las civilizaciones de Occidente. La Iglesia era la encargada de dirigir e inspeccionar todas las instituciones educativas existentes.

El gran chantre era el nombre que recibía en España. Maestrescuela es el nombre que, en el siglo XII, recibían los que se dedicaban a la inspección escolar.

Por su parte, en la Edad Moderna, la justicia era quien se hacía cargo en Europa de la inspección de la enseñanza. Al mismo tiempo que el Estado Moderno cimienta su función

administrativa, la inspección de educación aparece con la base del sistema educativo (Sandrone , 2021, p. 4).

La literatura muestra cómo el rol del supervisor va evolucionando y trasladando acciones de mejora en la gestión educativa, donde se inicia como una inspección rigurosa y autoritaria hasta convertirse en parte del sistema educativo desde una mirada de guía y formando parte de la cotidianidad en el quehacer educativo.

Ahora, a través de la investigación de Puche y Peña (2025) y sus aportes, se expresa que en la actualidad se han dado gigantescos pasos en el rol de la supervisión mayormente ajustada a las demandas del siglo XXI. Se puede observar una diversidad en las funciones desde generar calidad en el aprendizaje, evaluación hasta impactar en la innovación y los cambios vertiginosos que traen consigo una práctica educativa diversificada. Se puede decir que las funciones son muy comprometidas hasta lograr garantizar la ejecución de las políticas educativas, la capacitación continua, la transformación y la apertura a las nacientes tecnologías.

Es importante la formación de comunidades de aprendizaje donde, a través del trabajo colaborativo, se logra sinergizar una visión integral por medio del liderazgo instruccional. Resulta fundamental el modelaje de prácticas innovadoras que estimulen el pensamiento crítico, reflexivo y analítico, que potencien nuevos enfoques. Se observa que cambia la función del docente a guía y facilitador y les corresponde a los supervisores dotarlos de las herramientas en su formación que favorezcan la apertura a la tecnología y su integración al proceso educativo, logrando una educación más cónsona con las necesidades del momento. Tanto el docente como el supervisor deben estar dotados de competencias y habilidades blandas que les permitan hacer frente a las dificultades que constantemente reinan en la gestión escolar y que forman parte de los desafíos de las nuevas políticas y reformas educativas. Una de las competencias nativas de este siglo hace referencia a la necesidad imperante de contar con profesionales de la docencia investigadores que sean capaces de contrastar esta información para la toma de decisiones, ya que se emplean datos evidenciables que permiten y facilitan una mejora en la calidad y el crecimiento profesional del docente.

Haciendo referencia a la supervisión y el rol del supervisor en la ejecución de esta disciplina, (Serpa, 2024) complementa que:

Los resultados del proceso educativo están condicionados a la actuación de la supervisión escolar ya que la gestión de un supervisor capaz, creativo, que trabaje colaborativamente y en unidad con los directores a su cargo, genera grandes mejoras en lugar de uno que actúe de forma autoritaria y arbitraria, lejos de una visión holística del proyecto educativo que proactivamente debe promover; es incapaz de generar desarrollo y crecimiento en la labor educativa.

Este planteamiento permite reflexionar sobre la importancia de la actuación del supervisor y sus funciones para garantizar la calidad de la gestión que acompaña a los directivos donde en aras de mejorar su labor debe fomentar un ambiente laboral donde reine la eficiencia y la eficacia de todos los procesos que convergen en un centro educativo.

2.2.13. Tipos de supervisores escolares según su práctica e impacto

En la revisión sistemática de Pérez (2023) sobre estudios que evalúan la supervisión escolar y sus efectos en la calidad educativa, se identificaron cuatro tipos de supervisores escolares, los cuales, en atención a su gestión en las escuelas, muestran diversos rasgos en cuanto a su impacto, aceptación de su retroalimentación y demandas afectivas y cognitivas.

Dicho análisis refleja que el primer tipo de supervisor es el “Ineficiente”, su forma de intervención provoca respuestas cognitivas desfavorables, que se manifiestan en actitudes de oposición, simulación o escasa receptividad frente a la retroalimentación, lo cual repercute de manera negativa en el proceso educativo. Existe la percepción de un supervisor con carencias en su formación, inflexible para adaptar sus orientaciones y sugerencias al contexto escolar que maneja, dejando en evidencia la necesidad de competencias que eviten generar en los docentes una sobrecarga laboral, desproporcionada en relación con los beneficios que se espera alcanzar, o bien se desvían hacia aspectos secundarios sin atender los problemas prioritarios. Se ubican en esta categoría los supervisores que no frecuentan sus escuelas, convirtiéndose en ausentes o negligentes.

El segundo tipo de supervisor es el “Punitivo”, quien con su actuar autoritario y vigilante promueve un clima negativo, ya que se supervisa y castiga el error, estimulando en los docentes el miedo, la incertidumbre y la duda de generar ideas que sean descalificadas por el supervisor. En este tipo de supervisión se desvirtúan las bondades y fortalezas del docente y siempre se está en la búsqueda del error más que sus competencias

Supervisores con las anteriores características limitan las posibilidades de aceptación de recomendaciones y, adicionalmente, producen efectos adversos en las emociones y la autoconfianza del personal docente.

Menciona la autora que el tercer tipo de supervisor es el “Certero”, favorable a la gestión escolar, ya que promueve una comunicación asertiva y de calidad, ya que cuando la retroalimentación se caracteriza por ser puntual, transparente, flexible y enfocada en las necesidades centrales, refleja objetividad en la evaluación y contribuye a que el responsable sea visto como un apoyo académico con credibilidad y capacidad.

Aparece la figura del “Líder académico” como el cuarto tipo y se distingue por establecer relaciones de apoyo académico recíproco, aplicando una evaluación con carácter formativo, basada en valoraciones continúas orientadas no al castigo, sino al acompañamiento para promover procesos de mejora permanente.

Los supervisores clasificados como certeros y líderes académicos influyen positivamente en el equipo docente, aportando a la calidad educativa, ya que sus referencias son admitidas, causando impacto en la confianza del colectivo y fomentando la promoción de fortalezas y habilidades para la mejora continua.

Estas clasificaciones modernas guardan gran relevancia con la literatura inicial que hablaba del supervisor leceferista, quien con su actuar inocuo causa grandes debilidades a la formación, confianza, eficiencia y eficacia que debe imperar en el actuar docente, tal cual lo refleja también el supervisor ineficiente revelado en los estudios actuales.

Luego de estas clasificaciones se puede expresar en referencias a los aportes de los escritos actuales que debe existir un supervisor no solo líder académico si no también administrativo que

pueda inducir y proveer a los docentes y personal directivo de conocimientos y experiencias en la gestión escolar la cual tiene una alta demanda y vulnerabilidad laboral para quienes dirigen los centros educativos que en el caso de Panamá son tanto docentes encargados como directores titulares , por lo tanto se requiere de la figura de un supervisor más empoderado y abierto a los cambios vertiginosos que requiere la modernización y los constantes desafíos en el ramo educativo.

2.2.14. Función del Supervisor Escolar.

La supervisión pedagógica está enmarcada en la orientación, asesoría técnica, en la cual la observación y la evaluación sean acciones complementarias que permitan recoger información sobre la problemática educativa que deberá ser superada, tan pronto como sea detectada, a través de acciones de asesoramiento (Guerrero, 2024, p. 260).

En Panamá, el supervisor educativo cumple 3 tipos de funciones: pedagógicas, sociales y administrativas, las cuales se amplían a continuación:

2.2.14.1 Pedagógicas:

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

a. Asesoramiento a los maestros en la interpretación de los programas, planeamiento didáctico.

b. Evaluación del rendimiento educativo.

c. Atención práctica a las didácticas especiales.

d. Reuniones con los maestros, para discutir problemas docentes.

e. Canalizar tareas de investigación.

f. Participar en la elaboración de planes de estudio.

g. Fomentar las iniciativas personales de los maestros.

h. Conocer y evaluar los textos escolares manejados por maestros y alumnos (Torres, et.al, 2019, p.8).

Es notable la diversidad en la labor técnico docente que debe asumir el supervisor para garantizar la buena gestión del docente a través de su participación y guía en proyectos que contemplan las políticas educativas para la buena marcha de los procesos educativos.

2.2.14.2 Administrativas:

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

b. Propiciar programas de estímulos e incentivos, para el personal docente.

c. Justificar la expedición de medidas disciplinarias en el orden de sanciones y amonestaciones conforme a la ley y los reglamentos establecidos.

d. Velar por que se cumplan las leyes y reglamentos.

e. Elaborar datos estadísticos sobre planificación escolar, niveles y promociones.

f. Análisis y control de certificaciones y diplomas escolares.

g. Informar a la superioridad de las irregularidades e infracciones e indicar las medidas que se deben adoptar.

h. Informar a las autoridades educativas sobre la necesidad de nuevos servicios, educativos originados por el crecimiento y necesidad de la población escolar.

i. Orientar y asesorar sobre reglamentos y disposiciones legales del Ministerio de Educación. (Torres, et al., 2019, p.9).

El supervisor tiene a bien desarrollar la función académica valiéndose de la organización, control, orientación y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje, de modo tal que se enriquece la calidad e innovación de la práctica pedagógica de los docentes de aula, coordinadores

y directivos. Es importante dentro de esta función que se ejecute el acompañamiento pedagógico a fin de ofrecer una orientación oportuna sobre los métodos y herramientas para el desarrollo de los proyectos, planes y programas educativos que benefician a la población educativa y atienden a los fines de las políticas educativas establecidas. Es por ello que, el acompañamiento pedagógico es fundamental para el mejoramiento de la práctica de los docentes y directivos.

En la medida en que el supervisor realice este acompañamiento, contribuye a la reflexión del docente sobre su práctica educativa, asimismo lo motivará para innovar y mejorar el proceso de enseñanza, también fomentará en el personal docente el compromiso y pensamiento crítico para solucionar problemas educativos. En cuanto a la función administrativa, es determinante puntualizar su importancia para el alcance de las metas planificadas. Por lo tanto, siendo el supervisor el responsable de esta labor y el enlace entre la escuela y las autoridades administrativas de orden jerárquico superior, le corresponde asegurar la eficiencia y el adecuado funcionamiento de los centros educativos. Por lo tanto, dentro de las competencias técnico-administrativas del supervisor se enfatizan los conocimientos que debe adquirir sobre documentos legales que rigen la educación, el manejo de los procedimientos administrativos requeridos según su cargo, las habilidades para sistematizar la información recabada relacionada con la supervisión educativa, entre otras (Lobo y Quintero, 2016).

Se observa un enfoque de gestión técnico administrativa que permite al supervisor visualizar la política educativa vigente y la cultura imperante en las escuelas bajo su responsabilidad, para orientar la construcción de una perspectiva unificada de mejora de la educación, teniendo en cuenta el trabajo multidisciplinario. Esfuerzos intersectoriales basados en una visión crítica constructiva que integre relaciones para promover la articulación, el trabajo en equipo y la formulación de planes y proyectos.

La figura del supervisor cumple la función de control técnico administrativo para asegurar el dinamismo y eficiencia del proceso administrativo del plantel, promoviendo así la fluidez de la comunicación, de modo que todos los actores reciban información veraz y oportuna sobre el uso correcto de los fondos públicos dentro de la institución, orientar al director en la planificación, implementación y evaluación de las actividades del Ministerio de Educación, fomentando la

construcción de una administración escolar más democrática e inclusiva, caracterizada por el apoyo pedagógico en diferentes ambientes de aprendizaje (Araviche, 2021, p. 444).

2.2.14.3 *Sociales*:

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

a. Asistir a reuniones y ofrecer orientación a asociaciones de Padres de Familia.

b. Estimular la proyección de la escuela en la comunidad.

c. Coordinar sus funciones con los programas de Educación de Adulto.

d. Establecer relación con otras instituciones sociales.

e. Establecer relación con las Juntas Comunales.

2.2.15. Competencias del Profesional del Siglo XXI

El supervisor, como ente garante de la calidad educativa, debe poseer un cúmulo de competencias al servicio de los docentes, directores y la comunidad educativa. De acuerdo con Hernández et al. (2025), diversos organismos internacionales, como la OCDE (2023) y la UNESCO (2020), han destacado desde hace años la relevancia de definir la identidad profesional del docente dentro de un enfoque basado en competencias.

Las competencias profesionales no se limitan al dominio de conocimientos disciplinares, sino que incorporan habilidades clave como la creatividad, el pensamiento crítico y colaborativo, y el trabajo en equipo. Estos componentes resultan esenciales para que las instituciones educativas definan con claridad las funciones, responsabilidades y perfiles que orientan la selección, evaluación y desarrollo del personal docente (Hernández et.al , 2025).

CUADRO 2: Clasificación, conceptualización y características de las competencias profesionales.

Competencias	Conceptualización	Características
De Gestión	Dominio del conocimiento, capacidad de planificación, organización y manejo del tiempo, además de identificar y proyectar soluciones a los problemas y de asumir retos relacionados con sus responsabilidades, tareas y cargos.	Dominio del conocimiento profesional Planificación estratégica. toma de decisiones y resolución de problemas. Aprendizaje continuo y actualización permanente Pensamiento creativo e innovación Organización y manejo del tiempo
De Trabajo en equipo	Capacidad de negociación, respeto por la diversidad cultural, género, edad, etnia, relaciones armónicas y resolución de conflictos.	Liderazgo colaborativo y resolución de conflictos. Habilidad de comunicación, apertura y negociación Autoconocimiento, ética y gestión emocional Aprendizaje constante y valoración de la diversidad.
De Comunicación	Habilidades para escuchar y proponer intercambios de comunicación asertivos, así como generar canales de comunicación de forma eficiente. Es esencial en la realización de informes del campo profesional y del cargo, el mantener un sistema continuo de actualización y manejo de una segunda lengua.	Desarrollo continuo y entrenamiento permanente. Importancia del multilingüismo y la interculturalidad. Dimensión ética e interpersonal. Dominio técnico y normativo de la comunicación escrita.
Tecnológicas	Resalta el uso de herramientas propias de las TIC, y su manejo de manera sincrónica y asincrónica, dominio de software y diversas plataformas del campo profesional de acción, con el ánimo de conservar una comunicación expedita, asertiva y eficiente en la organización, lo cual permitirá el desarrollo de esas habilidades digitales.	Adaptación a la era digital y la innovación tecnológica Competencias digitales y manejo de información Uso responsable y crítico de la tecnología Manejo de herramientas y plataformas tecnológicas especializadas Competencias para la productividad y el aprendizaje continuo
Emocionales	Conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes para comprender, expresar y regular de forma conveniente los fenómenos sociales.	Dominio y regulación emocional Conciencia y empatía emocional Autonomía y bienestar personal Competencias sociales y asertividad
De Evaluación	Desarrollo de modelos de evaluación, coherentes y pertinentes con el tipo de tarea o labor, empleando las dimensiones y los indicadores que son más pertinentes.	Construcción de criterios y el uso de recursos y mecanismos El seguimiento y la retroalimentación.
De Diseño	Comprenden las capacidades para crear propuestas en su campo profesional.	Diseñar prototipos, propuestas innovadoras y alternativas soportadas en su campo de conocimiento La creatividad y el manejo de modelos como ejes del diseño La capacidad de argumentar dentro del campo profesional: justificar decisiones, sustentar modelos y evaluar resultados.
Éticas	Engloban principios, valores y normas que subyacen a la responsabilidad en el ejercicio profesional, como también al sistema de actuación con transparencia y responsabilidad que todos los profesionales deben tener.	Los valores universales como base del desempeño ético Liderazgo responsable Códigos de conducta y normas profesionales, que garantizan la integridad y la confianza en el ejercicio de la profesión.

Nota. El cuadro sintetiza la clasificación de competencias propuesta recientemente para el campo profesional de la investigación por autores como: (Hernández et al., 2025).

Los autores plantean la supervisión educativa desde diversas perspectivas, pero esta se maximiza en la figura de quien la ejecuta; por ello, el supervisor debe cumplir con un perfil y rol

transformador que siente las bases de esta en un sistema de eficiencia y eficacia, ligado a promover estándares de calidad como fundamento central de la gestión que desarrolla.

2.3.Gestión Administrativa

2.3.1. Conceptualización

Para hacer énfasis en la gestión administrativa como una de las variables que determinan la importancia de esta investigación, se considera necesario describir los resultados de algunos autores en cuanto a su concepto.

Atendiendo a lo expuesto, se presentan algunos conceptos que permitirán amplificar la información de esta.

En palabras de (Jiménez , 2025):

La gestión administrativa es clave en la consecución de un proceso educativo de calidad: fomentar el trabajo en equipo, la colaboración, la cooperación, abordar con liderazgo y autoridad cualquier problema o discrepancia que atente contra el objetivo principal de la educación, el cual se resume en atender de manera satisfactoria y óptima a los usuarios del servicio ofrecido, generando una atmósfera donde impere la excelencia administrativa y pedagógica (p.7).

De acuerdo con (Molina y Saldaña, 2023), la gestión administrativa no solo considera las etapas del proceso administrativo, sino que también incluye los valores y los principios propios del contexto educativo, involucrando a todos los actores para el logro de las metas y los objetivos. Para una buena gestión, es fundamental delegar, lo que permite trabajar en las diversas etapas. Esto implica que no basta una planificación; también es imprescindible contar con una visión holística para generar beneficios a la organización, de modo que hay que conocer cómo se hará y rescatar las oportunidades que se darán en el proceso para el logro de las metas establecidas.

En palabras de Pacco y Dávila Rojas, (2022), la gestión administrativa se fundamenta en la eficacia y eficiencia de los recursos humanos, financieros y materiales. Los directores disponen de sus competencias administrativas de organización y planificación; accionan

innovaciones en el campo de la administración para solucionar conflictos, toman decisiones consensuadas y democráticas y manejan con altos estándares de valores y transparencia el presupuesto institucional.

En relación con la autora, todo el engranaje que se desarrolla y estructura en una institución educativa es parte de la administración.

“La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar”. (Bazurto et.al , 2021).

Estos autores refuerzan la concepción de que una administración educativa eficiente genera beneficios sustanciales para las instituciones escolares, al obligar al director a transitar por procesos y etapas secuenciales que potencien la trascendencia de su gestión y optimicen la asignación de recursos disponibles.

2.3.2. Origen de la Administración

Históricamente, la administración ha evolucionado; sin embargo, nace desde la concepción humana como una necesidad para coordinar actividades, decidir y desarrollar; es por ello que en la actualidad aún se emplean muchas de las enseñanzas que en la antigüedad funcionaron y que hasta la fecha han sido la base para edificar una mejor administración. Se hace mención del Código de Hammurabi en el Nuevo Testamento, así como de cómo se resolvían los acontecimientos en la antigua Grecia, Egipto, Roma y China, los cuales conservan vestigios del proceso administrativo en este siglo (Salguero y García , 2018).

Es importante mencionar que, desde la teoría de la administración científica de Frederick Taylor hasta la actual administración basada en competencias, han surgido escuelas de pensamiento y teorías incidiendo grandemente en la evolución de la administración. En definitiva, todos estos aportes la han convertido en una disciplina en constante evolución, y es pertinente conocer la historia para ampliar con mayor conocimiento los conceptos y prácticas actuales. Sin duda alguna, una pieza clave para la productividad y calidad de las organizaciones, pero la misma

continuará transformándose debido a los cambios y desafíos que constantemente se avecinan (Lundberg, 2023).

2.3.3. Características de la administración

Sánchez (2020) sostiene que la administración mantiene 10 características esenciales , las cuales se mencionan a continuación:

2.3.3.1 ***Multifacética:*** en relación con el director de escuela, el mismo debe ejercer diversas funciones, entre ellas: planificador, organizador, integrador, vocero, controlador, vigilante, diseminador y decisor, entre otras.

El autor deja expuesto que la labor de administrar requiere un gran compromiso, ya que se debe disponer de actitudes y competencias que le permitan al director ejercer con mucha disciplina sus funciones para el beneficio en común de todos los involucrados.

2.3.3.2 ***Interdisciplinaria****:* al administrar un plantel hay que estar consciente de que no podemos solos y es necesario valerse del apoyo de actores tanto internos como externos, lo mismo sucede con las diversas disciplinas (psicología, sociología, economía, derecho, cibernética, entre otras) que se relacionan entre sí para hacer de la gestión un espacio más eficaz y eficiente.

2.3.3.3 ***Universal:*** expresa que toda organización en cualquier parte del mundo debe estar coordinada por procesos administrativos, los cuales permiten una mejor toma de decisiones.

2.3.3.4 **Flexible*:*** conserva cierto grado de maleabilidad en las acciones y más ahora que la sociedad del conocimiento y la tecnología producen cambios y desafíos que requieren mantener el equilibrio organizacional a través de decisiones sabias y contextualizadas a la realidad de cada institución.

2.3.3.5 **Instrumental:** facilita alcanzar un funcionamiento adecuado y eficiente del sistema social en el que se implementa.

2.3.3.6 ***Vinculante:*** hace referencia al nivel de compromiso que adquieren los miembros que la conforman, ya que los mismos mantienen establecidas funciones que convergen para el logro de los objetivos y que, aunque sean distintas las funciones entre ellos, todas van encaminadas al sistema de producción.

2.3.3.7 ***Intangible:*** implica la búsqueda de resultados productivos para generar una evaluación eficiente**.**

2.3.3.8 ***No implica propiedad, pero sí meritocracia:*** hace referencia a que, aunque un directivo no sea el dueño de la institución a su cargo, es fundamental que se empodere y ponga al servicio de todas sus competencias (liderazgo, comunicación, efectiva, resolución de conflictos, entre otras), para el éxito de esta.

2.3.3.9 ***Unidad temporal:*** existe reciprocidad constante en todo el proceso, aunque en el mismo se realicen diversas etapas a la vez.

2.3.3.10 ***Unidad Jerárquica:*** en una institución educativa todos están involucrados aun teniendo diferentes roles, se pueden hacer uso de técnicas y métodos que propicien la mejora continua de la organización**.**

2.3.4. Fases de la Gestión Administrativa

Los procesos administrativos comprenden fases o etapas a través de las cuales se instrumentan los cursos de acción requeridos por la gestión, a partir de los recursos y en atención a las políticas establecidas. Los procesos administrativos se encuentran en estrecha interrelación

respecto a la totalidad de acciones dirigidas al logro de los fines y objetivos de la organización. Al objeto de precisar la naturaleza e importancia de estos, se expondrá brevemente cada uno de ellos, así como algunos de los elementos que los tipifican.

2.3.4.1 Planeación

Siguiendo el enfoque de Ramírez (2004), la planeación representa una función esencial dentro de la administración y se considera el punto de partida o la etapa inicial del proceso administrativo.

La gestión de una institución educativa demanda, a partir de su política general, la elaboración de un plan estratégico claramente estructurado. Este proceso de diseño y desarrollo estratégico requiere la implicación activa de todos los niveles jerárquicos directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo bajo la coordinación del director general o del responsable de planeación. La formulación de dicho plan permite definir las acciones a ejecutar, los tiempos establecidos, los métodos a aplicar y las personas encargadas de llevarlas a cabo, garantizando así una gestión coherente y participativa.

2.3.4.2 Organización

Plantean Kalbermatter y Komyk (2022): “La organización es el proceso en el que se diseña y construye la estructura, que establece las relaciones entre los elementos físicos y los cargos con el recurso humano, de modo que pueda operar como un sistema” (p.17).

De acuerdo con Goytortúa et al. (2023):

En la etapa de organización se coordinan los recursos a través de la división del trabajo, por lo que se asignan tareas para lograr el fin común sin perder de vista la eficacia y la eficiencia. Una buena organización:

Reduce costos y elimina la duplicidad

Establece la arquitectura de la empresa

Simplifica el trabajo (p.72).

2.3.4.3 Dirección

En consonancia con lo expresado por Núñez (2025), la dirección se concibe como la función más dinámica dentro del proceso administrativo, dado que implica que el director despliegue tanto competencias técnicas como habilidades interpersonales para orientar a los colaboradores hacia el cumplimiento efectivo de los objetivos establecidos. En términos sencillos, dirigir supone guiar y motivar a las personas para que realicen sus tareas conforme a los planes y metas organizacionales previamente definidos.

Se refiere al accionar que dirige a la institución desde el lugar donde se encuentra hasta el lugar donde se ha proyectado alcanzar; dicho de otro modo, sigue el curso de la planificación y organización del proceder del equipo de trabajo para lograr la solución del problema o de los problemas detectados en el estudio de investigación.

> Esta función se vale del recurso con que se cuenta, siendo el principal capital la información que aporta el recurso humano: son las personas que conforman la comunidad educativa y, además, conocen del problema que se quiere resolver (Orellana , 2022,p.151).

En correspondencia con lo manifestado por los autores, es compromiso del director del plantel innovar o mitigar las situaciones que se presentan a fin de que el ambiente laboral tenga un clima organizacional que potencia su gestión y la superación constante de la comunidad educativa.

2.3.4.4 Control

> El control es la función con la que se completa el proceso de administración, pero al mismo tiempo, hace que el mismo se desarrolle de manera continua, porque en la medida en que se controla se van desarrollando nuevos planes, y, por lo tanto, el proceso administrativo vuelve a iniciarse (Núñez 2025, p.60).

Según Orellana , (2022), el control:

> Permite detectar el error en el proceso y poder redireccionar las labores que se han estado desempeñando para no llegar hasta el final sin lograr el objetivo; es una tarea que consulta constantemente el plan y la organización, también coordina con la dirección, hasta

lograr encauzar las acciones hacia la propuesta de solución y, por ende, la culminación del proceso de investigación con respecto a un problema en particular (p.152).

2.3.5. Dimensiones de la gestión del director escolar

En Panamá, los directores escolares deben dinamizar su gestión enfocándose en 5 grandes áreas que, de acuerdo con el Ministerio de Educación, son las siguientes:

CUADRO 3:Dimensiones de la Gestión del Director Escolar

Áreas de Gestión	Conceptualización y Aspectos
Administrativa	Su campo de acción es la planificación, el desarrollo y la evaluación de acciones que respalden la misión de la institución mediante el uso efectivo de los recursos, mediante procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo. Alude a todas las tareas que facilitan el funcionamiento de las escuelas basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales, a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personas y a la prestación de los servicios complementarios.
Pedagógica	Es responsabilidad de esta gestión las metodologías, los servicios, recursos y apoyos que permitan la observación e investigación en las áreas de orientación, inclusión educativa, organización escolar, calendario escolar, programación de metodologías específicas, asesoramiento a los elementos que intervienen en el proceso educativo: el alumno, el ambiente, el docente y el programa en todos los niveles educativos, mediante la supervisión y evaluación para el mejoramiento y la efectividad de las condiciones para los aprendizajes.
Social	Apunta a las relaciones entre la sociedad y la institución y, específicamente, entre la comunidad local y su escuela; relación con los padres, participación de otros sectores comunitarios. Se refiere a la formación integral del educando, involucrando al padre de familia, docentes y directivos en la ejecución del proceso educativo.
Infraestructura	Conjunto de elementos considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o se desarrolle efectivamente. Se debe promover su cuidado y mantenimiento en forma oportuna.
Financiera	Enfoca el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la mejora de la institución educativa, está muy relacionado con la administrativa.

Fuente: Elaboración propia, a partir del Ministerio de Educación (2021).

2.3.6. Teorías que fundamentan la gestión administrativa del director escolar

En atención a Gorety (2022) la gerencia educativa emplea múltiples teorías o enfoques y los clasifica de la siguiente forma:

CUADRO 4: Teorías y Enfoques de la Gestión Administrativa.

Teoría o Enfoque	Autor	Características
Administración sistemática	Adam Smith	El reconocimiento de la división del trabajo, entendida como especialización de tareas, para la reducción de costos de producción. La predicción de posibles conflictos entre los dueños de las fábricas y los trabajadores mal asalariados. Énfasis en las operaciones económicas, el reclutamiento adecuado y el mantenimiento de los inventarios para satisfacer la demanda del consumidor.
Administración científica	Frederick Taylor	Originó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo y en el mundo industrial de la época. Intentó aplicar los métodos de la ciencia (la observación y la medición) a los problemas de la administración, en la búsqueda de maximizar la eficiencia. Aplicó la técnica del estudio de tiempo y movimiento para determinar un estándar de producción en cada actividad del proceso productivo.
Administración industrial	Henri Fayol	Inauguró el enfoque estructural de la empresa al sustituir el enfoque analítico y concreto de Taylor por una visión sintética, global y universal. Enumeración de las funciones administrativas que todavía se leen como un tratado actual sobre administración.
Administración Burocrática	Max Weber	Su fundador sentó las bases de la Escuela Estructuralista. El poder es legitimado por la interiorización que el subordinado hace de las reglas de la organización y tiene dos componentes: el inherente al puesto y el que emana de la aceptación del subordinado Las órdenes son fáciles de seguir porque el individuo las reconoce como parte de su propio sistema de valor.
Enfoques del comportamiento humano: administración de las relaciones humanas	Elton Mayo	Surgió como una teoría opuesta a la teoría clásica, teniendo como norte democratizar y humanizar la administración de empresas. Partió de considerar como factores fundamentales de toda organización el factor humano y el factor material, de los cuales surgió la inquietud de analizar las relaciones entre ambos.

Necesidades de relaciones humanas	Abraham Maslow	Las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide, y las necesidades de ego y de autorrealización están en la cúspide. En la sociedad contemporánea muchas de las necesidades de los niveles bajos están normalmente satisfechas, así que la mayor parte de los seres humanos están más motivados por las necesidades de niveles más elevados.
Administración cuantitativa	Herbert Sifón Chester Barnard y James March	Lo más importante dentro de un organismo social es la toma de decisiones. Sus teóricos son especialistas en el campo de las matemáticas y la economía por lo que se centra en el uso de modelos y procedimientos matemáticos para explicar el comportamiento administrativo en una organización (inventario, diseño de sistemas, procedimientos, datos, muestreo, contabilidad, estadística, auditoría, etc.).
Teoría X y la Teoría Y Comportamiento Organizacional	Douglas McGregor	Considera aspectos esenciales como: el liderazgo, la motivación, la comunicación y la cultura organizacional. Estudia las actividades administrativas que promueven la eficacia de los trabajadores a través de la comprensión de los procesos individuales, grupales y organizacionales. Toma elementos de disciplinas, como la psicología y la sociología, para explicar el comportamiento de las personas en el trabajo.
Teoría de Sistemas	Ludwig Von Bertalanffy	Los sistemas abiertos en vez de los cerrados, la eficiencia y la eficacia, los subsistemas y la sinergia. Toda organización forma en sí misma un sistema, ya que está dividida en departamentos, estos en secciones y así sucesivamente. Posee un enfoque interdisciplinario, permite al administrador comprender las aportaciones y puntos de vista de los diversos especialistas y conceptualizar a la empresa como un sistema compuesto por subsistemas, cada uno de ellos con sus propias funciones y objetivos.
Enfoque de Contingencias	Hersey y Blanchard	Resalta que diversos factores internos y externos pueden afectar el desempeño de la organización. No existe una forma única y mejor de administrar, la mejor elección dependerá de la situación particular.
Calidad Total	Edward Deming	Todos están comprometidos con la mejoría constante de la parte de la operación. Plantea la necesidad de llevar a cabo cambios conceptuales y estructurales dentro de la organización.
Desarrollo organizacional		Radica en todo cambio planeado, con el esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de toda la organización. Los gerentes deben asumir verdaderas posiciones de liderazgo, emprendiendo acciones que lleven a adoptar cambios dentro de las organizaciones. Destinada a cambiar actitudes, valores comportamiento y la estructura de la organización para que esta se adapte a nuevos problemas, tecnología, mercado y desafíos

Cultura organizacional	George Adorné, Jhon Humble,	Conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas.
Administración por objetivos	George Steiner, Edgar Schleh y Dale Mc. Conkey.	Técnica de dirección de actividades, mediante la planeación y el control administrativo Proceso mediante el cual se establecen en un plan los objetivos a largo plazo y las responsabilidades que debe asumir cada nivel jerárquico dentro de la organización.
Administración por proyectos	Peter Drucker	Se fundamenta en el trabajo en equipo, donde el proceso de desarrollar las capacidades permite lograr los resultados. Desarrolla una visión compartida donde se organiza el talento humano para formar proyectos.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Gotery (2022).

2.3.7. Innovaciones Modernas que aportan a la Gestión Administrativa

La implementación efectiva de estrategias de gestión no sólo contribuye a la mejora continua de la calidad de la educación, sino que también provoca un cambio significativo en la cultura escolar (Lucero et,al.,2023,p.133).

Según Gutiérrez (2022), en su libro denominado La Práctica del Proceso Administrativo, presenta diversos conceptos que amplían el conjunto de competencias del administrador del siglo XXI, los cuales emergen como parte de las tendencias contemporáneas. Destacaré las que más se relacionan con el contexto panameño:

2.3.7.1 Benchmarking

Es una herramienta gerencial con origen en los años 80, la cual se traduce en una comparación referencial de la organización con respecto a su competencia o líder en el segmento, con la finalidad de tener información que le permita mejorar los procesos y lograr competir.

En el ámbito educativo panameño ha ganado relevancia esta estrategia, evidenciada en las frecuentes visitas a centros educativos destacados, con el propósito de observar prácticas innovadoras que puedan adaptarse y replicarse en otras instituciones, siempre considerando el contexto local específico.

2.3.7.2 Reingeniería de procesos y de las organizaciones

Consiste en rediseñar los procesos orientados al cliente, generando procesos más eficientes con indicadores a través del tiempo, análisis de takt time, servicio y calidad.

Puedo aportar que en el ámbito educativo la reingeniería es una práctica que tal vez no se haga a conciencia, pero que de manera constante algunas instituciones donde lideran directores competentes siempre están en la búsqueda de un mejor servicio a la comunidad educativa. Generando acciones a través de los procesos administrativos que permitan una mejor gestión del servicio escolar.

2.3.7.3 Gobierno corporativo

Es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. Un consejo de administración asegura la rendición de cuentas, generando equidad y transparencia entre la junta directiva, accionistas, clientes, empleados, etc.

Se puede inferir con esta estrategia que a través del Ministerio de Educación (MEDUCA) el director conlleva procesos de transparencia y rinde cuentas a la comunidad educativa y los departamentos financieros que tienen enlace con los fondos económicos que se manejan en la institución educativa, por lo tanto, el director asume dicha función, la cual tiene normas y fundamentos claros de cómo llevar a cabo eficazmente dicha labor.

2.3.7.4 Coaching

Proceso de entrenamiento y aprendizaje por parte de un experto en áreas profesionales, empresariales y personales.

Se respalda la propuesta por su pertinencia y coherencia con los objetivos planteados en el Plan Estratégico de MEDUCA 2025-2029, ya que le rinde gran importancia a la capacitación de directores para aportarles aprendizaje y estrategias gerenciales dinámicas y competentes con su labor.

2.3.7.5 Transformación digital

Es la aplicación de las capacidades digitales a procesos, productos, servicios, con la finalidad de mejorar la eficiencia y la percepción del cliente.

De acuerdo con este planteamiento la revolución digital ha transformado la gestión administrativa del director y todos los actores involucrados en educación, lo que ha permitido avances en la dinámica administrativa, por ejemplo, en Panamá se está implementando el uso de la libreta digital para docentes y le corresponde al director ser pionero de dicho proyecto en sus planteles educativos.

2.3.7.6 Administración por valor

Es un modelo gerencial, el cual propone una gestión que se realice bajo la práctica de valores éticos, que se reflejen en la sociedad y en el entorno.

Es importante que el directivo se alinee con los objetivos que persigue esta estrategia, ya que es un enfoque de gestión que promueve la práctica de valores éticos en la administración, reflejándose en la comunidad educativa y su contexto. En el ámbito panameño, este modelo impulsa una administración educativa basada en la transparencia, la responsabilidad y el compromiso social.

2.3.7.7 Administración del conocimiento

Permite a las organizaciones identificar, desarrollar, compartir, utilizar y retener la información estratégica, con la finalidad de incrementar productividad, competitividad y rentabilidad a la organización.

Esta estrategia favorece que las instituciones identifiquen, gestionen y aprovechen el conocimiento estratégico para fortalecer su productividad y competitividad. En la administración educativa panameña, este enfoque contribuye a optimizar los procesos escolares y mejorar la calidad del servicio educativo.

2.3.7.8 Administración o administración electrónica

Es el uso de los medios electrónicos para la mejora de los procedimientos, procesos, relaciones dentro y fuera de la organización.

Es evidente que las políticas educativas actuales destinan gran parte del presupuesto a la digitalización de todos los procesos y la administración educativa dispone de un fondo económico a través del Fondo de Equidad y Calidad de la Educación (FECE) para canalizar esta necesidad, le compete al director generar en sus instituciones estas acciones que a nivel nacional se están implementando.

2.3.7.9 Administración del cambio

Son las herramientas que se utilizan para generar cambios en las organizaciones integrando la estrategia y los procesos de la organización con la cultura y sus colaboradores.

Se infiere que una de las competencias del director escolar de este siglo es adaptarse a los cambios vertiginosos que revolucionan la era actual, esto le facilita una labor más realista y resiliente ante sus colaboradores, logrando a su vez el equilibrio institucional y la actualización permanente del quehacer educativo.

2.3.7.10 Responsabilidad social empresarial

Es una nueva forma de gestión, donde las organizaciones se ocupan de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, social y ambiental.

La estrategia va en la dirección correcta, sin embargo, enfocándose al rol del director escolar es una de sus funciones destinadas en la dimensión social donde para que la institución educativa prospere es importante considerar todo el contexto cultural, humano y socioeconómico, a fin de brindar aportes y resolver algunas situaciones que puedan filtrarse y detener la mejora continua de los planes establecidos a nivel educativo.

De acuerdo a lo expresado por Flores et.al, (2025):

Con la evolución de los distintos enfoques sobre la gerencia actualmente se tiene más definida la actuación del gerente, quien debe ser un líder para motivar, dirigir y controlar a las personas, conocer el funcionamiento de la organización de manera holística, estar al pendiente de la capacitación de los empleados, difundir la información en la organización bajo las líneas y canales establecidos, buscar siempre la mejora continua y la innovación en sus procesos para gestionar y aplicar los recursos en proyectos rentables (p.156).

Relacionando lo planteado por Flores (2025), es imperante que el director escolar este a la vanguardia de las nuevas tendencias y en la capacidad de aplicar y llevar a la práctica las más adecuadas a su contexto ajustándolas a las necesidades e intereses de la comunidad educativa, potencializando así sus competencias y las de todo el equipo a su cargo de modo que se mejore el engranaje institucional.

2.3.8. Gestión e innovación: pilares de la mejora continua.

> Es indudable que la gestión de la innovación educativa es una pieza clave para alcanzar la calidad educativa, pues ofrece las vías y herramientas necesarias para ejecutar las necesarias transformaciones para lograr tal finalidad. En este cometido, la gestión de los equipos directivos es fundamental porque permite cumplir los objetivos y todo lo que tiene que ver con la visión institucional para el mejoramiento colectivo a partir del trabajo mancomunado de los recursos humanos que forman parte importante de la misma (Angulo, 2022, p.234).

Según la interpretación de Ramírez y Ramírez (2016), se puede entender que los directores deben hacer de la innovación una perspectiva permanente, que sea parte de la cultura de todos sus colaboradores para así generar nuevos desarrollos, nuevos productos y servicios en la búsqueda del bienestar de toda la comunidad educativa.

En palabras de González y Domínguez (2024):

El logro de la excelencia educativa requiere exigencias desde el área directiva. Efectuar una buena gestión, depende de las habilidades y capacidades de las autoridades directivas para distribuir, de manera eficaz y efectiva, el tiempo, el presupuesto con el que se cuenta, las estrategias

para implementar los planes y programas de estudio que, de alguna forma, constituyen el eje rector para la construcción de proyectos innovadores y así estimular el involucramiento del profesorado es un aspecto fundamental.

2.4.El Director Escolar

2.4.1. Conceptualización

Los directores de las instituciones educativas desempeñan un papel fundamental en el fortalecimiento y la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje, ya que su liderazgo resulta determinante para el éxito de dichos esfuerzos. No obstante, el funcionamiento óptimo de la escuela no depende únicamente de su gestión, sino que requiere la participación comprometida de los docentes, las familias, el estudiantado y la comunidad en general, unidos bajo el propósito común de consolidar una institución educativa de excelencia (Andrade et.al , 2024,).

