

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias
Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

Análisis de la relación entre la supervisión educativa y la calidad de la gestión administrativa de los directores

Analysis of the relationship between educational supervision and the
quality of administrative management of principals

Yamileth González Franco

yamyari0330@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4309-2702>.

Universidad de Panamá

Panamá – Panamá

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4763>

Artículo recibido: 12 de julio de 2025

Aceptado para publicación: 11 de noviembre
de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.



NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4763>

Análisis de la relación entre la supervisión educativa y la calidad de la gestión administrativa de los directores

Analysis of the relationship between educational supervision and the quality of administrative management of principals

Yamileth González Franco

yamyari0330@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4309-2702>

Universidad de Panamá

Panamá – Panamá

Artículo recibido: 12 de julio de 2025. Aceptado para publicación: 11 de noviembre de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

Los supervisores y directores son agentes educativos que garantizan la ejecución de las políticas educativas destinadas a generar y promover una educación de calidad, es por ello que a través de este artículo se analiza la relación entre la supervisión y la calidad de la gestión administrativa de los directores. La metodología empleada realiza una revisión narrativa no sistemática de literatura científica, con enfoque cualitativo y descriptivo, basada en la selección rigurosa de fuentes en bases de datos académicas. Se consultaron bases de datos en Google Académico, incluyendo artículos arbitrados, tesis y documentos oficiales relevantes. recopilando un total de 24 artículos con enfoque educativo publicados entre 2020 y 2025, relacionados con la supervisión y la gestión administrativa. Se excluyeron estudios sin contexto claro o fuera del área educativa, publicaciones anteriores a 2020 y fuentes de baja calidad metodológica o sin revisión por pares. Los resultados de las investigaciones revisadas reflejan que la supervisión educativa basada en acompañamiento permanente, la formación continua y la consolidación del trabajo colectivo, mejoran significativamente la gestión administrativa y repercute directamente en la calidad de las instituciones educativas. Los modelos de supervisión tradicional presentan limitaciones para responder a las demandas actuales de liderazgo y gestión colaborativa. Se evidencia también la necesidad imperante de liderar desafíos y gestionar mayormente las competencias que exige este siglo a quienes administran la labor educativa como garantes de la mejora continua de la calidad educativa.


Palabras clave: supervisión educativa, supervisor, director, gestión administrativa, calidad

Abstract

Supervisors and principals are educational agents who ensure the implementation of educational policies aimed at generating and promoting quality education. Therefore, this article analyzes the relationship between supervision and the quality of principals' administrative management. The methodology employed is a non-systematic narrative review of scientific literature, using a qualitative and descriptive approach, based on the rigorous selection of sources in academic databases. Databases were consulted on Google Scholar, including peer-reviewed articles, theses, and relevant official documents. A total of 24 articles with an educational focus published between 2020 and 2025 related to supervision and administrative management were collected. Studies without a clear context or outside the educational field, publications prior to 2020, and sources of low methodological quality or without peer review were excluded. The results of the reviewed research reflect that educational

supervision based on ongoing support, continuing education, and the consolidation of collaborative work significantly improve administrative management and directly impact the quality of educational institutions. Traditional supervision models are limited in meeting current demands for leadership and collaborative management. There is also evidence of the pressing need to lead challenges and better manage the skills required by this century's educational administrators as guarantors of continuous improvement in educational quality.

Keywords: educational supervision, supervisor, principal, administrative management, quality

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: González Franco , Y. (2025). Análisis de la relación entre la supervisión educativa y la calidad de la gestión administrativa de los directores. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (5), 2535 – 2548. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4763>

INTRODUCCIÓN

La supervisión educativa es un componente fundamental para garantizar la calidad y mejora continua en los sistemas educativos. Sin embargo, en el contexto de América Latina, y específicamente en Panamá, persisten desafíos significativos en la implementación de prácticas de supervisión efectivas que fortalezcan la gestión administrativa y, en última instancia, la calidad educativa. A pesar de avances recientes, la brecha de conocimiento sobre modelos de supervisión colaborativa y su impacto real en la gestión escolar continúa siendo amplia.

