

EL IMPACTO DE LA SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO Y LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN

THE IMPACT OF PEDAGOGICAL SUPERVISION ON EDUCATIONAL INSTITUTIONS FOR THE PROPER FUNCTIONING AND QUALITY OF EDUCATION

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Recibido: 12/03/2026

Aceptado: 16/04/2026

Publicado: 12/05/2026

Código Único AV: e702

Páginas: 1(1010-1034)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20140989>

Autores:

Patricia Atoche Pacherres

Abogado

Maestro en Derecho Civil y Comercial

 <https://orcid.org/0000-0003-0611-8950>

E-mail: C28264@utp.edu.pe

Afiliación: Universidad Tecnológica del Perú

País: República del Perú

César Augusto Atoche Pacherres

Administrador de Empresas

Doctor en Ciencias Administrativas

 <https://orcid.org/0000-0001-7462-6813>

E-mail: catochep@unp.edu.pe

Afiliación: Universidad Nacional de Piura

País: República del Perú

Jorge Hernán Atoche Pacherres

Administrador de Empresas

Doctor en Ciencias Administrativas

 <https://orcid.org/0000-0002-3643-720x>

E-mail: jatoche@unprg.edu.pe

Afiliación: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

País: República del Perú

Miguel Ángel Atoche Pacherres

Ingeniero Industrial

Doctor en Gestión Pública

 <https://orcid.org/0000-0001-5815-7850>

E-mail: miguel.atoche@upn.pe

Afiliación: Universidad Privada del Norte

País: República del Perú

Resumen

Hasta el momento, no se han resuelto los problemas relacionados con la calidad de la educación básica regular y sigue siendo un desafío para todas las entidades internacionales y nacionales vinculadas con la educación. El objetivo es llevar a cabo un análisis narrativo de literatura sobre cómo la supervisión pedagógica afecta a las instituciones educativas, asegurando su correcto funcionamiento y una educación de calidad. Los resultados indican que la supervisión educativa suele elevar la calidad de la gestión directiva y la efectividad de las entidades educativas. Asimismo, la supervisión educativa debe ser percibida no como una instancia de vigilancia, sino como un mecanismo habilitador de transformación institucional y profesional. Se concluye que la implementación de la supervisión de las instituciones educativas genera un impacto positivo porque beneficia a todos sus integrantes y permite conseguir el mejoramiento de la calidad educativa conforme a ley.

Palabras Clave

Instituciones educativas, supervisión educativa, calidad educativa, impacto educativo.

Abstract

So far, the problems related to the quality of regular basic education have not been resolved and continue to represent a challenge for all international and national entities linked to education. The objective is to carry out a narrative literature analysis on how pedagogical supervision affects educational institutions, ensuring their proper functioning and the provision of quality education. The results indicate that educational supervision tends to improve the quality of school leadership management and the effectiveness of educational institutions. Likewise, educational supervision should be perceived not as a form of monitoring or control, but as a mechanism that enables institutional and professional transformation. It is concluded that the implementation of supervision in educational institutions generates a positive impact because it benefits all their members and makes it possible to achieve improvements in the quality of education in accordance with the law.

Keywords

Educational institutions, educational supervision, educational quality, educational impact.

Introducción

En el contexto de las reformas educativas contemporáneas, la supervisión de las instituciones educativas ha dejado de concebirse únicamente como un mecanismo de control para convertirse en una estrategia de mejora continua. En el Perú, la supervisión educativa se enmarca en el proceso de descentralización y en el objetivo de lograr una educación que sea de calidad, justa y relevante (MINEDU, 2025). No obstante, existe una brecha significativa entre el enfoque normativo de la supervisión y su implementación en el ámbito escolar.

Las instituciones educativas públicas enfrentan desafíos estructurales relacionados con la gestión, el liderazgo directivo, el desempeño docente y las condiciones socioculturales del entorno. En este escenario, la supervisión adquiere un rol estratégico para orientar, monitorear y fortalecer los procesos institucionales. El presente artículo aborda la supervisión educativa desde una perspectiva crítica y propositiva, analizando su contribución a la mejora de la gestión institucional en el sistema educativo peruano.

Desarrollo

Evolución de la supervisión educativa

Tradicionalmente, la supervisión educativa se asoció a prácticas de inspección y fiscalización, centradas en el cumplimiento normativo. Sin embargo, los enfoques actuales la conciben como un

proceso técnico-pedagógico orientado al desarrollo profesional y organizacional (Glickman, et al., 2013). Desde esta perspectiva, la supervisión promueve la reflexión crítica, la retroalimentación formativa y la optimización de los métodos de educación y asimilación de conocimientos.

La supervisión educativa ha experimentado una transformación significativa a lo largo del tiempo, estrechamente vinculada a los cambios en las concepciones de gestión escolar, liderazgo pedagógico y calidad educativa. En sus orígenes, la supervisión se configuró como un mecanismo de control externo, centrado en la inspección, la fiscalización normativa y la verificación del cumplimiento de disposiciones administrativas. Este enfoque, predominante durante gran parte del siglo XX, respondía a modelos burocráticos de organización escolar, en los cuales el supervisor ejercía una función jerárquica y sancionadora (Glandz, 2021).

Diversos estudios publicados en revistas indexadas como *Educational Management Administration & Leadership* y *Journal of Educational Administration* evidencian que este modelo tradicional de supervisión tuvo un impacto limitado en la mejora de los procesos pedagógicos, debido a su carácter vertical y a la escasa participación de los actores educativos. En este periodo, la supervisión se orientaba principalmente a la observación puntual del desempeño docente y a

la revisión documental, sin promover procesos sistemáticos de reflexión ni desarrollo profesional.

Desde las últimas décadas del siglo XX, y en consonancia con los aportes de la teoría del liderazgo instruccional y del desarrollo organizacional, emerge un nuevo enfoque de supervisión educativa con carácter formativo. Este modelo concibe la supervisión como un proceso continuo de acompañamiento, asesoramiento y retroalimentación, cuyo propósito central es fortalecer las capacidades pedagógicas y de gestión de los equipos directivos y docentes. Investigaciones difundidas en *School Effectiveness and School Improvement* y *Teaching and Teacher Education* destacan que la supervisión formativa favorece climas institucionales colaborativos y prácticas pedagógicas más reflexivas (Bush, & Glover, 2014).

En América Latina, el desarrollo de la idea de supervisión educativa ha sido influenciado por la descentralización y la reestructuración de los sistemas de enseñanza. Autores como Murillo & Krichesky (2015, p. 71), publicados en la *Revista Iberoamericana de Educación (SciELO)*, sostienen que la supervisión debe adaptarse a contextos de alta heterogeneidad social y cultural, priorizando la equidad y la pertinencia pedagógica.

Desde este punto de vista, el supervisor ya no actúa como un controlador externo, sino que se transforma en un facilitador educativo que conecta

las políticas educativas con lo que se realiza en las escuelas. En el caso peruano, esta evolución conceptual se refleja en el tránsito normativo hacia modelos de acompañamiento pedagógico y monitoreo orientado a la mejora del servicio educativo.

Sin embargo, investigaciones recientes publicadas en revistas indexadas como la *Revista Peruana de Investigación Educativa y Propósitos y Representaciones* evidencian la persistencia de tensiones entre el enfoque formativo propuesto y las prácticas reales de supervisión, las cuales aún conservan un marcado énfasis administrativo y prescriptivo (Rivas, et al., 2020). Estas limitaciones se asocian, entre otros factores, a la sobrecarga funcional de los supervisores y a la insuficiente formación especializada en liderazgo pedagógico.