Como sostiene Chero, (2022):

Las tendencias educativas globales experimentan cambios referentes a nuevas formas de relacionarnos entre las personas, las instituciones y los países, creando así un escenario complejo que es necesario aprender nuevas formas de actividades cooperativas, habilidades, destrezas y, sobre todo, aprender los últimos avances tecnológicos que permiten ser más eficiente en el desempeño de nuestra labor educativa. Estos cambios se han orientado básicamente a la formación del capital humano como requisito estratégico para competir y lograr el éxito en un contexto denominado “sociedad del conocimiento”. Es por ello la importancia de abordar cómo los nuevos líderes contemporáneos demuestran su capacidad de gestión, toma de decisiones, delegación de funciones, incentivos y motivación a los colaboradores de las instituciones educativas para el logro de metas y objetivos estratégicos (p.123).

> Un directivo necesita saber qué mirar en una clase, cómo realizar retroalimentación a los docentes para que mejoren sus prácticas cotidianas; tiene que aprender que la comunicación es un componente central del gobierno escolar. Necesita aprender a escuchar, a resolver conflictos, a optimizar los tiempos, a construir equipos de trabajo, a

generar redes de colaboración y comunidades de aprendizaje para pensar y aprender junto con otros. (Gvirtz, et.al 2021, p.8)

En consonancia con lo expresado por Gvirtz et al. (2021), es trascendental que el director tenga una visión futurista de la institución que dirige, por lo que una herramienta base que le permite avanzar es el diagnóstico que, en conjunto con su equipo, debe hacer para que, con alianza con la comunidad educativa, pueda estimar plazos a corto, mediano o largo plazo en la consecución de los objetivos programados.

2.4.2. Perfil del Director

En referencia a Cevallos et.al (2024): El perfil de un directivo puede variar significativamente según el enfoque que adopte:

Perfil burocrático-administrativo: Centrado en el control y la gestión de recursos materiales y humanos, con un enfoque más estructural y organizativo.

Perfil pedagógico y transformador: orientado hacia la dinamización pedagógica, la coordinación efectiva de equipos docentes, la promoción de la innovación y el compromiso con procesos de cambio. Este enfoque se alinea con el modelo de liderazgo pedagógico compartido, que busca empoderar a los docentes y fomentar un trabajo colaborativo.

De acuerdo con las ideas planteadas por Esbrí y Durán (2023), la responsabilidad de la gestión educativa se concentra, de manera jerárquica, en la figura del director, quien actúa como líder principal y comparte funciones con su equipo inmediato, que puede incluir al subdirector. Según la Red Latinoamericana por la Educación (REDUCA), dentro del sistema educativo panameño, los protagonistas fundamentales son el director, el coordinador, los docentes de secundaria y los maestros de primaria. El director asume tanto la conducción académica como la administrativa del centro escolar, y en muchos casos debe desempeñar ambas funciones sin el respaldo de un subdirector. En este sentido, se observa que aquellos directivos que ejercen con mayor autonomía en la toma de decisiones tienden a lograr resultados más favorables en el ámbito educativo.

La autora Martínez((2022) visualiza el perfil del director como:

Una herramienta normativa que permite identificar lo que se debe conocer para ser capaz de desarrollar la función; resaltando dos ejes fundamentales: el liderazgo para orientar la organización con dinamismo, propiciando la participación activa e incluyendo el trabajo colaborativo para el logro de los objetivos y la gestión escolar para desarrollar el máximo logro de los aprendizajes, conduciendo al centro educativo a conservarse en la sociedad y brindar un servicio de excelencia (p.1).

CUADRO 5:Perfil del Directivo Escolar Eficaz

Área de Gestión	Competencias / Funciones
Gestión Institucional	1. Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gerenciar su centro educativo. 2. Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva. 3. Poseer capacidad para resolver problemas y habilidad para tomar decisiones. 4. Evidenciar capacidad de comunicación y mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores. 5. Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de las potencialidades de los distintos actores educativos. 6. Conocer y aplicar métodos y técnicas para elaborar el proyecto educativo del centro. 7. Evaluar su desempeño y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y resultados.
Gestión Pedagógica	1. Organizar la acción educativa para que se desarrollen competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas. 2. Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo. 3. Identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, incluyendo innovación, creatividad, textos y materiales educativos. 4. Manejar técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa. 5. Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.
Gestión Administrativa	1. Conocer y manejar correctamente los sistemas de selección de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control de los recursos financieros del centro educativo. 2. Conocer y aplicar procedimientos para el cumplimiento y preservación de la infraestructura y equipamiento educativo. 3. Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Ruiz (2019).

2.4.3. Funciones del Director Escolar

Expresa Cevallos et al. (2024) que es imprescindible la función directiva en las escuelas, ya que la misma garantiza la organización, la calidad educativa y la adaptabilidad a los desafíos contemporáneos. Una gestión directiva sólida, sustentada en principios claros y caracterizada por un equilibrio entre flexibilidad y eficacia, posibilita superar las restricciones estructurales y fomentar una cultura institucional basada en la cooperación y el perfeccionamiento constante. De esta manera, se consolida una administración coherente con los valores educativos y, al mismo tiempo, capaz de responder de forma efectiva a las demandas del entorno.

El director es, sin duda alguna, la figura central de la comunidad educativa, quien supervisa y gestiona las actividades de los centros escolares, integrando aspectos pedagógicos y administrativos, promoviendo la calidad de la enseñanza y la eficiencia en sus procesos, asumiendo los retos educativos y ejerciendo su liderazgo en pro de la excelencia académica. (Padilla y Vargas, 2022, p.5).

En Panamá las funciones del director varían de acuerdo con la oferta académica que ofrece el plantel educativo, por ende, existen normativas que establecen las funciones de acuerdo con dicha modalidad.

De acuerdo con el Decreto Ejecutivo N.º 100 de 1957, (Panamá), se establecen las funciones de directores regionales, supervisores nacionales y regionales y directores de escuela oficiales y particulares, establece desde su artículo octavo hasta el undécimo lo siguiente:

Artículo Octavo: “Son funciones comunes a los Directores de Educación Primaria, Educación Secundaria, Educación Particular, que cada uno ejercerá dentro de su radio de acción de acuerdo con los planes y normas acordados con el Director General de Educación”

Orientar la organización y funcionamiento de las escuelas de la República.

Realizar y promover el estudio de las causas de los fracasos en los planteles comprendidos en su jurisdicción y de los problemas educativos en general y sugerir las medidas indicadas para la solución de éstos.

Colaborar con los demás funcionarios del Ramo para despertar fe en el público por la causa de la Educación Nacional.

Colaborar con la Dirección General en la elaboración de normas de apreciación para evaluar el progreso de los alumnos y la labor del personal a su cargo.

Apreciar, al final de cada año lectivo, la labor realizada por el personal de sus respectivas Secciones.

El Director de Educación Primaria apreciará, además, la de los Inspectores Provinciales de Educación y el de Educación Secundaria, la de los Directores de Escuelas Secundarias y la de los Supervisores de Educación Secundaria.

Celebrar consultas o conferencias periódicas con el Personal de la Sección, a su cargo, tanto de carácter técnico como administrativo, y participar en las reuniones de Jefes de Departamentos que promuevan el Ministro de Educación, el secretario del Ministerio o el Director General de Educación.

Colaborar en la preparación del presupuesto.

Cooperar en la elaboración de Decretos reglamentarios de la Ley Orgánica del Ramo y presentar al Director General de Educación, los proyectos de Decretos, Resueltos y Resoluciones relacionadas con los asuntos que le competen.

Mantener informado al Director General de Educación acerca de todos los asuntos que le corresponden conocer por razón de sus funciones.

Colaborar con la Dirección General de Educación en la revisión y preparación de los planes de estudios y programas de enseñanza.

Fomentar, impulsar y estimular el mejoramiento de las prácticas de enseñanza utilizadas en las escuelas bajo su dependencia, así como las relaciones entre las escuelas y el hogar.

Introducir las reformas que juzgue convenientes y oportunas para la buena marcha de las escuelas, siempre que las disposiciones vigentes no señalen esa facultad al Órgano Ejecutivo o a

otra dependencia del Estado o del Ministerio. En estos casos propondrán dichas reformas a quien corresponda.

Cooperar con la Dirección General de Educación y con las demás dependencias del Ministerio para la mejor organización, administración y dirección del sistema educativo.

Difundir por los medios que juzguen convenientes las actividades e iniciativas que se desarrollen en las escuelas del país y que se consideran como estimulantes y orientadoras para las demás escuelas.

Estimular la labor meritoria de sus subalternos y sancionar, de acuerdo con la Ley y las disposiciones vigentes, las faltas que cometan.

Rendir anualmente al Director General de Educación informe sobre la labor de sus respectivas Secciones y sobre la marcha general de las escuelas de la República.

En relación con lo planteado con anterioridad hay algunas funciones que varían de acuerdo con la modalidad de la institución por lo que en los siguientes artículos se reflejan las funciones directivas adaptadas a dichos aspectos

Artículo 9: Son funciones comunes a los Directores de Educación Primaria y Secundaria; además de las indicadas en el artículo anterior y que ejercerán de acuerdo con las normas y planes acordados con la Dirección General de Educación:

Procurar la debida articulación y coordinación de las escuelas primarias, con las secundarias, tomando en cuenta que la Escuela Primaria tiene por finalidad procurar el crecimiento integral del alumno.

Impulsar el perfeccionamiento profesional del personal docente, directivo y de supervisión del Sistema Escolar de la República, a través de seminarios, talleres pedagógicos, cursos intensivos, conferencias, películas instructivas, circulares, boletines, misiones culturales, centros de colaboración, consejos técnicos, comités de la enseñanza, grupo de discusión y otras técnicas adecuadas.

Dirigir el plan de Supervisión de las escuelas de la República.

Participar en la orientación y organización técnica del Instituto de Verano de la Escuela Normal «J. D. Arosemena», y en la preparación del Reglamento Interno del mismo.

Acordar con el Director General de Educación el Plan Anual de Educación correspondiente a las escuelas de su jurisdicción por lo menos un mes antes de iniciarse cada período lectivo.

Impulsar la construcción de edificios escolares procomunales y la conservación de éstos y del equipo escolar, así como velar por que las nuevas construcciones cumplan los requisitos pedagógicos recomendables.

Promover la coordinación con agencias de otros ministerios y entidades no oficiales, con miras a la superación de la Educación Nacional, orientada al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Artículo 10: Son funciones especiales del Director de Educación Secundaria; además, de las que tiene en común con los otros directores y que ejercerá de acuerdo con los planes y normas acordados con la Dirección General de Educación.

Organizar los concursos de becas para los planteles de Educación Secundaria e informar a la Dirección General sobre los resultados.

Estudiar los proyectos de reglamento de los distintos planteles secundarios y someter a la consideración de la Dirección General los proyectos definitivos.

Artículo 11: Son funciones especiales del Director de Educación Primaria; además, de las que tiene en común con los otros directores y que ejercerá de acuerdo con los planes y normas acordadas con el Director General de Educación:

Dar a conocer a las escuelas normales los principales éxitos y deficiencias de la preparación de los maestros que laboran en nuestras escuelas y presentarles sugestiones para que el adiestramiento que éstas ofrezcan, tanto en cursos regulares como de verano, se ajuste a la misión de la Escuela Primaria Panameña.

Asesorar a los Inspectores Provinciales de Educación con el fin de que logren un trabajo efectivo de parte de las Juntas Municipales de Educación.

Se observa a través de la normativa que son multitudinarias las funciones de los directores sin recordar que con la globalización y los avances tecnológicos se han implementado muchas más que quizás el decreto por ser extemporáneo no lo considera, sin embargo, se han adherido a la cotidianidad de la gestión administrativa y al contexto educativo que se maneja. Se puede decir que se han introducido un sinnúmero de normativas que velan por el bienestar del estudiante, el derecho a la educación, los derechos humanos, familiares y alianzas con diversas instituciones que finalmente convergen en labores administrativas a cargo del director del plantel y su equipo de trabajo.

2.4.4. Estilos Directivos

Tal como argumenta Ruíz (2019), se puede inferir que de acuerdo al carácter o personalidad de cada director se consolida el estilo gerencial que desarrolla.

Los valores, la experticia y el proceder del director le permiten una actuación coherente con su formación personal y profesional.

Este autor panameño define el estilo de gerencia como la manera en que un individuo establece vínculos y mantiene la interacción con su equipo dentro de una organización.

En similitud con lo planteado por Kalbermatte y Komyk, (2022), cuando expresan que el director escolar no tiene un estilo de liderazgo fijo y permanente ya que de acuerdo a las circunstancias y situaciones que demanda el contexto, se emplea alguno de los que a continuación se plantean:

a. **Estilos basados en el uso de autoridad**

Líder autocrático: es el centro de todo lo que se hace, es quien impone, da órdenes,

mandatos y su gestión se vincula a la retención o conceder recompensas y castigos.

b. **Líder democrático o participativo**: se caracteriza por considerar las opiniones de sus colaboradores y con base en estas tomar decisiones, es capaz de delegar para promover la participación activa de todos y atender las propuestas que se originen de dicha intervención.

c. **Líder liberal o laissez-faire** (dejar hacer): un director con estas características produce un enorme daño al sistema y a todo el equipo con el cual trabaja, ya que no posee las competencias para la gestión administrativa debido a su desconexión con el contexto, la visión y misión de la labor educativa. Es una persona que no ejecuta y en gran medida sus subordinados son los que realizan las tareas por él, generando una dependencia hacia su personal, ya que les otorga el poder y el mando.

Rensis Likert (Universidad de Michigan) estudió los patrones, estilos de líderes y administradores durante tres décadas y propone la siguiente clasificación:

Explotador-autoritario: autocráticos en extremo, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y sólo ocasionalmente con recompensas, mantienen comunicación descendente y limitan la toma de decisiones a la alta dirección.

De este modo, se puede comprender que un director que mantiene estas características es impositivo y mantiene distancia con su personal, ya que no lo visualiza como equipo sino como un simple nivel jerárquico el cual le corresponde obedecer para no ser castigado.

Benevolente-autoritario: tiene cierto grado de seguridad y confianza en sus subordinados, motiva con recompensas y en algunas ocasiones con temor y castigo, permite alguna comunicación ascendente, solicita algunas ideas y opiniones de sus subordinados; además, permite alguna delegación en la toma de decisiones, pero con estricto control de políticas.

Este tipo de liderazgo es una mezcla de cualidades que permiten un manejo equilibrado de la autoridad, ya que tiene apertura al crecimiento y participación del personal, pero al mismo tiempo está muy consciente de que debe garantizar el orden y la consecución de las políticas educativas

Consultivo: tienen mucha seguridad y confianza, pero no total, en los subordinados. Por lo general, tratan de utilizar las ideas y las opiniones de éstos, motivan mediante recompensas y ocasionalmente aplican algún castigo. Además, permiten cierta participación, utilizan el flujo de

comunicación tanto descendente como ascendente, asumen políticas amplias y toman decisiones generales en la cima, mientras permiten que las decisiones operativas se tomen en niveles inferiores, y actúan como consultores en otros asuntos.

Con base en lo expresado, se trata de un director que consulta y está en la búsqueda de acertadas acciones reflejando seguridad y gratitud hacia su personal, mantiene una comunicación asertiva que orienta el manejo de la gestión sin olvidar que existen comportamientos que deben corregirse para la buena marcha de la institución que lidera.

Participativo: estos líderes tienen confianza y seguridad absoluta en los subordinados en todos los asuntos, siempre receptan sus ideas y opiniones y las utilizan en forma constructiva. También conceden recompensas con base en la participación en el grupo y el involucramiento de éste en tareas tales como fijar metas y evaluar el avance hacia las mismas. Practican mucho la comunicación descendente, ascendente y horizontal. Alientan la toma de decisiones en toda la organización y operan entre ellos y con los subordinados como un grupo.

Estos planteamientos resultan relevantes en la educación panameña, dejando en evidencia que el director con un estilo de liderazgo participativo se visiona como el ideal para administrar una institución educativa, ya que considera el recurso humano en todo momento, brindándole mucha confianza, seguridad y motivación. Considera la toma de decisiones como una función de todos y otorga recompensa a la participación activa de su personal, sin embargo, la realidad en nuestro sistema puede manifestar que cada contexto se maneja de acuerdo con la personalidad del director y depende del mismo como fusionar la gestión administrativa exitosa a través del liderazgo que emplea.

2.4.5. Liderazgo del Director y su Impacto en la Calidad Educativa

Un director que, además, de poseer los créditos y títulos para el cargo, complementa su gestión con actitudes y aptitudes transformacionales, garantiza en gran medida el éxito de su centro escolar.

El planteamiento de Gamarra, (2024) dice que: **“**Un director escolar efectivo no solo debe ser un administrador competente, sino también un líder inspirador y un agente de cambio capaz de movilizar a la comunidad educativa hacia metas comunes” (p.1898).

Es importante que el director considere en relación con Medina et al. (2023) que la realidad de cada institución educativa es diversa, ya que involucra su historia y toda la cultura, por ello el director debe conocer y tener presente dicho contexto para promover a través de las necesidades e intereses una mejora continua de las dimensiones que se desarrollan a fin de fortalecer la cultura del cambio y la innovación que apunte hacia la calidad educativa.

En atención a Barba y Delgado (2021) el liderazgo directivo: “Engloba todos los asuntos gerenciales de comunicación e interacción, planificación, proyección, control que van a repercutir en el proceso educativo de los estudiantes, así como en toda la dinámica institucional” (p.287).

Desde la visión expuesta por Barba y Delgado (2021), es fundamental promover un liderazgo educativo orientado a generar innovaciones, transformaciones y avances dentro del sistema educativo. Dicho liderazgo debe propiciar tanto el desarrollo integral del ser humano como la mejora continua del desempeño docente. Estos aspectos constituyen ejes prioritarios en la agenda educativa de los países en vías de desarrollo, los cuales enfrentan el reto de elevar de manera rápida y sostenida la calidad de sus sistemas de enseñanza.

Actualmente, existe una gran demanda de directores competentes para el cargo, donde no solo sus títulos lo acrediten, sino también tener una visión holística e integradora de todos los aspectos que convergen en la dinámica institucional, que además de sus habilidades blandas, su preparación, su resiliencia pueda ofrecer un servicio que demuestre la calidad que se requiere.

2.4.6. Cualidades del líder de calidad

Según Lepeley (2004):

“El líder de calidad debe concentrarse en el desarrollo de cualidades en siete áreas específicas: como facilitador, evaluador, visionario, consejero, motivador, asertivo, atento a escuchar las necesidades de los demás” (p.38).

En relación con el director de una institución educativa, es importante que se preste atención a cada una de estas áreas para que su gestión pueda reflejar la calidad educativa. A continuación, cualidades planteadas por Lepeley (2004):

Facilitador**:** es una persona que tiene interés en que su equipo crezca y se fortalezca sobre la base de valores personales y profesionales. Posee una notable habilidad para analizar situaciones problemáticas, colaborar en la definición de estrategias a futuro y brindar acompañamiento que impulse el desarrollo y cumplimiento de las metas profesionales.

Evaluador: se caracteriza por ofrecer una retroalimentación veraz y objetiva, orientada a fortalecer el desempeño laboral y la proyección profesional de sus colaboradores. Comunica con claridad los criterios y estándares mediante los cuales se evaluará su actuación, promoviendo así la transparencia del proceso. Además, demuestra una escucha activa ante el rendimiento actual y las aspiraciones de mejora futura, reconociendo la relación entre el desarrollo individual y el cumplimiento de metas profesionales. Finalmente, es capaz de proponer acciones concretas que favorezcan la integración y optimización de ambos aspectos.

Visionario: es un profesional con visión prospectiva, capaz de anticipar escenarios futuros y proporcionar información objetiva acerca de la organización, así como de las tendencias emergentes en el ámbito profesional e industrial. Este tipo de líder orienta a sus colaboradores en la búsqueda y utilización de fuentes de información que favorezcan la formulación de planes estratégicos a largo plazo. Asimismo, posee la habilidad de identificar y comunicar innovaciones que podrían influir en las proyecciones profesionales del equipo, ayudándolos a comprender el contexto cultural y político institucional. Finalmente, transmite de manera precisa la misión y la dirección estratégica de la organización, asegurando la coherencia entre los objetivos individuales y los institucionales.

Consejero: se muestra dispuesto a orientar a las personas en la definición y avance de sus proyectos personales y laborales, brindando apoyo para identificar tanto los desafíos como las oportunidades que surgen en el proceso. Además, facilita la articulación de dichos proyectos con los propósitos y la misión institucional, favoreciendo una integración coherente entre el crecimiento individual y los objetivos organizacionales.

Motivador: Orienta a las personas en la definición de una ruta estratégica y en la elaboración de planes de acción dirigidos al logro de metas individuales e institucionales. Fomenta la creación de redes de contacto tanto dentro de la organización como en el ámbito profesional, industrial y comunitario, facilitando el acceso a los recursos necesarios para impulsar el cumplimiento de los objetivos personales, profesionales y organizacionales, fortaleciendo la vinculación y la colaboración entre los distintos actores del entorno institucional.

Asertivo: piensa en el beneficio en común, tiene clara la consecución de los objetivos, dista mucho de los que solo quieren adjudicarse los beneficios.

2.4.7. Competencias del directivo

León (2023) manifiesta que un docente competente para la dirección educativa es el necesario para dar solución a las actuaciones concretas y demandas reales de la función directiva actual.

La dirección debe ser competente en:

La gestión de personas, recursos, tecnología e información.

Las habilidades personales para implicarse en equipos de trabajo y proyectos, tomar decisiones y relacionarse con la comunidad educativa.

Mediar en conflictos y proporcionar clima de convivencia, se apoyan y retroalimentan en la formación permanente, le da valor añadido y consigue mejorar resultados, la calidad; competencia que permite al director y la directora, autoevaluar su organización, impulsar la mejora continua, la innovación y el cambio.

Enfrentar el tránsito de modelos de dirección altamente centralizados y acceder a una dirección descentralizada con un accionar más participativo en la base. Hacer de la dirección una

tarea donde todos se vean reflejados desde las concepciones más generales hasta la toma de decisiones estratégicas, que repercuten de manera directa en la vida de la institución y, por ende, en los educandos.

Transformar su institución para acercar las principales decisiones a la base, dar poder para recibir más poder, dar confianza y recibir más confianza, ganando la autoridad real, con su propio desempeño eficiente.

Para transformar las instituciones educativas a tono con las nuevas exigencias del mundo moderno y global de la sociedad, se necesita contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de estas, que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen todos los procesos que se desarrollan. Personas con una preparación técnico-profesional adecuada, pero con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad, capaces de liderar los procesos de cambio.

Cualquier profesional de la educación con conocimientos técnicos pudiera dirigir una escuela, sin embargo, no todos pueden liderarla. Un líder no es simplemente una persona que obtiene un puesto de autoridad, un nombramiento, no por contar con el poder formal dentro de una organización, sino que es líder de ella.

El directivo de una institución educativa, como líder, debe reforzar el trabajo con las personas de su centro: estudiantes, trabajadores docentes y no docentes, familiares, representantes comunitarios y tener una comunicación permanente, abierta y franca con las estructuras superiores de dirección.

Debe entender las expectativas que tiene la comunidad escolar sobre él, sus roles y responsabilidades, trabajar en conjunto con otras personas, comunicar de forma efectiva y saber cómo ser creativo e innovador.

Como sostiene Lowe (2022), existen algunos aspectos que edifican la gestión administrativa y hace mención de los siguientes :

Revisa el presupuesto: Al planificar, debes averiguar si tus propuestas son asequibles. Es complicado ejecutar un proyecto que requiere recursos financieros, sin contar con el mismo.

Planifica el proyecto: Define cada parte del proceso, asegurando que cada una cuente con los recursos para su desarrollo. Designa a los colaboradores responsables de la ejecución del proyecto, detallando con precisión y claridad los objetivos que deseas alcanzar y lo que esperas de ellos.

Establece puntos de seguimiento y evaluación: Elabora una planificación estructurada y viable para garantizar el control de las actividades previstas. Es importante definir con precisión los objetivos y los plazos de ejecución, así como compartir esta información con los miembros del equipo, asegurando que comprendan plenamente las metas y responsabilidades establecidas.

3 Capítulo 3: Marco Metodológico

3.1.Conceptualizaciones

En palabras de Ramírez (2022), el marco metodológico es: “Es el resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico” (p. 2).

Tunal (2021) expresa:

“La metodología constituye las estrategias o tratamientos científicos que se aplicarán para operacionalizar las hipótesis; es decir, se refiere a los métodos, diseños e instrumentos que el investigador seleccionó para recabar la información referente al objeto/sujeto de estudio” (p.248).

Los instrumentos constituyen herramientas científicas que permiten estudiar las dimensiones inherentes al fenómeno a investigar. Dichos instrumentos deberán contar con las características de validez, confiabilidad y, en su caso, estandarización y criterio de saturación1. La validez es la capacidad con la que los instrumentos pueden medir lo que pretenden medir. La confiabilidad es la consistencia interna de los resultados en repetidas aplicaciones. (Tunal, Santiago , 2021).

3.2.Diseño de Investigación

La presente investigación emplea un enfoque cuantitativo y se fundamenta en una epistemología positivista que, en opinión de Vizcaíno et al. (2023), “se distingue por su énfasis en la medición y el análisis numérico de datos”. Este método se caracteriza por la recopilación sistemática de información que puede ser cuantificada, seguida de un análisis riguroso mediante técnicas estadísticas” (p.9727).

Herrera (2024) concluye que:

“La investigación positivista se basa en el uso de métodos cuantitativos y técnicas rigurosas para recopilar y analizar datos. Esto proporciona una base objetiva y verificable para la obtención de conocimiento científico” (p.31).

En consecuencia, el estudio se apoya en el positivismo porque pretende verificar hipótesis y cuantificar la relación entre las variables, utilizando procedimientos sistemáticos que garanticen la objetividad, la validez y la confiabilidad de los resultados. De esta manera, el paradigma positivista proporciona el marco epistemológico adecuado para fundamentar un análisis empírico y comprobable del vínculo entre la supervisión y la gestión administrativa.

Con relación al diseño de investigación, se sitúa en un diseño no experimental. De acuerdo con Rodríguez, (2020): La investigación de tipo no experimental se caracteriza por centrarse en la observación de los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, con el propósito de analizarlos posteriormente. En este tipo de estudio, no se manipulan intencionalmente las variables para provocar cambios en otras, sino que se mantiene un enfoque empírico y ordenado. El investigador no interviene ni modifica las condiciones, sino que se limita a examinar las situaciones tal y como se presentan en la realidad.

La investigación planteada utiliza un diseño no experimental de tipo transversal donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su objetivo consiste en detallar las variables y examinar cómo se relacionan e influyen entre sí en un momento específico del tiempo. (Gómez , 2022). Asimismo, es una investigación de nivel relacional que abarca diversas formas de examinar cómo interactúan las variables entre sí. Su propósito es identificar y cuantificar el grado en que una variable está vinculada con la otra, considerando la escala de medición y el contexto de la investigación" (Supo, 2025, p. 71). La elección de este enfoque responde a la necesidad de comprender cómo la frecuencia de la supervisión educativa guarda relación con el nivel de eficiencia administrativa de los directivos, sin establecer causalidades directas. Al recolectar los datos en un solo periodo, se obtiene información relevante del estado actual de la gestión y de la labor supervisora, lo que facilita identificar patrones, vínculos o diferencias significativas que orienten futuras acciones de mejora en el ámbito educativo regional.

De igual modo, está enmarcada en una investigación de campo, que, según Castro, et al. (2023) "La investigación de campo, o trabajo de campo, consiste en el desarrollo de actividades de indagación dentro de un contexto establecido, no dentro de un entorno controlado" (p.148).

Desde una perspectiva investigativa, puede entenderse que la investigación de campo implica explorar directamente la realidad en su propio entorno, donde los hechos ocurren de manera natural. Este tipo de investigación permite al investigador acercarse al contexto auténtico de los fenómenos, comprender sus dinámicas y obtener información genuina, sin la influencia de condiciones artificiales o controladas.

Esta investigación también se apoya en el método hipotético-deductivo que, de acuerdo con Blácido et al. (2022), "En este método mixto se parte de unas hipótesis con las que se busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos" (p.4).

En este estudio, el método hipotético deductivo se centra en las hipótesis que relacionan la supervisión educativa con la calidad de la gestión administrativa de los directivos de Panamá Oeste. A partir de la suposición principal de que la supervisión educativa, se relaciona de manera significativa y positiva con el fortalecimiento de la gestión administrativa de los directores titulares de los centros educativos oficiales de Panamá Oeste. De igual forma, la hipótesis nula de que la supervisión educativa, no se relaciona de manera significativa y positiva con el fortalecimiento de la gestión administrativa de los directores titulares de los centros educativos oficiales de Panamá Oeste orienta la búsqueda de evidencias que puedan confirmar o refutar dicha conexión.

3.3.Definición de las Variables

3.3.1. Definición Conceptual

De acuerdo con Rodríguez et al. (2021), la definición conceptual de una variable es: "una representación mental de fenómenos, atributos, objetos, sucesos o cualidades a la que se asocia una definición, la cual desarrolla el significado del término" (p.43).

En esta investigación se trabaja con dos variables, una independiente, que es la supervisión educativa, y la dependiente denominada gestión administrativa.

La supervisión educativa es una de las disciplinas de las ciencias de la educación y es reconocida como garante del funcionamiento de los sistemas educativos modernos. Al mismo tiempo, tiene un papel central en la formación continua del director de escuela, pero requiere de un mayor nivel de participación y compromiso con las actividades de dirección que desarrolla y convierte la acción supervisora en un marco espacio temporal idóneo para su aprendizaje y desarrollo profesional (Tamayo et al., 2022).

Ruíz (2021) define la variable dependiente gestión administrativa como:

La implementación de tácticas dentro de la organización, mediante distintos medios, para que la empresa cumpla con los objetivos y metas esperados y sea una de las empresas líderes en un mercado, teniendo en cuenta las funciones principales de la administración. (p.27).

3.3.2. Definición Operacional de Variables

Plantea Coronel (2022) que la operacionalización de variables es el procedimiento que permite convertir una variable desde su forma conceptual o teórica en elementos concretos, observables y cuantificables, lo que implica definir sus dimensiones e indicadores para poder medirla de manera precisa y objetiva.

En el contexto del estudio realizado, la variable independiente de la supervisión educativa se analiza a partir de 5 dimensiones: planificación, acompañamiento pedagógico, evaluación y monitoreo, capacitación y desarrollo profesional y clima de relaciones humanas.

En la variable dependiente denominada gestión administrativa se consideran también 5 dimensiones: planificación institucional, organización, dirección y liderazgo, control, evaluación y gestión de recursos.

Seguidamente se detalla el esquema de operacionalización de las variables, construido a partir de los elementos conceptuales y metodológicos señalados anteriormente.

CUADRO 6: Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Determinar la relación de la supervisión educativa como herramienta para el fortalecimiento de la gestión administrativa de los directores titulares en los centros educativos oficiales de Panamá Oeste.

Objetivo específico	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems
. Evaluar la percepción de los directores de centros educativos oficiales de Panamá Oeste respecto a la efectividad del acompañamiento brindado por el supervisor regional en el fortalecimiento de la gestión administrativa. .	Supervisión educativa (directores)	Acompañamiento	Retroalimentación específica	5
			Sugerencias prácticas y aplicables	6
			Seguimiento a los acuerdos establecidos	7
		Planificación	Visita con frecuencia	1
			Objetivos claros	2
		Control y Evaluación	Utiliza indicadores objetivos	9
			Seguimiento sistemático y objetivo	10
			Asesora la evaluación del desempeño docente	12
Establecer la relación entre la percepción de los supervisores regionales respecto a la efectividad de la gestión administrativa de los directores y el nivel de gestión administrativa en los centros educativos oficiales de Panamá Oeste	Supervisión educativa (directores)	Capacitación y desarrollo profesional	Fomenta la participación en capacitaciones	13
			Actualización en la gestión administrativa	14
			Capacita en temas pedagógicos y administrativos	15
			Utiliza herramientas digitales	16
	Gestión Administrativa (supervisores)	Dirección y Liderazgo	Participación del personal en la toma de decisiones.	29
			Decisiones administrativas basadas en información objetiva.	30
			Estilo de liderazgo que motiva a su comunidad educativa.	31
		Gestión de Recursos	Administra eficientemente los recursos	37
			Optimiza el presupuesto	38
			Participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.	40
Diseñar un protocolo para supervisores escolares, orientado a fortalecer las competencias de gestión administrativa de los directores, asegurando el cumplimiento normativo y la transparencia en la gestión para consolidar una cultura de mejora continua en los centros educativos oficiales de Panamá Oeste.	Protocolo de supervisión de la Gestión Administrativa	Propuesta	Índice de Eficacia en la Gestión Administrativa Supervisada	Centrado en el análisis de los resultados

Fuente: Elaboración propia

3.4. Fuentes primarias y secundarias

La fuente principal de información en esta investigación estará conformada por los supervisores titulares de la Dirección Regional y los directores de los centros escolares oficiales de Panamá Oeste.

Para la recolección de datos se emplearon encuestas dirigidas a ambos grupos, con el propósito de obtener información directa y contextualizada, conocer sus percepciones, experiencias y prácticas relacionadas con la supervisión y la gestión administrativa.

Asimismo, se considerarán documentos oficiales, informes institucionales y referencias obtenidas de fuentes digitales confiables, junto con aportaciones de estudios previos relacionados con la temática, los cuales servirán como complemento teórico y de contraste para el análisis de los resultados.

Junto al componente bibliográfico, el diseño metodológico incorpora un componente de campo, orientado a la recopilación directa de información proveniente de los supervisores y directores titulares de escuelas oficiales de Panamá Oeste.

Este proceso permitirá obtener datos cuantitativos de primera mano, que servirán para contrastar y enriquecer la información teórica, fortaleciendo así la comprensión integral del fenómeno estudiado.

3.5.Población y Muestra

3.5.1. Población

De acuerdo con lo que señalan Hernández et al. (2014) la población universo es el "conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p.174)

La población de esta investigación está conformada por los supervisores educativos pertenecientes a la Dirección Regional de Educación de Panamá Oeste y los directores titulares de los centros escolares oficiales bajo su jurisdicción. Este grupo representa a los principales actores

involucrados en los procesos de supervisión y gestión administrativa, por lo que su participación resulta fundamental para comprender la relación entre ambas variables en el contexto educativo.

Se consideró como población universo a los 24 supervisores titulares de la Dirección Regional de Panamá Oeste y 70 directores titulares de las escuelas oficiales de la provincia de Panamá Oeste. A continuación, se presenta una tabla con la información detallada:

Tabla 2:CANTIDAD DE SUPERVISORES Y DIRECTORES TITULARES DE PANAMÁ OESTE

N°	**Supervisores**	**Modalidad de Nombramiento**	**Centros Educativos**	**Directores Titulares de Centros Educativos Oficiales**	**Subdirectores Titulares Encargados**	**Total, de directores y subdirectores**
1	Yaminet González	Básica General	13	5	1	6
2	Mirna Núñez		13	5	1	6
3	Ilka Torres		13	5		5
4	Itzel Pérez		15	6		6
5	Francisco Oses		15	5		5
6	Juana Mojica		13	5	1	6
7	Zuleika de Obaldía		17	0		0
8	Celestina Maure		18	3		3
9	Hernando Henríquez		17	0		0
10	Deidamia Delgado		15	1		1
11	Elda de Badillo		20	1		1
12	María Castro		21	2		2
13	Rosa Montenegro		39	0		0
14	Francisco Oses		15	5		5
15	Carlos Araúz	Media Profesional y Técnica	22	4		4
16	Josefina Correa		4	1		1
17	Olmedo Frago	Media. Académica	3	3		3
18	Rosa Córdoba		3	2		2
19	Nelson Sanjur		3	2		2
20	Rosa Mena		2	2		2
21	Mario Ramírez		4	3		3
22	Patricia Morgan		13	5		5
23	Laura Montecer	Inicial	1	0		1
24	Vilma Martínez	Jóvenes y Adultos	24	1		1
	Totales		323	67	3	70

Nota: Elaboración propia a partir de información facilitada por los supervisores educativos de Panamá Oeste.

Muestra

Vizcaíno, et al. (2023) expresan: “que la muestra se seleccione con rigor metodológico para garantizar que sea un reflejo adecuado y representativo del grupo o población en su totalidad” (p.9750).

Para el presente estudio, centrado en la supervisión educativa y la gestión administrativa en Panamá Oeste, se ha definido una población finita de 70 directores titulares. Para garantizar el rigor estadístico en la recolección de datos, se aplicó la fórmula de cálculo muestral para poblaciones menores a 100.000 unidades, utilizando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Fórmula de población finita:

$n = (N \times Z^2 \times p \times q) / ((N-1) \times E^2 + Z^2 \times p \times q)$

N (Población): 70 directores.

Z (Nivel de confianza): 1.96 (para un nivel de confianza del 95%).

p (Probabilidad de éxito): 0.5 (cuando se desconoce la prevalencia, se usa el 50%).

q (Probabilidad de fracaso): 0.5 (complemento de p).

E (Margen de error): 0.05 (equivalente al 5% de error máximo permitido).

A continuación, se presenta el desglose matemático de la fórmula aplicada a los 70 directivos:

$$n = \frac{67.228}{1.1329} \approx 59.34$$

Resultado:

n = 59.34

Por lo tanto, para una población de 70 directores, con 95% de confianza y 5% de error, se requiere una muestra aproximada de 59 directores.

Justificación de Muestra

A pesar de que el cálculo probabilístico sugiere una muestra de 59 directivos, la presente investigación ha optado por trabajar con la población total (N=70). Esta decisión metodológica se justifica bajo los siguientes criterios:

- Error Muestral Cero: Al realizar un estudio de tipo censal, se elimina el margen de error derivado del muestreo, otorgando una validez absoluta a las conclusiones sobre la transparencia y la gestión de recursos.
- Accesibilidad y Pertinencia: Debido a la delimitación geográfica en los centros oficiales de Panamá Oeste, el acceso a la totalidad de los directores titulares es factible, lo que robustece el diseño del protocolo de intervención propuesto.
- Representatividad Institucional: Garantiza que las voces de todos los centros educativos oficiales sean consideradas, evitando sesgos en la evaluación de la labor supervisora.

Tipo de Muestreo

“Las técnicas no probabilísticas no garantizan la probabilidad de que cada unidad de la población sea incluida en la muestra” (Barrero , 2022, p. 174).

En este sentido, se empleó un muestreo no probabilístico de tipo intencional o dirigido, ya que se aplicó un cuestionario en línea a los supervisores y directores titulares mediante el uso de la herramienta digital Google Forms. Previamente, se remitió una nota formal al Director Regional de Educación de Panamá Oeste, solicitando la autorización correspondiente para la participación de los supervisores y directores pertenecientes a dicha región, de manera simultánea, se realizó una solicitud formal al Departamento de Estadística, con el propósito de obtener información actualizada sobre los directores de los centros escolares y la distribución de las zonas asignadas a cada supervisor educativo.

En total, se administraron noventa y cuatro (94) cuestionarios, distribuidos de la siguiente manera: veinticuatro (24) aplicados a supervisores titulares y setenta (70) a directores titulares de los centros escolares oficiales de Panamá Oeste.

3.6. Criterios de Inclusión y Exclusión

3.6.1. Inclusión

Esta investigación incluye a todos los supervisores regionales titulares de la Dirección Regional de Panamá Oeste, los directores titulares y subdirectores titulares encargados de centros educativos oficiales de la provincia de Panamá Oeste.

3.6.2. Exclusión

Se excluyen a los supervisores encargados, directores encargados, subdirectores titulares, y todos los directivos de escuelas particulares.

3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.7.1. Técnica de recolección de datos

Al respecto, Sánchez (2022) expresa que la recolección de datos en una investigación implica el proceso sistemático de obtención y medición de información proveniente de distintas fuentes, con el propósito de comprender de manera integral el fenómeno objeto de estudio. Este proceso puede desarrollarse mediante la aplicación de diversas técnicas e instrumentos, diseñados para garantizar la precisión y confiabilidad de la información recopilada.