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 menciono a (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)

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, cooperación y abordar con liderazgo y autoridad cualquier problema o discrepancia que atenten 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)

Esta investigación permitió analizar la relación entre la supervisión educativa y la calidad de la gestión administrativa de los directores de centros escolares e indagar sobre algunos planteamientos como: ¿Cuál es el nivel actual de articulación entre la supervisión educativa regional y la gestión administrativa de los directivos?

- ¿Qué competencias deben poseer los supervisores educativos para fortalecer la gestión administrativa de los directores?
- ¿En qué medida las prácticas de supervisión y dirección contribuyen al acompañamiento, asesoría y mejora de los procesos administrativos en los centros escolares?
- ¿Qué limitaciones enfrentan supervisores y directivos para desarrollar un trabajo colaborativo que potencie la calidad institucional?
- ¿Qué estrategias de supervisión educativa regional pueden implementarse para optimizar la gestión administrativa de los directivos?

En el periodo 2020-2025, estudios comparativos muestran que Panamá mantiene enfoques supervisores tradicionales, centrados principalmente en inspección y control, que contrastan con otros países de la región como Chile y Argentina, donde predominan modelos orientados al acompañamiento, formación continua y asesoría técnica. Esta diferencia genera una brecha importante en la efectividad de la supervisión como herramienta para la mejora educativa en Panamá y limita la capacidad del sistema para responder a las necesidades dinámicas del entorno escolar y social.

Esta investigación aborda dicha brecha, enfocándose en el análisis de la relación entre supervisión educativa y gestión administrativa dentro de un marco temporal reciente, con la finalidad de aportar evidencia actualizada que contribuya a fortalecer las políticas y prácticas supervisoras adaptadas al contexto latinoamericano y panameño.

METODOLOGÍA

La revisión consideró diversas investigaciones donde las evidencias se sustraen para su desarrollo, justificadas en documentos académicos y científicos relacionados con la población en estudio. Hace uso de un diseño descriptivo, según Guevara et al., "El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas" (2020, p. 171)

Se analizó la relación entre la supervisión educativa y la calidad de la gestión administrativa de los directivos. Se consideraron documentos y estudios actualizados en fuentes secundarias accesibles en la red, con publicaciones en Google Académico, relacionadas con la temática en estudio, con contenido científico.

La metodología empleada es de naturaleza documental, ya que se fundamenta en investigaciones previamente realizadas y su autenticidad se respalda a través de informes de estudio y estudios oficiales y auténticos relacionados con la población en análisis. Los enfoques de investigación cimentan las estructuras sólidas de un estudio científico.

Las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos se realizaron mediante:

Enfoque de Investigación: Se examinaron, describieron y cotejaron las fuentes y teorías que respaldan y definen la recolección y el análisis de los aspectos que determinan la relación entre la supervisión y la calidad de la gestión administrativa. Se exploraron las dos variables: supervisión y gestión administrativa en educación, permitiendo la identificación de conceptos, estilos, teorías, fomentando el pensamiento lógico, crítico y reflexivo, para considerar las alternativas y opciones más afines con la temática.

Búsqueda de la información: En esta fase se buscaron antecedentes que proporcionaron datos bibliográficos relevantes para respaldar la importancia del estudio. También se abordarán los aspectos teóricos que sustentan la investigación y el marco metodológico.

Análisis del Contenido: Se optó por una estrategia de lectura interpretativa, con el objetivo de buscar el contenido de los textos que guardaban mayor relación con la temática de estudio. Al mismo tiempo, se procuró descubrir aspectos subyacentes mediante la deducción y el análisis del contenido recopilado

Posteriormente se hizo una recopilación de investigaciones actualizadas y con mayor afinidad a la temática de estudio, se procedió a organizar los documentos más relevantes y al análisis de los datos para facilitar la elaboración del informe de investigación y seguidamente presentar los resultados de la investigación.

DESARROLLO

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 de los recursos humanos, físicos, materiales y financieros, 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. Todo este proceso requiere de la sinergia y acompañamiento de la supervisión a fin de promover acciones que beneficien a toda la comunidad educativa.

