

Policy brief

Supervisión Educativa en Panamá

Recomendaciones de Política



© Laboratorio de Investigación e Innovación en Educación para América Latina y el Caribe, **SUMMA**. Pucuro 2058, Providencia, Santiago de Chile. <https://www.summaedu.org/>

Esta investigación fue desarrollada gracias al apoyo de **Tinker Foundation**. Agradecemos también el apoyo y las gestiones realizadas por el **Ministerio de Educación de Panamá – MEDUCA**, desde el nivel nacional hasta los niveles regionales, para la realización de este estudio diagnóstico de la labor supervisora. Finalmente, nuestro más sincero agradecimiento a las y los supervisores que nos regalaron parte de su tiempo para responder la encuesta y que nos compartieron sus experiencias, logros, expectativas y desafíos profesionales ligados a su trabajo en Panamá.

Las opiniones expresadas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad de las y los autores del documento y no representan necesariamente las de **SUMMA**, de **Tinker Foundation**, o **MEDUCA**.

Equipo de investigación:

SUMMA: Dante Castillo-Canales, Andrea Lagos y Javiera Albornoz.

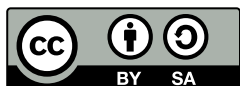
CIEDU: Nadia de Leon Porter, Nanette Archer Svenson y Delfina D’Alfonso.

CIEPS: Jon Subinas.

ProEd: Debbie Psychoyos, Maria del Pilar Zubieta, Diana Lavayen y Melissa Moreno.

Diseño gráfico e ilustraciones: Gabriela Ávalos Acevedo.

ISBN obra digital: 978-9962-8606-8-6



Esta publicación queda disponible bajo atribución de Creative Commons 4.0 Licencia Internacional: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Nota de la edición: En esta publicación se utilizan de manera inclusiva términos como “los niños”, “los padres”, “los hijos”, “los apoderados” y otros que refieren a hombres y mujeres.

Cita recomendada:

SUMMA-CIEDU (2025). *Supervisión Educativa en Panamá: Recomendaciones de Política* [Policy Brief]. <https://summaedu.org/recurso/policy-briefs-resumenes-de-politica/supervision-educativa-panama-recomendaciones-de-politica/>

La supervisión educativa tiene el potencial de ser un pilar estratégico para el fortalecimiento del sistema educativo panameño. Sin embargo, actualmente su capacidad transformadora se encuentra limitada por una serie de obstáculos estructurales, normativos y operativos. SUMMA, Laboratorio de Investigación e Innovación en Educación para América Latina y el Caribe; CIEDU AIP, Centro de Investigación Educativa de Panamá; y el MEDUCA, Ministerio de Educación de Panamá desarrollaron un diagnóstico nacional participativo que permite visualizar las condiciones actuales, los retos y las oportunidades que enfrentan las y los supervisores educativos del país.

Este estudio, con base en una encuesta nacional a más del 60% de los supervisores en funciones, entrevistas cualitativas y revisión documental, revela que hay poca claridad en el rol del supervisor, y que persisten las tensiones entre su mandato pedagógico y de fiscalización. Se identifica además una brecha entre las expectativas del rol del supervisor y las condiciones institucionales en que se desarrolla.

El diagnóstico además muestra una planta de supervisores con vasta experiencia y alta formación: tres de cada cuatro supervisores tiene entre 53 y 80 años de edad y posee maestría o doctorado. Esto plantea desafíos en torno a la ampliación de oportunidades de actualización, desalineación entre funciones esperadas y tareas reales, falta de recursos y reconocimiento institucional. Estas tensiones comprometen la posibilidad de que la supervisión contribuya efectivamente a una educación de calidad, inclusiva y equitativa.

En síntesis, el escenario actual de la supervisión educativa exige una reconfiguración urgente y valiente de este rol. Es necesario modernizar el perfil del supervisor, fortalecer su rol técnico-docente dentro del sistema, desarrollar planes de formación continua, asegurar coherencia entre las normativas y las funciones reales, y garantizar condiciones y recursos para el ejercicio de sus funciones. El impacto del rol de la supervisión en la mejora continua de las escuelas, dependerá de las herramientas, el reconocimiento y el desarrollo profesional provistos por el sistema.

Introducción

La supervisión educativa (SE) constituye un elemento integral de la estructura que gobierna las funciones de control y asesoría de los centros educativos. Históricamente, ha jugado un rol más administrativo con menos énfasis en la fiscalización, control, y mejora de las escuelas, pedagogía, y resultados estudiantiles (Herrera et al, 2022).

Trabajando en conjunto, el Laboratorio de Investigación e Innovación en Educación para América Latina y el Caribe (SUMMA), el Centro de Investigación Educativa (CIEDU AIP), y el Ministerio de Educación de Panamá (MEDUCA) realizaron una investigación sobre la realidad actual de la SE, los profesionales que la componen, sus labores y las oportunidades de fortalecimiento en el desarrollo pedagógico de las escuelas.



