



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADOS

**ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA CON MENCIÓN EN ORGANIZACIÓN,
DIRECCIÓN E INNOVACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS**

TEMA:

**La influencia de la supervisión directiva en la retroalimentación del servicio de
conserjería estudiantil**

AUTORES:

**LIC. HEIDY DIANA LOOR MONAR
LIC. ESTHER ANDREA PRIETO ANDRIUOLI
LIC. JULIA LORENA ZHANAY MARTINEZ**

TUTOR:

DRA. TIBISAY MILENE LAMUS DE RODRÍGUEZ

DIRECTOR:

MSC. CARLOS VELASQUEZ FLORES

Milagro, 2026

RESUMEN

El estudio titulado “La supervisión directiva y su influencia en la retroalimentación del servicio de consejería estudiantil en la Unidad Educativa Simón Bolívar, cantón Guayaquil, período lectivo 2024–2025” tuvo como propósito analizar cómo los procesos de supervisión directiva inciden en la calidad de la retroalimentación del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE). Se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, para lo cual se aplicó un cuestionario estructurado con escala Likert a los docentes, miembros del DECE y directivos de la institución. Los resultados evidenciaron deficiencias significativas en la planificación, seguimiento y acompañamiento directivo, así como escasa comunicación y socialización entre los actores institucionales involucrados en la gestión educativa. Se determinó que la limitada supervisión formativa afecta la efectividad del proceso de retroalimentación y, por consiguiente, la calidad del servicio del DECE. Además, se observó una débil cultura de evaluación y escaso uso de estrategias colaborativas para la mejora continua. Se recomienda fortalecer la capacitación de los directivos en liderazgo pedagógico, fomentar la coordinación con el equipo de consejería, implementar mecanismos de retroalimentación participativa y aprovechar las herramientas tecnológicas innovadoras para optimizar los procesos de gestión, comunicación y evaluación institucional, contribuyendo así al fortalecimiento de la calidad educativa y al bienestar integral del estudiantado ecuatoriano.

Palabras clave: supervisión directiva, retroalimentación, consejería estudiantil, gestión educativa, liderazgo pedagógico.

ABSTRACT

The study titled “Directive Supervision and Its Influence on Feedback within the Student Counseling Service at Simón Bolívar Educational Unit, Guayaquil, Academic Period 2024–2025” aimed to analyze how directive supervision processes affect the quality of feedback in the Student Counseling Department (DECE). A quantitative, descriptive approach was adopted, applying a structured Likert-scale questionnaire to teachers, DECE members, and school administrators. The results revealed significant deficiencies in planning, monitoring, and directive support, as well as limited communication and socialization among the institutional actors involved in educational management. It was determined that limited formative supervision negatively affects the effectiveness of the feedback process and, consequently, the quality of the DECE service. Furthermore, a weak evaluation culture and minimal use of collaborative strategies for continuous improvement were observed. It is recommended to strengthen leadership training for administrators, promote coordination with the counseling team, implement participatory feedback mechanisms, and utilize innovative technological tools to optimize management, communication, and institutional evaluation processes, thereby contributing to the enhancement of educational quality and the integral well-being of Ecuadorian students.

Keywords: directive supervision, feedback, student counseling, educational management, pedagogical leadership.

1. INTRODUCCIÓN (OBJETIVO DEL ARTÍCULO)

En el ámbito educativo actual, la gestión directiva desempeña un papel esencial en la consolidación de instituciones eficaces, participativas y centradas en la mejora continua. Dentro de este contexto, la supervisión directiva se concibe como un proceso sistemático que orienta, acompaña y evalúa las acciones pedagógicas y administrativas, lo que garantiza el cumplimiento de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de la calidad educativa.

En (Ministerio de Educación del Ecuador, 2017), las instituciones educativas ecuatorianas, uno de los componentes clave que requiere una supervisión constante es el Departamento de Consejería Estudiantil (DECE), cuya labor incide directamente en el bienestar socioemocional y académico del estudiantado. Sin embargo, se ha evidenciado que en muchos casos la supervisión ejercida por los directivos no se realiza de manera estructurada ni con un enfoque formativo, lo cual limita la efectividad de la retroalimentación y la calidad del servicio brindado (González & Pérez, 2022)

El fortalecimiento de la supervisión directiva resulta particularmente relevante en el contexto de la Unidad Educativa “Simón Bolívar”, del cantón Guayaquil, donde las prácticas de planificación, seguimiento y acompañamiento del DECE presentan deficiencias que afectan la comunicación institucional y el cumplimiento de los estándares de calidad educativa. En este sentido, la investigación busca analizar la relación entre la supervisión directiva y la retroalimentación del servicio de consejería estudiantil, con el propósito de identificar debilidades, determinar su impacto en la gestión institucional y proponer estrategias de mejora orientadas al desarrollo integral de los estudiantes.

La pertinencia de este estudio radica en que la retroalimentación efectiva constituye un pilar de la mejora educativa, al permitir que las acciones del DECE se ajusten oportunamente a las necesidades del alumnado. Asimismo, contribuye a fortalecer la cultura de colaboración entre docentes, orientadores y directivos, promoviendo una gestión basada en el liderazgo pedagógico y la innovación (Salazar, Herrera, & Torres, 2021). De esta manera, la investigación aporta elementos teóricos y prácticos para optimizar la función supervisora, consolidando una gestión educativa más eficiente, participativa y comprometida con el bienestar integral de la comunidad educativa.

Por consiguiente, se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo influye la supervisión directiva en la retroalimentación del servicio de consejería estudiantil en la Unidad Educativa “Simón Bolívar” del cantón Guayaquil, durante el período lectivo 2024-2025? Con base en esta interrogante, la presente investigación tiene como objetivo general: Analizar la influencia de la supervisión directiva en la retroalimentación del servicio de consejería estudiantil en la Unidad Educativa “Simón Bolívar” del cantón Guayaquil, durante el período lectivo 2024-2025.

La investigación se desarrolla en la Unidad Educativa “Simón Bolívar” del cantón Guayaquil durante el período lectivo 2024-2025, donde se evidencia una insuficiente supervisión directiva en la planificación y ejecución de las actividades del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE). Esta situación limita los procesos de seguimiento, evaluación y retroalimentación institucional, afectando la calidad de la atención socioemocional brindada a los estudiantes.

La problemática se centra en la relación entre la supervisión directiva, como variable independiente, y la retroalimentación del servicio de consejería estudiantil, como variable dependiente. Aunque el (Ministerio de Educación del Ecuador, 2017), mediante el estándar D2.C2.DI16, establece la responsabilidad de los directivos de supervisar y retroalimentar la ejecución de la planificación del DECE, en la institución se observan debilidades en la aplicación de estos procesos. Como consecuencia, se generan limitaciones en la comunicación, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento del bienestar estudiantil y la mejora continua de la gestión educativa. La relevancia del estudio radica en que la supervisión constituye un elemento fundamental de la gestión educativa, al contribuir al fortalecimiento de los procesos de acompañamiento socioemocional y académico de los estudiantes mediante acciones de seguimiento, evaluación y mejora continua.

