

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2025,
Volumen 9, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2

LIDERAZGO ADAPTATIVO EN EL CONSEJO ESTUDIANTIL: COMPRENSIONES EMERGENTES DESDE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN PUERTO CARREÑO

**ADAPTIVE LEADERSHIP IN THE STUDENT COUNCIL:
EMERGING INSIGHTS FROM AN EDUCATIONAL
INSTITUTION IN PUERTO CARREÑO**

Diego Ramiro Castro Castro

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

Yorich Sidney Algecira Azuaje

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

Jakeline Perea Cuesta

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

Luis Olinto Lozano Suarez

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

Luis Fernando Bram Araque

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19440

Liderazgo Adaptativo en el Consejo Estudiantil: Comprensiones Emergentes Desde una Institución Educativa en Puerto Carreño

Diego Ramiro Castro Castro¹diego.castro.ca@uniminuto.edu.co
diracc21@yahoo.com, diracc21@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9261-906X>Corporación Universitaria Minuto de Dios
UNIMINUTO, Colombia**Yorich Sidney Algecira Azuaje**yorich.algecira@uniminuto.edu.co
ysalgecira@iemi.edu.co
<https://orcid.org/0009-0008-7262-7730>Corporación Universitaria Minuto de Dios
UNIMINUTO, Colombia**Jakeline Perea Cuesta**jakeline.perea@uniminuto.edu.co
<https://orcid.org/0009-0000-8302-1891>Corporación Universitaria Minuto de Dios
UNIMINUTO, Colombia**Luis Olinto Lozano Suarez**llozanosuar@uniminuto.edu.co
<https://orcid.org/0009-0001-1093-3889>Corporación Universitaria Minuto de Dios
UNIMINUTO, Colombia**Luis Fernando Bram Araque**luis.bram@uniminuto.edu.co
<https://orcid.org/0009-0004-2801-4030>Corporación Universitaria Minuto de Dios
UNIMINUTO, Colombia

RESUMEN

Este estudio aborda las comprensiones emergentes del liderazgo adaptativo ejercido por el consejo estudiantil de la Institución Educativa María Inmaculada (IEMI), en Puerto Carreño, Vichada como parte de la indagación del liderazgo adaptativo en los consejos estudiantiles como herramientas para fortalecer la formación convivencial en cinco Instituciones Educativas de cinco Municipios de Colombia, mediante la investigación cualitativa de orientación fenomenológica y método exploratorio-descriptivo donde se analiza el modo en que la formación recibida en liderazgo adaptativo incide en la manera como los estudiantes transforman sus prácticas de participación en el contexto escolar. Esta transformación se manifiesta en una intervención más activa ante situaciones relacionadas con la convivencia, desde posturas críticas y participativas. El proceso investigativo se desarrolló mediante técnicas como el inventario KPSI, registros en bitácoras, uso de rúbricas de seguimiento y desarrollo de talleres científicos. El consejo estudiantil de la Institución Educativa María Inmaculada (IEMI) conformado por 19 integrantes del consejo estudiantil fue triangulada para garantizar profundidad y validez interpretativa. Los resultados apuntan a un fortalecimiento de la autonomía, una creciente asunción de responsabilidades colectivas y una mayor capacidad de incidir en decisiones institucionales. Elementos clave del liderazgo adaptativo, como “asomarse al balcón”, “controlar la angustia” y “proteger las voces de abajo”, configuran los referentes conceptuales desde los cuales los estudiantes reconstruyen su rol en la escuela. En conjunto, los hallazgos permiten argumentar que el liderazgo estudiantil, cuando es acompañado de estrategias pedagógicas activas y principios democráticos, tiene el potencial de transformar la participación y corresponsabilidad en las dinámicas institucionales.

Palabras claves: liderazgo adaptativo, consejo estudiantil, convivencia escolar, participación, fenomenología

¹ Autor principal,
Correspondencia: diego.castro.ca@uniminuto.edu.co

Adaptive Leadership in the Student Council: Emerging Insights from an Educational Institution in Puerto Carreño

