



Relación entre la supervisión educativa y la gestión administrativa de directores de centros educativos

Relationship between educational supervision and the administrative management of school principals

Yamileth González Franco

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Panamá Oeste,
Panamá, yamyario330@gmail.com.
<https://orcid.org/0009-0007-1763-5087>

Fecha de recepción: 02/06/2026

Fecha de aceptación: 21/09/2026

DOI: <https://doi.org/10.48204/synergia.v5n2.11570>

Resumen

El estudio planteó como objetivo determinar la relación entre la supervisión educativa y la gestión administrativa de los directores titulares en los centros educativos oficiales de Panamá Oeste. Surge de la preocupación por las dificultades que enfrentan los directivos en funciones relacionadas con la planificación institucional, la administración de recursos financieros, el control de procesos y la toma de decisiones. La investigación se desarrolló bajo 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 que incluyó a todos los participantes. Para la recolección de datos se utilizaron cuestionarios con escala tipo Likert, validados mediante juicio de expertos. La confiabilidad de los instrumentos se determinó a través del coeficiente alfa de Cronbach de 0.97, garantizando la consistencia interna de los ítems. Se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, por considerarse el procedimiento más adecuado para analizar variables obtenidas mediante una escala tipo Likert. La interpretación de los resultados se realizó con un nivel de confianza del 95 % y un criterio de significancia de $p < 0.05$. Se constató que una supervisión sistemática, con objetivos claros, seguimiento oportuno y retroalimentación fundamentada, se vincula a la organización institucional, la gestión de recursos, la rendición de cuentas y la evaluación de resultados. No obstante, se identificaron limitaciones asociadas a la sobrecarga operativa de los supervisores y a la necesidad de fortalecer las competencias tecnológicas. Los resultados permiten concluir que la supervisión educativa basada en el acompañamiento estratégico y la mejora continua se asocia con niveles favorables de gestión administrativa en los centros educativos.

Palabras clave: administración de la educación, calidad de la educación, director de escuela, gestión escolar, inspección educativa, liderazgo, supervisión pedagógica.





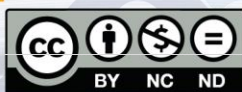
Abstract

The study aimed to determine the relationship between educational supervision and the administrative management of principals in public schools in Panama Oeste. It arose from concerns regarding the difficulties administrators face in areas such as institutional planning, financial resource management, process control, and decision-making. The research employed a quantitative approach with a non-experimental, relational, and cross-sectional correlational design. The study population consisted of 24 supervisors and 70 principals. Given the accessible population size, a census sampling method was used, including all participants. Data collection involved Likert-scale questionnaires validated through expert judgment. Instrument reliability was established using Cronbach's alpha coefficient (0.97), ensuring the internal consistency of the items. Spearman's rho correlation coefficient was used, as it was considered the most appropriate method for analyzing variables measured on a Likert scale. Results were interpreted using a 95% confidence level and a significance threshold of $p < 0.05$. The study found that systematic supervision—characterized by clear objectives, timely follow-up, and evidence-based feedback—is linked to institutional organization, resource management, accountability, and performance evaluation. However, limitations were identified regarding the supervisors' operational workload and the need to strengthen technological competencies. The findings lead to the conclusion that educational supervision based on strategic support and continuous improvement is associated with favorable levels of administrative management in schools.

Keywords: educational administration, quality of education, school principal, school management, educational inspection, leadership, pedagogical supervision.

Introducción

La educación contemporánea enfrenta constantes transformaciones derivadas de los cambios sociales, tecnológicos y administrativos que impactan directamente el funcionamiento de las instituciones educativas y la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje (UNESCO, 2022). En este contexto, la gestión administrativa de los directores escolares representa uno de los pilares fundamentales para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, la adecuada administración de recursos y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico dentro de los centros educativos (Esbri y Durán, 2023). No obstante, los directores escolares enfrentan múltiples desafíos relacionados con la toma de decisiones, la organización institucional, el manejo de conflictos y las crecientes exigencias administrativas impuestas por los sistemas educativos actuales.





