

La Gestión supervisiva como medio de mejora educativa desde la perspectiva de los supervisores del sistema educativo paraguayo

Supervisory Management as a Means of Educational Improvement from the Perspective of Supervisors of the Paraguayan Educational System

***Rafael Fernando Muriel**¹ <https://orcid.org/0000-0001-7688-9030>

¹Universidad Nacional de Pilar, Paraguay

Resumen: El presente artículo analiza el rol de la gestión supervisiva en el sistema educativo paraguayo como instrumento clave para la mejora de la calidad educativa. El objetivo de la investigación fue analizar la percepción de los supervisores educativos del Paraguay sobre la gestión supervisiva como medio de mejora de la calidad educativa, identificando su rol estratégico en el acompañamiento pedagógico, el liderazgo institucional y la orientación técnica en el año 2025. La metodología fue de enfoque mixto, de alcance descriptivo-exploratorio, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario semiestructurado en línea, la muestra fue de 332 supervisores educativos de distintas zonas geográficas del país. Como resultado se encontró que, a pesar de las limitaciones institucionales, los supervisores educativos reconocen su papel estratégico en el acompañamiento pedagógico y en la orientación de los equipos escolares. Se concluyó que es fundamental la revalorización del rol del supervisor, dotarlo de formación especializada y condiciones adecuadas para el ejercicio de un liderazgo pedagógico efectivo. Esto constituye un factor determinante para fortalecer la mejora en las prácticas pedagógicas en el aseguramiento de la calidad educativa.

Palabras clave: Supervisión escolar, gestión educativa, mejora de la educación, liderazgo.

Abstract: This article analyzes the role of supervisory management in the Paraguayan education system as a key instrument for improving educational quality. The objective of the research was to analyze the perception of educational supervisors in Paraguay regarding supervisory management as a means of improving educational quality, identifying its strategic role in pedagogical support, institutional leadership, and technical guidance in the year 2025. The methodology was mixed, descriptive-exploratory in scope, using the survey technique and a semi-structured online questionnaire as an instrument. The sample consisted of 332 educational supervisors from different geographical areas of the country. The results showed that, despite institutional limitations, educational supervisors recognize their strategic role in pedagogical support and guidance for school teams. It was concluded that it is essential to revalue the role of the supervisor, providing them with specialized training and adequate conditions for the exercise of effective pedagogical leadership. This is a determining factor in strengthening the improvement of pedagogical practices in ensuring educational quality.

Keywords: School supervision, educational administration, educational improvement, leadership.

***Autor correspondiente:** Rafael Fernando Muriel. Email: rafaelfernandomuriel@gmail.com


Recibido: 15/05/2026. Aceptado: 10/06/2026

Editor Responsable: Luis Ortiz Jiménez. <https://orcid.org/0000-0002-3943-1989> Doi: [10.18004/rjics.2026.junio.89](https://doi.org/10.18004/rjics.2026.junio.89)

Universidad Autónoma de Asunción. Asunción, Paraguay

ISSN (Impresa) 2225-5117. ISSN (En Línea) 2226-4000

Vol. 22 (1), 2026. pág. 89-102

 Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una [Licencia Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

INTRODUCCIÓN

La mejora de la calidad educativa en los sistemas escolares contemporáneos depende en gran medida de los procesos de gestión y liderazgo que se ejercen en todos los niveles del sistema. En las instituciones educativas, este liderazgo recae principalmente en el rol del director, quien orienta la planificación, la organización de los espacios pedagógicos y la consecución de metas institucionales, considerando el contexto y las particularidades de la comunidad educativa. En este escenario, la supervisión educativa ha dejado de ser meramente fiscalizadora para asumir un papel estratégico en la orientación, acompañamiento y fortalecimiento institucional.