ABSTRACT

This study addresses emerging understandings of adaptive leadership exercised by the student council of the María Inmaculada Educational Institution (IEMI) in Puerto Carreño, Vichada, as part of an investigation into adaptive leadership in student councils as tools to strengthen coexistence training in five educational institutions in five municipalities in Colombia. This study uses qualitative research with a phenomenological orientation and an exploratory-descriptive method. The study analyzes how the training received in adaptive leadership influences how students transform their participation practices in the school context. This transformation manifests itself in more active intervention in situations related to coexistence, from critical and participatory positions. The research process was developed using techniques such as the KPSI inventory, logbooks, the use of monitoring rubrics, and the development of scientific workshops. The student council of the María Inmaculada Educational Institution (IEMI), made up of 19 student council members, was triangulated to ensure depth and interpretive validity. The results point to a strengthening of autonomy, a growing assumption of collective responsibilities, and a greater capacity to influence institutional decisions. Key elements of adaptive leadership, such as "looking out from the balcony," "controlling anxiety," and "protecting the voices from below," shape the conceptual frameworks from which students reconstruct their role in school. Taken together, the findings support the argument that student leadership, when accompanied by active pedagogical strategies and democratic principles, has the potential to transform participation and co-responsibility in institutional dynamics.

Keywords: adaptive leadership, student council, school coexistence, participation, phenomenology

Artículo recibido 21 julio 2025

Aceptado para publicación: 26 agosto 2025



INTRODUCCIÓN

Más allá de su función académica, la escuela constituye un escenario vital para cultivar la ciudadanía, fomentar la participación y generar experiencias significativas de liderazgo en etapas formativas. El consejo estudiantil como órgano colegiado de participación de los estudiantes en el gobierno escolar institucional (Ley 115 de 1994, Art. 29.MEN), en este marco, se perfila como un espacio institucional clave dentro del gobierno escolar en las Instituciones Educativas en Colombia, ya que posibilita que los estudiantes ejerzan representación, expresen sus opiniones frente a asuntos institucionales y construyan propuestas en favor del bienestar colectivo. A pesar de su valor formativo, estas instancias suelen enfrentarse a barreras estructurales: modelos jerárquicos, falta de formación en liderazgo y limitaciones para consolidar una participación efectiva y crítica.

En este contexto, el enfoque del liderazgo adaptativo se posiciona como una alternativa teórica y práctica de alto valor educativo. Propuesto por Heifetz y Linsky (2002), este enfoque plantea que liderar no consiste en ofrecer soluciones inmediatas, sino en facilitar la respuesta colectiva frente a problemas complejos, reconociendo que el aprendizaje surge del propio sistema. En el campo educativo, esto significa formar estudiantes capaces de interpretar el entorno escolar, reconocer tensiones, escuchar las voces menos visibles y promover acciones desde el diálogo y la corresponsabilidad.

Este artículo recoge hallazgos de la investigación cualitativa: “el liderazgo adaptativo en los consejos estudiantiles como herramientas para fortalecer la formación convivencial en cinco instituciones educativas de cinco municipios de Colombia” en la que participó la Institución Educativa María Inmaculada (IEMI), ubicada en Puerto Carreño, Vichada. En esta región de frontera, marcada por desafíos sociales y geográficos particulares, se desarrolló una experiencia formativa con el consejo estudiantil, conformado por 19 estudiantes de grados diversos. El objetivo fue reconocer en los integrantes del consejo estudiantil los cambios que asumen con la formación en el liderazgo adaptativo al comprender de qué manera la formación en liderazgo adaptativo incide en sus formas de participación, en sus relaciones escolares y en su rol frente a situaciones que afectan el clima institucional, como el conflicto entre pares, la indiferencia, la exclusión – discriminante, convergen al objetivo general de la investigación macro que permitió determinar cómo los aspectos convivenciales son liderados a partir de la formación en el tipo de liderazgo adaptativo por los consejos estudiantiles



de las siguientes instituciones educativas de Colombia: I.E. La Victoria en Ipiales Nariño, Universidad Antonio Nariño Facultad de Odontología en Neiva – Huila; María Inmaculada - IEMI en Puerto Carreño – Vichada; Técnico Industrial- ITESARC en Santa Rosa de Cabal – Risaralda y IE ASPAEN Gimnasio Alta Mar Bilingüe en Barranquilla – Atlántico, de Colombia; se aporta respuestas al interrogante: ¿Cómo incide el liderazgo adaptativo ejercido por los consejos estudiantiles en la gestión de los aspectos convivenciales en cinco instituciones educativas de Colombia?.

La investigación se inscribe dentro del paradigma cualitativo, con enfoque fenomenológico, permitiendo captar los significados que los propios estudiantes otorgan a su experiencia de liderazgo. En este proceso se privilegió la escucha activa, la reconstrucción de narrativas y la reflexión situada como estrategias para acceder a comprensiones profundas.