En síntesis, la evolución conceptual de la supervisión educativa revela un desplazamiento progresivo desde modelos de inspección hacia enfoques integrales, participativos y pedagógicamente orientados. No obstante, la literatura científica coincide en que la efectividad de la supervisión depende de su contextualización, de la coherencia entre el marco normativo y la práctica institucional, y de su articulación con los procesos de gestión escolar y liderazgo directivo (Reyzábal, 2015).

Supervisión y gestión institucional

La administración institucional abarca una serie de actividades organizadas que integran los recursos humanos, educativos y administrativos de una entidad educativa. La supervisión se transforma en un elemento central de esta administración, ya que facilita el reconocimiento de las ventajas, desventajas y posibilidades de mejora. En el ámbito de Perú, la supervisión tiene que estar en consonancia con herramientas administrativas como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Reglamento Interno (MINEDU, 2016).

La gestión institucional constituye el eje articulador de los procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios que se desarrollan en las entidades educativas. Desde esta óptica, la supervisión educativa cumple un rol estratégico al orientar, monitorear y retroalimentar el funcionamiento integral de la institución, garantizando la alineación entre las metas de la institución, las directrices educativas y las rutinas diarias de las escuelas. Lejos de concebirse como una acción aislada, la supervisión se integra a la gestión institucional como un proceso sistemático de mejora continua (Ng, 2019).

La literatura especializada publicada en revistas indexadas como Journal of Educational Administration y Educational Management Administration & Leadership, resalta que una buena

supervisión impacta de manera directa en la calidad de la administración institucional, ya que ayuda a mejorar el liderazgo de los directores, la planificación a largo plazo y la toma de decisiones fundamentadas en datos (Hallinger, 2011). En este sentido, la supervisión actúa como un mecanismo de alineamiento entre la visión institucional y los procesos de gestión pedagógica, administrativa y organizacional.

Desde el enfoque de gestión escolar integral, la supervisión no se limita a la verificación del cumplimiento normativo, sino que fomenta la evaluación reflexiva de los medios de administración de la institución, como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Anual de Trabajo (PAT) y los sistemas de supervisión y valoración internos. Estudios difundidos en School Effectiveness and School Improvement evidencian que las instituciones educativas que reciben procesos de supervisión orientados al acompañamiento pedagógico presentan mayores niveles de coherencia organizacional y mejores condiciones para el logro de aprendizajes significativos.

En el contexto latinoamericano, la relación entre supervisión y gestión institucional adquiere particular relevancia debido a las brechas de capacidad técnica y liderazgo en los niveles intermedios del sistema educativo (Murillo, 2017) en investigaciones publicadas en la Revista

Iberoamericana de Educación (SciELO), señala que la supervisión constituye un dispositivo clave para mejorar la administración de las instituciones educativas en escuelas ubicadas en contextos de vulnerabilidad, siempre que se base en principios de equidad, pertinencia y contextualización.

En Perú, la regulación de la supervisión educativa está conectada al fortalecimiento de la administración institucional y a garantizar la calidad del servicio educativo. El Ministerio de Educación ha decidido que la supervisión debe ayudar a fortalecer las habilidades de liderazgo y enseñanza, además de mejorar la planificación, implementación y valoración dentro de las instituciones (MINEDU, 2025). No obstante, investigaciones recientes publicadas en revistas indexadas nacionales como la Revista Peruana de Investigación Educativa evidencian que, en la práctica, la supervisión aún presenta un énfasis predominantemente administrativo, lo cual limita su potencial transformador sobre la gestión institucional (Mejía Campó et al., 2026).

De manera similar, la literatura global está de acuerdo en que la eficacia de la supervisión en la administración de instituciones está relacionada con la calidad de la comunicación entre el supervisor y el equipo de dirección. Solano et al., (2024) sostienen que los procesos de supervisión que promueven el liderazgo distribuido, la autoevaluación institucional y la rendición de

cuentas formativa generan mayores niveles de compromiso organizacional y mejora sostenida. Estas conclusiones, publicadas en Educational Management Administration & Leadership, refuerzan la necesidad de transitar hacia modelos de supervisión colaborativa.

En síntesis, la supervisión y la gestión institucional están conectadas de manera que se orientan hacia la mejora constante de la calidad en la educación. La supervisión, que se considera un proceso de formación y estrategia, ayuda a mejorar el liderazgo en las escuelas, la consistencia en la organización y la habilidad de las instituciones educativas para enfrentar los retos del entorno. Para el caso peruano, se hace imprescindible consolidar modelos de supervisión que trasciendan el control administrativo y se articulen de manera efectiva con los procesos de gestión institucional y desarrollo organizacional.

Perfil del supervisor educativo

El rol del supervisor educativo se establece como un factor clave para la efectividad de los procesos de supervisión y para el fortalecimiento de la administración institucional en las escuelas. En los enfoques contemporáneos, el supervisor deja de ser concebido como un agente de control externo para asumir un rol estratégico de liderazgo pedagógico, acompañamiento profesional y mediación institucional. Este cambio de paradigma exige un perfil profesional caracterizado por

competencias técnicas, pedagógicas, éticas y socio-emocionales.

Desde la literatura internacional, publicada en revistas indexadas como *Educational Management Administration & Leadership* y *Journal of Educational Administration*, se reconoce que el supervisor educativo debe poseer una sólida formación en gestión escolar y liderazgo instruccional, así como un profundo conocimiento del currículo, la evaluación de los aprendizajes y los procesos de mejora continua. Hallinger (2011) sostiene que los supervisores con competencias en liderazgo pedagógico logran mayor impacto en la calidad de la enseñanza, al orientar sus acciones hacia el desarrollo profesional docente y la coherencia institucional.

En relación con las habilidades laborales, el perfil de un supervisor abarca la facultad para llevar a cabo un análisis de la institución, realizar la planificación estratégica y tomar decisiones fundamentadas en datos. Estudios difundidos en *School Effectiveness and School Improvement* destacan que los supervisores efectivos emplean información tanto cualitativa como cuantitativa para reconocer requerimientos, establecer prioridades en las intervenciones y medir el efecto de las acciones de supervisión, promoviendo una cultura de autoevaluación institucional (Leithwood et al., 2019).

Asimismo, el perfil del supervisor educativo incorpora competencias comunicativas y relacionales, consideradas fundamentales para el establecimiento de vínculos de confianza con los equipos directivos y docentes. Investigaciones publicadas en *Teaching and Teacher Education* evidencian que la retroalimentación constructiva, el diálogo profesional y la escucha activa son prácticas clave que favorecen la aceptación y sostenibilidad de los procesos de mejora impulsados desde la supervisión (Darling-Hammond L.& Hyler, M. E., 2020).

En el contexto latinoamericano, el perfil del supervisor se ve condicionado por la diversidad cultural, territorial y socioeconómica de las instituciones educativas. Murillo & Krichesky (2015), en la *Revista Iberoamericana de Educación* (SciELO), señalan que el supervisor debe desarrollar competencias interculturales y una comprensión profunda del contexto, a fin de adaptar las orientaciones pedagógicas a las realidades locales y promover la equidad educativa.

