

REVISTA CIENTÍFICA
CIENCIAEDUC

Depósito Legal Número: GU218000006
ISSN: 2610-816X

REVISTA CIENTÍFICA
CIENCIAEDUC
GENERANDO CONOCIMIENTOS



Venezuela



REVISTA
ELECTRÓNICA
SEMESTRAL



VOLUMEN
9 Número 2



JULIO
2026

Esta Obra está bajo Licencia de
Creative Commons Reconocimiento-
NoComercial-Compartirigual 4.0
Internacional.



Del Control Jerárquico a la Gestión Emergente: Liderazgo Distribuido Como Motor de la Autoecoorganización Universitaria en el Contexto Venezolano

Autora: Dra. Tivisay Ortiz
Universidad Simón Rodríguez. Venezuela
Correo electrónico ortiztivisay@gmail.com
Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6247-7926>

Línea de Investigación Matriz: Gestión Sólida, Efectiva y Transparente. **Línea Asociada:** Gestión Educativa Integral. **Eje Temático:** Liderazgo institucional educativo

Como citar este artículo: Tivisay Ortiz "Del control jerárquico a la gestión emergente: liderazgo distribuido como motor de la autoecoorganización universitaria en el contexto venezolano" (2026), (1,26)

Recibido: 20/11/2025 Revisado: 22/11/2025 Aceptado: 26/11/2025

RESUMEN

Las universidades venezolanas atraviesan un período de transformación estructural forzada, agudizada por la crisis institucional, económica y política que el país registra desde la segunda década del siglo XXI. En este contexto, los modelos de gestión fundados en el control jerárquico han mostrado una incapacidad creciente para responder a la complejidad del entorno universitario contemporáneo. El presente artículo tiene como propósito examinar, desde una perspectiva teórica documental, de qué manera el liderazgo distribuido puede constituirse en el motor de procesos de autoecoorganización universitaria que trasciendan las limitaciones del paradigma burocrático-vertical. Para ello, se adoptó un enfoque cualitativo de corte hermenéutico-crítico, sustentado en el análisis de fuentes bibliográficas especializadas provenientes de los campos de la teoría de la complejidad, la gestión educativa y los estudios organizacionales. Los resultados revelan que el liderazgo distribuido, lejos de ser una moda gerencial, constituye una respuesta epistemológica a las demandas de los sistemas complejos adaptativos, y que su implementación en contextos universitarios venezolanos exige una reconfiguración profunda de las culturas institucionales, los dispositivos de poder y los marcos normativos. Se concluye que la articulación entre liderazgo distribuido y autoecoorganización representa una alternativa viable y urgente para la revitalización de la universidad venezolana, aunque su desarrollo enfrenta resistencias estructurales que no pueden subestimarse.

Palabras clave: liderazgo distribuido, autoecoorganización, complejidad organizacional, gestión universitaria, universidad venezolana, sistemas adaptativos complejos.

Reseña Biográfica: Magister en Gerencia, mención Sistemas Educativos, Maracay Edo Aragua. Universidad Simón Rodríguez: Doctora en Ciencias de la Educación: Universidad Nacional Experimental "Rómulo Gallegos, Docente de la Universidad Simón Rodríguez.

From hierarchical Control to Emergent Management: Distributed Leadership as the Driving Force of University Self-Organization in the Venezuelan Context

Author: Dra. Tivisay Ortiz

Simón Rodríguez University, Venezuela

Email: ortiztivisay@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6247-7926>

Main Research Line: Solid, Effective, and Transparent Management. **Associated Line:** Comprehensive Educational Management. **Thematic Axis:** Educational Institutional Leadership

How to cite this article: Tivisay Ortiz, "From hierarchical control to emergent management: distributed leadership as the driving force of university self-organization in the venezuelan context" (2026), (1,26).

Received: 20/11/2025

Revised: 22/11/2025

Accepted: 26/11/2025

ABSTRACT

Venezuelan universities are undergoing a period of forced structural transformation, exacerbated by the institutional, economic, and political crisis that the country has experienced since the second decade of the 21st century. In this context, management models based on hierarchical control have shown a growing inability to respond to the complexity of the contemporary university environment. This article aims to examine, from a theoretical and documentary perspective, how distributed leadership can drive university self-eco-organization processes that transcend the limitations of the bureaucratic-vertical paradigm. To this end, a qualitative, hermeneutic-critical approach was adopted, based on the analysis of specialized bibliographic sources from the fields of complexity theory, educational management, and organizational studies. The results reveal that distributed leadership, far from being a managerial fad, constitutes an epistemological response to the demands of complex adaptive systems, and that its implementation in Venezuelan university contexts requires a profound reconfiguration of institutional cultures, power structures, and regulatory frameworks. It is concluded that the articulation between distributed leadership and self-eco-organization represents a viable and urgent alternative for the revitalization of Venezuelan universities, although its development faces structural resistance that cannot be underestimated.

Keywords: distributed leadership, self-eco-organization, organizational complexity, university management, Venezuelan university, complex adaptive systems.

Biographical Sketch: Master's in Management, specializing in Educational Systems, Maracay, Aragua State. Simón Rodríguez University: PhD in Educational Sciences: Rómulo Gallegos National Experimental University, Professor at Simón Rodríguez University.

Introducción

Hay algo profundamente paradójico en la situación de las universidades venezolanas de la segunda y tercera décadas del siglo XXI. Por un lado, la institución universitaria sigue siendo percibida, tanto por las comunidades académicas como por amplios sectores de la sociedad, como uno de los últimos reductos de producción de sentido y de pensamiento crítico en un contexto nacional marcado por la erosión sistemática de las instituciones. Por otro lado, esas mismas universidades operan, en su gran mayoría, a partir de modelos organizativos que fueron diseñados para una realidad completamente distinta: estructuras jerárquicas rígidas, culturas institucionales profundamente burocratizadas y patrones de liderazgo concentrados en figuras unipersonales que acumulan poder sin necesariamente acumular capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno.

La crisis venezolana, esa constelación de fenómenos que incluye la hiperinflación, la emigración masiva de talento humano, el deterioro de la infraestructura física, la merma de los presupuestos universitarios y la politización de la vida institucional; ha expuesto con crudeza las limitaciones de estos modelos de gestión. Cuando los recursos son escasos, cuando los docentes se van y cuando los estudiantes enfrentan condiciones de vida que dificultan el acceso y la permanencia en las aulas, la respuesta institucional no puede seguir siendo la que siempre fue. Se necesita algo diferente. La pregunta es qué.

