



Universidad de Valladolid

Facultad de Derecho

**Programa de Estudios Conjunto en Grado
en Derecho y Grado en Administración y
Dirección de Empresas**

***El liderazgo en la universidad:
un análisis de caso con
herramientas de IA***

Presentado por:
Carlos Hernández Rodrigo

Tutelado por:
Teresa Natalia Martín Cruz

Valladolid, 9 de junio de 2025

RESUMEN

Este trabajo analiza el liderazgo universitario a través del caso de la Universidad de Valladolid, proponiendo un modelo de evaluación basado en cuatro dimensiones: docencia, transmisión del conocimiento, investigación y gestión. A partir de una revisión teórica sobre los estilos de liderazgo y su aplicación en instituciones públicas, se elabora una matriz de liderazgo universitario 360º que ha permitido valorar, de forma sistemática, la trayectoria de los cinco últimos rectores de la UVa. El estudio empírico combina el análisis documental y el uso de inteligencia artificial para determinar el tipo de liderazgo de cada uno de ellos en función de las dimensiones que configuran el liderazgo universitario. Los resultados permiten identificar buenas prácticas, áreas de mejora y criterios objetivos para orientar futuros procesos de elección rectoral. El trabajo aspira a ser una herramienta útil para fomentar una reflexión colectiva sobre el liderazgo académico y su impacto en el futuro de la universidad.

Palabras clave: liderazgo universitario, gestión académica, educación superior, Universidad de Valladolid, inteligencia artificial.

ABSTRACT

This study analyzes university leadership through the case of the University of Valladolid, proposing an evaluation model based on four dimensions: teaching, knowledge transfer, research, and service. Drawing on a theoretical review of leadership styles and their application in public institutions, the work develops a 360-degree university leadership matrix that has enabled a systematic assessment of the trajectories of the last five rectors of the University of Valladolid. The empirical study combines documentary analysis and the use of artificial intelligence to determine the type of leadership displayed by each rector according to the dimensions that shape academic leadership. The results identify good practices, areas for improvement, and objective criteria to guide future electoral processes. This research aims to serve as a useful tool for fostering collective reflection on academic leadership and its impact on the university's future.

Keywords: university leadership, academic management, higher education, University of Valladolid.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	7
1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	7
2. LIDERAZGO. REVISIÓN TEÓRICA.....	9
2.1. CONCEPTO DE LIDERAZGO.....	9
2.2. TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO	10
2.2.1. <i>Teorías de los Rasgos del Liderazgo.....</i>	10
2.2.2. <i>Teorías Conductuales del Liderazgo</i>	10
2.2.3. <i>Teorías de Contingencia del Liderazgo.....</i>	11
2.2.4. <i>Teoría del Camino hacia la Meta</i>	11
2.2.5. <i>Teoría del Liderazgo Carismático</i>	11
2.3. EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO	12
2.3.1. <i>Herramientas de autoevaluación</i>	12
2.3.2. <i>Comentarios de los miembros del equipo</i>	13
2.3.3. <i>Indicadores de rendimiento del equipo</i>	13
2.3.4. <i>Medidas de satisfacción y compromiso del equipo</i>	13
2.3.5. <i>Plan de desarrollo de liderazgo</i>	14
2.3.6. <i>Matriz de estilo de liderazgo</i>	14
3. EL LIDERAZGO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS	15
3.1. EL LIDERAZGO EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO	17
3.2. COMPETENCIAS INHERENTES A CADA MODELO DE LIDERAZGO	20
4. NUESTRA PROPUESTA: LA MATRIZ DE LIDERAZGO UNIVERSITARIO 360º	24
4.1. LA MATRIZ COMO HERRAMIENTA VISUAL.....	26
4.2. DIMENSIONES	27
4.2.1. <i>Docencia</i>	27
4.2.2. <i>Transmisión del conocimiento</i>	28
4.2.3. <i>Investigación</i>	30
4.2.4. <i>Gestión</i>	31
4.3. VIRTUDES DE LA MATRIZ	32
4.4. POSIBILIDADES DE MEJORA	32
5. METODOLOGÍA	35
5.1. MÉTODOS DE ANÁLISIS.....	35

5.1.1.	<i>Análisis cualitativo</i>	35
5.1.2.	<i>Análisis cuantitativo</i>	37
5.2.	VARIABLES E INDICADORES	39
5.2.1.	<i>Indicadores de la dimensión docente</i>	40
5.2.2.	<i>Indicadores de Transferencia del Conocimiento</i>	41
5.2.3.	<i>Indicadores de la dimensión investigadora</i>	44
5.2.4.	<i>Indicadores de la dimensión de gestión institucional</i>	45
6.	EL CASO DE LA UVA	49
6.1.	HISTORIA Y CONTEXTO DE LA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID	49
6.2.	SITUACIÓN ACTUAL	50
6.2.1.	<i>El gobierno actual de la Uva</i>	50
6.2.2.	<i>El rector</i>	52
6.3.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL	55
7.	RESULTADOS. ANÁLISIS CUALITATIVO: ESTUDIOS DE CASO	58
7.1.	RECTOR JESÚS MARÍA SANZ-SERNA	59
7.2.	RECTOR EVARISTO ABRIL	63
7.3.	RECTOR MARCOS SACRISTÁN	67
7.4.	RECTOR DANIEL MIGUEL SAN JOSÉ	70
7.5.	RECTOR ANTONIO LARGO CABRERIZO	74
7.6.	SÍNTESIS CUALITATIVA DEL LIDERAZGO RECTORAL: FORTALEZAS POR DIMENSIÓN	77
8.	CONCLUSIONES	80
8.1.	APROXIMACIÓN A LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS RECTORES ANALIZADOS	80
8.2.	CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS (APLICABILIDAD Y REPERCUSIÓN)	82
8.3.	COMPARATIVA DE LOS ÚLTIMOS 5 RECTORES DE LA UVA CON LOS ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO	85
8.4.	ANÁLISIS CUANTITATIVO CON IA	87
8.5.	LIMITACIONES DEL TRABAJO	89
8.6.	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN. COMENTARIOS DE MIKAEL LUNDGREN	90
8.6.1.	<i>Justificación del tema</i>	91
8.6.2.	<i>La misión de la universidad</i>	91
8.6.3.	<i>Crítica a la matriz</i>	93
8.6.4.	<i>Uso de Interligencia Artificial</i>	94
8.7.	AGRADECIMIENTOS	96
9.	BIBLIOGRAFÍA	97

10.	ANEXO I: BIBLIOGRAFÍA PARA EL ANÁLISIS CUALITATIVO	103
11.	ANEXO II: GPT	108
11.1.	CREACIÓN Y CONFIGURACIÓN DEL GPT	108
11.1.1.	<i>Instrucciones y diseño funcional</i>	108
11.1.2.	<i>Programación y arquitectura técnica</i>	108
11.1.3.	<i>Prompts empleados para su funcionamiento</i>	109
11.1.4.	<i>Aplicabilidad al trabajo</i>	109
11.2.	PROMPTS UTILIZADOS EN EL GPT	110
11.2.1.	<i>Prompt 1: Prompt general de invocación</i>	110
11.2.2.	<i>Prompt 2: Docencia</i>	110
11.2.3.	<i>Prompt 3: Investigación</i>	110
11.2.4.	<i>Prompt 4: Gestión</i>	111
11.2.5.	<i>Prompt 5: Transferencia de conocimiento</i>	111
11.2.6.	<i>Prompt 6: Conclusión y cuantificación</i>	111

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del tema

El liderazgo universitario ha cambiado profundamente en las últimas décadas debido a los retos que plantean los avances sociales, económicos y tecnológicos. Las universidades han dejado de ser meros espacios de transmisión de conocimiento para convertirse en actores clave de transformación social. Este nuevo panorama exige líderes capaces de gestionar instituciones cada vez más complejas, impulsando la innovación, la sostenibilidad y la cohesión dentro de sus comunidades académicas.

En el caso de la Universidad de Valladolid (UVa), una institución con una sólida trayectoria histórica, el papel del rector va más allá de la gestión administrativa. Debe guiar a la universidad hacia un futuro competitivo, promoviendo la excelencia académica, fortaleciendo la investigación y afrontando desafíos como la internacionalización y la adaptación tecnológica.

Este trabajo aborda el análisis del liderazgo rectoral en la UVa con el objetivo de identificar las características que configuran el liderazgo en el contexto universitario actual. Para ello, se parte de una revisión de la literatura especializada en liderazgo académico y gestión universitaria. A partir de dicha revisión se propone un modelo analítico articulado en torno a cuatro dimensiones: docencia, transmisión del conocimiento, investigación y gestión. La metodología adoptada combina el análisis documental de fuentes públicas y normativas con un enfoque cualitativo que permite observar cómo se manifiestan dichas dimensiones en el ejercicio del liderazgo rectoral en la práctica.

1.2. Objetivos del trabajo

La UVa necesita un liderazgo capaz de responder a los desafíos del presente y proyectarla hacia el futuro. A partir de la revisión de la literatura y a través de un análisis de los liderazgos ejercidos por los últimos cinco rectores de la UVa y de las necesidades actuales de la institución, buscamos definir el perfil ideal de quien pueda liderar la universidad en los años venideros.

Los objetivos concretos de este estudio son:

1. Identificar las características clave del liderazgo universitario que necesita la UVa.

Encontrar las habilidades y experiencia que debe poseer el rector para llevar a la universidad al nivel de excelencia que exige el siglo XXI.

2. Proponer un método innovador para seleccionar al líder más capacitado. A partir de criterios medibles, construiremos un modelo que permita evaluar el liderazgo.

Para alcanzar estos objetivos, contextualizaremos el liderazgo, tras una revisión de la literatura, en la UVa a través del análisis del liderazgo ejercido por los últimos cinco rectores, cuyas trayectorias servirán como referencia para determinar qué tipo de líder puede, en verdad, guiar a la universidad hacia un futuro de excelencia. Este enfoque permitirá construir una visión sólida y argumentada sobre el liderazgo que la UVa necesita en este momento.

Este trabajo aspira a ser una guía que inspire a la comunidad universitaria a reflexionar sobre el liderazgo y que pueda ayudar a cada miembro de la comunidad universitaria a elegir a la persona que mejor pueda representar, unir y transformar nuestra universidad. Un ejercicio que no solo analiza el pasado, sino que, con una visión estratégica, construye el futuro.

2. LIDERAZGO. REVISIÓN TEÓRICA

2.1. Concepto de liderazgo

"El liderazgo debe ser entendido como un proceso reflexivo, donde los líderes no son controladores absolutos, sino facilitadores de procesos organizativos que dependen de la interacción con los seguidores y del entorno en el que operan." (Alvesson, Blom & Sveningsson, 2017)

"El liderazgo puede entenderse como el proceso de gestionar el significado, donde los líderes influyen en la forma en que los seguidores interpretan la realidad, proporcionando así una base para la acción organizada." (Smircich & Morgan, 1982: 258).

El liderazgo es un fenómeno social complejo que escapa a definiciones universales. Su ejercicio depende no solo del contexto organizativo, sino de la relación dinámica entre líderes y seguidores. Lejos de ser un conjunto fijo de atributos personales, el liderazgo debe entenderse como un proceso relacional y socialmente construido, en el que los seguidores desempeñan un papel activo en su validación y legitimación.

Desde la perspectiva de Smircich y Morgan (1982), el liderazgo se concibe como una forma de "gestión del significado": el líder influye en cómo los seguidores interpretan la realidad organizativa, ofreciendo marcos de referencia que posibilitan la acción colectiva. Esta capacidad de dotar de sentido compartido es especialmente relevante en contextos de incertidumbre, donde la claridad interpretativa se convierte en una herramienta de dirección estratégica.

En esta misma línea, Alvesson y Sveningsson (2003) argumentan que muchas de las prácticas consideradas propias del liderazgo —como escuchar, dialogar o establecer vínculos— son, en esencia, interacciones ordinarias que adquieren un significado extraordinario cuando son ejecutadas por personas en posiciones de autoridad. Este fenómeno, que los autores denominan “extra-ordinarización de lo mundano”, permite comprender el liderazgo no como una cualidad excepcional, sino como una construcción contextual que otorga sentido especial a prácticas cotidianas cuando las realiza una figura con autoridad.

Así entendido, el liderazgo implica una cesión parcial de autonomía por parte de los seguidores, quienes delegan en el líder parte de su capacidad para construir sentido.

Esta transferencia simbólica de poder genera una relación dialéctica: mientras el líder orienta, los seguidores pueden aceptar, reinterpretar o resistir dicha orientación. En consecuencia, el liderazgo se manifiesta como un proceso dinámico y contingente, cuya efectividad reside en la habilidad del líder para generar interpretaciones compartidas y movilizar a la organización.

2.2. Teorías sobre liderazgo

«Incluso la persona más pequeña puede cambiar el curso del futuro». (J.R.R. Tolkien,
La Comunidad del Anillo)

El estudio del liderazgo se ha realizado a partir de diversas teorías que buscan explicar cómo y por qué algunas personas son más efectivas como líderes. Cada enfoque pone énfasis en aspectos diferentes, desde los rasgos personales hasta los comportamientos o el contexto en el que se ejerce el liderazgo. Desde mediados del siglo XX, se han sucedido distintas teorías que presentan los principales tipos de liderazgo, que se presentan a continuación.

2.2.1. Teorías de los Rasgos del Liderazgo

Las teorías de los rasgos fueron las primeras en intentar identificar las cualidades innatas que distinguen a los líderes de los no líderes. Se sugiere que ciertos rasgos de personalidad, como la extroversión, la escrupulosidad y la apertura a nuevas experiencias, están positivamente correlacionados con el surgimiento del liderazgo. Sin embargo, estudios posteriores han mostrado que estos rasgos predicen más la tendencia de un individuo a ser percibido como líder que su efectividad real (Stogdill, 1948). En este sentido, tener las características adecuadas no garantiza un liderazgo eficaz, ya que otros factores, como el contexto y los seguidores, juegan un papel crucial en el éxito del líder.

2.2.2. Teorías Conductuales del Liderazgo

Las teorías conductuales se enfocan en lo que los líderes hacen, en lugar de quiénes son. Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y la Universidad de Michigan identificaron dos dimensiones clave del liderazgo: la estructura de iniciación, que se refiere a la capacidad del líder para definir tareas y roles claros, y la consideración, relacionada con el apoyo emocional y la construcción de confianza entre los seguidores

(Fleishman, 1953). Este enfoque subraya que un líder eficaz debe ser capaz de equilibrar las tareas y las relaciones interpersonales. Además, se reconoce que las preferencias culturales influyen en qué comportamientos son valorados y en la efectividad del liderazgo.

2.2.3. Teorías de Contingencia del Liderazgo

Las teorías de contingencia sugieren que el liderazgo depende del contexto. El modelo de contingencia de Fiedler (1967) establece que el desempeño del grupo está relacionado con la coincidencia entre el estilo de liderazgo del individuo y el grado de control que la situación le permite. Factores como las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder del puesto determinan qué estilo de liderazgo es más adecuado. Por otro lado, la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1988) propone que los líderes deben adaptar su estilo según el nivel de competencia y motivación de sus seguidores, lo que resalta la importancia de la flexibilidad del líder.

2.2.4. Teoría del Camino hacia la Meta

La teoría del camino hacia la meta, desarrollada por Robert House, plantea que el papel del líder es facilitar el logro de las metas de los seguidores, proporcionando dirección y apoyo según la situación. Según esta teoría, los líderes deben aclarar el camino hacia los objetivos y eliminar obstáculos que puedan interferir con el éxito de sus seguidores. Esta teoría es útil en contextos donde las tareas son ambiguas o desafiantes, ya que el líder puede proporcionar estructura y motivación.

2.2.5. Teoría del Liderazgo Carismático

El liderazgo carismático, propuesto por Max Weber y ampliado por Robert House (1977), sugiere que los líderes carismáticos poseen cualidades extraordinarias que les permiten inspirar y movilizar a los seguidores. Estos líderes crean una visión atractiva del futuro y demuestran comportamientos excepcionales que fomentan la lealtad y el compromiso entre los seguidores. Sin embargo, esta teoría también advierte sobre los riesgos del liderazgo carismático, ya que los líderes pueden abusar de su influencia para fines personales, lo que podría llevar a comportamientos destructivos, como sucedió en casos históricos de líderes carismáticos negativos.

2.3. Evaluación del liderazgo

"If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader." —John Quincy Adams

Evaluar el liderazgo es una tarea compleja debido a la naturaleza subjetiva, contextual y multidisciplinar del propio concepto. A diferencia de otros ámbitos donde los resultados pueden medirse de forma objetiva, en el caso del liderazgo intervienen elementos tangibles, como el cumplimiento de metas, y también factores intangibles, como la capacidad de generar confianza, motivar a los equipos o influir de manera positiva en la cultura organizacional. Esta combinación de dimensiones dificulta la definición de criterios de evaluación que sean válidos de forma generalizada.

Según E. Ruiz (2024), “evaluar el liderazgo es fundamental para identificar las habilidades y competencias de los líderes y directivos”. Esta evaluación permite no solo conocer su rendimiento en áreas clave como la comunicación, la gestión de equipos o la toma de decisiones, sino también detectar fortalezas y debilidades con el fin de diseñar estrategias de desarrollo profesional. Además, constituye una herramienta útil para la planificación de la sucesión en cargos de responsabilidad y para la mejora del clima laboral, ya que facilita la detección de estilos de liderazgo que pueden resultar perjudiciales para la motivación o la cohesión interna.

No obstante, evaluar el liderazgo no es una tarea sencilla. Entre los problemas más frecuentes se encuentran los sesgos de los evaluadores, la dificultad para medir con precisión competencias relacionadas con las denominadas *soft skills*, y la influencia de variables externas que pueden condicionar la percepción del desempeño. Por ello, métodos como la evaluación 360 grados, las encuestas de satisfacción o el análisis del desempeño han adquirido relevancia, ya que buscan aportar una visión más equilibrada y objetiva. Aun así, su aplicación debe hacerse con rigor metodológico, ya que de lo contrario pueden perder su utilidad o generar interpretaciones erróneas (Espinoza Prieto, Plascencia Díaz y González López, 2023).

2.3.1. Herramientas de autoevaluación

Para evaluar el estilo de liderazgo en un equipo de proyecto podríamos utilizar herramientas de autoevaluación que permitan identificar fortalezas, áreas de mejora,

preferencias y tendencias del líder. Algunos ejemplos de estas herramientas son el Inventario de Prácticas de Liderazgo (LPI) y el Indicador de Tipo Myers-Briggs (MBTI), que ofrecen perspectivas únicas sobre los estilos de liderazgo. Según Cerón Miranda (2022), factores como la dinámica del equipo, el desarrollo individual y el impacto en las partes interesadas también son esenciales para medir el éxito del liderazgo. Esto subraya la importancia de evaluar tanto las relaciones como la comunicación y las cualidades éticas del líder.

2.3.2. Comentarios de los miembros del equipo

Otra forma de medir el estilo de liderazgo es mediante la recopilación de comentarios de los miembros del equipo. Métodos como encuestas, entrevistas, grupos focales y herramientas de retroalimentación de 360 grados permiten conocer cómo se perciben aspectos como la comunicación y la efectividad del líder. Las herramientas de retroalimentación de 360 grados, como el Perfil del Círculo de Liderazgo (LCP) y el Inventario de Competencias Emocionales y Sociales (ETC), aportan una perspectiva integral al recopilar opiniones anónimas de compañeros, subordinados y partes interesadas (Center for Creative Leadership, 2021).

2.3.3. Indicadores de rendimiento del equipo

El seguimiento de indicadores clave de rendimiento (KPI) proporciona una manera objetiva de evaluar cómo el estilo de liderazgo afecta los resultados del equipo. Herramientas como el Balanced Scorecard (BSC) permiten analizar el rendimiento desde perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional (Kaplan & Norton, 1996). Además, métricas como la productividad, la calidad y la innovación reflejan los resultados tangibles del liderazgo.

2.3.4. Medidas de satisfacción y compromiso del equipo

Una cuarta forma de medir el liderazgo es a través de la satisfacción y el compromiso del equipo, y comprender las emociones y actitudes hacia el liderazgo y el proyecto. Encuestas como la de Satisfacción del Equipo pueden medir estas variables, reflejando cómo las acciones del líder impactan en la motivación del grupo (Panicker, 2021). Escuchar activamente a los miembros del equipo y abordar sus preocupaciones fortalece la confianza y la cohesión del grupo.

2.3.5. Plan de desarrollo de liderazgo

Diseñar e implementar un plan de desarrollo de liderazgo basado en autoevaluaciones, retroalimentación y resultados de indicadores es una buena estrategia para mejorar continuamente. Un plan que incluya objetivos SMART y acciones específicas puede guiar al líder en su crecimiento profesional (Doran, 1981). Herramientas como el Plan de Desarrollo Individual (IDP) ayudan a estructurar y evaluar este progreso.

2.3.6. Matriz de estilo de liderazgo

Las matrices de estilo de liderazgo, como la cuadrícula gerencial de Blake y Mouton o el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, permiten comparar y analizar cómo diferentes estilos impactan en el rendimiento del equipo. Estas matrices ofrecen un marco visual para identificar puntos fuertes y áreas de mejora en el enfoque del líder (Blake & Mouton, 1964). Por ejemplo, la cuadrícula gerencial evalúa el equilibrio entre la preocupación por las personas y la producción, proporcionando un análisis claro del estilo de liderazgo predominante.

3. EL LIDERAZGO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

"Serve others: The heart of the leader is manifested through service to others." — Artika R. Tyner, The Lawyer as Leader:

El liderazgo en las instituciones públicas, especialmente en el caso español, se enfrenta a importantes desafíos. Estos derivan, en gran medida, de su estrecha relación con los intereses colectivos, la rigidez de sus estructuras organizativas y la notable influencia de lo político en sus procesos directivos. Tal como recoge el informe Liderazgo y función pública del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP, 2024), hoy más que nunca se necesita una dirección pública que esté en manos de líderes con competencias sólidas, independencia funcional y una visión estratégica capaz de guiar a las administraciones en un entorno que cambia con rapidez tanto en lo social como en lo tecnológico. El propio informe subraya la importancia de dos estilos de liderazgo muy distintos pero igualmente necesarios: el transformacional y el transaccional. No es una coincidencia, ya que ambos modelos cubren dimensiones distintas del funcionamiento organizativo y, bien combinados, pueden ofrecer respuestas eficaces a los retos del presente.

El liderazgo transformacional se define por su capacidad para inspirar, motivar y provocar cambios reales en las organizaciones. En el contexto de las instituciones públicas, donde a menudo cuesta impulsar la innovación, este enfoque resulta especialmente relevante. Los líderes transformacionales promueven una visión compartida, motivan a sus equipos para que vayan más allá de lo que esperan de sí mismos y se preocupan por el desarrollo individual de cada persona (Bass & Riggio, 2006). Lo que los caracteriza es su influencia idealizada, la forma en que inspiran, cómo estimulan el pensamiento crítico y su cercanía con el equipo. En un entorno donde la confianza en lo público no siempre está garantizada, este estilo de liderazgo es fundamental para reforzar valores como la transparencia, la colaboración y la orientación hacia el bien común por encima de los intereses partidistas.

