

**Influencia de la supervisión educativa en el desempeño docente en la Escuela Básica Bolivariana Inés Oberto de Reyes**

*Influence Of Educational Supervision On Teaching Performance At The Inés Oberto De Reyes Bolivarian Basic School*

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0507>

**Yarelis del Carmen Gutiérrez-de-Figueroa<sup>1\*</sup>**

<https://orcid.org/0009-0003-4477-7559>  
[yarilis183@hotmail.com](mailto:yarilis183@hotmail.com)

**Recibido:** 15/11/2025

**Aceptado:** 05/02/2026

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como propósito analizar la influencia de la supervisión educativa en el desempeño docente en la Escuela Básica Bolivariana Inés Oberto de Reyes, ubicada en el estado Falcón. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño de investigación-acción, lo que permitió comprender el fenómeno desde la experiencia directa de los actores educativos y promover procesos de reflexión y mejora de la práctica pedagógica. La población estuvo conformada por un directivo y veintiún docentes, seleccionándose informantes clave a partir de criterios de experiencia y participación en procesos de supervisión escolar. La recolección de información se realizó mediante entrevistas semiestructuradas, observación participativa y análisis de documentos institucionales. El procesamiento de los datos se efectuó a través de técnicas de categorización, codificación, teorización y triangulación. Los resultados evidenciaron que la supervisión educativa ha sido concebida principalmente desde un enfoque administrativo, centrado en la revisión documental y con limitada presencia en el aula. No obstante, la aplicación de estrategias propias de la investigación-acción, tales como círculos de reflexión pedagógica, observaciones acompañadas y talleres formativos, favoreció una transformación progresiva hacia una supervisión más formativa, cercana y orientada al acompañamiento pedagógico. Los docentes manifestaron mayor disposición para analizar su práctica, reconocer debilidades y aplicar mejoras, lo cual se reflejó en avances en la planificación, la gestión del aula y el uso de estrategias didácticas. Asimismo, se fortaleció el clima institucional, promoviendo relaciones más colaborativas entre supervisores y docentes. Se concluye que la supervisión educativa, cuando se ejerce desde un enfoque reflexivo, participativo y humanista, influye positivamente en el desempeño docente y contribuye a la mejora de la calidad educativa.

**Palabras Clave:** Supervisión Educativa; Desempeño Docente; Investigación-Acción; Acompañamiento Pedagógico; Práctica Pedagógica.

1. Escuela Primaria Estatal Inés Oberto de Reyes- Venezuela

\* Autor de correspondencia: [yarilis183@hotmail.com](mailto:yarilis183@hotmail.com)

## ABSTRACT

The present study aimed to analyze the influence of educational supervision on teacher performance at the Inés Oberto de Reyes Bolivarian Basic School, located in Falcón State. The research was conducted using a qualitative approach with an action research design, which made it possible to understand the phenomenon from the direct experience of educational actors while promoting processes of reflection and improvement of pedagogical practice. The population consisted of one school administrator and twenty-one teachers. Key informants were selected based on criteria of experience and participation in school supervision processes. Data collection was carried out through semi-structured interviews, participant observation, and analysis of institutional documents. Data processing involved techniques of categorization, coding, theorization, and triangulation. The results revealed that educational supervision has traditionally been conceived from an administrative perspective, mainly focused on document review and with limited presence in the classroom. However, the implementation of action research strategies—such as pedagogical reflection circles, accompanied classroom observations, and training workshops—favored a gradual transformation toward a more formative, close, and pedagogically oriented supervisory approach. Teachers showed greater willingness to analyze their practice, recognize weaknesses, and implement improvements, which was reflected in advances in planning, classroom management, and the use of teaching strategies. Likewise, the institutional climate was strengthened, promoting more collaborative relationships between supervisors and teachers. It is concluded that educational supervision, when exercised from a reflective, participatory, and humanistic approach, positively influences teacher performance and contributes to the improvement of educational quality.

**Keywords:** Educational Supervision; Teacher Performance; Action Research; Pedagogical Support; Pedagogical Practice.

## INTRODUCCIÓN

La supervisión educativa constituye un proceso fundamental para el fortalecimiento de la calidad de la enseñanza, pues permite orientar, acompañar y evaluar la labor docente con el propósito de optimizar los aprendizajes. Organismos internacionales como la UNESCO (2023) subrayan que la supervisión debe entenderse como un mecanismo de apoyo profesional y no únicamente como un instrumento de control administrativo. Cuando se implementa de manera efectiva, favorece el desarrollo profesional del docente, mejora el clima institucional y contribuye al rendimiento académico de los estudiantes.

En América Latina, diversos estudios han evidenciado el impacto significativo de la supervisión educativa en la calidad escolar. Una revisión sistemática realizada por Pérez Campuzano (2023), basada en investigaciones cuantitativas y cualitativas, concluyó que los centros educativos que desarrollan procesos supervisivos constantes y orientados al acompañamiento pedagógico presentan mejores indicadores de planificación docente, mayor coherencia curricular y

resultados más favorables en evaluaciones internas. Asimismo, el autor destaca que la supervisión centrada en la retroalimentación formativa incrementa la motivación docente y disminuye la resistencia a los cambios pedagógicos.

En el contexto chileno, Leiva y Vásquez (2019) encontraron que los docentes que reciben acompañamiento pedagógico sistemático por parte de sus directivos muestran mejoras en la gestión del aula, mayor dominio de estrategias didácticas y una actitud más reflexiva hacia su práctica profesional. El estudio resalta, además, que el liderazgo pedagógico de los supervisores constituye un factor determinante para que el acompañamiento genere un impacto real en el desempeño docente.