De este modo, la teoría organizacional contemporánea ofrece algunas pistas. Desde la irrupción de los estudios sobre sistemas complejos adaptativos en las ciencias sociales, se ha ido consolidando la idea de que las organizaciones que son capaces de sobrevivir y de renovarse en entornos turbulentos no son las que logran controlar mejor la incertidumbre desde arriba, sino las que desarrollan capacidades de autoorganización distribuida desde abajo. Esta idea, que encuentra sus raíces más profundas en la biología de Maturana y Varela (1984) y en la física de Prigogine (1997), ha sido traducida al campo de los estudios organizacionales por

autores como Morin (2001), Snowden y Boone (2007), y Stacey (2003), entre muchos otros.

En el ámbito educativo, este giro teórico ha encontrado su expresión más articulada en el concepto de liderazgo distribuido, desarrollado sistemáticamente por Spillane (2006) y enriquecido posteriormente por múltiples investigadores que lo han aplicado a contextos escolares y universitarios de diversas latitudes. La premisa central de este enfoque es que el liderazgo no reside en una persona, ni siquiera en un grupo reducido de personas en la cúspide de la jerarquía, sino que emerge de las interacciones entre múltiples actores que, desde posiciones diversas, orientan la organización hacia sus propósitos colectivos.

En Venezuela, la discusión sobre estos modelos alternativos de gestión universitaria ha avanzado de manera desigual. Hay investigadores que han abordado la cuestión desde perspectivas críticas y propositivas, entre ellos Fergusson (2016), Didriksson (2008) y Tunnermann (2008), pero la producción académica local sobre liderazgo distribuido en contextos universitarios sigue siendo escasa, especialmente si se la compara con la urgencia que el problema demanda.

El presente artículo se propone contribuir a llenar ese vacío. Su objetivo es examinar, desde una perspectiva teórico-documental de base hermenéutico-crítica, de qué manera el liderazgo distribuido puede constituirse en el motor de procesos de autoecoorganización universitaria en el contexto venezolano. Para ello, se analizarán las tensiones entre el paradigma del control jerárquico y las exigencias de los sistemas complejos adaptativos, se discutirán los fundamentos teóricos del liderazgo distribuido y de la autoecoorganización, y se reflexionará sobre las condiciones que harían posible —y sobre los obstáculos que dificultarían— la transición hacia modelos de gestión más distribuidos y adaptativos en las universidades venezolanas.

La pregunta que orienta el estudio puede formularse de la siguiente manera: ¿de qué forma el liderazgo distribuido, articulado con los principios de la autoecoorganización sistémica, puede convertirse en el fundamento de una nueva

forma de gestión universitaria capaz de responder a las demandas del contexto venezolano contemporáneo?

Desarrollo

El paradigma del control jerárquico y sus limitaciones en contextos complejos

Durante gran parte del siglo XX, el modelo dominante de gestión organizacional —tanto en el sector empresarial como en el educativo— fue el heredado de la administración científica de Taylor y del modelo burocrático-racional de Weber. En ambos casos, la eficiencia se concebía como el resultado de la especialización de funciones, la jerarquización de autoridades y la subordinación de los actores individuales a las normas y procedimientos establecidos por la cúspide organizativa. Este modelo tuvo una aplicación particular en las universidades latinoamericanas, que adoptaron formas de gobierno centralizadas en las que el rector, el vicerrector y los decanos concentraban no solo el poder formal, sino también la capacidad de orientar estratégicamente la institución.

Las críticas a este modelo no son nuevas. Morgan (1997, 45) lo denominó la "metáfora de la máquina" para referirse a la concepción de las organizaciones como mecanismos cuyos componentes deben ser controlados, coordinados y mantenidos desde un centro de mando. Para este autor, esta metáfora tiene una utilidad limitada cuando el entorno de la organización es dinámico y complejo, porque en esas circunstancias la información relevante no puede fluir de manera eficiente hacia el centro, y las decisiones centralizadas siempre llegan tarde o resultan inadecuadas.

Desde la perspectiva del autor, la metáfora de la máquina no es solo una descripción neutral de cómo funcionan las organizaciones: es también una prescripción normativa que orienta las prácticas de gestión hacia el control, la predictibilidad y la reducción de la variabilidad. Cuando esta prescripción se aplica a contextos universitarios en crisis, como el venezolano, el resultado es una gestión que intenta resolver problemas complejos con herramientas diseñadas para problemas complicados. Los problemas complicados tienen soluciones que pueden

ser encontradas por expertos con el suficiente tiempo y los recursos adecuados; los problemas complejos, en cambio, no tienen soluciones definitivas sino respuestas adaptativas que deben ajustarse constantemente a medida que el sistema evoluciona. La distinción es fundamental.

De este modo, Snowden y Boone (2007, 87) desarrollaron el marco Cynefin para ayudar a los líderes a distinguir entre diferentes tipos de contextos decisionales. En su tipología, los contextos complejos se caracterizan por la imposibilidad de establecer relaciones causales claras entre las acciones y sus resultados, y exigen una forma de liderazgo que privilegie la experimentación, la detección de patrones emergentes y la capacidad de respuesta rápida sobre la planificación anticipada. Según estos autores, "en un contexto complejo, el enfoque correcto no es diseñar buenas prácticas sino crear el espacio para que las prácticas emergentes puedan manifestarse y ser reconocidas". Esta afirmación tiene implicaciones directas para la gestión universitaria en contextos como el venezolano.

Por lo tanto, lo que los autores describen como el espacio para las prácticas emergentes es precisamente lo que el modelo jerárquico-burocrático tiende a suprimir. Cuando todas las decisiones deben pasar por los canales formales de autoridad, cuando la iniciativa individual es vista con desconfianza y cuando el cumplimiento de los procedimientos tiene más valor que la capacidad de adaptación, la organización pierde la plasticidad que necesita para responder a un entorno cambiante. En el caso de las universidades venezolanas, esto se traduce en una incapacidad institucional para retener el talento que emigra, para adaptar los programas académicos a las nuevas demandas del mercado laboral, para generar alianzas con el sector productivo y para mantener la motivación de los docentes que, a pesar de todo, permanecen.