En este estudio, la recolección de datos consistió en un proceso sistemático de obtención y análisis de información proveniente de supervisores y directores titulares pertenecientes a la Dirección Regional de Panamá Oeste, cuyo propósito fue comprender de manera integral la relación entre la supervisión educativa y la calidad de la gestión administrativa que desarrollan los directores.

Para la recopilación de los datos se aplicó la técnica de la encuesta permitiendo recopilar información válida y confiable acerca de las prácticas de supervisión, la gestión administrativa y las percepciones de los actores involucrados.

3.7.2. Instrumentos de Recolección de Datos

Según Medina et al. (2023), "Un cuestionario de investigación es un instrumento utilizado para recopilar datos y opiniones de un grupo de personas con el fin de responder a una pregunta de investigación específica" (p.39). Dado que la presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, las variables fueron medidas a partir de los datos obtenidos mediante un cuestionario no estructurado con escala tipo Likert. Este instrumento permitió recopilar información relacionada con las percepciones, actitudes y prácticas de los supervisores educativos y directores en torno a la supervisión y la gestión administrativa.

El cuestionario estuvo conformado por 40 ítems tanto para directores como para supervisores con respuestas en una escala de cinco niveles, que van desde: Nunca, Casi Nunca, A veces, Casi Siempre y Siempre, asignando los valores: 1 = Nunca, 2 = Casi Nunca, 3 = A veces, 4 = Casi Siempre, 5 = Siempre.

En el diseño del instrumento se buscó establecer una correspondencia directa entre las evaluaciones y autoevaluaciones de ambos grupos participantes.

3.8. Validez y confiabilidad de los cuestionarios

La validación del instrumento se llevó a cabo mediante la revisión y evaluación por juicio de expertos, utilizando un instrumento de validación calificado y firmado por cada uno de ellos.

Según lo describen Balderas et al. (2022):

> El experto, al emitir su juicio, podrá sugerir la mejora del cuestionario, qué criterios debe considerar para que cumpla con el objetivo del estudio; además, sugerirá cambios o eliminaciones de ítems, así como la validez y la pertinencia de las preguntas y tiempos de respuesta (p. 11).

En este proceso, 5 especialistas en el área educativa y metodológica analizaron los cuestionarios de recolección de datos de directores y supervisores, valorando cada uno de sus componentes de acuerdo con los siguientes criterios de evaluación: adecuación, pertinencia y validez.

De igual manera, se verificó la validez de constructo, apoyada en el análisis de correlaciones ítem-dimensión y la consistencia conceptual entre los componentes de cada escala. Este proceso se complementó con el uso de una herramienta SPSS 5 para analizar la estructura interna del instrumento, identificando posibles redundancias o ítems con baja contribución teórica, sin sustituir el criterio interpretativo del investigador.

A través del coeficiente Alfa de Cronbach, se pudo analizar la confiabilidad de los instrumentos. los cuales arrojaron un valor de 0.97 indicando una alta consistencia interna.

4 Capítulo 4: Resultados, análisis e interpretación de datos

El procesamiento de datos se realizó mediante el uso del programa estadístico SPSS, que permitió calcular automáticamente el alfa de Cronbach (para medir la confiabilidad) y los coeficientes de correlación, optimizando la precisión del análisis.

Una vez administrados los instrumentos de recolección de datos, se llevó a cabo el procesamiento inicial de la información. Para este fin, se procedió a la codificación y tabulación de los datos mediante el software estadístico SPSS, lo que facilitó la generación de resultados precisos, eficientes y veraces.

Los directores realizaron una autoevaluación en cinco dimensiones de la gestión administrativa: planificación institucional, organización, dirección y liderazgo, control y evaluación, y gestión de recursos.

De manera complementaria, estos mismos directores evaluaron a sus supervisores en cinco dimensiones relacionadas con la supervisión educativa: planificación, acompañamiento pedagógico, evaluación y monitoreo, capacitación y desarrollo profesional, y clima de relaciones humanas.

Paralelamente, los supervisores educativos realizaron su autoevaluación en las mismas dimensiones en las que fueron evaluados por los directores, garantizando así coherencia y comparabilidad en los resultados. Además, los supervisores evaluaron a los directores en las áreas en las que estos se autoevaluaron, lo que permitió contrastar percepciones y evidenciar la correspondencia entre la supervisión y la gestión administrativa.

Este esquema metodológico facilitó un análisis bidireccional, al permitir examinar tanto la autopercepción del desempeño como la valoración externa entre ambos actores, fortaleciendo la validez y la profundidad interpretativa de los datos obtenidos.

PRIMER INSTRUMENTO DE APLICACIÓN PARA DIRECTORES

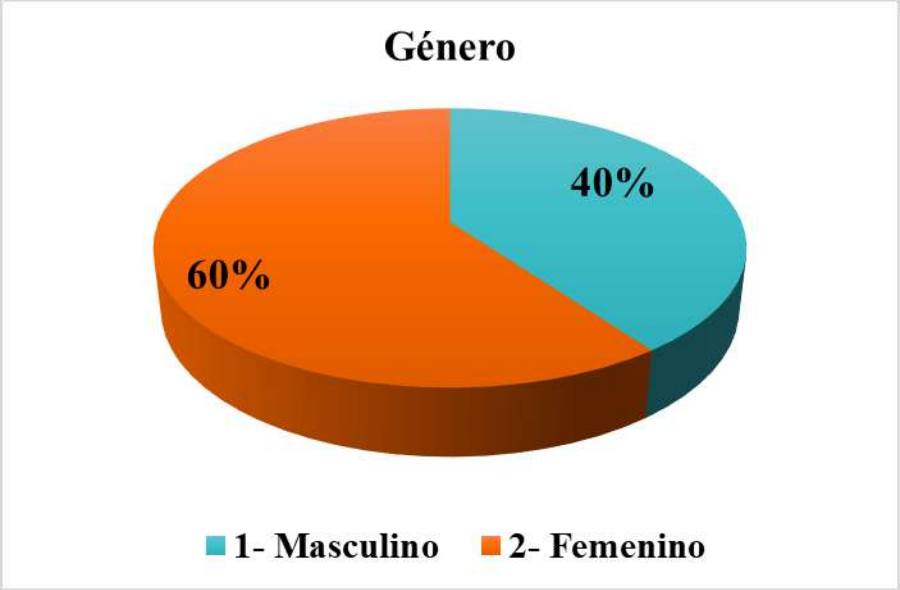
(AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PERCEPCIÓN DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA)

TABLA 3: GÉNERO

Género		
1-	Masculino	28
2-	Femenino	42

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 1: GÉNERO



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

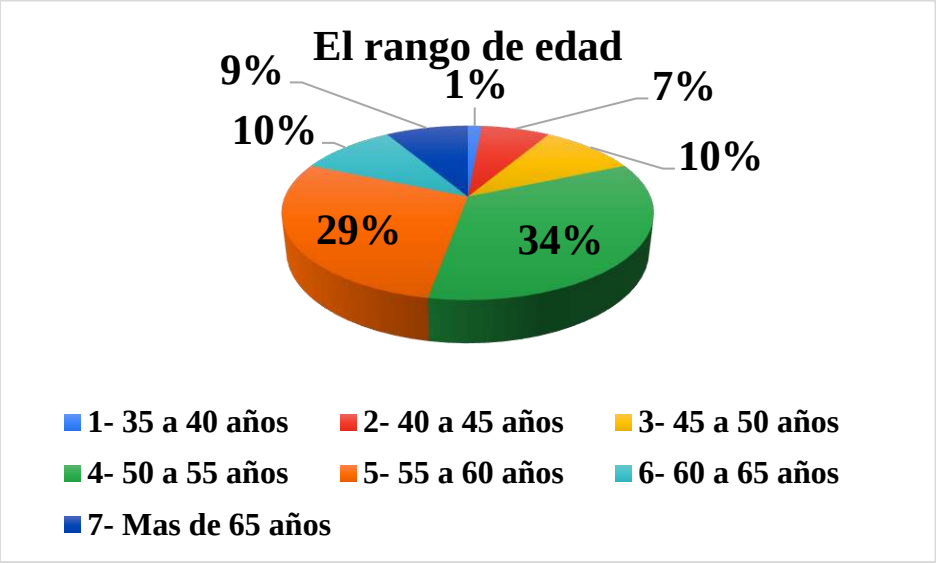
De un total de 70 directores encuestados, los resultados revelan un predominio femenino del 60%, frente a un 40% masculino, lo que refleja tendencias observadas en la administración educativa del sector Oeste de Panamá, donde las mujeres ocupan mayoritariamente cargos directivos.

TABLA 4:EDAD.

El rango de edad		
1-	35 a 40 años	1
2-	40 a 45 años	5
3-	45 a 50 años	7
4-	50 a 55 años	24
5-	55 a 60 años	20
6-	60 a 65 años	7
7-	Mas de 65 años	6

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 2: EDAD



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre 2025.

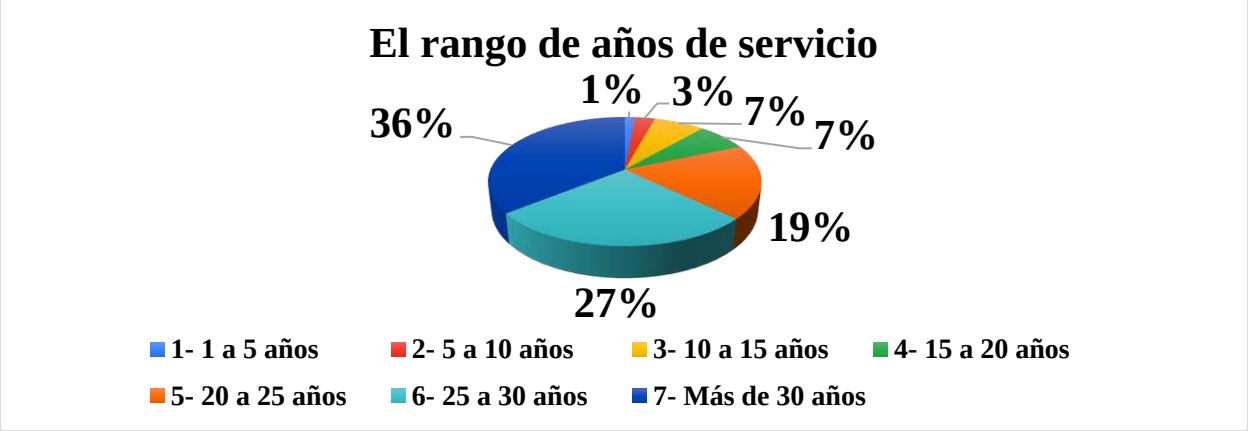
La población encuestada se concentra mayoritariamente en personas mayores de 50 años, destacando el grupo de 50 a 55 años (34 %) y 55 a 60 años (29 %). Los rangos de 45 a 50 y 60 a 65 años presentan una participación moderada (10 % cada uno), mientras que los mayores de 65 años alcanzan el 9%. En contraste, los menores de 45 años tienen una presencia mínima del 7%, siendo casi inexistente el grupo menor de 40 años con un 1%.

TABLA 5:AÑOS DE SERVICIO.

El rango de años de servicio		
1-	1 a 5 años	1
2-	5 a 10 años	2
3-	10 a 15 años	5
4-	15 a 20 años	5
5-	20 a 25 años	13
6-	25 a 30 años	19
7-	Más de 30 años	25

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 3: AÑOS DE SERVICIO



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

Los resultados evidencian que la mayoría de los encuestados cuenta con amplia trayectoria laboral, destacándose quienes poseen más de 30 años de servicio (36 %), seguidos por el rango de 25 a 30 años (27%). En conjunto, ambos grupos concentran más de la mitad de la muestra.

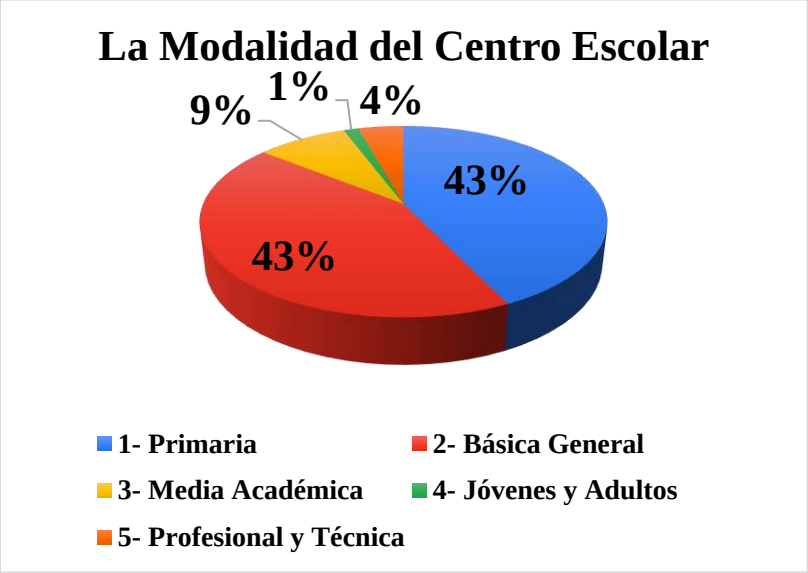
De forma complementaria, el 19 % corresponde a participantes con 20 a 25 años de servicio, mientras que los rangos de 10 a 15 años y 15 a 20 años presentan una participación de (7%) en contraste, los grupos con menos de 10 años de servicio muestran una representación mínima del (3%), una representación del (1%) tiene cinco (5) años de servicio.

TABLA 6: MODALIDAD DEL CENTRO ESCOLAR

Modalidad del Centro Escolar		
1-	Primaria	30
2-	Básica General	30
3-	Media Académica	6
4-	Jóvenes y Adultos	1
5-	Profesional y Técnica	3

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 4: MODALIDAD DEL CENTRO ESCOLAR



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

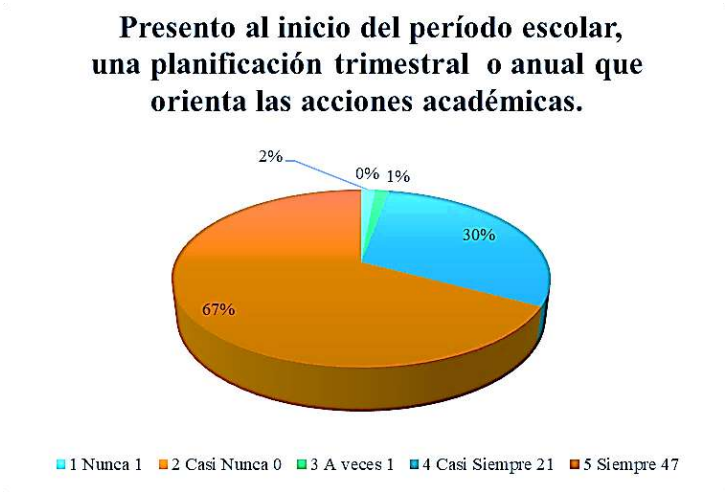
La mayoría de los encuestados pertenece a centros de Educación Primaria (43 %) y Básica General (43 %), concentrando casi la totalidad de la muestra. La Media Académica presenta una participación reducida del 9%, mientras que las modalidades Profesional y Técnica presentan un 4% y Jóvenes y Adultos un 1%.

TABLA 7: PRESENTO AL INICIO DEL AÑO ESCOLAR, UNA PLANIFICACIÓN TRIMESTRAL O ANUAL QUE ORIENTA LAS ACCIONES ACADÉMICAS

Presento al inicio del período escolar, una planificación trimestral o anual que orienta las acciones académicas.			
1	Nunca	1	1%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	1	1%
4	Casi Siempre	21	30%
5	Siempre	47	67%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 5: PRESENTO AL INICIO DEL AÑO ESCOLAR, UNA PLANIFICACIÓN TRIMESTRAL O ANUAL QUE ORIENTA LAS ACCIONES ACADÉMICAS.



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre 2025.

El (67 %), de los encuestados afirma que siempre presenta al inicio del período escolar una planificación trimestral o anual seguida por quienes señalan que lo hacen casi siempre (30 %). En menor proporción se ubican las respuestas de a veces y los niveles más bajos, con porcentajes reducidos. En síntesis, los resultados reflejan una alta frecuencia y consistencia en la planificación académica al inicio del año escolar.

TABLA 8:ELABORO PLANES OPERATIVOS CON METAS CLARAS Y ALCANZABLES.

Elaboro planes operativos con metas claras y alcanzables.			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	1	1%
3	A veces	3	4%
4	Casi Siempre	28	40%
5	Siempre	38	54%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 6:ELABORO PLANES OPERATIVOS CON METAS CLARAS Y ALCANZABLES



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

El 54% de los encuestados manifiesta que siempre elabora planes operativos con metas claras y alcanzables, mientras que un 40 % señala que lo hace casi siempre. En menor proporción se ubican quienes responden a veces (4%) y los niveles bajos, con porcentajes mínimos de (2%)

En síntesis, los resultados evidencian una alta consistencia en la elaboración de planes operativos orientados al logro de metas claras.

TABLA 9: DIFUNDO LA PLANIFICACIÓN ENTRE LA COMUNIDAD EDUCATIVA PARA SU CONOCIMIENTO Y COMPROMISO

Difundió la planificación institucional entre la comunidad educativa para su conocimiento y compromiso.			
1	Nunca	1	1%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	3	4%
4	Casi Siempre	27	39%
5	Siempre	39	56%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 7: DIFUNDO LA PLANIFICACIÓN ENTRE LA COMUNIDAD EDUCATIVA PARA SU CONOCIMIENTO Y COMPROMISO.



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

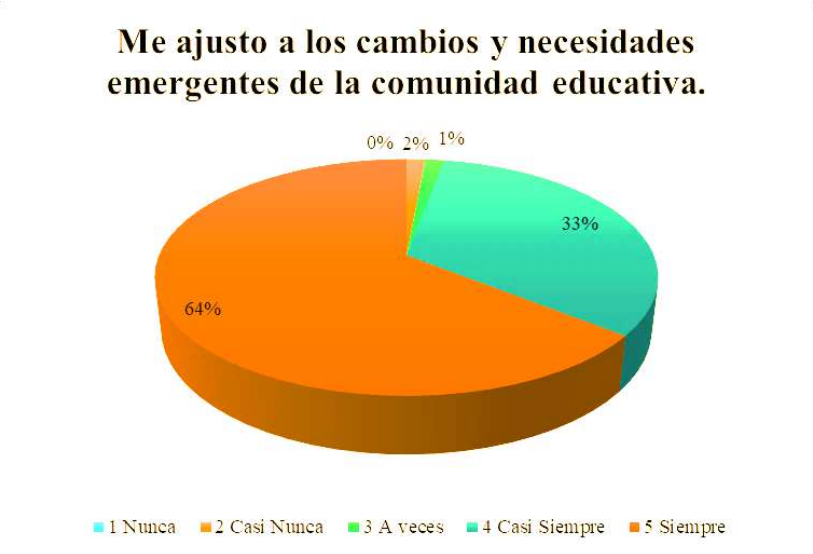
Los resultados reflejan que el 56% afirma que la difusión se realiza de manera permanente (Siempre), un 39% asegura que el proceso se ejecuta con regularidad (casi siempre) y solo una minoría mínima del 4% reporta deficiencias en la comunicación (casi nunca) y nunca solo un 1%.

TABLA 10: ME AJUSTO A LOS CAMBIOS Y NECESIDADES EMERGENTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

Me ajusto a los cambios y necesidades emergentes de la comunidad educativa.			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	1	1%
3	A veces	1	1%
4	Casi Siempre	23	33%
5	Siempre	45	64%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 8: ME AJUSTO A LOS CAMBIOS Y NECESIDADES EMERGENTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

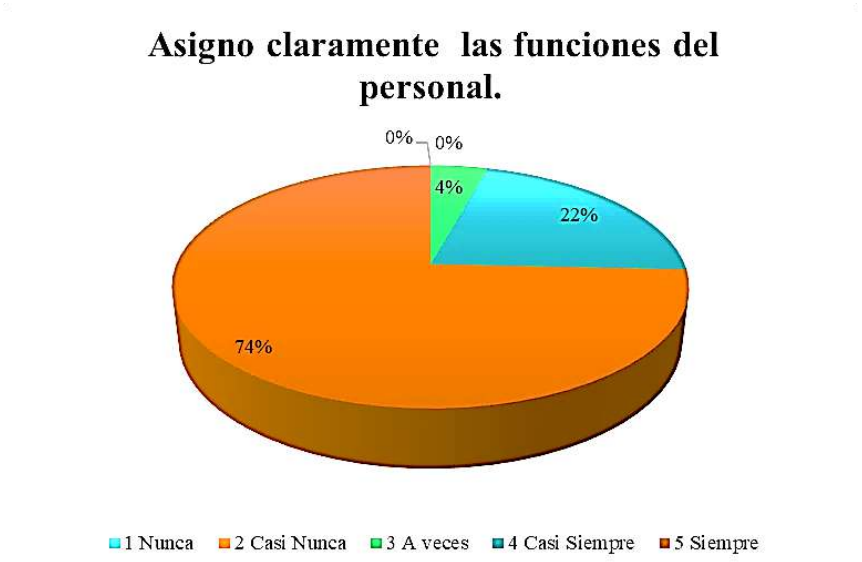
El 97% de la muestra se sitúa en el espectro positivo, donde un 64% afirma que siempre se ajusta a los cambios y un 33% casi siempre dejando apenas un 3% de percepciones desfavorables o irregulares en casi nunca y nunca.

TABLA 11: ASIGNO CLARAMENTE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL.

Asigno claramente las funciones del personal.			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	3	4%
4	Casi Siempre	15	22%
5	Siempre	52	74%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 9:ASIGNO CLARAMENTE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL.



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre 2025.

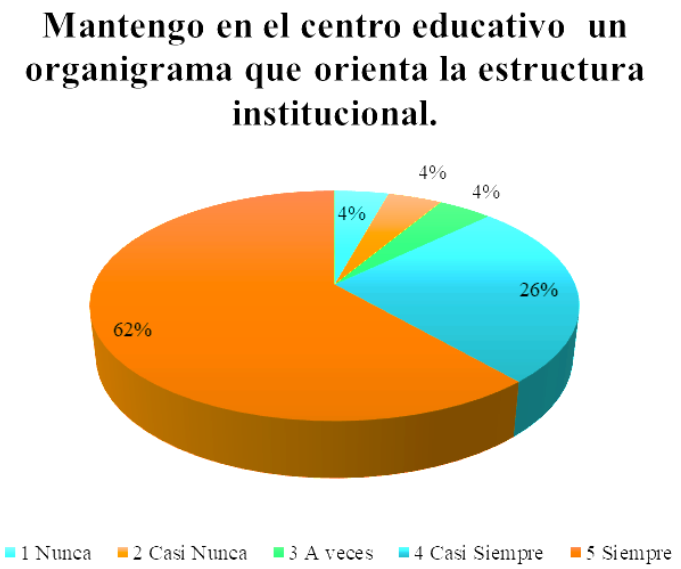
Un 96% de los participantes percibe claridad en la asignación de funciones (74%) siempre y (22%) casi siempre, mientras que solo el (4%) manifiesta que a veces asigna claramente las funciones del personal.

TABLA 12:MANTENGO EN EL CENTRO EDUCATIVO UN ORGANIGRAMA QUE ORIENTA LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

Mantengo en el centro educativo un organigrama que orienta la estructura institucional.			
1	Nunca	3	4%
2	Casi Nunca	3	4%
3	A veces	3	4%
4	Casi Siempre	18	26%
5	Siempre	43	61%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 10: MANTENGO EN EL CENTRO EDUCATIVO UN ORGANIGRAMA QUE ORIENTA LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL.



GRÁFICA 10.

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

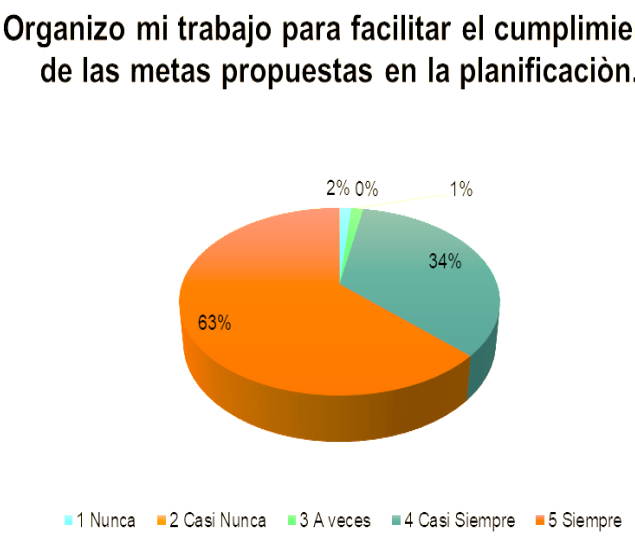
El 87% de los directores titulares confirma contar con un organigrama funcional (61% siempre y 26% "casi siempre), frente a un margen de (12%) que presenta debilidades en su representación jerárquica respondiendo a veces, casi nunca y nunca.

TABLA 13:ORGANIZO MI TRABAJO PARA FACILITAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS PROPUESTAS EN LA PLANIFICACIÓN.

Organizo mi trabajo para facilitar el cumplimiento de las metas propuestas en la planificación.			
1	Nunca	1	1%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	1	1%
4	Casi Siempre	24	34%
5	Siempre	44	63%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 11: ORGANIZO MI TRABAJO PARA FACILITAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS PROPUESTAS EN LA PLANIFICACIÓN.



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

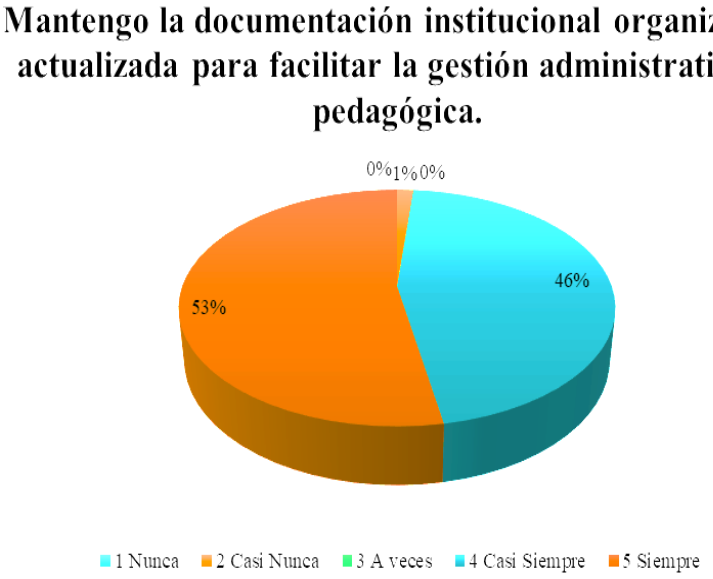
El 97% de los directivos manifiesta organizar su trabajo para cumplir las metas (63% siempre y 34% casi siempre). En conjunto, los datos demuestran una cultura institucional organizada con apenas un margen crítico residual del (2%) que respondieron a veces y nunca.

TABLA 14: MANTENGO LA DOCUMENTACIÓN INSTITUCIONAL ORGANIZADA Y ACTUALIZADA PARA FACILITAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA.

Mantengo la documentación institucional organizada y actualizada para facilitar la gestión administrativa y pedagógica.			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	1	1%
3	A veces	0	0%
4	Casi Siempre	32	46%
5	Siempre	37	53%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 12: MANTENGO LA DOCUMENTACIÓN INSTITUCIONAL ORGANIZADA Y ACTUALIZADA PARA FACILITAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA.



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

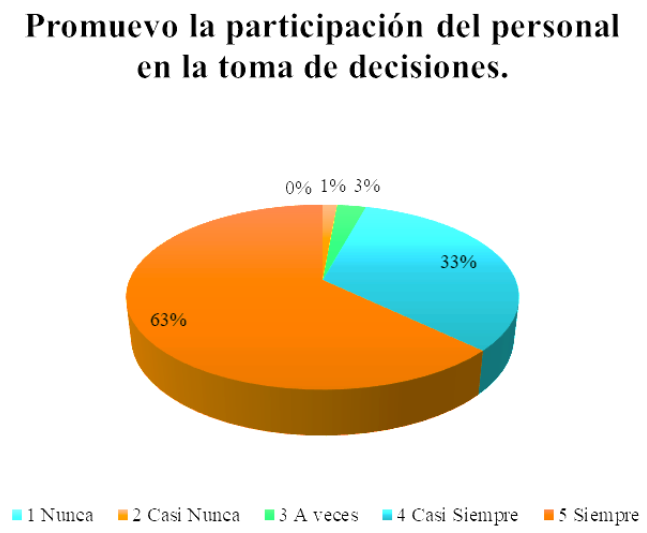
Un 99% de los directivos asegura mantener la documentación institucional organizada y actualizada, desglosado en un 53% que lo hace siempre y un 46% casi siempre, mientras que solo un 1% presenta dificultad para mantener organizada la documentación institucional.

TABLA 15:PROMUEVO LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA TOMA DE DECISIONES.

Promuevo la participación del personal en la toma de decisiones.			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	1	1%
3	A veces	2	3%
4	Casi Siempre	23	33%
5	Siempre	44	63%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 13: PROMUEVO LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA TOMA DE DECISIONES.



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

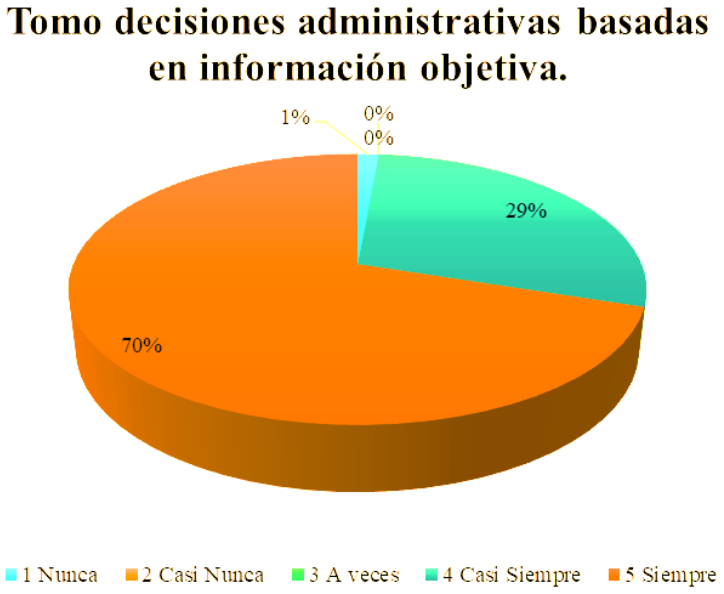
El 63% de los directivos expresa que siempre promueve la participación del personal en la toma de decisiones, el 33 % dice que lo hace casi siempre y solo un 4% hace énfasis en que casi nunca o nunca lo hace, representando un porcentaje muy mínimo en comparación con el 96% de los directivos.

TABLA 16:TOMO DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS BASADAS EN INFORMACIÓN OBJETIVA.

Tomo decisiones administrativas basadas en información objetiva.			
1	Nunca	1	1%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	0	0%
4	Casi Siempre	20	29%
5	Siempre	49	70%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 14:TOMO DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS BASADO EN INFORMACIÓN OBJETIVA



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

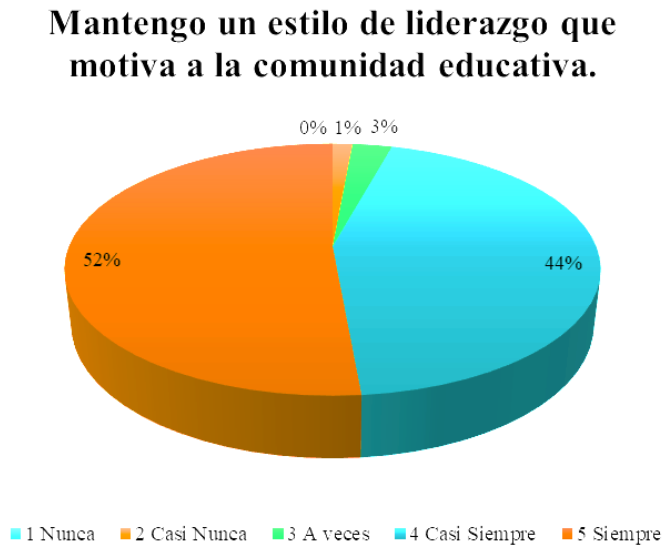
El análisis estadístico de la Tabla y Gráfica 14 demuestra un alto rigor en la toma de decisiones basadas en información objetiva, donde el 99% de los encuestados responde que el 70% siempre y el 29% casi siempre, mientras que solo un directivo refleja no hacerlo objetivamente.

TABLA 17: MANTENGO UN ESTILO DE LIDERAZGO QUE MOTIVA A LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

Mantengo un estilo de liderazgo que motiva a la comunidad educativa.			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	1	1%
3	A veces	2	3%
4	Casi Siempre	31	44%
5	Siempre	36	52%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 15:MANTENGO UN ESTILO DE LIDERAZGO QUE MOTIVA A LA COMUNIDAD EDUCATIVA.



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

El análisis estadístico de la Tabla y Gráfica 15 refleja un liderazgo directivo altamente motivador, con un 96% de los directores que afirman mantener este estilo (52% siempre y 44% casi siempre); se observa que un 3% expresa que a veces emplea el liderazgo para motivar su comunidad educativa y apenas un 1% expresa que casi nunca lo hace.

TABLA 18: ORIENTO Y SUPERVISO LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN

Oriento y superviso la evaluación del desempeño docente en la institución.			
1	Nunca	1	1%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	5	7%
4	Casi Siempre	32	46%
5	Siempre	32	46%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 16: ORIENTO Y SUPERVISO LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN.



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

Se observa que el 92% de los directores asegura orientar y supervisar la evaluación del desempeño docente (46% siempre y 46% casi siempre), mientras que solo un margen de 8% presenta irregularidades en esta función.

TABLA 19: REALIZO SEGUIMIENTO Y MONITOREO A LAS METAS INSTITUCIONALES.

Realizo seguimiento periódico a las metas institucionales.			
1	Nunca	1	1%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	3	4%
4	Casi Siempre	36	52%
5	Siempre	30	43%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 17: REALIZO SEGUIMIENTO Y MONITOREO A LAS METAS INSTITUCIONALES.



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

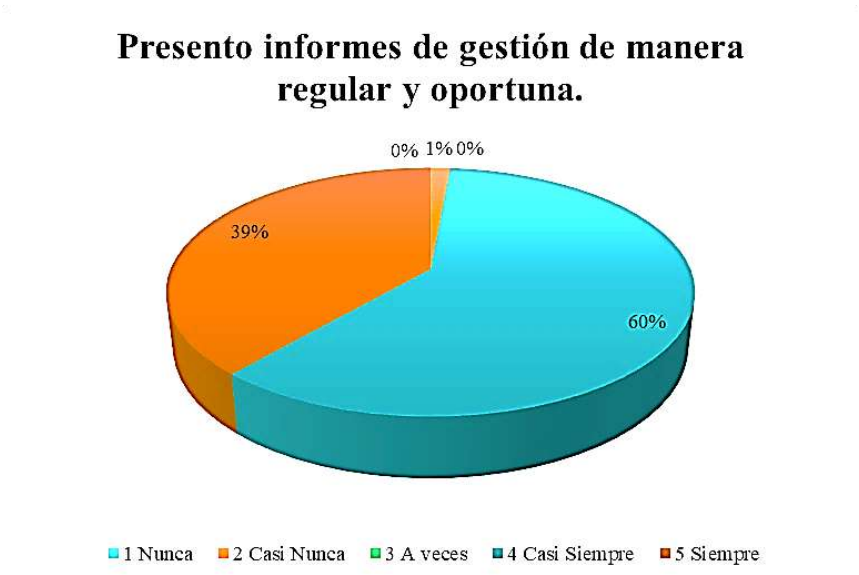
El análisis estadístico de la Tabla y Gráfica 17 confirma un seguimiento periódico de las metas institucionales, donde el 95% de los directores realiza el monitoreo periódico de las metas institucionales (43% siempre y 52% casi siempre), mientras que solo un margen del 5% presenta debilidades en esta actividad.

TABLA 20: PRESENTO INFORMES DE GESTIÓN DE MANERA REGULAR Y OPORTUNA.

Presento informes de gestión de manera regular y oportuna.			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	1	1%
3	A veces	0	0%
4	Casi Siempre	42	60%
5	Siempre	27	39%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 18:PRESENTO INFORMES DE GESTIÓN DE MANERA REGULAR Y OPORTUNA.



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre 2025.

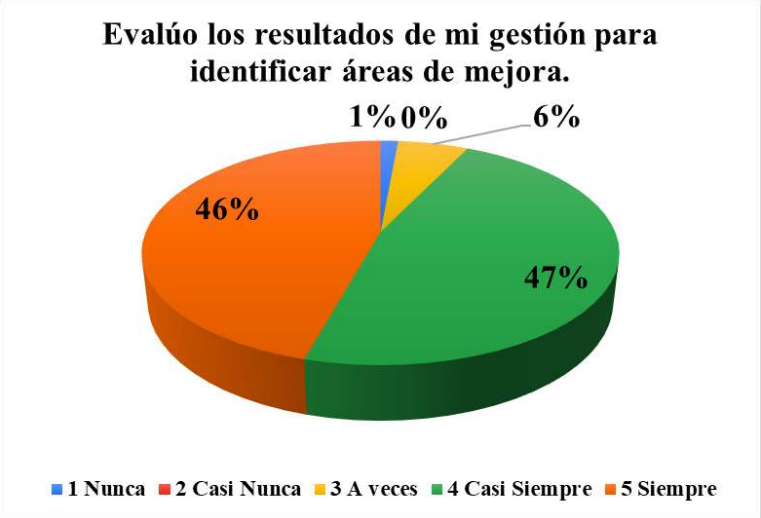
El análisis estadístico de la Tabla y Gráfica 18 refleja una sólida cultura de rendición de cuentas, donde el 99% de los directores presenta informes de gestión de manera regular y oportuna (39% siempre" y 60% casi siempre). Se observa un mínimo porcentaje de 1% que indica realizarlo solo a veces.

TABLA 21:EVALÚO LOS RESULTADOS DE MI GESTIÓN PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE MEJORA

Evalúo los resultados de mi gestión para identificar áreas de mejora.			
1	Nunca	1	1%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	4	6%
4	Casi Siempre	33	47%
5	Siempre	32	46%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 19: EVALÚO LOS RESULTADOS DE MI GESTIÓN PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE MEJORA



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

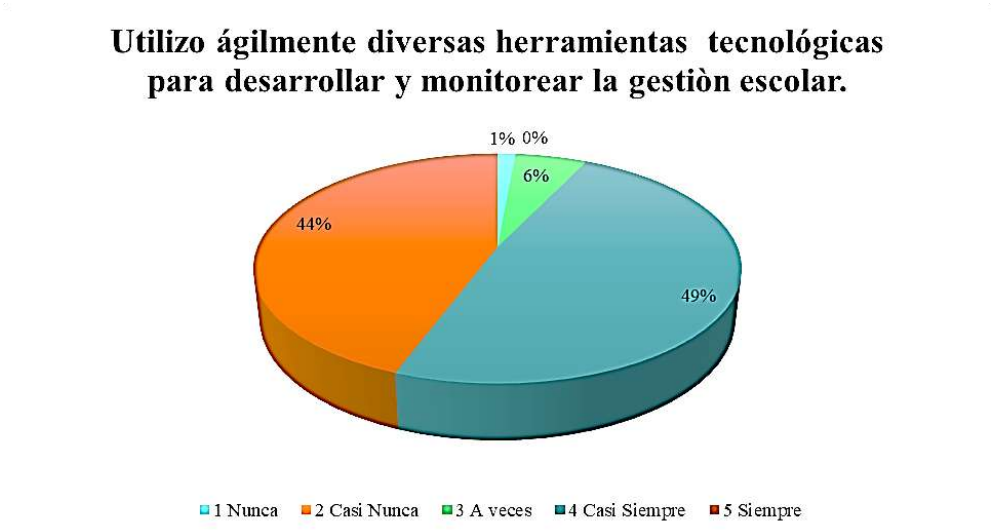
Los directores manifiestan que evalúan los resultados de su gestión para identificar áreas de mejora, ya que el 46% lo hace siempre, el 47% casi siempre, un 6% a veces y apenas 1% expresa que nunca lo hace.