Como principales antecedentes, se pueden señalar que la figura de la supervisión surge en 1832 bajo el concepto de “inspección”, con un carácter principalmente punitivo y de control. Con el tiempo, esta función ha transitado hacia un enfoque más orientador y pedagógico, aunque aún persiste la cultura de inspección en algunas prácticas. La supervisión educativa ha dejado de ser meramente fiscalizadora para convertirse en un proceso técnico y humano de acompañamiento, orientación y apoyo a docentes y directivos, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio educativo. Autores como Glatthorn (1997) y Glickman (2002) (citados por Glickman et al. (2005)) destacan la supervisión como una función esencial de liderazgo pedagógico. Así como la regulación de la función supervisiva a través de la Ley General de Educación N.º 1264/1998 y fortalecida por la Ley N.º 5749/2017, la Carta Orgánica del Ministerio de Educación y Ciencias y el Programa Nacional de Supervisión Educativa (MEC, 2023). Estas normativas establecen la función orientadora, técnica y pedagógica de los supervisores, articulando políticas nacionales con las realidades territoriales.

En Paraguay, los supervisores desempeñan un papel clave en la articulación entre las políticas nacionales y las políticas públicas impulsadas por el Ministerio de Educación y Ciencias y la realidad pedagógica de las comunidades educativas, su función no solo implica la verificación del cumplimiento normativo, sino también la orientación técnica y pedagógica de los equipos directivos y docentes en el territorio.

No obstante, en la práctica en el territorio persisten tensiones entre las funciones asignadas normativamente y las prácticas reales de trabajo. Diversos factores como la sobrecarga administrativa y las limitaciones de tiempo y recursos tienen a priorizar tareas administrativas por sobre el acompañamiento pedagógico.

Por ello, en el presente trabajo de recolección de información, se pretende analizar cómo los supervisores educativos perciben y ejercen su función, qué desafíos enfrentan y qué propuestas emergen desde su experiencia para fortalecer su impacto en la mejora institucional. El estudio se desarrolla en el marco de los esfuerzos por transformar el sistema educativo paraguayo, particularmente en lo establecido por la Ley N° 5749/2017, la Carta Orgánica del Ministerio de Educación y Ciencias, y en el Programa Nacional de Supervisión Educativa, según la Resolución Ministerial N° 1235/2023, en el cumplimiento de la Ley, atendiendo el artículo 98, inciso a) “aplicar el programa nacional de supervisión educativa en sus dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria”

En ese marco investigativo, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

Examinar las percepciones y prácticas de los supervisores educativos respecto a la gestión supervisiva, destacando su papel en el acompañamiento pedagógico y en la orientación de los equipos escolares.

Identificar las limitaciones institucionales y administrativas que afectan el ejercicio de la supervisión, tales como la sobrecarga burocrática, la falta de recursos y las dificultades logísticas para el acompañamiento presencial.

Proponer acciones de fortalecimiento del rol supervisivo, incluyendo formación especializada, reducción de tareas administrativas y estrategias de liderazgo pedagógico que contribuyan a la mejora continua de las prácticas educativas.

En la investigación se planteó la siguiente hipótesis: La gestión supervisiva, concebida como un proceso de acompañamiento pedagógico, liderazgo institucional y orientación técnica, contribuye significativamente a la mejora de la calidad educativa en el sistema paraguayo, siempre que se ejerza con formación especializada, reducción de la carga administrativa y condiciones adecuadas para el ejercicio del liderazgo pedagógico.

Esto es teniendo en cuenta que la supervisión educativa ha evolucionado desde un modelo punitivo y de control hacia un enfoque colaborativo y formativo. Glatthorn (1997) y Glickman (2002) (citados por Glickman et al. (2005)) sostienen que la supervisión eficaz se basa en el desarrollo profesional docente y en el liderazgo pedagógico, más que en la fiscalización. Gestión supervisiva como parte de la gestión educativa: Según Zepeda (2013), la supervisión actúa como puente entre las políticas educativas y las prácticas institucionales, articulando la administración central con las comunidades escolares. En Paraguay, este rol está normado por la Ley General de Educación N.º 1264/1998 y reforzado por la Ley N.º

5749/2017 y el Programa Nacional de Supervisión Educativa. Estudios internacionales como los de la UNESCO y la OEI, evidencian que los sistemas de supervisión más efectivos son aquellos que promueven retroalimentación continua y confianza entre supervisores y docentes. En el caso paraguayo, los resultados muestran que el 100 % de los supervisores encuestados considera que su labor contribuye a la mejora de la calidad educativa, destacando el acompañamiento pedagógico (92 %) y la orientación profesional (70 %) como dimensiones centrales.