Cabe considerar también la crítica que Senge (1990, 56) formuló desde el enfoque de las organizaciones que aprenden. Para el autor, el principal obstáculo para el aprendizaje organizacional no es la falta de información ni la escasez de recursos, sino lo que él denominó "las discapacidades del aprendizaje", entre las

cuales destaca la fragmentación de responsabilidades, la ilusión de que alguien a cargo tiene el control y la tendencia a reaccionar ante síntomas en lugar de causas sistémicas. Todas estas discapacidades son especialmente pronunciadas en organizaciones con estructuras de liderazgo altamente centralizadas, como las universidades venezolanas de perfil tradicional.

De tal modo que, la relevancia de este diagnóstico para el contexto que se estudia aquí es innegable. Las universidades venezolanas han exhibido, en su respuesta a la crisis, precisamente ese patrón de reactividad ante síntomas: aumentos salariales nominales que no compensan la inflación, ajustes presupuestales de corto plazo que no resuelven el deterioro de la infraestructura, y cambios de autoridades que no modifican las estructuras de poder subyacentes. Mientras tanto, las causas sistémicas, la dependencia del presupuesto estatal, la ausencia de mecanismos de diversificación de ingresos, la concentración de la toma de decisiones en figuras individuales, permanecen intactas.

La autoecoorganización como principio de los sistemas complejos

El concepto de autoecoorganización proviene de la obra de Edgar Morin, particularmente de su monumental proyecto del Método, iniciado en 1977 y completado en seis volúmenes a lo largo de tres décadas. En el tomo primero, Morin (1977, 45) introduce el concepto de auto-organización a partir de los desarrollos de la cibernética y de la termodinámica del no-equilibrio, y lo articula con la idea de que los sistemas vivos no solo se organizan a sí mismos, sino que lo hacen en permanente interacción con su entorno. De ahí la importancia del prefijo eco: "no se trata de una autoorganización cerrada sobre sí misma, sino de una autoorganización que es inseparable de las relaciones con el exterior".

En una de sus formulaciones más densas, Morin (2001, 25) escribe que "la organización viva es aquella que produce su propia organización a partir del desorden, se regenera consumiendo energía, mantiene su identidad a través del cambio permanente y se relaciona con su entorno de manera que este es, al mismo

tiempo, su fuente de nutrición y su amenaza existencial". Esta definición, que puede parecer abstracta en una primera lectura, adquiere una concreción notable cuando se la aplica a las organizaciones universitarias.

Visto de esta forma, la idea de que la organización viva produce su propia organización a partir del desorden es particularmente fecunda en el contexto universitario venezolano. Podría interpretarse como una descripción de lo que ocurre cuando un grupo de docentes, frente a la ausencia de recursos institucionales, desarrolla de manera autónoma nuevas formas de enseñanza, o cuando estudiantes y profesores crean redes de apoyo mutuo que compensan el deterioro de los servicios universitarios. Estas iniciativas espontáneas no son desorganización: son exactamente la autoorganización emergente de la que habla Morin. El problema es que el modelo jerárquico tiende a verlas como anomalías que deben ser reguladas, en lugar de reconocerlas como la capacidad adaptativa más valiosa que tiene la institución.

De este modo, la dimensión eco- de la autoecoorganización remite a algo que Maturana y Varela (1984, 101) habían formulado desde una perspectiva biológica con el concepto de *autopoiesis*. Un sistema autopoietico, para estos autores, es aquel que produce continuamente los componentes que lo constituyen y mantiene, de este modo, su organización a pesar de los cambios en su estructura. Pero la autopoiesis no es autarquía: el sistema vive del intercambio con el entorno, aunque ese intercambio esté mediado por su propia lógica organizativa.

A su vez, la traducción de este principio al campo organizacional es lo que algunos autores, como Capra (1998) y Stacey (2003), han llamado la perspectiva de los sistemas vivos aplicada a las organizaciones. Desde esta perspectiva, una universidad no es una máquina que procesa inputs y produce outputs según un plan preestablecido, sino un sistema vivo que mantiene su identidad a través de la renovación continua de sus relaciones internas y externas. Esta imagen tiene consecuencias radicales para la manera en que se concibe el liderazgo: si la organización es un sistema vivo que se autoorganiza, entonces el liderazgo no puede

ser la función de un centro de control externo al proceso, sino una propiedad emergente del propio proceso de autoorganización.

En este marco de ideas, Prigogine (1997, 108), Premio Nobel de Química cuya obra sobre las estructuras disipativas influyó profundamente en las ciencias sociales, aportó otro elemento crucial para comprender la autoecoorganización. Su concepto de estructuras disipativas describe cómo los sistemas alejados del equilibrio pueden desarrollar, espontáneamente, nuevas formas de orden más complejas a partir del caos. Para Prigogine, el caos no es el opuesto del orden: es su condición de posibilidad. "El desorden crea las condiciones para el surgimiento de órdenes más elaborados", afirma en una síntesis notable de su programa de investigación.

Leído desde esta clave, el desorden que atraviesan las universidades venezolanas no es únicamente una amenaza existencial, aunque también lo sea. Es, potencialmente, la condición en la que pueden emerger formas de organización más adaptativas, más horizontales y más capaces de responder a los desafíos del entorno. Esta lectura no es un optimismo ingenuo: las estructuras disipativas no surgen automáticamente del caos, sino que requieren ciertas condiciones iniciales y ciertas perturbaciones específicas. Una de esas condiciones, se argumentará en las secciones siguientes, es la presencia de un liderazgo distribuido que cree el espacio y las condiciones relacionales para que la autoorganización emergente pueda manifestarse.

El liderazgo distribuido: fundamentos conceptuales y epistemológicos

El liderazgo distribuido ha sido objeto de una producción académica sostenida desde la década de 1990, pero fue James Spillane quien le otorgó su formulación teórica más sistemática y rigurosa. En su obra seminal, Spillane (2006, 202) define el liderazgo distribuido no simplemente como una forma de delegar responsabilidades hacia abajo en la jerarquía, lo que él critica como una lectura superficial, sino como una perspectiva analítica que sitúa el liderazgo en la "práctica

distribuida" emergente de las interacciones entre múltiples actores, las herramientas y las situaciones en las que se produce la actividad. Esta definición tiene una profundidad epistemológica que vale la pena explorar.