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).

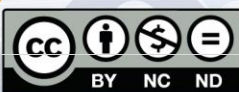
Es necesario establecer una relación entre los saberes y haceres entre directivos y supervisores en la cual se pueden apreciar semejanzas y diferencias tanto cualitativas como cuantitativas, siendo las primeras las que predominan. Lo que cambia es la mirada de directivos y de supervisores, lo que cambia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

En Panamá, particularmente en la región de Panamá Oeste, los directores titulares de centros educativos oficiales desarrollan sus funciones en escenarios caracterizados por limitaciones estructurales, procesos burocráticos y demandas institucionales cada vez más complejas. Estas situaciones evidencian la necesidad de fortalecer los mecanismos de acompañamiento y asesoramiento brindados por la supervisión educativa regional, concebida como un proceso orientado no solo al control administrativo, sino también al apoyo técnico y pedagógico para la mejora continua de la gestión escolar (Saldaña, 2024).

La supervisión educativa ha evolucionado progresivamente desde enfoques tradicionales centrados en la fiscalización hacia modelos más humanistas, participativos y colaborativos. Sánchez (2021) sostiene que la supervisión educativa debe fundamentarse en el acompañamiento cercano, la orientación profesional y la comprensión del contexto institucional, favoreciendo procesos de transformación educativa sostenibles. De igual manera, Harf y Azzerboni (2021) afirman que la supervisión escolar debe promover relaciones colaborativas entre supervisores y directores, fortaleciendo la capacidad institucional para responder a las necesidades educativas y administrativas de cada centro escolar.





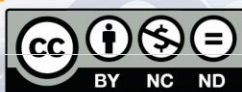
Puche y Peña, (2025) manifiestan: El supervisor educativo cumple una función fundamental en la administración y el fortalecimiento de la calidad de la educación. Su labor va más allá de la supervisión de las actividades escolares, ya que actúa como un líder estratégico que impulsa el crecimiento profesional del personal docente, promueve la incorporación de prácticas pedagógicas innovadoras y vela por el cumplimiento de los estándares educativos en un contexto caracterizado por la globalización. (p.103).

. Asimismo, Mancebo y Romero (2021) destacan que el acompañamiento supervisor contribuye significativamente a la transformación institucional y al fortalecimiento de las políticas educativas en los sistemas escolares.

Por otra parte, Gómez (2022) señala que los modelos de supervisión educativa en sistemas descentralizados europeos priorizan funciones relacionadas con el seguimiento institucional, la evaluación del desempeño directivo y el acompañamiento permanente a los centros educativos. En concordancia con estos planteamientos, Guevara et al. (2021) sostienen que la supervisión educativa requiere una actualización permanente de competencias profesionales, éticas y administrativas para responder a las nuevas demandas del sistema educativo contemporáneo.

Jiménez, (2025) manifiesta que: 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 igual manera, Fonseca (2024) destacan que una adecuada gestión administrativa favorece el desempeño institucional, fortalece la comunicación organizacional y mejora la calidad de los procesos educativos.

Aunque existen numerosos estudios internacionales sobre supervisión educativa, en Panamá son escasas las investigaciones que analicen la relación entre la supervisión regional y la gestión administrativa de los directores.





Comprender esta relación permitirá fortalecer los procesos de acompañamiento, mejorar la toma de decisiones y contribuir a la calidad educativa.

A partir de estas consideraciones teóricas y empíricas, este estudio se centró en determinar la relación entre la supervisión educativa y la gestión administrativa de los directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste. El estudio adquiere relevancia debido a la limitada producción científica nacional relacionada con la supervisión educativa regional y su incidencia en la administración escolar, constituyéndose en un aporte significativo para futuras investigaciones orientadas al fortalecimiento de la calidad educativa y la gestión institucional en Panamá.