En el argumento de Perú, el perfil del supervisor pedagógico está normativamente coherente con los fundamentos del aseguramiento de la calidad en la educación y la mejora de la gestión institucional. Documentos oficiales del Ministerio de Educación establecen que el supervisor debe actuar como facilitador del cambio, promoviendo el desarrollo de capacidades directivas

y docentes, así como la mejora de los instrumentos de gestión institucional (MINEDU, 2025). No obstante, estudios nacionales publicados en la *Revista Peruana de Investigación Educativa* advierten brechas entre el perfil esperado y las condiciones reales de desempeño, especialmente en lo referido a la formación especializada y la carga administrativa asignada a los supervisores.

Finalmente, la dimensión ética constituye un componente transversal del perfil del supervisor educativo. La literatura científica coincide en que la actuación supervisora debe sustentarse en principios de justicia, transparencia y respeto a la autonomía profesional docente. Glandz (2021) enfatiza que una supervisión éticamente orientada fortalece la legitimidad institucional y contribuye a la construcción de climas organizacionales basados en la confianza y el compromiso profesional.

En síntesis, el perfil del supervisor educativo contemporáneo demanda un profesional con liderazgo pedagógico, competencias técnicas y sensibilidad contextual, capaz de articular la supervisión con la gestión institucional y los procesos de mejora continua. En el contexto peruano, fortalecer este perfil implica invertir en formación especializada, redefinir funciones y consolidar un enfoque de supervisión formativa y colaborativa.

Marco Normativo

La Carta Magna del Perú establece que es responsabilidad del Estado vigilar y asegurar la calidad en la educación, así como desarrollar políticas y regulaciones para el Sistema Educativo. Esta vigilancia es una obligación del Estado para garantizar el ejercicio del derecho a la educación.

La Ley N.º 28044 (Minedu, 2021), Ley General de Educación, es la norma marco del sistema educativo peruano y establece: i) El rol del estado en supervisión, a través del Ministerio de Educación (MINEDU) y sus instancias descentralizadas, supervisa el cumplimiento de las normas del sistema educativo para garantizar la calidad, equidad e inclusión. En la Ley General de Educación se reconoce expresamente la función del Estado de supervisar y evaluar las acciones de educación a nivel nacional, regional y local.

La ley encarga la supervisión a las instancias descentralizadas (Direcciones Regionales de Educación – DRE y Unidades de Gestión Educativa Local – UGEL) a ejecutar acciones de supervisión técnica y normativa sobre las Instituciones Educativas dentro de su jurisdicción. Aunque la Ley General de Educación no detalla tecnicismos del procedimiento de supervisión, sienta la base para que el Reglamento y normas específicas desarrollen las funciones y procedimientos de supervisión.

El Reglamento de la Ley General de Educación, aprobado por MINEDU, desarrolla las disposiciones sobre supervisión educativa: a) La implementación de acciones de supervisión establece que la supervisión es parte del monitoreo y evaluación de la calidad del servicio educativo. También incluye disposiciones que orientan la supervisión de la prestación del servicio educativo, infraestructura y otros componentes del proceso educativo, a cargo de UGEL/DRE según el nivel. b) En las competencias de las instancias descentralizadas se precisa que las UGEL tienen funciones de regulación y supervisión de las Instituciones Educativas para asegurar el cumplimiento normativo educativo.

El Reglamento de Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica (D.S. 005-2021-MINEDU) (Minedu, 2021) es fundamental para el control de las instituciones educativas privadas, porque establece norma operativa y procedimiento claro: a) Los tipos de supervisión son programadas que forma parte del Plan Anual de Supervisión establecida por la UGEL o DRE para verificar cumplimiento normativo y las no programadas que se realizan para verificar hechos o incumplimientos específicos que requieren constatación inmediata. b) Las facultades de los supervisores, al ejercer la función de inspección, pueden entre otras, verificar documentación y cumplimiento de requisitos legales; ingresar a las instalaciones con o sin aviso previo; recabar información, tomar declaraciones,

recopilar registros, fotografías, audios o videos; las actas e informes que se generan actas de supervisión con hechos constatados (presunción de veracidad) y, posteriormente, la UGEL/DRE emite informes que pueden derivar en procedimientos sancionadores o medidas correctivas.

La Normativa de Procedimiento y Sanciones existe vinculada al procedimiento administrativo y sancionador aplicable a la supervisión: a) Decreto Legislativo N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, regula cómo se llevan a cabo los procedimientos administrativos de supervisión y sanción en cualquier entidad pública, incluyendo los actos de supervisión educativa en UGEL/DRE. b) Normas específicas de supervisión y sanciones de IIEE particulares, como los reglamentos que establecen procedimientos de supervisión, informes y plazos para derecho a defensa de la institución educativa, así como recomendaciones para imposición de sanciones.

Supervisión educativa y calidad del aprendizaje

La supervisión educativa suele asociarse con control administrativo. Pero... ¿es realmente solo eso? Cuando se observa con detenimiento el funcionamiento de una institución educativa, se descubre algo más profundo: la supervisión actúa como un mecanismo de garantía para que los procesos pedagógicos se desarrollen con coherencia, continuidad y sentido de mejora.

Aquí está el detalle, la supervisión no solo revisa documentos o verifica el cumplimiento de normas; también orienta la práctica pedagógica y promueve procesos de mejora institucional. En otras palabras, conecta la gestión educativa con el aprendizaje real que ocurre en el aula.

Diversos estudios recientes sostienen que el acompañamiento y monitoreo pedagógico influyen directamente en el desempeño docente y en los resultados educativos. En ese sentido, la supervisión educativa se convierte en un proceso estratégico que articula la planificación, la evaluación y la retroalimentación dentro del sistema escolar (Mattos, 2020).

Cuando este proceso funciona correctamente, los docentes no perciben la supervisión como una inspección sancionadora, sino como un espacio de orientación profesional. Esa diferencia (pequeña en apariencia) cambia completamente la dinámica institucional. El supervisor pasa de ser un fiscal a convertirse en un mediador del aprendizaje institucional.

Miramontes (2025) señala que la supervisión escolar cumple funciones de asesoría, acompañamiento pedagógico y evaluación institucional, permitiendo alinear las políticas educativas con los procesos reales de enseñanza y aprendizaje. Desde esta perspectiva, la supervisión se configura como un instrumento de aseguramiento de la calidad educativa.

Sin embargo, la calidad educativa no surge de manera automática. Requiere procesos sistemáticos de seguimiento, evaluación y mejora continua. La supervisión contribuye precisamente a este ciclo institucional: diagnostica problemas, orienta estrategias pedagógicas y evalúa los resultados obtenidos.

Un supervisor eficaz observa, analiza, pregunta y propone. No se limita a registrar información; interpreta la realidad educativa y genera condiciones para el cambio. Por ello, puede afirmarse que la supervisión educativa constituye un componente esencial en la construcción de instituciones educativas eficaces, donde la gestión institucional y el proceso pedagógico convergen en un mismo objetivo: garantizar una educación pertinente, inclusiva y de calidad.

Hablar de supervisión educativa suele provocar una reacción inmediata en muchos docentes: control, inspección, revisión de documentos, es comprensible. Durante décadas, ese fue el enfoque predominante. Sin embargo, si se observa con mayor detenimiento el funcionamiento de una institución educativa, surge otra lectura, más compleja, más interesante también. La supervisión, bien aplicada, puede convertirse en uno de los motores silenciosos de la calidad educativa.