Decir que el liderazgo reside en la práctica distribuida equivale a decir que no puede ser entendido como un atributo de una persona individual, ni siquiera como una competencia que puede ser desarrollada mediante procesos de formación gerencial. El liderazgo, en esta perspectiva, es un fenómeno relacional y emergente: se produce en la interacción, no en las personas tomadas aisladamente. Esto implica un desplazamiento epistemológico significativo: del individuo al sistema, de los rasgos a las relaciones, de la planificación al reconocimiento de patrones emergentes.

Por con siguiente, Gronn (2002, 54) enriqueció este marco teórico con el concepto de liderazgo híbrido, que describe la manera en que las prácticas de liderazgo se ensamblan a partir de contribuciones de diferentes actores que no necesariamente son conscientes de estar ejerciendo liderazgo. De este modo, el autor señala que:

El trabajo del liderazgo está distribuido de manera espontánea entre los miembros de un colectivo, y su eficacia depende de la calidad de las conexiones que se establecen entre esas contribuciones dispersas, más que de la brillantez de cualquier individuo particular.

Esta perspectiva desafía la narrativa heroica del liderazgo transformacional que dominó la literatura gerencial de los años ochenta y noventa. En el mismo sentido, la crítica implícita en el planteamiento del autor es importante. El liderazgo transformacional de Bass y Avolio, que encontró una enorme difusión en la gestión educativa latinoamericana, sigue centrado en la figura del líder carismático capaz de articular una visión y de movilizar a los seguidores hacia ella. Este modelo, aunque ha aportado elementos valiosos para comprender el papel de los valores y la motivación en el liderazgo, tiene un déficit fundamental: ignora la dimensión colectiva y emergente del proceso de orientación organizacional. En contextos de alta complejidad y turbulencia, como el universitario venezolano, la dependencia

de un líder visionario es, además, un factor de riesgo: cuando ese líder abandona la organización, o cuando su visión resulta inadecuada para las nuevas circunstancias, la organización queda desorientada.

Por su parte, Harris (2008, 309) realizó una revisión sistemática de la evidencia empírica sobre liderazgo distribuido en contextos educativos y concluyó que "su implementación se asocia con mejoras en el clima organizacional, el compromiso docente y la capacidad de innovación institucional". Sin embargo, la autora advierte que el liderazgo distribuido no es un estado que se alcanza mediante un decreto o una reforma administrativa, sino un proceso que requiere tiempo, confianza y disposición de los actores a compartir el poder. "El liderazgo distribuido no es distribución de tareas, aclara; es distribución de pensamiento, de juicio y de responsabilidad sobre el rumbo de la organización". Esta distinción es crucial para evitar malentendidos frecuentes en la aplicación del concepto.

La distinción que el autor establece entre distribución de tareas y distribución de juicio y responsabilidad es especialmente relevante para el análisis del contexto venezolano. En muchas universidades del país, existen mecanismos formales de participación; consejos de facultad, comisiones curriculares, juntas de escuela; que podrían interpretarse como formas de distribución del liderazgo. Sin embargo, en la práctica, estas estructuras a menudo funcionan como dispositivos de ratificación de decisiones ya tomadas en la cúspide jerárquica, o como espacios de negociación de intereses corporativos, más que como auténticos espacios de pensamiento colectivo y de corresponsabilidad sobre el rumbo institucional. La diferencia entre la forma y la sustancia del liderazgo distribuido es, en este sentido, uno de los nudos críticos que cualquier propuesta de transformación universitaria debe abordar.

En una perspectiva complementaria, Elmore introdujo el concepto de "responsabilidad interna" para referirse a la condición en la que los actores de una organización educativa desarrollan normas compartidas sobre lo que constituye una

buena práctica y asumen colectivamente la responsabilidad de mejorarla. Para Elmore (2000, 42),

La responsabilidad interna es la precondition del liderazgo distribuido genuino: sin ella, la distribución del liderazgo degenera en dispersión de funciones sin cohesión normativa. Una organización con alta responsabilidad interna puede soportar y aprovechar la distribución del liderazgo; una organización sin ella, simplemente se fragmenta, argumenta en un pasaje que resume con precisión los riesgos del enfoque.

Este planteamiento del autor abre una dimensión cultural del liderazgo distribuido que los análisis puramente estructurales tienden a soslayar. La responsabilidad interna no es un dato que puede instalarse mediante reformas normativas; es una construcción cultural que emerge de historias compartidas, de experiencias de colaboración y de fracaso, de conversaciones difíciles sobre los valores que orientan la práctica cotidiana. En el contexto universitario venezolano, donde la desconfianza institucional y la fragmentación corporativa tienen una larga historia, construir esa responsabilidad interna es quizás el desafío más profundo y también el más necesario, de cualquier proceso de transformación organizacional.

La universidad como sistema complejo adaptativo: implicaciones para la gestión

La aplicación del marco de los sistemas complejos adaptativos (SCA) a las organizaciones educativas ha ganado terreno significativo en la literatura especializada durante las últimas dos décadas. Al respecto, Holland (1995, 587), uno de los fundadores de este campo, define los SCA como "sistemas compuestos por agentes múltiples que interactúan entre sí y con su entorno según reglas locales simples, generando comportamientos colectivos que son más ricos y más complejos que los de cualquiera de sus componentes individuales". Esta definición, que el autor desarrolló originalmente para modelar sistemas biológicos y económicos, tiene una pertinencia notable para las organizaciones universitarias.

Desde esta perspectiva, una universidad es, efectivamente, un sistema en el que múltiples agentes, docentes, estudiantes, investigadores, administrativos,

autoridades, sectores externos; interactúan constantemente siguiendo tanto las reglas formales de la institución como un conjunto mucho más amplio de normas informales, valores culturales y lógicas relacionales. De esas interacciones emergen patrones que ningún agente individual planificó: una cultura institucional particular, una orientación dominante hacia determinados campos del conocimiento, una reputación pública específica, una manera característica de gestionar los conflictos. Estos patrones emergentes son, al mismo tiempo, el producto de la historia institucional y el marco dentro del cual los agentes individuales actúan.

Por consiguiente, la gestión universitaria no puede ser concebida como el control de variables dependientes desde una posición de autoridad central. Debe ser entendida, en cambio, como la intervención reflexiva en las condiciones que hacen posible o que inhiben la emergencia de comportamientos organizacionales deseables. De este modo, Stacey (2003, 10) lo formula de manera directa al señalar que "los líderes en sistemas complejos no controlan el resultado; crean las condiciones para que el orden deseado pueda emerger de los procesos de interacción". Este reencuadre del rol del liderazgo tiene implicaciones que van mucho más allá de la retórica participativa.