Materiales y métodos

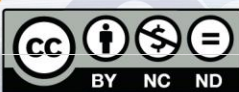
El estudio se enmarca en el paradigma positivista, orientado a analizar de forma objetiva la relación entre variables. Se adopta un enfoque cuantitativo que, según Vizcaíno et al. (2023), ‘se distingue por su énfasis en la medición y el análisis numérico de datos’ (p. 9727).”

“En este diseño los sujetos del estudio son evaluados en su contexto natural sin alterar ninguna situación; asimismo, no se manipulan las variables de estudio.” (Arias y Covinos, 2021).

Para garantizar la máxima representatividad, se trabajó con una población finita de 70 directores. Se realizó un estudio censal, incluyendo a la totalidad de la población. Esta decisión metodológica dota al estudio de resultados sólidos.

La recolección de información se realizó entre los meses de julio y diciembre de 2025, mediante la técnica de la encuesta. Este procedimiento permitió capturar competencias, prácticas de supervisión y gestión de los actores clave, asegurando una base de datos válida y confiable para el análisis relacional posterior.

Con el propósito de examinar la relación entre la supervisión educativa y la gestión administrativa, la información recopilada se organizó y analizó con el software estadístico IBM SPSS Statistics. Se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, por considerarse el procedimiento más adecuado para analizar variables obtenidas mediante una escala tipo



Likert. La interpretación de los resultados se realizó con un nivel de confianza del 95 % y un criterio de significancia de $p < 0.05$. Este análisis permitió identificar la intensidad y el sentido de la asociación existente entre las variables de estudio, sin establecer relaciones de causa y efecto.

Se diseñó y aplicó un cuestionario tipo Likert de 40 ítems, administrado digitalmente a 94 participantes. El instrumento fue sometido a un riguroso proceso de juicio de 5 expertos para asegurar su pertinencia y claridad. Los resultados son contundentes: se alcanzó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.97, lo que representa una consistencia interna de excelencia, garantizando que los datos obtenidos son altamente estables y precisos.

Resultados y discusión

Los resultados obtenidos permitieron determinar que existe una relación positiva y significativa entre la supervisión educativa y la gestión administrativa de los directores titulares de centros educativos oficiales de Panamá Oeste. Los directores señalaron que el acompañamiento supervisor fortalece procesos relacionados con la planificación institucional, la organización administrativa y la toma de decisiones.

Asimismo, se evidenció que la comunicación asertiva y la retroalimentación constructiva favorecen el clima organizacional y el liderazgo directivo dentro de las instituciones educativas. Entre los hallazgos más relevantes también se identificó que el seguimiento sistemático realizado por los supervisores contribuye a mejorar la transparencia administrativa y la ejecución de las metas institucionales, tal como se evidencia en la tabla 1 a continuación:

Tabla 1.

Fortalezas identificadas en la supervisión educativa y la gestión administrativa

Fortalezas observadas	Nivel de incidencia
Acompañamiento técnico	Alto
Comunicación asertiva	Alto
Retroalimentación constructiva	Alto
Planificación institucional	Medio -Alto
Transparencia administrativa	Medio -Alto

No obstante, los participantes indicaron limitaciones relacionadas con la sobrecarga administrativa, el exceso de trámites burocráticos y las debilidades tecnológicas, el escaso tiempo de acompañamiento y la escasa capacitación, que afectan la efectividad de los procesos de supervisión y gestión escolar, como puede apreciarse en la Tabla 2.

Tabla 2

Limitaciones identificadas en los procesos de supervisión educativa

Limitaciones observadas	Nivel de impacto
Sobrecarga administrativa	Alto
Exceso de trámites burocráticos	Alto
Limitaciones tecnológicas	Medio
Capacitación Insuficiente	Medio
Escaso tiempo de acompañamiento	Medio -Alto

Figura 1.

Capacitación pedagógica y administrativa.