Los objetivos específicos fueron:

- Caracterizar el rol de los supervisores, sus prácticas y competencias profesionales, y el tipo de acompañamiento pedagógico que realizan.
- Conocer su percepción sobre su labor supervisora y cómo es percibida por otros actores del sistema educativo

Quiénes son los supervisores:

Altos niveles de formación y vasta experiencia, pero limitada actualización

- La mayoría de los supervisores son docentes de base.
- Son un grupo altamente educado, contando el 75% con maestrías y el 13% con doctorados.
- Las mujeres representan 65% de la participación, y los hombres un 35%.
- Tienden a ser un grupo maduro; casi 75% tienen 53-80 años, con un promedio de 40 años en el sistema educativo público y más de 13 años en supervisión.
- Dado su perfil generacional, los supervisores enfrentan limitaciones a nivel de sus competencias digitales, ello obliga a pensar estrategias híbridas y presenciales de actualización para fortalecer sus procesos de desarrollo profesional.

Qué hacen los supervisores:

Desalineación entre funciones esperadas y tareas reales

Los supervisores llevan adelante una variedad de actividades que corresponden a sus diversas funciones e incluyen prácticas relacionadas al acompañamiento técnico-docente, social, y de evaluación. También la mayoría indica llevar adelante funciones relacionadas al control, asesoramiento, y administración.

La gran mayoría de los supervisores se auto-perciben como: orientadores (76.9%), facilitadores (70.2%), guías (69.3%), asesores (66.4%) y capacitadores (60.1%), enfatizando que su función principal debería ser de asesoramiento y acompañamiento técnico-docente. Sin embargo, dedican más tiempo a tareas administrativas y sociales que al acompañamiento técnico-docente. Muchas de estas actividades se realizan sin criterios claros de priorización ni mecanismos estandarizados de seguimiento.

Aunque indican percibir que su impacto está en mejorar la enseñanza, reportan que en la práctica se reúnen más con directores que con docentes. Resaltan además la ausencia de prácticas de acompañamiento docente que permitan alcanzar una mejor calidad de la enseñanza y requieren de competencias específicas (Klerks, 2012; Leiva y Vásquez, 2019). La observación de clases, las demostraciones, la reflexión sobre la práctica, la retroalimentación, y el establecimiento de objetivos de desarrollo profesional resaltados en estudios relevantes, son estrategias poco frecuentes para los supervisores panameños, lo que evidencia la necesidad de mayor capacitación en coaching y seguimiento constructivo.

Qué necesitan los supervisores: Déficit estructural de condiciones para el desempeño

Existen retos en el ambiente laboral de los supervisores. Menos del 10% percibe reconocimiento por parte de sus superiores. Solo la mitad percibe que su trabajo tiene impacto en los resultados de las escuelas y/o que contribuye a los objetivos de su equipo. Adicionalmente, más de un tercio no tiene mucha claridad sobre las expectativas de sus superiores. Casi dos tercios (65.5%) indican que no tienen oportunidades adecuadas de aprendizaje y capacitación.

La mayoría de los supervisores, especialmente en áreas rurales y comarcales, reporta falta de recursos esenciales: transporte, materiales, herramientas digitales y apoyo psicosocial. Más y mejores oportunidades de capacitación y desarrollo profesional fueron señaladas como una necesidad prioritaria, quedando solo por debajo de la necesidad del transporte.

Las mujeres le dan más importancia al transporte y al personal psicosocial en las escuelas, y los hombres a la capacitación. Hay diferencias regionales también, siendo el transporte la prioridad en todas las regiones menos las metropolitanas, donde predomina la necesidad psicosocial.

Implicaciones de política

El sistema actual desperdicia el potencial estratégico de la supervisión educativa. Reformar su rol, prioridades y recursos es clave para mejorar la calidad y equidad educativa en Panamá.

- Modernizar la labor supervisora: digitalizar procesos, invertir en herramientas, y renovar perfiles con nuevas competencias.
- Priorizar el acompañamiento técnico-docente dentro del sistema educativo.
- Desarrollar planes de formación continua en liderazgo pedagógico, uso de datos, mentoría docente, inclusión y gestión escolar que potencien su rol en el sistema educativo.
- Asegurar mayores niveles de coherencia entre los aspectos normativos, funciones reales y recursos disponibles —incluyendo movilidad, conectividad y materiales para el desarrollo de su labor.
- Generar nuevas vías de reclutamiento y formación de talento para los nuevos supervisores.
- Crear mecanismos estandarizados, válidos y aceptados de evaluación y monitoreo de la supervisión vinculados a resultados de aprendizaje.

Avanzar en políticas y programas de este tipo permitirá a la supervisión educativa lograr su potencial de ser un pilar estratégico para el fortalecimiento del sistema educativo panameño.