Cuando el autor afirma que los líderes crean condiciones en lugar de controlar resultados, está describiendo una epistemología del liderazgo que es radicalmente distinta de la del paradigma jerárquico. En el paradigma jerárquico, el líder es el que sabe a dónde va la organización y tiene los instrumentos para llevarla allí. En el paradigma de la complejidad, el líder es el que crea el espacio relacional, cultural y estructural en el que los actores pueden orientarse colectivamente en un entorno que nadie comprende del todo. Esta diferencia no es trivial: implica formas completamente distintas de concebir la formación de los líderes, el diseño de las estructuras organizativas y la evaluación de la gestión.

En el contexto latinoamericano, Didriksson (2008, 309) ha insistido en la necesidad de lo que llama "universidades de nuevo tipo", es decir, instituciones capaces de articular de manera dinámica su misión de generación y transmisión del

conocimiento con las demandas de una sociedad en proceso de transformación acelerada. De este modo, esto requiere formas de gobierno universitario que sean más horizontales, más participativas y más capaces de procesar la diversidad y el conflicto como recursos para la innovación, y no como amenazas a la estabilidad. Su planteamiento no es idéntico al del liderazgo distribuido, pero converge con él en el diagnóstico central: las estructuras de gobierno universitario tradicionales son funcionalmente inadecuadas para los retos del siglo XXI.

A su vez, Fergusson (2016, 654), desde su análisis específico del caso venezolano, ha señalado que “las universidades del país han sufrido un proceso de deterioro institucional que no es solo el resultado de la crisis económica, sino también de la debilidad de sus propias estructuras de gobernanza”. La excesiva dependencia del financiamiento estatal, la falta de mecanismos internos de rendición de cuentas y la concentración del poder en pequeños grupos han creado una vulnerabilidad estructural que la crisis ha puesto en evidencia, pero no creado. Este diagnóstico sugiere que la recuperación de las universidades venezolanas no puede ser solo una cuestión de recursos financieros; requiere también una transformación profunda de sus modelos de gobernanza y liderazgo.

Las tensiones entre autonomía universitaria y las demandas de transformación sistémica

Ningún análisis sobre la gestión universitaria en Venezuela puede eludir la cuestión de la autonomía. La autonomía universitaria, consagrada constitucionalmente, ha sido históricamente uno de los pilares del modelo universitario venezolano y uno de los principales focos de conflicto entre las universidades y el Estado. Desde la perspectiva del liderazgo distribuido y la autoecoorganización, esta tensión tiene una dimensión adicional que merece ser explorada. Tunnermann (2008, 309), uno de los más reconocidos estudiosos de la universidad latinoamericana, sostiene que la autonomía universitaria no es un fin en sí mismo, sino un medio para garantizar la libertad de pensamiento y la

independencia de criterio que son condiciones del quehacer académico. "La autonomía cobra sentido, escribe Tunnermann; en la medida en que es ejercida responsablemente y puesta al servicio de la misión universitaria y de la sociedad que la sustenta". Esta conceptualización introduce una dimensión de responsabilidad social que es frecuentemente olvidada en los debates sobre autonomía universitaria en Venezuela, donde el término tiende a usarse de manera defensiva, como escudo frente a la interferencia del Estado, más que como principio activo de orientación de la vida institucional.

Desde la perspectiva del liderazgo distribuido, la autonomía universitaria adquiere un sentido renovado. Si el liderazgo es un proceso emergente de las interacciones entre los actores de la comunidad universitaria, entonces la autonomía no es solo la prerrogativa de las autoridades formales frente al Estado: es también la condición que hace posible que los actores internos, docentes, investigadores, estudiantes; ejerzan genuinamente ese liderazgo distribuido. Una universidad autónoma que, sin embargo, concentra internamente todo el poder en sus autoridades rectorales y decanales no ha realizado plenamente el potencial de su autonomía; ha simplemente desplazado el control desde el Estado hacia su propio aparato burocrático interno.

Esta reflexión abre una pregunta incómoda pero necesaria: ¿son las universidades venezolanas autónomas en el sentido pleno del término? La respuesta es compleja. Formalmente, lo son. Pero en la práctica, muchas de ellas reproducen internamente las mismas lógicas de control jerárquico que critican cuando provienen del Estado. La transformación que propone el liderazgo distribuido implica, en este sentido, una democratización hacia adentro que es tanto o más difícil que la resistencia al control externo.

Metodología

El presente artículo se centró en el paradigma interpretativo, que parte del supuesto de que la realidad social no es un dato objetivo que puede ser capturado mediante procedimientos de medición externa, sino una construcción de sentido

que emerge de las prácticas, los discursos y las interacciones de los sujetos históricos. Desde este paradigma, el conocimiento científico es siempre situado, parcial y dialógico: situado porque depende del punto de vista desde el que se produce; parcial porque no puede agotar la complejidad del objeto que estudia; dialógico porque se construye en conversación con otros productores de conocimiento, con sus textos y con sus argumentos.

Dentro de este paradigma, el enfoque adoptado fue el hermenéutico-crítico, que combina la tradición hermenéutica, el arte de la interpretación de textos y contextos, tal como la sistematizó Gadamer (1998), con la dimensión crítica que exige no solo comprender los textos sino también interrogarlos desde la perspectiva de sus implicaciones para la transformación de las condiciones sociales e institucionales que describen. Como señala Habermas (1987), "una ciencia social crítica no se limita a interpretar el mundo; aspira a identificar las condiciones que hacen posible su transformación". Esta doble orientación, interpretativa y crítica, define el posicionamiento metodológico del presente estudio.

El tipo de investigación fue documental-bibliográfica. Se seleccionó este diseño porque el objeto de estudio es fundamentalmente teórico: se trata de examinar cómo ciertos marcos conceptuales, el liderazgo distribuido y la autoecoorganización; pueden articularse para ofrecer una respuesta a los problemas de la gestión universitaria venezolana. Este tipo de análisis no requiere trabajo de campo en el sentido convencional, aunque tampoco es una mera recopilación de citas: exige un proceso activo de lectura crítica, interpretación y rearticulación de los textos seleccionados.