TABLA 22: UTILIZO ÁGILMENTE DIVERSAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA DESARROLLAR Y MONITOREAR LA GESTIÓN ESCOLAR.

Utilizo ágilmente diversas herramientas tecnológicas para desarrollar y monitorear la gestión escolar.			
1	Nunca	1	1%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	4	6%
4	Casi Siempre	34	49%
5	Siempre	31	44%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 20: UTILIZO ÁGILMENTE DIVERSAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA DESARROLLAR Y MONITOREAR LA GESTIÓN ESCOLAR



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

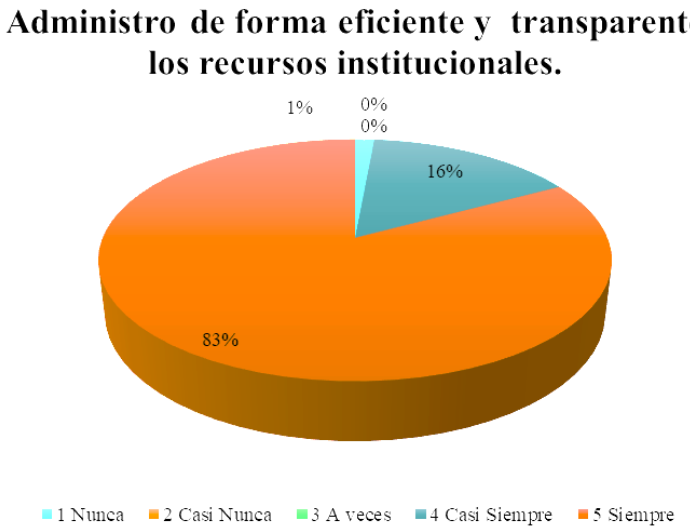
El análisis de la Tabla y Gráfica 20 revela una integración tecnológica avanzada en la administración escolar de Panamá Oeste, donde el 93% de los directivos emplea herramientas digitales para el desarrollo y monitoreo de su gestión (44% siempre y 49% casi siempre), contrastando con un 7% que reporta un uso limitado o nulo (6% a veces y 1% nunca).

TABLA 23:ADMINISTRO DE FORMA EFICIENTE Y TRANSPARENTE DE LOS RECURSOS INSTITUCIONALES.

Administro de forma eficiente y transparente los recursos institucionales.			
1	Nunca	1	1%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	0	0%
4	Casi Siempre	11	16%
5	Siempre	58	83%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 21; ADMINISTRO DE FORMA EFICIENTE Y TRANSPARENTE LOS RECURSOS INSTITUCIONALES.



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

La Tabla y Gráfica 21 revelan un compromiso excepcional con la probidad administrativa, donde el 99% de los directivos afirma administrar los recursos institucionales de forma eficiente y transparente (83% siempre y 16% casi siempre). En términos de frecuencia absoluta, 58 directores ejecutan una rendición de cuentas permanente, mientras que 11 lo hacen de manera habitual, dejando apenas un margen de 1% de incidencia en la categoría de nunca.

TABLA 24:OPTIMIZO EL USO DEL PRESUPUESTO DISPONIBLE

Optimizo el uso del presupuesto disponible.			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	1	2%
3	A veces	1	1%
4	Casi Siempre	14	20%
5	Siempre	54	77%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 22:OPTIMIZO EL USO DEL PRESUPUESTO DISPONIBLE



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

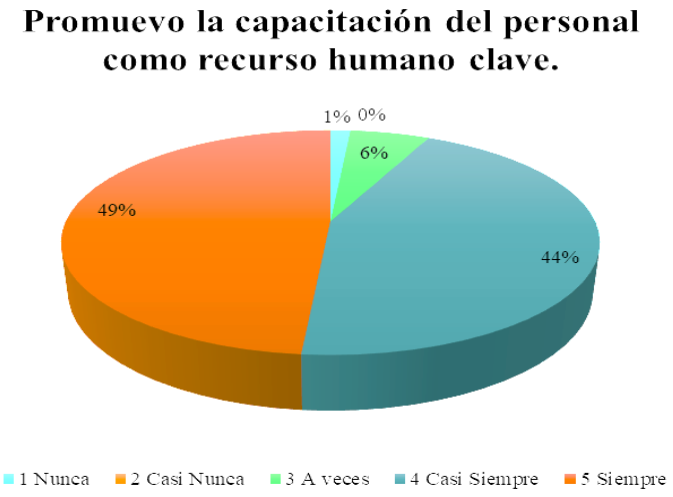
Se refleja una gestión financiera altamente eficiente en los directivos de Panamá Oeste, donde el 97% asegura optimizar el uso del presupuesto disponible (77% siempre y 20% casi siempre), mientras que solo un margen del 3% presenta dificultades en el aprovechamiento de los recursos (2% casi nunca y 1% a veces).

TABLA 25: PROMUEVO LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL COMO RECURSO HUMANO CLAVE

Promuevo la capacitación del personal como recurso humano clave.			
1	Nunca	1	1%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	4	6%
4	Casi Siempre	31	44%
5	Siempre	34	49%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 23: PROMUEVO LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL COMO RECURSO HUMANO CLAVE



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

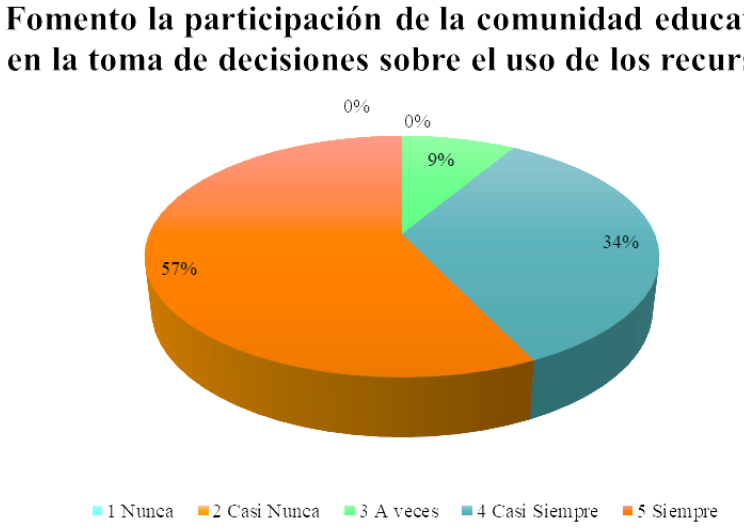
Los resultados evidencian que el 93% de los directores promueve la capacitación del personal (49% siempre y 44% casi siempre), el 6% lo hace a veces y solo un directivo respondió que nunca promueve la capacitación del personal como recurso humano clave.

TABLA 26: FOMENTO LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES SOBRE EL USO DE LOS RECURSOS

Fomento la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones sobre el uso de los recursos.			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	6	9%
4	Casi Siempre	24	34%
5	Siempre	40	57%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 24:FOMENTO LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES SOBRE EL USO DE LOS RECURSOS



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

La gráfica refleja que los directivos de Panamá Oeste expresan que el 91% de las decisiones sobre el uso de los recursos son consultadas con la comunidad educativa (57% siempre y 34% casi siempre) y solo un 9% arrojó que a veces lo hace, siendo este un porcentaje muy bajo en consideración a los que sí cumplen con esta gestión.

TABLA 27: EL SUPERVISOR VISITA MI CENTRO EDUCATIVO CON LA FRECUENCIA NECESARIA PARA DAR SEGUIMIENTO A LAS ACTIVIDADES ESCOLARES

El supervisor visita mi centro educativo con la frecuencia necesaria para dar seguimiento a las actividades escolares			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	2	3%
3	A veces	18	26%
4	Casi Siempre	22	31%
5	Siempre	28	40%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 25: EL SUPERVISOR VISITA MI CENTRO EDUCATIVO CON LA FRECUENCIA NECESARIA PARA DAR SEGUIMIENTO A LAS ACTIVIDADES ESCOLARES



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

La gráfica revela una percepción moderada sobre la visita de los supervisores, donde el 71% de los directores considera que el supervisor visita el centro con la frecuencia necesaria (40% siempre y 31% casi siempre), mientras que un significativo 29% identifica debilidades en la constancia de dichas visitas (26% a veces y 3% casi nunca).

TABLA 28:EL SUPERVISOR ESTABLECE OBJETIVOS CLAROS EN CADA VISITA

El supervisor establece objetivos claros en cada visita			
1	Nunca	1	1%
2	Casi Nunca	4	6%
3	A veces	10	14%
4	Casi Siempre	22	31%
5	Siempre	33	47%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 26:EL SUPERVISOR ESTABLECE OBJETIVOS CLAROS EN CADA VISITA



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

El 78% de los directores afirma que el supervisor establece objetivos claros en cada visita (47% siempre y 31% casi siempre). En términos de frecuencia absoluta, esta precisión en las metas es reconocida por 55 directivos, mientras que un 21% reporta inconsistencias en la definición de propósitos por parte de los supervisores (14% a veces, 6% casi nunca y 1% nunca).

TABLA27: EL SUPERVISOR PRESENTA AL INICIO DEL PERÍODO ESCOLAR, UNA PLANIFICACIÓN TRIMESTRAL O ANUAL QUE ORIENTA LAS ACCIONES ACADÉMICAS.

El supervisor presenta al inicio del período escolar, una Planificación Trimestral o Anual que orienta las acciones académicas			
1	Nunca	6	9%
2	Casi Nunca	5	7%
3	A veces	18	26%
4	Casi Siempre	24	34%
5	Siempre	17	24%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 27:EL SUPERVISOR PRESENTA AL INICIO DEL PERÍODO ESCOLAR, UNA PLANIFICACIÓN TRIMESTRAL O ANUAL QUE ORIENTA LAS ACCIONES ACADÉMICAS



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

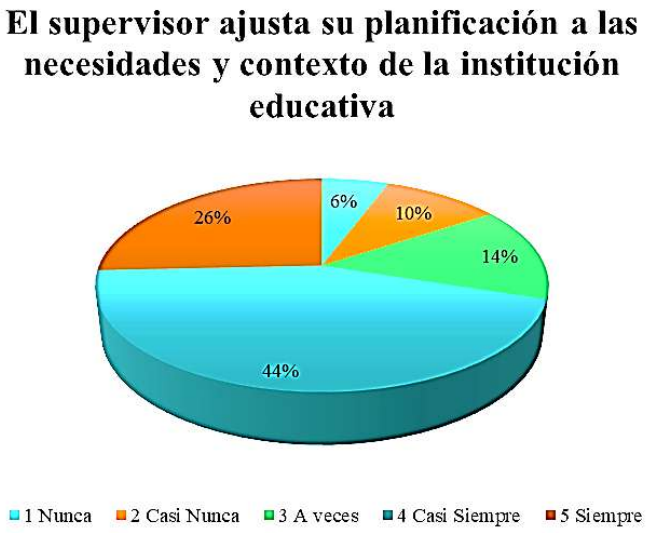
Se revela una debilidad significativa en la planificación, donde solo el 58% de los directores confirma que el supervisor presenta un plan trimestral o anual de acciones académicas (24% siempre y 34% casi siempre). Esta falta de previsión afecta a 29 instituciones, donde la entrega de dicho plan es irregular o inexistente (26% a veces, 7% casi nunca y 9% nunca).

TABLA 29: EL SUPERVISOR AJUSTA SU PLANIFICACIÓN A LAS NECESIDADES Y CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El supervisor ajusta su planificación a las necesidades y contexto de la institución educativa			
1	Nunca	4	6%
2	Casi Nunca	7	10%
3	A veces	10	14%
4	Casi Siempre	31	44%
5	Siempre	18	26%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 28;EL SUPERVISOR AJUSTA SU PLANIFICACIÓN A LAS NECESIDADES Y CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

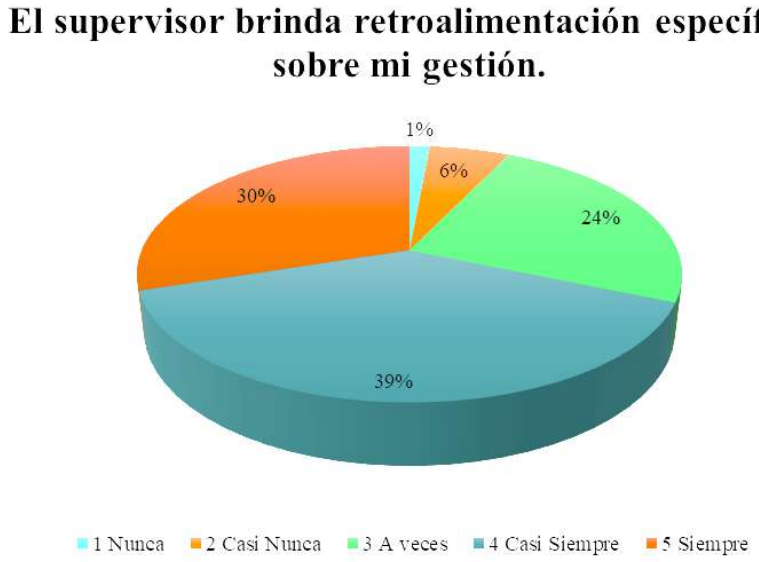
La gráfica refleja que existe una alta consistencia de ajustes en la planificación del supervisor en relación con las necesidades y el contexto de la institución educativa, ya que el 70% de los directivos lo reporta (26% siempre y 44% casi siempre). Estadísticamente, esto representa a 49 directivos que perciben una supervisión flexible y pertinente, mientras que un 30% identifica una falta de alineación contextual en las visitas (14% a veces, 10% casi nunca y 6% nunca).

TABLA 30:EL SUPERVISOR BRINDA RETROALIMENTACIÓN ESPECÍFICA SOBRE MI GESTIÓN.

El supervisor brinda retroalimentación específica sobre mi gestión.			
1	Nunca	1	1%
2	Casi Nunca	4	6%
3	A veces	17	24%
4	Casi Siempre	27	39%
5	Siempre	21	30%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 29:EL SUPERVISOR BRINDA RETROALIMENTACIÓN ESPECÍFICA SOBRE MI GESTIÓN



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

Se refleja una percepción positiva sobre la retroalimentación, donde el 69% de los directores asegura recibir retroalimentación específica sobre su gestión por parte del supervisor (30% siempre y 39% casi siempre). Esta asesoría es reconocida por 48 directivos, mientras que un significativo 31% reporta debilidades en la devolución de resultados (24% a veces y 7% en niveles negativos)

TABLA 31:EL SUPERVISOR ME BRINDA SUGERENCIAS PRÁCTICAS Y APLICABLES PARA MEJORAR MI GESTIÓN

El supervisor me brinda sugerencias prácticas y aplicables para mejorar mi gestión			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	4	6%
3	A veces	13	18%
4	Casi Siempre	30	43%
5	Siempre	23	33%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 30:EL SUPERVISOR ME BRINDA SUGERENCIAS PRÁCTICAS Y APLICABLES PARA MEJORAR MI GESTIÓN



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

Se evidencia un impacto constructivo de la supervisión, donde el 76% de los directores reconoce recibir sugerencias prácticas y aplicables para optimizar su labor (33% siempre y 43% casi siempre). Esta asesoría estratégica beneficia a 53 directivos, mientras que un 24% percibe una utilidad inconsistente en las recomendaciones recibidas (18% a veces y 6% casi nunca.

TABLA 32: EL SUPERVISOR REALIZA SEGUIMIENTO A LOS ACUERDOS ESTABLECIDOS

El supervisor realiza seguimiento a los acuerdos establecidos			
1	Nunca	1	2%
2	Casi Nunca	3	4%
3	A veces	14	20%
4	Casi Siempre	28	40%
5	Siempre	24	34%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 31: EL SUPERVISOR REALIZA SEGUIMIENTO A LOS ACUERDOS ESTABLECIDOS.



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

El análisis de la Tabla y Gráfica presentadas evidencia una sólida cultura de cumplimiento en el sistema de supervisión, donde el 74% de los directivos encuestados valida que se otorga un seguimiento sistemático a los acuerdos pactados (34% siempre y 40% casi siempre), mientras que una cuarta parte de la muestra (26%) identifica un seguimiento irregular o ausente (20% a veces, 4% casi nunca y 2% nunca).

TABLA 33: EL SUPERVISOR FACILITA ORIENTACIONES PEDAGÓGICAS CLARAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN LA INSTITUCIÓN

El supervisor facilita orientaciones pedagógicas claras para mejorar la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución			
1	Nunca	1	1%
2	Casi Nunca	6	9%
3	A veces	15	21%
4	Casi Siempre	29	42%
5	Siempre	19	27%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 32: EL SUPERVISOR FACILITA ORIENTACIONES PEDAGÓGICAS CLARAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN LA INSTITUCIÓN



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

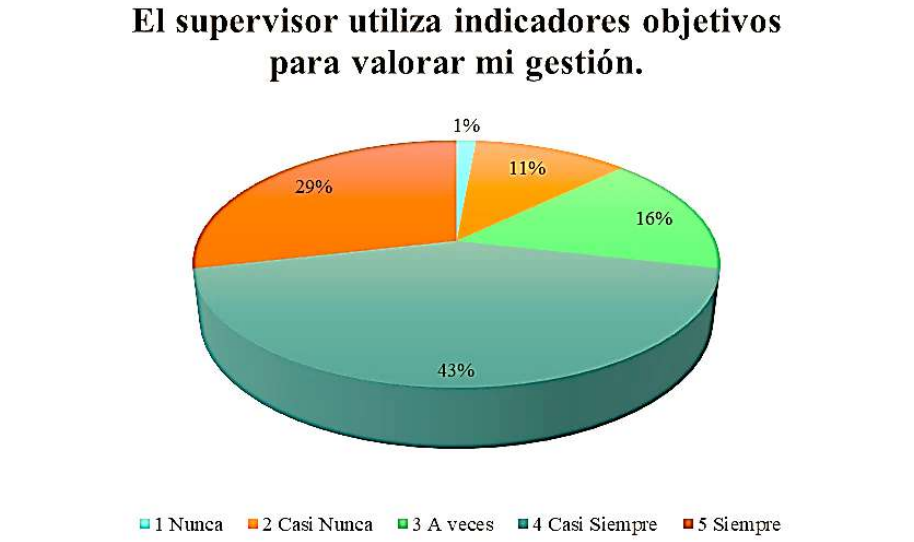
El 69% de los directores afirma recibir orientaciones pedagógicas claras para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje (27% siempre y 42% casi siempre). Esta asesoría técnica es aprovechada por 48 instituciones, mientras que un 31% de los encuestados reporta una recepción irregular o deficiente de estas orientaciones (21% a veces, 9% casi nunca y 1% nunca).

TABLA 34: EL SUPERVISOR UTILIZA INDICADORES OBJETIVOS PARA VALORAR MI GESTIÓN

El supervisor utiliza indicadores objetivos para valorar mi gestión.			
1	Nunca	1	1%
2	Casi Nunca	8	11%
3	A veces	11	16%
4	Casi Siempre	30	43%
5	Siempre	20	29%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 33: EL SUPERVISOR UTILIZA INDICADORES OBJETIVOS PARA VALORAR MI GESTIÓN



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

El análisis de la Gráfica proyecta una tendencia de evaluación estructurada, donde el 72% de la muestra confirma que la supervisión emplea indicadores objetivos para valorar su gestión (29% en el nivel siempre y 43% en casi siempre). Esta metodología es validada por 50 directivos, no obstante, persiste un 28% de incidencia donde la objetividad evaluativa es percibida como irregular o ausente (16% a veces, 11% casi nunca y 1% nunca).

TABLA 35: EL SUPERVISOR REALIZA UN SEGUIMIENTO SISTEMÁTICO Y OBJETIVO DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS

El supervisor realiza un seguimiento sistemático y objetivo de los procesos pedagógicos y administrativos			
1	Nunca	2	3%
2	Casi Nunca	7	10%
3	A veces	14	20%
4	Casi Siempre	31	44%
5	Siempre	16	23%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 34: EL SUPERVISOR REALIZA UN SEGUIMIENTO SISTEMÁTICO Y OBJETIVO DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

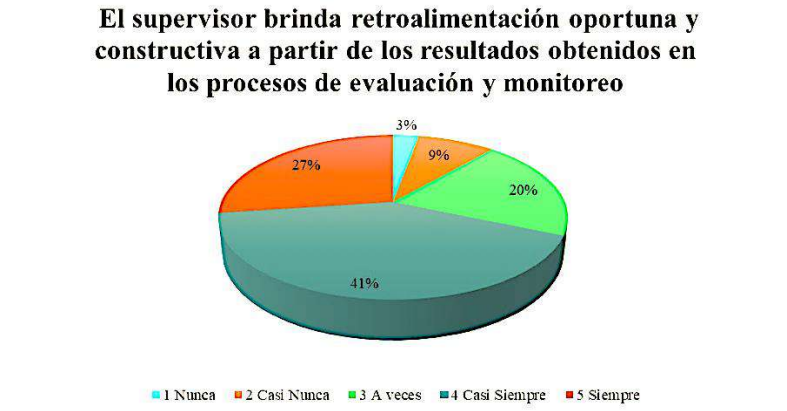
Se refleja una tendencia favorable en el seguimiento sistemático y objetivo de los procesos pedagógicos y administrativos, ya que el 67% de los directivos valida dicha gestión por parte del supervisor (44% casi siempre y 23% siempre), mientras que un significativo 33% reporta debilidades en la constancia u objetividad de dicho monitoreo (20% a veces, 10% casi nunca y 3% nunca).

TABLA 36: EL SUPERVISOR BRINDA RETROALIMENTACIÓN OPORTUNA Y CONSTRUCTIVA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN Y MONITOREO

El supervisor brinda retroalimentación oportuna y constructiva a partir de los resultados obtenidos en los procesos de evaluación y monitoreo			
1	Nunca	2	3%
2	Casi Nunca	6	9%
3	A veces	14	20%
4	Casi Siempre	29	41%
5	Siempre	19	27%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 35: EL SUPERVISOR BRINDA RETROALIMENTACIÓN OPORTUNA Y CONSTRUCTIVA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN Y MONITOREO



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

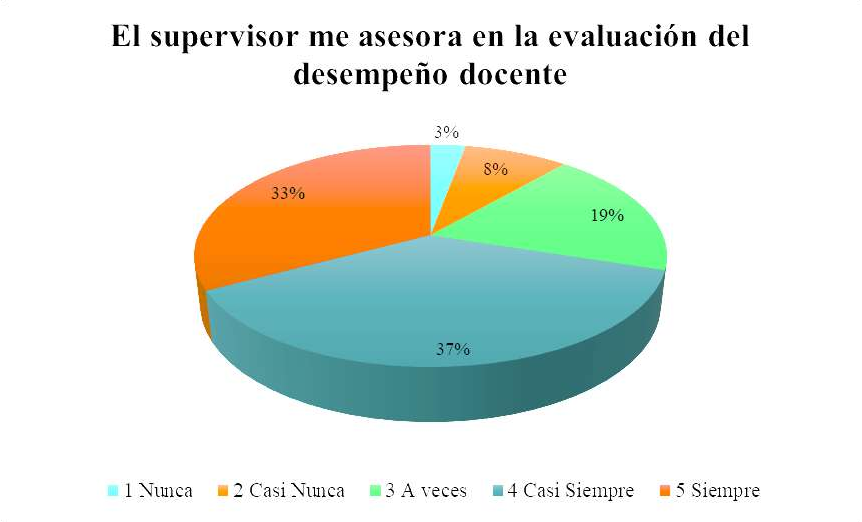
El análisis de los datos muestra que el 41% de los directores encuestados considera que el supervisor casi siempre brinda una retroalimentación oportuna y constructiva a partir de los resultados de los procesos de evaluación y monitoreo. Asimismo, un 27% manifiesta que esto ocurre siempre, evidenciando una percepción mayormente positiva sobre la práctica supervisora. Sin embargo, un 20% indica que sucede a veces, mientras que un 9% y un 3% opinan que casi nunca o nunca, respectivamente, reciben este tipo de retroalimentación.

TABLA 37:EL SUPERVISOR ME ASESORA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

El supervisor me asesora en la evaluación del desempeño docente			
1	Nunca	2	3%
2	Casi Nunca	6	9%
3	A veces	13	19%
4	Casi Siempre	26	37%
5	Siempre	23	33%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 36: EL SUPERVISOR ME ASESORA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

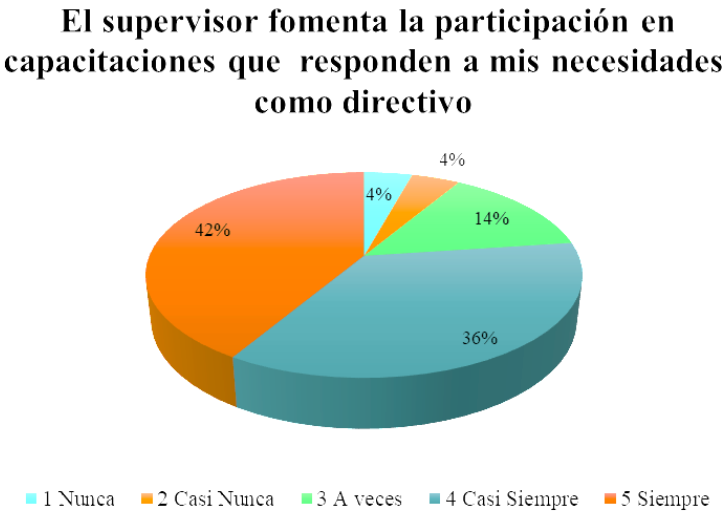
Se proyecta una tendencia destacando que el 70% de los directivos en Panamá Oeste recibe asesoría técnica para la evaluación del desempeño docente (33% en el nivel siempre y 37% en casi siempre). Esta asesoría es validada por 49 directores, lo que subraya la importancia de la supervisión en el control de la calidad educativa. No obstante, el estudio identifica un 31% de incidencia donde esta asesoría es irregular o inexistente (19% a veces, 9% casi nunca y 3% nunca).

TABLA 38: EL SUPERVISOR FOMENTA LA PARTICIPACIÓN EN CAPACITACIONES QUE RESPONDEN A MIS NECESIDADES COMO DIRECTIVO

El supervisor fomenta la participación en capacitaciones que responden a mis necesidades como directivo			
1	Nunca	3	4%
2	Casi Nunca	3	4%
3	A veces	10	14%
4	Casi Siempre	25	36%
5	Siempre	29	42%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 37:EL SUPERVISOR FOMENTA LA PARTICIPACIÓN EN CAPACITACIONES QUE RESPONDEN A MIS NECESIDADES COMO DIRECTIVO



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

El análisis de la Gráfica 37 proyecta una tendencia robusta hacia el fortalecimiento del capital humano, destacando que el 78% de la muestra valida que la supervisión incentiva activamente la actualización profesional alineada a sus requerimientos directivos (42% siempre y 36% casi siempre). Este acompañamiento estratégico alcanza a 54 directores, consolidando la capacitación como un eje articulador de la gestión regional. No obstante, persiste un 22% de incidencia donde el fomento formativo es percibido como irregular o ausente (14% a veces, 4% casi nunca y 4% nunca).

TABLA 39: EL SUPERVISOR OFRECE APOYO PARA ACTUALIZARME EN TEMAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El supervisor ofrece apoyo para actualizarme en temas de gestión administrativa			
1	Nunca	2	3%
2	Casi Nunca	5	7%
3	A veces	17	24%
4	Casi Siempre	24	34%
5	Siempre	22	32%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 38:EL SUPERVISOR OFRECE APOYO PARA ACTUALIZARME EN TEMAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

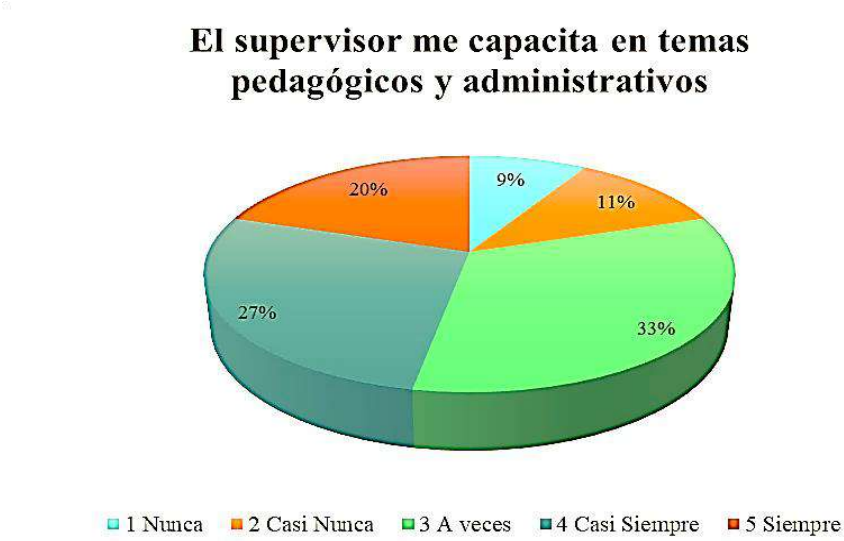
El análisis de los resultados evidencia que el 34% de los directores encuestados considera que el supervisor casi siempre ofrece apoyo para actualizarse en temas de gestión administrativa, mientras que un 32% señala que esto ocurre siempre. Estas cifras reflejan una percepción positiva sobre el acompañamiento que brinda la supervisión en materia administrativa. No obstante, un 24% indica que este apoyo se da a veces, y un porcentaje menor, equivalente al 10% (sumando casi nunca y nunca), percibe una limitada asistencia en este ámbito.

TABLA 40:EL SUPERVISOR ME CAPACITA EN TEMAS PEDAGÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS.

El supervisor me capacita en temas pedagógicos y administrativos			
1	Nunca	6	9%
2	Casi Nunca	8	11%
3	A veces	23	33%
4	Casi Siempre	19	27%
5	Siempre	14	20%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 39:EL SUPERVISOR ME CAPACITA EN TEMAS PEDAGÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS.



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

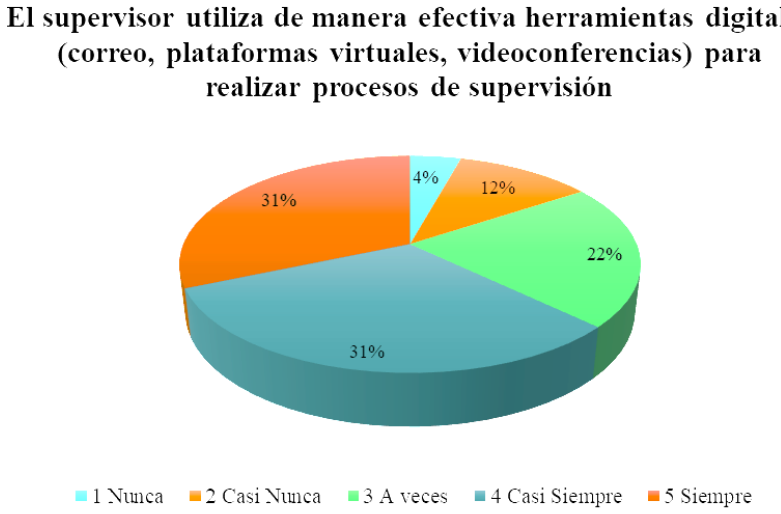
El análisis de la gráfica 39 revela una brecha crítica en la función capacitadora de la supervisión, donde solo el 47% de los directores confirma recibir formación constante en áreas pedagógicas y administrativas (20% siempre y 27% casi siempre). Estadísticamente, esto implica que para 33 directivos el supervisor actúa como un facilitador de conocimientos, mientras que la mayoría, un 53%, percibe esta asistencia como irregular o inexistente (33% a veces, 11% casi nunca y 9% nunca).

TABLA 41:EL SUPERVISOR UTILIZA DE MANERA EFECTIVA HERRAMIENTAS DIGITALES (CORREO, PLATAFORMAS VIRTUALES, VIDEOCONFERENCIAS) PARA REALIZAR PROCESOS DE SUPERVISIÓN

El supervisor utiliza de manera efectiva herramientas digitales (correo, plataformas virtuales, videoconferencias) para realizar procesos de supervisión			
1	Nunca	3	4%
2	Casi Nunca	8	12%
3	A veces	15	22%
4	Casi Siempre	22	31%
5	Siempre	22	31%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 40: EL SUPERVISOR UTILIZA DE MANERA EFECTIVA HERRAMIENTAS DIGITALES (CORREO, PLATAFORMAS VIRTUALES, VIDEOCONFERENCIAS) PARA REALIZAR PROCESOS DE SUPERVISIÓN



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

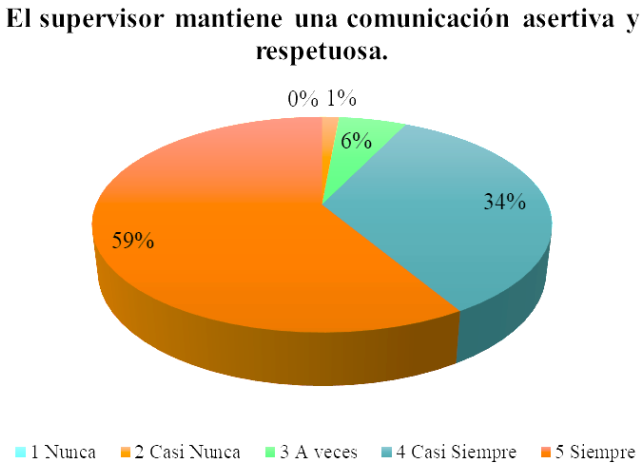
El análisis de los resultados indica que el 31% de los directores encuestados considera que el supervisor siempre utiliza de manera efectiva herramientas digitales (correo, plataformas virtuales y videoconferencias) para realizar procesos de supervisión, mientras que otro 31% opina que esto ocurre casi siempre. Un 22% señala que dicha práctica se realiza a veces, y un 16% (sumando casi nunca y nunca) percibe un uso limitado de estos recursos tecnológicos.

TABLA 42: EL SUPERVISOR MANTIENE UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y RESPETUOSA

El supervisor mantiene una comunicación asertiva y respetuosa.			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	1	1%
3	A veces	4	6%
4	Casi Siempre	24	34%
5	Siempre	41	59%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 41: EL SUPERVISOR MANTIENE UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y RESPETUOSA



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

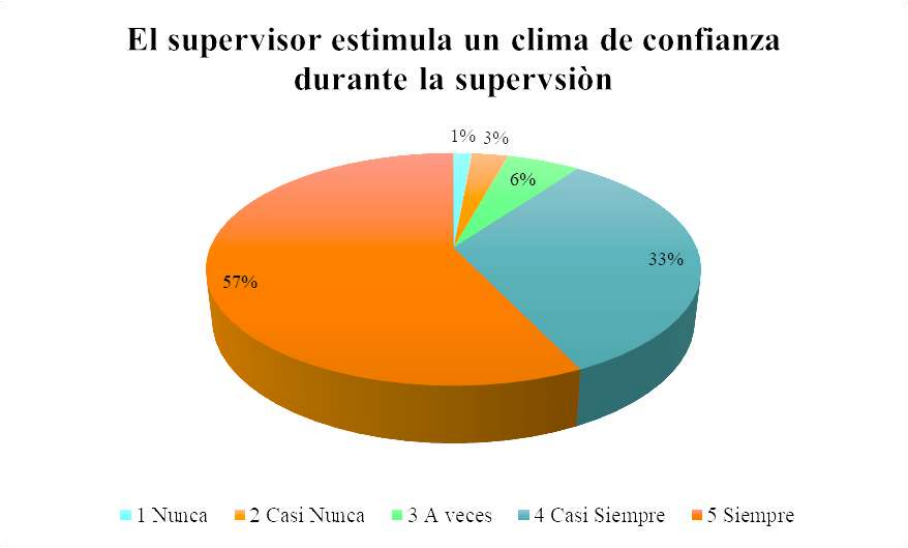
El análisis de la Gráfica 41 destaca la dimensión interpersonal como la mayor fortaleza de la supervisión, con un contundente 93% de los directores validando la existencia de una comunicación asertiva y respetuosa (59% siempre y 34% así siempre). Este clima de confianza es ratificado por 65 directivos, lo que posiciona el respeto mutuo como el pilar fundamental que sostiene la relación técnico administrativa en la región. Solo un margen del 7% reporta experiencias de comunicación inconsistentes o deficientes (6% a veces y 1% casi nunca).

TABLA 43: EL SUPERVISOR ESTIMULA UN CLIMA DE CONFIANZA DURANTE LA SUPERVISIÓN

El supervisor estimula un clima de confianza durante la supervisión			
1	Nunca	1	1%
2	Casi Nunca	2	3%
3	A veces	4	6%
4	Casi Siempre	23	33%
5	Siempre	40	57%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 42:EL SUPERVISOR ESTIMULA UN CLIMA DE CONFIANZA DURANTE LA SUPERVISIÓN



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

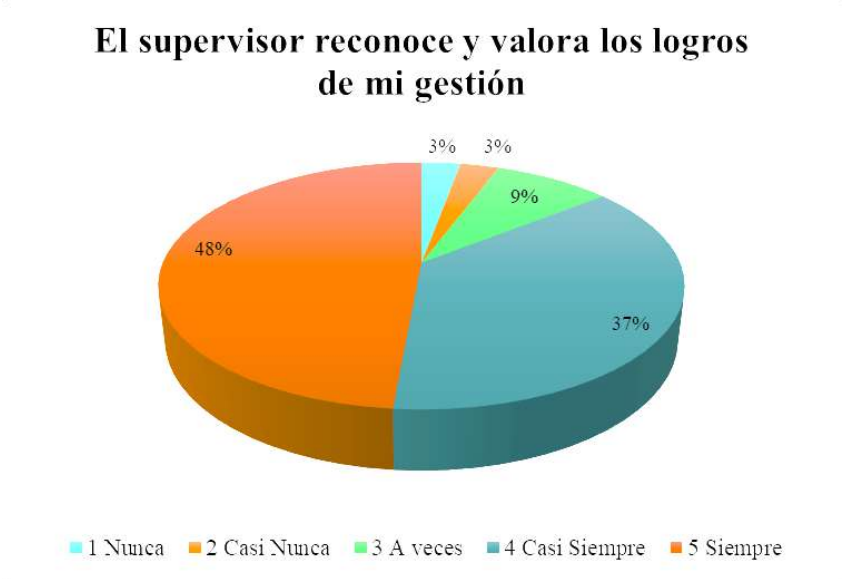
El análisis de la gráfica 42 ratifica que solo un 10% percibe limitaciones en la generación de este vínculo (6% a veces, 3% casi nunca y 1% nunca). Sobresale la solidez de las competencias relacionales en la supervisión, donde un 90% de los directivos confirma que el supervisor estimula un clima de confianza durante sus intervenciones (57% siempre y 33% casi siempre). Estadísticamente, esta atmósfera de seguridad profesional es validada por 63 directores, lo que favorece un entorno propicio para el intercambio de ideas y la autoevaluación institucional.

TABLA 44: EL SUPERVISOR RECONOCE Y VALORA LOS LOGROS DE MI GESTIÓN

El supervisor reconoce y valora los logros de mi gestión			
1	Nunca	2	3%
2	Casi Nunca	2	3%
3	A veces	6	9%
4	Casi Siempre	26	37%
5	Siempre	34	48%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 43: EL SUPERVISOR RECONOCE Y VALORA LOS LOGROS DE MI GESTIÓN.