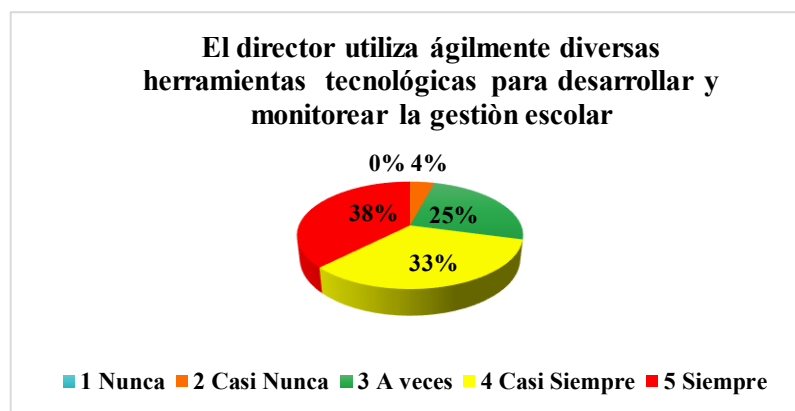
Los resultados que se presentan en la figura 1 evidencian información poco favorable de los directores respecto a la capacitación pedagógica y administrativa brindada por los supervisores educativos. Se observa que el 9% de los encuestados señaló que nunca recibe capacitación, mientras que el 11% manifestó que casi nunca cuenta con este. Asimismo, el 33% señaló que solo ocurre a veces, mientras que el 27% expresó que casi siempre recibe capacitación y únicamente el 20% afirmó que siempre cuenta con este apoyo.

Estos hallazgos reflejan que más de la mitad de los directores (53%) perciben una asistencia irregular o insuficiente en materia de formación pedagógica y administrativa. Esta situación resulta relevante, ya que la capacitación constituye una de las funciones esenciales de la supervisión educativa moderna, orientada al fortalecimiento de las competencias directivas y a la mejora continua de la gestión institucional.

De igual manera, los resultados guardan relación con los planteamientos de Sánchez (2021), quien afirma que la supervisión educativa desde un enfoque humanista favorece el acompañamiento cercano y el fortalecimiento profesional de los actores educativos. En este sentido, la comunicación asertiva y la retroalimentación constructiva identificadas en la presente investigación constituyen elementos esenciales para promover ambientes institucionales colaborativos y eficientes.

Figura 2.

Competencias tecnológicas.



Los resultados de la Figura 2 muestran una tendencia mayoritariamente favorable respecto a la agilidad del director en el uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo y monitoreo de la gestión escolar, acumulando un 71% de valoraciones positivas entre quienes afirman que esto ocurre siempre (38%) y casi siempre (33%). No obstante, resulta cuestionable que una cuarta parte (25%) señale que esta práctica se realiza únicamente a veces. Este porcentaje intermedio revela una brecha o inconsistencia importante en el uso constante de la tecnología, lo que sugiere que, a pesar de los avances institucionales, el monitoreo digital aún no se ha consolidado de manera uniforme en todos los procesos de la gestión directiva. Finalmente, los

niveles bajos registran un impacto mínimo, con un 4% para casi nunca y un 0% para nunca.



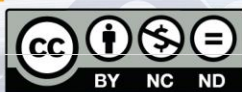
Por otra parte, Guevara et al. (2021) sostienen que la supervisión educativa contemporánea demanda competencias gerenciales, éticas y tecnológicas que permitan responder eficazmente a las nuevas dinámicas educativas. Estos planteamientos se relacionan con las debilidades tecnológicas identificadas en el estudio, evidenciando la necesidad de fortalecer las competencias digitales tanto de supervisores como de directores escolares.

Los hallazgos obtenidos evidencian que la supervisión educativa desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento de la gestión administrativa de los directores escolares, especialmente cuando el acompañamiento supervisor se orienta hacia procesos de asesoría técnica, comunicación efectiva y seguimiento institucional. Estos resultados coinciden con lo planteado por Saldaña (2024), quien sostiene que la supervisión educativa debe trascender los enfoques fiscalizadores tradicionales para convertirse en un proceso orientado a la mejora continua y al fortalecimiento institucional.