Ahora bien, en muchas áreas de la administración, especialmente en aquellas más técnicas o normativas, el liderazgo transaccional sigue teniendo un papel importante. Este modelo se basa en una lógica de intercambios: recompensas por

resultados concretos. Es útil, sobre todo, para garantizar que se cumplan ciertos objetivos de forma eficiente. El problema viene cuando se depende demasiado de este enfoque, porque eso puede limitar la capacidad de las administraciones para adaptarse, innovar o anticiparse a nuevos retos. Y lo cierto es que estos desafíos —como la digitalización o el envejecimiento de la población— exigen algo más que gestión rutinaria; requieren líderes con visión, con creatividad y con la flexibilidad suficiente como para transformar la manera en que se presta el servicio público.

Aunque el informe del INAP no lo menciona, hay un tipo de liderazgo que merece atención, sobre todo en momentos de desgaste institucional: el liderazgo carismático. Este enfoque se apoya menos en la estructura formal del cargo y más en la capacidad del líder para inspirar confianza, generar vínculos y proyectar una visión con la que las personas puedan sentirse identificadas. Un líder carismático no necesariamente dirige desde el poder, sino desde la influencia personal: en su forma de comunicar, de escuchar, de estar presente, reside buena parte de su legitimidad. En contextos de crisis, o cuando la confianza ciudadana en lo público parece haberse debilitado, este tipo de liderazgo puede marcar la diferencia.

García-García (2020), en un estudio desarrollado en el ámbito educativo, analiza cómo este estilo de liderazgo incide de forma directa en el bienestar de los equipos, generando entornos laborales más cohesionados y participativos. Lo interesante del estudio no es solo que evidencie esa conexión entre liderazgo carismático y satisfacción laboral, sino que subraya algo más profundo: la percepción de autenticidad en quien lidera —el hecho de que su discurso esté alineado con sus acciones— actúa como un catalizador del compromiso. En palabras de la autora, cuando el liderazgo se basa en “el ejemplo, la cercanía y la confianza”, se refuerza no solo la motivación interna, sino también el sentido de pertenencia y el reconocimiento mutuo dentro de la organización.

Estas conclusiones, aunque formuladas desde el contexto escolar, se pueden trasladar al ámbito institucional más amplio, donde el reto no es únicamente gobernar, sino generar adhesión.

Precisamente por todo esto, ningún estilo de liderazgo, por sí solo, es suficiente. El informe del INAP (2024) insiste en la necesidad de combinar distintos enfoques,

construyendo un modelo híbrido que recoja lo mejor de cada uno. El liderazgo transaccional puede aportar orden y estabilidad; el transformacional, una mirada estratégica y motivadora; y el carismático, la conexión emocional y la capacidad de inspirar. Esta mezcla es especialmente útil para abordar problemas estructurales que afectan a muchas administraciones, como la politización de los nombramientos, la discontinuidad en la gestión de proyectos o la percepción ciudadana de que lo público no funciona como debería.

3.1. El liderazgo en el ámbito universitario

«*Administrar es hacer las cosas bien, liderar es hacer las cosas correctas*». (Peter Drucker y Warren Bennis)

En las dos últimas décadas, el liderazgo en educación superior se ha consolidado como un campo de estudio propio dentro de las ciencias sociales aplicadas. La literatura indexada en bases como Web of Science, Scopus y SciELO refleja una creciente producción académica sobre cómo se ejerce el liderazgo en universidades públicas, qué estilos predominan según el contexto institucional y qué competencias resultan clave para un desempeño eficaz.

Diversos estudios empíricos han analizado el impacto de estilos como el transformacional, el transaccional y, más recientemente, el ágil, en el rendimiento organizativo de las universidades. En contextos estructurados, como es el ámbito universitario, se ha observado que el liderazgo transaccional contribuye a mantener la estabilidad operativa, mediante mecanismos de control y recompensas alineadas con objetivos institucionales (Webb, 2009; Alonderiene & Majauskaite, 2016). No obstante, investigaciones recientes advierten de sus limitaciones cuando se aplica de forma aislada, asociándolo con estructuras rígidas y escasa capacidad de adaptación (Benjamin, 2016; Algahtany & Bardai, 2019).

En contraste, el liderazgo transformacional ha sido vinculado con comportamientos docentes innovadores, mayor cohesión organizativa y mejoras en la calidad educativa. Estudios aplicados en universidades latinoamericanas, europeas y asiáticas (Ghadi et al., 2013; Baba et al., 2021) destacan su relevancia en procesos de

reforma curricular, impulso a la investigación y consolidación de comunidades académicas con visión compartida.

Más recientemente, ha ganado atención el enfoque del liderazgo ágil, especialmente en instituciones sometidas a cambios normativos, presión por la innovación o escenarios de incertidumbre. Investigaciones como la de Samodien, Du Plessis y Van Vuuren (2024) en una universidad sudafricana muestran que la combinación de liderazgo ágil con dimensiones transformacionales favorece la capacidad de respuesta organizativa y la resiliencia institucional. Este enfoque, inicialmente asociado al ámbito tecnológico, se ha ido trasladando progresivamente a la gobernanza universitaria, donde se valora su énfasis en la adaptación rápida, la gestión participativa y la visión sistémica (Horney & O'Shea, 2015; Hanenberg, 2011).

Más allá de las etiquetas estilísticas, la literatura especializada converge en un punto: liderar una universidad requiere integrar capacidad de gestión, legitimidad académica y competencias relacionales. Tal como afirma Spendlove (2007), el liderazgo eficaz en educación superior no se limita a la coordinación de recursos o la implementación de normativas, sino que implica movilizar sentidos compartidos, representar valores institucionales y fomentar entornos de trabajo donde la innovación y la cooperación sean posibles.

El liderazgo académico, en particular, pone el foco en la autoridad que se ejerce desde dentro de las propias comunidades académicas. No necesariamente requiere ocupar un cargo formal, sino contar con el respeto y la legitimidad de los pares. Esto se refleja en la capacidad de influir en la orientación de los programas, en la calidad del trabajo docente y en el desarrollo de una cultura académica sólida. Spendlove (2007) ya apuntaba que muchos líderes universitarios optan por mantener cierta implicación en la docencia o la investigación para no romper ese vínculo con su entorno. Esta legitimidad, más que administrativa, es simbólica y se construye a partir del prestigio académico, el compromiso con la excelencia y la experiencia acumulada. Ruben, Mahon y Shapiro (2022) insisten en que los líderes académicos deben ser reconocidos por su experiencia en el aula y en la investigación para que su liderazgo sea aceptado. En esa misma línea, Mizrahi-Shtelman y Drori (2023) subrayan que mantener un contacto

estrecho con la práctica académica es necesario para evitar que el liderazgo se perciba como una función alejada de la realidad universitaria.

Por tanto, la credibilidad del liderazgo en este contexto no se impone desde la jerarquía, sino que se construye a partir de la trayectoria, el ejemplo y la experiencia compartida. Haber transitado previamente los espacios que se pretende liderar no es un requisito legal, pero sí una condición profundamente valorada por la comunidad académica.

A todo esto se suma una dimensión menos visible pero no menos importante: el liderazgo relacional. Este enfoque sitúa las relaciones humanas en el centro de la acción directiva. Spendlove (2007) ya advertía que en contextos marcados por la complejidad, la descentralización y la diversidad de intereses, los líderes más eficaces eran aquellos capaces de generar confianza, escuchar activamente y crear consensos. Mahdinezhad et al. (2018) destacan que comportamientos como la comunicación clara, la toma de decisiones participativa y la creación de entornos positivos son fundamentales para establecer relaciones de confianza dentro de la institución. Giles (2016), por su parte, ha desarrollado ampliamente este concepto, señalando que el liderazgo relacional va más allá de las habilidades sociales: implica generar espacios donde el diálogo y el respeto mutuo sean parte estructural de la cultura institucional. En la misma línea, Yi-Hwa Liou (2022) considera que el liderazgo relacional sirve para articular redes internas, facilitar la colaboración entre departamentos y fortalecer la cohesión organizativa.

Por último, el liderazgo estratégico aporta la perspectiva necesaria para conectar las acciones cotidianas con una visión de largo plazo. En el estudio de Spendlove (2007), todos los participantes coincidían en describir su rol como eminentemente estratégico, subrayando la importancia de anticiparse a los cambios y de planificar con visión. Esta perspectiva se complementa con las aportaciones de Alavi y Weiss-Randall (2017), quienes destacan que el liderazgo estratégico en el ámbito universitario implica no solo adaptarse a los entornos cambiantes, sino también alinear a la institución con sus valores y su misión a través de decisiones coherentes. Norris (2017) añade que liderar estratégicamente supone lidiar con tensiones y paradojas, como la necesidad de innovar sin romper con la tradición, o de generar impacto social sin perder el foco académico. Y

Urban (2021), al analizar la figura de James B. Conant, destaca cómo el liderazgo universitario más sólido es aquel que logra unir visión intelectual y responsabilidad institucional.

En resumen, los estudios coinciden en que el liderazgo universitario efectivo no puede reducirse a un solo enfoque. Lo que realmente marca la diferencia es la habilidad para integrar de forma coherente y constante una visión estratégica, el reconocimiento académico y la empatía en las relaciones. Esta mezcla de liderazgo estratégico, académico y relacional es lo que permite dirigir con éxito, construir confianza, motivar a la comunidad universitaria y proyectar a la institución como un agente relevante en el ámbito social y educativo.

3.2. Competencias inherentes a cada modelo de liderazgo

Tras revisar los principales enfoques sobre el liderazgo, es posible identificar un conjunto de competencias recurrentes en los distintos perfiles de líderes. Estas competencias no son universales ni fijas, sino que se articulan de forma distinta según el modelo desde el que se ejerza el liderazgo. Cada enfoque teórico prioriza ciertas habilidades que considera necesarias para influir con eficacia sobre otras personas y guiar procesos organizativos complejos.

El liderazgo transformacional, por ejemplo, se apoya en la capacidad de inspirar, generar visión compartida y promover el desarrollo personal. A ello se suman la influencia idealizada y el pensamiento crítico, competencias que permiten movilizar a los grupos desde una base ética y motivacional (Bass, 1985; Avolio, 1999).

El liderazgo transaccional, en cambio, se orienta al cumplimiento de objetivos mediante estructuras claras de control y recompensa. Las competencias centrales son la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la gestión mediante incentivos condicionales, que permiten asegurar resultados dentro de un entorno previsible (Weber, 1947; Bycio et al., 1995).

El liderazgo carismático se sostiene sobre la capacidad de ejercer influencia personal a través de la autenticidad, la conexión emocional y una legitimidad informal. Estas competencias generan adhesión en contextos donde la autoridad se basa más en la personalidad del líder que en su rol formal (Haslam et al., 2007; Murray, 2012).

El liderazgo ágil, cada vez más citado en entornos de cambio acelerado, valora la flexibilidad, la rapidez en la toma de decisiones y la capacidad de respuesta ante la incertidumbre. A estas se suma el liderazgo compartido, que permite distribuir responsabilidades dentro de equipos autogestionados (Joiner & Josephs, 2006; Morrison, 2010).

En el liderazgo situacional, la competencia fundamental es la capacidad de diagnóstico contextual, es decir, interpretar correctamente el nivel de madurez del grupo y ajustar el estilo de dirección en consecuencia. La adaptabilidad y el ajuste del estilo son claves para lograr efectividad en función del entorno (Hersey & Blanchard, 1969).

Los modelos centrados en los rasgos personales sugieren que ciertos atributos —como la extroversión, la estabilidad emocional o la apertura a nuevas experiencias— predisponen positivamente al ejercicio del liderazgo, aunque no sean competencias desarollables en sentido estricto (Stogdill, 1948; Allport, 1961).

El enfoque conductual, ampliamente utilizado en investigaciones empíricas, distingue entre competencias orientadas a las tareas (estructura organizativa, planificación) y aquellas vinculadas a las relaciones humanas (apoyo emocional, comunicación eficaz). El equilibrio entre ambas es considerado determinante para la eficacia (Blake & Mouton, 1964).

En el caso del liderazgo relacional, la base está en competencias como la empatía, la escucha activa, la construcción de confianza y la capacidad para generar cohesión en equipos diversos. Estas habilidades permiten generar entornos seguros donde la colaboración y el respeto mutuo son posibles (Clarke, 2013; Wright, 2000).

El liderazgo académico —a menudo asociado a contextos profesionales basados en el conocimiento— requiere prestigio investigador, credibilidad docente y una legitimidad simbólica derivada de la trayectoria profesional. También implica un conocimiento profundo del entorno en el que se actúa (Bess & Bolman, 2008).

Por último, el liderazgo estratégico se articula a través de competencias como la visión a largo plazo, la anticipación del cambio, el pensamiento sistémico y la alineación de las decisiones con la misión institucional. Estas habilidades permiten conectar las

acciones presentes con objetivos de futuro coherentes (Hitt et al., 2007; Hughes et al., 2014).

Comparar estos estilos permite entender mejor qué competencias pueden resultar más útiles según el contexto: no es lo mismo liderar en una etapa de estabilidad que hacerlo en medio de una transformación, ni afrontar retos operativos que impulsar un cambio estructural. En la siguiente tabla (Tabla 1) se sintetizan los modelos de liderazgo más relevantes identificados en la literatura, junto con sus principales autores, las competencias asociadas y los tipos de instituciones en los que suelen aplicarse con mayor eficacia. Además, en la Tabla 2, se presenta un desglose de cada autor con su obra más destacada.

Tabla 1. Cuadro resumen tipos de liderazgo

Tipo de liderazgo	Autores principales	Características / Competencias	Tipo de institución
Transformacional	James MacGregor Burns (1978), Bernard M. Bass (1985), Bruce J. Avolio, Hamse Warfa	Inspiración, visión compartida, desarrollo personal, pensamiento crítico, influencia idealizada	Universidades en procesos de cambio o innovación; grandes empresas tecnológicas; administraciones públicas en procesos de reforma
Transaccional	Max Weber (1947), Bernard M. Bass (1985), Peter Bycio, Rick D. Hackett, Joyce S. Allen	Eficiencia, control, recompensas condicionadas, cumplimiento de objetivos	Instituciones estables o burocratizadas; grandes corporaciones; fuerzas armadas; administraciones públicas tradicionales
Carismático	Max Weber (1947), Kevin Murray, John C. Maxwell, Alex Haslam, Michael Platow	Influencia personal, autenticidad, conexión emocional, legitimidad informal	Universidades con desgaste institucional o en crisis; empresas en procesos de transformación cultural; organizaciones políticas
Ágil	Bill Joiner y Stephen Josephs, Brené Brown, Edward Morrison	Flexibilidad, rapidez en la toma de decisiones, liderazgo compartido, respuesta a la incertidumbre	Universidades en contextos dinámicos o tecnológicos; startups; pymes innovadoras; empresas en entornos VUCA
Situacional	Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969)	Adaptabilidad al equipo, diagnóstico del contexto, ajuste de estilo	Instituciones con diversidad de perfiles y necesidades; organizaciones educativas; equipos de trabajo heterogéneos
De los rasgos	Ralph Stogdill (1948), Gordon Allport, Andrew M. Johnson	Extroversión, estabilidad emocional, apertura, predisposición natural al liderazgo	Aplica como base transversal en cualquier institución; útil para identificar potenciales líderes en etapas tempranas
Conductual	Robert R. Blake y Jane S. Mouton (1964), Kurt Lewin, Thomas Egner	Enfoque en tareas y relaciones, estructura organizativa, apoyo emocional	Universidades con necesidad de equilibrio operativo; empresas manufactureras; organizaciones con estructuras jerárquicas
Relacional	Walter C. Wright, Nick Clarke, Greg R. Weisenstein	Empatía, escucha activa, construcción de confianza, capacidad para generar cohesión	Entornos universitarios descentralizados y complejos; organizaciones sin fines de lucro; comunidades académicas colaborativas
Académico	James L. Bess, Lee G. Bolman, Deryl R. Leaming	Prestigio investigador, credibilidad docente, legitimidad simbólica, conocimiento profundo del entorno académico	Universidades orientadas a la excelencia científica; instituciones de educación superior; centros de investigación
Estratégico	Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, Richard L. Hughes, Katherine Colarelli Beatty	Visión a largo plazo, alineación con misión institucional, anticipación del cambio, pensamiento sistémico	Instituciones en transformación o con misión global; grandes empresas multinacionales; administraciones públicas en procesos de planificación estratégica

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Obras y autores destacados de cada tipo de liderazgo

Autor	Obra(s) destacada(s)	Tipo de liderazgo	Resumen obra
James MacGregor Burns	Leadership (1978)	Transformacional	Burns introduce el liderazgo transformacional como aquel que eleva la motivación y la moral de los seguidores, enfocándose en la transformación de valores compartidos.
Bernard M. Bass	Leadership and Performance Beyond Expectations (1985); Transformational Leadership (2006)	Transformacional	Bass expande la teoría de Burns, proponiendo que los líderes transformacionales generan compromiso y rendimiento más allá de las expectativas mediante carisma, inspiración y atención individualizada.
Bruce J. Avolio	Full Range Leadership Development (1999); Transformational and Charismatic Leadership (2002)	Transformacional	Avolio complementa a Bass con el modelo de liderazgo de rango completo, que explica cómo los líderes pueden moverse entre estilos y fomentar el desarrollo continuo del equipo.
Hamse Warfa	The Transformational Leader (2023)	Transformacional	Warfa traduce el liderazgo transformacional a un enfoque práctico y contemporáneo, con énfasis en la transformación social y el cambio sistémico.
Max Weber	The Theory of Social and Economic Organization (1947)	Transaccional	Weber conceptualiza el liderazgo transaccional en términos de autoridad burocrática, donde las relaciones se basan en contratos y normas claras.
Peter Bycio, Rick D. Hackett, Joyce S. Allen	Further Assessments of Transactional and Transformational Leadership (1995)	Transaccional	Bycio y colegas validan empíricamente la existencia de dimensiones transaccionales en la práctica, como el refuerzo positivo condicionado y la gestión por excepción.
Kevin Murray	Charismatic Leadership (2013); The Language of Leaders (2012)	Carismático	Murray aborda el liderazgo carismático desde la comunicación, defendiendo que los líderes inspiran mediante un lenguaje poderoso, emocional y visionario.
John C. Maxwell	The 21 Irrefutable Laws of Leadership (1998); Developing the Leader Within You (1993)	Carismático	Maxwell describe principios universales del liderazgo eficaz basados en influencia personal, integridad y visión clara, encajando con el liderazgo carismático.
Alex Haslam, Michael Platow	The New Psychology of Leadership (2007)	Carismático	Haslam y Platow defienden que el liderazgo eficaz surge cuando el líder encarna la identidad del grupo, fortaleciendo la conexión emocional y la legitimidad.
Bill Joiner, Stephen Josephs	Leadership Agility (2006)	Ágil	Joiner y Josephs presentan un modelo de liderazgo ágil enfocado en la capacidad del líder para adaptarse a contextos cambiantes y fomentar la innovación.
Brené Brown	Dare to Lead (2018)	Ágil	Brown promueve un liderazgo ágil basado en la vulnerabilidad, la confianza y el coraje, esenciales para entornos colaborativos e inciertos.
Edward Morrison	Strategic Doing (2019)	Ágil	Morrison propone un marco ágil y participativo para la toma de decisiones estratégicas en red, adaptado a la complejidad organizacional.
Paul Hersey, Kenneth Blanchard	Management of Organizational Behavior (1969)	Situacional	Hersey y Blanchard explican que no hay un estilo único efectivo, sino que los líderes deben adaptarse a la madurez y competencia de sus seguidores.
Ralph Stogdill, Gordon Allport, Andrew M. Johnson	Handbook of Leadership (1974); Personality: A Psychological Interpretation (1937)	De los rasgos	Stogdill y Allport defienden que ciertos rasgos personales predisponen al liderazgo, como la extraversion, la responsabilidad y la estabilidad emocional.
Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Kurt Lewin, Thomas Egner	The Managerial Grid (1964); Leadership Styles (Lewin)	Conductual	Blake y Mouton desarrollan un enfoque conductual que combina orientación a la tarea y a las personas como factores clave del liderazgo eficaz.
Walter C. Wright, Nick Clarke, Greg R. Weisenstein	Relational Leadership (2000); Relational Leadership Theory (2013)	Relacional	Wright y Clarke conceptualizan el liderazgo relacional como una forma de influencia basada en la confianza, la empatía y la conexión auténtica.
James L. Bess, Lee G. Bolman, Deryl R. Leaming	Understanding College and University Organization (2008); Reframing Organizations (2017)	Académico	Bess y Bolman aplican teorías organizacionales al liderazgo académico, subrayando el papel del prestigio, la legitimidad y la estructura simbólica.
Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, Richard L. Hughes, Katherine Colarelli Beatty	Strategic Management (2020); Becoming a Strategic Leader (2013)	Estratégico	Hitt y colaboradores integran estrategia y liderazgo, destacando la importancia de la visión sistémica, el pensamiento a largo plazo y la alineación institucional.

Fuente: Elaboración propia

4. NUESTRA PROPUESTA: LA MATRIZ DE LIDERAZGO UNIVERSITARIO 360º

Como se ha comentado a lo largo de los epígrafes anteriores, el trabajo del profesorado universitario no se limita sólo a enseñar, o a investigar y publicar, o a asumir cargos de gestión. Las funciones que se espera que los profesores puedan liderar en distintos ámbitos, de forma simultánea o secuencial, serían, en el aula, en sus equipos de investigación, en la gestión institucional y también en la conexión con la sociedad. Este enfoque más amplio obliga a repensar qué significa liderar en la universidad y cómo se puede medir ese liderazgo.

En la literatura se reconoce que el profesorado es una pieza clave en la construcción de entornos académicos dinámicos, capaces de adaptarse y responder a nuevos desafíos. Según Bikmoradi et al. (2010), los profesores lideran cuando crean experiencias de aprendizaje transformadoras, generan nuevo conocimiento y participan de forma activa en la gestión de sus instituciones. En esa línea, Spendlove (2007) añade que el liderazgo docente exige competencias específicas: adaptarse a contextos cambiantes, gestionar recursos con eficacia y establecer relaciones sólidas tanto con estudiantes como con colegas. Además, Bass y Riggio (2006) han demostrado que los profesores con un estilo de liderazgo transformacional pueden influir positivamente en la motivación de su entorno, promoviendo una cultura organizativa más inclusiva y comprometida.