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

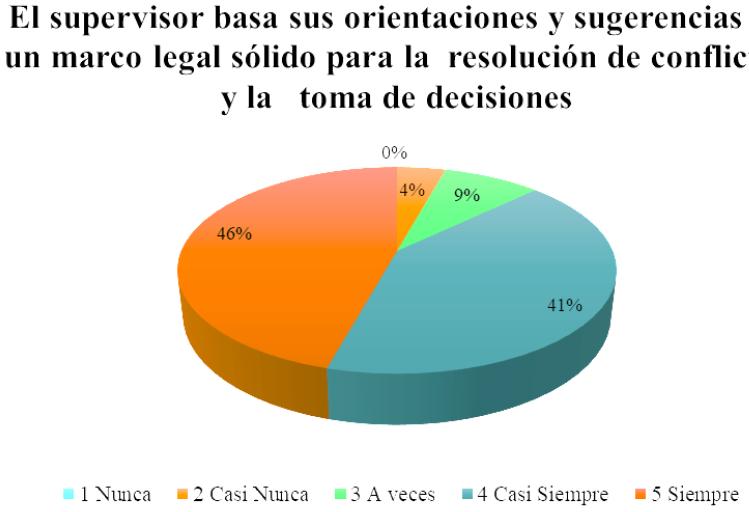
El 85% de los directores en Panamá Oeste percibe que el supervisor reconoce y valora los logros de su gestión (48% siempre y 37% casi siempre). Desde una perspectiva estadística, este refuerzo positivo alcanza a 60 directivos, consolidando una cultura de reconocimiento que fortalece la motivación y el compromiso institucional. No obstante, el estudio identifica un 15% de incidencia donde esta valoración es irregular o ausente (9% a veces, 3% casi nunca y 3% nunca).

TABLA 45: EL SUPERVISOR BASA SUS ORIENTACIONES Y SUGERENCIAS EN UN MARCO LEGAL SÓLIDO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y LA TOMA DE DECISIONES

El supervisor basa sus orientaciones y sugerencias en un marco legal sólido para la resolución de conflictos y la toma de decisiones			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	3	4%
3	A veces	6	9%
4	Casi Siempre	29	41%
5	Siempre	32	46%

Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 44: EL SUPERVISOR BASA SUS ORIENTACIONES Y SUGERENCIAS EN UN MARCO LEGAL SÓLIDO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

El análisis de la Gráfica 44 destaca el rigor normativo en la supervisión de Panamá Oeste, donde un sólido 87% de los directores afirma que las orientaciones recibidas se fundamentan en un marco legal sólido para resolver conflictos y tomar decisiones (46% siempre y 41% casi siempre). No obstante, persiste un 13% de incidencia donde el respaldo legal es percibido como intermitente o ausente (9% a veces y 4% casi nunca).

SEGUNDO INSTRUMENTO DE APLICACIÓN

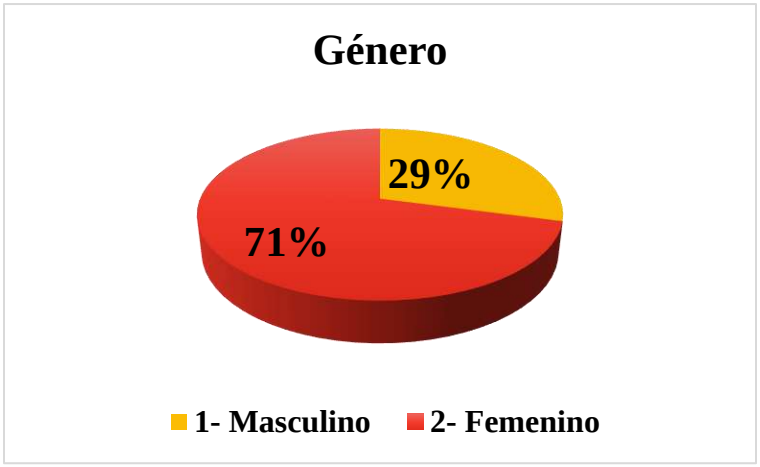
(PARA SUPERVISORES)

TABLA 46: GÉNERO

Género			
1-	**Masculino**	7	29%
2-	**Femenino**	17	71%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre 2025.

GRÁFICA 45:GÉNERO.



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

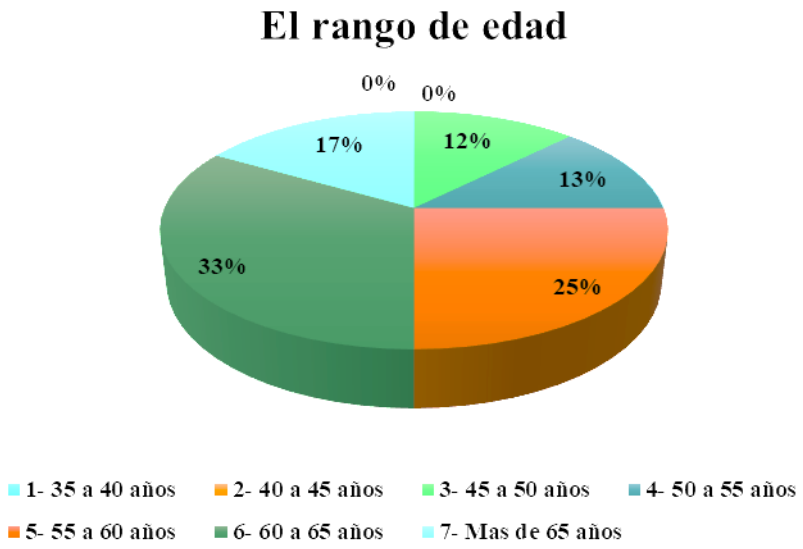
La gráfica muestra una marcada predominancia del género femenino en los cargos de supervisión en Panamá Oeste. Con un 71% de representación femenina frente a un 29% masculino, los datos reflejan una tendencia común de las mujeres en estos cargos.

TABLA 47:RANGO DE EDAD

El rango de edad			
1-	35 a 40 años	0	0%
2-	40 a 45 años	0	0%
3-	45 a 50 años	3	13%
4-	50 a 55 años	3	13%
5-	55 a 60 años	6	25%
6-	60 a 65 años	8	33%
7-	Mas de 65 años	4	17%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales, titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 46:RANGO DE EDAD



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

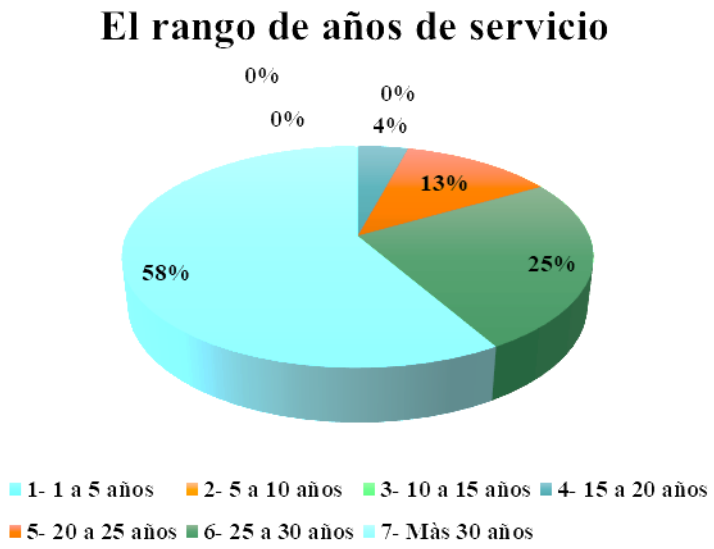
El 75% de los supervisores superan los 55 años de edad. El grupo mayoritario se concentra en el rango de 60 a 65 años (33%), seguido por los de 55 a 60 años (25%) y los mayores de 65 años (17%). En contraste, la presencia de personal más joven es mínima, con apenas un 13% en el rango de 50 a 55 años y un 13% entre los 45 y 50 años, sin registrarse supervisores menores de 45 años.

TABLA 48: RANGO DE AÑOS DE SERVICIO

El rango de años de servicio			
1-	1 a 5 años	0	0%
2-	5 a 10 años	0	0%
3-	10 a 15 años	0	0%
4-	15 a 20 años	1	4%
5-	20 a 25 años	3	13%
6-	25 a 30 años	6	25%
7-	Más 30 años	14	58%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 47:RANGO DE AÑOS DE SERVICIO



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

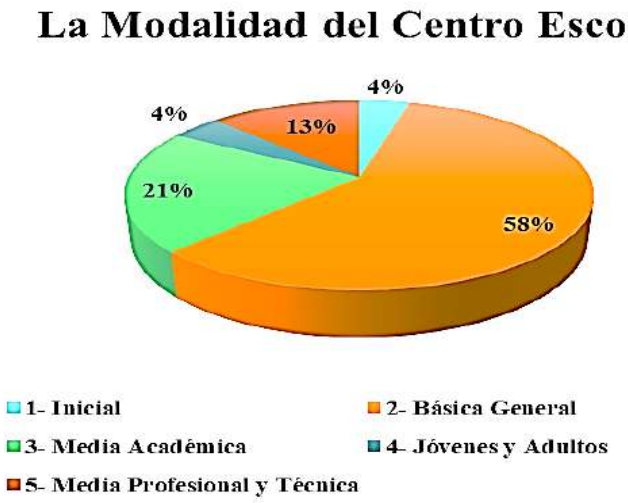
La gráfica muestra que el 83% de los supervisores tiene 25 años o más de servicio. Esta cifra se desglosa en un 58% que supera los 30 años de labor y un 25% situado en el rango de 25 a 30 años. En contraste, la experiencia inicial es inexistente en la muestra, ya que no hay registros de supervisores con menos de 15 años de antigüedad, y solo un 4% se ubica en el intervalo de 15 a 20 años.

TABLA 49:MODALIDAD DE SUPERVSIÓN

Modalidad de Supervisión			
1-	Inicial	1	4%
2-	Básica General	14	58%
3-	Media Académica	5	21%
4-	Jóvenes y Adultos	1	4%
5-	Media Profesional y Técnica	3	13%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 48: MODALIDAD DE SUPERVISIÓN



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

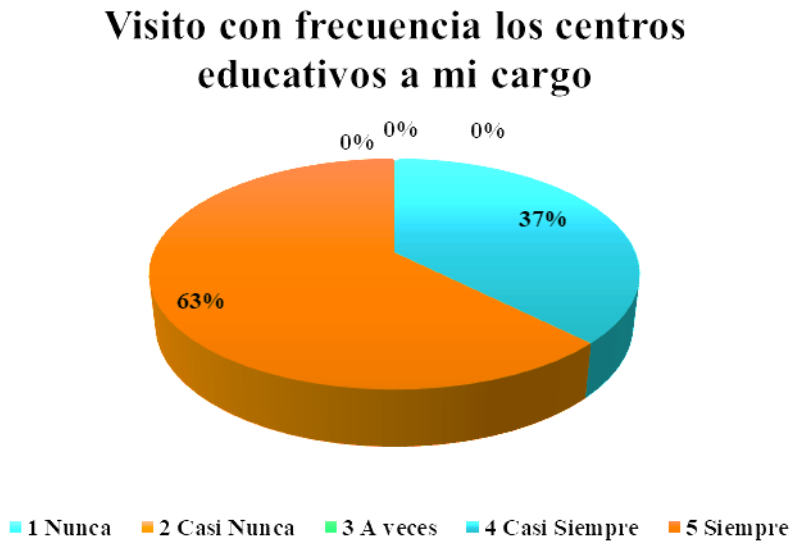
La modalidad de Básica General es la de mayor peso estadístico con un 58% (14 supervisores), lo que representa más de la mitad del cuerpo técnico. Le siguen en importancia la Media Académica, con un 21% (5 supervisores), y la Media Profesional y Técnica, con un 13% (3 supervisores). Finalmente, las áreas de Inicial y Jóvenes y Adultos tienen una presencia minoritaria, sumando apenas un 4% cada una (1 supervisor por categoría).

TABLA 50:VISITO CON FRECUENCIA LOS CENTROS EDUCATIVOS A SU CARGO.

Visito con frecuencia los centros educativos a mi cargo			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	0	0%
4	Casi Siempre	9	37%
5	Siempre	15	63%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 49:VISITO CON FRECUENCIA LOS CENTROS EDUCATIVOS.



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

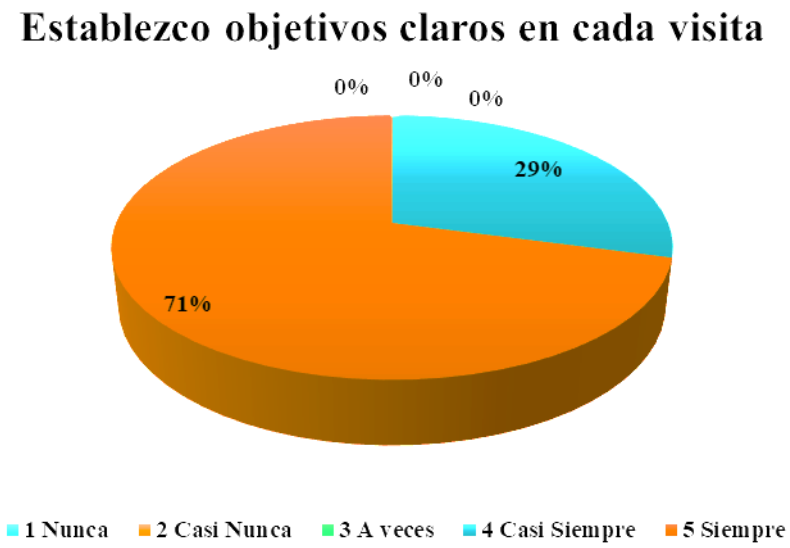
El 100% de los supervisores encuestados manifiestan realizar visitas recurrentes a sus centros a cargo. Específicamente, el 63% (15 supervisores) afirma que lo hace siempre, mientras que el 37% restante (9 supervisores) lo efectúa casi siempre. No se registraron respuestas de los supervisores en las categorías de nunca, casi nunca o solo a veces, lo que valida una gestión de acompañamiento constante y sistemática en la región.

TABLA 51:ESTABLEZCO OBJETIVOS CLAROS EN CADA VISITA.

Establezco objetivos claros en cada visita			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	0	0%
4	Casi Siempre	7	29%
5	Siempre	17	71%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 50: ESTABLEZCO OBJETIVOS CLAROS EN CADA VISITA.



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

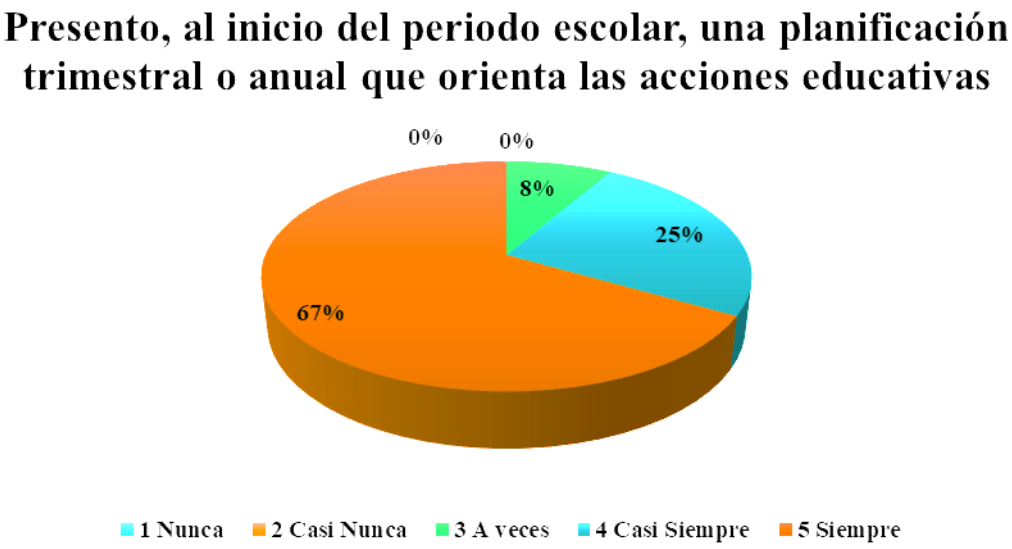
El análisis de la gráfica revela que la totalidad de los supervisores regionales de Panamá Oeste asegura establecer objetivos claros en cada una de sus visitas. De este universo, una mayoría predominante del 71% (17 supervisores) afirma hacerlo siempre, mientras que el 29% (7 supervisores) lo realiza casi siempre.

TABLA 52: PRESENTO AL INICIO DEL PERÍODO ESCOLAR UNA PLANIFICACIÓN TRIMESTRAL O ANUAL QUE ORIENTA LAS ACCIONES EDUCATIVAS

Presento, al inicio del periodo escolar, una planificación trimestral o anual que orienta las acciones educativas			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	2	8%
4	Casi Siempre	6	25%
5	Siempre	16	67%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 51: PRESENTO AL INICIO DEL PERÍODO ESCOLAR UNA PLANIFICACIÓN TRIMESTRAL O ANUAL QUE ORIENTA LAS ACCIONES EDUCATIVAS.



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

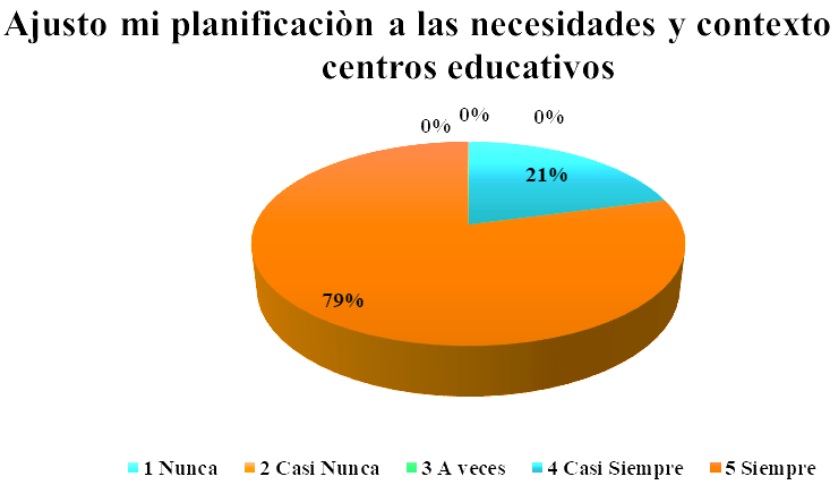
El análisis de la gráfica confirma que la gestión de los supervisores en Panamá Oeste está fundamentada en una planeación estructurada, ya que el 92% asegura presentar una planificación trimestral o anual al inicio del periodo escolar para orientar sus acciones. Específicamente, el 67% (16 supervisores) cumple con este requisito siempre, mientras que el 25% (6 supervisores) lo hace casi siempre. Solo un 8% (2 supervisores) reporta realizarlo a veces.

TABLA 53: AJUSTO LA PLANIFICACIÓN A LAS NECESIDADES Y CONTEXTO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

Ajusto mi planificación a las necesidades y contexto de los centros educativos			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	0	0%
4	Casi Siempre	5	21%
5	Siempre	19	79%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025

GRÁFICA 52: AJUSTO LA PLANIFICACIÓN A LAS NECESIDADES Y CONTEXTO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

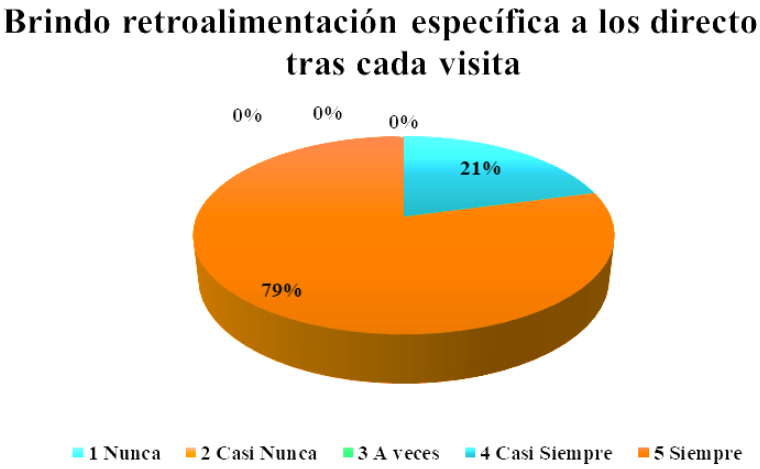
El 100% de los supervisores asegura que ajustan su planificación a las necesidades y contextos específicos de los centros educativos. Esta flexibilidad se manifiesta de forma contundente con un 79% (19 supervisores) que realiza estos ajustes siempre y un 21% (5 supervisores) que lo hace casi siempre.

TABLA 54: BRINDO RETROALIMENTACIÓN ESPECÍFICA A LOS DIRECTORES TRAS CADA VISITA

Brindo retroalimentación específica a los directores tras cada visita			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	0	0%
4	Casi Siempre	5	21%
5	Siempre	19	79%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 53: BRINDO RETROALIMENTACIÓN ESPECÍFICA A LOS DIRECTORES TRAS CADA VISITA



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

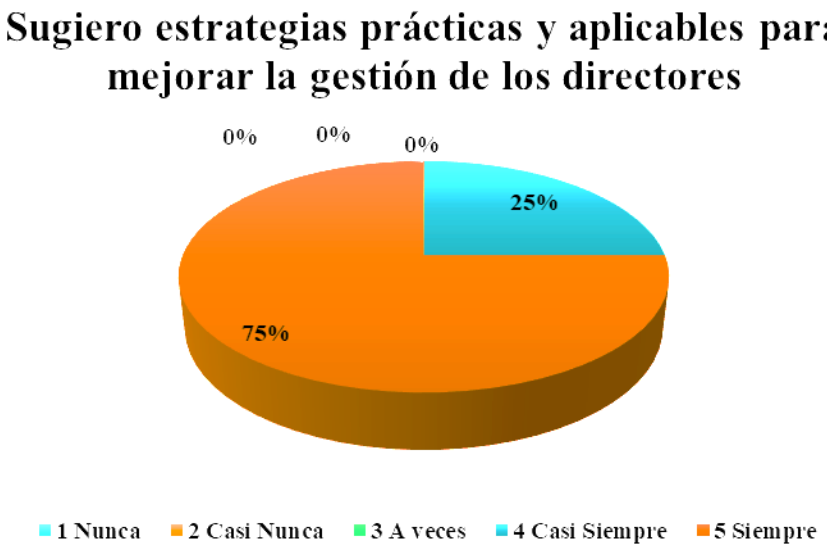
La gráfica confirma un alto compromiso con la mejora continua, ya que el 100% de los supervisores regionales de Panamá Oeste afirma brindar retroalimentación específica a los directores tras cada visita realizada. De este total, el 79% (19 supervisores) cumple con esta práctica de manera constante (siempre), mientras que el 21% (5 supervisores) lo hace casi siempre. No se registraron casos de omisión de esta tarea.

TABLA 55: SUGIERO ESTRATEGIAS PRÁCTICAS Y APLICABLES PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS DIRECTORES

Sugiero estrategias prácticas y aplicables para mejorar la gestión de los directores			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	0	0%
4	Casi Siempre	6	25%
5	Siempre	18	75%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 54: SUGIERO ESTRATEGIAS PRÁCTICAS Y APLICABLES PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS DIRECTORES



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

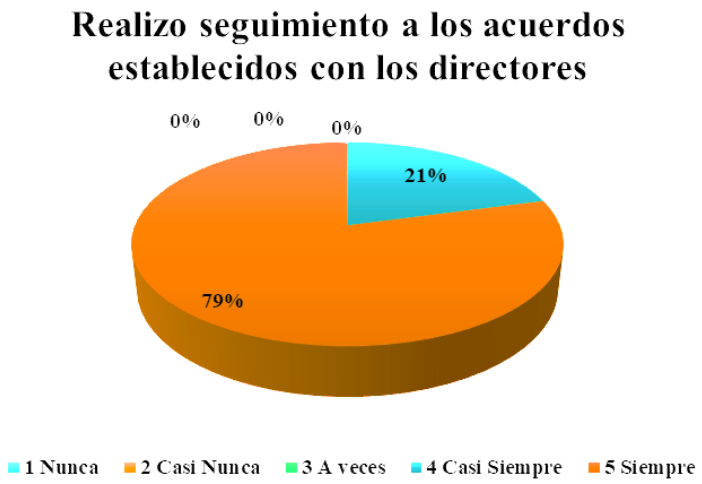
El 100% de los supervisores encuestados afirma que sugiere estrategias prácticas y aplicables para mejorar la gestión de los directores de los centros educativos. Específicamente, el 75% (18 supervisores) cumple con esta función de asesoría técnica de manera constante (siempre), mientras que el 25% (6 supervisores) lo hace casi siempre.

TABLA 56:REALIZO SEGUIMIENTO A LOS ACUERDOS ESTABLECIDOS CON LOS DIRECTORES

Realizo seguimiento a los acuerdos establecidos con los directores			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	0	0%
4	Casi Siempre	5	21%
5	Siempre	19	79%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 55: REALIZO SEGUIMIENTO A LOS ACUERDOS ESTABLECIDOS CON LOS DIRECTORES



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

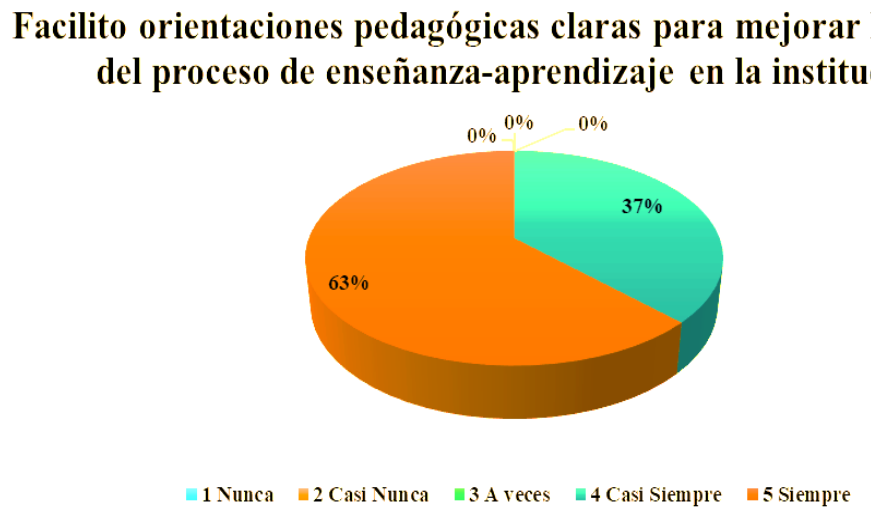
El 100% de los supervisores regionales de Panamá Oeste asegura realizar seguimiento a los acuerdos establecidos con los directores. Esta labor de monitoreo se ejecuta de manera constante por la gran mayoría, con un 79% (19 supervisores) que lo hace siempre y un 21% (5 supervisores) que lo realiza casi siempre". Se observa ausencia de respuestas en las categorías a veces, casi nunca y nunca.

TABLA 57:FACILITO ORIENTACIONES PEDAGÓGICAS CLARAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN LA INSTITUCIÓN

Facilito orientaciones pedagógicas claras para mejorar la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	0	0%
4	Casi Siempre	9	38%
5	Siempre	15	63%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 56:FACILITO ORIENTACIONES PEDAGÓGICAS CLARAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN LA INSTITUCIÓN



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

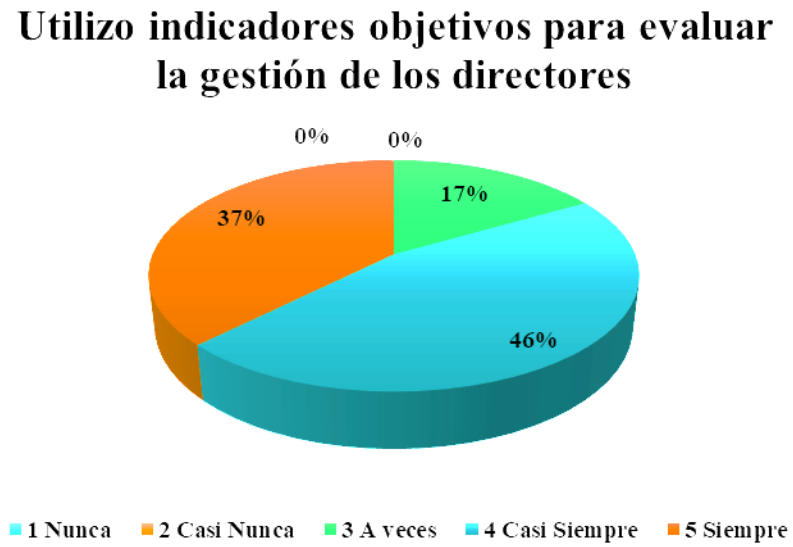
El 100% de los supervisores manifiesta facilitar orientaciones claras para optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje en las instituciones a su cargo. Esta labor se realiza con una consistencia notable, ya que el 63% (15 supervisores) afirma cumplir con esta función siempre y el 37% (9 supervisores) lo hace casi siempre.

TABLA 58:UTILIZO INDICADORES OBJETIVOS PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE LOS DIRECTORES.

Utilizo indicadores objetivos para evaluar la gestión de los directores			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	4	17%
4	Casi Siempre	11	46%
5	Siempre	9	38%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 57:UTILIZO INDICADORES OBJETIVOS PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE LOS DIRECTORES.



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

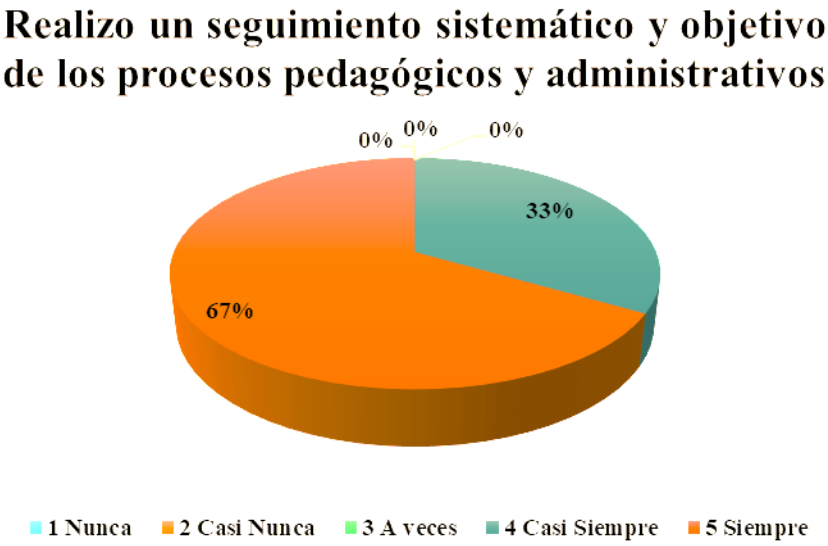
El 84% de los supervisores utiliza indicadores objetivos para evaluar la gestión de los directivos a su cargo. Desglosando esta cifra, un 46% (11 supervisores) emplea estos indicadores casi siempre y un 38% (9 supervisores) lo hace siempre. No obstante, existe un 17% (4 supervisores) que solo recurre a indicadores objetivos a veces.

TABLA 59:REALIZO UN SEGUIMIENTO SISTEMÁTICO Y OBJETIVO DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS

Realizo un seguimiento sistemático y objetivo de los procesos pedagógicos y administrativos			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	0	0%
4	Casi Siempre	8	33%
5	Siempre	16	67%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 58:REALIZO UN SEGUIMIENTO SISTEMÁTICO Y OBJETIVO DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

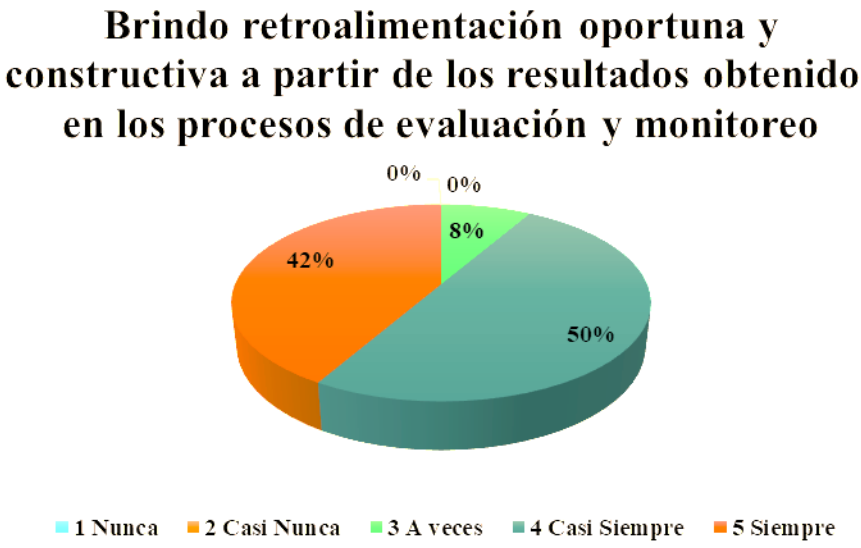
Estadísticamente, el 100% de los supervisores manifiesta dar a sus directivos un seguimiento sistemático y objetivo a los procesos pedagógicos y administrativos. Esta función se cumple con alta rigurosidad: un 67% (16 supervisores) realiza siempre esta verificación mientras que el 33% (8 supervisores) lo hace con regularidad casi siempre.

TABLA 60:BRINDO RETROALIMENTACIÓN OPORTUNA Y CONSTRUCTIVA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN Y MONITOREO

Brindo retroalimentación oportuna y constructiva a partir de los resultados obtenidos en los procesos de evaluación y monitoreo			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	2	8%
4	Casi Siempre	12	50%
5	Siempre	10	42%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 59:BRINDO RETROALIMENTACIÓN OPORTUNA Y CONSTRUCTIVA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN Y MONITOREO



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

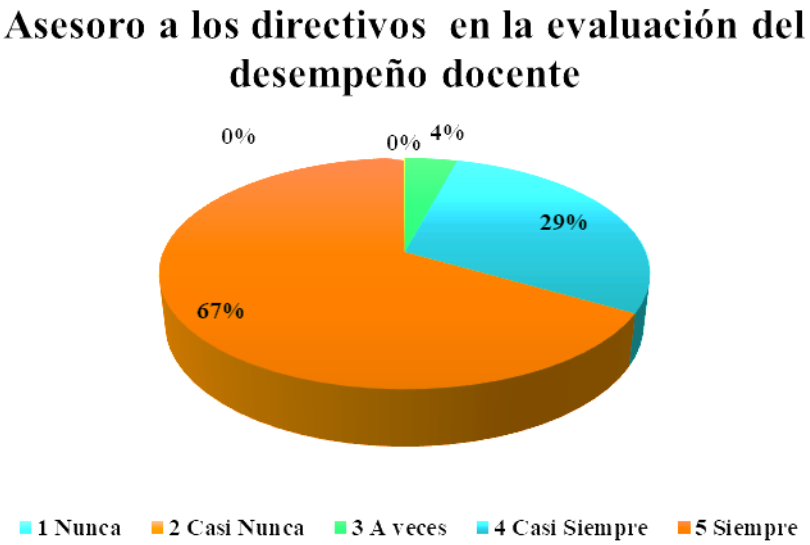
Los datos indican que el 100% de los supervisores asegura brindar retroalimentación oportuna y constructiva basada en los hallazgos de evaluación y monitoreo. Específicamente, el 50% (12 supervisores) realiza esta práctica de manera habitual (casi siempre), mientras que un 42% (10 supervisores) la ejecuta con rigor constante (siempre). Aunque un mínimo del 8% (2 supervisores) reporta hacerlo solo a veces.

TABLA 61:ASESORO A LOS DIRECTIVOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Asesoro a los directivos en la evaluación del desempeño docente			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	1	4%
4	Casi Siempre	7	29%
5	Siempre	16	67%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 60:ASESORO A LOS DIRECTIVOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

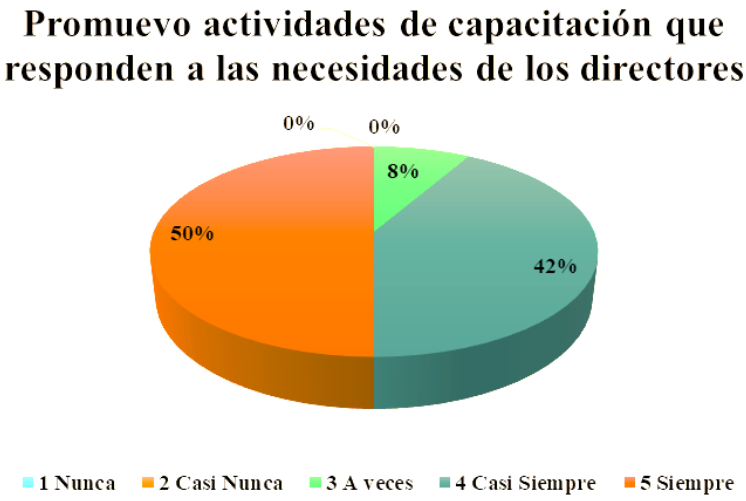
El 96% de los supervisores encuestados confirma brindar asesoría a los directores para la evaluación del desempeño docente, con una mayoría contundente del 67% (16 supervisores) que manifiesta que siempre lo hace y casi siempre el 29% (7 supervisores). Solo un 4% (1 supervisor) reporta que esta asesoría ocurre únicamente a veces.

TABLA 62: PROMUEVO ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN QUE RESPONDEN A LAS NECESIDADES DE LOS DIRECTORES

Promuevo actividades de capacitación que responden a las necesidades de los directores			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	2	8%
4	Casi Siempre	10	42%
5	Siempre	12	50%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 61:PROMUEVO ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN QUE RESPONDEN A LAS NECESIDADES DE LOS DIRECTORES



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

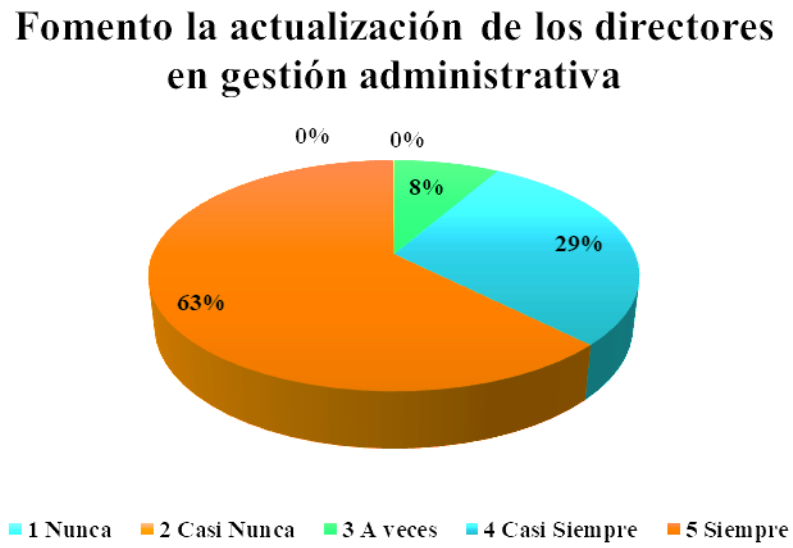
El análisis de la gráfica refleja un compromiso sustancial con el desarrollo profesional, ya que el 92% de los supervisores promueve actividades de capacitación alineadas con las necesidades de los directores. Los datos muestran una distribución de cumplimiento mayoritaria: un 50% (12 supervisores) lo hace siempre y un 42% (10 supervisores) casi siempre. Únicamente un 8% (2 supervisores) reporta realizarlo a veces.

TABLA 63:FOMENTO LA ACTUALIZACIÓN DE LOS DIRECTORES EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Fomento la actualización de los directores en gestión administrativa			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	2	8%
4	Casi Siempre	7	29%
5	Siempre	15	63%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 62:FOMENTO LA ACTUALIZACIÓN DE LOS DIRECTORES EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

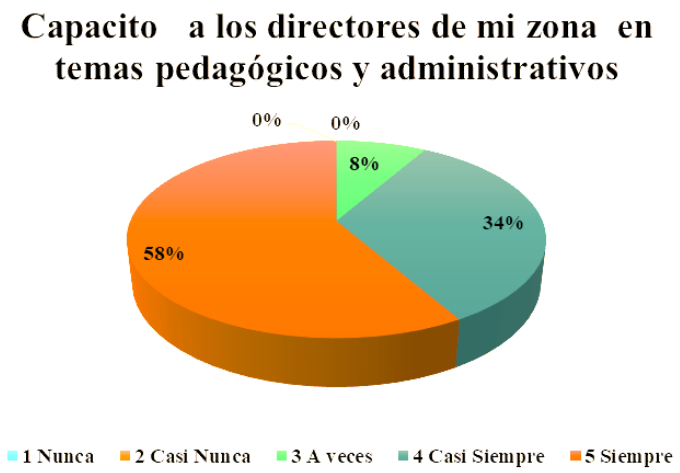
Se observa que solo un reducido 8% (2 supervisores) reporta realizar esta función a veces; mientras que el 92% de los supervisores fomenta activamente la actualización de los directores en materia de gestión administrativa. Esta labor de formación se distribuye con una tendencia positiva, donde el 63% (15 supervisores) cumple con esta función de manera constante (siempre) y el 29% (7 supervisores) lo hace con alta frecuencia (casi siempre).