De igual manera, investigaciones recientes sobre desempeño docente en educación básica señalan que factores como la supervisión, la formación continua y el clima institucional influyen directamente en la calidad de la enseñanza. Yaranga y Yaranga (2024), mediante un análisis sistemático basado en la metodología PRISMA, identificaron que la supervisión educativa es uno de los elementos que más contribuye a la mejora del desempeño docente, especialmente cuando se orienta al fortalecimiento de competencias pedagógicas y al acompañamiento en la planificación.

En Venezuela, la supervisión educativa adquiere especial relevancia ante los desafíos institucionales, pedagógicos y sociales que enfrenta el sistema educativo. Aunque se han realizado esfuerzos para fortalecer el acompañamiento pedagógico, persisten debilidades en la planificación, el seguimiento y la retroalimentación de los procesos supervisivos. Esto genera percepciones diversas entre los docentes, quienes en algunos casos consideran la supervisión como un apoyo, mientras que otros la perciben como insuficiente o centrada en aspectos administrativos más que pedagógicos.

En la Escuela Básica Bolivariana Inés Oberto de Reyes, ubicada en el estado Falcón, se han observado prácticas pedagógicas heterogéneas, dificultades en la planificación y variaciones en el uso de estrategias didácticas. La observación directa evidencia que algunos docentes perciben la supervisión como un acompañamiento útil, mientras que otros la consideran poco orientadora. Estas situaciones resaltan la necesidad de analizar cómo se desarrolla la supervisión en esta institución y de qué manera influye en el desempeño docente.

A partir de estas consideraciones, surge la siguiente interrogante de investigación: ¿Cómo influye la supervisión educativa en el desempeño docente en la Escuela Básica Bolivariana Inés Oberto de Reyes? Para responderla, se plantea como propósito general analizar la influencia de la supervisión educativa en el desempeño docente en dicha institución. Este propósito se desarrolla a través de los siguientes específicos: a) Describir las características del proceso de supervisión educativa desarrollado en la institución; b) Identificar las percepciones de los docentes sobre la supervisión y su impacto en su práctica profesional; c) Examinar los elementos del desempeño docente que se ven fortalecidos o limitados por los procesos de supervisión.

La relevancia de este estudio radica en la necesidad de fortalecer los procesos de supervisión como herramienta clave para la mejora educativa. Analizar esta relación permitirá generar aportes significativos para la gestión escolar, el

desarrollo profesional docente y la construcción de ambientes de aprendizaje más efectivos y participativos.

### MARCO TEÓRICO

Entre los antecedentes considerados se encuentra el estudio de Saldaña (2024), quien analiza la supervisión educativa desde una perspectiva administrativa renovada en el contexto panameño, destacando su papel en la garantía de la calidad educativa, la excelencia institucional y el desarrollo integral del estudiante. El autor resalta la importancia de la formación docente continua, el seguimiento al cumplimiento de normativas y la aplicación de modelos democráticos de evaluación, señalando que estos objetivos solo pueden alcanzarse mediante políticas educativas coherentes, la mejora permanente de la práctica docente y la evaluación sistemática del rendimiento estudiantil. Asimismo, subraya que la optimización de recursos, el uso de tecnologías y un enfoque humanista fortalecen la gestión escolar y el liderazgo institucional, promoviendo una cultura pedagógica basada en la colaboración y la excelencia.

Por su parte, Catalán y Obeso (2023) analizaron la incidencia de las estrategias de acompañamiento pedagógico en el desempeño docente en Perú, a través de una revisión sistemática de literatura. Los hallazgos evidencian que el acompañamiento pedagógico favorece el desarrollo de competencias personales y profesionales del docente, impactando positivamente en su desempeño. Los autores destacan factores clave como la retroalimentación oportuna, la comunicación efectiva y la capacidad de autocritica, así como la necesidad de diseñar modelos de acompañamiento diferenciados según las especialidades docentes, dada la escasez de investigaciones propositivas en este ámbito.

En conjunto, los estudios revisados coinciden en que la supervisión educativa trasciende la función administrativa y se consolida como un proceso formativo y reflexivo, centrado en el acompañamiento pedagógico y la mejora continua del desempeño docente, aspectos fundamentales para elevar la calidad educativa en contextos escolares con diversas realidades pedagógicas.

### Supervisión educativa

La supervisión educativa constituye un proceso fundamental dentro de los sistemas escolares contemporáneos, especialmente en aquellos contextos donde la calidad de la enseñanza enfrenta desafíos estructurales y pedagógicos. Tradicionalmente, la supervisión se asociaba con funciones de control, inspección y verificación del cumplimiento normativo; sin embargo, las tendencias actuales la conciben como un proceso formativo, participativo y orientado al acompañamiento docente. Esta transformación responde a la necesidad de fortalecer el desarrollo profesional del docente y promover prácticas pedagógicas que favorezcan aprendizajes significativos.