Se aborda la temática desde diferentes perspectivas y a continuación se presenta un marco de referencia sólido, fundamentado a través de diversos estudios previos.

El reciente estudio denominado “La supervisión escolar y la evaluación de la calidad educativa en el marco del objetivo 4 para el desarrollo sostenible de la agenda 2030: desafíos y propuestas”, desarrollado por el autor Valdez, (2025) es producto de una revisión documental que hace referencias a la demanda y desafíos que enfrenta el supervisor en un mundo convergente, cambiante y globalizado. El estudio propicia la apertura de una comunidad de práctica para supervisores escolares de telesecundaria, la cual, a través del trabajo colaborativo, fomenta el intercambio de experiencias y la generación de competencias determinantes en la formación continua de los supervisores, lo cual brindaría una labor más empoderada y profesional.

El estudio de Mendoza (2024), “Supervisión educativa y formación continua: Revisión de estrategias metodológicas y perspectivas internacionales”, presenta una revisión narrativa basada en 35 fuentes científicas. Explora las técnicas metodológicas en supervisión educativa y el impacto de la formación continua en República Dominicana, Latinoamérica y Europa. El análisis destaca cómo la supervisión puede fortalecer la gestión directiva, aunque identifica desafíos como la falta de coordinación entre supervisores y directores, modelos jerárquicos rígidos y enfoques centrados 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 demostrar cómo la supervisión educativa puede ser una herramienta clave para apoyar, guiar y empoderar a los directivos escolares en su labor administrativa.

Es interesante evidenciar que esta temática tiene sus limitaciones y desafíos no solo a nivel nacional y que más allá de las fronteras existen países que luchan ante esta realidad y proponen alternativas considerando el marco de importancia que tanto el director como el supervisor definen ante una calidad educativa de estándares elevados, reforzando una mirada más integradora de todos los procesos educativos.

El autor panameño Saldaña, (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, ya que refuerza la necesidad de fortalecer la supervisión educativa 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 las autoras nacionales Bernal y Marín, (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 como vínculo entre las políticas nacionales y la realidad local de cada institución, lo cual refuerza esta investigación y 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, (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 de 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, 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) analiza los efectos de la supervisión escolar en la calidad educativa de primaria y secundaria, identificando prácticas que facilitan o dificultan su mejora. Los resultados indican que la

supervisión impacta positivamente en la calidad sólo si se aleja de enfoques fiscales y adopta un acompañamiento pedagógico enfocado en recomendaciones concretas. La supervisión influye en el desempeño del personal directivo y docente, los resultados académicos y la eficiencia organizativa, siendo decisivas las dinámicas de trabajo entre supervisores y el personal escolar, más que la frecuencia de visitas a las escuelas.

González (2023) investiga la autopercepción de los directores sobre la supervisión educativa, enfocándose en su motivación intrínseca y extrínseca, métodos de supervisión, apoyo pedagógico y percepciones generales. Mediante una revisión documental, se concluye que la motivación del director influye significativamente en su visión de la supervisión, y que su autopercepción varía según si la supervisión se orienta a acompañar procesos pedagógicos con un seguimiento distorsionado.

Jardón (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 los mismos, enfocándose en la evaluación individual de los profesores, su contribución a la gestión y mejora del sistema educativo. 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.

Gómez (2022) en su artículo denominado: Descentralización educativa. Competencias y función supervisora en países europeos altamente descentralizados, analiza la descentralización educativa en países europeos altamente descentralizados, vinculándola a la eficacia mediante el uso de estudios técnicos y el índice RAI (Índice de Autoridades Regionales). Examina la distribución de competencias, los modelos de inspección educativa y la función supervisora. Concluye que el acceso a la función inspectora se realiza mayoritariamente por concurso-oposición, y que los países realizan tareas sistemáticas como supervisión y control de centros, evaluación educativa, asesoramiento a la comunidad y elaboración de informes finales con diversos fines.