Diversos estudios destacan que una supervisión directiva efectiva favorece la comunicación institucional, el trabajo colaborativo y la calidad de los servicios educativos, generando impactos positivos en el desempeño de los profesionales y en el bienestar de la comunidad educativa. En este sentido, la investigación permitirá identificar fortalezas y debilidades en los procesos de supervisión y retroalimentación del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE), aportando información relevante para la implementación de estrategias de mejora institucional.

Asimismo, el estudio se enmarca en la línea de investigación “Educación, Cultura, Tecnología e Innovación para la Sociedad” y en las sublíneas relacionadas con los procesos de orientación y la calidad educativa, debido a que busca fortalecer la gestión institucional y promover una educación de calidad mediante prácticas de liderazgo pedagógico, acompañamiento profesional y mejora continua orientadas al desarrollo integral de los estudiantes.

La revisión de la literatura permite comprender la importancia de la supervisión directiva y su influencia en la retroalimentación del servicio de consejería estudiantil dentro de las instituciones educativas. Diversos estudios coinciden en que la supervisión constituye un proceso fundamental para garantizar la calidad educativa, ya que favorece el seguimiento, la evaluación y la mejora continua de los servicios que se ofrecen a la comunidad educativa. Asimismo, se reconoce que una adecuada supervisión contribuye al fortalecimiento de la gestión institucional y al cumplimiento de los objetivos educativos orientados al desarrollo integral de los estudiantes.

En el ámbito internacional, (Garda, 2010) analizó los modelos de supervisión educativa aplicados en centros escolares y concluyó que la supervisión basada en el acompañamiento pedagógico, la comunicación efectiva y la capacitación permanente mejora significativamente la calidad de la retroalimentación institucional. El autor sostiene que la supervisión debe trascender el control administrativo para convertirse en un proceso de orientación y apoyo profesional que fortalezca la colaboración entre directivos, docentes y orientadores. De igual manera, (Putri, 2024) destacan que la supervisión de los servicios de consejería escolar es esencial para garantizar la calidad de la atención brindada a los estudiantes y promover el desarrollo profesional de los consejeros.

En el contexto nacional, diversas investigaciones evidencian la relevancia del liderazgo directivo y de la supervisión educativa en el fortalecimiento de los procesos institucionales. (Bolaños, 2016), determinó que una supervisión activa y participativa favorece la eficiencia del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE), mejorando la atención y el acompañamiento a los estudiantes. Por su parte, (Hurtado, 2010), sostiene que la supervisión escolar debe concebirse como un proceso de acompañamiento técnico permanente, mientras que (Flores, 2025), señala que esta constituye una dimensión estratégica de la gestión escolar, ya que orienta la planificación, evaluación y mejora de los procesos educativos.

A nivel local, los estudios desarrollados por castellano (2015), Herrera (2015) y Mendoza (2018) coinciden en que la supervisión y la retroalimentación son herramientas indispensables para mejorar el desempeño profesional y la calidad de los servicios educativos. Estas investigaciones resaltan que la observación, el análisis de resultados y la retroalimentación continua permiten identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos de orientación estudiantil. Además, (Hurtado, 2010), reafirma la necesidad de implementar modelos de supervisión centrados en el acompañamiento y la asistencia técnica como mecanismos para promover la mejora continua de las instituciones educativas.

Desde el punto de vista teórico, la supervisión directiva encuentra sustento en los planteamientos de (Sergiovanni, 1979), quien considera que la supervisión educativa debe promover el liderazgo pedagógico, la reflexión profesional y el trabajo colaborativo. Por otro lado, (Kolb, 1984), a través de la teoría del aprendizaje experiencial, destaca que la retroalimentación constituye un elemento esencial para la reflexión y la mejora continua. En el contexto del servicio de consejería estudiantil, la retroalimentación permite evaluar las acciones implementadas, fortalecer los procesos de acompañamiento socioemocional y optimizar la atención brindada a los estudiantes.

Asimismo, investigaciones recientes destacan la incorporación de herramientas tecnológicas como un elemento innovador en los procesos de supervisión y retroalimentación. (Putri, 2024), proponen modelos de consejería digital que facilitan el seguimiento de las intervenciones realizadas con los estudiantes, mientras que (Merlin-Knoblich, 2025), demuestran que los sistemas digitales de retroalimentación favorecen la recopilación y análisis de información en tiempo real, mejorando la toma de decisiones y la calidad del servicio. Estas innovaciones permiten fortalecer la comunicación entre directivos, consejeros y estudiantes, contribuyendo a una gestión educativa más eficiente.

En síntesis, la literatura consultada evidencia que la supervisión directiva y la retroalimentación del servicio de consejería estudiantil son procesos estrechamente relacionados que influyen de manera significativa en la calidad de la gestión educativa. Los antecedentes revisados demuestran que una supervisión basada en el acompañamiento, la comunicación efectiva y la mejora continua favorecen el desempeño institucional, fortalece el trabajo del DECE y contribuye al bienestar integral de los estudiantes. Por ello, resulta pertinente analizar esta relación en la Unidad Educativa “Simón Bolívar”, con el fin de generar aportes que contribuyan al fortalecimiento de la calidad educativa y de los procesos de orientación estudiantil.

2. METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que permitió medir y analizar de manera objetiva las percepciones de los actores educativos acerca de la supervisión directiva y su influencia en la retroalimentación del servicio de consejería estudiantil. Este enfoque se justifica porque los datos fueron obtenidos mediante encuestas estructuradas, lo cual posibilitó establecer tendencias y niveles de percepción cuantificables. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2022), el enfoque cuantitativo se caracteriza por la recolección y el análisis de datos numéricos con el propósito de determinar patrones y relaciones entre variables.

El alcance del estudio fue descriptivo–correlacional, pues se orientó a describir el nivel de supervisión directiva y su relación con la retroalimentación institucional, sin manipular variables ni establecer causalidad. Este tipo de investigación permitió caracterizar los fenómenos observados y determinar su grado de asociación, en coherencia con los objetivos planteados.

El tipo de investigación corresponde a un estudio de campo, debido a que la información se obtuvo directamente de la realidad educativa de la Unidad Educativa “Simón Bolívar”, en el cantón Guayaquil, durante el período lectivo 2024–2025. En cuanto al diseño metodológico, se utilizó un diseño no experimental de corte transversal, dado que las variables fueron observadas tal como se presentan en su contexto natural, sin manipulación alguna, y la recolección de datos se efectuó en un único momento temporal (Hernández et al., 2022).

La población del estudio estuvo conformada por 47 profesionales pertenecientes a la Unidad Educativa “Simón Bolívar”, incluyendo docentes, miembros del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE) y directivos. Dado el tamaño reducido de la población, se aplicó un muestreo censal, es decir, se consideró al 100% de los sujetos disponibles. Este método se justifica porque permite obtener una representación completa de las percepciones institucionales sin sesgo muestral.