Los criterios de selección de los documentos analizados respondieron a tres parámetros fundamentales. El primero fue la pertinencia temática directa: se incluyeron únicamente textos que abordan, de manera central o significativa, alguna de las tres variables del estudio liderazgo distribuido, autoecoorganización y gestión universitaria en contextos latinoamericanos. El segundo criterio fue el reconocimiento académico: se privilegiaron autores con trayectorias sólidas en sus

respectivos campos y obras que han generado debates productivos en la comunidad científica. El tercer criterio fue la diversidad disciplinar: se buscó deliberadamente incluir perspectivas provenientes de campos diferentes, ciencias de la complejidad, administración educativa, filosofía de la organización, estudios de caso latinoamericanos, para enriquecer el análisis con la tensión productiva entre perspectivas distintas.

El procedimiento de análisis siguió cuatro fases diferenciadas, aunque no estrictamente secuenciales. En la primera fase, denominada lectura extensiva, se realizó una lectura global de cada texto con el propósito de identificar sus argumentos centrales, sus supuestos epistemológicos y sus posibles conexiones con el problema de estudio. En la segunda fase, de análisis conceptual profundo, se extrajeron y examinaron los conceptos clave de cada autor, prestando especial atención a las tensiones internas de cada marco teórico y a los problemas que cada autor deja sin resolver. La tercera fase, de interpretación hermenéutica, consistió en someter los textos a una lectura que buscaba no solo entender lo que los autores dicen, sino también lo que presuponen, lo que excluyen y lo que sus planteamientos implican para el contexto venezolano específico. Finalmente, la cuarta fase, de síntesis crítica, articuló los hallazgos de las fases anteriores en una narrativa coherente que identificara convergencias, tensiones y aportes originales al problema investigado.

Resultados

La inadecuación del paradigma jerárquico en el contexto universitario venezolano: El análisis de los textos de Morgan (1997), Snowden y Boone (2007) y Senge (1990) revela una convergencia teórica importante: los modelos de gestión basados en el control jerárquico no solo son ineficientes en contextos complejos, sino que producen activamente las condiciones que impiden la adaptación organizacional.

En el caso venezolano, este hallazgo adquiere una concreción particular. La lectura crítica de los diagnósticos que autores como Fergusson (2016) y Tunnermann (2008) hacen del sistema universitario venezolano muestra que los principales problemas que enfrentan estas instituciones; la fuga de talento, la rigidez curricular, la dependencia presupuestal, la fragilidad ante la presión política, son en parte consecuencia de la forma en que están organizadas y lideradas, y no solo del entorno adverso en el que operan.

La metáfora de la máquina de Morgan es particularmente iluminadora para entender por qué las universidades venezolanas han respondido a la crisis de manera tan ineficaz. Una máquina no aprende: repite el mismo proceso hasta que sus componentes se desgastan. Cuando el entorno cambia radicalmente, la máquina no tiene recursos para adaptarse; solo puede seguir haciendo lo mismo con menor eficiencia, hasta que se rompe. Esta imagen describe con inquietante precisión el modo en que muchas universidades venezolanas han respondido al deterioro: más reuniones del mismo tipo, más reglamentos que nadie cumple, más retórica autonomista que no se traduce en transformación institucional.

Por otro lado, el análisis de Senge permite identificar cuáles son las discapacidades del aprendizaje más relevantes en el contexto universitario venezolano. La ilusión del control, la creencia de que la autoridad formal equivale a la capacidad de orientar el cambio; es probablemente la más perniciosa, porque lleva a los líderes a atribuir los problemas a factores externos (el gobierno, la crisis, la falta de recursos) sin interrogar la contribución de los propios patrones organizativos al problema. Esto no significa ignorar los condicionantes externos, que son reales y graves, sino reconocer que también existen condicionantes internos que pueden ser modificados sin esperar a que cambie el entorno.

La autoecoorganización como recurso institucional subutilizado

El análisis de los textos de Morin (1977, 2001), Maturana y Varela (1984) y Prigogine (1997) permite identificar un hallazgo de gran importancia para el

problema investigado: en las universidades venezolanas existen ya, de manera informal y no reconocida institucionalmente, múltiples procesos de autoecoorganización emergente que representan el capital adaptativo más valioso con el que cuentan estas instituciones. Redes informales de colaboración docente, grupos de investigación que sobreviven a pesar de la ausencia de financiamiento, iniciativas estudiantiles de apoyo mutuo, alianzas con organizaciones de la sociedad civil: todos estos fenómenos son expresiones de la autoecoorganización en acción.

El problema, desde la perspectiva teórica examinada, es doble. Por un lado, el modelo jerárquico tiende a ignorar o a desconfiar de estas iniciativas, porque no se ajustan a los canales formales de la gestión institucional. Por otro lado, estas iniciativas carecen frecuentemente de la capacidad para escalar y articularse en un nivel sistémico, precisamente porque no cuentan con el reconocimiento y el apoyo que necesitarían para hacerlo. La autoecoorganización existe, pero permanece fragmentada, invisible y vulnerable, cuando debería ser el eje de una nueva concepción de la gestión universitaria.

Desde los fundamentos de Prigogine, estos procesos emergentes son análogos a las estructuras disipativas: formas de orden que emergen en condiciones de alejamiento del equilibrio y que podrían, si se les brindaran las condiciones adecuadas, dar lugar a una reorganización de mayor complejidad y mayor capacidad adaptativa. La pregunta que se impone es cuáles son esas condiciones adecuadas, y la respuesta que ofrece el análisis teórico realizado apunta de manera consistente hacia el liderazgo distribuido.

El liderazgo distribuido como bisagra entre el orden formal y la emergencia organizacional

El análisis integrado de los textos de Spillane (2006), Gronn (2002), Harris (2008) y Elmore (2000) produce un hallazgo que puede formularse de la siguiente manera: el liderazgo distribuido no es simplemente una forma más amable o más participativa de gestionar las organizaciones educativas; es el mecanismo que hace

posible la articulación entre las estructuras formales de la institución y los procesos emergentes de autoorganización que se producen en sus márgenes.

Por su parte, Spillane mostró que el liderazgo siempre ha sido distribuido en la práctica, incluso en las organizaciones más jerárquicas, porque ningún individuo puede ejercer todas las funciones de orientación que una organización compleja requiere. Lo que distingue a las organizaciones que aprovechan esta distribución natural de las que la inhiben es la calidad de las interacciones entre los diferentes actores que contribuyen al proceso de liderazgo. Cuando esas interacciones son ricas, reflexivas y orientadas hacia los propósitos compartidos de la institución, el liderazgo distribuido potencia la autoecoorganización. Cuando son escasas, desconfiadas y orientadas hacia la defensa de posiciones jerárquicas, la inhiben.