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) propone 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 incluyen contribuciones de la pedagogía y la ciencia política. 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, identificando su alta burocratización y dependencia de la capacitación docente, junto con recursos limitados para supervisores. A través de encuestas y análisis documentales con métodos cualitativos descriptivos, exploratorios y comparativos, se concluye que los inspectores exigen mayor autonomía y apoyo para impulsar cambios efectivos que permitan alcanzar los estándares educativos establecidos

El artículo de Sandrone (2021) de nombre "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.

Sandrone en su artículo nos propone un cambio en las funciones del supervisor, haciendo una composición más holística que se adapte a las necesidades actuales que demandan las instituciones educativas.

En la Investigación de Guevara et. al (2021) denominada "La supervisión educativa: una mirada sobre los nuevos desafíos profesionales", realiza un estado del arte análisis mediante deductivo de literatura nacional e internacional, leyes y tesis relevantes para explorar la naturaleza, fundamentos y articulación teórico-práctica de la supervisión educativa. Abordan los factores que impulsan un cambio de paradigma en la supervisión, vinculándola con la autonomía institucional, la gestión, el liderazgo pedagógico y el carácter político de directores y supervisores. Concluye que la supervisión, fundamentada en la ética profesional y la formación continua, puede orientar y asesorar eficazmente al sistema educativo para responder a las demandas pedagógicas, promoviendo una labor renovada y competente tanto del supervisor como del director, lo cual es clave para la mejora de la calidad educativa.

Rujano (2020), en la investigación "La planificación estratégica en la Dirección y Supervisión Educativa", realizó un diagnóstico en 18 comunidades de tres zonas de supervisión, involucrando docentes, estudiantes, instituciones y líderes comunitarios. Su objetivo fue diseñar un plan estratégico integral y sostenible basado en la participación social y la organización comunitaria. Los resultados impulsaron proyectos técnico-docentes y productivos en agricultura y ganadería, derivando en planes zonales y proyectos educativos de centro, evidenciando el impacto significativo de la gestión supervisora en la planificación, organización, dirección y control de los procesos educativos.

Muñoz y Cano (2024), en su artículo Influencia de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes, concluyeron que la gestión administrativa resulta determinante en diversos aspectos del sector educativo. Mediante un estudio cuantitativo, no experimental y de alcance correlacional descriptivo, realizado con 120 docentes en tres unidades educativas de Santo Domingo de los Tsáchilas, se identificó que, aunque el 81,7 % percibió la gestión administrativa como deficiente o aceptable, y el 70,2 % valoró su propio desempeño docente como óptimo, no se halló correlación significativa entre ambas variables.

Del Pezo (2024), en un estudio correlacional denominado Gestión administrativa y estándares de calidad en escuelas fiscales, Cantón Salinas, año 2022, identificó una correlación significativa (0,899) entre la gestión administrativa y el cumplimiento de estándares de calidad. La investigación, aplicada a 168 docentes y tres directores, utilizó encuestas y entrevistas validadas mediante el coeficiente alfa de Cronbach (0,994), lo que garantiza alta fiabilidad de los instrumentos.

En su artículo, Peralta et al. (2023) destacaron que la calidad educativa depende en gran medida de la gestión administrativa ejercida por los directivos. El análisis de 10 artículos provenientes de bases de datos académicas en Latinoamérica concluyó que una gestión adecuada favorece el liderazgo, la comunicación y el aprovechamiento de los recursos humanos, generando satisfacción laboral y mejoras en la calidad educativa.

De forma complementaria, Carballo et al. (2023) describieron la gestión directiva en las dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria, confirmando la necesidad de que los directivos replanteen su visión y propongan estrategias administrativas inclusivas. En la misma línea, Gejaño y Ruesta (2023)

analizaron la gestión administrativa durante la reapertura postpandemia, concluyendo que fue esencial una comunicación efectiva para garantizar confianza en las comunidades, aunque también se identificaron limitaciones asociadas a factores socioeconómicos y costos de adecuación sanitaria.