Los criterios de inclusión contemplaron a los participantes con al menos un año de experiencia laboral en la institución y que estuviesen directamente relacionados con los procesos de supervisión y retroalimentación educativa. Se excluyeron los profesionales en licencia o con funciones ajenas al ámbito pedagógico o del DECE. La técnica principal utilizada fue la encuesta, aplicada mediante un cuestionario estructurado de tipo Likert con cinco niveles de respuesta (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo).

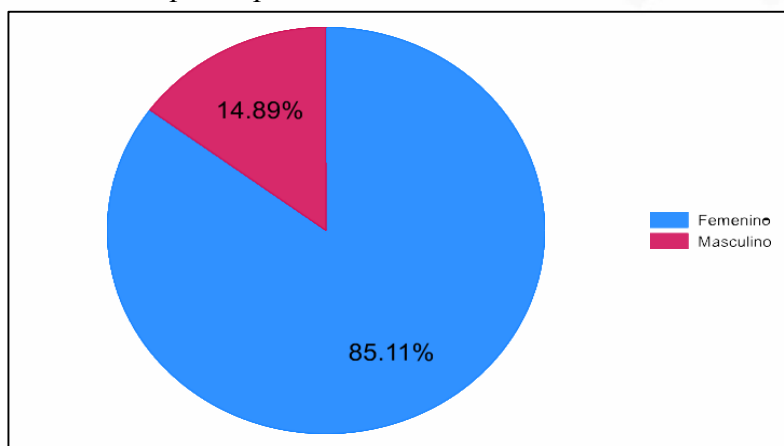
El instrumento fue diseñado para evaluar la influencia de la supervisión directiva sobre la retroalimentación del servicio de consejería estudiantil, y se organizó en dos secciones.

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados demográficos permiten caracterizar a los participantes del estudio aplicado en la Unidad Educativa “Simón Bolívar” del cantón Guayaquil.

Figura 1

Género del participante.

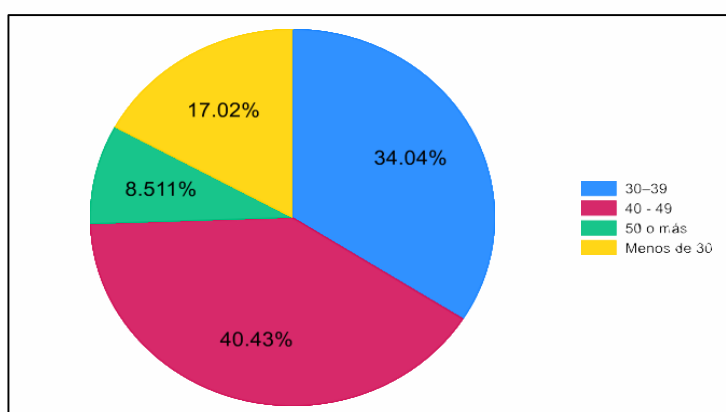


Nota: Autoría propia

En relación con las características demográficas, se identificó que el 85,1% de los participantes pertenece al género femenino. Este resultado coincide con lo señalado por Angulo (2016), quien encontró una importante participación de mujeres en los procesos de orientación y gestión educativa, situación frecuente en instituciones de educación básica y bachillerato. Asimismo, (Garda, 2010) destaca que la presencia predominante de personal femenino en contextos educativos favorece dinámicas de acompañamiento y orientación estudiantil.

Figura 2

Edad de los Participantes



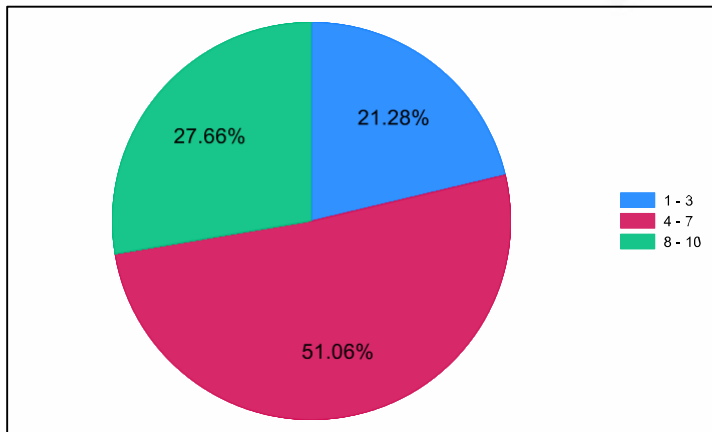
Nota: Autoría Propia

Respecto a la edad de los participantes, predominan los colaboradores entre 40 y 49 años (40,4%), seguidos por aquellos entre 30 y 39 años (34%). Estos resultados son similares a los reportados por Paucar 2020, quien encontró que los profesionales involucrados en procesos de supervisión educativa poseen una experiencia laboral consolidada, favoreciendo una mejor

comprensión de los procesos institucionales y de acompañamiento pedagógico.

Figura 3

Años de experiencia

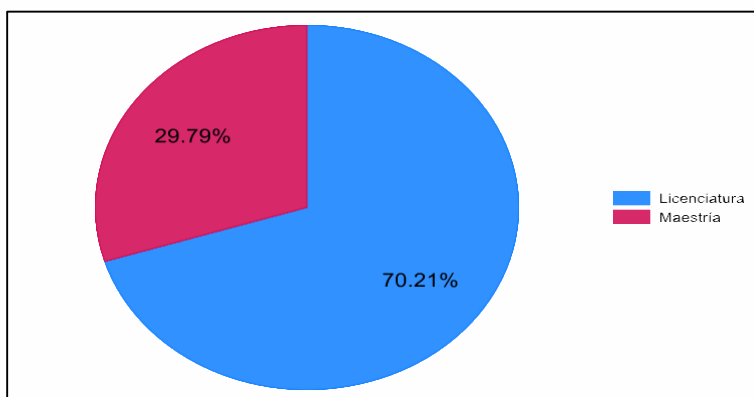


Nota: Autoría Propia

En cuanto a los años de experiencia laboral, el 51,1% de los encuestados posee entre 4 y 7 años de trayectoria profesional. Este hallazgo concuerda con los resultados obtenidos por Hurtado (2021), quien señala que el personal con experiencia intermedia suele tener mayor conocimiento sobre los procesos de gestión y supervisión escolar, permitiendo emitir criterios más fundamentados sobre el funcionamiento institucional.