El interés por el liderazgo en la escuela ha sido objeto de análisis desde distintas perspectivas. Una de las que ha ganado relevancia en los últimos años es la del liderazgo adaptativo, concebido como una forma de acompañar procesos en escenarios tensionados, en los que no basta con una autoridad formal ni con soluciones prediseñadas. Este modelo, contrario a los enfoques centrados en la figura del líder carismático, pone el acento en prácticas colectivas que fomentan la observación estratégica ("asomarse al balcón"), la contención emocional ("regular el calor"), la defensa de quienes carecen de voz ("proteger las voces de abajo"), la distribución del trabajo y la capacidad para mantener el foco en lo esencial.

Autores como Godoy y Mendoza (2020) han destacado el impacto del liderazgo adaptativo en el desarrollo de la autonomía y la toma de decisiones en estudiantes. En el contexto colombiano, Bejarano (2017) identifica su potencial para fortalecer la convivencia, la agencia juvenil y el compromiso escolar. Caballero et al. (2024), desde la Universidad Nacional de Colombia, subrayan la dimensión ética del liderazgo colectivo como motor de transformación institucional.

Desde otras perspectivas, como la propuesta por Shaked y Schechter (2017), se ha introducido el concepto de liderazgo holístico, articulado al pensamiento sistémico, que dialoga con el enfoque adaptativo al considerar las interrelaciones y el contexto como elementos clave del liderazgo en la escuela.



En lo que respecta al gobierno escolar, el consejo estudiantil ha sido concebido no solo como un mecanismo formal, sino como una posibilidad política y pedagógica para formar ciudadanía. Rodríguez y Gómez (2020) plantean que estos espacios constituyen verdaderas aulas de deliberación y construcción de sentido democrático. Ahora bien, su efectividad depende de las condiciones institucionales, el acompañamiento docente y la formación de los estudiantes en habilidades de liderazgo (Weinstein & Vejar, 2014).

Desde esta perspectiva, el liderazgo adaptativo no debe entenderse como una estrategia técnica, sino como una apuesta pedagógica transformadora que parte de reconocer a los estudiantes como sujetos políticos capaces de incidir en su entorno. Esta investigación se propone comprender cómo se configura esa forma de liderazgo en el consejo estudiantil de una institución de carácter oficial en un contexto periférico, entendiendo la periferia, como la dominación y la marginalización de la región por parte de los centros de poder, según Dussel en Yazdani, K y Castro, C (2023) , como lo es el municipio de Puerto Carreño el departamento del Vichada, caracterizado por tensiones institucionales, escasez de oportunidades y desafíos de participación.

En paralelo, se reconoce que el marco jurídico colombiano respalda ampliamente el derecho de los estudiantes a participar. La Constitución de 1991, en su artículo 41, establece que la educación debe incluir formación cívica y constitucional, mientras que el artículo 67 reafirma su función social. La Ley 115 de 1994, en su artículo 142, reglamenta la estructura del gobierno escolar, incluyendo el consejo estudiantil como el máximo órgano colegiado de representación estudiantil. El Decreto 1860 de 1994, por su parte, precisa el rol del personero estudiantil como figura electa y vocero.

La Ley 1620 de 2013 consolida esta ruta al instaurar el Sistema Nacional de Convivencia Escolar, donde se reconoce el papel del consejo estudiantil como agente clave para la promoción de entornos pacíficos, seguros y democráticos. Junto a estas disposiciones, las guías del Ministerio de Educación Nacional, como la Guía 34 y los lineamientos elaborados con el British Council, insisten en fortalecer el liderazgo estudiantil desde una perspectiva adaptativa, crítica y contextualizada.

Este marco no solo otorga legitimidad al presente estudio, sino que también obliga a las instituciones a garantizar espacios y condiciones reales para que el liderazgo estudiantil se ejerza y se consolide.



Esta investigación, por tanto, se sitúa en la intersección entre lo normativo, lo pedagógico y lo vivencial, para explorar cómo se expresa el liderazgo adaptativo desde la voz y la experiencia de los propios estudiantes.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo el paradigma cualitativo, con un enfoque fenomenológico y un diseño exploratorio-descriptivo, atendiendo al interés por comprender cómo los estudiantes del consejo estudiantil experimentan, interpretan y resignifican el liderazgo adaptativo en su contexto institucional. Este tipo de enfoque resulta pertinente para captar los significados que emergen desde la vivencia directa de los sujetos, más allá de lo observable en términos cuantitativos.