En términos conceptuales, la supervisión educativa se entiende como un proceso sistemático, continuo y reflexivo mediante el cual se orienta, asesora y acompaña al docente en su labor pedagógica. La UNESCO (2023) sostiene que la supervisión debe ser vista como un mecanismo de apoyo profesional que impulsa

la mejora continua, fomenta la reflexión crítica sobre la práctica y contribuye a la construcción de comunidades de aprendizaje. Desde esta perspectiva, la supervisión deja de ser un acto fiscalizador para convertirse en un espacio de diálogo pedagógico donde supervisor y docente analizan conjuntamente los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La supervisión educativa cumple múltiples funciones que abarcan tanto aspectos pedagógicos como institucionales. En el plano pedagógico, su propósito principal es fortalecer la práctica docente mediante la observación de clases, la retroalimentación formativa, la asesoría en planificación y la orientación en el uso de estrategias didácticas. En el plano institucional, la supervisión contribuye a garantizar la coherencia curricular, promover el cumplimiento de los lineamientos educativos y favorecer la articulación entre los diferentes actores de la comunidad escolar. Estas funciones permiten que la supervisión se convierta en un puente entre la política educativa y la práctica pedagógica cotidiana.

Los enfoques contemporáneos de supervisión han evolucionado hacia modelos más humanistas y colaborativos. Entre ellos destaca la supervisión clínica, que se basa en la observación sistemática, el análisis conjunto de la práctica y la reflexión profesional. Este enfoque promueve un proceso dialógico donde el docente participa activamente en la identificación de sus fortalezas y áreas de mejora. Asimismo, la supervisión formativa se centra en el desarrollo profesional continuo, brindando apoyo en la planificación, la evaluación y la implementación de estrategias innovadoras. Por su parte, la supervisión participativa enfatiza la toma de decisiones compartida, la construcción colectiva de soluciones y el fortalecimiento del clima institucional.

El acompañamiento pedagógico, considerado una de las expresiones más actuales de la supervisión, se caracteriza por su enfoque humanista y su orientación al apoyo emocional y profesional del docente. Este modelo reconoce que la mejora del desempeño docente no se logra únicamente mediante la evaluación, sino a través de procesos de acompañamiento que promuevan la confianza, la motivación y la reflexión crítica. Investigaciones recientes han demostrado que los docentes que reciben acompañamiento sistemático muestran mayor apertura al cambio, mejor dominio de estrategias didácticas y mayor coherencia en la planificación.

El rol del supervisor educativo es determinante para el éxito de estos procesos. Un supervisor con liderazgo pedagógico es capaz de generar ambientes de confianza, promover la innovación, orientar la práctica docente y fortalecer la cultura institucional. Su labor implica no solo observar y evaluar, sino también escuchar, asesorar, mediar y facilitar procesos de mejora. En este sentido, el supervisor se convierte en un agente de transformación que impulsa la calidad educativa desde el acompañamiento y la formación continua.

En contextos escolares donde existen prácticas pedagógicas heterogéneas, dificultades en la planificación o debilidades en la gestión del aula, la supervisión educativa adquiere un papel aún más relevante. Su intervención permite identificar necesidades formativas, orientar la práctica docente y promover la coherencia institucional. Además, contribuye a mejorar el clima escolar, fortalecer la

comunicación entre docentes y directivos, y garantizar que los procesos pedagógicos se desarrollen de manera articulada y efectiva.

En síntesis, la supervisión educativa es un proceso complejo y multidimensional que trasciende la simple verificación administrativa. Su esencia radica en el acompañamiento pedagógico, la reflexión profesional y la construcción conjunta de estrategias que permitan mejorar el desempeño docente y, en consecuencia, la calidad de los aprendizajes. En instituciones como la Escuela Básica Bolivariana Inés Oberto de Reyes, donde se observan desafíos pedagógicos y variaciones en la práctica docente, la supervisión se convierte en una herramienta indispensable para promover la mejora continua y fortalecer la labor educativa.

### **Desempeño docente**

El desempeño docente constituye uno de los pilares fundamentales para garantizar la calidad educativa, ya que se relaciona directamente con los aprendizajes, la motivación estudiantil y el clima escolar. Se entiende como el conjunto de competencias, habilidades, actitudes y prácticas que el docente pone en acción para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje. De acuerdo con Darling y Oakes (2021), el desempeño docente integra tanto la dimensión pedagógica como la dimensión socioemocional, pues el docente no solo transmite conocimientos, sino que acompaña, orienta y guía el desarrollo integral del estudiante.

Desde una perspectiva profesional, el desempeño docente es un proceso dinámico que se construye a partir de la formación inicial, la experiencia acumulada y las oportunidades de actualización continua. Según Perrenoud (2019), el docente desarrolla su desempeño mediante la reflexión sobre la práctica, la toma de decisiones pedagógicas fundamentadas y la capacidad de adaptarse a las necesidades de los estudiantes. Esta visión coincide con lo planteado por Shulman (2020), quien destaca que el desempeño docente depende en gran medida del conocimiento pedagógico del contenido, es decir, la capacidad del docente para transformar los contenidos en experiencias de aprendizaje significativas.

### **Planificación pedagógica**

Una de las dimensiones centrales del desempeño docente es la planificación pedagógica, entendida como la organización coherente de objetivos, contenidos, estrategias y evaluaciones. Para Zabalza (2018), la planificación constituye un proceso intelectual que permite anticipar dificultades, seleccionar recursos pertinentes y estructurar actividades que favorezcan aprendizajes profundos. Cuando la planificación es sistemática y flexible, el docente puede responder de manera más efectiva a la diversidad del aula.

