UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ
Fundada en 1952

CoGnosis
Revista de Ciencias de la Educación
ISSN 2588-0578

El poder de la adaptación: nuevas formas de liderar en el Consejo Estudiantil, Pasto, Colombia

The power of adaptation: new ways of leading in the Student Council, Pasto, Colombia

O poder da adaptação: novas formas de liderança no Conselho Estudantil, Pasto, Colômbia

AUTORES:

Diego Ramiro Castro Castro
Corporación Universitaria Minuto de Dios. Colombia.
diracc21@yahoo.com
https://orcid.org/0000-0001-9261-906X

Sandra Liliana Rivera Pajoy
sandra.rivera-p@uniminuto.edu.co
https://orcid.org/0009-0005-9000-9563

Paola Andrea Santacruz Montenegro
paola.santacruz-m@uniminuto.edu.co
https://orcid.org/0009-0001-6989-313X

Rafael Andrés Sepúlveda López
rsepulvedal@uniminuto.edu.co
https://orcid.org/0009-0009-6855-1777

Fecha de recepción: 2026-04-10
Fecha de aceptación: 2026-07-04
Fecha de publicación: 2026-10-05

DOI: https://doi.org/10.33936/cognosis.v11i4.7673

CC BY NC ND

RESUMEN

Este artículo, resultado de una investigación macro sobre liderazgo adaptativo en consejos estudiantiles, se centra en la experiencia de la Institución Educativa La Victoria, ubicada en Pasto, Nariño. El objetivo fue analizar el impacto de los talleres científicos en el desarrollo del liderazgo adaptativo y la democracia participativa de los estudiantes, utilizando pruebas teóricas (pre-test/post-test), el cuestionario KPSI y análisis cualitativo de bitácoras y rúbricas. Los resultados muestran mejoras marginales en el conocimiento teórico (2% en promedio), pero un avance significativo en la aplicación práctica de los conceptos de liderazgo (11% de mejora en KPSI). Se identifican retos y oportunidades para fortalecer la formación de líderes estudiantiles en contextos rurales y vulnerables, subrayando la importancia de metodologías activas y contextualizadas para el desarrollo de competencias directivas y convivenciales. Este trabajo forma parte de una investigación macro realizada en cinco regiones, pero aquí se reportan únicamente los hallazgos de Pasto, Nariño.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo adaptativo; consejos estudiantiles; talleres científicos; formación académica; democracia participativa.

RESUMO

Este artigo, resultado de um projeto de pesquisa de nível macro sobre liderança adaptativa em conselhos estudantis, concentra-se na experiência da Instituição Educacional La Victoria, localizada em Pasto, Nariño. O objetivo foi analisar o impacto de workshops científicos no desenvolvimento de liderança adaptativa e democracia participativa entre os alunos, usando testes teóricos (pré-teste/pós-teste), o questionário KPSI e análise qualitativa de diários de bordo e rubricas. Os resultados mostram melhorias marginais no conhecimento teórico (2% em média), mas progresso significativo na aplicação prática de conceitos de liderança (melhora de 11% no KPSI). Desafios e oportunidades são identificados para fortalecer a formação de líderes estudantis em contextos rurais e vulneráveis, destacando a importância de metodologias ativas e contextualizadas para o desenvolvimento de competências de liderança e coexistência. Este trabalho é parte de um projeto de pesquisa de nível macro conduzido em cinco regiões; no entanto, apenas os resultados de Pasto, Nariño, são relatados aqui.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança adaptativa; conselhos estudantis; oficinas científicas; formação acadêmica; democracia participativa.

ABSTRACT

This article, the result of a macro-level research project on adaptive leadership in student councils, focuses on the experience of La Victoria Educational Institution, located in Pasto, Nariño. The objective was to analyze the impact of scientific workshops on the development of adaptive leadership and participatory democracy among students, using theoretical tests (pre-test/post-test), the KPSI questionnaire, and qualitative analysis of logbooks and rubrics. The results show marginal improvements in theoretical knowledge (2% on average), but significant progress in the practical application of leadership concepts (11% improvement in KPSI). Challenges and opportunities are identified for strengthening the training of student leaders in rural and vulnerable contexts, highlighting the importance

of active and contextualized methodologies for the development of leadership and coexistence competencies. This work is part of a macro-level research project conducted in five regions; however, only the findings from Pasto, Nariño, are reported here.