TABLA 64:CAPACITO A LOS DIRECTORES DE MI ZONA EN TEMAS PEDAGÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS

Capacito a los directores de mi zona en temas pedagógicos y administrativos			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	2	8%
4	Casi Siempre	8	34%
5	Siempre	14	58%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 63: CAPACITO A LOS DIRECTORES DE MI ZONA EN TEMAS PEDAGÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

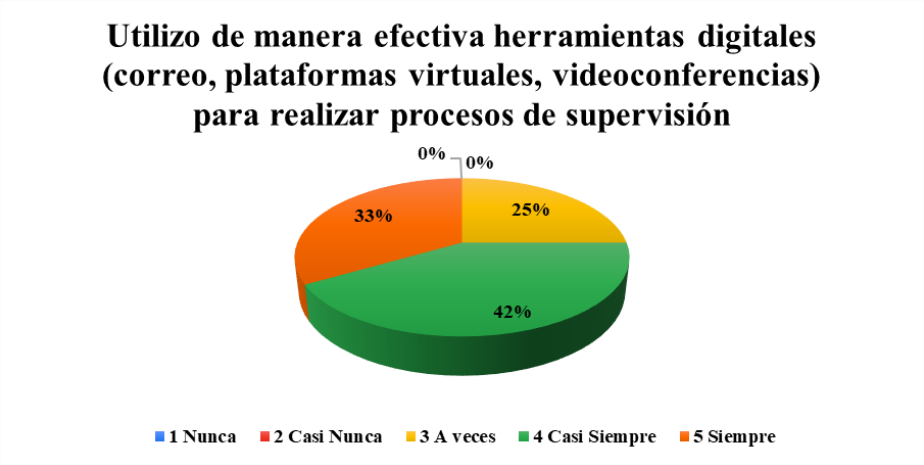
Los datos muestran que el 92% de los supervisores asegura capacitar a los directores en temas pedagógicos y administrativos. Estadísticamente, el 58% (14 supervisores) realiza siempre esta labor, mientras que el 34% (8 supervisores) lo hace con alta frecuencia casi siempre. El restante 8% (2 supervisores) reporta hacerlo solo a veces.

TABLA 65: UTILIZO DE MANERA EFECTIVA HERRAMIENTAS DIGITALES PARA REALIZAR PROCESOS DE SUPERVISIÓN

Utilizo de manera efectiva herramientas digitales (correo, plataformas virtuales, videoconferencias) para realizar procesos de supervisión			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	6	25%
4	Casi Siempre	10	42%
5	Siempre	8	33%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 64: UTILIZO DE MANERA EFECTIVA HERRAMIENTAS DIGITALES PARA REALIZAR PROCESOS DE SUPERVISIÓN



Fuente: Encuesta aplicada a directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

El análisis de la gráfica evidencia una adopción tecnológica significativa en la supervisión regional de Panamá Oeste, donde el 75% de los supervisores utiliza herramientas digitales con alta frecuencia para optimizar sus procesos. Estadísticamente, el 42% (10 supervisores) emplea casi siempre estos recursos y un 33% (8 supervisores) lo hace siempre, sin embargo, persiste un 25% (6 supervisores) que solo a veces integra la tecnología.

TABLA 66:MANTENGO UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y RESPETUOSA CON LOS DIRECTORES

Mantengo una comunicación asertiva y respetuosa con los directores			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	0	0%
4	Casi Siempre	2	8%
5	Siempre	22	92%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 65: MANTENGO UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y RESPETUOSA CON LOS DIRECTORES



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

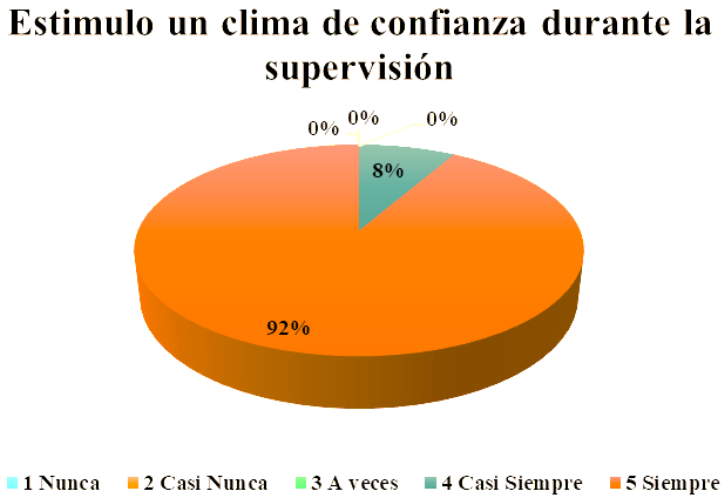
El análisis de la gráfica confirma un liderazgo relacional impecable en Panamá Oeste, donde el 100% de los supervisores mantiene una comunicación asertiva y respetuosa con los directores. La solidez de este indicador es contundente: el 92% (22 supervisores) lo cumple de forma permanente (siempre) y el 8% (2 supervisores) con alta regularidad (casi siempre).

TABLA 67: ESTIMULO UN CLIMA DE CONFIANZA DURANTE LA SUPERVISIÓN

Estimulo un clima de confianza durante la supervisión			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	0	0%
4	Casi Siempre	2	8%
5	Siempre	22	92%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 66: ESTIMULO UN CLIMA DE CONFIANZA DURANTE LA SUPERVISIÓN



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

El 100% de los supervisores manifiesta estimular un clima de confianza durante sus intervenciones, lo cual es determinante para facilitar procesos de cambio y mejora institucional. Estadísticamente, esta práctica se ejerce con una consistencia excepcional: un 92% (22 supervisores) afirma hacerlo siempre y el 8% (2 supervisores) restante casi siempre. La ausencia de valoraciones negativas ratifica que los supervisores estimulan confianza en sus intervenciones.

TABLA 68: RECONOZCO LOS LOGROS DE GESTIÓN ALCANZADOS POR LOS DIRECTORES.

Reconozco los logros de gestión alcanzados por los directores			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	1	4%
4	Casi Siempre	2	8%
5	Siempre	21	88%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 67: RECONOZCO LOS LOGROS DE GESTIÓN ALCANZADOS POR LOS DIRECTORES



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

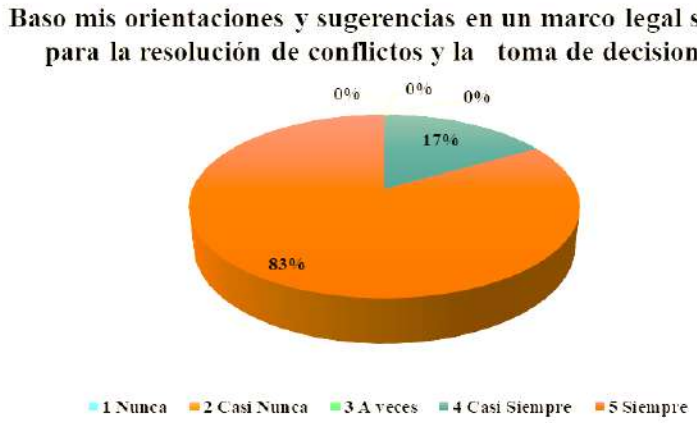
El 96% de los supervisores reconoce formalmente los logros alcanzados por los directores. Estadísticamente, esta práctica de reconocimiento se ejerce con una contundencia notable: un 88% (21 supervisores) afirma realizarla siempre, mientras que un 8% (2 supervisores) lo hace con alta regularidad (casi siempre). Únicamente un 4% (1 supervisor) reporta hacerlo solo a veces.

TABLA 69: BASO MIS ORIENTACIONES Y SUGERENCIAS EN UN MARCO LEGAL SÓLIDO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y LA TOMA DE DECISIONES

Baso mis orientaciones y sugerencias en un marco legal sólido para la resolución de conflictos y la toma de decisiones			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	0	0%
4	Casi Siempre	4	17%
5	Siempre	20	83%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 68: BASO MIS ORIENTACIONES Y SUGERENCIAS EN UN MARCO LEGAL SÓLIDO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

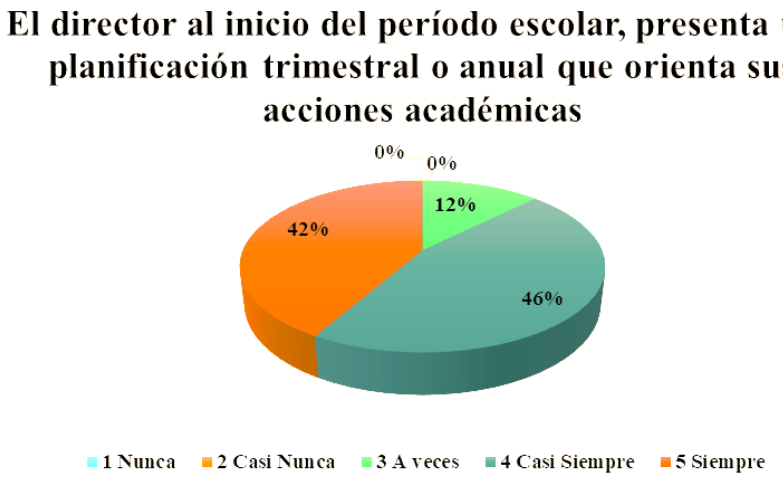
El análisis de la gráfica refleja un sólido cumplimiento normativo en la supervisión de Panamá Oeste, donde el 100% de los supervisores fundamentan sus orientaciones en un marco legal para la resolución de conflictos y toma de decisiones. Estadísticamente, el 83% (20 supervisores) realiza siempre esta práctica, mientras que el 17% (4 supervisores) lo hace con alta regularidad casi siempre.

TABLA 70:EL DIRECTOR AL INICIO DEL PERÍODO ESCOLAR PRESENTA UNA PLANIFICACIÓN TRIMESTRAL O ANUAL QUE ORIENTA SUS ACCIONES ACADÉMICAS

El director al inicio del período escolar presenta una planificación trimestral o anual que orienta sus acciones académicas			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	3	13%
4	Casi Siempre	11	46%
5	Siempre	10	42%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 69:EL DIRECTOR AL INICIO DEL PERÍODO ESCOLAR PRESENTA UNA PLANIFICACIÓN TRIMESTRAL O ANUAL QUE ORIENTA SUS ACCIONES ACADÉMICAS



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

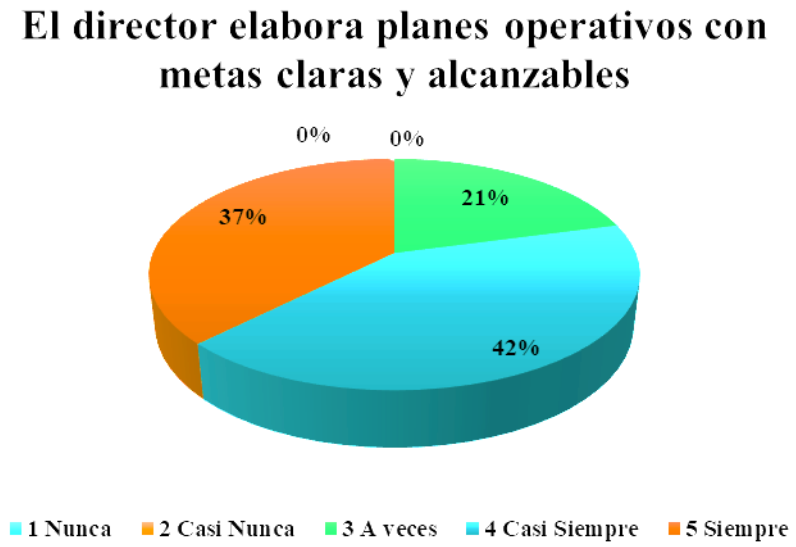
El análisis estadístico muestra un alto nivel de cumplimiento en la gestión de planificación escolar, donde el 88% de los supervisores reporta que el director presenta formalmente su planificación trimestral o anual al inicio del periodo. Los datos revelan una ejecución mayoritariamente consistente, con un 46% (11 supervisores) que lo percibe casi siempre y un 42% (10 supervisores) que indica que ocurre siempre. No obstante, persiste un 12% (3 supervisores) que sitúa este cumplimiento en la categoría a veces.

TABLA 71: EL DIRECTOR ELABORA PLANES OPERATIVOS CON METAS CLARAS Y ALCANZABLES

El director elabora planes operativos con metas claras y alcanzables			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	5	21%
4	Casi Siempre	10	42%
5	Siempre	9	38%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 70: EL DIRECTOR ELABORA PLANES OPERATIVOS CON METAS CLARAS Y ALCANZABLES



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

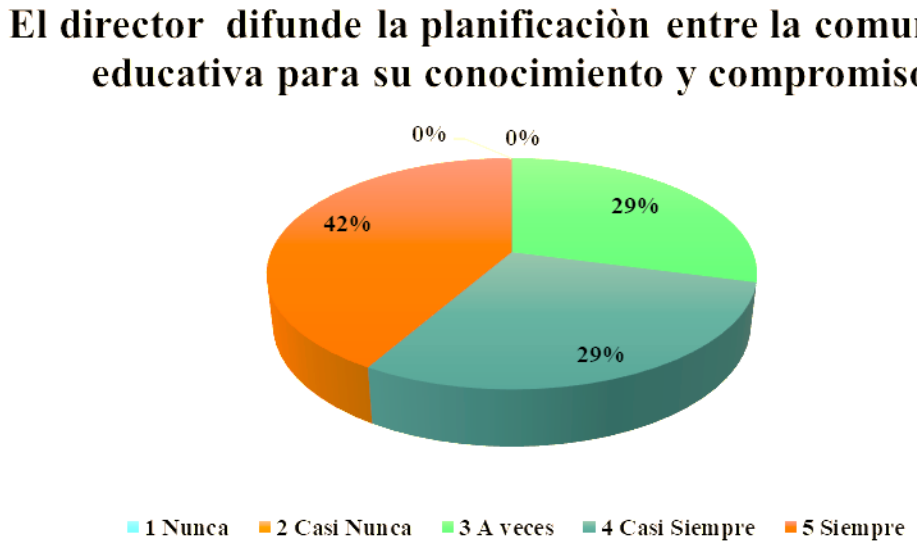
Se revela una tendencia positiva en la planificación con un 80% de los directores que elaboran planes operativos con metas claras y alcanzables. Según la percepción de los supervisores, esta competencia se manifiesta de forma recurrente: un 42% (10 supervisores) indica que ocurre casi siempre y un 38% (9 supervisores) afirma que sucede siempre, sin embargo, un 21% (5 supervisores) señala que esta elaboración solo se da a veces.

TABLA 72:EL DIRECTOR DIFUNDE LA PLANIFICACIÓN ENTRE LA COMUNIDAD EDUCATIVA PARA SU CONOCIMIENTO Y COMPROMISO

El director difunde la planificación entre la comunidad educativa para su conocimiento y compromiso			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	7	29%
4	Casi Siempre	7	29%
5	Siempre	10	42%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 71:EL DIRECTOR DIFUNDE LA PLANIFICACIÓN ENTRE LA COMUNIDAD EDUCATIVA PARA SU CONOCIMIENTO Y COMPROMISO



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

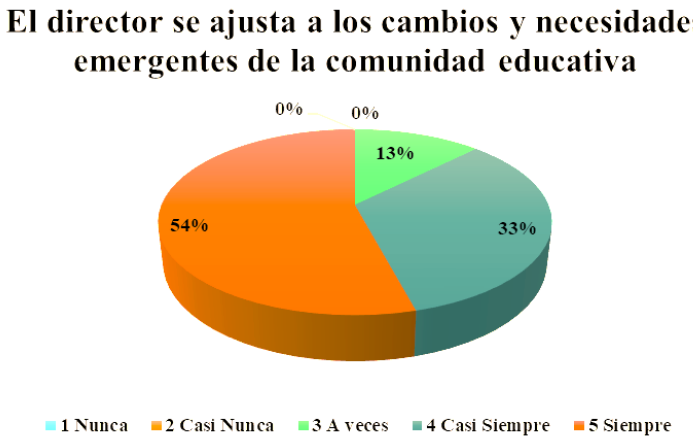
Los datos indican que el 71% de los supervisores valida que los directores difunden la planificación institucional entre la comunidad educativa para fomentar su conocimiento y compromiso. Esta práctica de socialización se desglosa con una tendencia positiva: el 42% (10 supervisores) afirma que ocurre siempre, mientras que un 29% (7 supervisores) lo reporta como casi siempre y otro 29% (7 supervisores) indica que sucede a veces.

TABLA 73: EL DIRECTOR SE AJUSTA A LOS CAMBIOS Y NECESIDADES EMERGENTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

El director se ajusta a los cambios y necesidades emergentes de la comunidad educativa			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	3	13%
4	Casi Siempre	8	33%
5	Siempre	13	54%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 72: EL DIRECTOR SE AJUSTA A LOS CAMBIOS Y NECESIDADES EMERGENTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

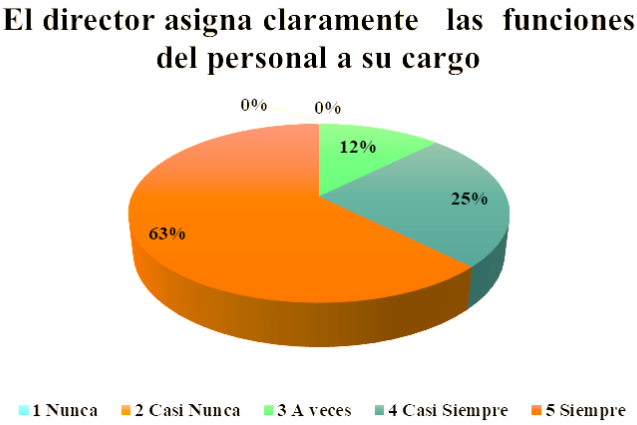
El análisis estadístico de la gráfica muestra que el 54% de los supervisores considera que el director siempre se ajusta a los cambios y necesidades emergentes de la comunidad educativa, mientras que un 33% opina que lo hace casi siempre. Por su parte, un 13% manifiesta que el director a veces logra adaptarse a dichas demandas. No se registraron respuestas en las categorías nunca ni casi nunca, ambas con 0%. Estos resultados reflejan una alta percepción positiva (87%) sobre la capacidad de adaptación de los directores ante los retos y transformaciones del entorno educativo.

TABLA 74: EL DIRECTOR ASIGNA CLARAMENTE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL A SU CARGO

El director asigna claramente las funciones del personal a su cargo			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	3	13%
4	Casi Siempre	6	25%
5	Siempre	15	63%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 73: EL DIRECTOR ASIGNA CLARAMENTE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL A SU CARGO



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

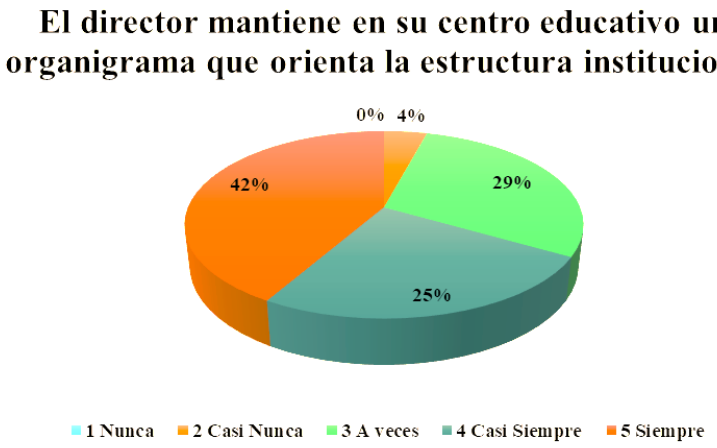
El análisis estadístico de la gráfica revela que el 63% de los encuestados considera que el director siempre asigna claramente las funciones del personal a su cargo, mientras que un 25% opina que lo hace casi siempre. Un 13% manifiesta que el director a veces define dichas funciones con claridad, y no se registraron respuestas en las categorías nunca ni casi nunca (ambas con 0%). Estos resultados evidencian una percepción mayoritariamente positiva (88%) sobre la claridad en la asignación de funciones por parte de los directores.

TABLA 75: EL DIRECTOR MANTIENE EN SU CENTRO EDUCATIVO UN ORGANIGRAMA QUE ORIENTA LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

El director mantiene en su centro educativo un organigrama que orienta la estructura institucional			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	1	4%
3	A veces	7	29%
4	Casi Siempre	6	25%
5	Siempre	10	42%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 74:EL DIRECTOR MANTIENE EN SU CENTRO EDUCATIVO UN ORGANIGRAMA QUE ORIENTA LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

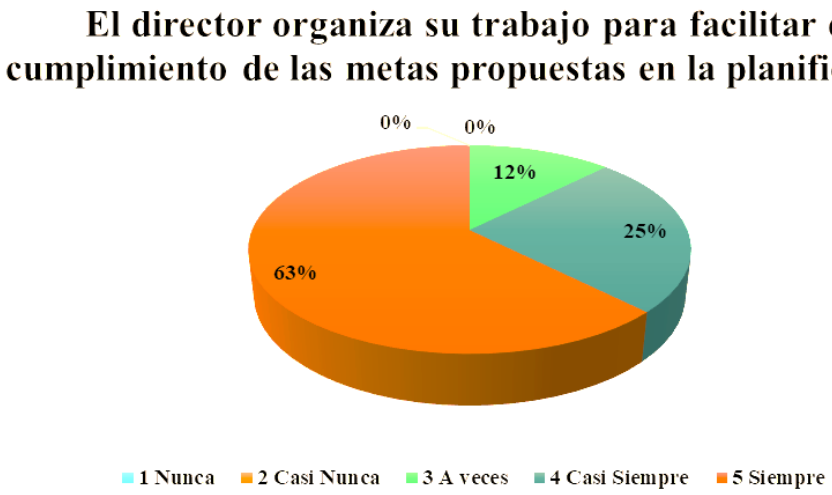
El análisis estadístico de la gráfica muestra que el 42% de los encuestados considera que el director siempre mantiene en su centro educativo un organigrama que orienta la estructura institucional, mientras que un 25% opina que lo hace casi siempre. Por otro lado, un 29% señala que a veces se cumple con esta práctica y un 4% indica que casi nunca se mantiene dicho organigrama; no se registraron respuestas en la categoría nunca. En conjunto, un 67% de los participantes percibe una gestión estructurada y organizada en los centros educativos.

TABLA 76: EL DIRECTOR ORGANIZA SU TRABAJO PARA FACILITAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS PROPUESTAS EN LA PLANIFICACIÓN

El director organiza su trabajo para facilitar el cumplimiento de las metas propuestas en la planificación			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	3	13%
4	Casi Siempre	6	25%
5	Siempre	15	63%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 75:EL DIRECTOR ORGANIZA SU TRABAJO PARA FACILITAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS PROPUESTAS EN LA PLANIFICACIÓN



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

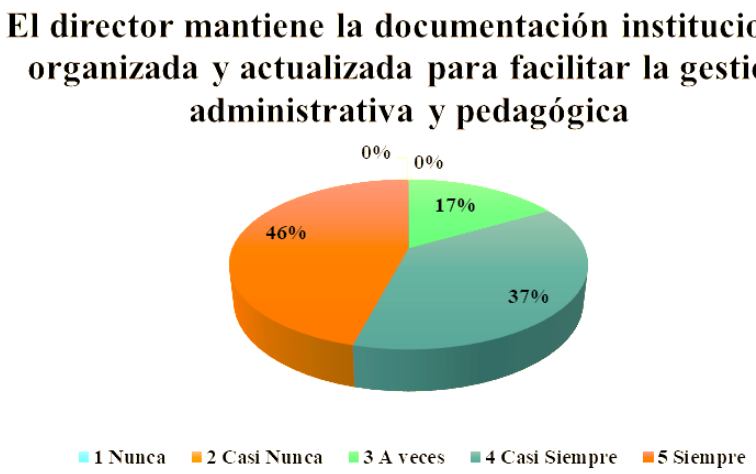
Se evidencia que el 63% de los encuestados considera que el director siempre organiza su trabajo para facilitar el cumplimiento de las metas propuestas en la planificación, mientras que un 25% señala que lo hace casi siempre. Un 13% manifiesta que el director a veces cumple con esta función, y no se registraron respuestas en las categorías nunca ni casi nunca (ambas con 0%). En conjunto, el 88% de los participantes percibe una gestión directiva organizada y orientada al logro de los objetivos institucionales.

TABLA 77: EL DIRECTOR MANTIENE LA DOCUMENTACIÓN INSTITUCIONAL ORGANIZADA Y ACTUALIZADA PARA FACILITAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA

El director mantiene la documentación institucional organizada y actualizada para facilitar la gestión administrativa y pedagógica			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	4	17%
4	Casi Siempre	9	38%
5	Siempre	11	46%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 76: EL DIRECTOR MANTIENE LA DOCUMENTACIÓN INSTITUCIONAL ORGANIZADA Y ACTUALIZADA PARA FACILITAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

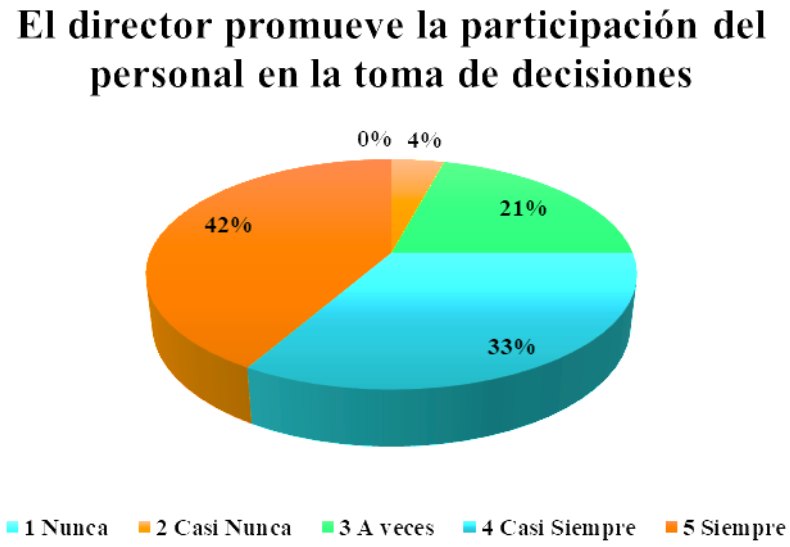
Se confirma una gestión administrativa robusta, donde el 84% de los directores mantiene la documentación institucional organizada y actualizada. Los datos revelan que el 46% (11 supervisores) confirman que los directores cumplen siempre con esta función, mientras que el 38% (9 supervisores) manifiestan que casi siempre y solo un 17% (4 supervisores) reportan que los directores lo realizan a veces, lo que ratifica que la gran mayoría de los centros educativos cuenta con un soporte documental sólido.

Tabla 78: EL DIRECTOR PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA TOMA DE DECISIONES

El director promueve la participación del personal en la toma de decisiones			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	1	4%
3	A veces	5	21%
4	Casi Siempre	8	33%
5	Siempre	10	42%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 77: EL DIRECTOR PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

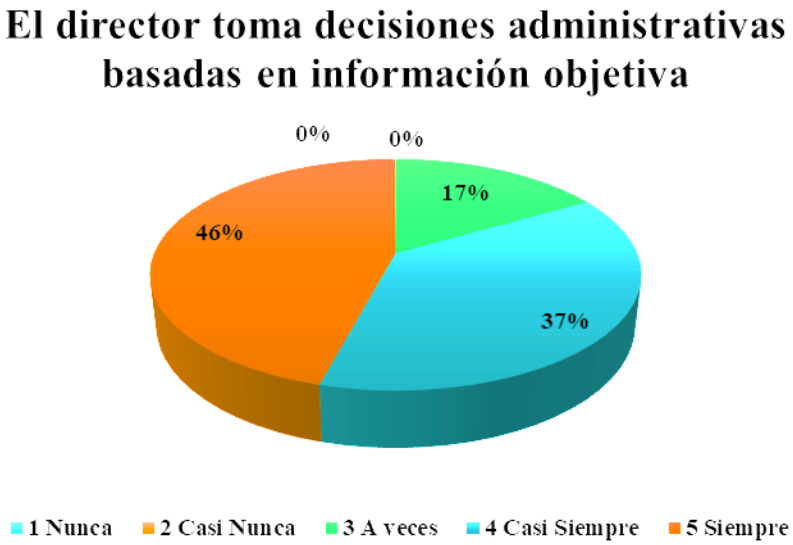
La gráfica muestra que el 42% de los encuestados considera que el director siempre promueve la participación del personal en la toma de decisiones, mientras que un 33% indica que lo hace casi siempre. Un 21% señala que el director a veces fomenta esta participación, y un 4% afirma que casi nunca lo hace; no se registraron respuestas en la categoría nunca. En conjunto, el 75% de los participantes percibe una gestión directiva participativa, orientada al trabajo colaborativo y al consenso institucional, aunque un 25% refleja áreas de mejora en la inclusión del personal en los procesos de decisión.

TABLA 79: EL DIRECTOR TOMA DECISIONES ADMINISTRATIVAS BASADAS EN INFORMACIÓN OBJETIVA

El director toma decisiones administrativas basadas en información objetiva			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	4	17%
4	Casi Siempre	9	38%
5	Siempre	11	46%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 78:EL DIRECTOR TOMA DECISIONES ADMINISTRATIVAS BASADAS EN INFORMACIÓN OBJETIVA



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

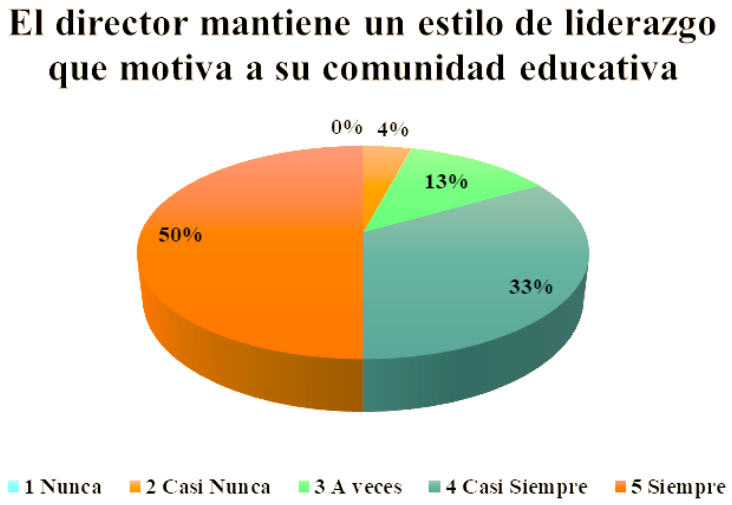
La gráfica muestra que el 46% de los supervisores considera que el director siempre toma decisiones administrativas basadas en información objetiva, mientras que un 38% opina que lo hace casi siempre**.** Un 17% señala que el director a veces fundamenta sus decisiones en datos verificables, y no se registraron respuestas en las categorías nunca ni casi nunca. En conjunto, el 84% de los participantes percibe una gestión directiva sustentada en información objetiva.

TABLA 80: EL DIRECTOR MANTIENE UN ESTILO DE LIDERAZGO QUE MOTIVA A SU COMUNIDAD EDUCATIVA

El director mantiene un estilo de liderazgo que motiva a su comunidad educativa			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	1	4%
3	A veces	3	13%
4	Casi Siempre	8	33%
5	Siempre	12	50%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 79: EL DIRECTOR MANTIENE UN ESTILO DE LIDERAZGO QUE MOTIVA A SU COMUNIDAD EDUCATIVA



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

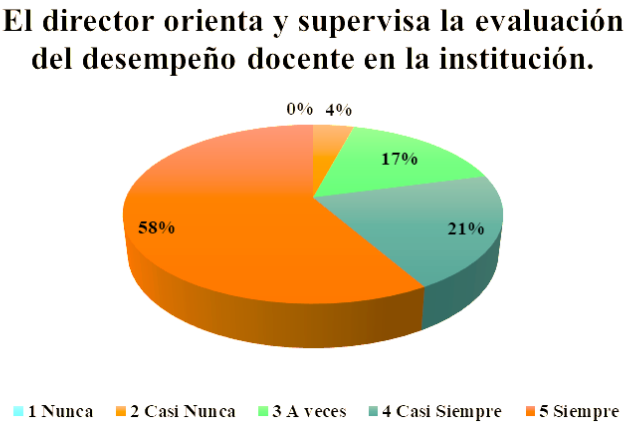
El análisis estadístico de la gráfica confirma un liderazgo inspirador en la región, donde el 83% de los directores mantienen un estilo que motiva efectivamente a su comunidad educativa. Los datos reflejan una ejecución sólida: el 50% de los supervisores expresan que los directores lo hacen siempre y el 33% casi siempre. El 17% restante se distribuye entre quienes lo hacen a veces (13%) o casi nunca (4%).

TABLA 81: EL DIRECTOR ORIENTA Y SUPERVISA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN

El director orienta y supervisa la evaluación del desempeño docente en la institución.			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	1	4%
3	A veces	4	17%
4	Casi Siempre	5	21%
5	Siempre	14	58%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 80: EL DIRECTOR ORIENTA Y SUPERVISA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

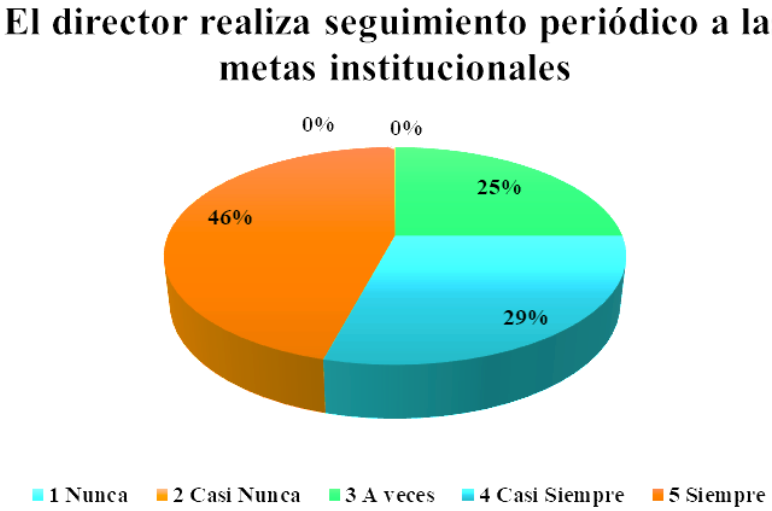
La gráfica evidencia que el 58% de los supervisores considera que el director siempre orienta y supervisa la evaluación del desempeño docente en la institución, mientras que un 21% afirma que lo hace casi siempre. Un 17% señala que el director a veces cumple con esta función, y un 4% indica que casi nunca lo hace; no se registraron respuestas en la categoría nunca. En conjunto, el 79% de los supervisores percibe una gestión directiva comprometida con el seguimiento y mejora del desempeño docente.

TABLA 82:EL DIRECTOR REALIZA SEGUIMIENTO PERIÓDICO A LAS METAS INSTITUCIONALES

El director realiza seguimiento periódico a las metas institucionales			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	6	25%
4	Casi Siempre	7	29%
5	Siempre	11	46%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 81:EL DIRECTOR REALIZA SEGUIMIENTO PERIÓDICO A LAS METAS INSTITUCIONALES



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

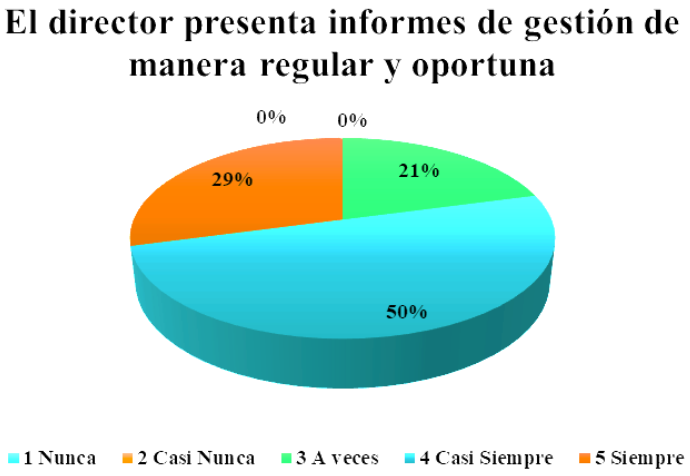
El 75% de los directores realiza un seguimiento periódico a las metas institucionales, según lo expresado por los supervisores. La distribución de los datos refleja un compromiso mayoritariamente sólido: el 46% de los supervisores confirma que los directores ejecutan siempre este seguimiento y el 29% expresan que casi siempre los directores cumplen con esta labor, aunque un 25% reporta que solo a veces los directores dan seguimiento a las metas institucionales.

TABLA 83:EL DIRECTOR PRESENTA INFORMES DE GESTIÓN DE MANERA REGULAR Y OPORTUNA

El director presenta informes de gestión de manera regular y oportuna			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	5	21%
4	Casi Siempre	12	50%
5	Siempre	7	29%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

***G*RÁFICA 82:EL DIRECTOR PRESENTA INFORMES DE GESTIÓN DE MANERA REGULAR Y OPORTUNA**



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

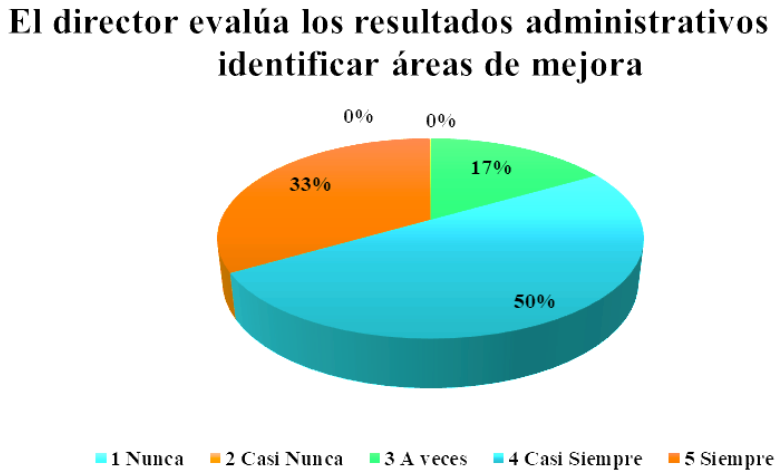
Los resultados evidencian una valoración mayoritariamente positiva sobre la presentación de informes de gestión por parte del director. En conjunto, el 79 % de los encuestados señala que los informes se presentan con frecuencia (50 % casi siempre y 29 % siempre), lo que refleja un cumplimiento regular y oportuno de esta función administrativa. Un 21 % indica que esto ocurre solo a veces, lo cual sugiere oportunidades de mejora en la sistematicidad del proceso. No se registran respuestas en las categorías nunca ni casi nunca, lo que confirma que la presentación de informes es una práctica instalada en la gestión directiva.