Por otro lado, Deem y Brehony (2005) señalan un riesgo creciente: centrar el trabajo académico a criterios de gestión y rendimiento, sin considerar su dimensión formativa, ética y social. Parece, por tanto, importante no sólo plantear el rol holístico de un líder universitario, sino además, poder utilizar herramientas que permitan valorar al profesorado desde esta perspectiva más completa.

La matriz de liderazgo universitario 360º parte de esta necesidad. Se trata de una herramienta que busca evaluar el desempeño del profesorado en cuatro dimensiones: docencia, investigación, gestión institucional y transferencia de conocimiento. La herramienta permite valorar las contribuciones del profesorado universitario en todos los ámbitos en los que realmente se espera que ejerzan un liderazgo adecuado al ámbito universitario actual.

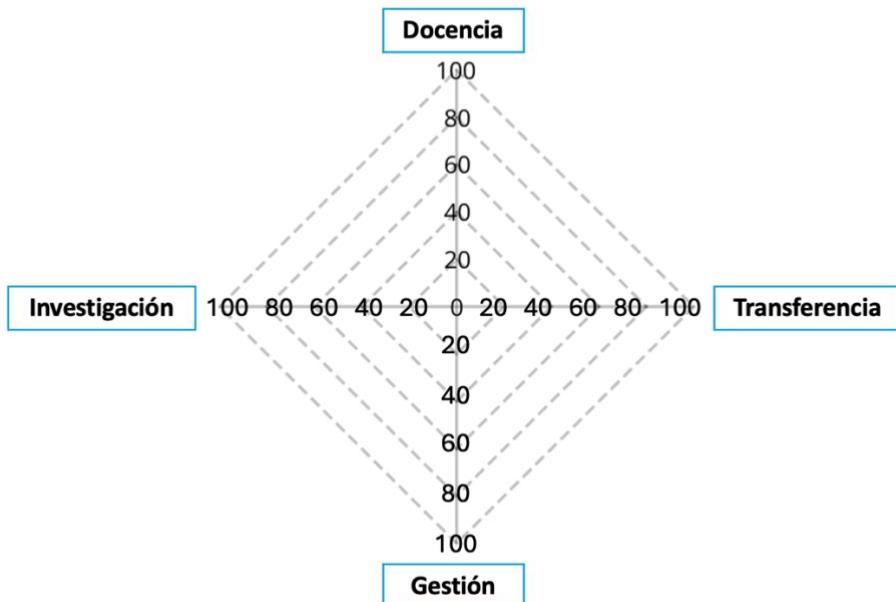
La matriz permite ordenar y comparar trayectorias profesionales con un enfoque objetivo. Ayuda a identificar perfiles que han sabido equilibrar sus funciones, asumiendo un rol más amplio dentro de la institución.

La matriz se compone de cuatro dimensiones que coinciden con las actividades a las que un profesor universitario puede dedicar principalmente su tiempo profesional: la docencia, la investigación, la gestión institucional y la transferencia de conocimiento. Estas dimensiones no son compartimentos estancos, sino esferas que a menudo se entrelazan en la práctica diaria del profesorado. Enseñar implica, por supuesto, transmitir contenidos, pero también conlleva guiar, motivar y actualizar constantemente los enfoques pedagógicos. Investigar exige formar equipos, gestionar recursos y buscar financiación, además de producir conocimiento nuevo. La gestión institucional implica asumir responsabilidades en el funcionamiento diario de la universidad, lo que también requiere habilidades de coordinación, toma de decisiones y liderazgo. Y, finalmente, la conexión con la sociedad —ya sea a través de proyectos, convenios, divulgación o transferencia de resultados— completa un ciclo que no termina dentro del aula ni en los despachos académicos.

La matriz que proponemos busca representar este conjunto de tareas no como una suma dispersa, sino como una estructura integrada. No pretende premiar la especialización exclusiva en una sola área, sino ofrecer una visión de conjunto. En ella, un perfil equilibrado no significa hacer todo igual, sino haber desarrollado competencias sólidas en más de una dimensión. Es, en definitiva, una forma de entender el liderazgo universitario como algo diverso y flexible, pero también evaluable con herramientas claras.

A continuación, se presenta la Figura 1 que sintetiza gráficamente estas cuatro dimensiones del liderazgo universitario.

Figura 1. Matriz de liderazgo universitario 360º



Fuente: Elaboración propia

4.1. La Matriz como herramienta visual

Con el objetivo de representar de forma sintética y comparativa las competencias de liderazgo del profesorado universitario se ha diseñado la Matriz de Liderazgo Universitario 360º, una herramienta gráfica basada en cuatro dimensiones del desempeño académico. Estas cuatro áreas condensan las funciones sustantivas que, según la literatura y los marcos regulatorios vigentes (ANECA, 2024; Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, 2022), definen el perfil completo del liderazgo en la universidad contemporánea.

Esta matriz adopta un formato radial de cuatro ejes, correspondientes a las dimensiones clave del liderazgo universitario: docencia, investigación, transferencia del conocimiento y gestión. Cada eje está graduado de 0 a 100, representando este último el nivel máximo de desempeño posible en la dimensión correspondiente. La representación es de tipo centrífugo: a mayor puntuación, mayor distancia respecto al centro del gráfico. El punto de intersección central simboliza la ausencia de desarrollo en todas las áreas, mientras que una figura simétrica y expandida hacia los extremos indica un perfil equilibrado y competente. Por el contrario, una retracción pronunciada

en alguno de los ejes sugiere carencias específicas en ese ámbito del liderazgo universitario.

La Figura 1 es un modelo prototípico, sin datos asignados, que sirve como base para representar distintos perfiles. Su función no es ofrecer una puntuación cerrada, sino orientar la reflexión sobre el equilibrio, las fortalezas y las áreas de mejora de un liderazgo académico concreto.

4.2. Dimensiones

4.2.1. Docencia

La enseñanza universitaria es la dimensión más visible del trabajo académico. A través de la docencia, el profesorado actúa como vehículo de transmisión del conocimiento y como mediador entre el saber teórico y las competencias prácticas que exige la sociedad. En este nivel educativo, enseñar no es solo “explicar bien”; implica estructurar experiencias formativas que permitan al estudiante desarrollar comprensión profunda, capacidad crítica y autonomía profesional. Como explica Bain (2004), los mejores docentes construyen entornos naturales de aprendizaje crítico, donde el alumnado se enfrenta a problemas relevantes, revisa sus propias ideas y reconstruye sus modelos mentales mediante una interacción reflexiva con el contenido. Además, comparten una idea común del aprendizaje: no basta con aprobar exámenes, sino que el auténtico aprendizaje universitario debe provocar un cambio permanente en la forma en que los estudiantes piensan, actúan y sienten dentro de su campo de estudio.

A diferencia de lo que ocurre en etapas formativas previas, la universidad tiene como misión formar profesionales. Esto no significa que desaparezca la dimensión crítica, sino que esta se construye sobre una base técnica sólida. Biggs y Tang (2007) proponen el modelo del “*constructive alignment*”, según el cual el diseño docente debe coordinar objetivos, actividades y evaluación de forma coherente para favorecer el aprendizaje profundo. Este concepto, introducido por Marton y Säljö en 1976, se refiere a un enfoque de aprendizaje en el que los estudiantes buscan comprender y relacionar ideas, en lugar de memorizar información superficialmente. En este contexto, se hace imprescindible que el profesorado no solo domine su campo disciplinar, sino que

también cuente con competencias pedagógicas sólidas que le permitan planificar estrategias de enseñanza (Cordero-Arroyo y Cano, 2011).

Además, la docencia universitaria requiere una planificación cuidadosa, una evaluación bien diseñada y una actitud de mejora continua. Supone decidir qué contenidos son verdaderamente relevantes, cómo estructurarlos de forma lógica y cómo secuenciar su progresión a lo largo del curso. Biggs y Tang (2007) enfatizan que un diseño docente coherente, que alinee objetivos, actividades y evaluación, es esencial para promover un aprendizaje efectivo. Asimismo, Salinas (2022) destaca la importancia de integrar tecnologías digitales y metodologías activas para adaptarse a los nuevos escenarios de aprendizaje, caracterizados por la diversidad del alumnado y la creciente digitalización de los procesos formativos.

También es importante subrayar que esta dimensión no se limita a impartir clases. La docencia incluye otras muchas tareas: tutorías, diseño de materiales, corrección de trabajos, adaptación de contenidos, participación en comisiones académicas y coordinación de asignaturas o programas. Son tareas a menudo invisibilizadas, pero fundamentales para garantizar la calidad del proceso formativo.

En definitiva, enseñar en la universidad es mucho más que aplicar técnicas. Es un compromiso ético e intelectual que implica acompañar al estudiante en un proceso de transformación. En ese sentido, la docencia no es una función marginal ni meramente instrumental, sino una dimensión central del liderazgo académico, capaz de articular conocimiento, valores y responsabilidad institucional (Spendlove, 2007).

4.2.2. Transmisión del conocimiento

La transmisión del conocimiento se refiere al conjunto de actividades mediante las cuales el profesorado conecta el saber académico con el entorno social, institucional y productivo. Esta dimensión, intermedia entre la docencia y la investigación, permite que el conocimiento generado en las universidades no se quede encerrado allí, sino que tenga un impacto real en la vida de las personas, organizaciones y políticas públicas.

Entre las formas más comunes de transmisión del conocimiento se encuentran la divulgación científica, la formación permanente dirigida a profesionales, la colaboración con empresas e instituciones, el asesoramiento técnico, la publicación en

medios no especializados y la participación en proyectos de innovación o desarrollo social. También incluyen mecanismos formales como la creación de patentes, licencias, spin-offs o contratos de I+D con agentes externos.

Uno de los marcos más influyentes para entender esta dimensión es el modelo de la triple hélice, formulado por Etzkowitz y Leydesdorff (2000). Según este modelo, la innovación en las sociedades avanzadas no depende únicamente del sector privado o de las administraciones públicas, sino de la interacción estratégica entre universidad, empresa y gobierno. En esta visión, la universidad no es solo un generador de conocimiento, sino un actor activo en los procesos de desarrollo económico y social, capaz de asumir funciones tradicionalmente propias del sector productivo o de la gestión pública.

La triple hélice representa un cambio de paradigma respecto a modelos anteriores. Mientras que en el modelo lineal de innovación el conocimiento fluía de la investigación básica a la aplicada y luego al mercado, en la triple hélice este flujo es bidireccional y dinámico. Empresas pueden participar en la agenda científica, gobiernos pueden establecer mecanismos de incentivo e incluso regulación, y universidades pueden adaptar sus estructuras organizativas para responder con flexibilidad a estos nuevos desafíos.

Este enfoque ha tenido implicaciones directas en la transformación del rol del profesorado. Se espera que el docente-investigador no solo publique, sino que también dialogue con sectores no académicos, traduzca sus hallazgos a formatos comprensibles, participe en proyectos colaborativos, y sea capaz de evaluar el impacto potencial de su conocimiento fuera del aula y del laboratorio.

Perkmann et al. (2013) subrayan que esta función no debe reducirse a la lógica económica de la rentabilidad o la propiedad intelectual, sino que debe entenderse también desde su dimensión social y relacional: una transferencia efectiva incluye formar redes de confianza, construir lenguaje común entre saberes diversos y respetar las distintas formas de validación del conocimiento.

4.2.3. Investigación

La investigación representa una dimensión central en la actividad del profesorado universitario, no solo por su contribución a la generación de conocimiento, sino también porque configura buena parte de la identidad académica de las universidades. Tal como expone Teichler (2013), la figura del profesor universitario en Europa ha estado tradicionalmente vinculada a una combinación indisoluble entre docencia e investigación, siendo esta última la que garantiza la actualización constante del conocimiento y la capacidad de producir aportes originales dentro de una disciplina.

Desde esta perspectiva, investigar implica desarrollar una actividad sistemática y reflexiva orientada a producir conocimiento nuevo, relevante y validado científicamente. Supone la capacidad de formular las preguntas correctas, aplicar metodologías rigurosas y compartir los resultados con la comunidad académica y con la sociedad.

Esta función incluye una amplia gama de tareas que requieren competencias variadas por parte del profesorado: desde la elaboración y diseño de proyectos, la búsqueda de financiación y el trabajo con datos empíricos, hasta la redacción de publicaciones académicas, la participación en redes científicas o la dirección de tesis y trabajos de investigación. A ello se suman responsabilidades éticas y de gestión que exigen planificación, rigor y compromiso con la integridad académica.

Diversos estudios advierten, sin embargo, que el desarrollo de esta función se enfrenta a limitaciones estructurales: carga docente excesiva, falta de incentivos, restricciones presupuestarias y una creciente presión por la productividad científica medida en términos bibliométricos. Estas tensiones, analizadas por Tomàs-Folch, Ceacero y Condom (2012), generan desequilibrios entre las funciones del profesorado e impactan negativamente en su capacidad para investigar de forma continuada y con libertad intelectual.

En el plano institucional, la trayectoria investigadora del profesorado tiene también un impacto directo sobre la calidad y la reputación de la universidad. Amanda H. Goodall (2009) demuestra que las instituciones que eligen líderes académicos con una sólida experiencia investigadora mejoran de forma significativa su rendimiento

científico, lo cual sugiere que la investigación no solo tiene un valor epistemológico, sino también estratégico y organizativo.

4.2.4. Gestión

La universidad, como toda organización compleja, necesita ser gestionada. La gestión académica representa una dimensión muchas veces invisible del trabajo del profesorado, pero esencial para garantizar el funcionamiento institucional. A través de esta dimensión, los docentes asumen responsabilidades en áreas como la dirección de departamentos, la coordinación de titulaciones, la planificación estratégica, la asignación de recursos o la representación en órganos colegiados.

Gestionar no es un añadido opcional al trabajo académico, sino una forma específica de contribuir al bien común universitario. Requiere competencias en toma de decisiones, liderazgo organizativo, mediación de conflictos y conocimiento de las normativas que rigen la vida universitaria. Henry Mintzberg (1973) identificó tres grandes grupos de funciones directivas: roles interpersonales, roles informativos y roles decisarios. Esta tipología, aunque formulada desde el ámbito general de la administración, ha demostrado ser útil para analizar la práctica de la gestión académica. De hecho, estudios como el de Pacheco, Molina y Arévalo (2017) han evidenciado que estas funciones están presentes en el desempeño cotidiano de responsables académicos, quienes ejercen especialmente los roles interpersonales y de información en su labor de coordinación y liderazgo en programas universitarios.

En el contexto universitario, sin embargo, la gestión posee rasgos particulares. No se ejerce desde una lógica puramente jerárquica, sino desde la legitimidad académica y el consenso. Por ello, Bolman y Deal (2017) proponen que toda gestión eficaz en instituciones educativas requiere una combinación de enfoques estructurales (procesos y normas), humanos (relaciones y motivaciones), políticos (conflictos de intereses) y simbólicos (valores y cultura).

Esta dimensión se asocia en el ámbito anglosajón a lo que se denomina *faculty service*, una categoría que engloba todas las formas de contribución institucional que el profesorado realiza fuera de la enseñanza y la investigación. En su estudio con profesores recientemente acreditados en universidades de investigación, Neumann y

LaPointe Terosky (2007) mostraron que el *service* no es percibido como una obligación menor o burocrática, sino como un importante componente de la identidad académica. Para muchos docentes, participar en comités, liderar iniciativas curriculares, representar al departamento o colaborar en proyectos institucionales se convierte en una forma concreta de dar forma a la universidad en la que quieren trabajar. Esta idea de reciprocidad —“*to give and to receive*”— expresa cómo el *service* se vive no solo como una carga, sino también como una oportunidad para aprender, influir y construir comunidad.

4.3. Virtudes de la matriz

La Matriz de Liderazgo Universitario 360º ofrece varias ventajas analíticas y comunicativas:

- Facilita la visualización del liderazgo como fenómeno multidimensional, evitando reduccionismos centrados exclusivamente en la investigación o la gestión.
- Permite comparar perfiles individuales o institucionales de forma rápida, al mostrar de un solo vistazo las dimensiones más desarrolladas o deficitarias.
- Fomenta una evaluación basada en datos objetivos, siempre que se complementen con indicadores cuantificables para cada dimensión (como publicaciones, cargos desempeñados, proyectos de transferencia o innovación docente).

4.4. Posibilidades de mejora

Aunque la Matriz de Liderazgo Universitario 360º constituye una propuesta metodológica innovadora para representar gráficamente el desempeño académico, su diseño puede mejorarse a través de varias estrategias que aumenten su precisión, aplicabilidad y valor interpretativo.

- Indicadores de las dimensiones: Uno de los mayores retos de la Matriz es establecer con claridad los indicadores que nutren cada una de las cuatro dimensiones — docencia, investigación, gestión institucional y transferencia del conocimiento —. Esto se debe, por un lado, a que no es sencillo encontrar indicadores aplicables a todas las universidades; y por otro, que hay indicadores difíciles de medir, por ser variables subjetivas.

Asimismo, la matriz debe concebirse como un instrumento dinámico, capaz de incorporar nuevos indicadores a medida que se identifican en la literatura especializada o en los cambios normativos. Así, las innovaciones en evaluación del liderazgo académico, las transformaciones del trabajo universitario o la emergencia de nuevas funciones (como la sostenibilidad institucional o la digitalización pedagógica) podrán integrarse progresivamente, asegurando la vigencia y pertinencia del modelo.

- Ponderación diferenciada: Además, sería conveniente atribuir distintos pesos a estos indicadores según su impacto, alcance o duración, para evitar que todas las contribuciones se valoren de forma homogénea.
- Ajustes según áreas de conocimiento: No todas las disciplinas académicas tienen la misma estructura ni los mismos ritmos de producción. Por ello, adaptar la matriz a las particularidades de cada área —por ejemplo, reconociendo que en algunas ciencias sociales la transferencia se da mediante participación en políticas públicas, mientras que en ingenierías lo hace a través de patentes o convenios— permitiría obtener lecturas más fieles y menos sesgadas.
- Representación visual mejorada: El diseño gráfico actual, basado en ejes con puntuaciones inversas (mayor competencia cuanto más alejado del centro), podría enriquecerse con códigos de color, zonas de equilibrio y desequilibrio, o capas comparativas entre distintos momentos o perfiles. Esto facilitaría una interpretación más intuitiva y rápida, sobre todo si se utiliza en procesos de evaluación interna o para el desarrollo profesional del profesorado.
- Incorporación de versiones evolutivas: Aplicar la matriz a lo largo del tiempo permitiría construir trayectorias académicas visibles, identificando cómo se desarrolla o reequilibra el perfil profesional de un docente. Esta lectura longitudinal podría ser muy útil para planes de carrera académica.

- Uso como herramienta de autoevaluación formativa: Más allá de su valor como instrumento comparativo, la matriz podría promover una reflexión individual sobre el equilibrio profesional, invitando a los docentes a identificar áreas de fortaleza y de mejora. En este sentido, funcionaría también como dispositivo pedagógico para el desarrollo académico, especialmente útil en etapas iniciales de la carrera universitaria.
- Complemento cualitativo indispensable: Pese a su potencial visual, toda medición gráfica debe estar acompañada de una interpretación cualitativa y contextualizada. Las condiciones estructurales, las restricciones institucionales o las trayectorias vitales pueden explicar desequilibrios en la matriz que no deben ser interpretados como déficits, sino como opciones legítimas dentro de un modelo académico plural.

5. METODOLOGÍA

5.1. Métodos de análisis

Este trabajo se basa en un estudio de caso, siguiendo el enfoque metodológico desarrollado por Yin (2014), que resulta especialmente adecuado para investigar fenómenos complejos en profundidad y dentro de su contexto real. La elección del caso responde a un criterio de elección de conveniencia, dado que tanto el autor como su tutora forman parte de la comunidad universitaria objeto de estudio. Esta cercanía facilita el acceso a la información y la comprensión del entorno institucional, sin que ello comprometa el análisis crítico.

La estructura metodológica se apoya en dos tipos de análisis complementarios: uno cualitativo, centrado en el estudio retrospectivo del liderazgo ejercido por los cinco últimos rectores de la Universidad de Valladolid, y otro cuantitativo, enfocado en el análisis de los perfiles académicos del colectivo potencialmente elegible para el cargo de rector a fecha de enero 2025.

5.1.1. Análisis cualitativo

El análisis cualitativo tiene como propósito ofrecer una visión comparativa de los perfiles y logros de los cinco últimos rectores de la Universidad de Valladolid, aportando matices que van más allá de los datos puramente cuantitativos. A partir de la matriz de liderazgo universitario 360º —instrumento que despliega cuatro dimensiones: docencia, investigación, transmisión del conocimiento y gestión institucional— se examina el liderazgo de cada rector.

Como novedad metodológica, he desarrollado un modelo basado en la arquitectura GPT-3.5 Turbo al que he dotado con toda la documentación recogida en el ANEXO I: Bibliografía para el análisis cualitativo. Esta documentación incluye sus méritos profesionales, programas electorales, artículos de prensa o transcripciones de entrevistas, entre otros. Tras normalizar formatos y extraer el texto de fuentes PDF, HTML y TXT, el GPT recibe instrucciones explícitas para analizar:

- Trayectorias académicas y curriculares de cada rector.
- Discursos públicos, identificando palabras clave, tono y estilo.

- Decisiones institucionales más relevantes tomadas durante sus mandatos.

A continuación, clasifica las observaciones en las cuatro dimensiones de la matriz y genera resúmenes comparativos libres de sesgos personales.

Para ello, se ha seguido una lógica metodológica análoga a la empleada en herramientas de análisis estratégico como la matriz poder-dinamismo de Mendelow (1981), que inspiró propuestas posteriores como la poder-interés (Johnson & Scholes, 1993) o la influencia-impacto (Ackermann & Eden, 2011). En estas metodologías, la clasificación de actores o factores clave combina datos objetivos con juicio experto sobre la intensidad, orientación y estabilidad de sus comportamientos.

De forma similar, en este estudio se ha asignado una puntuación más alta a aquellas dimensiones donde converge claramente la trayectoria del rector, su impacto institucional y la documentación verificable en fuentes académicas, institucionales y mediáticas. Gracias a llamadas automáticas a APIs y scrapers —que consultan repositorios universitarios, bases de datos de prensa y redes académicas— el modelo incorpora actualizaciones periódicas de citas, métricas de impacto y declaraciones recientes.

El GPT procesa el material mediante análisis semántico y clustering para identificar patrones recurrentes en el lenguaje, estilos de toma de decisiones y enfoques de liderazgo. Finalmente, evalúa a cada rector según los indicadores definidos y asigna una puntuación global, facilitando un diagnóstico objetivo.

En la práctica, este procedimiento ha permitido identificar la posición de liderazgo de cada rector en nuestra matriz de liderazgo universitario 360°.

Con el fin de garantizar la reproducibilidad del análisis cualitativo y permitir que otros investigadores obtengan las mismas conclusiones, se presentan en el Anexo II los principales prompts (instrucciones) empleados en el modelo GPT-3.5 Turbo. Estos prompts se alimentan junto con la documentación del Anexo I (actas, artículos y entrevistas) para generar los informes de evaluación de cada rector.