KEYWORDS: Adaptive leadership; student councils; scientific workshops; academic training; participatory democracy.

1. INTRODUCCIÓN: PUNTO DE PARTIDA

El liderazgo adaptativo y la participación democrática continúan siendo componentes esenciales para la formación integral de los estudiantes en el contexto educativo actual, especialmente en regiones que enfrentan desafíos sociales y culturales particulares. En los últimos años, la literatura reciente ha enfatizado que los consejos estudiantiles son espacios clave para el desarrollo de habilidades de liderazgo y convivencia democrática, pero advierte que la instrucción teórica aislada no garantiza la apropiación ni la aplicación efectiva de estas competencias (Leithwood et al., 2020; OECD, 2021). En este marco, los talleres científicos se consolidan como una estrategia pedagógica innovadora y contextualizada, capaz de articular el aprendizaje teórico con experiencias prácticas significativas, potenciando el desarrollo de habilidades socioemocionales y cognitivas en los estudiantes (UNESCO, 2022; UNICEF, 2023).

Este estudio analizó el impacto de talleres científicos en el fortalecimiento del liderazgo adaptativo y la democracia participativa dentro de los consejos estudiantiles de la Institución Educativa La Victoria, en Ipiales, Nariño, durante el año 2024. La investigación se limitó a un grupo específico de estudiantes, permitiendo un análisis detallado y contextualizado de los efectos de la intervención. El objetivo principal fue determinar en qué medida la integración de talleres científicos contribuye a la formación académica y convivencial de los estudiantes, proporcionando evidencia empírica para el diseño de estrategias pedagógicas que combinen teoría y práctica. Para ello, se aplicaron pre-tests, post-tests y el cuestionario KPSI, complementando la recolección de datos con observaciones directas y análisis cualitativos de las experiencias estudiantiles. Los resultados obtenidos permiten reflexionar sobre la necesidad de enfoques educativos que trasciendan la mera transmisión de contenidos, favoreciendo la vivencia y aplicación de los principios del liderazgo adaptativo en contextos reales.

El contexto rural colombiano presenta desafíos particulares derivados de la escasez de recursos, la presencia de violencia y la débil institucionalidad estatal. Las escuelas rurales, como la I.E. La Victoria, deben responder a problemáticas que van más allá del aula, abarcando necesidades territoriales, identidad comunitaria y la construcción de una democracia escolar real. De este modo, el liderazgo adaptativo es una respuesta a estos retos, ya que permite a los actores escolares

identificar problemas complejos, proponer soluciones contextualizadas y distribuir la toma de decisiones, favoreciendo la horizontalidad y la inclusión (Leithwood et al., 2020; OECD, 2021). En este sentido, la formación de líderes estudiantiles no solo es un ejercicio académico, sino una estrategia de transformación social y comunitaria. El liderazgo distribuido y adaptativo permite que la escuela se convierta en un espacio de resiliencia y construcción de paz, especialmente en territorios marcados por el conflicto armado y la exclusión social (UNESCO, 2022; UNICEF, 2023).

2. MÉTODOS: RUTA METODOLÓGICA

La investigación se desarrolló con un enfoque mixto y un alcance exploratorio-descriptivo. Participaron los estudiantes que integraban el consejo estudiantil de la Institución Educativa La Victoria. Se aplicaron pruebas escritas antes y después de los talleres para comparar los conocimientos teóricos sobre liderazgo adaptativo, democracia participativa, tipos de liderazgo y liderazgo académico convivencial. En ambos momentos se utilizó el cuestionario KPSI para recoger la valoración de los estudiantes sobre su capacidad para aplicar estos conocimientos en situaciones concretas. Las bitácoras, las rúbricas de evaluación y las observaciones directas de las actividades del consejo estudiantil permitieron complementar estos datos con información sobre el progreso y la participación de los estudiantes.