Meléndez y Bardales (2023), en Propuesta de gestión administrativa para mejorar la satisfacción laboral en trabajadores de la UGEL Mariscal Cáceres, determinaron que, si bien la gestión administrativa era considerada adecuada, aún persistían deficiencias en aspectos como la elaboración de planes de trabajo concertados. Asimismo, se evidenció que la satisfacción laboral era aceptable, pero con debilidades en las relaciones interpersonales. La investigación derivó en una propuesta de mejora que buscó optimizar la gestión de cambios en la institución.

Álvarez et al. (2023), en un estudio sobre gestión administrativa en un centro educativo indígena de Ujarrás, concluyeron que la gestión debe incorporar la identidad cultural de las comunidades, fortaleciendo el liderazgo estratégico y la integración de actores sociales, familiares y educativos.

De manera similar, Armas y Yalu (2023), en su investigación sobre gestión pedagógica y administrativa en instituciones de Pataz, encontraron una relación positiva y significativa entre ambas dimensiones ($r = 0,756$; $p = 0,001$), lo que evidencia la estrecha vinculación entre gestión y resultados institucionales.

Cornejo (2022), en Lima, halló una correlación positiva moderada ($r = 0,506$) entre la gestión administrativa y la calidad educativa en la IE Argentina, mientras que Ordóñez et al. (2021) identificaron debilidades administrativas en instituciones de educación superior vinculadas a la ausencia de planes de riesgo, procedimientos de contingencia y protocolos de gestión.

En esa misma perspectiva, Quezada (2022), en su investigación sobre la Institución Educativa 6094 Santa Rosa de Chorrillos, demostró una correlación altamente significativa (0,960) entre la gestión administrativa y la calidad educativa, evidenciando la importancia de la planificación, organización, dirección y control para la mejora institucional.

Olivo (2020), en su propuesta de un modelo de supervisión educativa para dinamizar instituciones en Colombia, destacó la necesidad de resignificar el rol del supervisor, superando funciones burocráticas y orientando su acción hacia la asesoría pedagógica y el acompañamiento institucional.

En conjunto, estas investigaciones permiten reconocer que la gestión administrativa y la supervisión educativa constituyen factores determinantes en el fortalecimiento de la calidad educativa. La evidencia revisada confirma que, cuando ambas dimensiones se articulan de manera estratégica, se generan sinergias positivas entre directivos, supervisores y comunidades educativas, impactando favorablemente en el aprendizaje, la organización escolar y la satisfacción de los actores educativos.

DISCUSIÓN

Los estudios revisados revelan un consenso creciente sobre la necesidad de transformar la supervisión educativa tradicional, enfocada en roles jerárquicos y de control, hacia modelos que prioricen el acompañamiento humano, colaborativo y formativo. Mendoza (2024) resalta que dicha transformación es clave para fortalecer la gestión directiva, aunque advierte que persisten desafíos estructurales como la falta de coordinación y enfoques rígidos, no solo en República Dominicana sino en contextos latinoamericanos y europeos. Esta evidencia sugiere que la supervisión educativa debe trascender la mera fiscalización para constituirse en un proceso de apoyo que empodere y guíe a los directivos.

En relación con el contexto panameño, Saldaña (2024) coincide en que la supervisión enfrenta limitaciones significativas, incluidas deficiencias en recursos humanos, uso tecnológico y vinculación entre acompañamiento y mejora de la gestión escolar. Su visión propone un cambio hacia una supervisión ética y reflexiva, donde el supervisor actúe como un facilitador del desarrollo docente y del

liderazgo institucional. Este enfoque humanista coincide con las recomendaciones de Bernal y Marín (2024), quienes plantean la necesidad de que el supervisor sea también un agente de transformación capaz de adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos de la sociedad del conocimiento, destacando la importancia de competencias digitales y pedagógicas para fortalecer la gestión institucional.

Los datos empíricos aportados por Fonseca (2024) consolidan la hipótesis de que la supervisión directa y comprometida tiene un impacto positivo muy alto en el desempeño docente, reforzando el liderazgo del director como guía pedagógico. Complementariamente, Pérez (2023) y González (2023) evidencian que la calidad educativa mejora significativamente cuando la supervisión se orienta a la asesoría y acompañamiento personalizado, superando la mera frecuencia de visitas y centrando la acción en recomendaciones efectivas y motivación intrínseca del personal directivo.