TABLA 84:EL DIRECTOR EVALÚA LOS RESULTADOS ADMINISTRATIVOS PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE MEJORA

El director evalúa los resultados administrativos para identificar áreas de mejora			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	4	17%
4	Casi Siempre	12	50%
5	Siempre	8	33%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 83:EL DIRECTOR EVALÚA LOS RESULTADOS ADMINISTRATIVOS PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE MEJORA



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

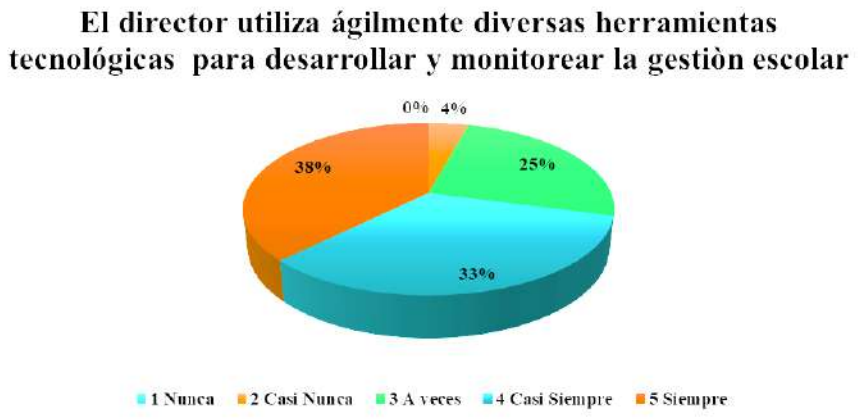
Los resultados indican una alta frecuencia en la evaluación de los resultados administrativos por parte del director para identificar áreas de mejora. En efecto, el 83 % de los encuestados afirma que esta práctica se realiza de manera sistemática (50 % casi siempre y 33 % siempre), lo que evidencia una gestión orientada al análisis y a la mejora continua. No obstante, un 17 % señala que dicha evaluación se efectúa solo a veces, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la regularidad y formalización de este proceso. Cabe destacar que, no se registran respuestas en las categorías nunca ni casi nunca, lo cual confirma que la evaluación administrativa es una práctica presente en la gestión directiva.

TABLA 85:EL DIRECTOR UTILIZA ÁGILMENTE DIVERSAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA DESARROLLAR Y MONITOREAR LA GESTIÓN ESCOLAR

El director utiliza ágilmente diversas herramientas tecnológicas para desarrollar y monitorear la gestión escolar			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	1	4%
3	A veces	6	25%
4	Casi Siempre	8	33%
5	Siempre	9	38%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 84:EL DIRECTOR UTILIZA ÁGILMENTE DIVERSAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA DESARROLLAR Y MONITOREAR LA GESTIÓN ESCOLAR



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

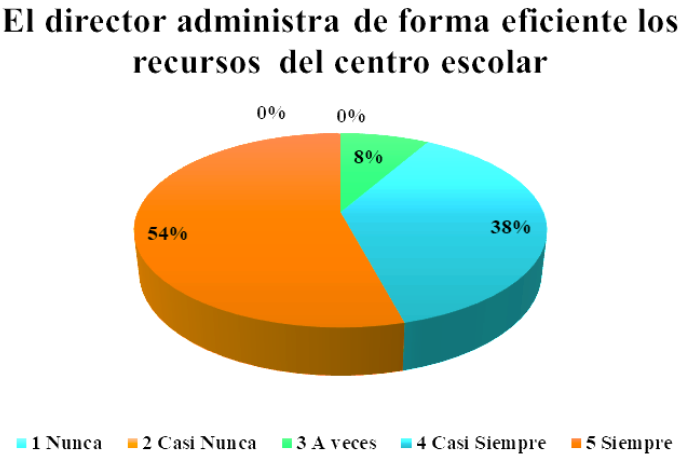
Los resultados muestran una tendencia favorable en el uso de herramientas tecnológicas por parte del director para el desarrollo y monitoreo de la gestión escolar. En conjunto, el 71 % de los encuestados considera que estas herramientas se utilizan con alta frecuencia (38 % siempre y 33 % casi siempre). Sin embargo, un 25 % indica que su uso se realiza solo a veces y un 4 % “casi nunca, lo que revela la existencia de brechas en la adopción o en el dominio de estas herramientas. Aunque no se registran respuestas en la categoría “nunca”, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer la capacitación y la sistematicidad en el uso de tecnologías para consolidar una gestión escolar más eficiente e innovadora.

TABLA 86: EL DIRECTOR ADMINISTRA DE FORMA EFICIENTE LOS RECURSOS DEL CENTRO ESCOLAR

El director administra de forma eficiente los recursos del centro escolar			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	2	8%
4	Casi Siempre	9	38%
5	Siempre	13	54%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 85:EL DIRECTOR ADMINISTRA DE FORMA EFICIENTE LOS RECURSOS DEL CENTRO ESCOLAR



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

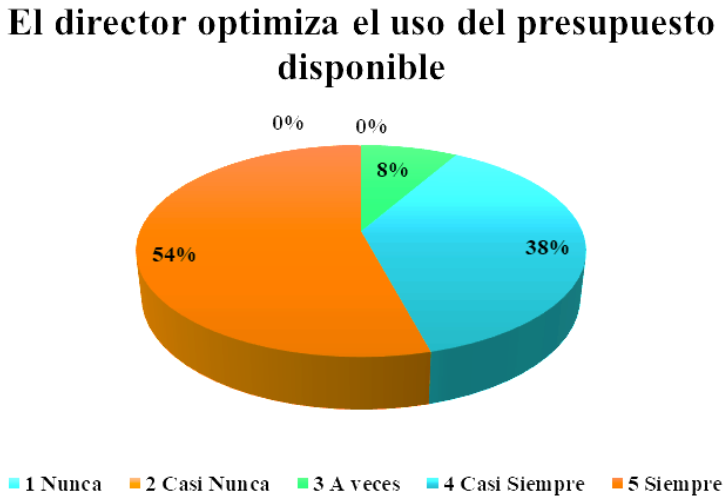
Los datos reflejan una percepción altamente positiva sobre la eficiencia del director en la administración de los recursos del centro escolar. En efecto, el 92 % de los encuestados manifiesta que esta labor se realiza de forma consistente (54 % siempre y 38 % casi siempre), lo que evidencia una gestión eficaz orientada al uso responsable y óptimo de los recursos institucionales. Solo un 8 % considera que dicha administración se efectúa a veces, sin registrarse respuestas en las categorías nunca, ni casi nunca.

TABLA 87:EL DIRECTOR OPTIMIZA EL USO DEL PRESUPUESTO DISPONIBLE

El director optimiza el uso del presupuesto disponible			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	2	8%
4	Casi Siempre	9	38%
5	Siempre	13	54%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 86:EL DIRECTOR OPTIMIZA EL USO DEL PRESUPUESTO DISPONIBLE



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

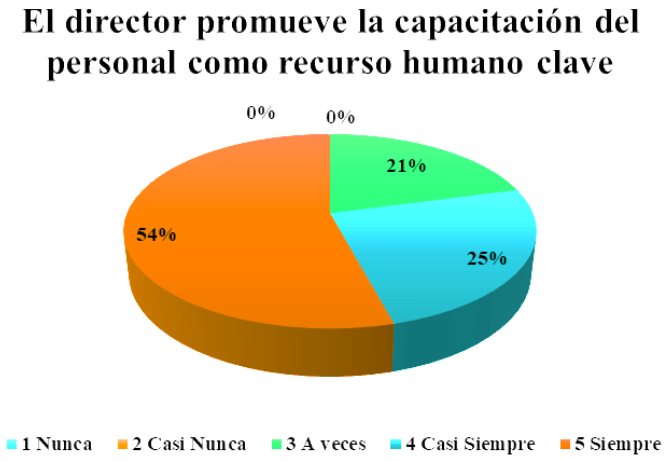
Los resultados evidencian una evaluación muy favorable sobre la capacidad del director para optimizar el uso del presupuesto disponible. En conjunto, el 92 % de los encuestados afirma que esta gestión se realiza de manera constante y eficiente (54 % siempre y 38 % casi siempre), lo que refleja una administración financiera responsable y orientada al logro de los objetivos institucionales. Únicamente un 8 % señala que esta optimización ocurre a veces, sin registrarse respuestas en las categorías nunca, ni casi nunca. En términos generales, los datos confirman un alto nivel de efectividad en la gestión presupuestaria, con escasos márgenes de mejora percibidos por los supervisores.

TABLA 88:EL DIRECTOR PROMUEVE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL COMO RECURSO HUMANO CLAVE

El director promueve la capacitación del personal como recurso humano clave			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	5	21%
4	Casi Siempre	6	25%
5	Siempre	13	54%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 87: EL DIRECTOR PROMUEVE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL COMO RECURSO HUMANO CLAVE



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

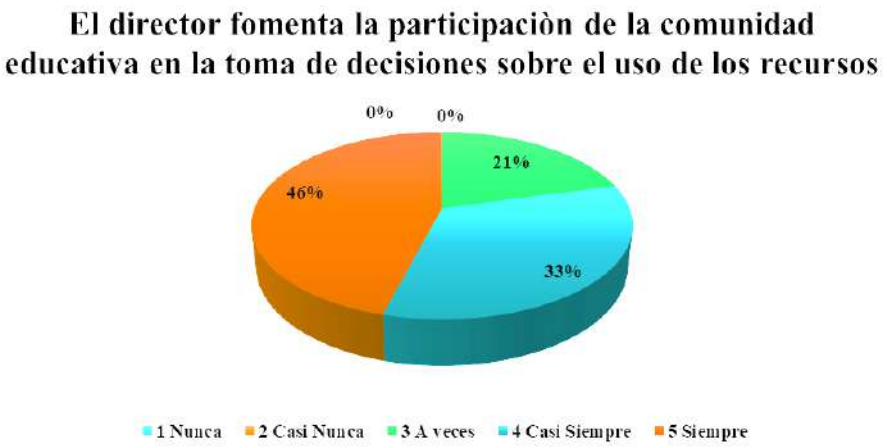
En conjunto, el 79 % de los encuestados considera que esta acción se desarrolla de manera frecuente (54 % siempre y 25 % casi siempre), lo que refleja una gestión directiva comprometida con el fortalecimiento de las competencias del personal. No obstante, un 21 % señala que dicha práctica se realiza solo a veces, lo que sugiere la necesidad de reforzar la sistematicidad y ampliar las oportunidades formativas. No se registran respuestas en las categorías nunca, ni casi nunca, confirmando que la capacitación es una práctica presente, aunque susceptible de mayor consolidación.

TABLA 89:EL DIRECTOR FOMENTA LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES SOBRE EL USO DE LOS RECURSOS

El director fomenta la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones sobre el uso de los recursos			
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	A veces	5	21%
4	Casi Siempre	8	33%
5	Siempre	11	46%

Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

GRÁFICA 88:EL DIRECTOR FOMENTA LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES SOBRE EL USO DE LOS RECURSOS



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores regionales titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste en la República de Panamá, octubre de 2025.

El 79 % de los encuestados considera que esta práctica se realiza de forma frecuente (46 % siempre y 33 % casi siempre), lo que refleja una gestión con enfoque participativo y corresponsable. No obstante, un 21 % señala que dicha participación se fomenta solo a veces, lo que indica la necesidad de fortalecer mecanismos de consulta y espacios formales de participación. No se registran respuestas en las categorías nunca ni casi nunca, evidenciando que la inclusión de la comunidad en las decisiones es una práctica instaurada, aunque con posibilidades de mayor consolidación.

CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5 Capítulo 5: Discusión de los Resultados

5.1. Análisis y Discusión de los Resultados

El análisis de la relación de la supervisión educativa en la gestión administrativa de los directores titulares de centros oficiales de Panamá Oeste revela un escenario en el que, a partir de los resultados de las encuestas de octubre de 2025, se presentan áreas de mejora y se discuten a continuación los hallazgos más significativos.

5.1.1. Dimensión: Gestión Administrativa del Director

Los resultados evidencian una alta consolidación de las competencias administrativas en los directivos. En los indicadores asociados a planificación (Tablas 7 y 8), el 97% y el 94% respectivamente se ubican en los niveles siempre y casi siempre, lo que confirma una práctica sistemática orientada al establecimiento de metas claras y planificación anticipada.

De igual manera, la difusión institucional (Tabla 9, 95%), la capacidad de ajuste ante cambios (Tabla 10, 97%) y la organización del trabajo (Tabla 13, 97%) reflejan una gestión estratégica coherente y flexible. Estos resultados permiten inferir que el liderazgo directivo en Panamá Oeste se caracteriza por una cultura organizacional estructurada, con claridad en funciones (96%) y respaldo documental sólido (99%).

En relación con la toma de decisiones, el 99% manifiesta fundamentarlas en información objetiva (Tabla 16), lo que evidencia un enfoque técnico racional en la administración escolar. Asimismo, la promoción de la participación en la toma de decisiones alcanza el 96%, consolidando un modelo de liderazgo participativo.

La evaluación, monitoreo y rendición de cuentas presentan niveles superiores al 90% (Tablas 18–21), indicando que los directores no solo planifican, sino que ejecutan procesos de seguimiento sistemático, fortaleciendo la mejora continua institucional.

En el ámbito financiero, los resultados son particularmente robustos:

- El 99% administra recursos con eficiencia y transparencia (Tabla 23).
- El 97% optimiza el presupuesto disponible (Tabla 24).

Estos datos posicionan la dimensión administrativa como una fortaleza estructural del sistema directivo en la región estudiada.

No obstante, aunque la integración tecnológica es alta (93%), aún persiste un margen del 7% con uso limitado, lo cual representa un área susceptible de fortalecimiento.

En atención a los resultados obtenidos, el liderazgo directivo en Panamá Oeste muestra un perfil altamente competente en planificación, organización, control y administración de recursos, alineado con principios de eficiencia, transparencia y participación.

5.1.2. Dimensión: Supervisión Educativa

A diferencia de la autopercepción directiva, la evaluación del desempeño supervisor revela resultados más heterogéneos.

5.1.3. Fortalezas de la Supervisión

Se identifican como principales fortalezas:

- Comunicación asertiva y respetuosa (93%)
- Clima de confianza (90%)
- Fundamentación legal en orientaciones (87%)
- Reconocimiento de logros (85%)

Estos indicadores reflejan una supervisión con sólidas competencias interpersonales y respaldo normativo.

Asimismo, entre el 70% y 76% de los directores validan que reciben retroalimentación específica, sugerencias prácticas y asesoría técnica, lo que evidencia un acompañamiento funcional.

5.1.4. Debilidades en la Supervisión

No obstante, emergen brechas significativas en aspectos estructurales:

- Solo el 58% confirma que el supervisor presenta planificación anual o trimestral (Tabla 29).
- El 47% considera que recibe capacitación constante (Tabla 41).
- El 72% valida el uso de indicadores objetivos, dejando un 28% que percibe debilidades.
- El 67% confirma seguimiento sistemático, con un 33% que identifica inconsistencias.

Esto apunta a que la supervisión requiere fortalecimiento en:

- Sistematización de la planificación.
- Seguimiento técnico con indicadores uniformes.
- Capacitación pedagógica y administrativa constante.
- Uso estratégico de herramientas digitales (solo 62% de validación plena).

La dimensión más crítica se concentra en la función capacitadora y formativa del supervisor, donde más de la mitad de los directores percibe irregularidad o ausencia formativa.

Desde una perspectiva sistémica, se observa que el liderazgo directivo supera en consistencia metodológica al acompañamiento supervisor en variables estratégicas como planificación, formación continua y seguimiento objetivo.

En contraste, la supervisión mantiene fortalezas en clima organizacional y comunicación.

Los hallazgos permiten afirmar que el modelo de gestión escolar en Panamá Oeste presenta:

- Alta consolidación administrativa interna
- Cultura organizacional estructurada

- Rendición de cuentas fortalecida

5.1.5. Liderazgo participativo y transparente

Sin embargo, la brecha identificada sugiere que el sistema opera con directivos altamente competentes, pero con una supervisión que, aunque sólida en lo relacional, necesita mayor estructuración técnica.

5.2. Conclusiones

Los directores perciben el acompañamiento del supervisor como moderadamente efectivo, especialmente en los aspectos relacionales (comunicación asertiva 93%, clima de confianza 90% y reconocimiento de logros 85%). Sin embargo, en dimensiones estratégicas como planificación formal (58%), capacitación constante (47%) y seguimiento sistemático (67%), la percepción disminuye considerablemente. Esto indica que el acompañamiento es valorado en su dimensión interpersonal, pero presenta debilidades en su impacto técnico administrativo.

En relación con el fortalecimiento de la planificación, el control y la evaluación de la gestión escolar, los resultados evidencian una incidencia parcial del acompañamiento supervisor. Mientras los directores muestran niveles superiores al 90% en planificación institucional, toma de decisiones objetivas y monitoreo de metas, la supervisión no alcanza niveles equivalentes de sistematicidad en planificación anual, uso uniforme de indicadores y seguimiento estructurado. Por tanto, el fortalecimiento observable parece depender más de la competencia directiva que de un modelo supervisor plenamente consolidado.

El análisis comparativo sugiere la existencia de una relación positiva moderada, mas no robusta, entre las dimensiones de la supervisión educativa y la calidad de la gestión administrativa. Las instituciones donde se percibe mayor claridad en objetivos, retroalimentación específica y uso de indicadores objetivos tienden a reflejar prácticas administrativas más consolidadas. No obstante, la alta calidad en la gestión directiva (≥90% en la mayoría de los indicadores) frente a

niveles más heterogéneos en supervisión (entre 58% y 76% en aspectos técnicos) indica que la gestión administrativa mantiene autonomía relativa respecto al acompañamiento supervisor.

Los datos revelan que no existe evidencia contundente de una guía de supervisión plenamente estandarizada y orientada estratégicamente al fortalecimiento de la gestión administrativa. Aunque el 92% de los supervisores declara presentar planificación y el 100% afirma realizar visitas frecuentes, la percepción de los directores muestra inconsistencias en planificación estructurada, formación continua y seguimiento técnico, lo que sugiere variabilidad en la aplicación del proceso supervisor.

Se identifica una brecha significativa entre la autopercepción de los supervisores y la percepción de los directores. Mientras los supervisores reportan niveles cercanos al 100% en planificación, retroalimentación y seguimiento, los directores ubican estos mismos indicadores en rangos entre 58% y 76%. Esta divergencia estadística evidencia una posible debilidad en la coherencia operacional o en los mecanismos de evaluación del impacto del acompañamiento.

Los hallazgos permiten concluir que la gestión administrativa de los directores en Panamá Oeste se encuentra altamente consolidada, caracterizada por planificación estratégica, transparencia financiera y monitoreo sistemático. Sin embargo, la supervisión educativa requiere evolucionar hacia un modelo más estructurado, técnico y formativo, con protocolos claramente definidos, indicadores homogéneos y programas permanentes de actualización directiva que contribuyan efectivamente a elevar la calidad del liderazgo escolar.

5.3. Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos, se recomienda diseñar e implementar un protocolo formal y estandarizado de supervisión educativa orientado específicamente al fortalecimiento de la gestión administrativa directiva. La institucionalización de este procedimiento permitirá garantizar coherencia metodológica en el acompañamiento de la práctica supervisora.

Se sugiere fortalecer la dimensión técnica del acompañamiento supervisor, resulta necesario que la supervisión trascienda el acompañamiento administrativo tradicional y adopte un enfoque estratégico basado en análisis de datos, evaluación de resultados y asesoría especializada en planificación institucional, gestión financiera y control de metas.

Implementar un sistema de seguimiento digital integrado que permita registrar visitas, acuerdos, metas institucionales y avances periódicos. La digitalización de los procesos fortalecerá la transparencia, la trazabilidad y la evaluación objetiva del impacto del acompañamiento, favoreciendo una cultura organizacional sustentada en evidencia y rendición de cuentas.

Establecer un programa permanente de formación tanto para directores como para supervisores, enfocado en gestión administrativa innovadora, liderazgo pedagógico, normativa vigente y transformación digital. Este programa debe ser sistemático y evaluado periódicamente, de manera que garantice actualización continua y reducción de brechas técnicas detectadas en la investigación.

Desarrollar indicadores regionales de calidad del desempeño supervisor, que permitan medir el cumplimiento de la planificación, la efectividad de la retroalimentación brindada y el impacto del acompañamiento en la mejora institucional. La evaluación periódica basada en criterios objetivos contribuirá a fortalecer la correlación entre supervisión educativa y calidad de gestión administrativa.

5.4.Relación con otras investigaciones

Con el propósito de contextualizar los hallazgos obtenidos en la presente investigación, resulta pertinente establecer su vinculación con estudios previos desarrollados en el ámbito de la supervisión educativa y la gestión administrativa escolar. Este contraste permite identificar coincidencias, divergencias y aportes significativos, contribuyendo a fortalecer la validez interpretativa de los resultados en el contexto establecido.

5.4.1. La Planificación Estratégica como Base de la Gestión

Un primer hallazgo relevante es la convergencia casi absoluta en la dimensión de planificación. Los directores reportan en un 97% (67% siempre y 30% casi siempre) la entrega oportuna de sus planes anuales y trimestrales, dato que es validado por el 100% de los supervisores, quienes confirman la recepción de dichos instrumentos (Gráfica 5). Esta sintonía porcentual demuestra que, en términos de Lowe (2022), existe una base técnica sólida donde se revisan presupuestos y se planifican proyectos de forma estandarizada. Sin embargo, la investigación sugiere que esta alta eficacia es meramente operativa; mientras el supervisor se asegura de que el documento exista, el director lo entrega como un requisito de cumplimiento legal. No obstante, existe una brecha operativa: aunque planifican, un porcentaje menor logra una ejecución perfecta. Aquí cobra relevancia la postura de Mogollón (2004), quien sostiene que la supervisión debe actuar como un proceso gerencial que reduzca la brecha entre la gestión deseada (el plan) y la gestión real.

5.4.2. La Brecha de la Retroalimentación Formativa

Al contrastar los ítems de acompañamiento, surge la primera divergencia crítica. El 88% de los supervisores afirma brindar siempre una retroalimentación específica y técnica, mientras que solo el 72% de los directores siente que estas sugerencias realmente fortalecen su gestión (Ítems 5 y 6). Esta diferencia de 18 puntos porcentuales indica un cortocircuito en la comunicación técnica.

Desde la perspectiva de Mendoza (2024), este fenómeno ocurre cuando la supervisión se ancla en modelos jerárquicos rígidos. El supervisor considera que ha cumplido al señalar la falla, pero el director percibe la observación como una instrucción administrativa y no como un proceso de acompañamiento reflexivo. Esta divergencia sustenta la necesidad de que el protocolo de supervisión propuesto por esta tesis se enfoque en la calidad del diálogo y no solo en el acto de observar.

5.4.3. Efectividad en el Control y la Evaluación de la Gestión

En cuanto a las funciones de control y evaluación, los resultados muestran una divergencia técnica que merece análisis. Mientras los supervisores reportan un cumplimiento del 100% en la revisión de informes y el seguimiento sistemático (Ítem 10), un sector de los directores encuestados percibe que este control es más fiscalizador que formativo. La brecha del 16% identificada en la retroalimentación específica sugiere que el acompañamiento en la evaluación del desempeño docente y administrativo (Ítem 12) es sentido por el director como una auditoría de resultados y no como una asesoría para la mejora.

Este hallazgo se discute bajo la óptica de Fonseca y Silva (2024), quienes postulan que la correlación entre supervisión y rendimiento es casi total. No obstante, la efectividad percibida por los directores de Panamá Oeste se ve condicionada por la profundidad de la devolución técnica. Si el supervisor no ofrece sugerencias prácticas y aplicables (Ítem 6), el control pierde su valor pedagógico. La discusión permite inferir que, para fortalecer la gestión, el supervisor debe transitar hacia el rol de agente de transformación propuesto por Bernal y Marín (2024), donde la evaluación sirva para diagnosticar y corregir en conjunto, y no solo para señalar el incumplimiento.

5.4.4. Integración de la Gestión: Transparencia y Participación

Al analizar la efectividad del acompañamiento en el fortalecimiento integral de la gestión, la Gráfica 44 actúa como divergente. El 21% de frecuencia irregular (a veces) en la participación comunitaria sobre el uso de recursos, reportado por los supervisores, contrasta con la autopercepción de eficiencia de los directores.

Triangulando este hallazgo con la dimensión de Gestión de Recursos, se deduce que la supervisión ha sido efectiva para fortalecer el control contable, pero ha descuidado la evaluación de la gestión participativa. La teoría de Alarcón y Bermúdez (2025) es contundente: la efectividad administrativa es proporcional a la apertura social. Por tanto, el acompañamiento actual en Panamá Oeste es percibido como efectivo en lo técnico burocrático, pero requiere ser fortalecido en el liderazgo socio-comunitario y en la transparencia hacia todos los actores de la comunidad educativa.

5.4.5. Correlación entre Supervisión y Rendimiento Administrativo

Este fenómeno se sustenta en la investigación de Fonseca y Silva (2024), quienes identificaron una correlación casi perfecta entre la supervisión y el rendimiento laboral.

En los centros de Panamá Oeste, la alta frecuencia en la entrega de informes y planes operativos sugiere que la presencia del supervisor o la expectativa de su gestión actúa como un catalizador de la eficiencia. Como señalan Bernal y Marín (2024), el supervisor moderno es un agente de transformación que vincula las políticas nacionales con la realidad local, permitiendo que el director titular no solo administre, sino que lidere cambios.

5.4.6. Participación Comunitaria y Toma de Decisiones

Un hallazgo relevante es que el 21% de los supervisores encuestados señala que la participación de la comunidad en la toma de decisiones sobre recursos ocurre solo a veces. Al discutir este dato bajo la óptica de Alarcón y Bermúdez (2025), se entiende que existe una vinculación directa entre la gestión administrativa y la participación comunitaria.

El fortalecimiento de la gestión no debe ser solo interno; el supervisor debe orientar al director para que este mejore sus mecanismos de consulta, transformando la escuela en un ente participativo, tal como sugiere el enfoque de Gestión Participativa mencionado en la literatura.

Este análisis demuestra que la supervisión educativa efectiva es, en efecto, el pilar que sostiene y fortalece la gestión administrativa de los directores titulares, garantizando no solo el orden burocrático, sino la calidad del servicio educativo.

5.4.7. Capacitación y Gestión Tecnológica

Si bien los directores presentan una planificación sólida, el 64% de ellos reconoce dificultades en el dominio de herramientas digitales para la gestión (Ítem 16). Esta percepción es validada por los supervisores, quienes identifican la brecha tecnológica como un factor que limita la modernización administrativa.

Al contrastar estos datos con la teoría de Puche y Peña (2025), se evidencia que la supervisión actual en Panamá Oeste cumple con la función de control, pero aún no se consolida como un agente de cambio tecnológico. La correlación sugiere que, a menor acompañamiento en TIC por parte del supervisor, existe una gestión administrativa más lenta y dependiente de procesos manuales. Como sostienen Bernal y Marín (2024), el supervisor debe evolucionar hacia un rol de diseñador de capacitación para que el director pueda optimizar su labor mediante el uso de información objetiva y digitalizada.

5.4.8. Dirección, Liderazgo y Toma de Decisiones

En cuanto al impacto de la supervisión en la Dirección y el Liderazgo, los resultados muestran una percepción positiva en cuanto a la motivación institucional (Ítem 31). No obstante, la efectividad del liderazgo se ve condicionada por la calidad de la retroalimentación recibida. La investigación detectó una brecha de 16 puntos porcentuales en la retroalimentación específica: los supervisores aseguran brindarla en un 88%, pero solo el 72% de los directores siente que estas sugerencias fortalecen su toma de decisiones.

Esta divergencia es fundamental para entender la correlación objeto de este estudio. Según Mendoza (2024), cuando el supervisor mantiene un modelo jerárquico rígido, el director tiende a tomar decisiones basadas en la evitación de sanciones y no en la innovación. La triangulación indica que un liderazgo directivo fortalecido requiere una supervisión que sea, en palabras de Saldaña (2024), un proceso de consulta y reflexión grupal, permitiendo que el director se sienta empoderado para dirigir con autonomía y visión estratégica.

5.4.9. Gestión de Recursos y Transparencia Participativa

Finalmente, al analizar la Gestión de Recursos, se observa la contradicción más aguda del estudio. Aunque el 85% de los directores se percibe como administrador eficiente (Ítem 37), la Gráfica 44 revela que el 21% de los supervisores califica como irregular (a veces) la participación de la comunidad en la toma de decisiones financieras.

Esta triangulación demuestra una correlación directa entre el tipo de supervisión y la transparencia administrativa. Si el supervisor se limita a revisar facturas y presupuestos (visión de Lowe, 2022), el director descuida la dimensión socio comunitaria. Sin embargo, al aplicar el enfoque de Alarcón y Bermúdez (2025), se concluye que el fortalecimiento administrativo es incompleto sin la gestión participativa. La discusión sugiere que la supervisión educativa debe actuar como el ente que exige y guía la apertura institucional, asegurando que el liderazgo del director titular no sea solo técnico, sino también democrático y transparente.

Los hallazgos confirman que para establecer una correlación estadística positiva y alta entre ambas variables, es imperativo que el supervisor regional fortalezca su función de acompañamiento. Solo así, la gestión administrativa del director titular pasará de ser un ejercicio de cumplimiento normativo a uno de excelencia gerencial y social, validando la hipótesis de que la supervisión es la herramienta clave para el empoderamiento directivo.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA

6 Capítulo 6: Propuesta

6.1.Título de la Propuesta

Guía de Acompañamiento Orientada a la Mejora Continua de la Gestión Administrativa de los Directores de Centros Educativos Oficiales de Panamá Oeste

6.2.Objetivos

6.2.1. Objetivo General

Diseñar e implementar una guía de acompañamiento estandarizado que permita al supervisor educativo guiar, monitorear, evaluar y orientar de manera sistemática la gestión administrativa que realiza el director de escuela, garantizando coherencia, calidad, transparencia y mejora continua en los centros educativos oficiales de la República de Panamá.

6.2.2. Objetivos Específicos

- Establecer lineamientos técnicos y operativos que estructuren el proceso de acompañamiento del supervisor en la planificación, organización, dirección y control institucional.
- Diseñar instrumentos estandarizados de monitoreo y evaluación basados en indicadores objetivos para valorar la calidad de la gestión administrativa directiva.
- Implementar un sistema de seguimiento y retroalimentación continua que permita fortalecer la toma de decisiones y la mejora institucional basada en evidencias.

6.3.Justificación

Los resultados de la investigación evidenciaron que, aunque la gestión administrativa de los directores presenta altos niveles de consolidación en planificación, organización, control y manejo financiero, persisten debilidades en la sistematización del acompañamiento supervisor. Se identificó una brecha entre la autopercepción supervisora

y la percepción directiva respecto a la planificación estructurada, seguimiento técnico y capacitación constante.

Ante esta realidad, se hace necesaria la creación de una Guía de Acompañamiento que unifique criterios y garantice un acompañamiento técnico formativo alineado con estándares de calidad. Este instrumento fortalecerá la coherencia metodológica, la rendición de cuentas y la cultura organizacional orientada a resultados.

6.4.Descripción de la Propuesta

La presente propuesta plantea un modelo sistemático de supervisión y mejora de la gestión administrativa en el ámbito escolar, estructurado en cinco fases interrelacionadas que permiten organizar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a los procesos institucionales de manera integral, estructuradas de la siguiente manera:

1. **Fase de Planificación**
   - Revisión del Plan Operativo Anual (POA).
   - Validación de metas institucionales.
   - Establecimiento de indicadores de desempeño.
   - Definición de cronograma de supervisión trimestral.
2. **Fase de Organización**
   - Verificación de la estructura funcional.
   - Revisión de distribución de responsabilidades.
   - Evaluación del manejo documental y administrativo.
3. **Fase de Dirección**
   - Observación del liderazgo directivo.
   - Evaluación de la toma de decisiones basada en datos.

- Análisis del clima organizacional.

4. **Fase de Control y Evaluación**

   - Análisis de indicadores académicos y administrativos.
   - Revisión de ejecución presupuestaria.
   - Seguimiento de compromisos establecidos.
   - Informe técnico con recomendaciones y plan de mejora.

5. **Herramientas de Seguimiento**

- Cada fase contará con listas de cotejo, matrices de evaluación y actas digitales de seguimiento.

6.5.Actividades

A continuación, se presentan las actividades a realizar, su tiempo de ejecución y el recurso humano responsable.

6.6.Recursos

En la fase de implementación del protocolo de supervisión administrativa, los recursos humanos, materiales y financieros constituyen el soporte fundamental para garantizar su ejecución efectiva y sostenible. La adecuada planificación y asignación de estos recursos garantizan la viabilidad del protocolo y fortalecen la calidad del proceso de supervisión institucional.

6.6.1. Recursos Humanos

- ✓ Supervisores educativos.
- ✓ Directores titulares.
- ✓ Asesoría Legal
- ✓ Departamentos de FECE, Ingeniería y Arquitectura, Recursos Humanos, Estadística, entre otros.

N°	Actividad	Tiempo de ejecución	Responsable
1	Socialización del protocolo con supervisores y directores	1.ª semana del 1.º mes	Dirección Regional de Educación
2	Capacitación en uso de instrumentos de evaluación	2.ª y 3.ª semana del 1.er mes	Coordinador de Supervisión
3	Aplicación piloto en centros educativos seleccionados	2° Mes	Supervisores asignados directores de centros piloto
4	Visitas técnicas estructuradas	Cada mes	Supervisores de zona
5	Elaboración de informes con retroalimentación específica	Una semana posterior a cada visita técnica	Supervisor responsable
6	Evaluación semestral del impacto del protocolo	6° y 12°mes	Dirección Regional Directores de centros Supervisores

6.6.2. Recursos Materiales

- ✓ Manual impreso y digital del protocolo.
- ✓ Instrumentos de evaluación estandarizados.
- ✓ Plataforma digital de seguimiento.
- ✓ Equipos tecnológicos (computadoras, tabletas).

6.6.3. Recursos Financieros

- ✓ Capacitación y actualización profesional.
- ✓ Impresión y digitalización de materiales.

- ✓ Desarrollo o adecuación de plataforma digital.
- ✓ Gastos logísticos de visitas técnicas.

6.7.Presupuesto Estimado

CUADRO 8: Presupuesto

Concepto	Monto estimado
Capacitación técnica	B/.2,500.00
Desarrollo de instrumentos digitales	B/.300.00
Impresión y materiales	B/.500.00
Logística de supervisión	B/.1800.00
Total, estimado	B/.5100.00

Fuente: Elaboración Propia. (El presupuesto puede ajustarse según disponibilidad regional.)

6.8.Evaluación de la Propuesta

Se utilizará un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) para medir impacto, sostenibilidad, pertinencia. La evaluación de la Guía se realizará mediante:

- ✓ Indicadores de cumplimiento del plan anual de supervisión.
- ✓ Nivel de satisfacción de los directores respecto al acompañamiento recibido.
- ✓ Mejora en indicadores administrativos (planificación, ejecución presupuestaria, cumplimiento de metas).

La implementación de la Guía de Acompañamiento de Supervisión permitirá transitar de un modelo predominantemente relacional hacia uno técnico formativo basado en evidencia, fortaleciendo la articulación entre supervisión y gestión directiva.

GUÍA DE ACOMPAÑAMIENTO Y MEJORA CONTINUA PARA LA

PRÁCTICA ADMINISTRATIVA EN EL ÁMBITO ESCOLAR

Marque con una "X" el criterio correspondiente

- **Inicial:** No cumple/Sin evidencia
- **En desarrollo:** Cumple parcialmente/Evidencia Débil
- **Satisfactorio:** Cumple/Evidencia clara y organizada
- **Destacado:** Cumple con excelencia /Evidencia proactiva

DIMENSIÓN I: PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

Indicadores	Inicial	En desarrollo	Satisfactorio	Destacado	Observación del Supervisor
1) Planifica y organiza el inicio del año escolar (necesidades de recursos, mantenimiento, seguimiento de la matrícula, identificación de estudiantes en riesgo social y necesidades educativas, etc.).					
2) La semana de organización escolar está cronometrada y ajustada con sus actividades de la semana					
3) Presenta oportunamente la organización escolar en el período correspondiente					
4) Mantiene actualizado el PIMCE en la plataforma institucional y evidencia su uso en las actas de reuniones.					
5) Entrega el estadístico inicial y final en tiempo establecido.					
6) Entrega a tiempo el presupuesto anual correspondiente y considera las necesidades reales y prioritarias.					
7) Solicita la necesidad de personal (aumentos, defunciones, jubilaciones docentes y administrativas) en el período y tiempo estipulados					
8) Maneja en tiempo oportuno sus necesidades de Recursos Humanos en la plataforma SAEP					

DIMENSIÓN II: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Indicadores	Inicial	En desarrollo	Satisfactorio	Destacado	Observación del Supervisor
1) Delega funciones administrativas de manera equitativa y eficiente.					
2) Conforma y mantiene activos los equipos de trabajo (comisiones) con evidencias de su funcionamiento y toma de decisiones.					
3) Mantiene actas mensuales de las reuniones establecidas con la comunidad educativa.					
4) Gestiona y prioriza solicitudes de evaluación de infraestructura y mantenimiento de equipos.					
5) Garantiza el funcionamiento continuo del comedor escolar (higiene, menú, tiempo de atención, compra de equipos)					

DIMENSIÓN III: CONTROL Y EVALUACIÓN

Indicadores	Inicial	En desarrollo	Satisfactorio	Destacado	Observación del Supervisor
1) Entrega mensualmente el Modelo C.					
2) Emplea el modelo C. Asistencia y calificaciones para tomar decisiones oportunas.					
3) Mantiene conciliaciones de los fondos del FECE y ejecuciones mensuales actualizadas.					
4) Mantiene al día las conciliaciones de depósito a la orden.					
5) Mantiene un mural de FECE y lo actualiza debidamente.					

Indicadores	Inicial	En desarrollo	Satisfactorio	Destacado	Observación del Supervisor
6) Presenta trimestralmente informes financieros a la comunidad educativa.					
7) Garantiza un archivo físico y digital organizado para la consulta de la comunidad educativa y entes fiscalizadores.					

DIMENSIÓN IV: GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS

Indicadores	Inicial	En desarrollo	Satisfactorio	Destacado	Observación del Supervisor
1) Administra adecuadamente la caja menuda (Bienestar y Matrícula).					
2) Ejecuta el presupuesto con transparencia y orden.					
3) Gestiona donaciones, apoyos institucionales o proyectos que fortalezcan las necesidades institucionales.					
4) Solicita partidas extraordinarias que según la necesidad del Centro Educativo					
5) Existen registros actualizados de ingresos y egresos del centro educativo.					
6) Asigna los recursos económicos de acuerdo con las prioridades educativas y administrativas.					
7) Registra debidamente los fondos económicos que sustentan la cuenta de Depósito a la Orden.					

DIMENSIÓN V: DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Indicadores	Inicial	En desarrollo	Satisfactorio	Destacado	Observación del Supervisor

1) Promueve la participación activa de la comunidad educativa.					
2) Promueve un ambiente de trabajo colaborativo que incentiva el compromiso del personal docente y administrativo.					
3) Mantiene gestión orientada a resultados y mejora continua.					
4) Mantiene una comunicación efectiva con docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia.					
5) Organiza y supervisa las actividades del personal para garantizar el cumplimiento de las funciones asignadas.					
6) Gestiona de manera adecuada los conflictos que se presentan dentro de la comunidad educativa.					
7) Sustenta la toma de decisiones institucionales en información técnica, evidencia objetiva y la normativa correspondiente.					
8) Fomenta y facilita la innovación educativa en su institución (uso de plataformas, aplicaciones, drives, formularios, entre otros) para dinamizar la gestión pedagógica y administrativa.					

Fortalezas de la Gestión:

_____
_____
_____
_____

_____

Áreas de Oportunidad:

_____
_____
_____
_____

_____

_____

Acuerdos:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____ _____

Firma del supervisor Firma del director

7 Referencias Bibliográficas

Alarcón Solórzano, R. Y., & Bermúdez Cevallos, L. D. (2025). Gestión administrativa y participación de la comunidad educativa. Unidad educativa Ernesto Velásquez Kuffo en el año 2023. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE., 8*(16). doi:org/10.56124/sapientiae.v8i16.002

Angulo García, K. E. (2022). Gestión de la innovación educativa: una pieza clave para alcanzar la calidad educativa. *Sapienza editorial.com, 3*(6). doi:https://doi.org/10.51798/sijis.v3i6.553

Barrero Ticona, J. E. (2022). *Apuntes sobre Metodologías de la Investigación Científica.*

Coronel Carvajal, C. (2022). Las variables y su operacionalización. *Revista Archivo Médico Camagüey*.

Espinoza,Freire, E. (2023). La enseñanza de las ciencias sociales mediante el método deductivo. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa, 2*(2), 8.