Figura 2

Nivel Educativo alcanzado

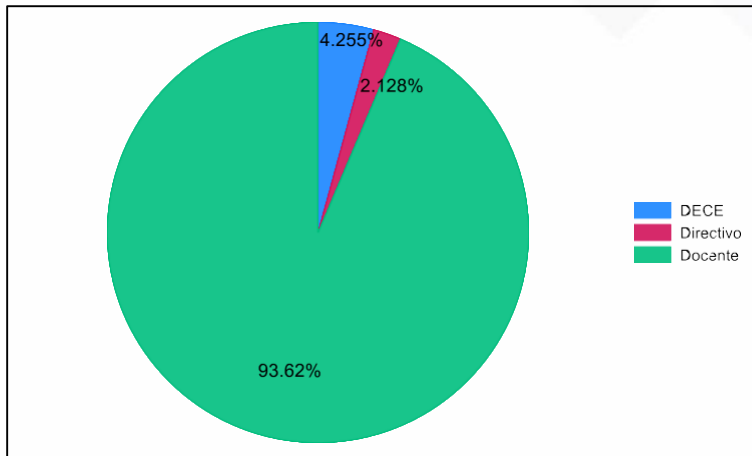


Nota: Autoría Propia

En relación con el nivel académico, el 70% de los participantes posee título de licenciatura y el 29,9% cuenta con estudios de maestría. Estos resultados coinciden con Angulo (2016), quien identificó que la mayoría del personal educativo posee formación de tercer nivel, aunque recomendó fortalecer la capacitación de cuarto nivel para mejorar la calidad de la gestión institucional y los procesos de liderazgo educativo.

Figura 3

Cargo institucional

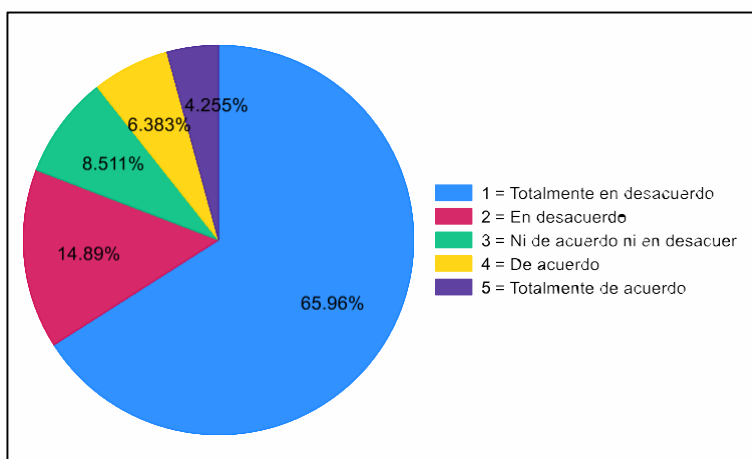


Nota: Autoría Propia

Respecto al cargo institucional, el predominio de docentes (93,6%) resulta coherente con el estudio de Garda (2010), donde se destaca que los docentes constituyen la principal fuente de información para evaluar los procesos de supervisión y acompañamiento directivo debido a su participación permanente en las actividades institucionales.

Figura 4

Planificación y supervisión al DECE

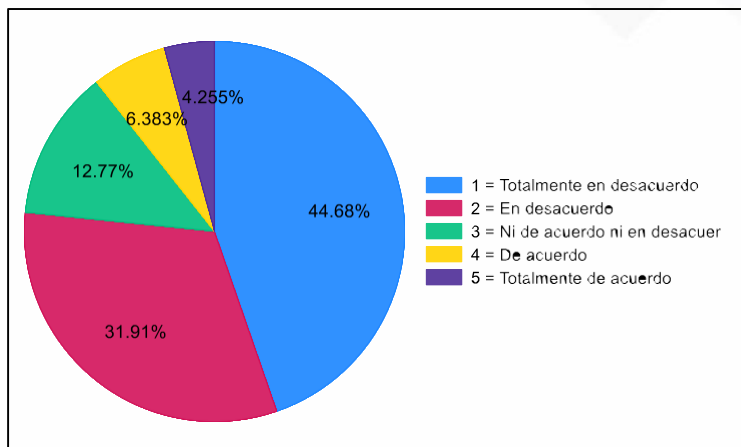


Nota: Autoría Propia

En cuanto a la planificación y supervisión periódica de las actividades del DECE, el 80,9% de los participantes manifestó desacuerdo o total desacuerdo. Este resultado difiere de lo planteado por Garda (2010), quien concluye que una supervisión efectiva requiere planificación sistemática y seguimiento continuo. Asimismo, contradice los hallazgos de Angulo (2016), quien evidenció que la planificación periódica fortalece significativamente la gestión de los departamentos de consejería estudiantil.

Figura 5

Reuniones entre directiva y consejeros

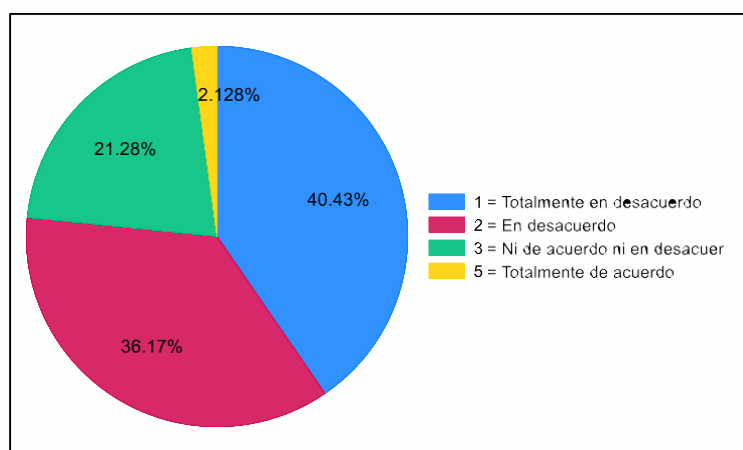


Nota: Autoría Propia

Sobre la realización de reuniones conjuntas entre directivos y consejeros, el 76,8% expresó desacuerdo. Este resultado contrasta con Putri et al. (2024), quienes sostienen que la comunicación permanente entre supervisores y consejeros constituye un elemento esencial para garantizar la calidad del servicio de orientación. De igual manera, Garda (2010) destaca que el diálogo institucional favorece la colaboración y la mejora continua.

Figura 6

Acompañamiento técnico y pedagógico al personal del DECE

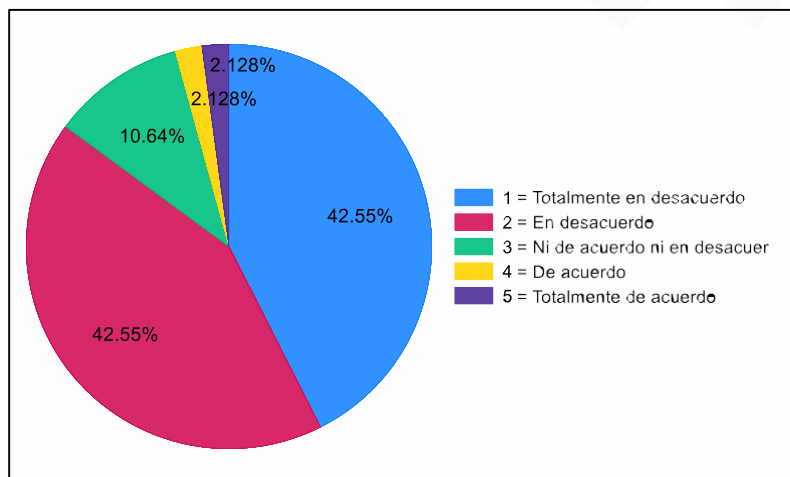


Nota: Autoría Propia

Respecto al acompañamiento técnico brindado por los directivos, el 89,2% manifestó desacuerdo. Este hallazgo difiere significativamente de los planteamientos de Paucar (2020), quien sostiene que el acompañamiento técnico constituye una de las principales funciones de la supervisión educativa. De igual forma, Garda (2010) afirma que la orientación profesional permanente fortalece el desempeño institucional y la calidad de los servicios educativos.