5.1.2. Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo se ha centrado en el colectivo de catedráticos en activo de la Universidad de Valladolid, conforme a lo establecido en el artículo 86 de sus Estatutos: “El Rector será elegido por la comunidad universitaria, mediante elección directa y sufragio universal libre y secreto entre los Catedráticos de Universidad, en activo, que presten servicios en la Universidad de Valladolid”. Esta población constituye la unidad muestral del estudio. En enero de 2025, momento en el que se consolidó la base de datos, se identificaron 321 catedráticos en activo. Nombramientos posteriores no se han considerado.

Este trabajo se enmarca en una línea temática compartida con otro Trabajo de Fin de Grado desarrollado de forma independiente pero complementaria por Elisa Bravo Torres, alumna del Grado en Ingeniería Informática. Su estudio aborda el liderazgo universitario desde una perspectiva cuantitativa y técnica, aplicando metodologías de programación, minería de datos y aprendizaje automático para analizar el perfil académico y profesional de los catedráticos de la Universidad de Valladolid. A partir de una serie de indicadores, su objetivo es construir un ranking comparativo y una clasificación por perfiles (clusters) que permitan estimar, de forma aproximada y replicable, el potencial de cada docente para ejercer el cargo de rector. Esta aproximación, alineada con un enfoque más empírico y sistemático, aporta un contrapunto metodológico y complementario al presente trabajo, y pone de relieve las posibilidades de un enfoque interdisciplinar e integrado en el análisis institucional. No obstante, en el momento de entrega de este trabajo, su proyecto se encuentra finalizado por tanto solo se presentan algún resultado preliminar en el epígrafe 8, en relación a los obtenidos en este trabajo.

La fuente principal utilizada ha sido el Portal de la Ciencia, al tratarse de la única base de datos institucional accesible de forma estable y sistematizada durante el proceso de recogida. Inicialmente, se había previsto incorporar otras fuentes complementarias como el Portal del Investigador de la UVa o los perfiles profesionales en LinkedIn con el fin de triangular la información y poder obtener indicadores precisos de las cuatro dimensiones. No obstante, dificultades técnicas derivadas de las

restricciones al scraping y problemas de acceso estructurado a estos portales impidieron su utilización. En consecuencia, se recurrió a variables “proxy” que, si bien permiten representar de forma aproximada las dimensiones planteadas teóricamente en la matriz de liderazgo universitario, suponen una pérdida de precisión respecto al diseño metodológico previsto.

Los indicadores utilizados en esta fase inicial del análisis cuantitativo han sido los siguientes para cada dimensión de la matriz:

- Para la docencia, el número de tesis dirigidas.
- Para la investigación, el total de publicaciones indexadas y el número de artículos publicados en revistas Q1 (estos últimos ponderados con un valor triple).
- Para la transferencia del conocimiento, el número de contratos del artículo 60 (anteriormente denominados artículo 83) y su cuantía económica.
- Para la gestión, el número de proyectos en los que el catedrático figura como investigador principal (IP), la cuantía total de dichos proyectos y el número de colaboradores con los que ha publicado. Alternativamente, se ha utilizado el Índice de Concentración de Colaboradores (ICC), que se construye como sigue:
 - $ICC = 1 - (n_1 / N)$
donde n_1 es el número de personas con las que sólo ha firmado una publicación y N es el número total de colaboradores distintos que aparecen en la pestaña “Colaboración”.
 - *Valor 0 – 0,3 → Red dominada por weak ties (muchas colaboraciones puntuales).*
 - *Valor 0,3 – 0,6 → Perfil mixto.*
 - *Valor 0,6 – 1 → Red dominada por strong ties (pocos socios repetidos).*

Cada dimensión se ha ponderado con un 25 %, calculando una puntuación global para cada perfil que permite establecer comparaciones agregadas. Aunque esta estrategia no refleja toda la complejidad de la actividad universitaria, sí ofrece una base estructurada y replicable para identificar tendencias generales y contrastar perfiles potenciales.

Siguiendo el principio de triangulación de fuentes propuesto por Yin (2014), se intentó inicialmente combinar información de distinta naturaleza —institucional,

profesional, mediática— con el fin de reforzar la validez del estudio. Sin embargo, debido a los problemas de acceso ya mencionados, no fue posible integrar otras fuentes más allá del Portal de la Ciencia, lo que limita el alcance del análisis cuantitativo y refuerza la utilidad de abordajes cualitativos como el desarrollado en este mismo trabajo.

5.2. Variables e indicadores

Con el objetivo de aplicar la matriz de liderazgo universitario 360º presentada en el epígrafe anterior, se han reunido una serie de variables que permiten analizar de forma concreta cada una de las dimensiones que la componen: docencia, investigación, gestión y transmisión del conocimiento. Algunas de estas variables han sido seleccionadas a partir de estudios previos en los que se han utilizado para evaluar el desempeño del profesorado universitario, mientras que otras se han adaptado o elaborado específicamente para este trabajo. En ambos casos, se ha buscado que sean coherentes con los objetivos del estudio y que permitan construir una herramienta útil para identificar y comparar perfiles de docentes.

En función de su naturaleza, las variables se han clasificado en dos categorías principales:

Variables objetivas: Son aquellas que pueden ser cuantificadas de manera directa y verificable, independientemente de la percepción individual. Algunos ejemplos son el número de asignaturas impartidas, publicaciones indexadas, proyectos de investigación dirigidos o cargos de gestión desempeñados. Es importante señalar que, aunque estas variables son objetivas por su naturaleza cuantificable, su disponibilidad puede variar. Algunas están accesibles en registros públicos, mientras que otras pueden encontrarse en registros privados o no estar disponibles públicamente, lo que limita su obtención.

Variables subjetivas: Se refieren a características cualitativas que dependen de percepciones individuales y pueden variar según el observador. Incluyen aspectos como el estilo de liderazgo, la capacidad de generar consenso, la innovación pedagógica o el prestigio académico. Aunque se busca objetivar su evaluación mediante criterios definidos, su naturaleza intrínsecamente interpretativa requiere un análisis contextual cuidadoso.

5.2.1. Indicadores de la dimensión docente

La dimensión docente ha sido tradicionalmente una de las más visibles del trabajo académico, pero no por ello es fácil de evaluar. Para definir un conjunto viable de indicadores, partimos de la premisa de que el liderazgo universitario debe manifestarse también en la práctica docente, en su capacidad para transformar el aula y guiar el aprendizaje. En esta línea, González y González Cubillán (2014) ofrecen un precedente empírico interesante al utilizar el cuestionario MLQ para relacionar estilos de liderazgo docente (transformacional y transaccional) con el rendimiento académico del alumnado, legitimando así la evaluación de esta dimensión mediante variables observables y medibles.

A partir de esta base, se han revisado trabajos internacionales que permiten acotar un conjunto de variables con cierto consenso en la literatura. Entre ellas, destaca la carga docente como dimensión estructural. La encuesta HERI (2016–2017), desarrollada por el Higher Education Research Institute, ofrece datos sobre el número de cursos impartidos por el profesorado, lo que permite establecer patrones entre trayectorias docentes. Ujir et al. (2020) abordan esta cuestión desde una perspectiva crítica, al advertir que una carga excesiva puede comprometer la calidad de la enseñanza y dificultar el equilibrio con otras funciones académicas. Por su parte, Hazelkorn (2011) recuerda que los indicadores deben ser interpretados con cautela: el número de asignaturas impartidas, por sí solo, no explica el compromiso ni la calidad docente, pero sí permite observar regularidades dentro de marcos más amplios de análisis.

Otro aspecto relevante es el compromiso con la mejora pedagógica. En este sentido, Sorcinelli (2007) subraya que el desarrollo docente debe entenderse como un proceso continuo y estratégico, más allá de la participación puntual en programas específicos. Aunque no se trata de una fuente empírica directa, su planteamiento refuerza la importancia de incluir variables que reflejen la actitud del profesorado hacia la innovación pedagógica.

En esta misma línea, Prince (2004) realiza una revisión del aprendizaje activo en la universidad, subrayando el impacto positivo de las metodologías participativas en la adquisición de competencias complejas por parte del alumnado. El uso de enfoques

didácticos activos puede, por tanto, ser considerado un indicio de liderazgo docente orientado al cambio.

Además, la evaluación del alumnado sobre la calidad docente ha sido objeto de múltiples estudios, siendo uno de los más influyentes el de Marsh y Roche (1997). Los autores argumentan que, bajo condiciones adecuadas, las Student Evaluations of Teaching (SETs) son válidas, estables y útiles.

Por último, se ha considerado también la implicación del profesorado en másteres y programas de formación continua como una posible manifestación de compromiso con la mejora profesional. Aunque no existe un consenso claro sobre su impacto directo en la calidad docente universitaria, algunos estudios han documentado efectos positivos en áreas específicas. Así, Dacholfany et al. (2024), en una revisión de intervenciones centradas en el manejo del aula y el comportamiento, concluyen que los programas de desarrollo profesional pueden mejorar las competencias docentes en la gestión del grupo, con efectos indirectos sobre el aprendizaje y el clima educativo. Estos resultados, si bien limitados a contextos concretos, respaldan la inclusión de esta variable como indicador relevante.

Sin embargo, pese a esta base teórica y empírica, no todas las variables identificadas en la literatura pueden servir para este estudio. Algunas, como la claridad expositiva o la capacidad de motivar al alumnado, requieren observación directa o instrumentos cualitativos específicos. Por tanto, se ha optado por incluir en nuestra matriz únicamente aquellas variables que pueden obtenerse a través de registros verificables y con criterios homogéneos, tal como se especifica en el anexo correspondiente.

5.2.2. Indicadores de Transferencia del Conocimiento

La transferencia del conocimiento, a diferencia de la docencia y la investigación, es la dimensión menos consolidada en los sistemas de evaluación universitaria. Su carácter transversal y, en muchos casos, intangible, dificulta la construcción de métricas objetivas y estandarizadas. El informe de la CRUE (2018) reconoce esta dificultad y propone una serie de indicadores que permitan aproximarse a su medición, incorporando no solo la dimensión económica, sino también la social y cultural del

impacto universitario. No obstante, muchos de estos indicadores tienden a evaluarse únicamente en términos cuantitativos, lo cual limita su capacidad explicativa. En este trabajo, por disponibilidad de datos, se emplearán indicadores principalmente numéricos, aunque se advierte su carácter parcial.

a) Acuerdos de colaboración y contratos con empresas e instituciones

La existencia de convenios y contratos con agentes externos refleja el grado de conexión de la universidad con su entorno. Más allá de su número, sería deseable considerar su duración, volumen económico o nivel tecnológico, tal como propone la CRUE, que vinculan la calidad investigadora con la capacidad de establecer colaboraciones significativas.

b) Creación y sostenibilidad de spin-offs y start-ups

Las spin-offs universitarias se reconocen como uno de los mecanismos más eficaces para canalizar el conocimiento académico hacia el entorno productivo. Sin embargo, su evaluación suele limitarse al recuento del número de empresas creadas, sin atender a variables cualitativas como su consolidación, el empleo generado o su contribución al desarrollo económico. En el presente trabajo, debido a restricciones metodológicas, se opta por emplear únicamente el número de spin-offs como indicador de referencia. No obstante, es importante advertir que esta medida ofrece una visión parcial.

Un estudio de Abramo et al. (2012), basado en la totalidad del sistema universitario italiano, muestra que los investigadores que crean spin-offs no solo mantienen su productividad científica, sino que, en promedio, la superan respecto a sus colegas. Esta evidencia desmiente la supuesta incompatibilidad entre actividad emprendedora y producción académica, y refuerza la necesidad de evaluar también el impacto económico y la sostenibilidad de estas iniciativas.

c) Patentes y licencias en explotación

Las patentes han sido tradicionalmente uno de los indicadores más utilizados para evaluar la transferencia tecnológica en el ámbito universitario. Representan una forma de protección formal del conocimiento aplicado y, en algunos casos, un puente hacia su comercialización mediante licencias. No obstante, su verdadero valor reside en

el contexto en que se producen y aplican. En este sentido, Mascarenhas, Ferreira y Marques (2018) señalan que la cooperación universidad-empresa constituye un campo estratégico de estudio para las economías actuales, ya que facilita la transferencia de conocimiento y tecnología y fortalece la competitividad empresarial. En su revisión bibliométrica, los autores identifican como una línea consolidada de investigación el análisis del impacto de los knowledge spillovers —efectos indirectos del conocimiento académico sobre la innovación industrial—, en el cual las patentes actúan como indicadores visibles pero no únicos.

d) Actividades de divulgación científica

La participación del personal docente e investigador en conferencias, talleres, ferias y actividades abiertas al público constituye una vía fundamental de transferencia social del conocimiento. La CRUE (2024) ha elaborado una guía específica para evaluar esta dimensión, proponiendo indicadores que valoren tanto la frecuencia como el alcance y la diversidad de públicos implicados. Estas actividades, lejos de ser complementarias, forman parte del compromiso institucional con la cultura científica y la responsabilidad social.

e) Participación en redes y consorcios

La integración de las universidades en redes de transferencia o consorcios interinstitucionales permite compartir buenas prácticas, generar sinergias y ampliar el impacto del conocimiento académico. Este tipo de participación se puede medir a través del número de redes activas, el rol desempeñado en ellas y los resultados obtenidos.

f) Difusión mediante publicaciones, working papers y preprints

Aunque tradicionalmente vinculadas a la investigación, ciertas publicaciones académicas —como actas de congresos, working papers o preprints— también cumplen funciones de transferencia, al difundir de forma temprana resultados con potencial aplicación.

g) Métricas bibliométricas y visibilidad científica

Indicadores como el índice Scopus ofrecen datos sobre visibilidad científica, pero no deben utilizarse como única medida del impacto del conocimiento. Tal como advierte

la CRUE (2018), deben complementarse con otros indicadores que capten la dimensión aplicada y social del saber académico, evitando una sobrerreliancia en métricas cuantitativas descontextualizadas.

5.2.3. Indicadores de la dimensión investigadora

La dimensión investigadora representa uno de los pilares del desempeño académico. Evaluar esta dimensión permite aproximarse no solo a la productividad científica de un docente, sino también a su grado de inserción en redes de conocimiento, su impacto disciplinar y su capacidad de liderazgo intelectual. Como señalan Abramo y D'Angelo (2014), cualquier intento de medir la productividad investigadora requiere adoptar una definición operativa clara, que integre tanto el volumen como la calidad del conocimiento generado.

a) Producción científica

Número de publicaciones científicas: Este es uno de los indicadores más empleados en evaluaciones institucionales y personales, ya que permite cuantificar la productividad investigadora a través del número de artículos publicados en revistas indexadas, libros o capítulos académicos (Jauch & Glueck, 1975; Sugimoto & Larivière, 2018). No obstante, debe contextualizarse según la disciplina y el formato predominante de difusión científica.

b) Impacto de la investigación

Índice h: Propuesto por Hirsch (2005), este indicador mide simultáneamente la productividad y el impacto de un investigador. Su utilización se ha extendido por su simplicidad y capacidad comparativa, aunque no está exenta de limitaciones.

Número total de citas: Refleja la influencia de la obra en la comunidad científica. Su interpretación exige cautela, ya que factores como la autocitación o la concentración de citas en unos pocos trabajos pueden distorsionar la percepción del impacto (Sugimoto & Larivière, 2018).

Índices vinculados a bases de datos: Los indicadores derivados de plataformas como Scopus —como el CiteScore, el SNIP (Source Normalized Impact per Paper) o el SJR (SCImago Journal Rank)— ofrecen medidas del prestigio y la visibilidad de las revistas

donde se publica. Estos indicadores permiten contextualizar la calidad de los canales de difusión científica y, en cierta medida, el impacto esperado del trabajo publicado en ellos (SCImago Research Group, 2007).

c) Colaboración y liderazgo científico

Participación en proyectos de investigación competitivos: Permite valorar la capacidad de captar financiación y liderar equipos, lo cual está estrechamente relacionado con el reconocimiento académico (Yang, 2017).

Dirección de tesis doctorales: Considerada como una métrica formal en procesos de acreditación (ANECA, 2024), es también reconocida internacionalmente como indicador de liderazgo formativo en investigación (OECD, 2010). Refleja la capacidad de guiar procesos complejos de generación de conocimiento.

Estancias de investigación en centros externos: La movilidad académica, especialmente en el marco de estancias competitivas o colaborativas, es vista como una señal de proyección científica y pertenencia a redes de excelencia (European Commission, 2017).

d) Consideraciones metodológicas

Si bien estos indicadores ofrecen una base sólida para analizar trayectorias investigadoras, deben interpretarse con precaución. Existen diferencias sustanciales entre disciplinas, ritmos de publicación y formatos válidos. Por ello, se recomienda una evaluación mixta y contextualizada. El Manifiesto de Leiden (2015) insiste en la necesidad de usar múltiples indicadores y acompañarlos de juicio experto. En esta línea, Abramo y D'Angelo (2014) proponen el índice FSS (Fractional Scientific Strength) como modelo avanzado que combina cantidad, calidad, contribución individual y coste, y que podría orientar evaluaciones más precisas en el futuro.

5.2.4. Indicadores de la dimensión de gestión institucional

La dimensión de gestión institucional recoge el conjunto de actividades vinculadas al funcionamiento organizativo de la universidad que no se encuadran directamente en la docencia ni en la investigación. Incluye tareas de planificación, supervisión, coordinación y representación, muchas de ellas ejercidas en el marco de

estructuras colegiadas o a través de cargos académicos. Aunque a menudo invisibilizadas, estas funciones son completamente necesarias para garantizar la continuidad operativa, la mejora de los procesos y la coherencia de la institución con sus fines estratégicos.

En la literatura internacional sobre educación superior, especialmente en el ámbito anglosajón, estas funciones se agrupan bajo el concepto de “*service*”, una de las tres dimensiones esenciales del trabajo académico, junto con la docencia (“*teaching*”) y la investigación (“*research*”). A pesar de su centralidad organizativa, el “*service*” ha sido históricamente la dimensión menos reconocida en los procesos de evaluación y promoción académica, debido tanto a su carácter colectivo y difuso como a la falta de criterios estandarizados para su valoración (O'Meara, 2007; Misra et al., 2012).

Los estudios más relevantes sobre esta dimensión han optado por cuantificar el tiempo dedicado al “*service*” y establecer indicadores que permitan valorar su intensidad, alcance y repercusión. Investigaciones como las de Link, Swann y Bozeman (2008), Winslow (2010) y Misra et al. (2012) han mostrado que el profesorado universitario dedica entre un 10 y un 13 % de su jornada semanal a tareas de gestión o servicio institucional, lo que equivale aproximadamente a entre 5 y 10 horas semanales. Estas tareas comprenden desde la coordinación de titulaciones hasta la participación en comités o el acompañamiento institucional a estudiantes.

A partir de esta literatura y de criterios institucionales ampliamente utilizados en universidades de investigación, se han identificado cinco ámbitos para evaluar la dimensión del “*service*”:

a) Cargos ocupados en la estructura universitaria.

Este indicador contempla los puestos de responsabilidad asumidos por el profesorado en distintos niveles organizativos: rectorado, vicerrectorados, decanatos, direcciones de departamento o coordinaciones de programas de grado, máster o doctorado. Se considera también la trayectoria administrativa acumulada (años en el cargo, progresión interna, variedad de funciones), lo que permite valorar tanto el reconocimiento institucional como la implicación sostenida en tareas de liderazgo académico (Neumann & Terosky, 2007; O'Meara, 2007).

b) Participación en órganos colegiados y comités.

Incluye la presencia activa en claustros, juntas de facultad, comisiones de calidad, comités de evaluación, tribunales de tesis y otras estructuras representativas. Se valora el tipo de rol desempeñado (miembro, secretario, presidente) y la continuidad en el tiempo. Este indicador refleja el compromiso con la vida institucional y encarna una forma legítima de “*faculty service*”, entendida como contribución a la construcción universitaria desde dentro (Bird, 2007; O'Meara, 2007).

c) Gestión de procesos académicos y administrativos.

Este ámbito integra tareas como la coordinación de planes de estudio, la implicación en procesos de acreditación (verificación, seguimiento, renovación) y la participación en proyectos de mejora institucional. También se consideran los resultados obtenidos en evaluaciones internas o externas, lo que permite valorar la capacidad técnica y estratégica del profesorado en el ámbito organizativo (Link et al., 2008).

d) Gestión de equipos y recursos.

Comprende la coordinación de equipos docentes o técnicos, la planificación de horarios, la asignación de recursos materiales y humanos, la mediación de conflictos o la tutoría de profesorado novel. Además, incluye la dirección de institutos, grupos o proyectos de investigación con carga institucional. Estas funciones implican habilidades de liderazgo operativo y conocimiento organizacional, en línea con los roles identificados por Mintzberg (1973) y los marcos múltiples de análisis de Bolman y Deal (2017).

e) Proyectos administrativos y toma de decisiones.

Finalmente, se considera el liderazgo de iniciativas vinculadas a la innovación o reestructuración institucional: rediseño de titulaciones, reformas organizativas, implementación de planes estratégicos o digitalización de procesos. Aunque algunas de estas funciones se solapan con las anteriores, su identificación específica permite visibilizar niveles avanzados de implicación y responsabilidad directiva.

En conjunto, estos cinco ámbitos permiten construir una evaluación más justa, compleja y estructurada del “*service*” académico, y abren la puerta a su reconocimiento explícito en los procesos de promoción y evaluación del desempeño universitario.

6. EL CASO DE LA UVA.

6.1. Historia y Contexto de la Universidad de Valladolid

«Si de historia quieres saber, Valladolid debes conocer».

Una de las formas de identificar la importancia de una ciudad a lo largo de la historia es mirar la historia de su universidad. La villa de Valladolid ha sido protagonista en muchos momentos clave de la historia de España, y la Universidad de Valladolid (Uva) es una prueba de ello. Su evolución refleja el desarrollo de la ciudad como un centro intelectual y cultural desde la Edad Media, contribuyendo a escribir muchas páginas de la historia española.

La UVa es una de las instituciones académicas más antiguas de España, con orígenes que se remontan al último cuarto del siglo XIII. Su fundación no está exenta de debate, con varias hipótesis sobre su creación. Una teoría ampliamente aceptada sugiere que la UVa se originó tras el traslado del Estudio General de Palencia, fundado por el rey Alfonso VIII y el obispo Tello Téllez entre 1208 y 1241. Sin embargo, investigaciones recientes sostienen que su creación fue un proyecto real y municipal, con el concejo de Valladolid actuando como mediador. Lo cierto es que para 1292, bajo la protección de Sancho IV, el Estudio de Valladolid era ya una realidad, consolidada con el respaldo de la monarquía y el Papado.

