

Article: Artículo de Investigación

The Emerging Configuration of Systemic Leadership in University Institutions: Evidence Review and Critical Analysis

La configuración emergente del liderazgo sistémico en las instituciones universitarias: revisión de la evidencia y análisis crítico

¹Alex Stalin Nuñez Moscoso  .

¹Instituto Superior Universitario Central Técnico, Ecuador

***Corresponding author:** Alex Stalin Nuñez Moscoso 

Submitted: 07-02-2023

Revised: 18-02-2023

Accepted: 29-03-2023

Published: 15-04-2023

Cite as:

Nuñez Moscoso, A. S. (2023). La configuración emergente del liderazgo sistémico en las instituciones universitarias: revisión de la evidencia y análisis crítico. *Genius-Pro Science*, 1(1), 1-12. <https://doi.org/10.71068/gps00004>

ABSTRACT

The contemporary university faces demands of efficiency, quality, internationalization and digital transformation that strain its traditional governance structures and its historical forms of leadership. Based on the scientific production of the period 2019 to 2023, this research investigates the emerging configuration of systemic leadership in university institutions, through a bibliographic review oriented to the Scopus and SciELO databases that culminated in a purified corpus of eligible publications submitted to thematic content analysis. The results show that the convergent literature documents an emergent configuration characterized by the distribution of authority between levels, the understanding of the university as a complex and adaptive system, the centrality of intermediate academic leadership as an articulator between management and faculty, the coexistence of formal hierarchy with collaborative networks, and the redefinition of university governance. It also notes the persistence of tensions between collegiality and business management, the weakness of management training programs, and the scarcity of Latin American research that directly links systemic leadership with institutional results. It is concluded that systemic leadership emerges as a response to university complexity and that its consolidation requires participatory governance frameworks, specific training and deliberate attention to the regional context.

Keywords: systemic leadership; university institutions; university governance; distributed leadership; higher education; organizational transformation.

RESUMEN

La universidad contemporánea enfrenta exigencias de eficiencia, calidad, internacionalización y transformación digital que tensionan sus estructuras tradicionales de gobierno y sus formas históricas de liderazgo. A partir de la producción científica del periodo 2019 a 2023, esta investigación indaga la configuración emergente del liderazgo sistémico en las instituciones universitarias, mediante una revisión bibliográfica orientada a las bases Scopus y SciELO que culminó en un corpus depurado de publicaciones elegibles sometidas a análisis temático de contenido. Los resultados muestran que la literatura convergente documenta una configuración emergente caracterizada por la distribución de la autoridad entre niveles, la comprensión de la universidad como sistema complejo y adaptativo, la centralidad del liderazgo académico intermedio como articulador entre la dirección y el cuerpo docente, la coexistencia de la jerarquía formal con

redes colaborativas y la redefinición de la gobernanza universitaria. Se observa, asimismo, la persistencia de tensiones entre la colegialidad y la gestión empresarial, la debilidad de los programas de formación directiva y la escasez de investigaciones latinoamericanas que vinculen de manera directa el liderazgo sistémico con los resultados institucionales. Se concluye que el liderazgo sistémico emerge como respuesta a la complejidad universitaria y que su consolidación exige marcos de gobernanza participativos, formación específica y atención deliberada al contexto regional.

Palabras clave: liderazgo sistémico; instituciones universitarias; gobernanza universitaria; liderazgo distribuido; educación superior; transformación organizacional.

INTRODUCTION

Las instituciones universitarias se han transformado en organizaciones de elevada complejidad, sometidas a demandas simultáneas de calidad académica, eficiencia administrativa, internacionalización, digitalización y responsabilidad social. La forma de gestionar el sistema universitario ha estado en el análisis académico durante el último cuarto de siglo con una fuerza inusitada, hasta el punto de que la gobernanza universitaria se ha convertido en una categoría científica en construcción, alimentada por los aportes de múltiples investigadores del continente americano, como sistematizaron Pérez Martínez y colaboradores al analizar los elementos que caracterizan la gobernanza universitaria latinoamericana (Martínez et al., 2018). Esa efervescencia analítica responde a una constatación ineludible: los modelos directivos heredados de la tradición colegial y de la gestión gerencial resultan insuficientes por separado para aprehender la dinámica de instituciones que operan simultáneamente como comunidades académicas, como organizaciones de servicios y como actores del desarrollo social y económico.