Figura 7

Comunicación entre directivos y el personal del DECE

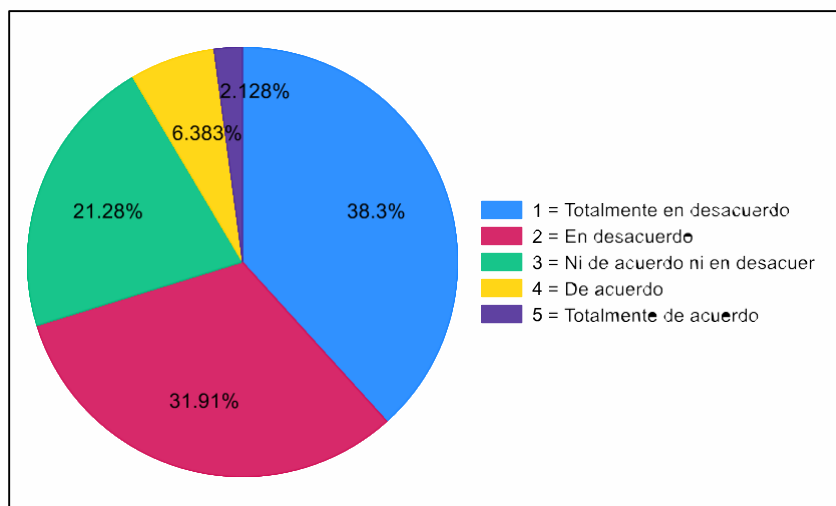


Nota: Autoría Propia

Respecto a la comunicación de observaciones constructivas, el 72,4% manifestó desacuerdo. Este resultado coincide parcialmente con Hurtado (2021), quien identifica dificultades comunicativas entre los distintos actores educativos cuando no existen procesos estructurados de supervisión. Asimismo, se contrapone a los planteamientos de Sergiovanni (1979), quien considera la comunicación efectiva como un elemento esencial del liderazgo pedagógico.

Figura 8

La supervisión directiva

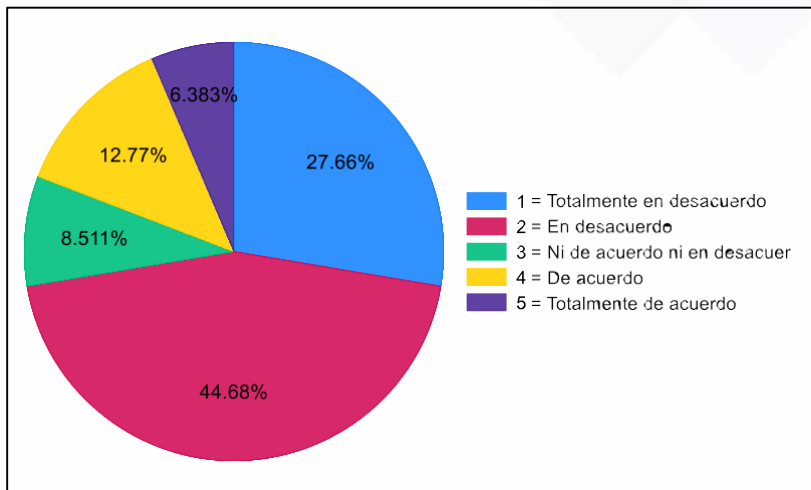


Nota: Autoría Propia

En cuanto a la percepción sobre la contribución de la supervisión a la mejora del servicio, el 70,2% expresó desacuerdo. Estos resultados contradicen los hallazgos de Angulo (2016) y Putri et al. (2024), quienes demostraron que una supervisión efectiva favorece el fortalecimiento de los servicios de orientación y consejería estudiantil.

Figura 9

El directivo comunica observaciones claras y constructivas al equipo del DECE

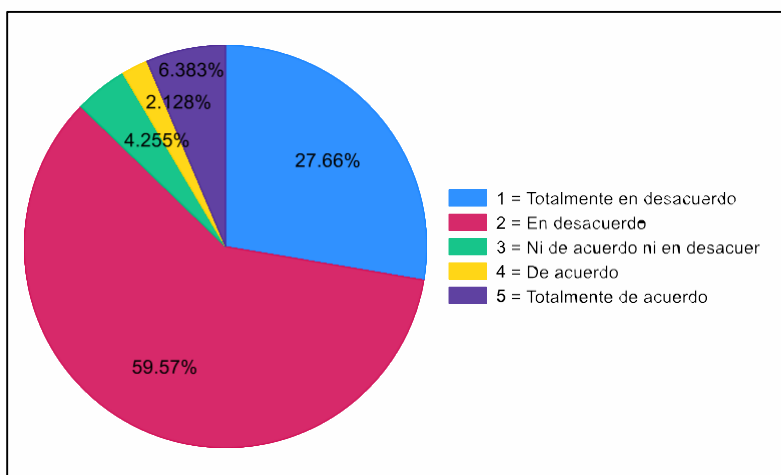


Nota: Autoría Propia

Con respecto a la pregunta si los directivos comunican observaciones claras y constructivas al DECE el 27,7% manifestó total desacuerdo y el 59,6% desacuerdo con el seguimiento de las sugerencias dadas por los directivos, reflejando que las acciones correctivas no son acompañadas ni evaluadas adecuadamente.

Figura 10

Seguimiento de mejora.

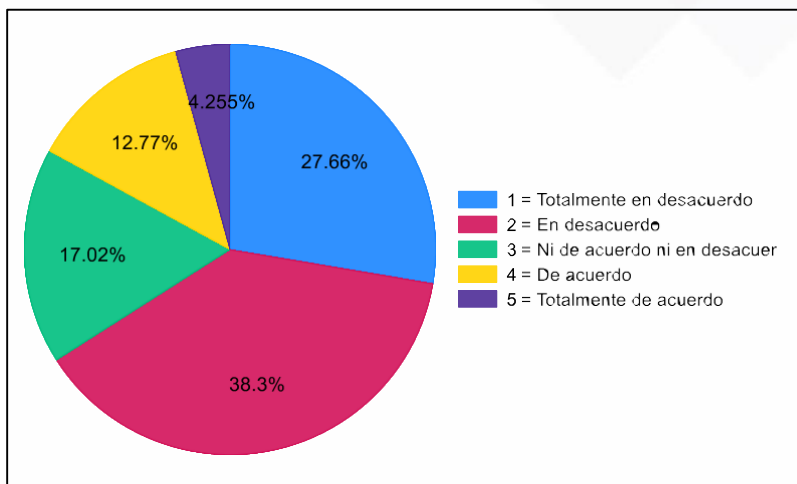


Nota: Autoría Propia

En relación con el seguimiento de las sugerencias realizadas por los directivos, el 87,3% expresó desacuerdo. Este hallazgo difiere de Paucar (2020), quien concluye que la retroalimentación debe estar acompañada de procesos permanentes de monitoreo para garantizar mejoras institucionales sostenibles.