El concepto de responsabilidad interna de Elmore añade una dimensión normativa crucial: para que el liderazgo distribuido funcione como motor de la autoecoorganización, se necesita que los actores compartan no solo el trabajo, sino también los valores y los criterios de evaluación de la buena práctica. En el contexto universitario venezolano, esto representa tanto un diagnóstico de la situación actual —las normas compartidas sobre lo que constituye la excelencia universitaria han sido erosionadas por la crisis y la politización— como una orientación para la acción: la reconstrucción de esas normas compartidas es una tarea tan urgente como la recuperación del presupuesto o de la infraestructura.

Las condiciones facilitadoras y los obstáculos estructurales

La síntesis del análisis documental permite identificar, con razonable consistencia, un conjunto de condiciones que facilitarían la transición hacia un modelo de gestión universitaria basado en el liderazgo distribuido y la autoecoorganización en Venezuela, así como un conjunto de obstáculos estructurales que esta transición debería enfrentar.

Entre las condiciones facilitadoras, el análisis destaca: la existencia de comunidades académicas con vocación de colaboración y sentido de pertenencia

institucional, que existen y que representan el capital social disponible para el cambio; la presencia de experiencias previas de autoorganización emergente, que demuestran que la capacidad existe aunque no esté reconocida formalmente; y la crisis misma, que al hacer insostenible el modelo anterior crea una apertura — aunque no una garantía— para la experimentación con formas alternativas de organización.

Entre los obstáculos estructurales, el análisis identifica: la cultura institucional del control y la desconfianza, que es probablemente el factor más difícil de transformar porque está profundamente arraigada en la historia de las instituciones; los marcos normativos que concentran la toma de decisiones en las autoridades formales y dificultan la participación genuina de los actores intermedios; la politización de la vida universitaria, que fragmenta las comunidades académicas y dificulta la construcción de la responsabilidad interna que describe Elmore; y la precariedad de los recursos, que limita la capacidad de experimentación y de inversión en los procesos de transformación cultural que el liderazgo distribuido requiere.

Discusión

Los resultados del análisis teórico permiten establecer un diálogo crítico con los autores revisados que, a la vez, proyecta las implicaciones de sus planteamientos sobre el problema específico de la gestión universitaria venezolana. Varios puntos de tensión y de convergencia merecen ser examinados con detenimiento. En primer lugar, cabe discutir la relación entre la perspectiva de la complejidad y la tradición crítica latinoamericana. Autores como Morin, Prigogine y Stacey provienen de tradiciones académicas del norte global y sus marcos teóricos fueron desarrollados fundamentalmente en diálogo con realidades organizacionales de economías avanzadas. La pregunta de si estos marcos son directamente aplicables al contexto venezolano, o si requieren una traducción crítica que tenga en cuenta las especificidades históricas, políticas y culturales de la región; es legítima y no puede ser respondida con un simple sí o no.

Lo que el análisis sugiere es que la traducción es necesaria pero que los marcos no son irrelevantes. Los principios de la complejidad, emergencia, autoorganización, no linealidad; describen propiedades de los sistemas que son universales en el sentido de que se observan en organizaciones de muy distintos contextos. Pero la forma en que esas propiedades se manifiestan, y las condiciones que las favorecen o las inhiben, son profundamente contextuales. En Venezuela, las condiciones que han inhibido la autoecoorganización universitaria no son solo de naturaleza organizativa; tienen raíces en la historia política del país, en las relaciones entre el Estado y la universidad, y en la cultura institucional que esa historia ha sedimentado.

En segundo lugar, es pertinente discutir la tensión entre el liderazgo distribuido de Spillane y la autonomía universitaria venezolana. El liderazgo distribuido, correctamente entendido, requiere que los actores de la comunidad universitaria tengan genuina capacidad de iniciativa y de decisión sobre aspectos relevantes del quehacer institucional. Pero en un contexto donde la autonomía universitaria ha sido sistemáticamente atacada desde el exterior y donde los actores internos han tendido a cerrar filas en defensa de la institución frente al Estado, el margen para la distribución interna del liderazgo ha sido estrechado por la lógica defensiva que impone la amenaza externa. Paradójicamente, cuanto más se ha concentrado el liderazgo en la cúspide como respuesta a la presión política, menos capacidad adaptativa interna ha desarrollado la institución.

Este hallazgo dialoga críticamente con la propuesta de Didriksson (2008) sobre las universidades de nuevo tipo. Didriksson tiene razón en que la transformación de las universidades latinoamericanas requiere formas de gobierno más horizontales y participativas, pero su propuesta tiende a enfatizar los cambios estructurales formales; la reforma de los estatutos, la introducción de nuevos mecanismos de participación, sin atender suficientemente a la dimensión cultural del cambio. El análisis realizado sugiere que los cambios estructurales son necesarios, pero no suficientes: la transformación de la cultura institucional —las

normas tácitas, las expectativas compartidas, las relaciones de confianza— es igualmente indispensable, y quizás más difícil de lograr.

Por otro lado, la perspectiva de Harris (2008) sobre los requisitos del liderazgo distribuido genuino —en particular, su insistencia en que se trata de distribución de juicio y responsabilidad, no solo de tareas— ofrece un criterio muy preciso para evaluar las iniciativas de reforma universitaria que se han ensayado en Venezuela. Muchas de estas iniciativas han introducido nuevos mecanismos de participación formal sin abordar la pregunta de si esos mecanismos generan genuinamente la co-responsabilidad que el liderazgo distribuido requiere. La evaluación honesta de estas experiencias —tanto de sus logros como de sus fracasos— es una tarea pendiente que este artículo no puede realizar en su totalidad, pero que señala como una necesidad urgente para la investigación futura.

Igualmente, el diagnóstico de Elmore sobre la responsabilidad interna como precondition del liderazgo distribuido conecta con una dimensión del problema que Fergusson (2016) aborda desde una perspectiva diferente: la cuestión de los valores institucionales. Fergusson señala que la crisis venezolana ha producido no solo un deterioro material de las universidades, sino también una crisis de sentido institucional: la universidad ha perdido, en parte, su capacidad de articular colectivamente para qué existe y qué valores orientan su actividad cotidiana. Reconstruir esa capacidad de articulación de propósito es, desde la perspectiva de la responsabilidad interna, una condición necesaria para cualquier forma de liderazgo distribuido genuino.