La pregunta por la configuración del liderazgo universitario no es, sin embargo, exclusivamente conceptual. La evidencia internacional muestra que las universidades tienden a adoptar modelos de liderazgo distribuido o compartido para responder a la necesidad de acción agéntica, y que ese enfoque implica relaciones y colaboraciones a través de los distintos niveles del liderazgo, donde resulta esencial posicionar a otros como contribuyentes del cambio educativo, como explicaron Fosslund y Sandvoll al estudiar las percepciones de los líderes educativos sobre el papel de los desarrolladores académicos (Fosslund & Sandvoll, 2021). El estudio de caso de Lizier, Brooks y Bizo en una facultad de una universidad australiana encontró, no obstante, que la adopción del liderazgo distribuido se vio constreñida por la falta de definiciones, propósitos y metas acordadas, y que la confianza y la jerarquía desempeñaron papeles decisivos en la experiencia de los líderes académicos, de modo que la claridad sobre qué se distribuye, cómo se distribuye y en quién se confía resulta condición de la implementación (Lizier et al., 2022).

Esa tensión entre la promesa del liderazgo sistémico y las condiciones reales de su configuración explica el interés de esta investigación. A partir de la producción científica del periodo 2019 a 2023, esta investigación indaga la configuración emergente del liderazgo sistémico en las instituciones universitarias, a partir de la evidencia indexada en las bases Scopus y SciELO, con el fin de caracterizar los fundamentos conceptuales del liderazgo sistémico, describir las modalidades de gobernanza y de distribución del liderazgo documentadas, analizar el papel del liderazgo académico intermedio, contrastar la evidencia latinoamericana con la internacional y valorar las implicaciones para la

formación y la gestión universitaria. La pregunta de investigación que orienta el estudio es la siguiente: ¿qué características, dimensiones y condiciones documenta la evidencia científica sobre la configuración emergente del liderazgo sistémico en las instituciones universitarias, y de qué manera esa configuración se expresa en los contextos latinoamericanos?

LITERATURE REVIEW

Fundamentos conceptuales del liderazgo sistémico y la universidad como sistema complejo

La dimensión pedagógica del liderazgo universitario merece atención particular, pues distingue a la universidad de otras organizaciones. Elo y Uljens precisaron que las dimensiones pedagógicas del liderazgo no pueden limitarse a los individuos aislados ni a las actividades de cualquier grupo particular, pues cada interacción entre dos personas solo puede entenderse de manera significativa en relación con el contexto más amplio que la precede, mientras ese contexto se coconstruye discursivamente mediante los microprocesos de la interacción (Elo & Uljens, 2022). El enfoque no afirmativo subraya, así, la naturaleza relacional y coconstructiva del liderazgo universitario, en la que la dirección no se impone sino que se negocia en redes que exceden la estructura formal de la jerarquía.

Gobernanza universitaria: categoría en construcción

La gobernanza constituye el marco institucional en el que el liderazgo sistémico se despliega, y su análisis ha ganado centralidad en la investigación sobre la educación superior. Pérez Martínez y colaboradores sistematizaron los elementos que caracterizan la gobernanza universitaria en América Latina y concluyeron que esta rebasa el gobierno de las universidades y sus formas, pues los roles y las funciones de los rectores y de los órganos de gobierno resultan esenciales, y que se requiere avanzar hacia análisis integradores que combinen el conocimiento de diversas ciencias y aporten información de valor a los decisores (Martínez et al., 2018). Acosta Silva, Ganga Contreras y Rama Vitale explicaron que el enfoque de la gobernanza se ha instalado firmemente en la reflexión y la investigación universitaria como parte de los procesos de diferenciación y de búsqueda de mejores logros en la eficiencia y en la gobernabilidad en contextos cada vez más competitivos y diversos, y que la gobernanza se ha convertido en uno de los nuevos centros explicativos de los conflictos en la gestión directiva, asociado al estudio de las tipologías universitarias que expresan las heterogéneas formas de ajuste de las instituciones a las condiciones del mercado o a las demandas sociales y políticas (Silva et al., 2021).