Gil Ruiz, N. (2025). Aspectos de la profesionalidad de la supervisión escolar, en la Nueva Escuela Mexicana. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 6*(1). doi:https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3346

Gorety Rodríguez, M. (2022). *Teorías y enfoques gerenciales y su aplicación al campo educativo.*

Goytortúa Coyol, C., Martínez García, M. D., & Sanjuan Merida, A. G. (2023). Proceso Administrativo en las Organizaciones. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún, 10*(19).

Gutiérrez Muñoz, I. I. (2022). *La Práctica del Proceso Administrativo.* México: Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V.

Kalbermatter, M. C., & Komyk, A. N. (2022). *Gestión estratégica de escuelas innovadoras. Sea un director exitoso.* Editorial Brujas.

Lobo, Uzcátegui, L. M., & Quintero, González, B. J. (2016). El Rol del Supervisor Escolar en Centros Educativos Rurales de un Municipio del Estado Mérida - Venezuela. 25.

Martínez Chaidez, E. Y. (2022). Características del perfil directivo escolar para potenciar la función. *Revista Formación Estratégica*.

Molina Montalvo, H. I., & Saldaña Salazar, B. (2023). Estrategias para un liderazgo efectivo. Evaluación de la gestión administrativa en un instituto de investigación. *Revista de El Colegio de San Luis, 13*(24). doi:https://doi.org/10.21696/rcsl132420231479

Ramírez Cardona , C., & Ramírez Salazar, M. d. (2016). *Fundamentos de la administracion.* Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.

Rodríguez Rodríguez, C., Breña Oré, J. L., & Esenarro Vargas , D. (2021). *Las variables en la Metodología de la Investigación Científica.* Editorial Científica 3Ciencias. doi:https://doi.org/10.17993/IngyTec.2021.78

Rosales Veítia, J., Camacho Guzmán, Y., & Cárdenas Llaja, J. (2022). Supervisión y acompañamiento pedagógico. Una propuesta para el mejoramiento del desempeño docente. *20*(2).

Salguero Barba, N., & García Salguero , C. (2018). Gestión Administrativa Eficiente.

Torres, I., De Quezada, M., Mclean, P., Ramírez, M., Miranda, D., De González, L., & Vásquez, N. (2019). La Supervsión Educativa en Panamá.

Vizcaíno, Zúñiga, P. I., Cedeño ,Cedeño , R. J., & Maldonado, Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7*(4), 40. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Andrade Mora, C. M., Monserrate Rocafuerte, W. R., & Arias Garcia, B. C. (2024). Pedagogía y administración institucional: retos y desafíos. *Sinergia Acadèmica , 7*(2).

Aprender a ser director/a : herramientas para el concurso y la formación de equipos directivos. (s.f.).

Araviche,Granadillo, A. R. (2021). El accionar educativo del supervisor circuital territorial una mirada desde la interdisciplinedad. *Revista Cientìfica Dominio de las Ciencias* , 20.

Balderas Sánchez , A., Cruz Navarro, C., Zapata Garay , N., & Salazar Mata , J. (2022). La validación por juicio de expertos como estrategia para medir la confiabilidad de un instrumento. *ECTZAPIC: Revista Académico-Científica, 8*(1).

Barba Miranda, L. C., & Delgado Vadivieso, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa. *Revista Científica de la Universidad Nacional de Loja., 25*(1).

Barba Miranda, L. C., & Delgado Vadivieso, K. E. (2021). Gestión escolary liderazgodel directivo: Aporte para la calidad educativa. *educare, 25*(1).

Bazurto Macías, Y. V., Lucio Pinargote, W. P., Flores Urbáez, M. J., & Bravo Giler, M. A. (2021). Metodología cualitativa para evaluar la relación entre la gestión administrativa y la gestión académica en instituciones de educación superior. *12*(1). doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i1.2910%20target=

Bellorín, D. (2024). Resignificación de las habilidades blandas en la formación de la integralidad del docente.

Bernal, d. H., & Marìn , Aparicio , J. I. (2024). Los retos de la supervisión educativa, ante las competencias del siglo XXI. *SABERES APUDEP, 7*(2). doi:https://doi.org/10.48204/j.saberes.v7n2.a5515

Blácido., R. I., Guerra, E. D., Ciriaco Reyes, N., Corimayhua Luque, O., & Urbina Olortegui, M. (2022). Métodos científicos y su aplicación en la investigación pedagógica. *evista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*

Bonet, Collazo, O., Mazot, Rangel , A., Casanova, Gonzàlez , M., & Cruz, Pèrez, N. R. (2023). Proyecto de investigación y tesis. Guía para su elaboración. *21*(1).

Brenes,Tortós, E., Álvarez, Ramírez, S., & Chavarría, Sánchez, K. (2023). La Gestión Administrativa en un centro educativo ndígena: Caso de Ujarrás. *Rev. Gestión de la Educación, V*, 22.

Calderón Sánchez, E. R., Cuenca Barrera, C. E., Chica Cordero, R. M., Sánchez Velásquez, B. E., Calderón Sánchez, B. R., & Obando León, F. A. (2023). *La educación en el Siglo XXI Desafíos y Oportunidades.* Centro de Investigación y Desarrollo.

Carballo , M. R., & Britos, Dejesùs , G. C. (2023). Gestión directiva en las dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria. . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 25.

Castro, Maldonado, J. J., Gómez. Macho, L. K., & Camargo, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *27*(75), 35. doi:https://doi.org/10.14483/22487638.19171

Cevallos Uve, G. E., Cedeño Hidalgo, E. R., Villarreal Cobeña, Á. W., & Alcívar Mera, A. O. (2024). Administración de Centros Educativos 4.0: Perspectivas y experiencias desde la formación tecnológica.

Chero Pacheco, D. R. (2022). El director como un líder transformador. *REBE. Revista Boliviana de Educación , 4*(6).

Cornejo, De La Rosa, H. (2022). La gestión administrativa en la calidad educativa de una institución educativa de Lima, 2022. Lima, Perù.

Corona Martínez, L., & Fonseca Hernández, M. (2023). Las hipótesis en el proyecto de investigación: ¿cuándo si, cuándo. *21*(1).

Coronel, Carvajal , C. (2023). Los objetivos de la investigación.

Cortès Arres, R., & Lorente, Lorente , À. (2021). La supervisión educativa en América Latina ante las Metas Educativas de 2021, propuestas por la OEI. *Revista Iberoamericana de Educación*, 10.

Durán González, R. E., Esbri Montoliu, M. À., & Vite Vega, A. (2022). Liderazgo femenino: experiencia de directoras de escuelas primarias de Panamá. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 5*(2).

(2019). *e Gestión Administrativa y su incidencia en la eficiencia interna del Centro Educativo Del Nivel Primario, Profesor Antonio Espaillat, Distrito Educativo 02 Del Municipio De Salcedo Regional 07, Periodo 2018-2019.*

Esbrí Montoliú, M. Á., & Durán González, R. E. (2023). "Liderazgo educativo: habilidades de los buenos directores de escuelas públicas en Panamá. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana, 25*(40). doi:https://doi.org/10.19053/01227238.16940

Espinoza Vásquez, G. E., & Chauca Vidal, F. A. (2025). Gestión administrativa del director y evaluación del clima organizacional. Institución educativa emblemática "Juan Guerrero Quimper". Lima. *Igobernanza, 8*(30). doi:https://doi.org/10.47865/igob.vol8.n30.2025.413

Fajardo, Pascagaza, E. (2019). La Supervisòn Educativa en el contexto de los sistemas educativos latinoamericanos. *Revista Signos* , 18.

Flores , L. A. (2019). La supervisión educativa. Incidencia en las políticas públicas. *Revista Franz Tamayo, 1*(2).

Flores Ramírez, Y., Reyes Escalante, A. Y., & Pendones Fernández, J. Á. (2025). Escuela de la gerencia científica. En A. Y. Reyes Escalante, & P. Calderón Márquez, *Epistemología de las ciencias administrativas: enfoques y reflexiones.* Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

Fonseca, Silva, L. J. (2024). Relación de la supervisión del director y el desempeño laboral docente en instituciones educativas. *Encuentro Educacional, 31*(2). doi:https://doi.org/10.5281/zenodo.10825896

Frades , S. E. (2019). La supervisión educativa como función principal de la inspección. Características y propósitos. 31.

Franco, J. L. (2020). *Modelo de supervisión educativa para dinamizar instituciones educativas.*

Galarza Ramírez , C. M., Parra Cerezo, G. A., Rosado Espinoza , J. D., & Acurio Acurio , M. P. (2023). Estrategias en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación educativa. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*.

Gamarra Huamattica, J. C. (2024). Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 8*(34). doi:https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.841

Garcés, G., Rodríguez Portugal, I., Muñoz, G., Uribe Morales, D., & Quintanilla, A. (2021). *Guía de Seguimiento al PIMCE en el Centro Educativo.* Ministerio de Educación , Dirección Nacional de Evaluación Educativa, Panamá.

Gejaño, Ramos, C. V., & Ruesta, Quiroz, R. G. (2023). La gestión administrativa en la escuela durante la reapertura postpandemia. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8.

Gómez Méndez, I. J. (2022). Cuadro Sinóptico.

Gòmez, Muñòz, M. N. (2022). Descentralización educativa. Competencias y función supervisora en países europeos altamente descentralizados. *Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España.*, 71. doi:https://doi.org/10.23824/ase.v0i37.753

Gonzàlez Rivera , P. E., & Domìnguez Saldìvar , A. (2024). Gestión Directiva e Innovación Educativa. La experienciade una escuela normal mexicana norestense. *Revista de Investigación Aplicada y Experiencias Educativas*(50). Obtenido de https://educacionyfuturo.com/article/view/7308/7855

Gonzàlez, Tejada , M. C. (2023). Autopercepción del director en los procesos de la Supervisión Educativa s. *Revista Transdisciplinaria del Saber , 5*, 16.

Guerrero, S. (2024). Preparaci´on de directores para la gesti´on educativa en el Municipio Libertador, Mèrida. *Revista Electr´onica Conocimiento Libre y Licenciamiento*, 11.

Guevara , A. N., Marquez, F. M., & Videla, R. I. (2021). La supervisión educativa: una mirada sobre los nuevos desafìos profesionales. 51.

Gvirtz, S., VAbregù, V., Larrondo, M., & Torrelles, M. (2021). Aprender a ser director/a : herramientas para el concurso y la formación de equipos directivos.

Harf, R., & Azzerboni, D. (2021). *Construcción de liderazgos en la gestión educativa: Un diálogo entre supervisores y directivos.* Novedades Educativas .

Hernández Barbosa, R., & García Martínez, Á. (2025). Competencias de los profesionales del siglo xxi: una mirada integral. *Academia y Virtualidad, 18*(2). doi:https://doi.org/10.18359/ravi.7587

Herrera Castrillo, C. J. (2024). Paradigma Positivista. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA, 12*(24). doi:https://doi.org/10.29057/icea.v12i24.12660

Jardon, E. (2023). La Inspección francesa de la clase al sistema educativo. *Revista Supervisión 21*, 16.

Jiménez Chavarría, G. (2025). Impacto de la Gestión Administrativa según el artículo 102 de la Ley General de la Administración Pública en la calidad educativa en las Escuelas Técnicas del Circuito 02, Dirección Regional de Guápiles. *RevistaAcadémicaElLabrador, 10*(2).

Jiménez González, K. (2024). Competencias profesionales para el ejercicio de la función supervisora. En W. Ruiz Chaves, & A. Solano Castro, *Supervisión educativa : estrategias para acompañar los procesos.* Costa Rica .

Jiménez,González, L. L. (2020). Impacto de la investigación cuantitativa en la actualidad. *Convergence Tech Revista Científica, 4*(1), 10.

León Morejón, Y. (2023). Las competencias de un profesional de la educación del siglo XXI.

León, Muñoz, J. N. (2019). La supervisión educativa y la formación profesional de docentes de educación básica. *Revista Electrònica Entrevista Acadèmica* , 9.

Lepeley, M. T. (2004). *Gestión y Calidad en Educación.Un Modelo de Evaluación.* Graw-Hill.

Lowe, B. (2022). *El liderazgo intermedio: herramientas para una gestión competente en las escuelas del siglo XXI.* Narcea Ediciones. doi:https://elibro.net/es/ereader/udelas/227085?

Lucendo Patiño, J. M., & Vàsquez Cano, E. (2020). *Modelos de Inspecciòn y Supervisiòn Educativa.* Sanz y Torres, S.L.

Lucero Tello, J. M., Hernández Dávila, C. A., Gavilanes López, W. L., & Ruiz López, P. M. (2023). Gestión escolar y calidad educativa. *Digital Publisher CEIT,, 9*(1). doi:doi.org/10.33386/593dp.2024.1-1.2266

Lundberg Jiménez, B. A. (2023). Evolución de la administración y la teoría administrativa.

Malqui Armas, A. Y. (2023). *Gestión Pedagógica y Gestión Administrativa en una institución educativa de la provincia de Pataz 2023.* Perú.

Mancebo, M. E., & Romero, M. (2021). Supervisión escolar y cambio educativo.Uruguay a la luz de la experienciainternacional (2005-2020). (113), 17. doi:10.29192/claeh.40.1.5

Martínez, Mollineda, C., & Hernández, Fernández , V. (2015). La Evaluación de la Supervisión Educativa en las Condiciones Actuales. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15.

Medina Moncayo, K. N., Salgado Silva, J. F., & Zuñiga Delgado, M. S. (2023). Liderazgo del directivo en la gestión escolar. *PROHOMINUM. Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 5*(4).

Medina, Romero, M. Á., Rojas, León, C. R., Bustamante, Hoces, W., Loaiza, Carrasco, R. M., Martel, Carranza , C. P., & Castillo, Acobo, R. Y. (2023). *Metodología de la investigación:*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. doi:https://doi.org/10.35622/inudi.b.080

Mendoza, Rudecindo , G. (2024). Supervisión educativa y formación continua: Revisión de estrategias metodológicas y perspectivas internacionales. *Sciencevolution*, 14.

Montero, Caicedo , L. L., & Pantevis, Suàrez , M. (2020). *Practicas pedagógicas una mirada interdisciplinar de la investigación educativa.* Bogotà, Colombia .

Montes, Iturrizaga , I., Sime, Poma, L., Salcedo, Lobatón, E., Soria, Valencia, E., & Briceño, Vela , D. (2021). *Investigación educativa: Técnicas para el recojo y análisis de la información.*

Moreno, Pèrez, C. (2023). Transformación del hacer Docente Supervisor Educativo desde una relación dialógica. *Revista de estudios globales universitarios Metrópolis.*, 16.

Núñez, H. J. (2025). *Fundamentos de administración: teoría y práctica.* Ciudad Educativa.

Olivo Franco, J. L. (2020). Modelo de supervisión educativa para dinamizar instituciones educativas hacia una educación de calidad. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*.

Ordóñez, Parra, J., Cárdenas, Muñoz, J., Cuadrado, Sánchez, G., & Zamora, Zamora, G. (2021). Gestión administrativa de las instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca-Ecuador . *Revista de Ciencias Sociales , XXVII*(1), 11.

Orellana Guevara, C. (2022). Investigación en la gestión de la educación: sus aportes en la solución de problemas dentro del centro escolar. *Revista Perspectivas, 7*(22).

Pacco Miranda, R. Z., & Dávila Rojas, O. M. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6*(4). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809

Padilla Díaz, O. E., & Vargas Fuentes, J. A. (2022). El liderazgo en la gestión del director. *Revista Andina de Educación*.

Paz Garcia, L. A. (2025). Liderazgo Administrativo del Director y su Relación con la Gestión Administrativa en una Institución Educativa de Huamachuco, 2020. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar., 9*(1), 11568-11579.

Pèrez , Campuzano, M. E. (2023). Efectos de la supervisión escolar sobre la calidad educativa en primaria y secundaria. *Revista Electrónica de Investigaciòn Educativa , 25*, 14. doi:https://doi.org/10.24320/redie.2023.25.e16.4538

Poma, Guerrero, P. N., & Granda. Ayabaca, D. M. (2020). El director escolar como líder de la comunidad educativa. *Sociedad y Tecnología, 3*(1).

Puche Villalobos, D., & Peña, M. A. (2025). El rol del Supervisor Educativo en el siglo XXI. doi:10.37594/dialogus.v1i15.1640

Quezada Vidal, H. (2021). *Gestión administrativa y calidad educativa en la Institución.* peru.

Ramírez Cavassa, C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas.* México : Limusa.

Ramírez, N. (2021). Marco Metodológico.

Reyzábal, M. V. (2015). La Supervisión Educativa: una Profesión Compleja, Ética e Imprescindible. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación,, 13*(2).

Rodrìguez, Sànchez, Y. (2020). *Metodologìa de la Investigaciòn* .

Ruíz Dean, J. A. (2019). Legislación Escolar; Procedimientos Básicos Inherentes al Cargo Directivo.

Ruìz, Cutipa, V. V. (2021). El liderazgo directivo y la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas del nivel inicial, RED. Lima . Peru.

Saavedra, Melèndez, J., & Delgado, Bardales, J. M. (2023). Propuesta de gestión administrativa para mejorar la satisfacción laboral en trabajadores, Unidad de Gestión Educativa Local Mariscal Cáceres, Perù 2022. *Revista de Climatologìa Ediciòn Especial Ciencias Sociales*, 13.

Saldaña, Lòpez, J. (2024). La supervisión educativa: un nuevo enfoque en la educación panameña. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 12.

Saldaña, Lòpez, J. (2024). La supervisión educativa: un nuevo enfoque en la educación panameña. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades., 4*(5). doi: https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2368

Sánchez , Almao , L. J. (2021). Modelo integral de gestión para la supervisión educativa: una mirada Praxiológica. *Aula Virtual, 2*(5).

Sánchez Delgado, M. (2020). *Administración 1.* México : Grupo Editorial Patria .

Sánchez Martínez, D. V. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río, 9*(1). doi:doi.org/10.29057/estr.v9i17.7928

Sanchez, E. Y., & Delgado Munévar, W. G. (2019). Modelos de supervisión y política de calidad en la educación. *Repide , 8*(3), 8. doi:https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.704

Sandrone , R. S. (2021). Construir la identidad del inspector de zona escolar en tiempos de complejidad. *Sophia, 17*(1). doi: http://dx.doi.org/10.18634/sophiaj.

Sandrone, R. S. (2021). La función formadora del supervisor escolar en un mundo complejo. (38), 22. doi:: http://dx.doi.org/10.22529/dp.2021.

Serpa Perdomo, M. E. (2024). Mirada a la supervisión escolar desde la perspectiva Decolonial. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología,, 33*(3). doi:https://doi.org/10.5281/zenodo.12813500

Supervisión Educativa Estrategias para acompañar los procesos de gestiòn de las Organizaciones Escolares. (2024).

Supo, J. (2025). *Niveles de investigación.* Bioestadístico.

Tamayo, Pupo, A., Del Toro, Prada, J. J., & Valiente,Sandó, P. (2022). Supervisión educativa y. Formación permanente del director escolar.Acercamiento al estado del arte 2022. *Revista Caribeña de Investigación Educativa*, 13.

Torales , J., & Barrios, I. (2023). Diseño de investigaciones: algoritmo de clasificación y características esenciales. *7*(3), 26. doi:https://doi.org/10.52379/mcs.v7i3.349

Tunal, Santiago , G. (2021). PROTOCOLIZANDO LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. *37*, 21.

Useda, Sànchez, E. Y., & Delgado, Munévar, W. G. (2019). Modelos de Supervisiòn y Polìtica de Calidad en la Educaciòn . *Revista Boletìn REDIPE*, 8.

Velázquez Fernández, J. L., González Ramírez, J., & Tamayo Pupo, A. (2024). La gestión de la supervisión al sistema de trabajo con los cuadros y reservas en las instituciones educativas. *Didasc@lia: Didáctica y Educación,, 15*(3).

Villegas Boyer, L. N. (2025). Más alla de la innspección: La Supervisión Educativa desde la visión ccompleja tejiendo una educación liberadora . *Investigación Transcomplejidad y Ciencia, 6*(1). doi:https://revistasuba.com/index.php/INVESTIGACIONTRANSCOMPLEJIDADYCI/article/view/1291

Vizcaíno, Zúñiga, P. I., Cedeño ,Cedeño , R. J., & Maldonado, Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7*(4), 40. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario 1: Autoinforme de la Gestión Administrativa y Percepción de la Supervisión Educativa.

Estimado(a) director (a):

En reconocimiento a su destacada responsabilidad y compromiso con la educación, ha sido seleccionado(a) para participar en un estudio de investigación. Por tal motivo, le invitamos cordialmente a responder la siguiente encuesta, cuyo objetivo es determinar la relación de la supervisión educativa como herramienta para el fortalecimiento de la gestión administrativa de los directores titulares en los centros educativos oficiales de Panamá Oeste.

Su participación es voluntaria y sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad. Los datos recopilados se utilizarán exclusivamente con fines académicos y científicos, garantizando en todo momento la protección de su identidad. Esta encuesta tomará de 10 a 15 minutos.

Para cada afirmación, seleccione la opción que mejor refleje su percepción, utilizando la siguiente escala:

1 = Nunca | 2 = Casi Nunca | 3 = A veces | 4 = Casi Siempre | 5 = Siempre

Datos personales

Género

- Femenino
- Masculino

Edad

- 25 a 30 años
- 30 a 35 años
- 35 a 40 años
- 40 a 45 años
- 45 a 50 años
- 50 a 55 años
- 55 a 60 años
- 60 a 65 años
- Más de 65 años

Años de servicio

- 1 a 5 años
- 5 a 10 años
- 10 a 15 años
- 15 a 20 años
- 20 a 25 años
- 25 a 30 años
- Más de 30 años

Seleccione la Modalidad del Centro Escolar

- Primaria
- Básica General
- Media Académica

VARIABLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Planificación Institucional

1. Presento al inicio del período escolar una Planificación Trimestral o Anual, que orienta las acciones académicas.
2. Elaboro planes operativos con metas claras y alcanzables.
3. Difundo la planificación institucional entre la comunidad educativa para su conocimiento y compromiso.
4. Me ajusto a los cambios y necesidades emergentes de la comunidad educativa.

Organización

1. Asigno claramente las funciones del personal.
2. Mantengo en el centro educativo un organigrama que orienta la estructura institucional.
3. Organizo mi trabajo para facilitar el cumplimiento de las metas propuestas en la planificación.
4. Mantengo la documentación institucional organizada y actualizada para facilitar la gestión administrativa y pedagógica.

Dirección y Liderazgo

1. Promuevo la participación del personal en la toma de decisiones.
2. Tomo decisiones administrativas basadas en información objetiva.
3. Mantengo un estilo de liderazgo que motiva a la comunidad educativa.
4. Oriento y superviso la evaluación del desempeño docente en la institución.

Control y Evaluación

1. Realizo seguimiento periódico a las metas institucionales.
2. Presento informes de gestión de manera regular y oportuna.

3. Evalúo los resultados de mi gestión para identificar áreas de mejora.
4. Utilizo ágilmente diversas herramientas tecnológicas para desarrollar y monitorear la gestión escolar.

Gestión de Recursos

1. Administro de forma eficiente y transparente los recursos institucionales.
2. Optimizo el uso del presupuesto disponible.
3. Promuevo la capacitación del personal como recurso humano clave.
4. Fomento la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones sobre el uso de los recursos.

VARIABLE: SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Planificación de la Supervisión

1. El supervisor visita mi centro educativo con la frecuencia necesaria para dar seguimiento a las actividades escolares.
2. El supervisor establece objetivos claros en cada visita.
3. El supervisor presenta al inicio del período escolar una Planificación Trimestral o Anual que orienta las acciones académicas.
4. El supervisor ajusta su planificación a las necesidades y el contexto de la institución educativa.

Acompañamiento pedagógico

1. El supervisor brinda retroalimentación específica sobre mi gestión.
2. El supervisor me brinda sugerencias prácticas y aplicables para mejorar mi gestión.
3. El supervisor realiza seguimiento a los acuerdos establecidos.
4. El supervisor facilita orientaciones pedagógicas claras para mejorar la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución.

Evaluación y Monitoreo

1. El supervisor utiliza indicadores objetivos para valorar mi gestión.
2. El supervisor realiza un seguimiento sistemático y objetivo de los procesos pedagógicos y administrativos.
3. El supervisor brinda retroalimentación oportuna y constructiva a partir de los resultados obtenidos en los procesos de evaluación y monitoreo.
4. El supervisor me asesora en la evaluación del desempeño docente.

Capacitación y desarrollo profesional

1. El supervisor fomenta la participación en capacitaciones que responden a mis necesidades como directivo.
2. El supervisor ofrece apoyo para actualizarme en temas de gestión administrativa.

3. El supervisor me capacita en temas pedagógicos y administrativos.
4. El supervisor utiliza de manera efectiva herramientas digitales (correo, plataformas virtuales, videoconferencias) para realizar procesos de supervisión.

Clima de Relaciones Humanas

1. El supervisor mantiene una comunicación asertiva y respetuosa.
2. El supervisor estimula un clima de confianza durante la supervisión.
3. El supervisor reconoce y valora los logros de mi gestión.
4. El supervisor basa sus orientaciones y sugerencias en un marco legal sólido para la resolución de conflictos y la toma de decisiones.

Anexo 2

Cuestionario 2: Autoinforme de Supervisores y Percepción de Calidad de la Gestión Administrativa.

Estimado(a) supervisor(a):

En reconocimiento a su destacada responsabilidad y compromiso con la educación, ha sido seleccionado(a) para participar en un estudio de investigación. Por tal motivo, le invitamos cordialmente a responder la siguiente encuesta, cuyo objetivo es determinar la relación de la supervisión educativa como herramienta para el fortalecimiento de la gestión administrativa de los directores titulares en los centros educativos oficiales de Panamá Oeste.

Su participación es voluntaria y sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad. Los datos recopilados se utilizarán exclusivamente con fines académicos y científicos, garantizando en todo momento la protección de su identidad. Esta encuesta tomará de 10 a 15 minutos.

Para cada afirmación, seleccione la opción que mejor refleje su percepción, utilizando la siguiente escala:

1 = Nunca | 2 = Casi Nunca | 3 = A veces | 4 = Casi Siempre | 5 = Siempre

Datos personales

Género

- Femenino
- Masculino

Edad

- 25 a 30 años
- 30 a 35 años
- 35 a 40 años
- 40 a 45 años
- 45 a 50 años
- 50 a 55 años
- 55 a 60 años
- 60 a 65 años
- Mas de 65 años

Años de Servicio

- 1 a 5 años
- 5 a 10 años
- 10 a 15 años
- 15 a 20 años
- 20 a 25 años
- 25 a 30 años
- Más de 30 años

Seleccione la Modalidad de Supervisión

- Básica General
- Media Académica
- Jóvenes y Adultos
- Inicial
- Media Profesional y Técnica

VARIABLE: SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Planificación de la supervisión

1. Visito con frecuencia los centros educativos a mi cargo.
2. Establezco objetivos claros en cada visita.
3. Presento, al inicio del periodo escolar, una planificación trimestral o anual que orienta las acciones educativas.
4. Ajusto mi planificación a las necesidades y contexto de la institución educativa.

Acompañamiento pedagógico

1. Brindo retroalimentación específica a los directores tras cada visita.
2. Sugiero estrategias prácticas y aplicables para mejorar la gestión de los directores.
3. Realizo seguimiento a los acuerdos establecidos con los directores.
4. Facilito orientaciones pedagógicas claras para mejorar la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución.

Evaluación y Monitoreo

1. Utilizo indicadores objetivos para evaluar la gestión de los directores.
2. Realizo un seguimiento sistemático y objetivo de los procesos pedagógicos y administrativos.
3. Brindo retroalimentación oportuna y constructiva a partir de los resultados obtenidos en los procesos de evaluación y monitoreo.
4. Asesoro a los directivos en la evaluación del desempeño docente.

Capacitación y desarrollo profesional

1. Promuevo actividades de capacitación que responden a las necesidades de los directores.
2. Fomento la actualización de los directores en gestión administrativa.
3. Capacito a los directores de mi zona en temas pedagógicos y administrativos.
4. Utilizo de manera efectiva herramientas digitales (correo, plataformas virtuales, videoconferencias) para realizar procesos de supervisión.

Clima de Relaciones humanas

1. Mantengo una comunicación asertiva y respetuosa con los directores.
2. Estimulo un clima de confianza durante la supervisión.
3. Reconozco los logros de gestión alcanzados por los directores.
4. Baso mis orientaciones y sugerencias en un marco legal sólido para la resolución de conflictos y la toma de decisiones.

VARIABLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Planificación Institucional

1. El director al inicio del período escolar presenta una Planificación Trimestral o Anual que orienta sus acciones académicas.
2. El director elabora planes operativos con metas claras y alcanzables.
3. El director difunde la planificación entre la comunidad educativa para su conocimiento y compromiso.
4. El director se ajusta a los cambios y necesidades emergentes de la comunidad educativa.

Organización

1. El director asigna claramente las funciones del personal a su cargo.
2. El director mantiene en su centro educativo un organigrama que orienta la estructura institucional.
3. El director organiza su trabajo para facilitar el cumplimiento de las metas propuestas en la planificación.
4. El director mantiene la documentación institucional organizada y actualizada para facilitar la gestión administrativa y pedagógica.

Dirección y Liderazgo

1. El director promueve la participación del personal en la toma de decisiones.
2. El director toma decisiones administrativas basadas en información objetiva.
3. El director mantiene un estilo de liderazgo que motiva a su comunidad educativa.
4. El director orienta y supervisa la evaluación del desempeño docente en la institución.

Control y Evaluación

1. El director realiza seguimiento periódico a las metas institucionales.
2. El director presenta informes de gestión de manera regular y oportuna.
3. El director evalúa los resultados administrativos para identificar áreas de mejora.

4. El director utiliza ágilmente diversas herramientas tecnológicas para desarrollar y monitorear la gestión escolar.

Gestión de recursos

1. El director administra de forma eficiente los recursos del centro escolar.
2. El director optimiza el uso del presupuesto disponible.
3. El director promueve la capacitación del personal como recurso humano clave.
4. El director fomenta la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones sobre el uso de los recursos.

Anexo 3

Validez de los expertos

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

VALIDEZ DE CONTENIDO DE CUESTIONARIO PARA SUPERVISORES

La supervisión educativa como herramienta para el fortalecimiento de la gestión administrativa de los directivos de Panamá Oeste en el año 2025.

La Facultad de Ciencias de la Educación, a través de su aspirante a doctora en Educación con énfasis en administración educativa, conduce una investigación con el propósito de formular un protocolo de supervisión educativa orientado a la mejora de la gestión administrativa de los directores en Panamá Oeste, mediante la identificación de percepciones, competencias, barreras y estrategias que permitan una intervención basada en la mejora continua.

En las siguientes páginas usted evalúa el cuestionario para poder validarlo. En las respuestas de las escalas tipo Likert, por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las cuatro opciones que se presentan en los casilleros, siendo:

1 = muy en desacuerdo
2 = en desacuerdo
3 = de acuerdo
4 = muy de acuerdo

Preguntas Sección No 2:

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (**1** = muy en desacuerdo; **2** = en desacuerdo; **3** = de acuerdo; **4** = muy de acuerdo)	**Grado de acuerdo**			
	1	**2**	**3**	**4**
ADECUACION (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):				
• La pregunta se comprende con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)				X
• Las opciones de respuesta son adecuadas				X
• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico				X
PERTINENCIA				
• Es pertinente para lograr el **objetivo general** de la investigación Formular un protocolo de supervisión educativa orientado a la mejora de la gestión administrativa de los directores en Panamá Oeste, mediante la identificación de percepciones, competencias, barreras y estrategias que permitan una intervención basada en la mejora continua.			X	
• Es pertinente para lograr el **Objetivo Específico N.º 1** de la investigación: Identificar las competencias que los supervisores educativos requieren para fortalecer la gestión administrativa de los directores.				X
• Es pertinente para lograr el **Objetivo Específico N.º 2** de la investigación Analizar las limitaciones y barreras que enfrentan supervisores y directivos para desarrollar un trabajo colaborativo orientado a la mejora de la gestión administrativa.				X
• Es pertinente para lograr el **Objetivo Específico N.º 3** de la investigación				X

Diseñar un protocolo de supervisión educativa para la mejora de la gestión administrativa de los directores en Panamá Oeste, con criterios de implementacion, evaluación y sostenibilidad.				

Observaciones y recomendaciones en relación a la pregunta n.° :	
Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Valoración general del cuestionario

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	si	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	
El número de preguntas del cuestionario es adecuado	X	
Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado (en el supuesto de contestar SI, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)		X

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:	
N.° de la(s) pregunta(s)	
Motivos por los que se Considera que pudiera ser un riesgo	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	**Buena**	**Regular**	**Deficiente**
Validez de contenido del cuestionario		X		

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Se recomienda revisar el objetivo general.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	**Yariela Castillero Britton**
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	**Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Panamá.**
e-mail	**Yariela.castillero-b@up.ac.pa**
Teléfono o celular	**6789-0727**
Fecha de la validación (día, mes y año):	**Octubre/2025**
Firma	

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario.

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

VALIDEZ DE CONTENIDO DE CUESTIONARIO PARA DIRECTORES

La supervisión educativa como herramienta para el fortalecimiento de la gestión administrativa de los directivos de Panamá Oeste en el año 2025.

La Facultad de Ciencias de la Educación, a través de su aspirante a Doctora en Educación con énfasis en Administración Educativa, conduce una investigación con el propósito de formular un protocolo de supervisión educativa orientado a la mejora de la gestión administrativa de los directores en Panamá Oeste, mediante la identificación de percepciones, competencias, barreras y estrategias que permitan una intervención basada en la mejora continua.

En las siguientes páginas usted evalúa el cuestionario para poder validarlo. En las respuestas de las escalas tipo Likert, por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las cuatro opciones que se presentan en los casilleros, siendo:

1 = muy en desacuerdo
2 = en desacuerdo
3 = de acuerdo
4 = muy de acuerdo

Preguntas Sección No 2:

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (**1** = muy en desacuerdo; **2** = en desacuerdo; **3** = de acuerdo; **4** = muy de acuerdo)	**Grado de acuerdo**			
	1	**2**	**3**	**4**
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):				
• La pregunta se comprende con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)				✓
• Las opciones de respuesta son adecuadas				
• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico				
PERTINENCIA				
• Es pertinente para lograr el **Objetivo General** de la investigación Formular un protocolo de supervisión educativa orientado a la mejora de la gestión administrativa de los directores en Panamá Oeste, mediante la identificación de percepciones, competencias, barreras y estrategias que permitan una intervención basada en la mejora continua.				✓
• Es pertinente para lograr el **Objetivo Específico N.° 1** de la investigación Identificar las competencias que los supervisores educativos requieren para fortalecer la gestión administrativa de los directores.				✓
• Es pertinente para lograr el **Objetivo Específico N.° 2** de la investigación Analizar las limitaciones y barreras que enfrentan supervisores y directivos para desarrollar un trabajo colaborativo orientado a la mejora de la gestión administrativa.				✓
• Es pertinente para lograr el **Objetivo Específico N.° 3** de la investigación				✓

Diseñar un protocolo de supervisión educativa para la mejora de la gestión administrativa de los directores en Panamá Oeste, con criterios de implementación, evaluación y sostenibilidad				✓

Observaciones y recomendaciones en relación a la pregunta n.º ___	
Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Valoración general del cuestionario

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	
El número de preguntas del cuestionario es adecuado	X	
Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)	X	

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:	
N.º de la(s) pregunta(s)	
Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	**Buena**	**Regular**	**Deficiente**
Validez de contenido del cuestionario	✓			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Identificación del experto

Nombre y apellidos	
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	U. de Panamá Doctorado
e-mail	Judith.abail.29@hotmail.com
Teléfono o celular	64570436
Fecha de la validación (día, mes y año):	
Firma	

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario.

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

VALIDEZ DE CONTENIDO DE CUESTIONARIO PARA DIRECTORES

La supervisión educativa como herramienta para el fortalecimiento de la gestión administrativa de los directivos de Panamá Oeste en el año 2025.

La Facultad de Ciencias de la Educación, a través de su aspirante a Doctora en Educación con énfasis en Administración Educativa, conduce una investigación con el propósito de diseñar un protocolo de supervisión educativa orientado a la mejora de la gestión administrativa de los directores en Panamá Oeste, mediante la identificación de percepciones, competencias, barreras y estrategias que permitan una intervención basada en la mejora continua.

En las siguientes páginas usted evalúa el cuestionario para poder validarlo. En las respuestas de las escalas tipo Likert, por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las cuatro opciones que se presentan en los casilleros, siendo:

1 = muy en desacuerdo
2 = en desacuerdo
3 = de acuerdo
4 = muy de acuerdo

Preguntas Sección No 2:

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (**1** = muy en desacuerdo; **2** = en desacuerdo; **3** = de acuerdo; **4** = muy de acuerdo)	**Grado de acuerdo**			
	1	**2**	**3**	**4**
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar)**:**				
• La pregunta se comprende con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)			X	
• Las opciones de respuesta son adecuadas			X	
• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico			X	
PERTINENCIA				
• Es pertinente para lograr el **Objetivo General** de la investigación Formular un protocolo de supervisión educativa orientado a la mejora de la gestión administrativa de los directores en Panamá Oeste, mediante la identificación de percepciones, competencias, barreras y estrategias que permitan una intervención basada en la mejora continua.			X	
• Es pertinente para lograr el **Objetivo Específico N.º 1** de la investigación Identificar las competencias que los supervisores educativos requieren para fortalecer la gestión administrativa de los directores.			X	
• Es pertinente para lograr el **Objetivo Específico N.º 2** de la investigación Analizar las limitaciones y barreras que enfrentan supervisores y directivos para desarrollar un trabajo colaborativo orientado a la mejora de la gestión administrativa.			X	
• Es pertinente para lograr el **Objetivo Específico N.º 3** de la investigación Diseñar un protocolo de supervisión educativa para la mejora de la gestión administrativa de los directores en Panamá Oeste, con criterios de implementación, evaluación y sostenibilidad.			X	

Observaciones y recomendaciones con relación a la pregunta n.º ___:	
Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Valoración general del cuestionario

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

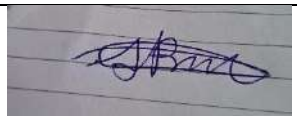
	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	
El número de preguntas del cuestionario es adecuado	X	
Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)		X

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:	
N.º de la(s) pregunta(s)	
Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	**Buena**	**Regular**	**Deficiente**
Validez de contenido del cuestionario		x		

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Identificación del experto

Nombre y apellidos	**Sonia Rodríguez Olmos**
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo)**:**	**Docente universitaria, Doctora en Curriculum, Universidad de Panamá**
e-mail	**Soniarodriguez3064@gmail.com**
Teléfono o celular	**6281-2726**
Fecha de la validación (día, mes y año)**:**	**13/10/25**
Firma	

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario.

Anexo 4

Certificación de Revisión

Panamá, 4 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 Yamileth González Franco con cédula de identidad personal, 9-713-229 la tesis doctoral titulada: *LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS DIRECTORES TITULARES DE CENTROS EDUCATIVOS OFICIALES 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.



UNIVERSIDAD DE PANAMA

LA FACULTAD DE

Humanidades

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

Angel Gómez Sánchez

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

Licenciado en Humanidades con Especialización en Español

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

Secretario General
Diploma 82115
Identificación Personal 5-23-563

Decano

Rector



UNIVERSIDAD DE PANAMA

LA FACULTAD DE

Ciencias de la Educación

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

Angel Gómez Sánchez

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

Profesor de Educación Media con Especialización en Español

Y EN CONSECUENCIA SE LE CONCEDE TAL GRADO CON TODOS LOS DERECHOS,
HONORES Y PRIVILEGIOS RESPECTIVOS, EN TESTIMONIO DE LO CUAL SE LE EXPIDE
ESTE DIPLOMA EN LA CIUDAD DE PANAMA, A LOS cinco
DÍAS DEL MES DE Febrero DEL AÑO DOS MIL uno.

Secretario General
Diploma 82119
Identificación Personal 5-23-563

Decano

Rector