Pensemos un momento en lo que ocurre dentro de una escuela. Planificaciones curriculares, evaluaciones, estrategias pedagógicas, gestión

administrativa, relaciones con la comunidad. Todo sucede al mismo tiempo. En ese entramado, la supervisión actúa como un mecanismo de articulación. No impone; orienta, no solo verifica; también interpreta lo que está ocurriendo.

Aquí está el punto central: la calidad del aprendizaje no depende únicamente del desempeño individual del docente. Intervienen múltiples factores institucionales: liderazgo directivo, clima organizacional, planificación pedagógica, seguimiento de resultados y procesos de retroalimentación. La supervisión educativa permite observar ese sistema en conjunto y detectar dónde se encuentran las brechas.

Según Darling-Hammond & Hyler (2020, p. 459), los sistemas educativos que logran mejorar sus resultados académicos incorporan mecanismos sistemáticos de seguimiento pedagógico y apoyo profesional al docente. Dicho de forma sencilla: el aprendizaje mejora cuando el trabajo pedagógico es acompañado, analizado y retroalimentado de manera constante.

Ahora bien, ¿cómo se traduce esto en la práctica institucional? Un supervisor educativo no se limita a revisar registros o informes administrativos, observa sesiones de aprendizaje, analiza indicadores de rendimiento escolar, conversa con docentes, escucha a los directivos, y en ocasiones, formula preguntas incómodas que obligan a repensar prácticas arraigadas.

¿Por qué los estudiantes presentan bajo rendimiento en determinadas áreas? ¿Las estrategias didácticas responden realmente al contexto sociocultural del alumnado? ¿Los instrumentos de evaluación reflejan competencias o solo memorización?

No siempre existen respuestas inmediatas, pero el proceso de cuestionamiento ya genera movimiento institucional. Investigaciones recientes en el campo de la gestión educativa indican que el acompañamiento pedagógico sistemático fortalece la práctica docente y favorece el desarrollo profesional continuo. Hattie & Clarke (2019) sostienen que los procesos de supervisión orientados al aprendizaje profesional colectivo generan culturas escolares más colaborativas y menos burocráticas. La supervisión, en este sentido, deja de ser una actividad externa para convertirse en parte del desarrollo institucional.

Lo que realmente importa (y aquí conviene detenerse un momento) es el tipo de supervisión que se ejerce. Existen enfoques centrados exclusivamente en el cumplimiento normativo, otros priorizan el acompañamiento pedagógico y algunos intentan integrar ambos aspectos.

El equilibrio entre estos componentes resulta fundamental. Una supervisión excesivamente administrativa corre el riesgo de reducirse a trámites y reportes. En el extremo contrario, una supervisión únicamente pedagógica podría descuidar aspectos

organizativos esenciales para el funcionamiento institucional. El desafío consiste en articular ambos planos.

Desde la perspectiva de la administración educativa, la supervisión cumple tres funciones principales: Primero, la función diagnóstica. Permite identificar fortalezas y debilidades en los procesos educativos. No se trata solo de detectar errores, sino de comprender las dinámicas institucionales que influyen en el aprendizaje.

Segundo, la función orientadora. A partir del diagnóstico, el supervisor propone estrategias de mejora, sugiere ajustes metodológicos y promueve espacios de reflexión pedagógica. Tercero, la función evaluativa. No como mecanismo sancionador, sino como herramienta para valorar el impacto de las acciones implementadas y tomar decisiones informadas.

Este ciclo (diagnóstico, orientación y evaluación) se repite constantemente. A veces de manera visible, otras de forma casi imperceptible. Pero su influencia es significativa. De hecho, investigaciones recientes dirigidas por John Hattie han demostrado que los sistemas educativos con procesos sólidos de retroalimentación institucional presentan mejores resultados en el aprendizaje estudiantil. La explicación es bastante lógica: cuando las prácticas pedagógicas son observadas, discutidas y ajustadas, la enseñanza mejora progresivamente.

Sin embargo, sería ingenuo pensar que la supervisión por sí sola resuelve todos los problemas educativos. No es una fórmula mágica. Las instituciones educativas están influenciadas por factores sociales, económicos y culturales que escapan al control directo del sistema escolar.

Entonces surge otra pregunta interesante: ¿cuál es el verdadero alcance de la supervisión educativa? Probablemente su mayor aporte no radique en imponer soluciones, sino en generar procesos de reflexión institucional. La supervisión crea espacios donde la práctica educativa puede ser analizada críticamente. Y ese ejercicio (reflexionar sobre lo que hacemos y por qué lo hacemos) es uno de los pilares de la mejora educativa.

Desde una perspectiva jurídica y administrativa, este proceso adquiere una relevancia adicional. En el sistema educativo peruano, la supervisión no solo busca mejorar la calidad del aprendizaje; también garantiza el cumplimiento de las políticas públicas educativas y el respeto al derecho fundamental a la educación.

Así, la supervisión educativa opera en una doble dimensión. Por un lado, asegura el cumplimiento de las normas y disposiciones administrativas. Por otro, impulsa procesos de mejora pedagógica que impactan directamente en los aprendizajes de los estudiantes. Dos dimensiones distintas, pero profundamente conectadas.

Cuando la supervisión logra equilibrar estos elementos, la institución educativa deja de funcionar como un conjunto de procedimientos aislados y empieza a comportarse como una organización que aprende. Una organización que observa su propio funcionamiento, identifica sus limitaciones y busca mejorar de manera continua, y al final, todo vuelve al punto de partida: el aprendizaje de los estudiantes. Porque, si la supervisión no contribuye a mejorar lo que ocurre dentro del aula, entonces cabe preguntarse con toda honestidad: ¿para qué sirve realmente?

Desafíos contemporáneos de la supervisión educativa

La supervisión educativa no es una función estática, evoluciona con el sistema educativo, y ese sistema... cambia constantemente. Las reformas educativas, la digitalización del aprendizaje y las nuevas exigencias sociales han transformado el rol del supervisor. Hoy ya no basta con dominar la normativa o conocer procedimientos administrativos; se requieren competencias pedagógicas, tecnológicas y de liderazgo.

Bernal de Hernández & Marín Aparicio (2024, p. 271) advierten que la supervisión educativa enfrenta nuevos desafíos derivados de la sociedad del conocimiento y de la rápida expansión de las tecnologías educativas. En este escenario, el supervisor debe desarrollar capacidades técnicas y pedagógicas que le permitan acompañar a docentes y directivos en contextos cada vez más complejos.

Dicho de otra manera: el supervisor también debe aprender de forma permanente.

Uno de los retos más visibles es la integración de herramientas digitales en los procesos de supervisión. Las plataformas educativas, los sistemas de evaluación virtual y los recursos tecnológicos han modificado la manera en que se supervisan las instituciones educativas. Lo que antes requería visitas presenciales ahora puede complementarse con monitoreo digital y análisis de datos educativos.

Otro desafío relevante se relaciona con la profesionalización del rol del supervisor. Según Salas (2025), los enfoques contemporáneos de supervisión educativa promueven modelos participativos y colaborativos, en los que docentes y directivos participan activamente en la toma de decisiones institucionales. Esto implica un cambio importante: la supervisión deja de ser jerárquica para convertirse en un proceso de liderazgo pedagógico compartido.

Pero no todo es sencillo. En muchos sistemas educativos persisten limitaciones estructurales: exceso de carga administrativa, insuficiente formación especializada y falta de recursos para implementar procesos de supervisión efectivos. Entonces surge una pregunta inevitable: ¿cómo lograr una supervisión educativa realmente transformadora?