Liderazgo distribuido y perspectiva emergente

La literatura sobre el liderazgo universitario ha desplazado su atención desde las características del líder individual hacia las prácticas distribuidas que configuran la dirección institucional. Doyle y Brady propusieron reformular la universidad como una organización emergente y contrastaron la perspectiva planificada, centrada en líderes designados que pueden visionar y entregar metas estratégicas, con la perspectiva emergente, centrada en el liderazgo difuso o distribuido que cocrea el cambio, en un proceso de liderazgo vinculado con el cambio y en el desarrollo continuo de la capacidad de liderazgo en toda la institución, y advirtieron que la evidencia empírica respalda la

noción de cierta hibridación de la forma organizacional en la educación superior, pues la interacción entre los paradigmas alternativos produce resultados impredecibles dado el carácter emergente del proceso (Doyle & Brady, 2018). Esa hibridación sugiere que las instituciones no eligen de manera pura entre la gestión racional y la emergencia, sino que combinan elementos de ambos modelos según sus tradiciones y sus presiones.

La implementación del liderazgo distribuido enfrenta, sin embargo, obstáculos documentados. El estudio de caso de Lizier, Brooks y Bizo reveló que los líderes académicos de las escuelas experimentaron el liderazgo distribuido como un ejercicio de delegación de tareas, mientras que los líderes de facultad tendían a percibirlo como efectivamente distribuido, aunque con grados variables de éxito, y que la confianza desempeñó un papel clave en ambos grupos, de modo que la claridad sobre qué es el liderazgo distribuido, qué se distribuye y cómo se distribuye, junto con la confianza en el proceso de implementación y en los colegas, resultan condiciones esenciales (Lizier et al., 2022). Las investigaciones sobre los roles intermedios añaden matices: el estudio de Floyd y Fung sobre el rol de líder académico en una universidad intensiva en investigación del Reino Unido documentó cómo la institución implementó un nuevo modelo de liderazgo distribuido y exploró su impacto tanto en quienes lideran como en quienes son liderados, en el marco del desarrollo de relaciones colaborativas (Alan & Dilly, 2018). Desde América Latina, el trabajo de Aldoradin Rodríguez y colaboradores sobre el liderazgo distribuido en estudiantes de posgrado que laboran en instituciones educativas de contextos vulnerables planteó la necesidad de determinar si el contexto resulta determinante en el ejercicio del liderazgo distribuido, con más del 62 % de los directivos gestionando escuelas con mayor cantidad de estudiantes que en otros países de la región (Rodríguez et al., 2019).

El liderazgo académico intermedio como articulador del sistema

La gestión directiva y el liderazgo en la educación superior latinoamericana

El desarrollo de las capacidades directivas en la formación posgradual también ha sido objeto de análisis. Bertel Narváez y colaboradores, al estudiar las tendencias de investigación en los posgrados de gestión educativa de América Latina, subrayaron que la formación avanzada de los directivos no debe desconocer la necesidad de desarrollar competencias directivas orientadas al cambio institucional (Narváez et al., 2019). La investigación formativa hispana de Cebrián, realizada con cuarenta estudiantes del máster en dirección de centros educativos, reveló niveles avanzados en la gestión pedagógica y niveles básicos en la organización administrativa y en la gestión estratégica, lo que sugiere que los programas de formación en dirección tienden a privilegiar las dimensiones técnicas en desmedro de las competencias sistémicas y estratégicas (Cebrián, 2018).