El Plan Nacional de Transformación Educativa (2021-2030) establece el fortalecimiento del rol supervisivo como prioridad para mejorar la calidad educativa en todo el país.

Por otro lado, con el Programa Nacional de Supervisión Educativa, representa un avance significativo en el cumplimiento de los lineamientos establecidos en la carta orgánica del Ministerio de Educación y Ciencias, y en él se establece un plan quinquenal de avances y desafíos orientado a consolidar este sector educativo, que permite la presencia del ente rector en las distintas realidades territoriales de la geografía nacional.

METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). El componente cuantitativo permitió describir tendencias y frecuencias en las percepciones de los supervisores, mientras que el cualitativo posibilitó profundizar en las definiciones, propuestas y experiencias vinculadas a la gestión supervisiva.

La investigación fue de carácter descriptivo-exploratorio, ya que buscó comprender cómo los supervisores educativos conciben y ejercen su rol, qué limitaciones enfrentan y qué propuestas emergen desde su experiencia para fortalecer la gestión supervisiva como medio de mejora de la calidad educativa.

La muestra alcanzó a 332 supervisores (61 % de la población total), seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que permitió acceder a participantes de distintas regiones del país.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se utilizó la técnica de encuesta como principal medio de recolección de datos. El instrumento fue un cuestionario semiestructurado en línea, organizado en cinco bloques: datos generales, percepciones, prácticas, impacto y propuestas. El cuestionario incluyó preguntas cerradas (para obtener datos cuantitativos) y abiertas (para recoger percepciones y propuestas cualitativas).

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados descriptivos correspondientes a la distribución territorial del país:

Nota: La figura representa las estrategias de acompañamiento de los supervisores.

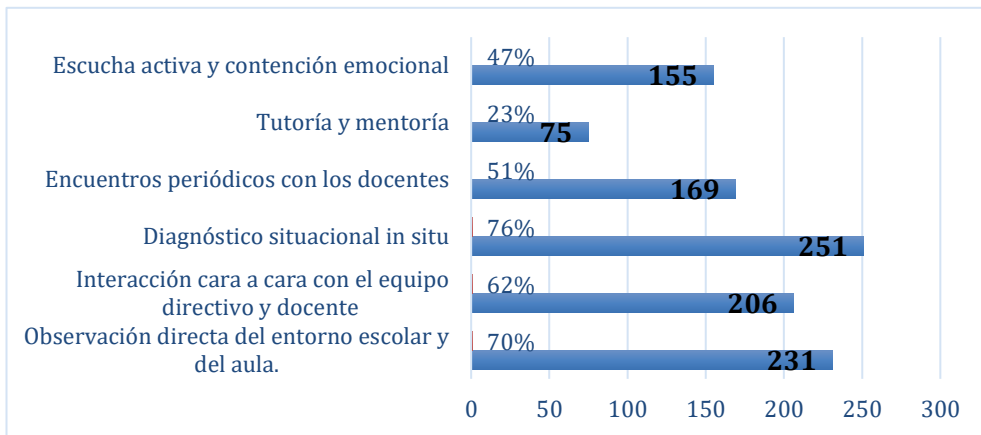


Figura 1: Estrategias utilizadas para acompañar y orientar a los directivos y docentes en sus funciones.

ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA LA MEJORA

En cuanto a las estrategias implementadas, los encuestados destacan principalmente:

- El diagnóstico situacional in situ del contexto territorial.
- La observación directa del aula y del entorno escolar.
- La interacción cara a cara con equipos directivos y docentes (62 %).

Estas prácticas evidencian una intención de aproximarse a la realidad concreta de cada institución, permitiendo intervenciones contextualizadas. La observación directa y la retroalimentación constituyen herramientas clave para fortalecer la práctica docente y orientar procesos de mejora.

Nota: La figura expone claramente las dimensiones de contribución de la función supervisiva educativa a la calidad educativa según los propios supervisores educativos.