Figura 11

Retroalimentación para mejoras.

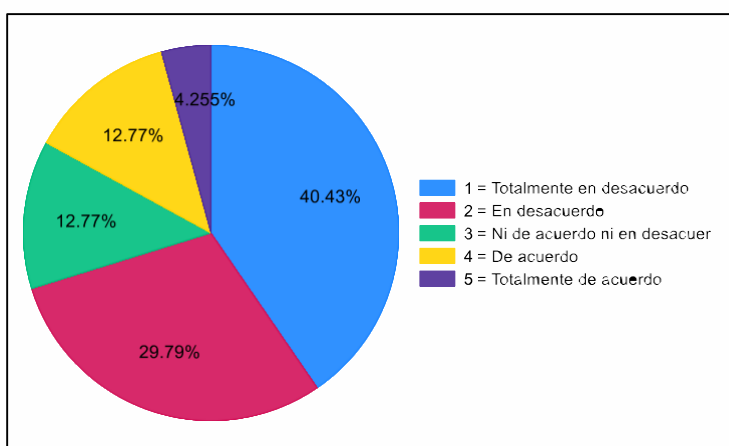


Nota: Autoría Propia

Sobre la aplicación de la retroalimentación para mejorar la atención estudiantil, el 66% manifestó desacuerdo. Este resultado contradice los planteamientos de Kolb (1984), quien sostiene que la retroalimentación constituye un mecanismo fundamental para promover el aprendizaje, la reflexión y la mejora continua. Asimismo, difiere de los resultados reportados por Putri et al. (2024), quienes evidenciaron mejoras significativas en la calidad del servicio cuando existe retroalimentación sistemática.

Figura 12

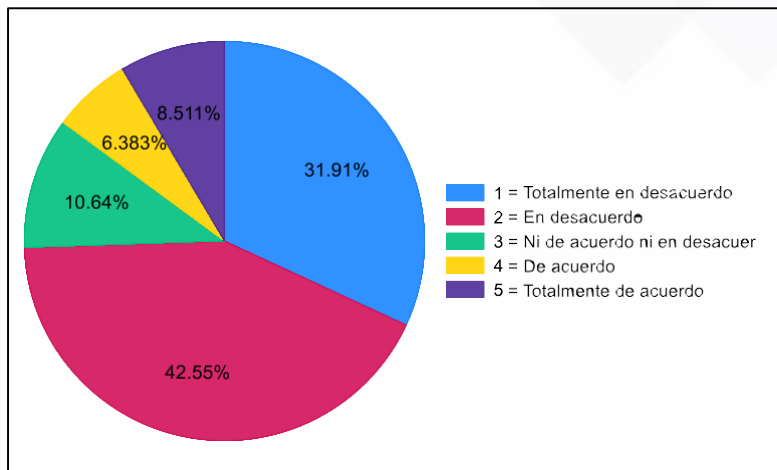
La retroalimentación y el trabajo colaborativo institucional



Nota: Autoría Propia

Respecto a la promoción del trabajo colaborativo mediante la retroalimentación, el 70,2% manifestó desacuerdo. Este resultado se contrapone a Garda (2010), quien señala que la supervisión efectiva fortalece la cooperación institucional y la construcción de equipos de trabajo comprometidos con la mejora educativa.

Figura 13
Calidad del servicio del DECE



Nota: Autoría Propia

Finalmente, el 74,5% de los participantes manifestó desacuerdo con que el acompañamiento directivo contribuya a mejorar la calidad del servicio del DECE. Este resultado coincide con las problemáticas identificadas por Hurtado (2021) en instituciones donde la supervisión se limita al control administrativo. Sin embargo, difiere de los hallazgos de Angulo (2016), Paucar (2020) y Putri et al. (2024), quienes concluyen que una supervisión activa, participativa y orientada al acompañamiento genera mejoras significativas en el desempeño institucional y en la calidad de los servicios de orientación estudiantil.

Análisis de resultados

El análisis de la información se realizó utilizando estadística descriptiva, específicamente frecuencias y porcentajes, para caracterizar la percepción de los participantes sobre cada ítem

Categoría de análisis	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Supervisión directiva (Preguntas 6, 7, 8, 9 y 10)	46,5	32,2	12,6	6,0	3,2
Retroalimentación del servicio de consejería (Preguntas 11, 12, 13, 14 y 15)	31,1	43,0	14,2	7,5	4,2
Promedio general	38,8	37,7	13,1	6,8	3,6

Nota: Autoría Propia

La tabla evidencia una tendencia predominantemente negativa respecto a la supervisión directiva y la retroalimentación del servicio de consejería estudiantil. En términos generales, el 76,5% de los participantes se concentra entre las categorías "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo", lo que refleja una percepción desfavorable sobre la planificación, seguimiento, acompañamiento y evaluación desarrollados por los directivos hacia el Departamento de Consejería Estudiantil (DECE).

En la variable supervisión directiva, el 78,8% de las respuestas se ubica en los niveles de desacuerdo, lo que indica que los participantes perciben deficiencias en la planificación de actividades, coordinación institucional, seguimiento sistemático y acompañamiento técnico. Estos resultados sugieren que los procesos de supervisión no se desarrollan de manera permanente ni responden a los principios de liderazgo pedagógico y mejora continua propuestos por Garda (2010) y Angulo (2016).

Por su parte, la variable retroalimentación del servicio de consejería estudiantil presenta un 74,1% de respuestas negativas, evidenciando que las observaciones, recomendaciones y acciones de mejora no son comunicadas ni monitoreadas de forma efectiva. Esta situación limita la capacidad del DECE para fortalecer la calidad de la atención estudiantil y coincide con las problemáticas identificadas por Paucar (2020) y Hurtado (2021) respecto a la insuficiencia de mecanismos de seguimiento institucional.

En consecuencia, la tendencia estadística general confirma la hipótesis de la investigación, al evidenciar que la limitada supervisión directiva influye negativamente en los procesos de retroalimentación del servicio de consejería estudiantil. Estos hallazgos permiten identificar la necesidad de implementar estrategias de supervisión participativa, acompañamiento técnico y seguimiento continuo que contribuyan al fortalecimiento de la gestión educativa y al mejoramiento de la calidad del servicio brindado por el DECE.