El trabajo de campo se realizó en la Institución Educativa María Inmaculada (IEMI), situada en Puerto Carreño, capital del departamento de Vichada, una zona de frontera con marcadas particularidades socioterritoriales. Participaron 19 estudiantes, integrantes del consejo estudiantil, seleccionados mediante un muestreo intencional. Los rangos de edad oscilaban entre los 13 y los 17 años, incluyendo representantes desde grado séptimo hasta undécimo. Esta heterogeneidad permitió observar distintas formas de comprensión y ejercicio del liderazgo.

Para la recolección de información se diseñó una estrategia metodológica que integró cuatro técnicas de recolección de información:

- Inventario de conocimientos previos (KPSI, siglas en inglés): Aplicado antes y después del proceso formativo, permitió captar la autopercepción sobre conocimientos relacionados con liderazgo, convivencia y participación.
- Talleres científicos: Estructurados en cinco sesiones, abordaron temáticas como el gobierno escolar, los tipos de liderazgo, el rol del consejo estudiantil, la convivencia escolar y el liderazgo adaptativo. Cada taller combinó exposición conceptual, análisis de casos y ejercicios de toma de decisiones.
- Bitácoras de campo: Permitieron registrar de forma narrativa las voces, acciones, reflexiones y tensiones vividas por los estudiantes durante las sesiones, convirtiéndose en insumos densos para el análisis interpretativo.



- Rúbricas de seguimiento: Evaluaron aspectos como la identificación de problemas escolares, la argumentación, la capacidad para proponer soluciones y la aplicación del liderazgo en situaciones reales.

El análisis de la información se realizó a través de procesos de codificación abierta y categorización temática, tomando como referencia el modelo de Strauss y Corbin (2002). Las categorías emergentes fueron organizadas en torno a los cinco principios del liderazgo adaptativo: “asomarse al balcón”, “identificar el desafío”, “devolver el trabajo al grupo”, “mantener la atención disciplinaria” y “proteger las voces de abajo”.

Para garantizar la confiabilidad del estudio, se aplicó el método de la triangulación: de fuentes (diferentes instrumentos), de datos (información recolectada en diversas fases) y de investigadores (revisión externa por docentes asesores). Además, se recurrió al juicio experto de dos académicos —el Dr. Juan Carlos Mendoza y la Mg. Nubia Pineda— quienes revisaron los instrumentos, aportaron sugerencias y validaron su pertinencia. Posteriormente, se aplicaron pruebas de consistencia interna, obteniéndose un Alfa de Cronbach de 0,8067 y un coeficiente KR-20 de 0,94999 para el instrumento KPSI, valores que reflejan niveles aceptables y óptimos, respectivamente.

Se respetaron principios éticos esenciales en investigación con población escolar: se solicitó consentimiento informado a los acudientes y voluntariedad de participación a los estudiantes, y se garantizó confidencialidad durante todo el proceso. En conjunto, esta metodología ofreció un marco adecuado para indagar de manera situada cómo se construyen y vivencian las comprensiones de liderazgo adaptativo en un contexto escolar rural y fronterizo.

RESULTADOS

Los hallazgos de esta investigación reflejan cambios significativos en la forma en que los estudiantes del consejo estudiantil comprenden y ejercen el liderazgo, luego de su participación en el proceso formativo. A partir del análisis de los distintos instrumentos aplicados, se identificaron transformaciones tanto en el plano individual como en el colectivo, vinculadas al reconocimiento del otro, la toma de decisiones compartida y la sensibilidad frente a las dinámicas de convivencia escolar. Uno de los aprendizajes más notables por parte de los integrantes del consejo estudiantil, fue la toma de conciencia sobre la importancia de expresar lo que se siente y vive, como parte de una cultura de



liderazgo y cuidado entre pares. Así lo expresó una estudiante de séptimo grado: *“Está bien que expreces lo que te dicen o lo que te hacen; si te quedas con eso y no lo dices, puede hacerte más daño de lo que ya sientes. No te puedes quedar callado; siempre dilo a alguien”*. Esta afirmación condensa una comprensión clave del liderazgo adaptativo: el vínculo entre expresión emocional, protección mutua y confianza.