Por otra parte, experiencias internacionales como las descritas por Jardón (2023) en Francia y Gómez (2022) en países europeos con sistemas descentralizados muestran que la supervisión se ha profesionalizado a través de procesos rigurosos de selección y tareas sistemáticas de evaluación, asesoramiento y gestión, lo que contribuye a una mejora continua y adaptativa de la calidad educativa. Estos casos ponen en perspectiva la importancia de contar con supervisores preparados y con autonomía para responder a las demandas locales, un aspecto enfatizado también por Cortés y Lorente (2021) para América Latina, donde la burocratización y los limitados recursos constituyen obstáculos importantes.

En la región, el trabajo de Mancebo y Romero (2021) en Uruguay destaca que el impacto de la supervisión educativa en procesos de cambio requiere no solo instituciones robustas, sino también apoyo político y una cultura profesional alineada con innovaciones pedagógicas, lo cual es fundamental para promover transformaciones sostenibles.

Respecto a la gestión administrativa, estudios como los de Del Pezo (2024), Peralta et al. (2023), y Quezada (2022) evidencian una relación directa entre una gestión administrativa eficaz y la mejora de estándares de calidad. Estas investigaciones coinciden en que el liderazgo directivo, orientado a la comunicación, al aprovechamiento de recursos y a la planificación estratégica, es fundamental para el éxito institucional. Además, investigaciones, incluyendo las de Álvarez et al. (2023) y Armas y Yalu (2023), subrayan la importancia de integrar factores culturales y sociales en la gestión, adaptándola a las características específicas de cada comunidad educativa.

Finalmente, propuestas innovadoras como la de Olivo (2020) y Sandrone (2021) abogan por resignificar el rol del supervisor hacia un enfoque más complejo, reflexivo y formativo, que combine el conocimiento pedagógico con la gestión dinámica en entornos altamente cambiantes. La incorporación de valores éticos, acompañamiento integral y formación continua aparece como un eje transversal para consolidar una supervisión que realmente influya en la calidad educativa.

En síntesis, la revisión de literatura evidencia que la supervisión educativa y la gestión administrativa, cuando se conciben desde enfoques integradores, humanos y estratégicos, constituyen pilares esenciales para el fortalecimiento del liderazgo escolar y la mejora sustantiva de los procesos educativos en América Latina y Panamá. No obstante, subsisten retos profundos que requieren políticas inclusivas, formación especializada y recursos adecuados para transformar la supervisión en un verdadero agente de cambio educativo.

CONCLUSIONES

Es notorio en diversos países, que la supervisión y la gestión administrativa de los sistemas educativos reflejan la necesidad de cambios trascendentales debido a la alta demanda de desafíos que se

enfrentan en las instituciones educativas y que requieren de calidad en los procesos y competitividad de los agentes que la complementan.

Los hallazgos revisados muestran que la relación entre supervisión regional y gestión de los directores aún es débil, aunque existen intentos por integrar ambos procesos, esta conexión sigue siendo insuficiente para alcanzar una gestión colaborativa y efectiva en las instituciones educativas. ya que predominan esquemas jerárquicos y procedimientos burocráticos que limitan la construcción de un trabajo colaborativo orientado a la innovación.

Las investigaciones demuestran que el rol del supervisor no puede restringirse a funciones técnicas o administrativas. Se requieren capacidades pedagógicas, digitales y sociales, además de destrezas en liderazgo, comunicación, empatía e innovación. Tales competencias posibilitan acompañar a los directores desde una perspectiva integral, fortaleciendo la gestión escolar y favoreciendo un estilo de supervisión con mayor impacto formativo y humano.

Existen desafíos y limitaciones que dificultan el trabajo colaborativo entre supervisores y directivos. Se identifican estructuras jerárquicas rígidas, un exceso de procedimientos burocráticos, insuficiencia de recursos humanos, económicos y tecnológicos. Estas condiciones generan barreras en la comunicación y reducen las oportunidades de cooperación entre supervisores y directores. Asimismo, la limitada capacitación continua de los supervisores restringe su capacidad para impulsar procesos innovadores en las instituciones educativas.