### **Gestión del aula**

Otra dimensión fundamental es la gestión del aula, que incluye el manejo del tiempo, la disciplina, la organización del espacio y la creación de un clima emocional positivo. Marzano (2020) sostiene que la gestión del aula es uno de los factores con mayor impacto en el aprendizaje, ya que un ambiente ordenado y emocionalmente

seguro favorece la participación, reduce los conflictos y promueve la autorregulación estudiantil. El desempeño docente también se expresa en la aplicación de estrategias didácticas, las cuales deben ser variadas, pertinentes y adaptadas a las características de los estudiantes. Para Díaz Barriga (2019), el docente debe utilizar metodologías activas que promuevan la participación, el pensamiento crítico y la construcción del conocimiento. El uso de recursos tecnológicos, actividades colaborativas y estrategias diferenciadas permite atender la diversidad y mejorar la comprensión de los contenidos.

### **Evaluación del aprendizaje**

La evaluación del aprendizaje constituye otra dimensión clave del desempeño docente. Black y Wiliam (2018) afirman que la evaluación formativa es uno de los elementos más influyentes en la mejora del aprendizaje, ya que permite identificar avances, dificultades y orientar la retroalimentación. Un docente que evalúa de manera continua y reflexiva puede ajustar sus estrategias y apoyar de manera más efectiva a los estudiantes.

### **Interacción pedagógica**

Finalmente, la interacción pedagógica es un componente esencial del desempeño docente, pues implica la comunicación, el acompañamiento emocional y la construcción de relaciones positivas con los estudiantes. Hattie (2020) destaca que la calidad de la relación docente-estudiante es uno de los factores con mayor efecto en el rendimiento académico, ya que influye en la motivación, la participación y el bienestar emocional del alumnado.

En síntesis, el desempeño docente es un constructo multidimensional que integra aspectos pedagógicos, didácticos, emocionales y relacionales. Su fortalecimiento depende de la formación continua, la reflexión profesional y el acompañamiento institucional. En instituciones como la Escuela Básica Bolivariana Inés Oberto de Reyes, donde se observan prácticas pedagógicas diversas y desafíos en la planificación y gestión del aula, el análisis del desempeño docente resulta fundamental para orientar procesos de mejora y promover una educación de calidad.

### **Relación entre supervisión educativa y desempeño docente**

La relación entre supervisión educativa y desempeño docente es reconocida en la literatura especializada como un factor clave para la mejora de la calidad educativa. La supervisión se concibe como un proceso de acompañamiento pedagógico que orienta, retroalimenta y fortalece la práctica docente, mientras que el desempeño docente refleja la planificación, ejecución y evaluación del proceso de enseñanza. Cuando ambos procesos se articulan de manera coherente, se favorece el desarrollo profesional del docente y la optimización de los aprendizajes estudiantiles.

Diversos autores coinciden en que la supervisión educativa influye directamente en el desempeño docente al proporcionar orientación técnica, apoyo emocional y retroalimentación formativa. Glickman (2018) destaca que una

supervisión efectiva promueve la reflexión profesional y la identificación de fortalezas y áreas de mejora. De igual forma, Sergiovanni (2019) sostiene que la supervisión genera mayor impacto cuando se desarrolla desde un enfoque de liderazgo pedagógico, basado en la confianza, la colaboración y el aprendizaje profesional.

La retroalimentación formativa constituye un elemento central de este proceso, ya que permite al docente comprender el impacto de sus decisiones pedagógicas y mejorar continuamente su práctica (Hord y Hall, 2020). Asimismo, la supervisión favorece la actualización profesional y la reflexión crítica, aspectos que fortalecen la capacidad del docente para responder a las necesidades del contexto educativo (Fullan, 2020).

La literatura también señala que una supervisión desarrollada en un clima de apoyo y colaboración contribuye a mejorar la motivación y el compromiso docente, repercutiendo positivamente en la calidad de la enseñanza (Bolívar, 2018). En contextos con prácticas pedagógicas heterogéneas, la supervisión sistemática resulta fundamental para orientar la práctica docente y promover la coherencia institucional (Mette, 2024). En síntesis, la supervisión educativa y el desempeño docente mantienen una relación estrecha y complementaria que incide directamente en la calidad educativa, lo que justifica su análisis en contextos escolares específicos como la Escuela Básica Bolivariana Inés Oberto de Reyes.

### **Supervisión educativa en el contexto venezolano**

La supervisión educativa en Venezuela constituye un componente fundamental del Sistema Educativo Bolivariano, orientado al acompañamiento pedagógico, la evaluación formativa y la mejora continua de los procesos escolares. No obstante, su desarrollo ha estado marcado por tensiones entre enfoques administrativos y pedagógicos, lo que ha generado prácticas de supervisión heterogéneas en las distintas regiones del país. Según Puche et al. (2025), aunque se ha avanzado hacia un modelo más formativo, persisten desafíos relacionados con la cultura institucional, la formación de los supervisores y las condiciones laborales.

El marco normativo venezolano establece que la supervisión debe garantizar la calidad educativa y fortalecer el desempeño docente mediante procesos de acompañamiento y reflexión pedagógica (MPPE, 2019). Sin embargo, diversos estudios señalan que en la práctica la supervisión se ve limitada por factores estructurales como la sobrecarga administrativa, la falta de recursos y la insuficiente formación especializada de los supervisores, lo que conduce a prácticas centradas en la verificación documental (Martínez, 2019).