Inicialmente, el Estudio impartía disciplinas elementales como Gramática y Aritmética, hasta que en 1346, por petición de Alfonso XI, el Papa Clemente VI elevó su estatus a Estudios Generales. En 1417, el papa Martín V otorgó la Facultad de Teología, culminando el desarrollo académico de la institución. Durante el siglo XVI, la UVa fue reconocida como una de las tres Universidades Mayores de Castilla, junto a Salamanca y Alcalá, y se consolidó como un centro de prestigio en áreas como Derecho y Medicina. Además, el Colegio de Santa Cruz, fundado en 1481 por el Cardenal Mendoza, se convirtió en un referente educativo.

Con la crisis del siglo XVII, la Universidad enfrentó una decadencia común en el ámbito académico español, caracterizada por la falta de recursos, anacronismo pedagógico y disminución del alumnado. Intentos de reforma bajo Carlos III introdujeron cambios en 1770, aunque fueron limitados por temores a la influencia revolucionaria

extranjera. La renovación no llegaría hasta el siglo XIX, cuando la Universidad transitó de un modelo medieval a uno laico y centralizado bajo el liberalismo, con un enfoque cada vez más centrado en Derecho y Medicina.

En el siglo XX, la Universidad experimentó una expansión significativa, con la incorporación de nuevas facultades y escuelas. La Ley General de Educación de 1970 trajo la integración de las Escuelas Universitarias y el crecimiento del patrimonio docente con centros como la Escuela Técnica Superior de Arquitectura y la Facultad de Ciencias Económicas. La creación de nuevos distritos universitarios, como los de Bilbao y Santander, y la escisión de la Universidad de Burgos en 1994-1995 marcaron su reorganización.

Actualmente, la UVa abarca 24 centros distribuidos en los campus de Palencia, Segovia, Soria y Valladolid, ofreciendo más de ochenta titulaciones. Con una comunidad de más de 30,000 estudiantes, 2,000 profesores y cerca de 1,000 miembros de personal administrativo y laboral, la UVa se mantiene como un referente en educación superior en España, comprometida con la excelencia académica e investigadora.

6.2. Situación actual

6.2.1. El gobierno actual de la Uva

La UVa está gobernada por una estructura organizativa que combina órganos colegiados y unipersonales. Esta organización busca garantizar la representación democrática y la toma de decisiones efectivas dentro de la institución. A continuación, se destacan los principales órganos de gobierno y sus competencias, según los Estatutos de la UVa:

6.2.1.1. Claustro Universitario (Art. 72-74 Estatutos UVa)

El Claustro Universitario es el máximo órgano de representación de la comunidad universitaria y está compuesto por el Rector, que lo preside, el Secretario General, el Gerente y hasta 300 miembros. Su función principal es debatir y decidir sobre los aspectos más relevantes de la vida universitaria.

Las competencias del Claustro vienen recogidas en el art. 74:

- Elaborar, reformar y aprobar los Estatutos de la Universidad.

- Elegir a los representantes en el Consejo de Gobierno.
- Conocer y debatir las líneas estratégicas y el informe anual del Rector.
- Convocar elecciones extraordinarias a Rector y elegir al Defensor/a de la Comunidad Universitaria.
- Formular propuestas y evaluar la gestión de los órganos y servicios de la UVa.

Su composición (art. 73) es del:

- 55% (165 claustrales): Profesores doctores con vinculación permanente.
- 7% (21 claustrales): Profesores no doctores y personal docente e investigador contratado.
- 28% (84 claustrales): Estudiantes (incluyendo dos de doctorado).
- 10% (30 claustrales): Personal de Administración y Servicios (PAS).

6.2.1.2. Consejo de Gobierno (Art. 80-83 Estatutos UVa)

El Consejo de Gobierno es el órgano ejecutivo de la UVa y está encargado de establecer las líneas estratégicas de la institución. Las competencias del Consejo vienen recogidas en el artículo 83:

- Aprobar los planes de estudio y los programas de investigación.
- Gestionar el presupuesto y los recursos humanos.
- Establecer directrices para la docencia, investigación y administración.
- Nombrar las comisiones necesarias para desarrollar sus funciones.

La composición del Consejo (Art. 81):

- El Rector, el Secretario General y el Gerente.
- Tres miembros del Consejo Social.
- Los Vicerrectores y hasta 15 miembros designados por el Rector.
- Quince representantes de Decanos y Directores.
- Veinte representantes elegidos por el Claustro (8 docentes, 8 estudiantes, 4 PAS).

6.2.1.3. Consejo Social (Art. 76-78 Estatutos UVa)

El Consejo Social es el órgano que asegura la participación de la sociedad en el gobierno de la universidad. Entre sus funciones se incluyen supervisar la gestión económica, promover relaciones con el entorno social y empresarial, y garantizar la transparencia en las actividades de la UVa.

6.2.1.4. Junta Electoral (Art. 233 Estatutos UVa)

La Junta Electoral supervisa los procesos electorales de la universidad, incluida la elección del Rector y de los representantes en el Claustro. Es designada por el Consejo de Gobierno y actúa como árbitro en casos de conflictos durante los procesos electorales.

6.2.1.5. Defensoría de la Comunidad Universitaria (Art. 200-203 Estatutos UVa)

El Defensor de la Comunidad Universitaria vela por los derechos e intereses de todos los miembros de la UVa. Es elegido por el Claustro y cuenta con tres adjuntos que representan al profesorado, estudiantes y PAS. Sus funciones incluyen mediar en conflictos y tramitar quejas.

6.2.1.6. Mesa de Negociación (Art. 132 Estatutos UVa)

La Mesa de Negociación actúa como un foro para coordinar y negociar las condiciones laborales de los empleados de la universidad. Este órgano facilita el diálogo entre la universidad y los representantes del personal, asegurando la mejora continua en la gestión de recursos humanos.

6.2.2. *El rector*

El Rector de la UVa es la figura que encarna la máxima autoridad académica y administrativa de la institución, tal como lo establece el artículo 20 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. Este cargo no solo otorga al Rector la representación de la universidad, sino que también lo sitúa al frente de la dirección, gobierno y gestión de la misma, asegurando la ejecución de los acuerdos aprobados por los órganos colegiados correspondientes.

6.2.2.1. Competencias principales

Entre las funciones principales del Rector, destacan:

- Dirección y supervisión: Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades de la Universidad.
- Presidencia de órganos colegiados: Convocar y presidir el Claustro Universitario y el Consejo de Gobierno, ejerciendo un papel clave en la toma de decisiones estratégicas.
- Ejecución de acuerdos: Ejecutar las resoluciones del Claustro, el Consejo de Gobierno y el Consejo Social, garantizando su cumplimiento.
- Expedición de títulos: Expedir, en nombre del Rey, los títulos oficiales y diplomas con validez en todo el territorio nacional, así como los títulos propios de la UVa.
- Gestión del personal:
 - o Nombrar a los profesores de los cuerpos docentes y a los funcionarios de la universidad.
 - o Contratar al personal docente laboral y al resto del personal de la universidad.
 - o Convocar concursos y oposiciones para cubrir plazas vacantes.
 - o Nombrar y cesar a los titulares de cargos académicos y administrativos.
- Gestión económica: Autorizar gastos y ordenar pagos en ejecución del presupuesto de la universidad.
- Representación institucional: Suscribir convenios y contratos en nombre de la Universidad.
- Disciplina: Ejercer la potestad disciplinaria sobre los miembros de la comunidad universitaria.
- Competencias residuales: Asumir todas aquellas competencias que no hayan sido expresamente atribuidas a otros órganos, informando de las actuaciones derivadas de estas al Consejo de Gobierno.

Estas competencias reflejan la responsabilidad global del Rector en la dirección estratégica, operativa y académica de la UVa, convirtiéndolo en una figura esencial para el desarrollo y posicionamiento de la institución.

6.2.2.2. Delegación de competencias

La delegación de competencias es el mecanismo que permite al Rector descentralizar la gestión universitaria, garantizando un mayor acercamiento a la comunidad universitaria y mejorando la eficiencia en áreas específicas. Por ejemplo:

- El Vicerrectorado de Profesorado asume competencias relacionadas con la evaluación de la calidad docente.
- El Vicerrectorado de Investigación gestiona programas de becas, ayudas de investigación y convenios específicos en esta área.
- El Vicerrectorado de Internacionalización supervisa los programas de movilidad y las políticas lingüísticas.

No obstante, las competencias delegadas deben cumplir estrictamente con las garantías jurídicas establecidas y siempre quedan sujetas a la supervisión del Rector, quien puede avocarlas en cualquier momento si lo considera necesario.

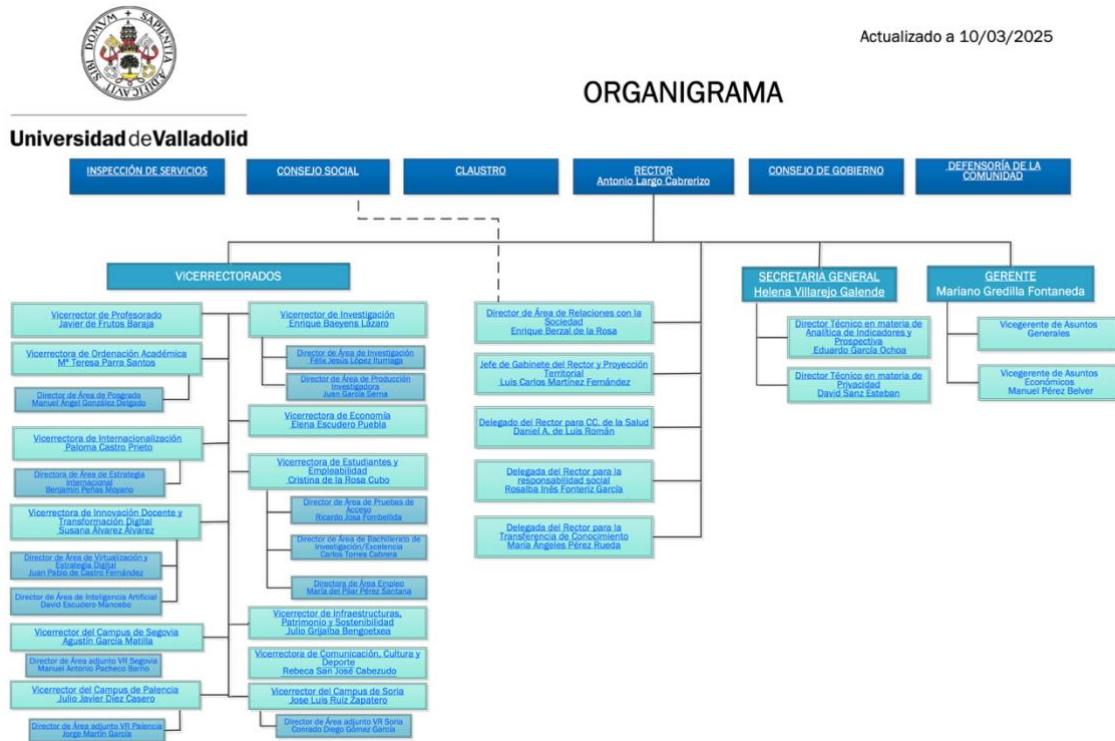
6.2.2.3. Importancia estratégica del cargo

El Rector no solo lidera la universidad desde un punto de vista operativo, sino que también representa su imagen y posicionamiento frente a otras instituciones y la sociedad en general. Este liderazgo incluye la capacidad de coordinar un equipo de gobierno sólido, con un enfoque en la descentralización, la transparencia y la eficacia, todo ello basado en los principios constitucionales de eficiencia y desconcentración administrativa.

Por tanto, contar con un Rector que combine una visión estratégica clara, una sólida capacidad ejecutiva y destacadas habilidades de gestión es fundamental para que la Universidad de Valladolid no solo enfrente con éxito los desafíos del entorno global, sino que también alcance un nivel superior de excelencia. Un buen Rector no es únicamente un gestor administrativo, sino el motor que impulsa la innovación, la proyección internacional y la cohesión de toda la comunidad universitaria, asegurando que la UVa se consolide como un referente académico, científico y social capaz de liderar en un contexto cada vez más competitivo y exigente.

6.3. Estructura organizativa actual

Tabla 3. Organigrama de la Universidad de Valladolid



Actualizado a 10/03/2025

Fuente: Portal de Transparencia, Universidad de Valladolid. Consultado el 9 de junio de 2024

La Universidad de Valladolid se articula en torno a un esquema de gobierno sólido y ágil, diseñado para cubrir todas las facetas de su misión docente, investigadora y de servicio público.

Rectorado y Gabinete

En la cúspide de la estructura está el Rector, Antonio Largo Cabrerizo, responsable último de la estrategia y el buen funcionamiento institucional. Le apoya directamente el Jefe de Gabinete, Luis Carlos Martínez Fernández, encargado de coordinar la proyección territorial de la UVa. Bajo su coordinación actúan tres delegados:

- Ciencias de la Salud: Daniel A. de Luis Román.
- Responsabilidad social: Rosalba Inés Fonteiz García.
- Transferencia de conocimiento: María Ángeles Pérez Rueda.

Vicerrectorados

El grueso de la gestión diaria recae sobre los Vicerrectorados, cada uno con competencias bien definidas:

1. Profesorado (Javier de Frutos Baraja): Desarrollo y gestión del cuerpo docente.
2. Ordenación Académica (M^a Teresa Parra Santos): Diseño y evaluación de títulos y programas; incluye el Área de Posgrado (Manuel Ángel González Delgado).
3. Internacionalización (Paloma Castro Prieto): Expansión de la UVa en el exterior; apoya el Área de Estrategia Internacional (Benjamín Perías Moyano).
4. Innovación Docente y Transformación Digital (Susana Álvarez Álvarez): Integración de metodologías y tecnologías; respaldada por los directores de Virtualización y Estrategia Digital (Juan Pablo de Castro Fernández) e Inteligencia Artificial (David Escudero Mancebo).
5. Investigación (Enrique Baeyens Lázaro): Promoción de la I+D; incluye las áreas de Investigación (Félix Jesús López Iturriaga) y Producción Investigadora (Juan García Serna).
6. Economía (Elena Escudero Puebla): Planificación y control financiero.
7. Estudiantes y Empleabilidad (Cristina de la Rosa Cubo): Gestión de acceso, movilidad, orientación profesional y vínculos con empresas; área de Pruebas de Acceso (Ricardo Josa Fombellida), Bachillerato de Excelencia (Carlos Torres Cabrera) y Empleo (María del Pilar Pérez Santana).
8. Infraestructuras, Patrimonio y Sostenibilidad (Julio Grijalba Bengoechea): Mantenimiento de campus e instalaciones y políticas verdes.
9. Comunicación, Cultura y Deporte (Rebeca San José Cabezudo): Difusión institucional, programación cultural y competiciones deportivas.
10. Campus de Segovia (Agustín García Matilla): Dirección local, con apoyo del Área Adjunta (Manuel Antonio Pacheco Barrio).
11. Campus de Palencia (Julio Javier Díez Casero): Gestión de campus, junto al director adjunto (Jorge Martín García).
12. Campus de Soria (José Luis Ruiz Zapatero): Coordinación territorial asistido por Conrado Diego Gómez García.

Secretaría General y Gerencia

- Secretaría General (Helena Villarejo Galende): Soporte jurídico-administrativo, con equipos técnicos en indicadores y prospectiva (Eduardo García Ochoa) y protección de datos (David Sanz Esteban).
- Gerencia (Mariano Gredilla Fontaneda): Gestión económica, compras y servicios generales.

Órganos Colegiados

Completan la gobernanza el Consejo de Gobierno, el Consejo Social, la Inspección de Servicios y la Defensoría de la Comunidad, velando por la transparencia, la participación y la rendición de cuentas de la institución.

Con cerca de 30 000 estudiantes, esta estructura no solo acomoda la complejidad de sus funciones, sino que optimiza la coordinación interna y refuerza su impacto académico y social en Castilla y León.

7. RESULTADOS. ANÁLISIS CUALITATIVO: ESTUDIOS DE CASO

Con el propósito de evaluar el liderazgo de los candidatos al rectorado, se ha llevado a cabo un análisis cualitativo estructurado a partir de estudios de caso en la Universidad de Valladolid. Para ello, se han seleccionado los cinco últimos rectores que ha tenido la Universidad de Valladolid: Jesús María Sanz-Serna (1998–2006), Evaristo Abril (2006–2010), Marcos Sacristán (2010–2014), Daniel Miguel San José (2014–2018) y Antonio Largo Cabrerizo (2018–actualidad). Esta muestra permite observar, analizar y comparar los estilos de liderazgo de los rectores que han dirigido la institución en las últimas décadas.

La evaluación se ha realizado utilizando como base la matriz de liderazgo universitario 360º propuesta en este trabajo, que contempla cuatro dimensiones: docencia, investigación, gestión institucional y transmisión del conocimiento. Para ello, se han empleado herramientas de inteligencia artificial para sintetizar y analizar información procedente de fuentes académicas, discursos institucionales, entrevistas, prensa generalista y especializada, así como repositorios científicos.

En cada caso, se ha construido un perfil individualizado que identifica fortalezas, limitaciones y patrones de comportamiento asociados a cada dimensión del liderazgo universitario. Esta metodología combina el uso de fuentes primarias y secundarias con un enfoque interpretativo riguroso, facilitando así una visión comprensiva de las trayectorias rectorales analizadas.

El objetivo de este análisis cualitativo es doble: por un lado, ofrecer una caracterización precisa de los liderazgos ejercidos en la Universidad de Valladolid; por otro, generar una base comparativa que permita valorar en qué medida dichos liderazgos se han ajustado —o no— a las necesidades estratégicas y culturales de la comunidad universitaria en cada periodo.

7.1. Rector Jesús María Sanz-Serna

Periodo de rectorado: 1998–2006

1. Docencia

Desde una perspectiva de liderazgo académico docente, la trayectoria de Jesús María Sanz-Serna evidencia una fuerte implicación con la enseñanza universitaria, aunque sin una orientación explícita hacia la innovación metodológica o tecnológica. Fue profesor agregado en la Universidad del País Vasco y catedrático en la Universidad de Valladolid durante más de tres décadas, con participación activa en la docencia de asignaturas vinculadas a matemáticas aplicadas, cálculo numérico y modelos matemáticos.

Ha participado como profesor en programas de máster, si bien no se han documentado evaluaciones institucionales sobre la calidad de su docencia, ni liderazgo en proyectos de innovación educativa.

Tampoco se encuentran evidencias de participación en programas estructurados de formación docente, uso de metodologías activas o tecnológicas, ni encuestas de evaluación realizadas por estudiantes bajo su liderazgo. Por tanto, su perfil docente se alinea con un modelo clásico y sólido de formación disciplinar, sin presentar signos claros de liderazgo innovador o transformacional en este campo. Su implicación ha sido académica, pero no estratégica.

2. Investigación

En esta dimensión, Sanz-Serna presenta un perfil de excelencia sostenida, tanto en productividad como en impacto. Ha publicado 136 artículos en revistas científicas indexadas, ha realizado 14 aportaciones a congresos, ha publicado 4 libros y 8 capítulos de libro. Su índice h en Scopus es 38, lo que lo sitúa entre los investigadores españoles más citados. Es además uno de los 24 científicos más referenciados de España, un dato que ilustra su posicionamiento internacional.

Su trayectoria incluye también la dirección de 13 tesis doctorales, 17 proyectos de investigación completados, y al menos cinco becas entre las que destacan los contratos pre y posdoctorales. Ha realizado estancias internacionales, entre ellas una

especialmente relevante en la Universidad de Dundee, y ha sido Rothschild Distinguished Visiting Fellow en el Instituto Isaac Newton (Cambridge), reconocimiento reservado a líderes científicos globales.

Su pertenencia a institutos de investigación, experiencia en la gestión de proyectos de I+D, y premios como el Dahlquist Prize (SIAM), el Premio Iberdrola, y el Premio de la Real Academia de Ciencias, consolidan su perfil como investigador líder en su campo. Su trabajo sobre integradores simplécticos y métodos numéricos ha contribuido de forma determinante al desarrollo de la integración geométrica y sus aplicaciones en ciencia y tecnología.

Este conjunto de indicadores refleja un liderazgo investigador completo, que abarca producción científica, dirección, gestión, proyección y reconocimiento.

3. Gestión institucional

En su etapa como rector de la Universidad de Valladolid (1998–2006), Sanz-Serna ocupó un cargo unipersonal de máxima responsabilidad institucional. Fue además presidente del Grupo Santander de Universidades, integrado por más de 50 instituciones europeas, y miembro de la Comisión Permanente de la CRUE, evidenciando su papel como gestor universitario en redes nacionales e internacionales.

Durante su rectorado lideró proyectos administrativos como la creación de la Fundación Casa de la India, y participó activamente en procesos de toma de decisiones estratégicas. Aunque no hay datos detallados sobre evaluaciones institucionales ni sobre indicadores de desempeño interno durante su mandato, su visibilidad en foros universitarios sugiere un estilo de liderazgo representativo, orientado a la proyección externa más que a la reforma académica interna.

No se identifican iniciativas significativas de modernización curricular, reorganización departamental o reforma del sistema de evaluación docente. Su enfoque se mantuvo dentro de una lógica de gestión eficaz, institucional y diplomática, con limitada intervención en aspectos innovadores del gobierno universitario. En resumen, ejerció una gestión de prestigio, pero sin evidencias de liderazgo estructural transformador.

4. Transmisión del conocimiento

En cuanto a transferencia, el perfil de Sanz-Serna ofrece una proyección relevante en la dimensión de divulgación científica, pero más limitada en relación con la transferencia tecnológica o la innovación empresarial. Ha participado como conferenciante en congresos internacionales de primer nivel (ICM, ICIAM), ha publicado en actas científicas, y pertenece a redes y comités científicos internacionales, como SIAM y la European Mathematical Society.

Su papel como divulgador se ve reforzado por su implicación en conferencias y actos académicos, además de su participación en comités de premios y jurados científicos. Sin embargo, no se identifican patentes registradas, spin-offs, ni acuerdos específicos de colaboración con el tejido empresarial. Tampoco hay constancia de contratos de I+D con empresas o indicadores sobre el número de contactos institucionales con el sector productivo.

Pese a ello, Sanz-Serna ha defendido públicamente el papel del conocimiento como motor del desarrollo económico. En entrevistas y artículos, ha sido claro al señalar que “la industria debería apostar claramente por la innovación”, y ha criticado tanto la falta de inversión privada en investigación como la creciente burocratización universitaria. Estas declaraciones revelan una sensibilidad hacia el valor estratégico del conocimiento, aunque no se traduzcan en acciones estructuradas durante su etapa rectoral.

Conclusión y cuantificación de las dimensiones.