La respuesta parece encontrarse en un enfoque integral que combine tres elementos clave: formación continua del supervisor, fortalecimiento del acompañamiento pedagógico y articulación con las políticas educativas nacionales. Solo así la supervisión educativa podrá cumplir su función esencial: garantizar que las instituciones educativas no solo funcionen correctamente desde el punto de vista administrativo, sino que realmente cumplan su misión fundamental, formar ciudadanos con conocimientos, valores y capacidades para desenvolverse en una sociedad en constante transformación.

La supervisión educativa atraviesa un momento de transformación. No es una exageración decirlo. Durante mucho tiempo, el supervisor fue percibido como un actor centrado principalmente en la verificación del cumplimiento normativo dentro de las instituciones educativas. Hoy ese escenario se ha vuelto más complejo, mucho más.

Los sistemas educativos actuales demandan supervisores capaces de comprender fenómenos pedagógicos, sociales y tecnológicos que evolucionan a gran velocidad. En consecuencia, la supervisión educativa ya no puede limitarse a tareas administrativas; requiere una visión estratégica que permita interpretar las dinámicas escolares y orientar procesos de mejora institucional.

Uno de los desafíos más evidentes se relaciona con la transición de un modelo tradicional de

supervisión (centrado en la inspección) hacia un enfoque orientado al acompañamiento pedagógico. Este cambio no siempre resulta sencillo. Muchos sistemas educativos aún conservan estructuras burocráticas que priorizan el control documental antes que el análisis pedagógico de lo que ocurre dentro del aula.

Investigaciones recientes destacan precisamente esta tensión institucional: el supervisor debe equilibrar funciones administrativas con tareas de asesoramiento y apoyo pedagógico a los docentes (Cárdenas Ramos & Pérez Cano, 2025). Ahora bien, cambiar de enfoque no significa eliminar el control institucional. Significa algo distinto: reconfigurar su finalidad. La supervisión contemporánea busca generar procesos de retroalimentación que permitan mejorar la práctica docente, fortalecer la gestión escolar y promover el aprendizaje de los estudiantes.

Otro desafío importante se encuentra en la llamada sociedad del conocimiento. Las instituciones educativas operan actualmente en contextos caracterizados por la digitalización, la innovación tecnológica y el acceso permanente a la información. Este escenario exige que los supervisores desarrollen nuevas competencias profesionales, particularmente en el uso de tecnologías educativas y herramientas de gestión digital. Según estudios recientes sobre supervisión educativa y competencias del siglo XXI, el

supervisor debe mantenerse en constante actualización para acompañar a docentes y directivos en entornos educativos cada vez más digitalizados.

Aquí aparece una cuestión interesante: la supervisión educativa también debe adaptarse a los cambios tecnológicos que afectan la enseñanza. Plataformas virtuales, sistemas de evaluación digital, recursos educativos en línea e incluso herramientas basadas en inteligencia artificial comienzan a formar parte del entorno educativo. El supervisor, por lo tanto, necesita comprender estos recursos no solo desde una perspectiva técnica, sino también pedagógica y ética. No obstante, la tecnología no constituye el único desafío. Existe otro factor que suele pasar desapercibido: la complejidad social del contexto educativo.

Las instituciones educativas actuales enfrentan problemáticas vinculadas a desigualdad social, diversidad cultural, inclusión educativa y bienestar emocional de los estudiantes. Estos factores influyen directamente en el clima escolar y en el rendimiento académico. En consecuencia, la supervisión educativa debe considerar variables sociales que antes no formaban parte central de su campo de acción.

En otras palabras, el supervisor ya no observa únicamente planes de estudio o registros administrativos, presta atención a comunidades educativas completas. Familias, docentes,

estudiantes y entornos sociales interactúan constantemente dentro del espacio escolar.

Otro reto significativo se relaciona con la profesionalización del rol del supervisor educativo. Diversos estudios han señalado que la formación especializada en supervisión sigue siendo limitada en muchos sistemas educativos. En ocasiones, los supervisores acceden al cargo con amplia experiencia docente, pero sin una preparación específica en gestión educativa, liderazgo institucional o evaluación pedagógica.

La investigación educativa reciente sugiere que el fortalecimiento de la formación continua de los supervisores constituye un elemento clave para mejorar la calidad del sistema educativo. La capacitación permanente permite desarrollar competencias de liderazgo pedagógico, análisis institucional y acompañamiento docente, indispensables para enfrentar los desafíos actuales de la educación.

A esto se suma otro aspecto relevante: la implementación de políticas educativas y reformas curriculares. Cada reforma educativa introduce nuevas exigencias para las escuelas, desde cambios en los planes de estudio hasta nuevos modelos de evaluación o estrategias de inclusión educativa. En este proceso, la supervisión escolar cumple una función crucial, ya que actúa como enlace entre las políticas públicas educativas y su aplicación en las instituciones escolares.

Pero aquí surge una pregunta inevitable. ¿Puede el supervisor cumplir todas estas funciones sin contar con condiciones institucionales adecuadas? La respuesta, en muchos casos, es negativa. Los supervisores educativos suelen enfrentar limitaciones estructurales: exceso de instituciones a su cargo, carga administrativa elevada y recursos limitados para desarrollar procesos de acompañamiento pedagógico efectivos.

En este contexto, algunos especialistas proponen fortalecer modelos de supervisión colaborativa. Este enfoque promueve redes de trabajo entre supervisores, directivos y docentes, generando comunidades profesionales de aprendizaje orientadas a la mejora continua de las instituciones educativas.

La lógica detrás de este enfoque es bastante clara. Las instituciones educativas mejoran cuando los actores del sistema educativo reflexionan colectivamente sobre su práctica. La supervisión, en lugar de operar como una instancia externa de control, se convierte en un espacio de diálogo profesional y construcción conjunta de soluciones.

Desde una perspectiva jurídica y administrativa (especialmente relevante en sistemas educativos como el peruano) la supervisión también cumple una función de garantía institucional. Su labor permite verificar el cumplimiento de las normas educativas, la correcta gestión de los

recursos públicos y el respeto al derecho fundamental a la educación.

Por ello, los desafíos contemporáneos de la supervisión educativa no se limitan a cuestiones pedagógicas o tecnológicas. También implican fortalecer los mecanismos de gobernanza educativa, transparencia institucional y rendición de cuentas dentro del sistema educativo.

En definitiva, la supervisión educativa del siglo XXI se encuentra en una etapa de redefinición. Debe adaptarse a nuevos contextos sociales, tecnológicos y pedagógicos, sin perder su función esencial dentro del sistema educativo. El reto es grande, pero también lo es su potencial.