Asimismo, la supervisión se desarrolla en un contexto institucional complejo, caracterizado por desigualdades entre escuelas, limitaciones tecnológicas y carencias de infraestructura, lo que restringe la frecuencia de las visitas, la asesoría pedagógica y el seguimiento a los procesos de mejora (Catalan y Obeso, 2023). A pesar de ello, investigaciones recientes evidencian que cuando la supervisión se orienta al acompañamiento pedagógico, la retroalimentación constructiva y la

formación colaborativa, se producen mejoras significativas en la planificación, la gestión del aula y la innovación didáctica (Mejía et al., 2025).

Finalmente, el clima institucional desempeña un papel clave en la efectividad de la supervisión, ya que la confianza y el apoyo favorecen la apertura docente al cambio, mientras que los enfoques punitivos generan resistencia (González, 2022). En síntesis, la supervisión educativa en Venezuela se encuentra en un proceso de transición hacia enfoques más formativos y humanistas, cuyo fortalecimiento resulta esencial para mejorar el desempeño docente y promover la calidad educativa en instituciones como la Escuela Básica Bolivariana Inés Oberto de Reyes.

## METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, dado que su propósito central fue comprender, desde la perspectiva de los actores educativos, cómo la supervisión influye en el desempeño docente dentro de la Escuela Básica Bolivariana Inés Oberto de Reyes. Según Hernández, Fernández y Baptista (2020), la investigación cualitativa permite explorar fenómenos en profundidad, atendiendo a los significados, percepciones y experiencias de los participantes. Este enfoque se caracteriza por su flexibilidad, su orientación interpretativa y su énfasis en la comprensión holística de los procesos sociales.

Asimismo, Creswell (2018) señala que la investigación cualitativa es idónea cuando se busca interpretar la realidad desde la voz de los sujetos, lo cual resulta pertinente para analizar prácticas supervisivas, dinámicas institucionales y percepciones docentes. En este estudio, el enfoque cualitativo permitió captar la complejidad del fenómeno supervisivo y su incidencia en la práctica pedagógica, considerando el contexto institucional y las experiencias individuales de directivos y docentes.

El diseño seleccionado fue la investigación acción, dado que este tipo de estudio permite comprender un problema educativo desde la participación activa de los actores involucrados y, al mismo tiempo, generar propuestas de mejora. De acuerdo con Elliott (2019), la investigación acción se caracteriza por su naturaleza cíclica, reflexiva y transformadora, ya que combina la indagación sistemática con la intervención en la realidad escolar.

Kemmis y McTaggart (2015) afirman que este diseño es especialmente útil en contextos educativos porque promueve la reflexión crítica sobre la práctica, la toma de decisiones colaborativa y la construcción de soluciones contextualizadas. En este estudio, la investigación acción permitió analizar las prácticas de supervisión existentes, identificar sus fortalezas y debilidades, y comprender cómo estas influyen en el desempeño docente.

El estudio se organizó en ciclos de investigación-acción conformados por tres fases: diagnóstico, acción y reflexión.

- Diagnóstico: Se identificaron las prácticas de supervisión existentes y las percepciones de los docentes mediante entrevistas semiestructuradas y revisión de documentos institucionales, con el fin de reconocer fortalezas, debilidades y necesidades formativas.

- **Acción:** Se implementaron estrategias de mejora basadas en la investigación-acción, como círculos de reflexión pedagógica, observaciones acompañadas y talleres formativos, orientadas a fortalecer la supervisión y el desempeño docente.
- **Reflexión:** Se promovió la retroalimentación entre docentes y supervisores, analizando los resultados de las acciones realizadas, identificando logros, dificultades y oportunidades de mejora, y ajustando las estrategias en ciclos posteriores para favorecer la práctica pedagógica.

Este procedimiento cíclico permitió integrar la participación activa de los actores educativos, fomentar la reflexión sobre la práctica y generar transformaciones contextualizadas en la supervisión educativa, garantizando la pertinencia y validez de los hallazgos.

El alcance de la investigación fue descriptivo, ya que se orientó a caracterizar las percepciones, experiencias y prácticas relacionadas con la supervisión educativa y el desempeño docente. Según Sampieri (2020), los estudios descriptivos buscan detallar con precisión las características de un fenómeno, sin manipular variables ni establecer relaciones causales. En este caso, el propósito fue describir cómo los docentes y directivos perciben la supervisión y cómo esta se manifiesta en la práctica pedagógica.

Las unidades de análisis estuvieron conformadas por los actores directamente vinculados con el proceso de supervisión dentro de la institución. La población total estuvo integrada por un (1) directivo y veintiún (21) docentes de la Escuela Básica Bolivariana Inés Oberto de Reyes. Para efectos del estudio, se seleccionaron informantes clave considerando su experiencia, participación en procesos supervisivos y conocimiento del funcionamiento institucional (Directora).

De acuerdo con Patton (2015), los informantes clave son sujetos que poseen información profunda y relevante sobre el fenómeno estudiado, lo que permite obtener datos significativos y contextualizados. En este estudio, se seleccionaron tres docentes y un directivo, identificados mediante seudónimos para resguardar su identidad, siguiendo los principios éticos de confidencialidad y protección de datos.

La técnica principal utilizada fue la entrevista semiestructurada, por ser un instrumento flexible que permite profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes. Kvale (2011) señala que la entrevista cualitativa facilita la construcción de significados a través del diálogo, permitiendo al investigador explorar temas emergentes y adaptar las preguntas según el desarrollo de la conversación.