Los antecedentes consultados ofrecen múltiples alternativas para transformar la supervisión: la creación de comunidades de práctica que fortalezcan el intercambio profesional, el desarrollo de programas de formación permanente con un enfoque reflexivo y colaborativo, la adopción de un modelo más humano y formativo que reemplace la lógica fiscalizadora y la implementación de una planificación estratégica participativa que involucre a toda la comunidad educativa. Estas acciones se perfilan como caminos efectivos para fortalecer el liderazgo directivo y elevar la calidad institucional.

El director debe liderizar las funciones de planificación, organización dirección y control, a fin de garantizar en alto porcentaje una gestión administrativa de calidad que incida directamente en las áreas que conlleva el trabajo y proyección del equipo docente y administrativo que labora en un centro escolar, dichas acciones son elementales para ejercer una línea de acción que permita estándares de calidad en su gestión.

Es necesario que la academia universitaria refuerce los contenidos, estrategias, métodos y abordaje de su oferta académica a fin de considerar las demandas actuales y promover la praxis desde un enfoque holístico donde se concrete con mayor énfasis la participación y extensión en los escenarios donde se desarrolla la gestión administrativa de los directores y supervisores

REFERENCIAS

Álvarez Ramírez, S., Brenes Tortós, E., y Chavarría Sánchez, K. (2023). La gestión administrativa en un centro educativo indígena: Caso de Ujarrás. *Gestión de la educación*, 9 (1). <https://doi.org/10.15517/rge.v9i1.53603>

Armas, M., y Yalu, A. (2023). *Gestión Pedagógica y Gestión Administrativa en una institución educativa de la provincia de Pataz 2023*. Gob. pe. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_72c55a5935d4bd131d9486cd5e4b1bd0/Details

Bernal de Hernández, D. del C., y Marín Aparicio, J. I. (2024). Los retos de la supervisión educativa, ante las competencias del siglo XXI. *Revista Saberes APUDEP*, 7(2), 269–282. <https://doi.org/10.48204/j.saberes.v7n2.a5515>.

Carballo, M. R. y de Jesús, G. C. B. (2023). Gestión Directiva en las Dimensiones Pedagógicas, Administrativas y Comunitarias. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 54. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8868.

Cornejo De La Rosa, H. (2022). *La gestión administrativa en la calidad educativa de una institución educativa de Lima, 2022*.

Cortés Arres, R., y Lorente Lorente, Á. (2011). La supervisión educativa en América Latina ante las Metas Educativas de 2021, propuestas por la OEI. *Revista Iberoamericana de Educación*, 57(1). <https://doi.org/10.35362/rie5711479>

Del Pezo De La Rosa, J. A. (2024). *Gestión administrativa y estándares de calidad en escuelas fiscales, cantón Salinas, año 2022 (Master's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2024)*. Educativa 6094 Santa Rosa de Chorrillos, 2021.

Fonseca Silva, L. J. (2024). Relación de la supervisión del director y el desempeño laboral docente en instituciones educativas: Relationship between director supervision and teacher work performance in educational institutions. *Encuentro Educativo*, 31(2), 334-351. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14263369>

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*, 7(27), 372–379. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.521>

Gómez Muñoz, M. N. (2022). Descentralización educativa. Competencias y función supervisora en países europeos altamente descentralizados. *Avances En Supervisión Educativa*, 37. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i37.753>

González Tejada, M. C. (2023). Autopercepción del director en los procesos de la supervisión educativa. *Revista Transdisciplinaria del Saber*, 6. <http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/rtsa/issue/view/154>

Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

Guevara, A. N., Márquez, F. M., y Videla, R. M. (2021). *La supervisión educativa: una mirada sobre los nuevos desafíos profesionales*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Córdoba]. http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2978/1/TF_Guevara_Marquez_Videla.pdf