Finalmente, los resultados obtenidos permiten afirmar que la supervisión educativa constituye una herramienta estratégica para fortalecer la gestión administrativa, el liderazgo institucional y la calidad educativa, favoreciendo procesos organizacionales más eficientes, participativos y orientados a la mejora continua de los centros educativos oficiales de Panamá Oeste.

Conclusiones

La presente investigación permitió establecer que existe una relación positiva entre la supervisión educativa y la gestión administrativa de los directores titulares de los centros educativos oficiales de Panamá Oeste, lo que evidencia que las prácticas de acompañamiento, asesoría técnica y seguimiento sistemático se asocian con percepciones favorables sobre la gestión institucional. Asimismo, los resultados ponen de manifiesto la relevancia de fortalecer la comunicación, la retroalimentación y la orientación profesional como componentes que caracterizan el ejercicio de la supervisión educativa en el contexto estudiado. No obstante, también se identificaron desafíos vinculados con la sobrecarga administrativa, las competencias tecnológicas y las oportunidades de formación continua, aspectos que reflejan la necesidad de continuar fortaleciendo estos procesos en beneficio de la gestión educativa.

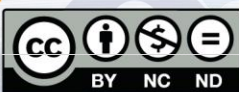




En conjunto, los hallazgos aportan evidencia empírica para comprender la relación entre la supervisión educativa y la gestión administrativa en el contexto panameño, constituyendo un referente para el desarrollo de futuras investigaciones y para el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento del acompañamiento profesional y de la gestión de los centros educativos. De esta manera, el estudio contribuye a ampliar el conocimiento sobre estas variables y ofrece información útil para la toma de decisiones en el ámbito de la administración educativa.

Referencias

- Arias Gonzáles, J. L., y Covinos Gallardo, M. Tipos, alcances y diseños de investigación (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL, 1(1), 66-78.
<https://lix.li/SeknO>
- Esbrí Montoliú, M. A., y Durán González, R. E. (2023). Esbri y Durán. (2023). "Liderazgo educativo: habilidades de los buenos directores de escuelas públicas en Panamá. Revista Historia de la Educación Latinoamericana, vol. 25, núm. 40, pp. 233-249.
<https://doi.org/10.19053/01227238.16940>
- Fonseca, Silva, L. J. (2024). Relación de la supervisión del director y el desempeño laboral docente en instituciones educativas. Encuentro Educacional, 31(2).
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10825896>
- Gil Ruíz, 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), 397 –407. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3346>
- 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.voi37.753>
- Guevara, A. N., Márquez, F. M., y Videla, R. M. (2021). *La supervisión educativa: una mirada sobre los nuevos desafíos profesionales* (Doctoral dissertation, Universidad Católica de Córdoba).
- Harf, R., y Azzerboni, D. (2021). *Construcción de liderazgos en la gestión educativa: Un diálogo entre supervisores y directivos*. Novedades Educativas. <https://goo.su/rDLS8>
- 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. *Revista El Labrador*, 10(02), 7–20.
<https://doi.org/10.61285/r.e.l.-uisil.v10i02.180>





luz de la experiencia internacional (2005-2020). *Cuadernos Del Claeh*, 40(113), 67–83.
<https://doi.org/10.29192/claeh.40.1.5>

Puche, D., y Peña, M. A. (2025). El rol del supervisor educativo en el siglo XXI. *Revista Dialogus*, 1(15), 102–121. <https://doi.org/10.37594/dialogus.v1i15.1640>

Saldaña, López, J. (2024). La supervisión educativa: un nuevo enfoque en la educación panameña. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades.*, 4(5).
<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(05), 201-222. Recuperado a partir de
<https://aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/71>

UNESCO. (2022). Liderazgo y gestión escolar para la transformación educativa. UNESCO Publishing.

Vizcaíno, Zúñiga, P. I., Cedeño, Cedeño, R. J., y Maldonado, Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