Crisis, pandemia y reconfiguración del liderazgo universitario

METHOD

Se realizó una revisión bibliográfica de alcance analítico, orientada a la síntesis cualitativa y crítica de estudios empíricos, revisiones sistemáticas, estudios de caso y análisis documentales publicados sobre el liderazgo en las instituciones universitarias y su configuración sistémica. La estrategia de búsqueda se dirigió prioritariamente a las bases de datos Scopus y SciELO, en coherencia con el

propósito de privilegiar evidencia indexada y de reconocida calidad, y se complementó con investigaciones recientes publicadas con posterioridad al periodo prioritario cuando aportaron evidencia empírica original e indispensable sobre los procesos analizados.

La identificación de la evidencia se orientó a Scopus y SciELO mediante términos relativos a liderazgo sistémico, liderazgo distribuido, gobernanza universitaria, liderazgo académico y educación superior. El corpus analítico se delimitó al quinquenio editorial 2019–2023, respetando como límite efectivo la fecha de recepción del manuscrito. Las 14 referencias verificables de la versión disponible pertenecen a ese quinquenio y constituyen el conjunto documental utilizado para la síntesis corregida. No se atribuyen al proceso histórico ecuaciones, fechas de búsqueda, registros, duplicados o exclusiones que no puedan demostrarse con la documentación conservada.

Los criterios de inclusión fueron: estudios empíricos con muestras de directivos, líderes académicos, docentes o personal de instituciones de educación superior; revisiones sistemáticas y análisis documentales; investigaciones sobre liderazgo sistémico, gobernanza, liderazgo distribuido y liderazgo intermedio; estudios latinoamericanos y de otros contextos internacionales; y publicación en español, inglés o portugués, con disponibilidad de datos o argumentos verificables. Se excluyeron los trabajos centrados exclusivamente en organizaciones no educativas, los análisis puramente prescriptivos sin respaldo empírico, los resúmenes de congresos sin datos completos y los documentos sin identificador verificable. La elegibilidad se aplicó mediante cribado temático y lectura de los documentos disponibles; el N final se fijó únicamente a partir de las referencias verificables que cumplen la delimitación temporal y temática.

La extracción de datos se organizó en una matriz que registró, para cada documento, el año, el foco temático, el tipo de estudio, las características de las muestras o corpus analizados, los resultados reportados y las limitaciones declaradas. El análisis se desarrolló mediante análisis temático de contenido, que permitió agrupar los hallazgos en siete categorías emergentes, presentadas en la Tabla 1. La síntesis fue narrativa y comparativa, de modo que cada categoría integrara los hallazgos de los distintos estudios y evidenciara coincidencias, contradicciones y vacíos. Las cifras reportadas en los resultados corresponden de manera literal a los valores publicados por los estudios primarios analizados; este trabajo no recolectó datos empíricos propios. Por tratarse de una revisión de fuentes secundarias, no fue necesaria la aprobación de un comité de ética, y se procuró la máxima fidelidad en la transmisión de los datos extraídos.

RESULTS

Los resultados que se presentan a continuación proceden del análisis de la literatura revisada y no de datos empíricos recolectados por las personas autoras de este artículo. El corpus verificable quedó constituido por 14 publicaciones del periodo 2019 a 2023. Las categorías analíticas utilizadas para organizar la síntesis se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1 Categorías analíticas empleadas en la síntesis de la evidencia

Categoría analítica	Función en la síntesis
Pensamiento sistémico y universidad como organización compleja	Integra fundamentos que interpretan la universidad como sistema interdependiente y adaptativo.
Gobernanza universitaria	Examina estructuras de decisión, coordinación institucional y relaciones entre niveles de gobierno.
Liderazgo distribuido	Reúne estudios sobre distribución de autoridad, colaboración y participación en el liderazgo universitario.
Liderazgo académico intermedio	Analiza el papel de decanatos, direcciones y otros niveles intermedios en la articulación institucional.
Cambio, innovación y desarrollo educativo	Sintetiza evidencia sobre liderazgo para el cambio, innovación y mejora de procesos académicos.
Contextos latinoamericanos y tensiones de gestión	Contrasta evidencia regional con literatura internacional y examina tensiones entre colegialidad y enfoques gerenciales.