El procedimiento se organizó en cuatro fases. En la primera, correspondiente al diagnóstico inicial, se aplicaron la prueba escrita y el cuestionario KPSI para establecer una línea de base del conocimiento teórico y de la capacidad percibida para aplicarlo. Asimismo, se revisaron los antecedentes y las características del contexto escolar para identificar los retos que planteaban las condiciones de ruralidad y vulnerabilidad del entorno. Los resultados del diagnóstico orientaron la segunda fase, dedicada al diseño de los talleres científicos. La propuesta se estructuró en cuatro módulos, uno por cada tema evaluado en el diagnóstico. Para cada módulo se planificaron actividades prácticas, estudios de caso, simulaciones y espacios de reflexión grupal, y se elaboraron materiales didácticos y rúbricas de evaluación.

En la tercera fase, los talleres se implementaron en sesiones presenciales mediante metodologías activas y experienciales (Kolb, 1984). Los estudiantes participaron en juegos de roles, análisis de casos reales y debates grupales que les permitieron aplicar los conceptos de liderazgo y participación democrática. Durante las sesiones se registraron observaciones directas, y tanto los docentes como los estudiantes documentaron el desarrollo de las actividades en bitácoras.

En la cuarta fase, se aplicaron la prueba escrita final y el cuestionario KPSI. Los resultados de ambos instrumentos se compararon con los del diagnóstico para

identificar cambios en el conocimiento teórico y en la valoración de los estudiantes sobre su capacidad para aplicarlo. Esta comparación se complementó con el análisis cualitativo de las bitácoras, las rúbricas y los registros de observación. Los hallazgos se organizaron en tres categorías —conocimiento teórico, aplicación práctica y cohesión grupal— y se discutieron a la luz de la literatura y de las características del contexto territorial.

3. RESULTADOS: INDICIOS Y HALLAZGOS

El rendimiento promedio en las pruebas teóricas pasó del 56 % en el pretest al 58 % en el postest, lo que representa un aumento de 2 puntos porcentuales. El mayor avance se registró en liderazgo académico convivencial, cuyo resultado aumentó del 56 % al 65 %. En tipos de liderazgo, el incremento fue de 1 punto porcentual, del 72 % al 73 %, mientras que en liderazgo adaptativo el rendimiento se mantuvo en el 38 %, el valor más bajo en ambas mediciones.

En democracia participativa, el resultado descendió del 59 % al 57 %, con una disminución del rendimiento en algunos equipos. En conjunto, los resultados muestran que la mejora global fue modesta y que el avance más claro se concentró en el liderazgo académico convivencial. El descenso en democracia participativa sugiere dificultades en la apropiación de los conceptos abordados. La sobrecarga cognitiva constituye una posible explicación que requeriría evidencia adicional para examinarse (OECD, 2021).

Tabla 1. *Rendimiento en pruebas teóricas*

Dimensión	Pre-Test	Post-Test	Mejora (%)
Democracia Participativa	59%	57%	-2
Tipos de Liderazgo	72%	73%	+1
Liderazgo Académico	56%	65%	+9
Liderazgo Adaptativo	38%	38%	0
Promedio Global	56%	58%	+2

La autoevaluación de los estudiantes mediante el cuestionario KPSI mostró avances en las cuatro temáticas evaluadas. El promedio global pasó del 77 % al 88 %, lo que representa un aumento de 11 puntos porcentuales. El mayor incremento se registró en liderazgo adaptativo, del 65 % al 81 % (16 puntos porcentuales), seguido del liderazgo académico convivencial, del 79 % al 92 % (13 puntos porcentuales). En democracia participativa, el resultado pasó del 81 % al 89 % (8 puntos porcentuales), mientras que en tipos de liderazgo aumentó del 83 % al 90 % (7 puntos porcentuales).