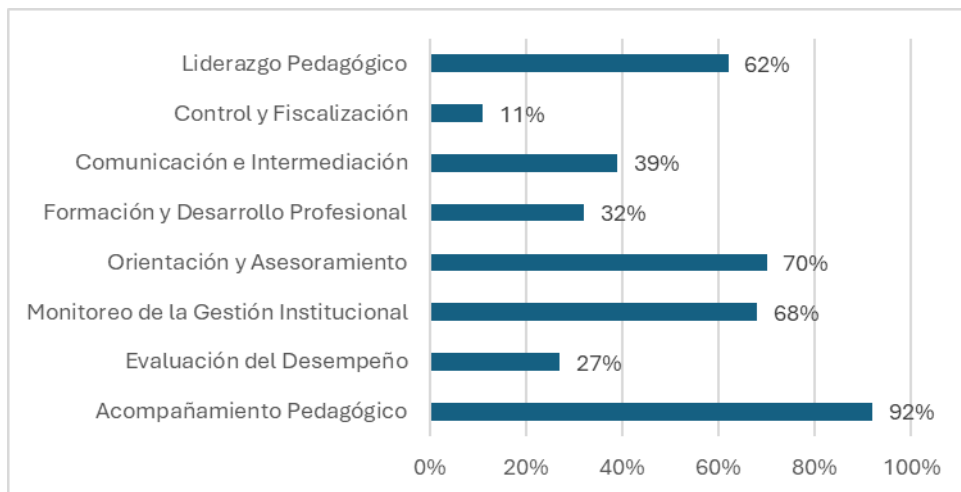


Figura 2: Dimensiones de contribución a la calidad educativa

Los datos cuantitativos refuerzan esta interpretación. El 92 % de los encuestados asocia la mejora educativa principalmente con el acompañamiento pedagógico, seguido por la orientación y asesoramiento (70 %), el monitoreo de la gestión institucional (68 %) y el liderazgo pedagógico (62 %). En contraste, el control y fiscalización alcanza solo el 11 %, lo que confirma la tendencia hacia una concepción más formativa de la supervisión.

Este hallazgo permite sostener que la gestión supervisiva estaría transitando hacia un modelo centrado en el apoyo técnico-pedagógico, la orientación profesional y la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Estrategias utilizadas para la mejora

En cuanto a las estrategias implementadas, los encuestados destacan principalmente:

- El diagnóstico situacional in situ del contexto territorial.
- La observación directa del aula y del entorno escolar.
- La interacción cara a cara con equipos directivos y docentes (62 %).

Estas prácticas evidencian una intención de aproximarse a la realidad concreta de cada institución, permitiendo intervenciones contextualizadas. La observación directa y la retroalimentación constituyen herramientas clave para fortalecer la práctica docente y orientar procesos de mejora.

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS DEFINICIONES DE GESTIÓN SUPERVISIVA

El análisis cualitativo permitió sistematizar las respuestas en diversas categorías conceptuales. A partir de la codificación emergente, se identifican las siguientes tendencias predominantes:

- Alta presencia del acompañamiento pedagógico y del liderazgo pedagógico.
- Alta referencia a la gestión de políticas educativas.
- Presencia media del control normativo y de la dimensión humana y relacional.
- Valoración institucional muy alta del rol supervisivo.

Estos resultados indican que la mayoría de los supervisores concibe su función desde un enfoque formativo antes que meramente fiscalizador. El énfasis en el acompañamiento y el liderazgo pedagógico sugiere un desplazamiento progresivo del paradigma tradicional de control hacia un modelo centrado en la mejora continua.

En este sentido, a medida que el componente estrictamente normativo reduce su centralidad y se fortalece el acompañamiento pedagógico, se amplían las posibilidades de que la gestión supervisiva impacte positivamente en la calidad educativa. La supervisión, concebida como proceso orientador y no punitivo, se configura, así como un medio estratégico para el fortalecimiento institucional.