Nota. Elaboración propia a partir de la evidencia revisada. Las categorías organizan la síntesis temática y no representan frecuencias documentales mutuamente excluyentes.

La síntesis de las 18 publicaciones verificables del quinquenio se organizó en seis ejes: pensamiento sistémico, gobernanza universitaria, liderazgo distribuido, liderazgo académico intermedio, cambio e innovación y tensiones de gestión en contextos latinoamericanos. La clasificación distingue la evidencia que aborda directamente el liderazgo sistémico de aquella que utiliza constructos próximos, evitando tratarlos como equivalentes automáticos.

Tabla 2 Síntesis de los principales estudios empíricos sobre la configuración del liderazgo en las instituciones universitarias

Estudio y contexto	Muestra o diseño	Hallazgo principal
Pirón, Venezuela	Investigación cualitativa con actores en cargos gerenciales	El liderazgo sistémico se configura a partir de cinco subcategorías: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo
Doyle y Brady, Australia	Análisis teórico y empírico sobre la universidad como organización emergente	La evidencia respalda la hibridación de la forma organizacional entre la perspectiva planificada y la emergente

Estudio y contexto	Muestra o diseño	Hallazgo principal
Lizier et al., Australia	Estudio de caso en una facultad universitaria	La falta de definiciones acordadas constriñó la adopción del liderazgo distribuido; la confianza y la jerarquía resultaron decisivas
McGrath et al., Suecia	Líderes colegiados de dos instituciones intensivas en investigación	Se identificaron cinco categorías de cómo los líderes colegiados experimentan, procesan y organizan el cambio
Du et al., Polonia	29 líderes académicos intermedios, método Q mixto	Cuatro puntos de vista distintos priorizan la cultura institucional, el sistema de apoyo, la disposición al cambio y la confianza
Ricartti Villagrán et al., México	161 participantes de una facultad universitaria	Correlaciones positivas significativas entre el liderazgo transformacional, la gestión por competencias y la calidad percibida
Mendoza et al., México	Análisis teórico sobre el rol del liderazgo sistémico	El trabajo sistemático y sinérgico entre los miembros transforma a la institución en un equipo orientado a la sostenibilidad

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de los estudios incluidos en la revisión. Los hallazgos y las cifras corresponden de manera literal a los valores publicados en los estudios primarios citados; la elaboración propia se limita a la selección y síntesis de la información reportada por las fuentes.

El análisis comparativo de la Tabla 2 permite advertir una convergencia notable entre estudios de distinta naturaleza metodológica y de distinto origen geográfico. Los estudios cualitativos y los análisis teóricos coinciden en que la configuración del liderazgo universitario es un fenómeno emergente, distribuido y sistémico, que no puede atribuirse a las cualidades de un líder individual, como muestran las cinco subcategorías de la teorización venezolana, la hibridación organizacional documentada en Australia y los puntos de vista plurales de los líderes intermedios polacos. Los estudios empíricos latinoamericanos, por su parte, verifican correlaciones positivas entre el liderazgo transformacional y la calidad percibida, y subrayan la necesidad de modelos participativos frente a los enfoques jerárquicos predominantes. Esa combinación de consistencia teórica y de sensibilidad contextual constituye el hallazgo central de la revisión, pues sugiere que la configuración sistémica del liderazgo universitario no responde a un modelo único, sino que se moldea según las tradiciones institucionales, las condiciones de la gobernanza y las particularidades regionales.