Las entrevistas se realizaron de manera individual, siguiendo un guion temático que abordó aspectos relacionados con la supervisión educativa, el acompañamiento pedagógico, la retroalimentación, la planificación docente y la percepción del desempeño profesional. Este tipo de entrevista permitió obtener información detallada, contextualizada y rica en matices, indispensable para comprender el fenómeno estudiado.

El análisis de la información se realizó siguiendo los procedimientos clásicos de la investigación cualitativa: categorización, codificación, teorización y

triangulación. La categorización consistió en organizar la información en temas y patrones emergentes, siguiendo lo planteado por Taylor y Bogdan (2000), quienes destacan que este proceso permite identificar regularidades y significados compartidos en los discursos de los participantes. Posteriormente, se aplicó la codificación, entendida como la asignación de etiquetas o códigos a fragmentos de información relevantes. Strauss y Corbin (2002) señalan que la codificación permite estructurar los datos y establecer relaciones entre categorías, facilitando la construcción de interpretaciones más profundas.

La teorización implicó integrar las categorías y códigos en un marco explicativo coherente, siguiendo el enfoque de Goetz y LeCompte (1988), quienes afirman que la teoría cualitativa surge de la interpretación sistemática de los datos y no de la imposición de modelos externos. Finalmente, se aplicó la triangulación, combinando diversas fuentes y perspectivas para aumentar la validez del estudio. Denzin (2012) sostiene que la triangulación permite contrastar información, reducir sesgos y fortalecer la credibilidad de los hallazgos. En este estudio, se trianguló la información proveniente de entrevistas, documentos institucionales y observaciones informales.

## RESULTADOS

### Supervisión educativa: percepción y práctica

La investigación permitió comprender cómo se desarrolla la supervisión educativa en la Escuela Básica Bolivariana Inés Oberto de Reyes y su influencia en el desempeño docente. A partir de entrevistas, observación participativa y análisis documental, se evidenció que la supervisión es reconocida como necesaria, aunque su aplicación cotidiana presenta limitaciones.

Los docentes indicaron que la supervisión se centra en la revisión de planificaciones y documentos administrativos, dejando escaso espacio para acompañamiento pedagógico y retroalimentación formativa: “La supervisión casi siempre es para revisar papeles; pocas veces entran al aula para orientarnos en la práctica”. La directora reconoció que la carga administrativa dificulta supervisiones más profundas: “Queremos acompañar más, pero las exigencias externas nos consumen gran parte del tiempo”.

### Estrategias implementadas en investigación-acción

Como parte del ciclo acción-reflexión, se aplicaron estrategias para transformar la supervisión hacia un enfoque formativo: Círculos de reflexión pedagógica. Observaciones de aula acompañadas de diálogos reflexivos. Talleres sobre supervisión formativa y retroalimentación efectiva. Revisión colaborativa de planificaciones. Estas acciones promovieron cambios significativos, incrementando la percepción de apoyo docente y la apertura al intercambio pedagógico.

### Impacto en desempeño docente

Los docentes reportaron mejoras en planificación, gestión del aula y uso de estrategias didácticas: “Cuando el directivo entró al aula y luego conversamos, sentí

que realmente me estaban ayudando a mejorar, no evaluando para sancionar”. Se observó mayor reflexión crítica, disposición a implementar mejoras y consolidación de la práctica pedagógica. La triangulación confirmó que la supervisión formativa fortaleció el desempeño docente.

### Fortalecimiento del clima institucional

La supervisión formativa favoreció relaciones colaborativas y confianza entre supervisores y docentes, generando un ambiente propicio para la construcción colectiva de criterios de buena práctica y la consolidación de una visión compartida sobre el acompañamiento pedagógico.

**Tabla 1.**

*Principales hallazgos de la supervisión formativa*

| Categoría                        | Hallazgos docentes                      | Cambios observados                                                |
|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Supervisión administrativa       | Limitada al control documental          | Mayor apertura al acompañamiento pedagógico                       |
| Estrategias investigación-acción | de Participación círculos y talleres    | en Reflexión crítica, diálogo y aprendizaje profesional           |
| Desempeño docente                | Dificultades en planificación y gestión | Mejor organización del aula, diversidad de estrategias didácticas |
| Cultura institucional            | Supervisión percibida como control      | Supervisión percibida como apoyo y aprendizaje colaborativo       |
| Retroalimentación                | Escasa y formal                         | Oportuna, específica y orientada al desarrollo profesional        |

La tabla de hallazgos evidencia que la supervisión educativa tradicional en la institución estaba centrada en la revisión administrativa y documental, lo que limitaba su impacto en el desempeño docente. La implementación de estrategias propias de la investigación-acción, como círculos de reflexión y talleres formativos, promovió una mayor reflexión crítica y aprendizaje profesional, generando cambios visibles en la práctica pedagógica. En términos de desempeño docente, se observaron mejoras en la organización del aula, la planificación y el uso de estrategias didácticas, lo que indica que el acompañamiento formativo tiene un efecto directo en la calidad de la enseñanza.

Asimismo, la cultura institucional pasó de percibir la supervisión como un mecanismo de control a verla como un espacio de apoyo y colaboración, fortaleciendo la confianza y el trabajo en equipo entre supervisores y docentes. La retroalimentación, antes escasa y formal, se volvió oportuna y orientada al desarrollo profesional, consolidando la función de la supervisión como instrumento de mejora continua y de construcción colectiva de saberes pedagógicos. En síntesis, estos hallazgos reflejan que la supervisión formativa transforma no solo la práctica docente, sino también la cultura escolar, promoviendo un entorno más participativo, reflexivo y orientado al aprendizaje profesional.

## DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación evidencian que la supervisión educativa en la Escuela Básica Bolivariana Inés Oberto de Reyes ha sido aplicada principalmente desde un enfoque administrativo, centrado en la revisión documental, lo cual coincide con lo señalado por Puche et al. (2025) respecto a las prácticas supervisivas tradicionales en Venezuela. Esta situación se reflejó en las percepciones de los docentes, quienes indicaron que la supervisión suele limitarse a verificar planificaciones, sin ofrecer acompañamiento pedagógico ni retroalimentación formativa.

La aplicación de estrategias propias de la investigación acción permitió modificar parcialmente esta dinámica, promoviendo una supervisión más humana, reflexiva y colaborativa. Este cambio se alinea con lo planteado por Glickman (2018), quien sostiene que la supervisión adquiere sentido cuando se convierte en un proceso dialógico que impulsa la reflexión profesional. Asimismo, los docentes manifestaron sentirse más apoyados cuando la supervisión se desarrolló desde un enfoque formativo, en concordancia con el liderazgo pedagógico descrito por Sergiovanni (2019).

Los hallazgos muestran que la supervisión formativa impacta positivamente el desempeño docente, especialmente en la planificación, la gestión del aula y la aplicación de estrategias didácticas, lo cual coincide con lo expuesto por Darling y Oakes (2021) sobre la importancia de la orientación continua. La disposición de los docentes para reconocer debilidades y mejorar su práctica confirma lo señalado por Perrenoud (2019) acerca del valor de la reflexión crítica en el desarrollo profesional.

La retroalimentación emergió como un elemento clave, pues los docentes valoraron los espacios de diálogo posteriores a las observaciones, lo que coincide con Hord y Hall (2020), quienes destacan la retroalimentación formativa como un mecanismo eficaz para transformar la práctica docente. Además, la supervisión formativa fortaleció el clima institucional, promoviendo relaciones colaborativas, tal como lo plantea Bolívar (2018) respecto a la importancia de la confianza y el apoyo mutuo en la mejora escolar.

Finalmente, los resultados confirman que la supervisión educativa puede convertirse en un motor de transformación institucional cuando se orienta al desarrollo profesional, en línea con lo expuesto por Fullan (2020) sobre el liderazgo pedagógico y el cambio educativo. No obstante, persisten desafíos relacionados con el tiempo, la formación y los recursos necesarios para sostener estos procesos, tal como advierten Mette (2024) y Flores (2025).

## CONCLUSIONES

El análisis realizado permitió comprender de manera profunda la influencia que ejerce la supervisión educativa en el desempeño docente dentro de la Escuela Básica Bolivariana Inés Oberto de Reyes. En relación con el primer objetivo específico, se concluye que el proceso de supervisión desarrollado en la institución presenta características marcadas por una tradición administrativa que prioriza la revisión documental por encima del acompañamiento pedagógico. Aunque existen lineamientos institucionales que promueven una supervisión formativa, en la

práctica se evidenció una brecha entre lo planificado y lo ejecutado, debido a limitaciones de tiempo, carga administrativa y ausencia de estrategias sistemáticas de seguimiento. Esta situación genera un proceso supervisado irregular, poco articulado y con escasa presencia en el aula, lo que reduce su capacidad para orientar la mejora pedagógica.

Respecto al segundo objetivo, orientado a identificar las percepciones de los docentes, se concluye que estos reconocen la supervisión como un componente necesario para su desarrollo profesional, pero manifiestan que históricamente ha sido vivida como un mecanismo de control más que como un espacio de aprendizaje. Los docentes expresaron la necesidad de recibir retroalimentación más cercana, específica y contextualizada, así como acompañamiento en la planificación, la evaluación y la gestión del aula. Las experiencias generadas durante el proceso de investigación-acción permitieron transformar parcialmente estas percepciones, ya que los docentes comenzaron a valorar la supervisión cuando se desarrolló desde un enfoque reflexivo, dialogado y orientado al apoyo pedagógico. Esto evidencia que la percepción docente cambia positivamente cuando la supervisión se ejerce con sentido formativo y humano.

En cuanto al tercer objetivo, centrado en examinar los elementos del desempeño docente que se ven fortalecidos o limitados por la supervisión, se concluye que la supervisión formativa tiene un impacto directo en áreas clave como la planificación, la organización del tiempo pedagógico, la selección de estrategias didácticas y la interacción con los estudiantes. Durante el proceso de acompañamiento, los docentes mostraron mejoras en la coherencia entre planificación y ejecución, mayor apertura a la innovación metodológica y una actitud más reflexiva frente a su práctica. No obstante, también se identificaron limitaciones asociadas a la falta de continuidad supervisada, la ausencia de formación especializada en supervisión y la necesidad de mayor tiempo institucional para el acompañamiento pedagógico.

Finalmente, en relación con el objetivo general, se concluye que la supervisión educativa influye de manera significativa en el desempeño docente cuando se ejerce desde un enfoque formativo, participativo y orientado a la reflexión profesional. La experiencia desarrollada en la institución demostró que es posible transformar prácticas supervisadas tradicionales y avanzar hacia modelos más colaborativos, capaces de fortalecer la labor docente y promover una cultura escolar centrada en la mejora continua. La supervisión, entendida como acompañamiento y no como fiscalización, se convierte en un recurso fundamental para elevar la calidad educativa y consolidar a la escuela como un espacio de aprendizaje profesional y de construcción colectiva de saberes pedagógicos.