Conclusiones

El análisis teórico-documental realizado en el presente artículo permite formular conclusiones que responden al objetivo planteado desde diferentes ángulos, todos ellos necesarios para capturar la complejidad del problema investigado. La primera y más fundamental conclusión es que el liderazgo distribuido no es una opción gerencial entre otras para las universidades

venezolanas: es una necesidad epistemológica impuesta por la naturaleza misma de los sistemas complejos adaptativos en entornos de alta turbulencia. Los marcos jerárquicos de gestión no han fallado porque hayan sido mal implementados o porque sus líderes carezcan de competencias: han fallado porque están diseñados para un tipo de problema que no es el que enfrentan las universidades venezolanas en el siglo XXI. La complejidad no puede ser gestionada desde arriba; puede, en cambio, ser habitada colectivamente, y eso es precisamente lo que el liderazgo distribuido hace posible.

La segunda conclusión es que la autoecoorganización no es un estado que deba ser instalado desde cero en las universidades venezolanas: ya existe, de manera informal, fragmentada e invisible, en las múltiples iniciativas de colaboración, resistencia y adaptación que los actores universitarios han desarrollado en respuesta a la crisis. El reconocimiento y el apoyo institucional de estos procesos emergentes es, probablemente, la intervención de gestión más eficaz que las autoridades universitarias podrían realizar. Esto requiere un cambio de actitud fundamental: pasar de controlar la emergencia a habilitarla; de temer la iniciativa no autorizada a cultivarla como recurso institucional.

La tercera conclusión es que la articulación entre liderazgo distribuido y autoecoorganización no es automática ni libre de conflictos. Requiere, como condición de posibilidad, la reconstrucción de normas compartidas sobre lo que constituye la buena práctica universitaria, lo que Elmore llama responsabilidad interna y la construcción de relaciones de confianza entre actores que la crisis ha fragmentado y la politización ha distanciado. Esta reconstrucción no puede ser decretada: debe ser cultivada mediante procesos deliberativos, experiencias compartidas de éxito y fracaso, y conversaciones institucionales que pongan en el centro las preguntas sobre el sentido y los valores que orientan la vida universitaria.

La cuarta conclusión se refiere a las implicaciones del análisis para la relación entre la universidad venezolana y el Estado. La transición hacia un modelo de gestión basado en el liderazgo distribuido y la autoecoorganización no puede

realizarse en un contexto de confrontación permanente entre la institución y el poder político, porque esa confrontación obliga a concentrar el liderazgo en la cúspide como mecanismo de defensa. Al mismo tiempo, la reconstrucción de relaciones más constructivas con el Estado no puede hacerse a costa de la autonomía universitaria, que es la condición que hace posible la libertad intelectual y la capacidad crítica de la institución. La salida de esta paradoja no es sencilla, pero el análisis sugiere que pasa por el fortalecimiento de la gobernanza interna y la diversificación de las fuentes de financiamiento y de legitimidad institucional, de modo que la universidad sea menos dependiente del Estado sin ser menos comprometida con la sociedad.

La quinta y última conclusión tiene carácter propositivo: el modelo que emerge del análisis realizado puede describirse como una universidad habilitante, en la que las autoridades formales no intentan controlar el proceso de aprendizaje y de innovación institucional, sino que crean las condiciones —culturales, estructurales, relacionales— para que ese proceso pueda desarrollarse de manera autónoma y responsable. Esta universidad habilitante no es una utopía: es la descripción de lo que ya ocurre, de manera parcial y a menudo precaria, en las mejores experiencias de colaboración académica que las universidades venezolanas han generado incluso en condiciones de adversidad extrema. La tarea de la gestión universitaria transformadora es hacer de esas excepciones la norma.

Cabe señalar, finalmente, que el presente estudio tiene limitaciones que sugieren líneas de investigación futura. El análisis es fundamentalmente teórico-documental y no incluye evidencia empírica sistemática sobre las prácticas de liderazgo en universidades venezolanas específicas. La investigación futura debería incluir estudios de caso que permitan examinar de qué manera los conceptos aquí desarrollados se manifiestan —o se frustran— en las condiciones concretas de instituciones particulares. Asimismo, sería valioso desarrollar investigaciones participativas que involucren a los propios actores universitarios en la construcción

de alternativas, siguiendo la lógica de la investigación-acción que es coherente con los valores del liderazgo distribuido que este artículo defiende.

Referencias

- Capra, Fritjof. 1998. La trama de la vida: una nueva perspectiva de los sistemas vivos. Barcelona: Anagrama.
- Didriksson, Axel. 2008. "La universidad de la innovación: una estrategia de transformación para la construcción de universidades de futuro." Caracas: IESALC-UNESCO.
- Elmore, Richard F. 2000. Building a New Structure for School Leadership. Washington, D. C.: Albert Shanker Institute.
- Fergusson, Alex. 2016. "La educación universitaria venezolana: entre la crisis y la resistencia." Cuadernos del CENDES 33 (92): 47–74.
- Gadamer, Hans-Georg. 1998. Verdad y método. Salamanca: Sígueme.
- Gronn, Peter. 2002. "Distributed Leadership as a Unit of Analysis." The Leadership Quarterly 13 (4): 423–451.
- Habermas, Jürgen. 1987. Teoría de la acción comunicativa. Madrid: Taurus.
- Harris, Alma. 2008. Distributed School Leadership: Developing Tomorrow's Leaders. London: Routledge.
- Holland, John H. 1995. Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Maturana, Humberto, y Francisco Varela. 1984. El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano. Santiago de Chile: Universitaria.
- Morgan, Gareth. 1997. Images of Organization. Thousand Oaks: Sage.
- Morin, Edgar. 1977. El método I: la naturaleza de la naturaleza. Madrid: Cátedra.
- Morin, Edgar. 2001. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Barcelona: Paidós.
- Prigogine, Ilya. 1997. El fin de las certidumbres. Madrid: Taurus.
- Senge, Peter. 1990. La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica.
- Snowden, David J., y Mary E. Boone. 2007. "A Leader's Framework for Decision Making." Harvard Business Review 85 (11): 68–76.
- Spillane, James P. 2006. Distributed Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stacey, Ralph D. 2003. Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity. Harlow: Pearson Education.
- Tunnermann, Carlos. 2008. La reforma universitaria: desafíos y perspectivas noventa años después. Buenos Aires: CLACSO.