Cuando la supervisión logra integrar acompañamiento pedagógico, liderazgo institucional y cumplimiento normativo, deja de ser una simple instancia de control administrativo. Se transforma en un instrumento estratégico para garantizar el funcionamiento adecuado de las instituciones educativas y, sobre todo, para mejorar la calidad de los aprendizajes. Y al final, todo converge en ese punto: la educación que reciben los estudiantes. Los modelos aplicados en el Perú son (Ver Figura 1 y 2):

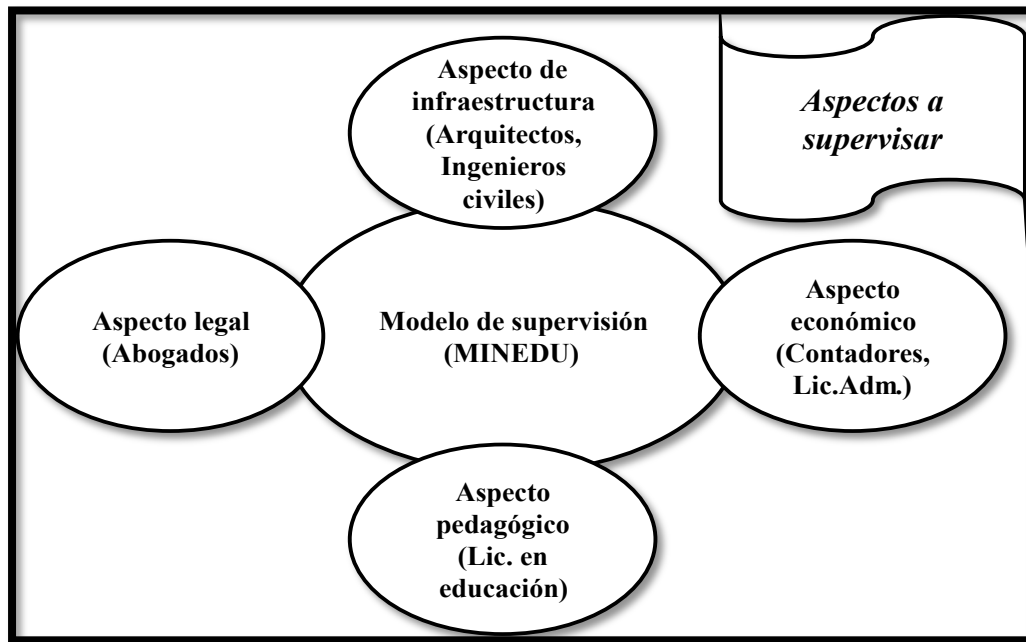


Figura 1. Modelo de aspectos a supervisar

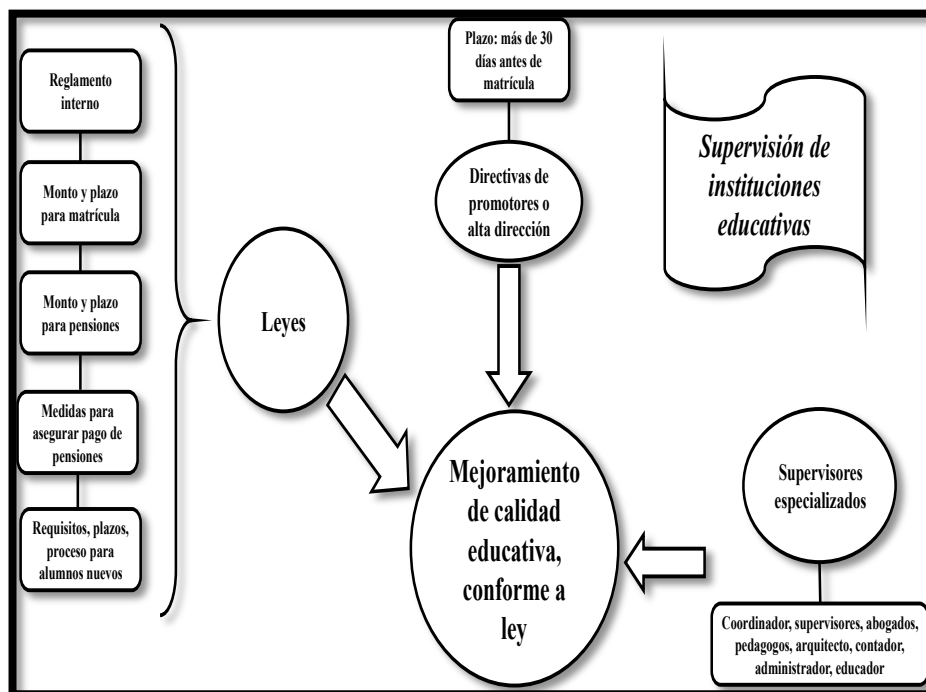


Figura 2. Modelo de supervisión

Metodología

Se realizó una revisión narrativa, que consiste en una búsqueda y selección de información de fuentes académicas con validez científica en donde los autores de la revisión añaden sus propias conclusiones, durante los meses de junio a agosto del 2023, con el propósito de investigar la supervisión de las entidades educativas a nivel global. Las bases de datos revisadas fueron Scopus, Web Of Science, SciELO, Ebsco y otros artículos mediante la búsqueda manual.

Las palabras clave utilizadas fueron “Educational Inspection”, “inspection of educational institutions”, “inspection of schools”, “educational supervision”, “supervision of educational institution”, “supervision of schools”, “fiscalización educativa”, “fiscalización of educational institutions”, “fiscalización of schools”, “educational surveillance”, “surveillance of educational institutions”, “surveillance of schools”, “regulation of schools”, “educational regulation”, “regulation of educational institutions”, “educational control”, “control of schools”, “control of educational institutions”, “educational authorization”, “authorization of educational institutions”, “authorization of schools”, “educational record”, “registration of educational institutions”, “registration of schools”, “Educational Evaluation”, “Evaluation of educational institutions”, “Evaluation of schools”, “college

supervision”, “ control of the school”, “school inspection”, “school regulation”, “school surveillance”, “school authorization”, “school Evaluation”, “school fiscalización”, “college record”, “Educational Inspection Model”, “educational supervision Model”, “educational fiscalización model”, “ educational surveillance model”, “educational regulation model”, “educational control model”, “school Evaluation model”, “authorization of school”, “school Evaluation”, “school authorization”, “school supervision”, “school inspection”, “college record”, “ control of the school”, “school surveillance”.

Se llevó a cabo la fusión de las palabras clave utilizando los operadores booleanos OR y AND, tomando en cuenta los requisitos de inclusión que son artículos de acceso libre, publicados en el período 2020 a 2025 y en el idioma inglés, portugués y español. Así como, los criterios de exclusión que son los artículos que contengan literatura gris, estén duplicados y no estén acorde al objetivo de investigación.

Resultados

Supervisión educativa en países de Latinoamérica

La supervisión en el ámbito educativo se ha vuelto fundamental en América Latina como una herramienta que guía la calidad de la educación y la optimización de la administración escolar. Si bien los sistemas educativos de la región enfrentan

enormes desafíos estructurales (como desigualdades socioeconómicas, brechas de acceso y variación en capacidades institucionales) las investigaciones recientes ponen de manifiesto tendencias comunes en los enfoques, prácticas y tensiones que atraviesan estos procesos en diferentes países latinoamericanos.

Un aspecto central de la discusión latinoamericana es la transformación del rol de la supervisión hacia prácticas formativas centradas en el acompañamiento pedagógico más que en el simple control administrativo. Estudios recientes indican que, en contextos como Colombia, Perú, México y Uruguay, el acompañamiento pedagógico se reconoce como una estrategia innovadora de supervisión educativa que favorece la reflexión profesional y la autonomía docente. Este enfoque va más allá de la fiscalización tradicional y busca democratizar la supervisión mediante el diálogo, la identificación conjunta de debilidades y la construcción de soluciones orientadas a mejorar la práctica educativa (Rodríguez-Castro, 2024).

Una evaluación reciente sobre el vínculo entre la supervisión en educación y la administración en América Latina indica que los enfoques de supervisión que se centran en el apoyo constante y la capacitación continua suelen elevar la calidad de la gestión directiva y la efectividad de las escuelas. Esta revisión, que abarca investigaciones publicadas entre 2020 y 2025, concluye que los modelos

tradicionales de supervisión presentan limitaciones para responder a las demandas de liderazgo colaborativo, gestión participativa y mejora continua que caracterizan las expectativas contemporáneas en educación pública regional (Franco, 2025).