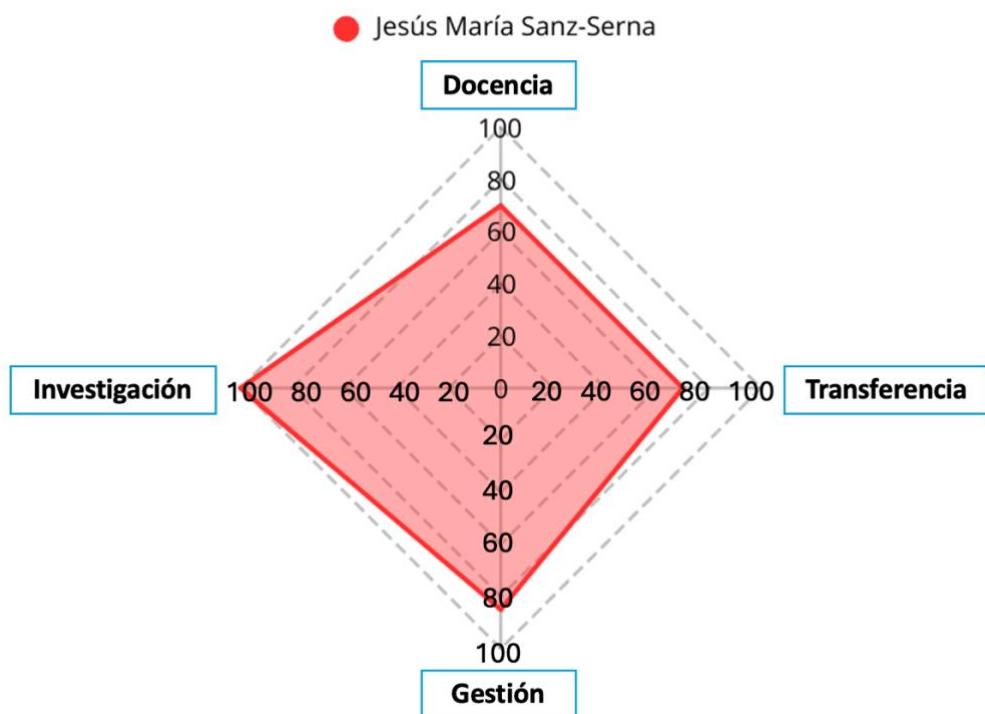
Jesús María Sanz-Serna presenta un perfil de liderazgo académico intensamente volcado en la investigación, con una proyección científica excepcional e impacto internacional probado. Su trayectoria en docencia ha sido rigurosa y continuada, aunque sin innovación pedagógica destacable. En gestión, desempeñó un rectorado eficaz y diplomático, representando a la institución en espacios de decisión, pero sin liderar reformas internas transformadoras. En cuanto a la transferencia del conocimiento, ha ejercido una influencia clara en el plano de la divulgación académica, pero con escasa incidencia en la relación con el tejido económico o en políticas activas de transferencia.

Teniendo en cuenta la evaluación cualitativa de las dimensiones, se ha realizado una cuantificación de cada una de ellas en una escala de 0 a 100. Así, se ha identificado la posición de liderazgo del rector Sanz Serna en la matriz de liderazgo universitario 360º:

Investigación: 100	Docencia: 70
Gestión institucional: 85	Transmisión del conocimiento: 70

Esta representación no pretende ofrecer una medición numérica exacta del liderazgo, sino una aproximación interpretativa, estructurada y replicable, útil para la comparación entre perfiles y para la toma de decisiones institucionales en contextos de gobernanza universitaria.

Figura 2. Matriz aplicada a Jesús María Sanz-Serna



Fuente: Elaboración propia

7.2. Rector Evaristo Abril

Periodo de rectorado: 2006–2010

1. Docencia

Evaristo Abril, catedrático de Teoría de la Señal y Comunicaciones desde 1995, ha desarrollado una destacada trayectoria docente en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación de la Universidad de Valladolid.

Nacido en Teruel, se trasladó a Zaragoza para iniciar su formación técnica en la Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial. En 1980 se trasladó a Madrid, donde cursó Ingeniería de Telecomunicación en la Universidad Politécnica de Madrid, centro en el que se licenció en 1985 y obtuvo el grado de doctor en 1987. En esa misma universidad desarrolló su primera etapa como docente e investigador durante diez años, hasta obtener en 1995 la Cátedra de Teoría de la Señal y Comunicaciones en la Universidad de Valladolid, donde consolidaría su carrera académica.

Durante su mandato como rector, impulsó la implementación del Espacio Europeo de Educación Superior, adaptando los planes de estudio a los nuevos títulos de grado que comenzaron a impartirse a partir del curso 2010-11. Esta transformación curricular implicó una reestructuración profunda de los programas académicos y coordinación con departamentos y órganos de gobierno.

En el ámbito de la innovación docente, Abril participó en el desarrollo de la plataforma AIM-Mobile Learning, orientada a la integración de dispositivos móviles en el proceso de enseñanza-aprendizaje, promoviendo el aprendizaje activo y la evaluación continua. Además, ha estado involucrado en programas de formación y actualización docente, promoviendo la mejora continua de la calidad educativa.

No obstante, su participación directa en la docencia durante su rectorado fue limitada, centrando sus esfuerzos en la gestión institucional y en la implementación de reformas académicas. Aunque no se dispone de datos específicos sobre evaluaciones docentes o encuestas de satisfacción estudiantil durante su mandato, su liderazgo en la adaptación al EEES y en proyectos de innovación tecnológica refleja un compromiso con la mejora de la calidad educativa.

2. Investigación

En el ámbito de la investigación, Evaristo Abril presenta un perfil notablemente robusto. Es autor de 129 artículos en revistas científicas indexadas y 102 capítulos de libros, y ha participado en 172 congresos. Su índice h en Scopus es 19, lo que indica un impacto sostenido en su comunidad científica.

Ha dirigido tres tesis doctorales y ha participado en 35 proyectos de investigación financiados, así como en 139 convenios o contratos con empresas, evidenciando una proyección investigadora que combina investigación básica y aplicada. Ha registrado cuatro patentes tecnológicas, vinculadas principalmente a la localización de dispositivos en redes inalámbricas.

Su pertenencia al Grupo de Comunicaciones Ópticas y su experiencia en gestión de I+D consolidan su perfil como investigador líder en su campo. Su trabajo sobre redes ópticas y comunicaciones ha contribuido al desarrollo de tecnologías avanzadas en el ámbito de las telecomunicaciones.

3. Gestión institucional

Durante su rectorado, Evaristo Abril lideró grandes reformas para la Universidad de Valladolid. Destaca su papel en la firma del primer Convenio Colectivo del Personal Docente e Investigador laboral de las universidades de Castilla y León. También impulsó la mejora de las condiciones del Personal de Administración y Servicios (PAS), incluyendo acuerdos retributivos y convenios específicos para su estabilidad laboral.

Otro aspecto importante fue la implantación de la matrícula por cuatrimestres y la creación de la Sede de Alumnos, decisiones orientadas a facilitar la gestión académica y la atención universitaria. Su participación en comités de gobierno, órganos consultivos y procesos de toma de decisiones estructurales fue constante durante su mandato.

Si bien no se identifican indicadores explícitos sobre resultados de evaluaciones institucionales, su gestión fue reconocida como eficaz y ordenada. En términos de liderazgo, mostró una orientación a la reforma estructural desde una perspectiva negociadora y pragmática. Ocupó, además, varios cargos unipersonales de responsabilidad tanto en su escuela (director del departamento de Teoría de la Señal y Comunicaciones e Ingeniería Telemática de la Universidad de Valladolid, director de la

E.T.S. de Ingenieros de Telecomunicación) como en la universidad (miembro, entre otros organismos, de la Junta Consultiva de la UVa, de su Comisión de Doctorado, de la de Ordenación Académica, del Claustro y del Consejo de Gobierno), y lideró proyectos administrativos clave, como la adaptación universitaria al EEES.

4. Transmisión del conocimiento

La dimensión de transferencia del conocimiento es posiblemente una de las más destacadas en el perfil de Evaristo Abril. Ha establecido 139 convenios y contratos con empresas, lo que revela una alta capacidad de interlocución con el sector productivo. Su actividad en actas de congresos, su participación en 172 congresos científicos y sus numerosas actividades de divulgación lo posicionan como un académico activo en la diseminación de resultados más allá del ámbito académico tradicional.

Sus cuatro patentes registradas reflejan una voluntad explícita de proteger y transferir resultados de investigación con aplicación tecnológica directa. Además, su colaboración con la Fundación Parque Científico de la UVa demuestra una implicación institucional con los ecosistemas de innovación y emprendimiento.

El índice h, como indicador cuantificable de impacto, también forma parte de esta dimensión al representar la visibilidad académica, y Abril mantiene un nivel competitivo en este aspecto. No obstante, aunque su presencia en redes de transferencia o plataformas como LinkedIn no está explícitamente documentada, su perfil en bases como DBLP y Dialnet confirma su posicionamiento técnico y profesional.

Conclusión y cuantificación de las dimensiones

Evaristo Abril presenta un perfil de liderazgo académico intensamente volcado en la investigación aplicada y la transferencia de conocimiento, con una proyección científica notable e impacto institucional probado. Su trayectoria en docencia ha sido rigurosa y continuada, con participación en proyectos de innovación educativa. En gestión, desempeñó un rectorado eficaz y diplomático, representando a la institución en espacios de decisión y liderando reformas internas significativas.

Tal como se ha argumentado en el epígrafe anterior, la evaluación del liderazgo universitario no se reduce a una suma de indicadores cuantitativos, sino que exige una lectura integrada de evidencias cualitativas, impacto institucional y orientación

estratégica. En línea con este enfoque, se ha procedido a valorar cada una de las cuatro dimensiones analizadas —docencia, investigación, gestión institucional y transmisión del conocimiento— a través de una escala de 0 a 100 puntos, basada en la consistencia de la información y su relevancia en el periodo de rectorado.

Este ejercicio de síntesis se inspira en la lógica empleada por matrices de análisis estratégico como la matriz poder-dinamismo (Mendelow, 1981), o la matriz poder-interés (Johnson & Scholes, 1993), que permiten representar fenómenos complejos mediante ejes interpretativos que integran tanto variables objetivas como juicios cualificados. En estas herramientas, lo decisivo no es únicamente el volumen de actividad, sino su capacidad de incidir, movilizar o transformar, elementos igualmente fundamentales en el liderazgo académico.

Aplicando este criterio al caso del rector Evaristo Abril, se han ponderado especialmente aquellas dimensiones en las que se constata una confluencia entre el compromiso sostenido, la visibilidad institucional y el alineamiento con los retos universitarios de su tiempo. Esta valoración permite situar su perfil dentro de la matriz 360º de liderazgo universitario, con la siguiente puntuación:

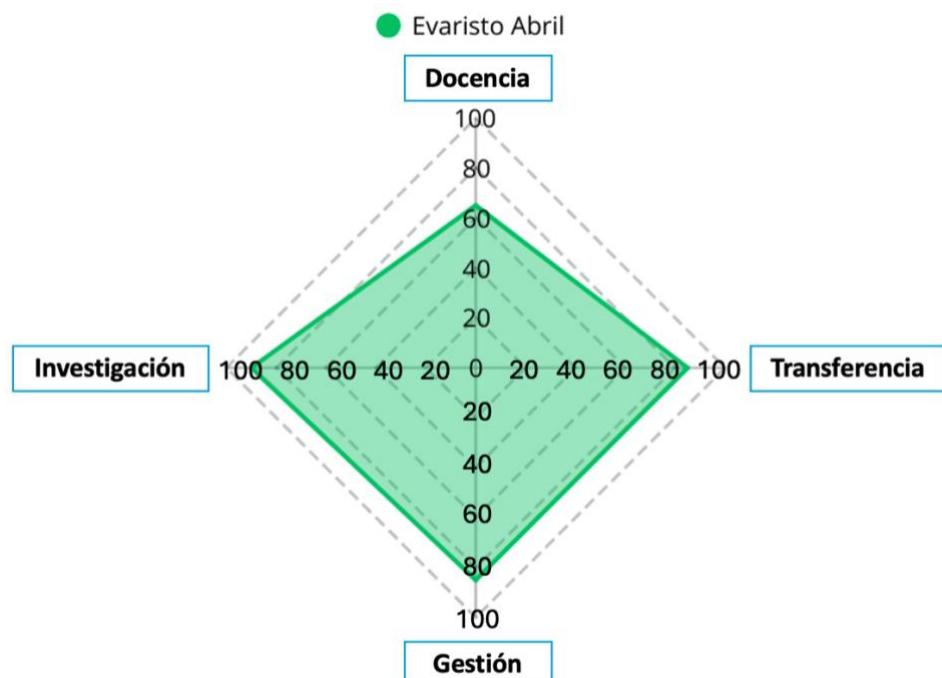
Investigación: 90

Docencia: 65

Gestión institucional: 85

Transmisión del conocimiento: 85

Figura 3. Matriz aplicada a Evaristo Abril



Fuente: Elaboración propia

7.3. Rector Marcos Sacristán

Periodo de rectorado: 2010–2014

1. Docencia

Marcos Sacristán inició su trayectoria académica con una licenciatura en Derecho por la Universidad de Valladolid, finalizada con la calificación de sobresaliente a los 22 años. Obtuvo el grado de doctor en 1981, siendo reconocido con el Premio Extraordinario de Doctorado. En enero de 1987 accedió a la Cátedra de Derecho Mercantil, consolidando así una carrera docente centrada en el ámbito jurídico.

A lo largo de su trayectoria, ha impartido asignaturas especializadas en Derecho Societario, Derecho Concursal, Derecho de la Competencia y Contratos. Fue también docente en programas de máster y en iniciativas vinculadas a estudios europeos y jurídicos.

Durante su rectorado, impulsó medidas para el perfeccionamiento del profesorado y para la consolidación de los títulos de grado y máster dentro del Espacio Europeo de Educación Superior. Aunque no se identifican proyectos de innovación

metodológica o evaluaciones docentes cuantificadas, su perfil como formador se apoya en una trayectoria académica solvente, con fuerte presencia editorial y formativa.

2. Investigación

La trayectoria investigadora de Sacristán, aunque no centrada en la alta producción cuantitativa propia de áreas experimentales, es destacable dentro del campo jurídico. Su actividad investigadora se centra en el ámbito del Derecho Mercantil, donde ha publicado alrededor de 50 trabajos en revistas científicas (fundador del Consejo de Redacción de la Revista de Derecho de Sociedades (1983), la Revista de Derecho de Distribución y Consumo (2006) y la Revista de Estudios Europeos) y libros colectivos. Sus líneas de investigación han incluido las áreas en las que ha desarrollado su labor docente, especialmente en el ámbito de Derecho Concursal y de la Competencia.

Ha desarrollado estancias de investigación en universidades europeas como Bonn, Coímbra, Pavía y otros centros franceses. Aunque su volumen de publicaciones indexadas es moderado para estándares de otras disciplinas (16 artículos de revista, 1 libro, 40 capítulos de libro), su presencia académica ha sido relevante dentro de su campo.

Participó en al menos 15 proyectos de investigación competitiva. Su papel como fundador y miembro de consejos de redacción en varias revistas jurídicas también refleja un liderazgo académico sostenido y una vocación de proyección doctrinal.

3. Gestión institucional

La experiencia de Marcos Sacristán en gestión universitaria es amplia y consolidada. Fue decano de la Facultad de Derecho (1987–1989) y director del Departamento de Derecho Mercantil, del Trabajo e Internacional Privado (1992–1994), cargos que implican una fuerte responsabilidad en la planificación docente, la asignación de recursos y la coordinación del personal académico.

Ejerció como presidente de la Comisión Gestora de la Universidad de Burgos (1994–1997), liderando su transición hacia la autonomía universitaria. Posteriormente fue director del Instituto de Estudios Europeos (1998–2005), cargo desde el que impulsó numerosos programas interdisciplinarios de docencia e investigación.

Durante su rectorado (2010–2014), gestionó la universidad en un contexto de crisis presupuestaria, manteniendo el equilibrio financiero, activando becas propias y articulando una defensa institucional del modelo público universitario. Su estilo fue prudente, institucionalista y centrado en la equidad.

4. Transmisión del conocimiento

La proyección externa de Marcos Sacristán se manifiesta a través de una transferencia del conocimiento más institucional que tecnológica. Formalizó 25 convenios y contratos con empresas e instituciones, en su mayoría vinculados a prácticas, formación especializada o cátedras universidad-empresa (como la de Movilidad y Educación en colaboración con Telefónica).

Promovió la participación de la UVa en redes profesionales y jurídicas, así como la creación de vínculos con el tejido económico regional, en particular con pymes. Desde su enfoque de jurista, su concepto de transferencia se basa en la aplicabilidad del conocimiento jurídico, la formación para la práctica profesional y la colaboración normativa.

Conclusión y cuantificación de las dimensiones

Marcos Sacristán Represa proyecta un modelo de liderazgo universitario basado en el equilibrio entre el rigor académico, la responsabilidad institucional y la sensibilidad social. Su trayectoria previa como catedrático de Derecho Mercantil, junto con su experiencia en cargos clave como decano, director de departamento, presidente de la gestora de la Universidad de Burgos y director del Instituto de Estudios Europeos, ofrece un perfil de gestor académico consolidado y con amplia visión estratégica.

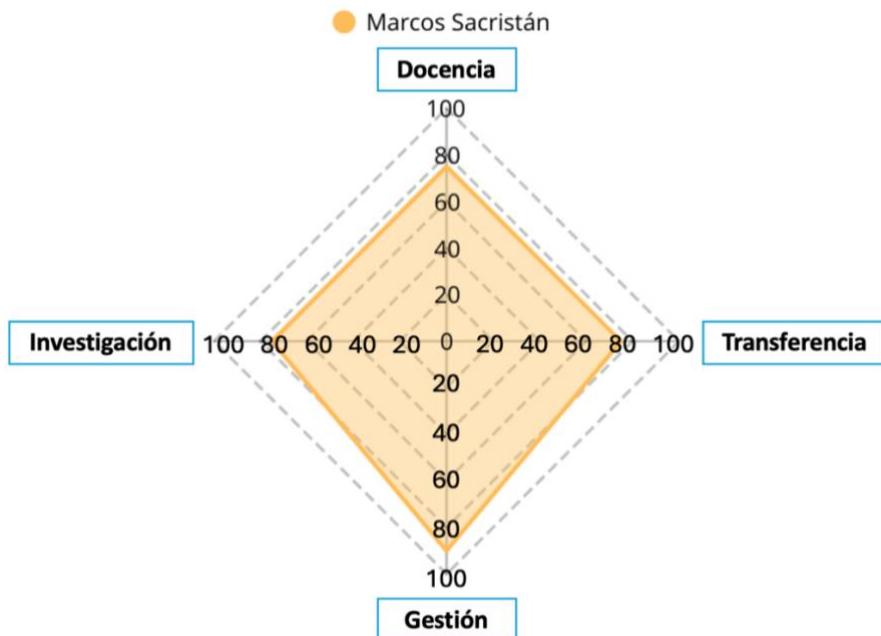
Durante su rectorado (2010–2014), supo mantener la estabilidad de la Universidad de Valladolid en un periodo de intensa presión presupuestaria, al tiempo que defendía activamente la dimensión pública de la universidad y la protección del estudiantado vulnerable. Su liderazgo fue eminentemente institucional, más orientado a preservar y reforzar las estructuras existentes que a introducir transformaciones de calado estructural. En docencia, destacó por su trayectoria sostenida y su apoyo a la calidad educativa, aunque sin evidencias de innovación metodológica. En investigación, su aportación doctrinal en el ámbito jurídico ha sido sólida y reconocida en su campo,

aunque con limitaciones en volumen si se compara con áreas experimentales. La transmisión del conocimiento fue promovida desde un enfoque jurídico-institucional, centrado en la colaboración interinstitucional y la empleabilidad.

Teniendo en cuenta el análisis cualitativo de cada una de las dimensiones se ha realizado una valoración integrada del liderazgo de Marcos Sacristán. Las puntuaciones asignadas reflejan la intensidad, orientación y evidencia del impacto ejercido por el rector en cada dimensión:

Investigación: 75	Docencia: 75
Gestión institucional: 90	Transmisión del conocimiento: 75

Figura 4. Matriz aplicada a Marcos Sacristán



Fuente: Elaboración propia

7.4. Rector Daniel Miguel San José

Periodo de rectorado: 2014–2018

1. Docencia

Daniel Miguel San José accedió al rectorado con una sólida trayectoria académica en el ámbito de la Química Inorgánica. Licenciado en Ciencias Químicas por la Universidad de Valladolid en 1979, obtuvo su doctorado en la Universidad de Oviedo en

1984, iniciando una carrera docente marcada por la especialización, el rigor científico y la proyección internacional. Desde 2002, es catedrático de Química Inorgánica en la UVa.

A lo largo de su carrera ha dirigido nueve tesis doctorales, ha participado en cuatro proyectos de innovación docente, y ha ejercido como profesor en diversas universidades nacionales e internacionales. Aunque no se dispone de información detallada sobre evaluaciones institucionales o el uso de metodologías docentes disruptivas, su enfoque pedagógico ha estado vinculado a entornos científicos exigentes, como el laboratorio de materiales inorgánicos y la formación experimental.

Durante su mandato como rector, impulsó medidas institucionales para fortalecer la empleabilidad, integrar competencias transversales en los planes de estudio y mejorar la calidad de los servicios académicos. Su visión de la docencia fue sistémica y orientada a la empleabilidad más que a la renovación metodológica directa.

2. Investigación

La investigación constituye uno de los pilares más sobresalientes del perfil de Daniel Miguel San José. Autor de más de 200 artículos en revistas científicas indexadas, cuenta con un índice h de 33 en Scopus, lo que indica una alta citación y una trayectoria sostenida de impacto internacional. Su producción incluye además un libro y un capítulo de libro.

Ha participado en 19 proyectos competitivos de investigación, recibido cinco ayudas o becas, y realizado estancias en instituciones como la Universidad de Bristol, la Universidad Pierre y Marie Curie (París) y la Universidad Nankai (Tianjin), consolidando una red internacional de colaboración científica.

Desde el Grupo de Investigación Reconocido en Materiales Inorgánicos Organometálicos y Metaloterapia (GIR-MIOMeT), ha desarrollado líneas de trabajo centradas en el diseño de compuestos con potencial terapéutico. Además, es titular de dos patentes orientadas a proteínas funcionalizadas para detección por infrarrojo, muestra de su capacidad de vincular ciencia básica con aplicaciones tecnológicas.

Fue evaluador internacional dentro del Panel de Química del programa Marie Curie (2007–2013), un rol reservado a expertos con alta cualificación europea.

3. Gestión institucional

La experiencia de gestión de Daniel Miguel San José se remonta a su etapa como secretario de departamento, vicedecano de la Facultad de Ciencias, director del Departamento de Química Física y Química Inorgánica y vicerrector de Desarrollo e Innovación. Estos cargos consolidaron un perfil gestor bien familiarizado con las dinámicas organizativas universitarias.