Asimismo, emergieron comprensiones prácticas relacionadas con la gestión emocional y el trabajo colaborativo. Un estudiante de octavo grado sintetizó esta dimensión afirmando: *“Estrategias: mediadores, empatizar, tejer una red de personas que ayuden a echar una mano, ayudar a los demás y no quedarse callados”*. Esta capacidad de elaborar estrategias grupales refleja el tránsito de una lógica individual a una visión colectiva del liderazgo.

También se hizo evidente la idea de acompañamiento como responsabilidad compartida. Un estudiante de quinto grado afirmó: *“Cuido a mi equipo y nunca los dejo atrás”*, enfatizando el sentido de corresponsabilidad que va más allá de las tareas asignadas, y que se expresa en el cuidado activo del grupo.

La relación entre liderazgo y rendimiento académico fue reconocida por los propios estudiantes como un factor colectivo. Como afirmó un estudiante de grado décimo: *“Cuando un compañero no se apropia de sus responsabilidades escolares, afecta al rendimiento de todos”*. Esta afirmación muestra una noción interdependiente de la tarea escolar, donde el liderazgo implica también sostener el compromiso de los otros.

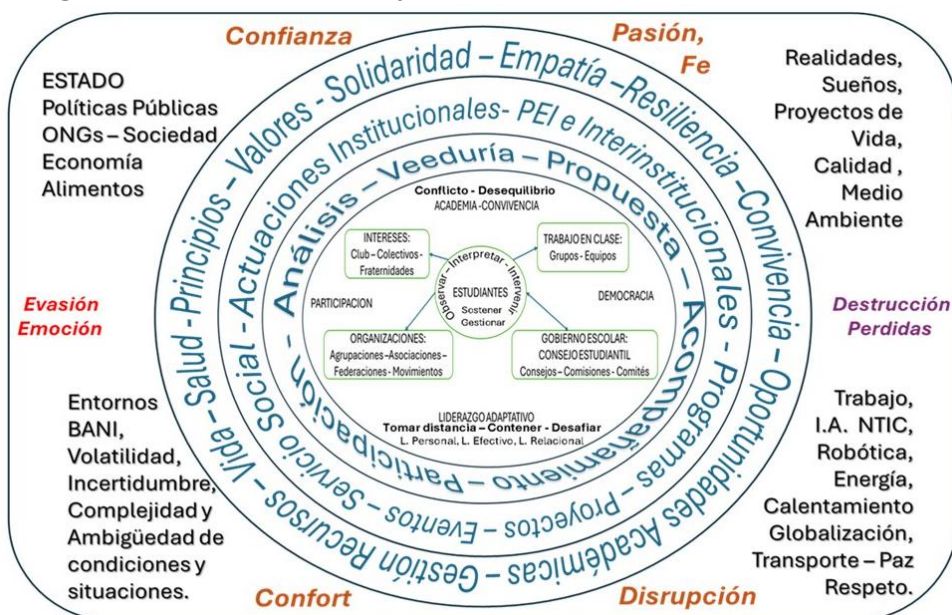
La comprensión del liderazgo adaptativo como una herramienta para generar ambientes de confianza, apertura y resolución de conflictos fue ampliamente compartida. En palabras de una estudiante de noveno grado: *“Crear estrategias que ayuden a socializar y buscar la manera de crear un buen ambiente y confianza entre los estudiantes, los docentes y el consejo estudiantil. El consejo debe conocer las debilidades, fortalezas y pensamientos de los estudiantes y tratar de crear una solución al problema donde estén casi seguros de que funcionará”*.

En este proceso también se identificó la articulación entre el liderazgo democrático y el adaptativo, como modelos complementarios. Un estudiante de octavo grado explicó: *“Prefiero el liderazgo adaptativo porque hago y hacen los demás, aunque también el democrático porque opinan mis*



Otras voces resaltaron transformaciones personales relacionadas con habilidades como la escucha, la toma de decisiones compartida y el trabajo en equipo: *“Ahora entiendo que liderar no es mandar, sino escuchar, proponer y trabajar en equipo para mejorar la escuela”* (Estudiante, grado 10°); *“Organizamos talleres sobre el manejo del celular y la resolución de conflictos. Los estudiantes participaron más cuando vieron que éramos nosotros quienes los liderábamos”* (Estudiante, grado 11°); *“Aprendimos a apoyarnos entre nosotros y a buscar ayuda cuando la necesitamos. Ahora sentimos que somos un equipo”* (Estudiante, grado 9°); *“Antes me enojaba fácilmente y no sabía cómo resolver los problemas. Ahora trato de escuchar y buscar soluciones”* (Estudiante, grado 8°); *“A veces sentimos que no nos toman en serio o que nuestras ideas no son escuchadas. Eso desanima, pero seguimos intentando”* (Estudiante, grado 10°).