Jardón, E. (2023). La inspección francesa de la clase al sistema educativo. *Supervisión* 21, 70(70). <https://doi.org/10.52149/Sp21/70.6>

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: IMPACT OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT ACCORDING TO ARTICLE 102 OF THE GENERAL LAW OF PUBLIC ADMINISTRATION ON EDUCATIONAL QUALITY IN TECHNICAL SCHOOLS OF CIRCUIT 02, REGIONAL DIRECTORATE OF GUÁPILES. *Revista El Labrador*, 10(02), 7–20. <https://doi.org/10.61285/r.e.l.-uisil.v10i02.180>

Mancebo, M. E., & Romero, M. (2021). Supervisión escolar y cambio educativo: Uruguay a la luz de la experiencia internacional (2005-2020). *Cuadernos Del Claeh*, 40(113), 67–83. <https://doi.org/10.29192/claeh.40.1.5>

Meléndez, J. S., y Bardales, J. M. D. (2023). Propuesta de gestión administrativa para mejorar la satisfacción laboral en trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local, Mariscal Cáceres, Perú, 2022. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 23.

Mendoza Rudecindo, G. (2024). Supervisión educativa y formación continua: Revisión de estrategias metodológicas y perspectivas internacionales. *Sciencevolution*, 4(12), 259–272. <https://doi.org/10.61325/ser.v4i12.150>

Muñoz Enríquez, K. A., & Cano de la Cruz, Y. (2024). Influencia de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes. *Revista Científica Multidisciplinaria Ogma*, 3(3), 34-44. <https://doi.org/10.69516/enjfpw30>

Muñoz, MNG (2022). Descentralización educativa: Competencias y función supervisora en países europeos altamente descentralizados. *Avances en Supervisión Educativa*, 37, 281–352. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8548728>

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*, 4(15), 169–180. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v4i15.107>

Ordóñez, J., Cárdenas, J., Cuadrado, G., y Zamora, G. (2021). Gestión administrativa de las instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca, Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII (1), 347-356.

Peralta Tapia, M.E., Horna Torres, E., Horna Torres, E. y Heredia Llatas, F.D. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*. <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>

Pérez, M. E. (2023). Efectos de la supervisión escolar sobre la calidad educativa en primaria y secundaria. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 25, e16, 1-14. <https://doi.org/10.24320/redie.2023.25.e16.4538>

Quezada Vidal, H. A. (2022). Gestión administrativa y calidad educativa en la Institución Educativa 6094 Santa Rosa de Chorrillos, 2021. Gestión administrativa y calidad educativa en la Institución Educativa 6094 Santa Rosa de Chorrillos, 2021. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]

Rujano de Batista, S. (2020). La planificación estratégica en la Dirección y Supervisión Educativa. *Revista Científica Guacamaya*, 5(1), 123–131. <https://doi.org/10.48204/j.guacamaya.v5n1a10>

Saldaña López, J. (2024). La supervisión educativa: un nuevo enfoque en la educación panameña. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4), 1692–1703. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2368>

Sandrone, R. S. (2021). La función formadora del supervisor escolar en un mundo complejo. *Diálogos pedagógicos*, 19(38). [https://doi.org/10.22529/dp.2021.19\(38\)08](https://doi.org/10.22529/dp.2021.19(38)08)

Valdez Miramontes, J. A. (2025). La supervisión escolar y la evaluación de la calidad educativa en el marco del objetivo 4 para el desarrollo sostenible de la Agenda 2030: desafíos y propuestas. *Gestión De La Educación*, 11(1). <https://doi.org/10.15517/rge.v11i1.60745>

Villegas Boyer, L. N. (2025). Más allá de la inspección: la supervisión educativa desde la visión compleja tejiendo una educación liberadora: Beyond Inspection: Educational Supervision from a Complex Perspective: Weaving a Liberating Education. *Investigación, transcomplejidad y ciencia*, 6(1), 81–90. Recuperado a partir de <https://revistasuba.com/index.php/INVESTIGACIONTRANSCOMPLEJIDADYCI/article/view/1291>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) 