Como rector (2014–2018), lideró una etapa de consolidación administrativa e innovación estructural. Impulsó un programa de infraestructuras con una inversión de 30 millones de euros, sin merma de otras partidas, y aumentó los contratos predoctorales, así como el lanzamiento de nuevos programas para investigadores postdoctorales. También promovió la evaluación integral de los servicios administrativos y la simplificación de procesos, sentando las bases de una transición hacia la universidad electrónica.

Su liderazgo se caracterizó por un enfoque técnico, eficiente y orientado a la calidad institucional. Defendió una universidad competitiva y modernizada, capaz de asumir nuevos retos sin desatender su dimensión social.

4. Transmisión del conocimiento

En esta dimensión, el rectorado de Daniel Miguel San José supuso un avance cualitativo con la creación de UVainnova, una estructura que integró todos los servicios relacionados con la innovación, la transferencia tecnológica y el emprendimiento. Esta plataforma concentró unidades como el Parque Científico, patentes, relaciones universidad-empresa, proyectos europeos y comunicación científica.

Durante su mandato se firmaron 17 convenios y contratos de transferencia con empresas e instituciones, reforzando el papel de la UVa como nodo activo en el ecosistema de innovación regional. También se impulsaron proyectos conjuntos con entidades como EnergÉtica, cooperativa dedicada a las energías renovables, y se fortaleció la cultura del emprendimiento entre jóvenes investigadores.

La creación de UVainnova no solo institucionalizó la transferencia, sino que la dotó de una identidad propia, alineada con los estándares europeos de tercera misión. Este modelo integrador se ha mantenido más allá de su mandato, consolidando su legado en esta área.

Conclusión y cuantificación de las dimensiones

El rectorado de Daniel Miguel San José representa un modelo de liderazgo académico tecnocrático, orientado a resultados, estructuralmente modernizador y con gran proyección investigadora. A diferencia de perfiles con menor conexión con la producción científica, el suyo combina liderazgo académico de alto impacto, visión estratégica institucional y articulación de políticas efectivas de transferencia.

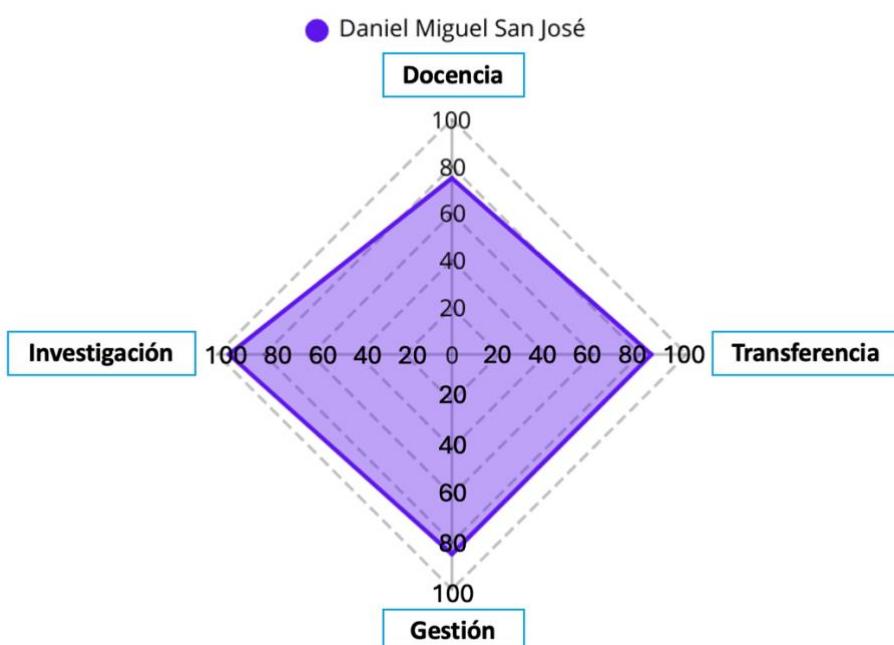
Su legado incluye una universidad más digital, conectada con su entorno, e institucionalmente robusta en áreas clave como investigación y transferencia. En docencia, mantuvo un enfoque más continuista, centrado en el contexto de empleabilidad, sin promover reformas pedagógicas de gran alcance.

La valoración cualitativa de sus dimensiones ofrece el siguiente perfil:

Investigación: 95	Docencia: 75
Gestión institucional: 85	Transmisión del conocimiento: 85

Estas puntuaciones reflejan un liderazgo técnico, equilibrado y con alto impacto estructural, especialmente en las áreas científicas y organizativas de la Universidad de Valladolid.

Figura 5. Matriz aplicada a Daniel Miguel San José



Fuente: *Elaboración propia*

7.5. Rector Antonio Largo Cabrerizo

Periodo de rectorado: 2018–actualidad

1. Docencia

Antonio Largo Cabrerizo ha construido una sólida trayectoria académica en la Universidad de Valladolid, donde se licenció en Ciencias Químicas en 1982 y se doctoró en 1985, obteniendo en ambos casos el Premio Extraordinario. Su carrera docente ha estado estrechamente vinculada a la Química Física, área en la que obtuvo la cátedra en 2007. A lo largo de las décadas, ha impartido docencia en asignaturas fundamentales de su disciplina —como Química Cuántica, Termodinámica o Química Computacional— tanto a nivel de grado como en másteres oficiales, formando a generaciones de estudiantes desde una perspectiva rigurosa y experimental. Ha dirigido al menos tres tesis doctorales, 21 trabajos finales y participado en siete proyectos de innovación docente, lo que demuestra su implicación con la renovación y mejora del proceso formativo más allá de la mera transmisión disciplinar.

Durante su rectorado, ha puesto en marcha políticas orientadas a mejorar la calidad de la enseñanza, con especial atención a la transformación digital, la internacionalización de los programas y el fortalecimiento de la oferta de posgrado. También ha trabajado en la reducción de la tasa de interinidad del profesorado, evidenciando un compromiso estructural con la estabilidad y profesionalización de la carrera docente universitaria. Su perfil combina la experiencia didáctica con una visión sistémica de la docencia como eje estratégico de la universidad.

2. Investigación

La trayectoria investigadora de Antonio Largo Cabrerizo se sitúa en la intersección entre la química fundamental y la modelización computacional. Con más de 160 artículos científicos en revistas indexadas, un libro y dos capítulos de libro, y un índice h de 27 en Scopus, se posiciona como un investigador con impacto sostenido en su campo. Sus contribuciones se centran especialmente en la predicción de estructuras moleculares y propiedades espectroscópicas, así como en el estudio computacional de reacciones químicas en entornos interestelares, una línea de investigación innovadora con alto componente interdisciplinar.

Ha liderado un total de 20 proyectos competitivos de investigación y ha realizado estancias postdoctorales en centros de prestigio como IBM Research en Nueva York, la Universidad de Kent (Reino Unido) y L'Aquila (Italia), que han reforzado su experiencia internacional y la calidad de sus colaboraciones científicas. En su trabajo se observa una articulación coherente entre el desarrollo de conocimiento básico y su aplicación en contextos de alta complejidad, manteniéndose activo como autor, coordinador de equipos y referente académico en el área de la química teórica.

3. Gestión institucional

Antes de alcanzar el rectorado, Largo Cabrerizo desempeñó múltiples cargos de responsabilidad en la Universidad de Valladolid. Fue secretario del Departamento de Química Física, secretario de la Facultad de Ciencias y vicedecano de Investigación y Relaciones Internacionales, lo que le permitió adquirir una perspectiva operativa y estratégica de la gestión universitaria desde distintas escalas. Estos puestos le dieron experiencia directa en la articulación de políticas científicas, el desarrollo de relaciones con otras instituciones académicas y la supervisión de la actividad investigadora.

Desde su elección como rector en 2018 —y su posterior reelección— ha liderado procesos clave como la digitalización institucional, la mejora de la oferta formativa y la adaptación de los sistemas de gestión interna. Ha defendido de forma explícita los intereses de la UVa en el contexto regional, como se ha visto en el debate sobre la creación de nuevas facultades de Medicina en Castilla y León. En declaraciones a medios como El Día de Valladolid o El Norte de Castilla, ha subrayado que no se opone a nuevas titulaciones, pero que estas no deben conllevar una redistribución regresiva de los recursos que perjudique a las universidades ya consolidadas como la UVa. Ha exigido una "inyección económica estructural" que permita a las instituciones existentes mantener sus niveles de excelencia sin verse debilitadas por decisiones políticas sin respaldo financiero.

Su modelo de gestión se caracteriza por la búsqueda de equilibrio entre expansión, calidad e identidad institucional, con una visión estratégica que combina la defensa del interés universitario con la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante.

4. Transmisión del conocimiento

En materia de transferencia del conocimiento, el rector Antonio Largo ha mostrado un compromiso institucional claro, aunque los resultados cuantitativos aún son moderados. Bajo su liderazgo, se han firmado al menos tres convenios de colaboración con empresas e instituciones externas, y se ha trabajado para consolidar el papel del Parque Científico de la UVa como nodo de conexión entre la investigación académica y el tejido productivo regional. Ha defendido públicamente la importancia de vincular el conocimiento con la realidad social, apostando por proyectos que combinen la excelencia investigadora con el impacto en la vida cotidiana, en sectores como la energía, la salud y la tecnología.

En entrevistas recientes ha destacado la necesidad de que la universidad no solo forme profesionales, sino que genere soluciones para los problemas del entorno. Bajo esta premisa, se han impulsado iniciativas para fomentar el emprendimiento entre jóvenes investigadores, y para apoyar la divulgación científica como herramienta de impacto social. Si bien la UVa aún enfrenta retos en esta dimensión, el enfoque estratégico de su rector ha contribuido a sentar bases sólidas para el fortalecimiento de la tercera misión universitaria.

Conclusión y cuantificación de las dimensiones

Antonio Largo Cabrerizo representa un modelo de liderazgo académico equilibrado, con un fuerte componente científico, capacidad de gestión y sensibilidad hacia la responsabilidad institucional. Su rectorado se enmarca en una etapa de consolidación y modernización, caracterizada por la digitalización de procesos, el refuerzo de la investigación y la docencia, y la defensa del papel de la universidad pública en el ecosistema regional.

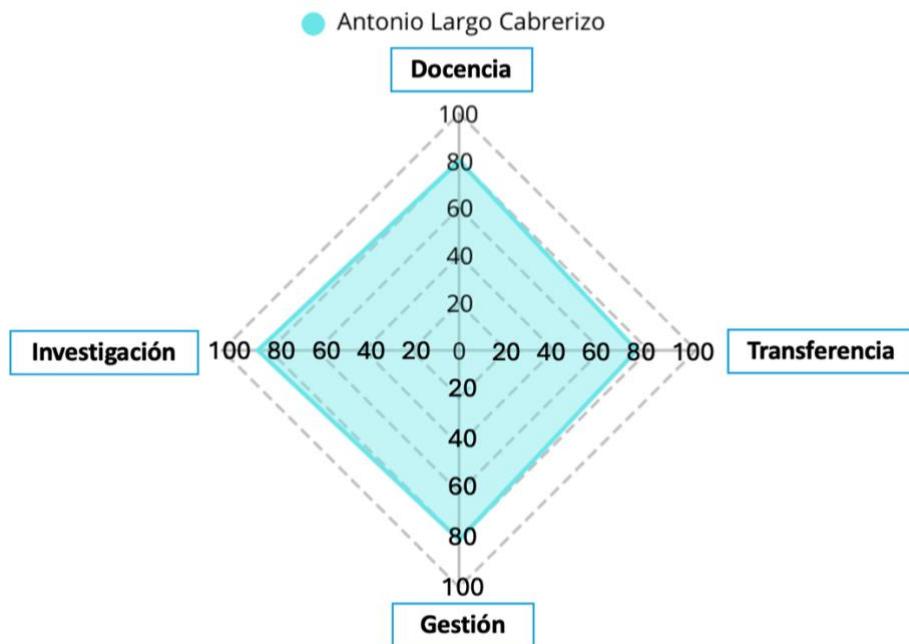
Su experiencia como docente, investigador y gestor le ha permitido implementar políticas transversales con base técnica y visión de futuro. Aunque su perfil de transferencia aún muestra márgenes de desarrollo, su enfoque estructural ha sentado bases relevantes. En suma, se trata de un rector que conjuga profundidad académica con capacidad de liderazgo en entornos complejos.

Aplicando la lógica metodológica utilizada en los casos anteriores —basada en la evaluación cualitativa de evidencias según criterios estratégicos similares a los de las matrices de poder-dinamismo—, se propone la siguiente valoración:

Investigación: 85	Docencia: 80
Gestión institucional: 80	Transmisión del conocimiento: 75

Estas puntuaciones sitúan a Antonio Largo como un líder universitario de perfil técnico y equilibrado, cuya gestión refleja una apuesta clara por la calidad, la innovación y la sostenibilidad institucional.

Figura 6. Matriz aplicada a Antonio Largo Cabrerizo



Fuente: Elaboración propia

7.6. Síntesis cualitativa del liderazgo rectoral: fortalezas por dimensión

Con el objetivo de sintetizar de forma comprensible y comparativa los perfiles de liderazgo analizados, se ha elaborado una tabla (Tabla 4) que resume los principales rasgos cualitativos de los cinco últimos rectores de la Universidad de Valladolid, desglosados en las cuatro dimensiones propuestas en la matriz 360º: docencia, investigación, gestión institucional y transmisión del conocimiento.

Cada celda recoge los aspectos más representativos del desempeño rectoral en dicha dimensión, derivados del análisis cualitativo realizado a partir de fuentes documentales, entrevistas, discursos institucionales y producción académica. No se trata de una mera agrupación de hechos, sino de una interpretación estructurada de la trayectoria de cada rector, con énfasis en sus puntos fuertes, estilo de liderazgo y orientación estratégica.

Esta tabla permite identificar patrones comunes y diferenciadores entre los mandatos analizados. Por ejemplo, todos los rectores muestran un nivel destacado en la dimensión investigadora, reflejando una tradición de liderazgo académico fuertemente arraigada en la UVa. También se aprecia una evolución en la dimensión de gestión institucional, con un tránsito progresivo desde liderazgos más representativos (como el de Sanz-Serna) hacia modelos tecnocráticos y estructurales (como los de Daniel Miguel San José y Antonio Largo Cabrerizo).

Además, la tabla facilita la lectura transversal de la dimensión docente, donde se observan perfiles que combinan la experiencia formativa con diversas estrategias de innovación, aunque con escasa documentación pública sobre evaluación o percepción del estudiantado. En cuanto a la transmisión del conocimiento, se aprecia una mayor disparidad: desde enfoques centrados en la divulgación académica o jurídica, hasta estrategias institucionales más complejas orientadas a la tercera misión y al emprendimiento.

Esta herramienta de síntesis no solo contribuye a clarificar el análisis cualitativo, sino que también demuestra la utilidad de descomponer el liderazgo en dimensiones concretas, evaluables y comparables. Sirve como base para una futura aplicación comparativa en contextos de selección o deliberación estratégica, permitiendo valorar con mayor objetividad los perfiles de liderazgo académico en función de sus competencias específicas.

Tabla 4. Síntesis cualitativa del perfil de liderazgo de los cinco últimos rectores de la Universidad de Valladolid en cada dimensión

Rector	Gestión	Transmisión del conocimiento	Docencia	Investigación
Jesús María Sanz-Serna	Liderazgo diplomático y representativo; presidente del Grupo Santander de Universidades; gestión eficaz sin reformas estructurales.	Alta proyección como divulgador científico; participación en redes académicas; sin patentes ni spin-offs.	Perfil docente riguroso y tradicional; implicación sostenida en enseñanza universitaria; sin innovación pedagógica destacada.	Investigador altamente citado; producción científica sobresaliente; premios internacionales; liderazgo académico consolidado.
Evaristo Abril	Rectorado reformista y eficaz; liderazgo negociador; responsable de la adaptación al EEEs y del primer convenio colectivo PDI.	Alta interacción con empresas (139 convenios); 4 patentes registradas; rol activo en transferencia tecnológica y participación institucional en innovación.	Trayectoria sólida en ingeniería; lideró la adaptación al EEEs; promotor de innovación con AIM-Mobile Learning; implicación indirecta en docencia durante el rectorado.	Perfil investigador consolidado; 129 artículos; 4 patentes; liderazgo en redes de telecomunicación y tecnología aplicada; índice h: 19.
Marcos Sacristán	Gestión institucional sólida durante la crisis; estilo prudente; liderazgo en instituciones clave como la U. de Burgos y el Instituto de Estudios Europeos.	Enfoque jurídico-institucional; 25 convenios con empresas; impulso de cátedras universidad-empresa y vínculos con pymes.	Trayectoria continuada en Derecho Mercantil; docente en grado y máster; apoyo a la calidad educativa sin innovación metodológica.	Liderazgo doctrinal en Derecho Mercantil; publicaciones reconocidas en el área; 15 proyectos de investigación; impacto sostenido en su campo.
Daniel Miguel San José	Liderazgo técnico y estructural; promotor de la universidad electrónica; programa de infraestructuras y contratos predoctorales.	Impulsor de UVainnova; firmó convenios con empresas; fortaleció la cultura de emprendimiento e institucionalizó la tercera misión.	Trayectoria consolidada en Química Inorgánica; formación experimental rigurosa; visión sistemática centrada en empleabilidad.	Más de 200 publicaciones; índice h: 33; miembro del Panel Marie Curie; 2 patentes; líder en investigación aplicada en química.
Antonio Largo Cabrerizo	Liderazgo estratégico en digitalización y posicionamiento regional; modelo equilibrado entre expansión y sostenibilidad institucional.	Impulsó convenios y fortaleció el Parque Científico; apuesta por emprendimiento joven y divulgación científica; enfoque estructural en la tercera misión.	Docente en grado y máster en Química Física; promovió la transformación digital y la estabilización del profesorado; visión sistemática de la enseñanza.	Más de 160 artículos; índice h: 27; liderazgo en química computacional; experiencia internacional; 20 proyectos competitivos.

Fuente: Elaboración propia

8. CONCLUSIONES

“Un líder es un repartidor de esperanza.”

— Atribuido a Napoleón Bonaparte

8.1. Aproximación a los estilos de liderazgo de los rectores analizados

El análisis cualitativo de los cinco rectores que han dirigido la Universidad de Valladolid en las últimas décadas permite trazar un panorama amplio y matizado de los estilos de liderazgo presentes en la institución. A partir de la matriz integral aplicada en este trabajo —estructurada en torno a las dimensiones de docencia, transmisión del conocimiento, investigación y gestión— se han identificado patrones de comportamiento y énfasis estratégicos que sugieren una aproximación a distintas tipologías de liderazgo académico, tal como las define la literatura especializada (González Ramos et al., 2020; Bryman, 2007; Middlehurst, 2008).

No obstante, es preciso subrayar que estas conclusiones deben leerse con cautela. En primer lugar, la metodología utilizada en este estudio es fundamentalmente cualitativa e interpretativa. Aunque se ha buscado fundamentar los juicios en indicadores observables y documentación institucional, no se ha empleado una herramienta psicométrica estandarizada —como el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio (1994)— que permita una clasificación empíricamente validada de los estilos de liderazgo. En segundo lugar, los tipos de liderazgo aquí considerados (transformacional, transaccional, académico, relacional, estratégico) no son categorías mutuamente excluyentes ni rígidamente definidas, sino que operan como ideales tipo que facilitan la interpretación comparativa.

Un primer rasgo común a todos los casos analizados es la solidez del prestigio académico de los rectores electos. Cada uno de ellos cuenta con una trayectoria consolidada como profesor universitario e investigador, lo que indica una fuerte correlación entre el capital académico y la legitimidad para el ejercicio del liderazgo institucional. Este patrón sugiere que el electorado universitario de la UVa ha tendido a valorar de forma prioritaria el bagaje científico y docente de los candidatos, incluso por encima de otros posibles factores como la experiencia de gestión o la visibilidad política. En este sentido, podría hablarse de un sesgo institucional a favor de perfiles de liderazgo

académico, entendidos como aquellos cuya autoridad emana principalmente de su reconocimiento disciplinar.

Más allá de esta base común, y con las precauciones previamente mencionadas, las trayectorias analizadas permiten identificar estilos diferenciados:

José María Sanz Serna (1998-2006). El liderazgo de Sanz-Serna se alinea con un perfil académico de alta legitimidad científica, centrado en el prestigio disciplinar y la proyección exterior. Su estilo combina un fuerte capital simbólico con una gestión diplomática y representativa. No presenta rasgos transformacionales en sentido organizativo, pero sí una influencia estructurante a través de su autoridad investigadora. Se trata de un ejemplo clásico de liderazgo académico en universidades de tradición investigadora fuerte, donde el peso de la figura científica actúa como base de legitimidad para el gobierno institucional

Evaristo Abril (2006-2010) encarna un estilo de liderazgo institucional con fuerte componente reformista, combinando una sólida trayectoria investigadora con una gestión orientada al cambio estructural. Destacó por liderar la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior, promover innovaciones en la docencia y fortalecer la relación con el sector productivo mediante convenios y patentes. Su perfil se aproxima al liderazgo transformacional técnico-pragmático, con un equilibrio notable entre reforma interna y proyección externa.

Marcos Sacristán (2010-2014) representa un liderazgo tecnocrático y transaccional, caracterizado por la austeridad, la orientación normativa y la priorización de la eficiencia presupuestaria. Su rectorado responde a un momento crítico para las universidades públicas, marcado por restricciones financieras y exigencias de control.

Daniel Miguel San José (2014-2018) introduce un perfil de liderazgo más transformacional, con énfasis en la renovación de los órganos de gobierno y en la transparencia institucional. No obstante, su estilo presenta debilidades en la dimensión relacional, con dificultades para generar consensos amplios o una cultura organizativa cohesionada.

Antonio Largo Cabrerizo (2018-actualidad) se aproxima a un liderazgo transformacional estratégico, articulado en torno a una visión de universidad abierta, internacionalizada y centrada en la innovación. Su gestión combina planificación a largo

plazo con un enfoque colaborativo, en sintonía con los principios del liderazgo relacional e inclusivo.

En conjunto, esta clasificación no pretende establecer una tipología definitiva, sino ofrecer una herramienta interpretativa que contribuya a la comprensión del liderazgo universitario en la UVa. Las trayectorias analizadas revelan una evolución desde estilos más estabilizadores y reactivos hacia modelos más estratégicos y orientados al cambio, aunque condicionados por factores contextuales como las políticas de financiación, la normativa estatal y la cultura organizativa.

8.2. Conclusiones y discusión de los resultados (aplicabilidad y repercusión)

Los resultados obtenidos mediante la matriz de liderazgo universitario 360º permiten visualizar de manera estructurada el perfil rectoral de los cinco últimos rectores de la Universidad de Valladolid. Esta herramienta, diseñada para descomponer el liderazgo en las dimensiones de docencia, investigación, transferencia del conocimiento y gestión institucional, ha mostrado su capacidad para capturar diferencias en las prioridades, estilos y competencias desplegadas en cada rectorado.