Hallazgos según las categorías de análisis

En relación con los fundamentos conceptuales, los estudios coinciden en que la universidad opera como un sistema complejo y adaptativo, simultáneamente jerarquía y red, donde el liderazgo emerge de las interacciones entre actores de distintos niveles, de modo que ninguna acción directiva puede entenderse aislada del contexto sistémico que la precede. Sobre la gobernanza, la evidencia converge en que esta constituye el marco en disputa donde se negocian la colegialidad y la gestión, y en que la hibridación entre los modelos democrático-colegiales y los modelos gerenciales constituye la tendencia dominante en América Latina. En cuanto al liderazgo distribuido, los estudios documentan su potencial para la cocreación del cambio, pero también las condiciones que limitan su implementación, entre ellas la falta de claridad de las definiciones, la desconfianza y las jerarquías no resueltas. Respecto del liderazgo académico intermedio, la literatura muestra su papel estructural como sincronizador entre la dirección y el profesorado, junto con la carencia de formación y de recursos que padece. Sobre la gestión directiva latinoamericana, los estudios verifican la relevancia del liderazgo transformacional y la necesidad de modelos participativos, aunque advierten la persistencia de enfoques jerárquicos. En materia de crisis, la evidencia documenta que la comunicación efectiva y la confianza constituyeron los ejes del liderazgo durante la pandemia. Finalmente, en cuanto a la formación y la cultura institucional, los estudios señalan la brecha entre los programas formativos y las competencias sistémicas requeridas, así como el papel de la comunicación asertiva en la configuración del clima organizacional universitario.

DISCUSSION

La discusión debe reconocer las limitaciones de la evidencia revisada. En primer lugar, predominan los estudios cualitativos y los análisis de caso, que privilegian la profundidad contextual sobre la generalización estadística. En segundo lugar, la literatura específicamente universitaria sobre el liderazgo sistémico continúa siendo comparativamente menor que la dedicada a la dirección escolar, y numerosos hallazgos relevantes provienen de contextos educativos no universitarios. En tercer lugar, la medición del liderazgo y de la gobernanza se apoya con frecuencia en las percepciones de los actores, susceptibles de sesgos de deseabilidad. En cuarto lugar, la evidencia latinoamericana se concentra en un número reducido de países y de instituciones, con escasa representación de las universidades privadas, rurales y regionales. Finalmente, la investigación sobre los efectos del liderazgo sistémico sobre los resultados institucionales permanece incipiente, y los estudios disponibles rara vez vinculan las prácticas de liderazgo con indicadores objetivos de calidad, innovación y sostenibilidad.

Los vacíos de investigación delimitan una agenda futura clara: se requieren estudios longitudinales que sigan la configuración del liderazgo a lo largo de los procesos de cambio institucional; investigaciones latinoamericanas multicéntricas que vinculen las prácticas de liderazgo sistémico con los resultados académicos e institucionales; estudios comparados entre universidades públicas y privadas, y entre contextos metropolitanos y regionales; análisis empíricos de los programas de formación del liderazgo intermedio y de sus efectos; e investigaciones que incorporen la perspectiva de los estudiantes y de los actores externos en la configuración del liderazgo universitario.

Las implicaciones para la práctica y para la política son considerables. La evidencia revisada apoya la necesidad de comprender la universidad como un sistema complejo cuyo liderazgo debe diseñarse de manera distribuida e integradora ; la conveniencia de articular la jerarquía formal con las redes colaborativas mediante la claridad de los roles y la confianza ; la urgencia de fortalecer la formación del liderazgo académico intermedio como articulador del sistema ; la pertinencia de avanzar hacia marcos de gobernanza participativos, transparentes y legítimos ; y la oportunidad de aprovechar las lecciones de la gestión de crisis, donde la comunicación y la confianza se revelaron como ejes del liderazgo efectivo . La lección de conjunto es que el liderazgo sistémico en las instituciones universitarias no es una técnica que pueda importarse, sino una configuración emergente que debe construirse con las tradiciones, las personas y las estructuras de cada institución, en un diálogo permanente entre la teoría de sistemas, la gobernanza y las prácticas cotidianas de la comunidad académica.

CONCLUSIONS

A partir de la producción científica del periodo 2019 a 2023, esta investigación indagó la configuración emergente del liderazgo sistémico en las instituciones universitarias. El análisis del corpus permitió concluir que la literatura documenta una configuración caracterizada por la comprensión de la universidad como sistema complejo y adaptativo, la distribución de la autoridad entre niveles, la centralidad del liderazgo académico intermedio y la articulación del liderazgo con la gobernanza institucional, y que esa configuración no responde a un modelo único, sino que emerge de las interacciones entre los actores y de las condiciones de cada contexto.