Con el propósito de determinar la relación existente entre la supervisión directiva y la retroalimentación del servicio de consejería estudiantil, se realizó un análisis bivariado considerando las variables objeto de estudio. Los resultados descriptivos evidenciaron que los participantes perciben deficiencias significativas en la planificación, seguimiento, acompañamiento técnico y comunicación por parte de los directivos, situación que se refleja en una valoración igualmente desfavorable de los procesos de retroalimentación desarrollados en el Departamento de Consejería Estudiantil (DECE).

El análisis permitió identificar una asociación directa entre ambas variables, observándose que los niveles más bajos de supervisión directiva se relacionan con percepciones negativas respecto a la calidad de la retroalimentación institucional. En este sentido, la insuficiencia de reuniones de coordinación, el limitado seguimiento a las recomendaciones emitidas y la escasa orientación técnica generan debilidades en la mejora continua del servicio de consejería estudiantil. Estos hallazgos respaldan los planteamientos de Garda (2010), Angulo (2016) y Paucar (2020), quienes sostienen que la supervisión efectiva constituye un factor esencial para fortalecer los procesos de orientación, evaluación y acompañamiento institucional.

Asimismo, los resultados obtenidos muestran que la limitada supervisión directiva afecta negativamente el trabajo colaborativo, la comunicación institucional y la implementación de acciones correctivas orientadas a mejorar la atención estudiantil. Esta situación evidencia la existencia de brechas entre las prácticas institucionales observadas y los estándares de calidad educativa establecidos por el Ministerio de Educación del Ecuador (2017), los cuales promueven procesos permanentes de seguimiento, evaluación y retroalimentación como elementos fundamentales para garantizar una educación de calidad.

Para la comprobación de la hipótesis de investigación se plantearon las siguientes hipótesis: Hipótesis de investigación (H_1): La supervisión directiva influye significativamente en la retroalimentación del servicio de consejería estudiantil en la Unidad Educativa “Simón Bolívar” del cantón Guayaquil durante el período lectivo 2024-2025. Hipótesis nula (H_0): La supervisión directiva no influye significativamente en la retroalimentación del servicio de consejería estudiantil en la Unidad Educativa “Simón Bolívar” del cantón Guayaquil durante el período lectivo 2024-2025.

Considerando la tendencia observada en los resultados y la consistencia de las respuestas obtenidas en los diferentes ítems analizados, se evidencia que las percepciones negativas sobre la supervisión directiva están asociadas con valoraciones igualmente negativas sobre la retroalimentación del servicio de consejería estudiantil. En consecuencia, los resultados permiten aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula.

La aceptación de la hipótesis de investigación demuestra que la supervisión directiva constituye un factor determinante para el fortalecimiento de la retroalimentación dentro del servicio de consejería estudiantil. Cuando los directivos ejercen procesos sistemáticos de planificación, acompañamiento, seguimiento y evaluación, se favorece la implementación de acciones de mejora orientadas al bienestar estudiantil y al fortalecimiento de la gestión institucional. Por el contrario, la ausencia de estos procesos limita la comunicación, dificulta el trabajo colaborativo y reduce la efectividad de las acciones desarrolladas por el DECE.

Estos resultados coinciden con los estudios de Angulo (2016), Hurtado (2021) y Putri et al. (2024), quienes concluyen que una supervisión participativa y orientada al acompañamiento contribuye significativamente a mejorar la calidad de los servicios de orientación educativa. Por tanto, se concluye que el fortalecimiento de la supervisión directiva representa una estrategia clave para optimizar la retroalimentación institucional y promover procesos sostenibles de mejora continua dentro de la Unidad Educativa “Simón Bolívar”.

4. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian una percepción predominantemente negativa respecto a la supervisión directiva y su influencia en la retroalimentación del servicio de consejería estudiantil en la Unidad Educativa “Simón Bolívar”. Los hallazgos permiten establecer una relación directa entre la insuficiencia de los procesos de planificación, seguimiento y acompañamiento por parte de los directivos y la limitada efectividad de la retroalimentación desarrollada en el Departamento de Consejería Estudiantil (DECE). Esta situación confirma el principio de que una supervisión sistemática y orientada al acompañamiento constituye un factor esencial para garantizar la calidad de los servicios educativos y fortalecer los procesos institucionales de mejora continua.

En relación con la planificación y supervisión de las actividades del DECE, los resultados muestran que la mayoría de los participantes considera que estas acciones no se realizan de manera periódica ni estructurada. Asimismo, se evidencia una escasa coordinación entre directivos y consejeros, así como limitaciones en los mecanismos de seguimiento institucional. Estos hallazgos sugieren que la supervisión se desarrolla de forma ocasional y reactiva, situación que dificulta la identificación oportuna de necesidades, problemas y oportunidades de mejora dentro del servicio de consejería estudiantil.

Los resultados también revelan una percepción desfavorable respecto al acompañamiento técnico brindado por los directivos y a la comunicación de observaciones constructivas. La mayoría de los encuestados considera que las recomendaciones emitidas no reciben seguimiento adecuado y que la retroalimentación no contribuye significativamente al mejoramiento de la atención estudiantil. Esta situación pone de manifiesto la existencia de debilidades en los procesos de comunicación institucional y en la aplicación de estrategias de liderazgo pedagógico orientadas al fortalecimiento profesional del personal responsable del DECE.

Estos hallazgos guardan concordancia con los planteamientos de (Garda, 2010), quien sostiene que la supervisión educativa debe concebirse como un proceso de acompañamiento pedagógico fundamentado en la comunicación, la orientación y la mejora continua. Del mismo modo, coinciden con los resultados de (Bolaños, 2016), quien concluyó que una supervisión activa y participativa fortalece la gestión del DECE y mejora la calidad de los servicios de orientación estudiantil. En contraste con estas investigaciones, la realidad observada en la institución estudiada evidencia que los principios de acompañamiento y seguimiento aún no se encuentran plenamente consolidados dentro de la gestión directiva.

Asimismo, los resultados son consistentes con los planteamientos de (Hurtado, 2010) y Paucar (2020), quienes destacan que la supervisión escolar debe orientarse hacia la asistencia técnica, la evaluación permanente y la retroalimentación sistemática de los procesos institucionales. La falta de seguimiento a las recomendaciones y la limitada incidencia de la retroalimentación identificada en este estudio sugieren que todavía existen brechas entre las disposiciones normativas y su aplicación práctica dentro del contexto educativo analizado. Estas diferencias constituyen aspectos que requieren atención para fortalecer la calidad de la gestión institucional.

No obstante, se identifican algunos aspectos que requieren investigaciones complementarias. Aunque la percepción de los participantes refleja debilidades en la supervisión directiva, el estudio no profundiza en factores organizacionales, administrativos o contextuales que podrían influir en esta situación, tales como carga laboral, disponibilidad de recursos, capacitación directiva o políticas institucionales específicas. Por ello, futuras investigaciones podrían incorporar enfoques cualitativos que permitan comprender con mayor profundidad las causas que limitan la efectividad de la supervisión y la retroalimentación en el ámbito educativo.