El contraste con las pruebas teóricas fue especialmente marcado en liderazgo adaptativo. En esta temática, el desempeño en la prueba escrita se mantuvo en el 38 %, mientras que la valoración de los estudiantes sobre su capacidad para aplicar los conocimientos aumentó 16 puntos porcentuales. Esta diferencia distingue dos aspectos del aprendizaje evaluados en el estudio: el dominio conceptual reflejado en la prueba escrita y la capacidad percibida para aplicar los conocimientos en situaciones del consejo estudiantil, como la resolución de conflictos, la organización de actividades y la gestión de la convivencia escolar.

Tabla 2. *Rendimiento en Kpsi*

Dimensión	KPSI Inicial	KPSI Final	Mejora (%)
Democracia Participativa	81%	89%	+8
Tipos de Liderazgo	83%	90%	+7
Liderazgo Académico	79%	92%	+13
Liderazgo Adaptativo	65%	81%	+16
Promedio Global	77%	88%	+11

El análisis de las bitácoras y las rúbricas de evaluación mostró que los estudiantes ganaron confianza al liderar procesos participativos y gestionar situaciones de conflicto. Los registros de observación docente también señalaron una mayor disposición a asumir responsabilidades de liderazgo y a proponer soluciones ante problemas cotidianos del entorno escolar. Estos hallazgos complementan los resultados del KPSI al describir cómo los estudiantes pusieron en práctica sus habilidades en las actividades del consejo estudiantil.

En el plano colectivo, los registros indicaron un mayor sentido de pertenencia al consejo estudiantil. Este cambio estuvo acompañado de una mayor cohesión grupal y de una comprensión más compartida de los propósitos del consejo.

4. DISCUSIÓN: SIGNIFICADOS EN DIÁLOGO

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian una diferencia significativa entre el aprendizaje teórico y la aplicación práctica de los conceptos de liderazgo y democracia participativa. Mientras que las pruebas teóricas reflejan mejoras marginales, el cuestionario KPSI, enfocado en la autoevaluación de habilidades prácticas, muestra avances notables en la capacidad de los estudiantes para aplicar estos conocimientos en situaciones reales. Esta dicotomía subraya la importancia de distinguir entre el aprendizaje declarativo (saber qué) y el aprendizaje procedimental (saber cómo) en el desarrollo de competencias complejas, especialmente en el ámbito del liderazgo educativo (Leithwood et al., 2020; OECD, 2021; UNESCO, 2022).

La naturaleza abstracta de los conceptos teóricos, frente al carácter tangible y contextualizado de la práctica, explica en parte esta diferencia. Según la literatura reciente, la internalización de valores democráticos y habilidades de liderazgo requiere oportunidades para la reflexión, la toma de decisiones y la resolución de problemas en entornos auténticos. En este sentido, la participación activa en el consejo estudiantil funciona como un laboratorio vivencial que permite a los estudiantes experimentar dinámicas de liderazgo distribuido, negociación y construcción de consensos, facilitando así la transferencia efectiva de conocimientos a contextos concretos (OECD, 2021; UNESCO, 2022).

Por otro lado, la disminución en el rendimiento teórico, especialmente en temas de democracia participativa, puede estar vinculada a factores como la sobrecarga cognitiva, la falta de contextualización o adaptación del material didáctico y la escasa conexión percibida entre teoría y práctica. Esto evidencia la necesidad de diseñar estrategias pedagógicas más integradoras que combinen la instrucción directa con metodologías activas, tales como el aprendizaje basado en proyectos, el role-playing y el análisis de casos reales, para facilitar un aprendizaje más significativo y contextualizado (Sweller, 2019; Barron & Darling-Hammond, 2008).

Además, los resultados ponen en evidencia la importancia de la evaluación formativa y auténtica, que no solo mida la memorización de contenidos, sino también la transferencia y aplicación de conocimientos en situaciones complejas. La incorporación de instrumentos de autoevaluación y co-evaluación, junto con la observación del desempeño en contextos reales, permite obtener una visión más holística y precisa del desarrollo de competencias (Brookhart, 2013).