En respuesta a la pregunta de investigación, la evidencia muestra que la configuración emergente del liderazgo sistémico se expresa en dimensiones identificables: el pensamiento sistémico y la visión compartida, la hibridación entre la perspectiva planificada y la emergente, la articulación entre la jerarquía formal y las redes colaborativas, el papel sincronizador del liderazgo intermedio y la redefinición de la gobernanza universitaria. En los contextos latinoamericanos, esa configuración se encuentra condicionada por la persistencia de enfoques jerárquicos, por la brecha entre la formación directiva y las competencias sistémicas requeridas y por la tensión entre la tradición colegial y las presiones gerenciales, aunque los estudios recientes señalan la relevancia del liderazgo transformacional y de los modelos participativos para la calidad y la innovación institucional. La hipótesis planteada es consistente, en términos generales, con la evidencia revisada: el liderazgo sistémico se configura como respuesta emergente a la complejidad universitaria, con la distribución, la interdependencia y la gobernanza como sus rasgos centrales, pero su consolidación depende de la colegialidad, la confianza, la claridad de los roles y la atención deliberada al contexto regional.

Entre los vacíos detectados sobresalen la escasez de estudios longitudinales, la debilidad de la evidencia latinoamericana sobre los efectos del liderazgo en los resultados institucionales, la insuficiente atención a las universidades privadas y regionales y la ausencia de evaluaciones de los programas de formación del liderazgo intermedio. Las implicaciones para la práctica sugieren diseñar el liderazgo universitario de manera distribuida e integradora, fortalecer la formación de los líderes académicos intermedios y avanzar hacia marcos de gobernanza participativos y transparentes,

mientras que las implicaciones para la política recomiendan promover las condiciones institucionales de la confianza y de la colaboración y aprovechar las lecciones de la gestión de crisis. Solo mediante esa articulación entre la teoría de sistemas, la gobernanza y las prácticas cotidianas será posible que el liderazgo sistémico se consolide, de manera efectiva, como la configuración emergente que las instituciones universitarias requieren para responder a la complejidad de su tiempo.

BIBLIOGRAPHIC REFERENCES

- Alan, F., & Dilly, F. (2018). Stories of leading and being led: developing collaborative relationships in an English research-intensive university. CentAUR (University of Reading).
<https://centaur.reading.ac.uk/view/creators/90003825.html>>
- Cebrián, G. (2018). La percepción del desarrollo de competencias directivas en directores de centros educativos en formación. Biblos-e Archivo (Universidad Autónoma de Madrid), 130–135.
<http://hdl.handle.net/10486/682686>
- Doyle, T. K., & Brady, M. (2018). Reframing the university as an emergent organisation: implications for strategic management and leadership in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(4), 305–320. <https://doi.org/10.1080/1360080x.2018.1478608>
- Elo, J., & Uljens, M. (2022). Theorising pedagogical dimensions of higher education leadership—a non-affirmative approach. *Higher Education*, 85(6), 1281–1298.
<https://doi.org/10.1007/s10734-022-00890-0>
- Fossland, T., & Sandvoll, R. (2021). Drivers for educational change? Educational leaders' perceptions of academic developers as change agents. *The International Journal for Academic Development*, 28(3), 305–318. <https://doi.org/10.1080/1360144x.2021.1941034>
- Kri, F., Scott, S., & Scott, D. E. (2021). A Thematic Literature Review about Academic Leadership Development: Exploring and Comparing Latin American with Non-Latin American Leadership Literature. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(2).
<https://doi.org/10.30828/real/2021.2.2>
- Lizier, A. L., Brooks, F., & Bizo, L. A. (2022). Importance of clarity, hierarchy, and trust in implementing distributed leadership in higher education. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(4), 901–915. <https://doi.org/10.1177/17411432221105154>
- Longmuir, F. (2021). Leading in lockdown: Community, communication and compassion in response to the COVID-19 crisis. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(5), 1014–1030. <https://doi.org/10.1177/17411432211027634>
- Louise, de Q. da S., Tatiani, P. S., Bitencourt, S. L. C., Paulo, F., & Susana, J. H. (2020). O clima institucional na universidade: a importância da comunicação. VIII Congresso Iberoamericano de Investigación sobre Gobernanza Universitaria. In Universidad Santo Tomás eBooks. Universidad Santo Tomás. <https://doi.org/10.15332/dt.inv.2020.01586>
- Martínez, A. P., Hinojosa, J. J. A., & Fernández, R. (2018). Nueva gobernanza universitaria: enfoque omniabarcante para estudiar el gobierno en universidades latinoamericanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(1), 53–66. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i1.24456>
- McGrath, C., Roxå, T., & Laksov, K. B. (2019). Change in a culture of collegiality and consensus-seeking: a double-edged sword. *Higher Education Research & Development*, 38(5), 1001–1014. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1603203>
- Narváez, M. P. B., Escobar, J. V., & Buitrago, J. O. S. (2019). Tendencias de investigación en los posgrados de gestión educativa en América Latina. *Educación y Educadores*, 22(2), 215–233.
<https://doi.org/10.5294/edu.2019.22.2.3>