Tabla 1: *Análisis de las definiciones de Gestión Supervisiva según los encuestados*

Categoría	Subcategorías / Códigos	Descripción conceptual	Ejemplos de respuestas textuales
Acompañamiento pedagógico	Orientación, apoyo, tutoría, mentoría	La gestión supervisiva es entendida principalmente como un proceso de acompañamiento permanente a directivos y docentes para mejorar las	“Proceso de acompañamiento, orientación y monitoreo...”, “Instancia de apoyo y gestión”, “Acompañar y orientar el trabajo para mejorar las

		prácticas educativas.	docente”
Liderazgo pedagógico	Guía, conducción, motivación, influencia	Se concibe a la supervisión como un liderazgo que moviliza a la comunidad educativa hacia el logro de objetivos institucionales.	“Liderazgo pedagógico”, “Guía y orientador”, “Motor que moviliza los trabajos educativos”
Control y cumplimiento normativo	Control, regulación, verificación, normativas	La gestión supervisiva es vista como responsable de asegurar el cumplimiento de leyes, resoluciones y políticas educativas vigentes.	“Verificar el cumplimiento de las normativas”, “Control del funcionamiento institucional”
Gestión de políticas educativas	Ejecución, articulación, nexo MEC-territorio	Se reconoce a la supervisión como brazo ejecutor y articulador de las políticas educativas nacionales en el territorio.	“Órgano ejecutor del MEC”, “Nexo entre la política educativa y las instituciones”
Mejora de la calidad educativa	Calidad, mejora continua, resultados, equidad	La finalidad principal atribuida a la gestión supervisiva es el mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	“Garantizar la calidad educativa”, “Mejora continua de los aprendizajes”
Gestión integral	Planificación, ejecución, monitoreo, evaluación	Se define como un proceso sistémico que abarca todas las dimensiones de la	“Proceso de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación”,

		gestión educativa.	“Gestión en las cuatro dimensiones”
Dimensión humana y relacional	Empatía, participación, trabajo en equipo	Aparece la gestión supervisiva como una práctica cercana, humana y colaborativa.	“Contención humana”, “Trabajo en equipo”, “Trato cálido y solidario”
Valoración institucional	Importancia, necesidad, relevancia	Valoración altamente positiva del rol de la supervisión en el sistema educativo.	

Nota: Encuesta aplicada a Supervisores Educativos a través de Microsoft Forms.

Tabla 2: Criterios utilizados para la evaluación del desempeño institucional y docente según supervisores educativos

Categoría central	Subcategorías / Códigos emergentes	Descripción analítica	Indicadores predominantes identificados
Marco normativo e institucional	Normativas MEC, INEE, Resol. 563/2023, Resol. 22780, formularios oficiales	La evaluación se rige mayoritariamente por criterios normativos estandarizados, que garantizan objetividad, legalidad y coherencia institucional.	Uso de grillas oficiales, formularios del MEC/INEE, documentos de tenencia obligatoria, Paraguay Aprende
Gestión pedagógica	Observación de clases, planificación, didáctica, evaluación formativa	La dimensión pedagógica constituye el eje central de la evaluación, enfocada en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.	Dominio disciplinar, metodologías activas, planificación, evaluación y retroalimentación
Acompañamiento pedagógico formativo	Acompañamiento in situ, devolución, retroalimentación, asesoramiento	La evaluación es concebida como un proceso continuo y formativo, orientado a la mejora y no al control punitivo.	Observación directa, devolución personalizada, seguimiento de planes de mejora