Las implicaciones prácticas de este estudio destacan la necesidad de consolidar la supervisión formativa como una estrategia sistemática dentro de las instituciones educativas, priorizando el acompañamiento pedagógico, la retroalimentación contextualizada y la reflexión profesional. Se recomienda que los directivos planifiquen tiempos específicos para la supervisión en aula, fortalezcan la formación de supervisores y promuevan espacios de aprendizaje colaborativo entre docentes. Como línea futura de investigación, sería pertinente explorar modelos

diferenciados de supervisión según especialidades o niveles educativos, así como evaluar el impacto sostenido de estas estrategias en el desempeño docente y en los aprendizajes estudiantiles a mediano y largo plazo.

## REFERENCIAS

- Black, P. y Wiliam, D. (2018). *Inside the black box: Assessment for learning in the classroom*. Routledge.
- Bolívar, A. (2018). *La mejora escolar: Un proceso de cambio educativo*. Morata.
- Catalán, D. y Obeso, Y. (2023). Estrategias de acompañamiento pedagógico en el desempeño docente. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 1917. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.639>
- Creswell, J. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
- Darling, L. y Oakes, J. (2021). *Preparing teachers for deeper learning*. Harvard Education Press.
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80–88. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>
- Díaz Barriga, F. (2019). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. McGraw-Hill.
- Elliott, J. (2019). *Action research for educational change*. Open University Press.
- Flores, M. (2025). Hacia una supervisión educativa transformadora: Resignificaciones en tiempos de cambio. *Revista En Prospectiva | Universidad Yacambú*, 6(2), 77–85. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/en-prospectiva/article/view/678>
- Fullan, M. (2020). *The new meaning of educational change*. Routledge.
- Glickman, C. (2018). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. Pearson.
- Goetz, J. y LeCompte, M. (1988). *Ethnography and qualitative design in educational research*. Academic Press.
- González, P. (2022). Estrategia de capacitación profesional activa y formación profesional pedagógica. *Mendive. Revista de Educación*, 20(4), 1109–1122. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3091>
- Hattie, J. (2020). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Hernández, F. (2020). Supervisores escolares. Trayectorias, sensibilidades y disposiciones al acompañamiento pedagógico. *Educación*, 29(57), 211–216. <https://doi.org/10.18800/educacion.202002.010>
- Hernández, M. (2020). Supervisión educativa y calidad escolar en el marco de la Ley Orgánica de Educación. *Revista Venezolana de Gestión Educativa*, 14(2), 55–72.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2020). *Metodología de la investigación* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hord, S. y Hall, G. (2020). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes*. Pearson.
- Kemmis, S. y McTaggart, R. (2015). *The action research planner: Doing critical participatory action research*. Springer.
- Kvale, S. (2011). *Doing interviews*. SAGE Publications.
- Leiva, J. y Vásquez, C. (2019). Acompañamiento pedagógico y desempeño docente en instituciones educativas chilenas. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 345–362. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/3404/5171/>

- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial* N° 5.929 (Extraordinario).
- Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes. (2015). *Gaceta Oficial* N° 6.185 (Extraordinario).
- Martínez, F. (2019). Formación del supervisor de educación media venezolana en la comunicación. *Revista Arje*, 13(25), 453–470. <https://www.arje.bc.uc.edu.ve/arj25/art24.pdf>
- Marzano, R. (2020). *Classroom management that works*. ASCD.
- Mejía, M., Solís, B., Huamancha, M., & Vargas, R. (2025). Acompañamiento pedagógico del docente en las escuelas de educación básica. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 18(1), 89–100. <https://doi.org/10.37843/rted.v18i1.583>
- Mette, I. (2024). Culturally responsive instructional supervision: Challenging privilege in US education systems. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 27(2), 127–148. <https://doi.org/10.1177/15554589241234062>
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2017). *Lineamientos del Sistema Educativo Bolivariano para la supervisión y el acompañamiento pedagógico*. MPPE.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2019). *Lineamientos para la supervisión educativa en el Sistema Educativo Bolivariano*. MPPE.
- Patton, M. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
- Pérez, M. (2023). Supervisión escolar y calidad educativa: Una revisión sistemática. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 53(1), 112–140.
- Perrenoud, P. (2019). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Graó.
- Puche, D., Larez, C. y Burguillos, M. (2025). La supervisión como indicador de calidad educativa en el contexto latinoamericano. *Revista Honoris Causa*, 17(2), 168–188. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/717>
- Saldaña, J. (2024). La supervisión educativa: un nuevo enfoque en la educación panameña. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4), 1692–1703. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2368>
- Sampieri, R. (2020). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill.
- Sergiovanni, T. (2019). *The principalship: A reflective practice perspective*. Pearson.
- Shulman, L. (2020). *Knowledge and teaching: Foundations of the new reform*. Harvard University Press.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- UNESCO. (2023). *Replantear la supervisión educativa para el fortalecimiento docente*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Yaranga, M. y Yaranga, N. (2024). Desempeño docente en la educación básica. *Revista Docentes 2.0*, 17(2), 317–326. <https://doi.org/10.37843/rted.v17i2.579>
- Zabalza, M. (2018). *La práctica docente: Cómo enseñar*. Narcea.