Desde la perspectiva teórica, los resultados respaldan los planteamientos de (Sergiovanni, 1979), quien concibe la supervisión como un proceso de liderazgo pedagógico orientado al desarrollo profesional y a la mejora institucional. Asimismo, ratifican la importancia de la retroalimentación descrita por (Kolb, 1984) como un mecanismo esencial para promover la reflexión, el aprendizaje y el perfeccionamiento continuo.

La evidencia obtenida demuestra que cuando estos procesos no se desarrollan adecuadamente, se limita la capacidad institucional para generar cambios y fortalecer la calidad de los servicios educativos.

Finalmente, los hallazgos poseen importantes implicaciones prácticas para la gestión educativa. Se recomienda implementar planes de supervisión periódica, mecanismos formales de seguimiento, espacios de diálogo entre directivos y personal del DECE, así como programas de capacitación en liderazgo pedagógico y retroalimentación efectiva. Estas acciones contribuirían a fortalecer la comunicación institucional, mejorar el desempeño profesional de los consejeros y garantizar una atención integral de mayor calidad para los estudiantes. En consecuencia, la investigación confirma que una supervisión directiva eficiente constituye un elemento clave para optimizar la retroalimentación del servicio de consejería estudiantil y promover procesos sostenidos de mejora educativa.

5. CONCLUSIÓN

En relación con el primer objetivo específico, se concluye que el ineficiente seguimiento y monitoreo en la supervisión directiva afecta directamente la retroalimentación del servicio de consejería estudiantil, generando brechas en la comunicación institucional y limitando la capacidad del DECE para responder oportunamente a las necesidades socioemocionales del alumnado.

Respecto al segundo objetivo, se determinó que la escasa socialización de las acciones del DECE con el personal docente incide negativamente en la efectividad de la retroalimentación, ya que los docentes desconocen las estrategias y resultados del trabajo del departamento, reduciendo la coordinación y el apoyo a los procesos de acompañamiento estudiantil.

En cuanto al tercer objetivo, se identificó que la limitada formación del directivo en temas de liderazgo pedagógico y gestión del acompañamiento influye en la calidad del proceso de retroalimentación, pues la supervisión se orienta más al control administrativo que al fortalecimiento profesional y pedagógico del personal a cargo.

Finalmente, de acuerdo con el cuarto objetivo, se establece que es necesario diseñar estrategias institucionales orientadas a fortalecer la supervisión directiva mediante la capacitación continua, la planificación participativa y el uso de herramientas tecnológicas que optimicen la comunicación, el seguimiento y la evaluación del servicio de consejería estudiantil.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Bolaños, J. J. (2016). *El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas]*. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/items/6c43fc5e-d20c-4a77-b20d-3af9ec837248>
- Flores, N. I. (2025). Relación de la supervisión directiva escolar y el manejo efectivo de los bienes de la institución. *Prosperus*, 4(2), 356–373. Obtenido de <https://prosperus.com/index.php/files/article/view/153>
- Garda, M. V. (2010). *El liderazgo y supervisión del director en el trabajo docente y su influencia en el clima organizacional en una gestión escolar de calidad [Tesis doctoral, Universidad de Granada]*. Obtenido de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/4963/18706769.pdf>
- González, L., & Pérez, J. (2022). La supervisión pedagógica y su incidencia en la mejora institucional: Un enfoque desde la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2(89), 45–60.
- Hurtado, A. C. (2010). Nuevo modelo nacional de supervisión a la gestión educativa ecuatoriana. *Dominio de las Ciencias*, 1(7), 1106–1118.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Merlin-Knoblich, C. (2025). An exploration of the impact of the School Counseling Equity Fellowship on school counselors. *Journal of Counseling & Development*, 4(103). Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/jcad.12566>

Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). *Manual para la implementación de los estándares de calidad educativa*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>

Putri, A. K. (2024). Literature review: Improving the professionalism of guidance and counseling teachers in schools through guidance and counseling supervision. *Psikoeduko: Jurnal Psikologi Edukasi dan Konseling*, 1(4), 33–43. Obtenido de <https://ejournal.upi.edu/index.php/Psikoeduko/article/view/68305>

Salazar, M., Herrera, A., & Torres, J. (2021). Gestión directiva y liderazgo pedagógico para la mejora de la calidad educativa. *Revista Educación y Sociedad*, 4(39), 255–270. Sergiovanni, T. J. (1979). *Supervision: Human perspectives*. McGraw-Hill.



Casa Editora del Polo (CASEDELPO), hace constar que:

El artículo científico:

“La Influencia de la supervisión directiva en la retroalimentación del servicio de conserjería estudiantil”

De autoría:

Heidy Diana Loor Monar, Julia Lorena Zhanay Martínez, Esther Andrea Prieto Andriuoli, Tibisay Milene Lamus de Rodríguez

Habiéndose procedido a su revisión y analizados los criterios de evaluación realizados por lectores pares expertos (externos) vinculados al área de experticia del artículo presentado, ajustándose el mismo a las normas que comprenden el proceso editorial, se da por aceptado la publicación en el **Vol. 11, No 9, septiembre 2026**, de la revista Polo del Conocimiento, con ISSN 2550-682X, indexada y registrada en las siguientes bases de datos y repositorios: **Clase, Erihplus, Latindex, MIAR, I2OR, Google Académico, OAJI, LatAm Studies, SIS, SJIF, ESJI, Issuu, Scribd, Calaméo e Internet Archive, WorldCat, Base.**

Y para que así conste, firmo la presente en la ciudad de Manta, a los 08 días del mes de agosto del año 2026.

Dr. Víctor R. Jama Zambrano
DIRECTOR



Casa Editora del Polo (CASEDELPO), hace constar que:

El artículo científico:

“La Influencia de la supervisión directiva en la retroalimentación del servicio de conserjería estudiantil”

De autoría:

Heidy Diana Loor Monar, Julia Lorena Zhanay Martínez, Esther Andrea Prieto Andriuoli, Tibisay Milene Lamus de Rodríguez

Ha sido publicado en el **Vol. 11, No 9, Septiembre 2026**, de la revista Polo del Conocimiento con ISSN 2550-682X, indexada y registrada en las siguientes bases de datos y repositorios: **Clase, Erihplus, Latindex, MIAR, I2OR, Google Académico, OAJI, LatAm Studies, SIS, SJIF, ESJI, Issuu, Scribd, Calaméo e Internet Archive, WorldCat, Base.**

Disponible en:

URL: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/12393>

Y para que así conste, firmo la presente en la ciudad de Manta, a los 02 días del mes de septiembre del año 2026.

Dr. Víctor R. Jama Zambrano
DIRECTOR

UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

¡Evolución académica!

@UNEMIEcuador