Además, estudios difundidos en publicaciones indexadas indican que la supervisión educativa impacta de manera directa en la excelencia académica, la cual se percibe como un proceso que conecta el crecimiento profesional del docente con el aumento de los logros en el aprendizaje y la administración pedagógica de la institución. En específico, se ha sostenido que una supervisión adecuadamente estructurada puede servir como un signo de la excelencia en la educación en diferentes entornos de América Latina, siempre que incluya la capacitación constante de los profesores y el involucramiento activo de la comunidad educativa (Puche et al., 2025).

Los enfoques contemporáneos de supervisión en Latinoamérica también ponen énfasis en su función como acción estructurante de políticas públicas y prácticas institucionales. Por ejemplo, en Panamá se han comparado las prácticas de supervisión educativa nacional con mejores prácticas regionales, revelando que, aunque hay avances importantes en la promoción de la calidad educativa, existen desafíos significativos para alinear las estrategias de supervisión con reformas

más amplias de política educativa (Agudo Arenas, 2024).

Un elemento clave que emerge en los estudios recientes es la necesidad de fortalecer las capacidades profesionales de los supervisores y reducir la carga de funciones meramente administrativas que suelen limitar su tiempo para acompañar pedagógicamente a los docentes. En varios países latinoamericanos, los directores y supervisores destinan una proporción considerable de tiempo a tareas de control burocrático, lo cual obstaculiza la implementación de estrategias de supervisión formativa y centrada en la mejora de los aprendizajes (Villena-Lobato et al., 2023).

Finalmente, las investigaciones sugieren que la supervisión educativa en Latinoamérica debe articularse con procesos de gestión, liderazgo escolar y rendición de cuentas formativa, edificando conexiones entre normativas educativas, métodos de enseñanza y aspiraciones sociales sobre la excelencia educativa. Esta articulación permite que la supervisión sea percibida no como una instancia de vigilancia, sino como un mecanismo habilitador de transformación institucional y profesional.

En el marco de la Nueva Escuela Mexicana, la vigilancia educativa ha sido objeto de análisis reciente bajo el enfoque de la profesionalidad y el acompañamiento pedagógico. La supervisión no debe limitarse a funciones de control administrativo, sino orientarse hacia la asesoría y acompañamiento

a los docentes desde el diálogo horizontal y la colaboración, respondiendo a las necesidades de las escuelas. El estudio, realizado con directores escolares como informantes, destaca que los criterios tradicionales de supervisión han evolucionado hacia prácticas formativas que priorizan la implementación congruente de los principios curriculares de la Nueva Escuela Mexicana (Ruiz, 2025).

Aunque no existen artículos indexados específicos sobre supervisión educativa recientes para Brasil que estén disponibles con DOI, la información sugiere que el liderazgo en las escuelas y el desarrollo profesional de los supervisores son temas clave en las conversaciones actuales sobre la administración educativa. El informe *The professionalization of school leadership in Latin America (2024/25)* (coordinado a partir de datos de la OCDE y TALIS) incluye a Brasil entre los sistemas analizados, subrayando que los desafíos para la supervisión escolar están vinculados a la capacidad de los liderazgos para implementar políticas de calidad educativa y condiciones laborales adecuadas para directivos y supervisores (Fraser et al., 2024).

En Argentina, la supervisión educativa se ha relacionado estrechamente con la formación continua y las trayectorias profesionales de los supervisores escolares, como lo evidencian investigaciones publicadas recientemente. En un

estudio exploratorio realizado por Cian et al., (2025) en la provincia de Santa Fe, se analizó cómo la formación de supervisores ha sido históricamente insuficiente y de qué manera esto restringe su habilidad para atender a las exigencias contemporáneas de progreso en la educación. El texto presenta datos concretos sobre los recorridos de capacitación, normativas y requerimientos educativos de los supervisores en Argentina, señalando que la mayoría llega al cargo por experiencia docente o a través de concursos, sin formación especializada estructurada (Cian et al., 2025).

La producción científica reciente es más limitada y dispersa en cuanto a supervisión educativa con DOI o en revistas indexadas, pero existen investigaciones locales que abordan el acompañamiento docente y su impacto en la gestión educativa. Por ejemplo, en una investigación publicada en la Revista Franz Tamayo se estudió la supervisión y el acompañamiento docente en una institución educativa de nivel superior dedicada a la capacitación de docentes, resaltando la importancia de herramientas organizadas de evaluación y apoyo que mejoren la administración escolar (Siñani, 2021).

Conclusiones

La supervisión educativa en el Perú enfrenta el desafío de superar enfoques tradicionales de control para consolidarse como una estrategia

formativa al servicio de la calidad educativa. Un modelo de supervisión integral y contextualizado puede contribuir significativamente al fortalecimiento de la gestión institucional, siempre que se acompañe de políticas de formación, recursos adecuados y una visión compartida de mejora.

La supervisión de las instituciones educativas genera un impacto positivo en todos los integrantes de la escuela o institución educativa y permite conseguir el mejoramiento de la calidad educativa conforme a ley. La situación de distanciamiento social provocada por la pandemia del Coronavirus y la enfermedad conocida como Covid-19 ha llevado a que el control sobre las instituciones educativas se deba ajustar hacia una modalidad virtual.

Esto implica, por un lado, que los integrantes de las entidades educativas: educadores, personal administrativo y de servicios, adquieran independencia en el aprendizaje, así como habilidades para manejar tecnologías que permitan una adecuada conexión entre profesores, recursos y estudiantes; además, por otro lado, se necesita que los planes de estudio y técnicas de enseñanza promuevan la colaboración como una acción fundamental.

Referencias

Agudo Arenas, E. L. (2024). Supervisión Educativa En Panamá: Un Estudio Comparativo Con Las Mejores Prácticas En América Latina. *Societas*. Documento en línea. Disponible doi:DOI <https://doi.org/10.48204/societas.v26n1.4726>