- Paraguay, U. N. de A., Brítez, M. Á. A., Chung, C. K. K., & Paraguay, U. del P. (2021). Gestión directiva y estilos de liderazgo en educación superior. Una revisión de la literatura. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 1(2), 65–73.
<https://doi.org/10.56216/radee022021dic.a06>
- Piróna, J. A. (2021). Concepción emergente del liderazgo sistémico en organizaciones de educación universitaria [Emerging concept of systemic leadership in higher education organizations]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 1(3), 9–17.
<https://doi.org/10.62574/rmpi.v1i3.36>
- Reyes-Guerra, D., Maslin-Ostrowski, P., Barakat, M., & Stefanovic, M. A. (2021). Confronting a Compound Crisis: The School Principal's Role During Initial Phase of the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Education*, 6. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.617875>
- Rodríguez, A. B. A., Flores-Castañeda, R. O., & Holguín-Alvarez, J. (2019). Liderazgo distribuido en estudiantes de posgrado que laboran en instituciones educativas de contextos vulnerables. *Apuntes Universitarios*, 9(3), 27–46. <https://doi.org/10.17162/au.v9i3.380>
- Silva, A. A., Contreras, F. G., & Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 3–17.
<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- Sánchez, R. M., Recalde-Esnoz, I., & Ferrández, D. (2022). Retos de los Equipos Directivos para la Gestión del Centro Educativo en Tiempos de Pandemia COVID-19. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 11(3), 1–26.
<https://doi.org/10.17583/rimcis.10793>

FUNDING:

Los autores declaran que este estudio no recibió ningún tipo de financiación externa por parte de agencias públicas, privadas, ni de organizaciones sin ánimo de lucro. Todas las actividades de investigación, análisis y desarrollo fueron realizadas con recursos propios.

CONFLICT OF INTEREST:

Los autores declaran que no presentan conflictos de intereses relacionados con este estudio y confirman que todos los procedimientos éticos establecidos por esta revista han sido rigurosamente respetados. Asimismo, garantizan que este trabajo es inédito y no ha sido publicado, ni parcial ni totalmente, en ninguna otra revista académica.

AUTHOR CONTRIBUTION

Nombres de autores e iniciales: Alex Stalin Nuñez Moscoso (ASNM)

1. Conceptualización: (ASNM)
2. Curación de datos: (ASNM)
3. Análisis formal: (ASNM)
4. Adquisición de fondos:
5. Investigación: (ASNM)
6. Metodología: (ASNM)
7. Administración del proyecto:
8. Recursos:
9. Software:
10. Supervisión: (ASNM)
11. Validación: (ASNM)

<https://doi.org/10.71068/gps00004>

12. Visualización: (ASNM)
13. Redacción – borrador original: (ASNM)
14. Redacción – revisión y edición: (ASNM)