Gestión institucional integral	Gestión directiva, administrativa, organizacional y comunitaria	La evaluación institucional contempla las cuatro dimensiones de la gestión educativa, promoviendo una visión sistémica.	PEI, POA, PCI, clima institucional, liderazgo directivo, participación comunitaria
Resultados educativos y calidad	Rendimiento académico, logro de aprendizajes, impacto institucional	Los resultados de aprendizaje se utilizan como evidencia clave para valorar la efectividad institucional y docente.	Producción estudiantil, ferias pedagógicas, resultados académicos, progreso del alumnado
Clima institucional y convivencia	Relaciones humanas, liderazgo, comunicación, resolución de conflictos	Se reconoce la importancia del clima institucional como condición para la calidad educativa.	Empatía, trabajo en equipo, mediación de conflictos, convivencia escolar
Desarrollo profesional docente	Formación continua, compromiso ético, innovación	La evaluación incluye el crecimiento profesional y la actitud del docente frente a la mejora continua.	Participación en capacitaciones, innovación pedagógica, compromiso profesional
Objetividad y uso de indicadores	Indicadores preestablecidos, criterios verificables	Predomina el uso de indicadores cualitativos y cuantitativos que buscan garantizar transparencia y equidad evaluativa.	Indicadores del INEE, rúbricas, matrices de observación
Condicionalidad del impacto evaluativo	Falta de consecuencias, antigüedad, enfoque administrativo	Aparecen tensiones respecto a la efectividad real de la evaluación cuando no existen consecuencias o seguimiento efectivo.	

Nota: Encuesta aplicada a Supervisores Educativos a través de Microsoft Forms.

El cuadro permite identificar los criterios predominantes que orientan la intervención de los supervisores en las instituciones educativas. Se observa que la supervisión se estructura, en primer lugar, en torno al marco normativo establecido por el Ministerio de Educación y Ciencias, lo que garantiza coherencia institucional y alineación con las disposiciones vigentes. No obstante, esta centralidad normativa implica el riesgo de que la visita se reduzca al control de documentos de cumplimiento obligatorio, desplazando el foco del acompañamiento pedagógico.

Sin embargo, los propios encuestados señalan que actualmente disponen de instrumentos que permiten observar y evaluar aspectos pedagógicos de manera más sistemática, lo que favorece una mirada menos administrativa y más orientada a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

DISCUSIÓN

La discusión de los hallazgos revela una transición paradigmática en la gestión supervisiva paraguaya, que evoluciona desde el modelo de "inspección" punitivo de 1887 descrito por Gómez hacia un enfoque de liderazgo pedagógico y acompañamiento humano. Este cambio se alinea con las teorías de Glatthorn (1997) y Glickman (2002) (citados por Glickman et al. (2005)), quienes definen la supervisión eficaz como un proceso de desarrollo profesional y no meramente fiscalizador. Los resultados del estudio corroboran esta tendencia, pues el 92% de los supervisores asocia la mejora educativa con el acompañamiento pedagógico, mientras que solo el 11% la vincula al control normativo. Esta percepción ratifica la visión de Guevara et al. (2021) sobre la supervisión como una función directiva clave para la mejora escolar. No obstante, persiste una tensión crítica entre la intención normativa —sustentada en la Ley N.º 1264. General de Educación, la Ley N.º 5749. Carta orgánica del MEC y la Resolución N.º 1235 Programa Nacional de Supervisión Educativa— y la práctica territorial. Aunque el marco legal establece una función orientadora y técnica, los supervisores enfrentan una sobrecarga administrativa y limitaciones de recursos que priorizan la burocracia sobre el apoyo pedagógico. Esta brecha coincide con lo expuesto por Torres Hernández (2017) sobre los desafíos regionales en América Latina, donde la falta de formación especializada y recursos limita el potencial transformador de la supervisión. A pesar de ello, la unanimidad (100%) de los encuestados al afirmar que su labor contribuye a la calidad educativa refleja una alta conciencia profesional que sintoniza con el Plan Nacional de Transformación Educativa 2030. Las estrategias identificadas, como el diagnóstico situacional in situ y la interacción cara a cara (62%), demuestran una aplicación práctica de la

supervisión clínica y colaborativa mencionada por Sergiojovanni , movilizándolo a la comunidad hacia metas comunes. Asimismo, la dimensión humana y relacional emergente en el análisis cualitativo valida la tesis de Zepeda sobre el supervisor como un puente articulador entre las políticas del MEC y la realidad de las comunidades escolares.