Figura 1. Relaciones del consejo estudiantil en la IEMI



La figura 1 ilustra una estructura horizontal, con nodos de interacción entre estudiantes de distintos grados, docentes y mediadores escolares. En ella se observa cómo el liderazgo adaptativo no depende de una jerarquía formal, sino de redes colaborativas, donde el apoyo mutuo y la corresponsabilidad constituyen el eje organizador. Además, se identifican puentes hacia instancias institucionales que potencian la capacidad de los estudiantes para incidir en los procesos escolares desde una lógica participativa y transformadora.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta investigación evidencian que la formación en liderazgo adaptativo incidió de forma sustancial en la configuración de nuevas prácticas, comprensiones y vínculos entre los integrantes del consejo estudiantil. Esta transformación no solo se manifiesta en la forma de relacionarse con los otros, sino también en la manera en que los estudiantes asumen su rol dentro del ecosistema escolar.

En línea con los planteamientos de García-Garnica et al. (2021) y García-Tuñón et al. (2022), se observa que los espacios de liderazgo adaptativo permiten construir estructuras escolares menos rígidas, donde la toma de decisiones compartida, el reconocimiento de la diversidad de voces y la gestión horizontal del poder cobran protagonismo. Desde un enfoque fenomenológico, los testimonios analizados permiten advertir un tránsito desde formas simbólicas de participación hacia experiencias reales de incidencia.

Como proponen Manso y Martín-Mora (2020), la participación estudiantil auténtica requiere no solo de espacios institucionales, sino de procesos formativos que otorguen herramientas para leer el conflicto, sostener la incertidumbre y actuar con base en la empatía y la deliberación. En este estudio, los estudiantes de la IEMI no solo adquirieron ese tipo de herramientas, sino que lograron integrarlas en su práctica cotidiana, afectando positivamente el clima escolar.

La elaboración de la figura 1 es una representación, que en palabras de Castro, D y Castro, N (2025) “influyen en la forma en que las personas actúan y se comportan en su vida diaria y a su vez, las prácticas sociales refuerzan y mantienen las representaciones”, es así, como la representación de la figura 1, refuerza esta comprensión, al mostrar un entramado relacional complejo que ilustra la redistribución del liderazgo entre los distintos actores escolares.



Este modelo, como señala Rodríguez-Mantilla y Fernández (2021), se distancia de las concepciones jerárquicas del liderazgo y se aproxima a formas de gobernanza más inclusivas, donde la autoridad se construye desde el diálogo y la acción colectiva.

La dimensión afectiva del liderazgo, resaltada por autores como Muñoz y García-López (2023), también adquiere relevancia en este contexto. Los relatos estudiantiles revelan cómo la empatía, el cuidado mutuo y la escucha activa se convierten en componentes esenciales del ejercicio del liderazgo adaptativo, especialmente en escenarios marcados por desigualdad, exclusión o tensiones institucionales, como ocurre en territorios periféricos.

En esa misma línea, las nociones de corresponsabilidad y trabajo en red, que emergen con fuerza en los testimonios, dan cuenta de una conciencia colectiva que supera el desempeño individual. Como sugieren Sampedro y Marugán (2021), este tipo de comprensión se vincula con pedagogías de la reciprocidad, donde el liderazgo se construye en función de los otros, y no a pesar de ellos.

Los estudiantes también reconocieron el valor de modelos de liderazgo complementarios. La articulación entre liderazgo democrático y adaptativo, observada en las respuestas estudiantiles, apunta a una comprensión más integral de las formas de participación, lo que coincide con las reflexiones de Santos Rego et al. (2020) sobre la necesidad de procesos de gobernanza escolar que integren horizontalidad, contexto y deliberación.

Asimismo, este estudio valida lo señalado por Cornejo y Orellana (2023), al evidenciar que el liderazgo adaptativo puede ser desarrollado en contextos escolares desde edades tempranas, siempre que se disponga de metodologías activas, acompañamiento docente y un compromiso institucional con la formación ciudadana. En este caso, los talleres, las rúbricas y las bitácoras no solo funcionaron como herramientas de evaluación, sino también como medios de reflexión, apropiación conceptual y transformación relacional.