- Bernal de Hernández D. & Marín Aparicio, J. I. (2024). Los Retos De La Supervisión Educativa, Ante Las Competencias Del Siglo Xxi. *REVISTASABERESAPUDEP*, 269-282. Documento en línea. Disponible doi:<https://doi.org/10.48204/j.saberes.v7n2.a5515>
- Bush T. & Glover D. (2014). School leadership models: what do we know? *School Leadership & Management*. Documento en línea. Disponible doi:<https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Cárdenas Ramos L. A. & Pérez Cano, A. L. (2025). Retos de la supervisión educativa en el acompañamiento pedagógico. *Horizonte Academico*. Documento en línea. Disponible doi:DOI: <https://doi.org/10.70208/3007.8245.v5.n2.138>
- Cian, A. V., Lederhos, M., & Rebaudino, V. (2025). La formación continua de la supervisión escolar: aportes de investigación en la provincia de Santa Fe. *ESPACIOS EN BLANCO. Revista De Educación*, 1(35), 97–108. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.37177/UNICEN/EB34-421>
- Darling-Hammond L.; Hyler M. E. (2020). Preparing educators for the time of COVID ... and beyond. *European Journal of Teacher Education*, 457-465. Documento en línea. Disponible doi:<https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1816961>
- Franco, Y. G. (2025). 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. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. Documento en línea. Disponible [https://www.researchgate.net/publication/397516234_Analisis_de_la_relacion_entre_la_supervision_educativa_y_la_calidad_de_la_gestion_administrativa_de_los_directores_Analysis_of_the](https://www.researchgate.net/publication/397516234_Analisis_de_la_relacion_entre_la_supervision_educativa_y_la_calidad_de_la_gestion_administrativa_de_los_directores_Analysis_of_the_relationship_between_educational_supervision_and_the_quality_of_administrative_management_of_principals)
- [relationship_between_educational_supervision_and_the_quality_of_admin](https://www.researchgate.net/publication/397516234_Analisis_de_la_relacion_entre_la_supervision_educativa_y_la_calidad_de_la_gestion_administrativa_de_los_directores_Analysis_of_the_relationship_between_educational_supervision_and_the_quality_of_administrative_management_of_principals)
- Fraser P.; Ordenes M.; Orrego V.; Uribe M.; Weinstein J. (2024). The professionalization of school leadership in Latin America: a review of eight educational systems. *UNESCO*. Documento en línea. Disponible doi:DOI:<https://doi.org/10.54676/DWBS6480>
- Glandz, J. (2021). Personal Reflections on Supervision as Instructional Leadership: From Whence It Came and To Where Shall It Go? *Journal OF Educational Supervision*. Documento en línea. Disponible <https://jes.lib.buffalo.edu/articles/10.31045/jes.4.3.5>
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., Ross-Gordon, J. M. (2013). *The Basic Guide to SuperVision and Instructional Leadership* (tercera edición ed.). Andrea Hall. Documento en línea. Disponible <https://ia601800.us.archive.org/21/items/educational-administration-concepts-and-practices/The%20Basic%20Guide%20to%20Supervision%20and%20Instructional%20Leadership.pdf>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal Of Educational Administration*. Documento en línea. Disponible https://www.researchgate.net/publication/241674642_Leadership_for_learning_Lessons_from_40_years_of_empirical_research
- Hattie J. & Clarke S. (2019). *Visible Learning: Feedback*. Documento en línea. Disponible <https://www.routledge.com/Visible-Learning-Feedback-1st-Edition/Hattie-Clarke/p/book/9781138599895?>
- Leithwood K.; Harris A.; Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*. Documento en línea. Disponible doi:<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

- Mattos, S. M. (2020). Gestión de supervisión pedagógica y su relación con el desempeño docente del nivel secundaria de la I.E. N° 3089 “Los Ángeles”, Ugel Ventanilla. Región Callao – 2017. *IGOVERNANZA*, 23. Documento en línea. Disponible doi:DOI: <https://doi.org/10.47865/igob.vol3.2020.90>
- Mejía Campó N.; Mejía Campó, A.; Huayta F.; Yolanda J.; Torres Bernal, R. G. (2026). Dificultades y perspectivas de las políticas educativas en el Perú: Una revisión sistemática. *Epsir*. Documento en línea. Disponible doi:DOI: <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2031>
- MINEDU. (2016). Documento en línea. Disponible <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/3707/Marco%20de%20Buen%20Desempe%C3%B1o%20del%20Directivo%20directivos%20construyendo%20escuela.pdf>
- Minedu. (2021). *Minedu*. Documento en línea. Disponible https://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Minedu. (2021). *Minedu*. Documento en línea. Disponible <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/2138230-005-2021-minedu>
- MINEDU. (2025). Documento en línea. Disponible <https://www.gob.pe/institucion/minedu/institucional>
- 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*, 23. Documento en línea. Disponible doi:<https://doi.org/10.15517/rge.v11i1.60745>
- Murillo F. J. & Krichesky G. J. (2015). Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 69-102. Documento en línea. Disponible <https://www.redalyc.org/pdf/551/55133776005.pdf>
- Murillo, F. J. (2017). Avances en Liderazgo y Mejora de la educación. Documento en línea. Disponible https://www.researchgate.net/profile/F-Javier-Murillo/publication/318641280_Avances_en_Liderazgo_y_Mejora_de_la_Educacion_Actas_del_I_Congreso_Internacional_de_Liderazgo_y_Mejora_de_la_Educacion/links/597370cc458515e26dfde3de/Avances-en-Liderazgo-y-Mejora
- Ng, D. (2019). Instructional Leadership and Leadership for Learning. *Springer Nature Link*. Documento en línea. Disponible https://www.researchgate.net/publication/336116177_Instructional_Leadership_and_Leadership_for_Learning
- Puche Villalobos D. J. & Cruz Larez, B. M. (2025). Supervisión como indicador de calidad educativa en el contexto latinoamericano. *Revista Honoris Causa*. Documento en línea. Disponible <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/717/787?>
- Reyzábal, V. (2015). La Supervisión Educativa: una Profesión Compleja. *REICE*. Documento en línea. Disponible <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5222265.pdf>
- Rivas, A.; Scasso, M.; Sánchez, B.; Barrenechea, I.; Beech, J.; Baxter, J. G.; Bellei, C.; Muñoz, G.; Contreras, M.; León Cadavid, M. C.; Lopes, Vinícius B. S.; Recch, Filipe, H. (2020). Las llaves de la educación. Documento en línea. Disponible https://www.researchgate.net/profile/Luis-Baquero-Garzon/publication/352832557_Las_llaves_de_la_educacion_Estudio_comparado_sobre_la_mejora_de_los_sistemas_educativos_subnacionales_en_America_Latina/links/60db91db458515d6fbeaa9f0/Las-llaves-de-la-educacio
- Rodríguez-Castro, F. X. (2024). El acompañamiento pedagógico como estrategia de supervisión y apoyo docente para el sistema educativo de Puerto Rico. *SciELO*. Documento en línea. Disponible



https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-878X2024000300095&script=sci_arttext&utm_source=chatgpt.com

Ruiz, N. G. (2025). Aspectos de la profesionalidad de la supervisión escolar, en la Nueva Escuela Mexicana. *LATAM Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. Documento en línea. Disponible <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/3346?>

Salas, R. (2025). La supervisión educativa como gerencia postconvencional: un enfoque heterárquico y autotélico. *Perspectivas*. Documento en línea. Disponible doi:DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14763347>

Siñani, A. E. (2021). Supervisión y acompañamiento docente en la Escuela Superior de Formación de Maestros “Simón Rodríguez”, Municipio Quillacollo. *Revista FT Franz Tamayo*. Documento en línea. Disponible <https://revistafranztamayo.org/index.php/franztamayo/article/view/311?>

Solano Castro, A.; Benavides E.; Campos Céspedes, J.; Cerdas Montano, V.; Corrales-Escalante, X. M.; Gutiérrez Hernández, M.; Hernández-Chaves, C.; Jiménez González, K.; Marín-Romero, A. (2024). *Supervisión educativa, Estrategias para acompañar los procesos de gestión de las organizaciones escolares*. CINED. Documento en línea. Disponible <https://investiga.uned.ac.cr/cined/wp-content/uploads/sites/9/2025/09/SUPERVISIO-N-EDUCATIVA-noviembre-DIGITAL.pdf>

Villena-Lobato V. A.; Cieza-Quiroz R. de las M.; Gonzáles-Soto V. A. (2023). Monitoreo y Seguimiento de la Efectividad en la Gestión Pedagógica Latinoamericana. *Scielo*. Documento en línea. Disponible doi:<https://doi.org/10.37843/rted.v16i2.390>