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió identificar que la gestión supervisiva, cuando se orienta en el acompañamiento pedagógico y el liderazgo formativo, se convierte en una herramienta clave para la mejora educativa. Los supervisores entrevistados manifestaron una clara conciencia de su rol como orientadores del proceso educativo, a pesar de las limitaciones estructurales y logísticas, donde el 100% reconoce que su labor es un motor para la mejora de la calidad educativa. Se destaca que el 92% de los sujetos asocia su función principalmente con el acompañamiento pedagógico, priorizando estrategias como el diagnóstico in situ, la observación directa y la retroalimentación a docentes y directivos. Esto confirma que el rol se percibe hoy como un puente estratégico entre las políticas nacionales y la realidad del aula.

Con relación a las limitaciones, se encontró que la supervisión genera impactos positivos en la planificación docente, el liderazgo institucional y la consolidación de climas escolares más colaborativos, a pesar de la visión pedagógica ideal, la práctica se ve obstaculizada por tensiones estructurales significativas. Se identificó que la sobrecarga administrativa y burocrática, junto con la falta de recursos tecnológicos y dificultades logísticas (como la falta de líneas presupuestarias para traslados), limitan la frecuencia y efectividad del acompañamiento presencial. No obstante, el impacto real depende en gran medida del contexto institucional, recursos disponibles y del equilibrio entre función normativa y acompañamiento pedagógico.

Finalmente, en consonancia con la Ley General de Educación N.º 1264/98 del Ministerio de Educación y Ciencias y con los lineamientos del Plan Nacional de Transformación Educativa 2030 impulsado por la misma institución, se hace necesario consolidar un modelo de supervisión centrado en la mejora continua y el liderazgo pedagógico territorial. Para asegurar la mejora continua, es necesaria la revalorización del rol supervisor mediante formación especializada y capacitación continua que fortalezca el liderazgo natural y técnico.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORES

Muriel, Rafael Fernando: El autor realizó todos los procesos que conlleva el trabajo que se presenta.

CONFLICTO DE INTERÉS

El autor declara no tener conflicto de interés.

FINANCIAMIENTO

El autor declara que el estudio no contó con financiamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ciencias, M. d. (2023). Resolución Ministerial N.º 1235.
- Ciencias, M. d. (2023). Resolución N.º 1235. Por la cual se aprueba el Programa Nacional de Supervisión Educativa en sus dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria del Ministerio de Educación y Ciencias. Versión 1.
- Glickman, C. G.-G. (2005). Guía básica para la supervisión y el liderazgo pedagógico (pág. 384). Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Guevara, A. N., Márquez, F. M., & Videla, R. M. (2021). La supervisión educativa: una mirada sobre los nuevos desafíos profesionales (Doctoral dissertation). Universidad Católica de Córdoba. Obtenido de <https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2978/>
- MEC, M. d. (2020). Plan Nacional de Transformación Educativa 2030.
- OEI, O. d. (2020). Panorama de la supervisión educativa en Iberoamérica. OEI.
- Paraguay, R. d. (1998). Ley N.º 1264. General de Educación. Ministerio de Educación y Ciencias. Obtenido de <https://www.mec.gov.py/?ref=68936-ley-general-de-educacion>
- Paraguay, R. d. (2017). Ley N.º 5749. Establece la Carta orgánica del Ministerio de Educación y Ciencias. (B. y. Nacional, Ed.) Paraguay: Ministerio de Educación y Ciencias. Obtenido de <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/5260/ley-n-5749->
- Sergiovanni, T. (1992). Liderazgo moral: Llegando al corazón de la mejora escolar. Jossey-Bass, 3(3), 171.

Torres Hernández, A. (08 de 11 de 2017). La supervisión escolar en México. Obtenido de Milenio: <https://www.milenio.com/opinion/alfonso-torres-hernandez/apuntes-pedagogicos/la-supervision-escolar-en-mexico>

Torres Sánchez, A. Y. (enero-junio de 2025). Eficacia de la supervisión y acompañamiento pedagógico en la eficiencia educativa. Revista Multidisciplinaria Voces de América y el Caribe, 2(1), 529-557. doi: <https://doi.org/10.69821/REMUUVAC.v2i1.201>

UNESCO. (2015). La supervisión educativa en América Latina: una mirada comparada. OREALC/UNESCO.

Zepeda, S. J. (2013). The Principal as Instructional Leader: A Practical Guide for Building Leadership Skills. Routledge.