En suma, los hallazgos permiten afirmar que el liderazgo adaptativo constituye una vía pertinente para fortalecer la agencia juvenil, mejorar la convivencia y resignificar el rol del consejo estudiantil como espacio de aprendizaje político y ético. Este proceso requiere de condiciones institucionales adecuadas, pero demuestra que es posible avanzar hacia una cultura escolar más participativa, corresponsable y transformadora, aun en contextos desafiantes como el de Puerto Carreño.



CONCLUSIONES

La experiencia de formación en liderazgo adaptativo desarrollada con el consejo estudiantil de la Institución Educativa María Inmaculada, en Puerto Carreño, permitió identificar transformaciones relevantes en la manera como los estudiantes comprenden y ejercen su rol dentro del entorno escolar. Este proceso, sustentado en metodologías activas y en una concepción dialógica del liderazgo, posibilitó la transición desde una participación simbólica hacia una participación efectiva, deliberativa y situada. Los estudiantes no solo lograron reconocer su capacidad de liderazgo, sino que desarrollaron competencias vinculadas con la escucha, la toma de decisiones compartida, la gestión del conflicto y la construcción de redes de apoyo. Estas habilidades, lejos de ser innatas, se consolidaron a través de un proceso formativo que valoró sus voces, sus experiencias y sus propuestas, generando condiciones para el fortalecimiento de una cultura de corresponsabilidad.

La figura construida por los propios estudiantes (Figura 1) da cuenta de una representación social (Castro, D & Castro, N (2025)) como concepción horizontal del liderazgo, donde las responsabilidades y decisiones se distribuyen, y donde el diálogo se posiciona como el eje articulador de las relaciones escolares. Esta representación gráfica permite comprender que el liderazgo no es un atributo personal, sino una práctica colectiva sostenida en vínculos de confianza, respeto y empatía.

Desde una perspectiva institucional, la experiencia evidencia que el liderazgo estudiantil, cuando es trabajado desde enfoques adaptativos y con un acompañamiento pedagógico riguroso, tiene el potencial de incidir positivamente en la convivencia, el sentido de pertenencia y la transformación escolar. En territorios con condiciones estructurales adversas, como es el caso de Puerto Carreño, esta posibilidad adquiere una relevancia aún mayor, al habilitar espacios para la participación, la esperanza y el reconocimiento mutuo.

A partir de lo anterior, se plantea la necesidad de incorporar el liderazgo adaptativo como componente transversal en los proyectos educativos institucionales, articulado con los lineamientos del gobierno escolar y los marcos de formación ciudadana. Para ello, se requiere un compromiso sostenido por parte de los equipos directivos y docentes, así como el diseño de políticas educativas que reconozcan la participación estudiantil como una dimensión estructural del quehacer escolar.



Se recomienda, además, continuar sistematizando y documentando experiencias similares en otros contextos, con el fin de consolidar una base empírica que oriente futuras intervenciones pedagógicas. Promover el liderazgo estudiantil desde perspectivas adaptativas no solo fortalece la vida institucional, sino que también contribuye a formar sujetos con capacidad crítica, sensibilidad social y disposición para el trabajo colaborativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez, M., & Rueda, J. (2021). Participación juvenil en contextos escolares rurales. *Revista Colombiana de Educación Rural*, 13(2), 45–61. <https://doi.org/10.22395/rcer.v13n2a3>
- Castro, D., & Castro, N. (2025). Caracterización del pensamiento tecnológico que circula en la escuela, relación con las comunidades originarias y la consciencia ambiental. *Ambiente & Educação: Revista De Educação Ambiental*, 29(3), 1–17. <https://doi.org/10.14295/ambeduc.v29i3.18512>
- Carretero, M., & González, A. (2020). Educación para la ciudadanía y liderazgo escolar: Reflexiones desde la práctica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 18(1), 311–329. <https://doi.org/10.11600/1692715x.18130290220>
- Congreso de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Diario Oficial No. 109.
- Congreso de Colombia. (1994). *Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la Ley General de Educación*. Diario Oficial No. 41.214.
- Congreso de Colombia. (2013). *Ley 1620 de 2013. Por la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar*. Diario Oficial No. 48.749.
- Cornejo, R., & Orellana, V. (2023). Formación en liderazgo adaptativo y transformación de la cultura escolar: Un estudio en escuelas públicas. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 17(1), 45–62. <https://doi.org/10.4067/S0718-73782023000100045>
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.
- García-Garnica, M., Gijón Puerta, J. L., & García-Tuñón, M. (2021). Liderazgo pedagógico en contextos escolares desafiantes: Un enfoque adaptativo. *Educación XXI*, 24(2), 85–106. <https://doi.org/10.5944/educxx1.28894>