En un marco más amplio, el liderazgo educativo se configura como un elemento esencial para la gestión efectiva de los procesos de enseñanza y aprendizaje en las instituciones. Los estilos de liderazgo democrático, transformacional y distribuido resultan fundamentales para generar ambientes colaborativos y motivadores, donde la participación activa y el empoderamiento del personal son prioritarios. La adopción de prácticas basadas en datos y retroalimentación sistemática contribuye a una toma de decisiones más objetiva y eficaz, fortaleciendo el éxito institucional y los resultados académicos (Tintoré & Gairín, 2022).

El liderazgo distribuido, en particular, emerge como un modelo clave para mejorar los aprendizajes, especialmente en contextos vulnerables, al promover la continuidad y la construcción colectiva entre diversos actores educativos. Esta forma de liderazgo, que trasciende la figura del director, facilita la colaboración y la corresponsabilidad, traduciéndose en avances significativos en indicadores educativos, incluso en comunidades con altos índices de pobreza (OEI, 2025; Rivas, 2020).

Asimismo, el liderazgo educativo trasciende la gestión operativa para convertirse en un proceso transformador que moviliza a toda la comunidad escolar hacia objetivos compartidos. Los líderes actuales establecen visiones claras, impulsan innovaciones pedagógicas y fomentan ambientes inclusivos, elementos cruciales para superar desigualdades y enfrentar desafíos globales como la digitalización y los efectos de la pandemia (Informe GEM, 2024).

Los planes de acción recientes proponen un Ecosistema de Liderazgo Educativo que integra prácticas personales, pedagógicas, comunitarias y administrativas, articuladas mediante formación continua, bienestar, redes de aprendizaje e investigación. Esta visión integral busca transformar las prácticas de liderazgo para responder a las problemáticas educativas desde una lógica innovadora y colaborativa (Ministerio de Educación Nacional, 2023).

Finalmente, el liderazgo educativo se posiciona como un agente de cambio capaz de promover la equidad, la diversidad y la excelencia académica, independientemente de las condiciones socioeconómicas o culturales de los estudiantes. Los docentes y líderes asumen roles que fomentan el pensamiento crítico, la creatividad y el trabajo colaborativo, habilidades imprescindibles en el contexto educativo actual en constante evolución (Córdova et al., 2021; Ninco, 2021).

5. CONCLUSIONES: MIRADA HACIA EL FUTURO

Tras la implementación de los talleres científicos en el consejo estudiantil de la Institución Educativa La Victoria, los avances fueron más marcados en la capacidad percibida para aplicar los conocimientos que en el desempeño teórico. El promedio del cuestionario KPSI aumentó 11 puntos porcentuales, con el mayor incremento en liderazgo adaptativo, mientras que el promedio de las pruebas escritas aumentó 2 puntos porcentuales. Las bitácoras, las rúbricas y las observaciones docentes complementaron estos resultados al registrar una mayor disposición de los estudiantes a asumir responsabilidades de liderazgo, proponer soluciones a problemas cotidianos y participar en la gestión de conflictos. También se observó un fortalecimiento de la cohesión grupal y del sentido de pertenencia al consejo estudiantil.

La diferencia entre los resultados de ambos instrumentos señala la conveniencia de vincular de manera más explícita los conceptos de liderazgo y democracia participativa con las decisiones que los estudiantes toman en el consejo. En el contexto rural de la institución, los problemas de convivencia y las decisiones colectivas del entorno escolar pueden servir como punto de partida para que los estudiantes apliquen los conceptos y expliquen cómo orientaron sus acciones. Asimismo, combinar las pruebas escritas y la autoevaluación con rúbricas y

registros de observación permitiría distinguir con mayor precisión el dominio conceptual, la capacidad percibida y el desempeño en situaciones concretas (Leithwood et al., 2020; OECD, 2021; UNESCO, 2022; UNICEF, 2023).

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de esta investigación.

De manera muy especial, agradecemos al doctor Diego Castro por su invaluable dirección y acompañamiento durante todo el proceso investigativo. Su orientación experta, compromiso y apoyo constante fueron fundamentales para el desarrollo y culminación exitosa de este trabajo.