- García-Tuñón, M., Rodríguez-Mantilla, J. M., & Fernández, I. (2022). Liderazgo distribuido y justicia organizacional en centros educativos: Un análisis desde la práctica. *Revista de Investigación Educativa*, 40(2), 387–404. <https://doi.org/10.6018/rie.481411>
- González, L. M., & Castellanos, D. (2023). Convivencia escolar y cultura democrática en instituciones rurales de frontera. *Revista Educación y Frontera*, 8(1), 77–92. <https://doi.org/10.33064/ref.v8n1.300>
- Manso, J., & Martín-Mora, A. (2020). Liderazgo y cultura escolar: Análisis de prácticas directivas con perspectiva participativa. *Profesorado, Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, 24(3), 123–142. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v24i3.15076>
- Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Guía 34: Orientaciones para el mejoramiento institucional*. MEN.
- Ministerio de Educación Nacional & British Council. (2019). *Lineamientos de liderazgo escolar*. MEN.
- Muñoz, M., & García-López, R. (2023). Ética del cuidado y liderazgo educativo: Una lectura feminista del poder pedagógico. *Educación y Futuro: Revista de Investigación Aplicada y Experiencias Educativas*, 48, 97–114. <https://doi.org/10.14516/eyf2023.048.05>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021). *Educación en Colombia: Evaluación y recomendaciones*. <https://doi.org/10.1787/5f4249f4-es>
- Pérez-Carbonell, A., Sánchez-García, D., & Ramos-Pla, A. (2022). Liderazgo pedagógico desde la acción compartida: Retos para la equidad. *Revista Complutense de Educación*, 33(3), 325–342. <https://doi.org/10.5209/rced.78715>
- Presidencia de la República de Colombia. (1994). *Decreto 1860 de 1994. Por el cual se reglamenta la organización de la educación formal en Colombia*. Diario Oficial No. 41.420.
- Rodríguez-Mantilla, J. M., & Fernández, I. (2021). Liderazgo y cambio educativo: Una revisión sistemática sobre prácticas efectivas. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 14(1), 9–29. <https://doi.org/10.15366/riee2021.14.1.001>
- Sampedro, R., & Marugán, P. (2021). Educación, reciprocidad y ciudadanía crítica: Una propuesta pedagógica desde la ética relacional. *Pedagogía y Saberes*, 55, 34–48. <https://doi.org/10.17227/pys.num55-11911>



- Santos Rego, M. A., Lorenzo Moledo, M., & Rivas, S. (2020). Participación estudiantil y liderazgo compartido en centros escolares: Dimensiones e implicaciones. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 18(4), 95–113.
<https://doi.org/10.15366/reice2020.18.4.006>
- Torres, J. E., & Martínez, S. (2020). Liderazgo educativo y ciudadanía activa en jóvenes rurales. *Revista Educación y Pedagogía*, 32(83), 93–111. <https://doi.org/10.17533/udea.rep.n83a06>
- UNESCO. (2022). *Replantear nuestros futuros juntos: Un nuevo contrato social para la educación*.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
- Vergara, M. P., & Rojas, C. (2022). Cultura participativa escolar: Del discurso a la acción transformadora. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 52(2), 199–218.
<https://doi.org/10.48102/rlee.2022.52.2.453>
- Yazdani, K y Castro, C. (2023). Capitalismos del “Sur Global” (c. Siglos X al XIX): viejas y nuevas contribuciones y debates. *Historia Crítica*, (89), 3-41. Publicación electrónica del 10 de julio de 2023. <https://doi.org/10.7440/histcrit89.2023.01>
- Zamora, D., & Suárez, M. (2021). Educación rural y liderazgo estudiantil: Experiencias significativas en comunidades de frontera. *Revista Interamericana de Investigación Educativa*, 14(2), 56–74.
<https://doi.org/10.31545/riiiedu.142.304>