Asimismo, extendemos nuestro reconocimiento a los estudiantes y docentes de la Institución Educativa La Victoria, quienes participaron activamente en los talleres y compartieron sus experiencias, enriqueciendo de manera significativa los resultados de este estudio. Agradecemos también a las autoridades educativas y a los colaboradores que facilitaron el acceso y la logística necesaria para la implementación de las actividades.

6. DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses en relación con este artículo. No han recibido financiamiento ni apoyo de ninguna organización o entidad que pudiera influir en el contenido del trabajo

7. CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Autor 1	Conceptualización, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Supervisión, Visualización, – revisión y edición –
Autor 2	Investigación, Metodología, Validación, Visualización, Redacción – borrador original.
autor 3	Investigación, Metodología, Validación, Visualización, Redacción – borrador original.
Autor 4	Investigación, Metodología, Validación, Visualización, Redacción – borrador original.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Academia de Liderazgo e Innovación Democrática. (2024). Metodologías colaborativas e innovadoras para el aprendizaje experiencial.

Barron, B., & Darling-Hammond, L. (2008). Teaching for meaningful learning. Jossey-Bass.

Brookhart, S. (2013). How to create and use rubrics for formative assessment and grading. ASCD.

Colombia. Ministerio de Educación Nacional. (2013). Orientaciones para la conformación y funcionamiento de los gobiernos escolares. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-320353_archivo_pdf_orientaciones_gobierno_escolar.pdf

Colombia. Ministerio de Educación Nacional. (2023). Plan de acción del Ecosistema de Liderazgo Educativo 2022-2025. https://www.mineducacion.gov.co/plan-accion-ecosistema-liderazgo-educativo

Córdova, L., et al. (2021). El liderazgo educativo en el proceso de aprendizaje. Revista Venezolana de Gerencia, 24(1).

Informe GEM. (2024). El papel crítico del liderazgo en la educación. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380606

Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice-Hall, Inc.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management, 40(1), 5–22.

Leithwood, K., et al. (2020). Leading in a complex world: Leadership for learning. Springer.

Ministerio de Educación Nacional. (2023). Plan de acción del Ecosistema de Liderazgo Educativo 2022-2025. https://www.mineducacion.gov.co/plan-accion-ecosistema-liderazgo-educativo

Ninco, J. (2021). Roles del liderazgo educativo en la formación integral y equidad.

OECD. (2021). The role of leadership in education systems. OECD

Publishing. https://www.oecd.org/education/leading-education-systems.htm

OECD. (2021). The state of school education: One year into the COVID pandemic. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/5a700c4b-en

OEI. (2025). Liderazgo distribuido en la educación en América Latina. https://oei.int/es/recursos/liderazgo-distribuido-educacion-america-latina

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) & UNESCO. (2025). Liderazgo distribuido en las escuelas: clave para fortalecer la democracia en América Latina. https://oei.int/es/recursos/liderazgo-distribuido-escuelas-democracia

Rivas, M. (2020). Impacto del liderazgo distribuido en contextos vulnerables: estudio de caso en Loncoche, Chile.

Ruiz Perilla, D. K. (2022). Aprendizaje experiencial como herramienta estratégica en liderazgo.

Sweller, J. (2019). Cognitive load theory and educational technology. Educational Technology Research and Development, 67(1), 1–16.

Tintoré, M., & Gairín, J. (2022). Liderazgo educativo: análisis integrado de teorías y prácticas en la gestión escolar. Revista Venezolana de Gerencia, 25(2).

UNESCO. (2022). Liderazgo educativo para la democracia y la inclusión. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375707

UNESCO. (2022). Reimagining our futures together: A new social contract for education. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707

UNICEF. (2023). Education and COVID-19: Recovering from the shock. https://www.unicef.org/reports/education-covid-19-recovering-shock

Universidad Diego Portales. (2021). Investigación sobre liderazgo distribuido que muestra cómo la descentralización de la autoridad y la colaboración promueven hábitos cívicos como la responsabilidad y la rendición de cuentas, fundamentales para el desarrollo de liderazgo efectivo. https://repositorio.udp.cl/handle/UDP/12345