Sin embargo, más allá de las puntuaciones individuales, el análisis permite identificar un criterio transversal: el equilibrio. La experiencia comparativa muestra que los liderazgos más eficaces no son necesariamente los que destacan de forma extrema en una dimensión concreta, sino aquellos que mantienen un desempeño sólido y sostenido en todas las áreas. Desde esta perspectiva, un perfil rectoral equilibrado —sin puntuaciones excesivamente bajas en ninguna dimensión— resulta más favorable para una institución que exige una visión integradora, con capacidad para articular la actividad académica, investigadora, directiva y de proyección social. Un liderazgo descompensado, con altos niveles en unas funciones pero con carencias en otras, puede tender a generar tensiones internas y déficits de gestión que comprometen el desarrollo institucional.

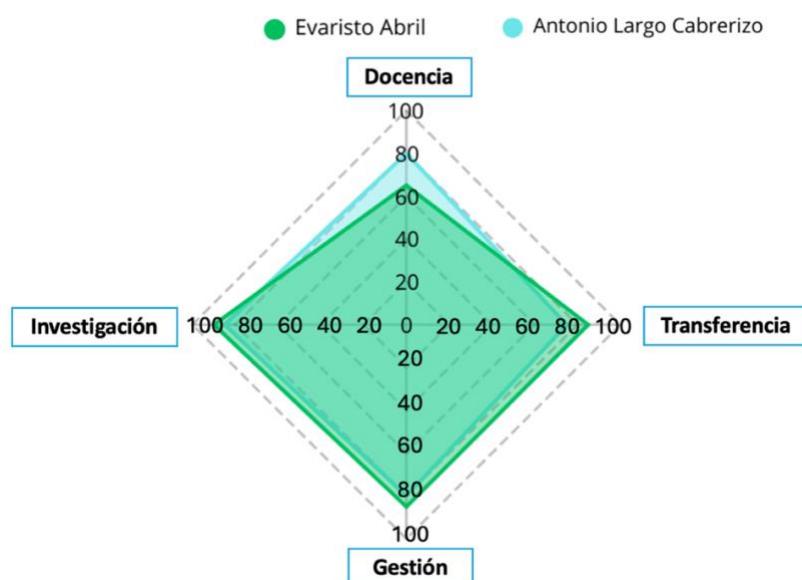
En este sentido, el propio diseño del gráfico radar refuerza visualmente la noción de equilibrio como criterio clave en el análisis del liderazgo rectoral. Las líneas de cuadrícula que recorren el gráfico conectan proporcionalmente los ejes, lo que permite identificar de un vistazo si un perfil mantiene una forma regular y simétrica —indicativa de balance— o si, por el contrario, presenta deformaciones que evidencian

desequilibrios entre dimensiones. Esta representación gráfica no solo facilita la comparación entre perfiles, sino que también actúa como herramienta intuitiva para diagnosticar fortalezas y áreas de mejora, incluso para observadores no expertos.

Por ello, la matriz de liderazgo universitario 360º no debe entenderse únicamente como una representación analítica del pasado, sino también como una herramienta con un fuerte potencial de aplicabilidad futura. Su sistematización permitiría aplicar el modelo de forma anticipada a los potenciales candidatos al rectorado, ofreciendo una base objetiva y argumentada con la que evaluar sus trayectorias profesionales. Este enfoque ayudaría a trascender juicios subjetivos o afinidades personales, facilitando una comparación rigurosa de los perfiles y contribuyendo a una cultura de elección más transparente, meritocrática y centrada en las necesidades reales de la universidad.

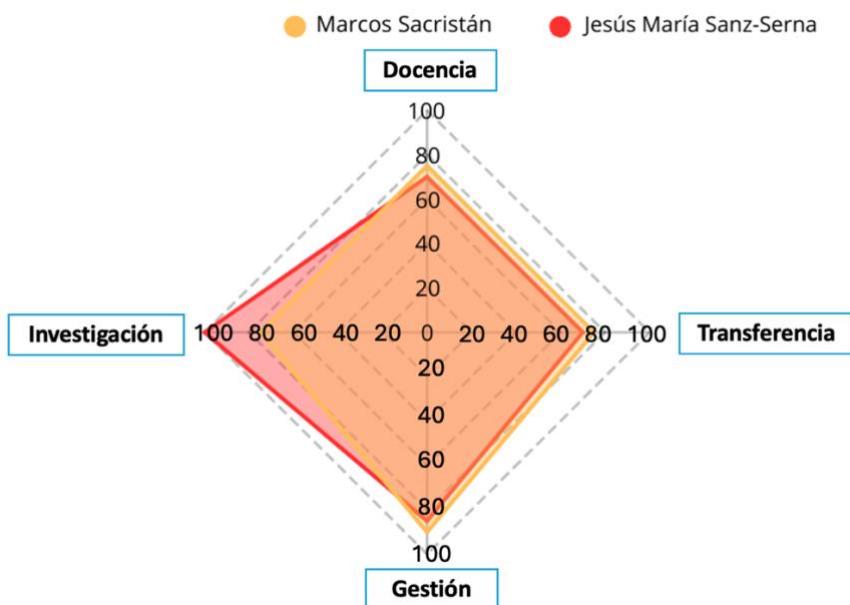
Una de las principales ventajas de este tipo de visualización es, precisamente, su capacidad para comparar de manera simultánea múltiples dimensiones entre distintos liderazgos. La Figura 7, que muestra el contraste entre los rectores Evaristo Abril y Antonio Largo Cabrerizo, y la Figura 8, que compara a Marcos Sacristán con Jesús María Sanz-Serna, ilustran cómo el gráfico radar permite identificar patrones diferenciales de liderazgo de forma inmediata, visualmente accesible y estratégicamente útil para la toma de decisiones institucionales.

Figura 7. Comparativa del perfil de liderazgo entre Evaristo Abril y Antonio Largo Cabrerizo según la matriz 360º.



Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Comparativa del perfil de liderazgo entre Jesús María Sanz-Serna y Marcos Sacristán según la matriz 360º.



Fuente: Elaboración propia

Además, la matriz ofrece la posibilidad de filtrar entre numerosos perfiles en función de criterios específicos —como un liderazgo más equilibrado, una orientación investigadora dominante o una experiencia gestora destacada—, lo que la convierte en una herramienta versátil tanto para el análisis retrospectivo como para el diseño de procesos prospectivos. Esta versatilidad resulta especialmente útil si se contempla su aplicación en comités de selección, procesos de planificación estratégica o programas de formación destinados a futuros líderes universitarios.

Más allá de su utilidad comparativa, la matriz puede emplearse también como instrumento de autoevaluación y desarrollo profesional, permitiendo a los aspirantes a cargos de responsabilidad identificar fortalezas y áreas de mejora. Su carácter visual, junto con el uso de criterios objetivos, facilita una lectura comprensible no solo para expertos, sino también para miembros de la comunidad universitaria sin formación técnica específica, contribuyendo así a fomentar una cultura institucional más informada, participativa y orientada al mérito.

A pesar de las diferencias individuales observadas entre los cinco rectores analizados, el estudio revela un rasgo común especialmente relevante: todos ellos presentan un liderazgo académico robusto, evidenciado por sus altas puntuaciones en la dimensión de investigación. Esta coincidencia no es menor, ya que pone de relieve la

centralidad del prestigio académico como fuente de legitimidad y base del liderazgo en el ámbito universitario. Por el contrario, las dimensiones de docencia y gestión muestran una mayor variabilidad entre los perfiles, lo que refuerza la utilidad de la matriz como herramienta diagnóstica capaz de identificar desequilibrios y orientar decisiones estratégicas.

En suma, el presente trabajo propone un marco interpretativo que no solo permite comprender liderazgos pasados, sino también proyectar modelos futuros de rectorado. En un entorno universitario marcado por la complejidad y la exigencia creciente, se hace imprescindible apostar por liderazgos integradores, capaces de combinar solvencia académica con visión estratégica, sensibilidad institucional y capacidad de adaptación. La matriz 360º aspira, en definitiva, a convertirse en una herramienta al servicio de una gobernanza universitaria más reflexiva, transparente y orientada al bien común.

8.3. Comparativa de los últimos 5 rectores de la UVa con los análisis cualitativo y cuantitativo

En este apartado se incorpora un análisis cuantitativo elaborado por Elisa Bravo Torres, estudiante del Grado en Ingeniería Informática, en el marco de su Trabajo Fin de Grado. Su trabajo, de carácter técnico y orientado al procesamiento automatizado de datos, se ha desarrollado de forma coordinada con el presente estudio, en una propuesta conjunta de investigación interdisciplinar y transversal. Esta colaboración permite abordar el liderazgo rectoral desde una doble perspectiva —interpretativa y métrica—, ofreciendo una visión más rica y plural de un fenómeno complejo que no puede entenderse sólo desde un enfoque único.

Como ya se ha comentado en el apartado de metodología, el análisis cuantitativo se ha visto condicionado por limitaciones técnicas en el acceso a datos (scraping de plataformas como LinkedIn o el portal del investigador), lo que obligó a utilizar únicamente información procedente del Portal de la Ciencia. Esto implicó recurrir a indicadores proxy para cada dimensión del liderazgo: número de tesis dirigidas (docencia), publicaciones y Q1 ponderadas (investigación), artículos 60 y su cuantía económica (transferencia), así como proyectos liderados y red de colaboradores

(gestión). Todas las dimensiones fueron ponderadas por igual (25 %) y permitieron calcular un score compuesto que da lugar al ranking presentado a continuación.

A continuación se presenta el ranking derivado del análisis cuantitativo aplicado a los cinco últimos rectores de la Universidad de Valladolid en la Tabla 5. Este ranking se ha construido a partir de cuatro dimensiones ponderadas por igual (docencia, investigación, transferencia del conocimiento y gestión), cuyos indicadores han sido seleccionados como proxies dadas las limitaciones de acceso a datos más precisos.

Tabla 5. Puntuaciones de los cluster a los que pertenecen los 5 últimos rectores de la UVa según el análisis cuantitativo

Rector	Docencia	Investigación	Transferencia	Gestión	score_total
Evaristo José Abril Domingo	0,2372	0,1595	0,4163	0,2695	0,2706
Daniel Miguel San José	0,0840	0,0910	0,0382	0,0632	0,0691
Antonio Largo Cabrerizo	0,0840	0,0910	0,0382	0,0632	0,0691
Jesús María Sanz Serna	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Marcos Sacristán	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: *Elisa Bravo Torres, TFG de la estudiante del Grado en Ingeniería Informática*

Los resultados reflejan diferencias significativas entre perfiles, destacando especialmente Evaristo José Abril Domingo, cuya puntuación en docencia, transferencia y gestión lo posiciona por encima de los otros dos rectores.

Tabla 6. Puntuaciones de los 5 últimos rectores de la UVa según el análisis cualitativo con IA generativa

Rector	Docencia	Investigación	Transferencia	Gestión	score_total
Evaristo José Abril Domingo	65	90	85	85	81,25
Daniel Miguel San José	75	95	85	85	85
Antonio Largo Cabrerizo	80	85	75	80	80
Jesús María Sanz Serna	70	100	70	85	81,25
Marcos Sacristán	75	75	75	90	78,75

Fuente: *Elaboración propia*

Estas diferencias ilustran una disonancia entre el análisis cuantitativo y el cualitativo realizado mediante IA generativa. En el enfoque cualitativo (Tabla 6), Antonio Largo aparece como un rector con fuerte legitimidad académica y estilo relacional, especialmente valorado por su tono institucional y estabilidad discursiva. Sin embargo, su trayectoria no destaca cuando se traduce a métricas cuantificables. Esto pone de relieve una tensión mencionada por el profesor Lundgren (ver apartado “Futuras líneas de investigación): el liderazgo rectoral no siempre se refleja en los indicadores

tradicionales, y requiere análisis más matizados que capten dimensiones simbólicas, políticas o relaciones no fácilmente cuantificables.

8.4. Análisis cuantitativo con IA

El presente epígrafe recoge y comenta los resultados preliminares del Trabajo Fin de Grado desarrollado por Elisa Bravo Torres, alumna del Grado en Ingeniería Informática, cuyo enfoque técnico y analítico se ha articulado de forma complementaria al presente estudio desde una perspectiva interdisciplinar y transversal. Su contribución se centra en la aplicación de herramientas de minería de datos y aprendizaje automático al análisis del liderazgo académico dentro de la Universidad de Valladolid, evaluando cuantitativamente las trayectorias de los catedráticos y, en particular, de los rectores recientes.

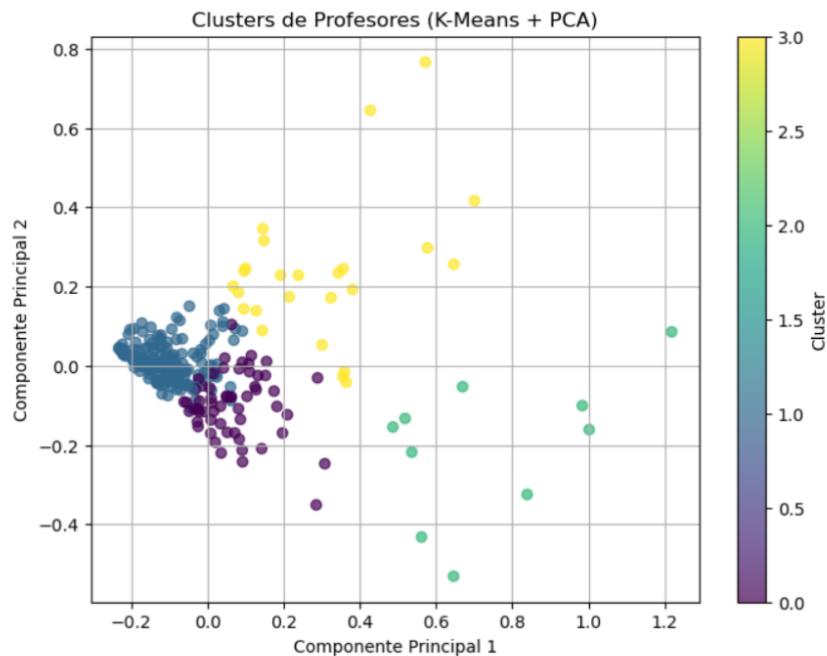
Debido a limitaciones técnicas en el acceso automatizado a fuentes como LinkedIn o el portal del investigador, ya mencionadas en el apartado metodológico, Elisa Bravo restringió su análisis al Portal de la Ciencia y la Tecnología de Castilla y León. Desde ahí extrajo un conjunto de variables que actúan como proxies de las cuatro dimensiones clave del liderazgo rectoral:

1. Docencia: número de tesis dirigidas.
2. Investigación: número de publicaciones totales y Q1 (ponderadas por 3).
3. Transferencia: artículos 60 y la cuantía económica asociada.
4. Gestión: proyectos como IP, su financiación total y número de colaboradores.

Con esta base de datos, se calculó un score compuesto mediante una media ponderada al 25 % para cada dimensión. Posteriormente, se aplicaron técnicas de aprendizaje no supervisado (K-Means) para identificar clusters o grupos de perfiles académicos dentro del profesorado de la UVa. El resultado fue una clasificación de cuatro tipos distintos de perfiles, que sintetizan trayectorias profesionales afines en términos cuantitativos.

La siguiente figura muestra la distribución de los catedráticos en el espacio reducido a dos componentes principales (mediante PCA), donde cada punto representa un docente y el color indica su pertenencia a uno de los cuatro clusters:

Figura 9. Clusters de catedráticos de la UVa según perfiles cuantitativos (K-Means + PCA)



Fuente: Elisa Bravo Torres, estudiante del Grado en Ingeniería Informática

La interpretación de los clusters es la siguiente:

Cluster 2: perfil altamente equilibrado, con puntuaciones destacadas en docencia (0,686), investigación (0,524) y transferencia (0,245). Representa el perfil académico más completo.

Cluster 3: destaca en transferencia (0,416) y presenta valores intermedios en otras dimensiones. Puede asociarse a un perfil orientado a relaciones externas y gestión aplicada.

Cluster 0: perfil moderado en docencia (0,292) pero bajo en las demás dimensiones.

Cluster 1: perfil más bajo en todas las áreas, probablemente asociado a una menor visibilidad científica institucional.

Dentro de este marco, se ha identificado que:

Antonio Largo Cabrerizo y Daniel Miguel San José pertenecen al cluster 1, es decir, perfiles bajos en todas las dimensiones según los indicadores seleccionados.

Evaristo Abril Domingo se ubica en el cluster 3, destacando especialmente en gestión y transferencia.

Esta clasificación, aunque basada en indicadores limitados, permite visualizar de forma sistemática las diferencias en las trayectorias de los rectores recientes. Su integración con el análisis cualitativo del presente TFG enriquece la interpretación del liderazgo rectoral, subrayando la necesidad de cruzar miradas cuantitativas e interpretativas para captar tanto la productividad académica como las competencias institucionales, simbólicas o relacionales.

8.5. Limitaciones del trabajo

Aunque el modelo de matriz de liderazgo universitario 360º puede ser una herramienta útil para estructurar y comparar trayectorias rectorales, tenemos que reconocer que este estudio no está exento de limitaciones, tanto metodológicas como de acceso a datos. La primera y más evidente se refiere a la dimensión docente, donde el análisis ha estado condicionado por la ausencia de información clave. No hemos podido acceder a indicadores relevantes como el número de horas de clase efectivamente impartidas por cada profesor, la distribución entre docencia de grado y de posgrado, o la participación en seminarios. Tampoco ha sido posible incorporar las encuestas de evaluación docente realizadas por los estudiantes, ya que estos datos, de gran valor informativo, no son públicos en la Universidad de Valladolid. Esta falta de transparencia limita la posibilidad de construir un análisis riguroso y comparable, y plantea una cuestión relevante sobre la necesidad de abrir determinadas bases de datos para mejorar la rendición de cuentas institucional.

Del mismo modo, otras dimensiones del liderazgo, como la capacidad comunicativa, el estilo de dirección o el nivel de compromiso ético, están inevitablemente condicionadas por su carácter subjetivo. A día de hoy, no existe un método fiable y estandarizado para medir objetivamente el carácter o la personalidad de los candidatos. Si bien ciertos rasgos pueden inferirse a partir de comportamientos o testimonios, cualquier aproximación en este sentido debe hacerse con cautela, evitando interpretaciones arbitrarias.

Otra limitación importante es de tipo estructural: el análisis ha sido posible gracias a la mayor visibilidad pública de los rectores ya que sus decisiones generan cobertura mediática, discursos institucionales y publicaciones oficiales que permiten reconstruir con cierto grado de precisión su estilo de liderazgo. Sin embargo, si se

quisiera aplicar esta matriz a futuros candidatos al rectorado, la situación sería mucho más compleja. En la mayoría de los casos, los potenciales aspirantes no cuentan con entrevistas, artículos de prensa o documentos públicos que permitan evaluar su trayectoria en todas las dimensiones. Esto dificultaría el análisis comparativo y obligaría a desarrollar mecanismos de recogida de información adicionales, como entrevistas estructuradas o formularios de autoevaluación, para asegurar una mínima base empírica.

8.6. Futuras líneas de investigación. Comentarios de Mikael Lundgren

Pese a las limitaciones mencionadas en el apartado anterior, el trabajo abre diversas líneas futuras de investigación. Sería deseable avanzar hacia una mejora de los indicadores docentes, incorporando fuentes internas si se logra acceso bajo criterios éticos y de anonimato. También se podría profundizar en la dimensión relacional del liderazgo mediante metodologías cualitativas, como entrevistas o análisis de redes, que complementen los datos cuantificables. Finalmente, sería útil aplicar esta matriz en un ejercicio prospectivo, invitando a la comunidad universitaria a evaluar de forma simulada a perfiles potenciales, para testear su utilidad como instrumento de deliberación colectiva.

Por otro lado, en este apartado se recogen las observaciones formuladas por el profesor Mikael Lundgren, senior lecturer en la Linnaeus University (Suecia), investigador especializado en liderazgo relacional y práctica estratégica. Entre sus trabajos más destacados se encuentran “The (In)voluntary follower” (2020), donde examina críticamente la asimetría en la relación entre líderes y seguidores, y “Textual objects and strategizing” (2016), que explora cómo los textos adquieren agencia en los procesos de toma de decisiones estratégicas. Actualmente, lidera el proyecto “Leadership as existential challenge”, que investiga el liderazgo como una experiencia identitaria marcada por la exposición al juicio del otro y la tensión entre autenticidad y responsabilidad. Su enfoque crítico y reflexivo lo convierte en una voz autorizada en el estudio del liderazgo organizativo, y sus observaciones constituyen una valiosa orientación para futuras investigaciones en este ámbito.

8.6.1. Justificación del tema

En primer lugar, el profesor Lundgren subraya que la sección de justificación del tema podría haberse ampliado y articulado de forma más ambiciosa, especialmente en lo que respecta a la proyección del estudio más allá del caso particular de la Universidad de Valladolid. Desde su perspectiva, sería relevante explorar con mayor profundidad qué elementos del liderazgo rectoral analizado resultan extrapolables a otras universidades públicas y qué características, por el contrario, responden a dinámicas organizativas o culturales específicas. Esta observación invita a plantear, como línea futura de investigación, la conveniencia de realizar estudios comparativos entre distintas universidades españolas —o incluso europeas— que permitan evaluar patrones comunes en el ejercicio del liderazgo académico, así como diferencias asociadas al tamaño institucional, la gobernanza, o el contexto territorial.

Asimismo, Lundgren hace referencia a la finalidad del trabajo, preguntándose qué tipo de conocimiento genera realmente este estudio, tanto en el plano teórico como práctico. Esta pregunta abre la posibilidad de desarrollar investigaciones que profundicen en la aportación metodológica del trabajo, en particular en torno a la matriz de liderazgo aplicada. Sería pertinente, por ejemplo, analizar hasta qué punto este modelo puede ser replicado en otras universidades, qué ajustes requeriría y cómo se comportan sus indicadores en contextos institucionales diversos. En este sentido, una futura línea de investigación podría orientarse hacia la validación empírica de herramientas de análisis del liderazgo universitario, combinando datos cualitativos y cuantitativos, o incluso mediante el uso de técnicas Delphi o estudios de caso múltiples.

8.6.2. La misión de la universidad

En segundo lugar, el profesor Lundgren propone matizar y contextualizar la afirmación de que “las universidades han dejado de ser meros espacios de transmisión de conocimiento para convertirse en actores clave de transformación social”. Señala que esta idea, aunque ampliamente compartida, forma parte de un debate mucho más complejo sobre el papel actual de la universidad, y que parte de esa discusión podría haberse mencionado o referenciado en esta sección introductoria. En efecto, el rol de la universidad como agente de cambio no es una afirmación neutra, sino el resultado de

tensiones históricas entre distintas concepciones de su misión: formar profesionales, producir conocimiento, servir a la sociedad o preservar la cultura.

Una futura línea de investigación podría recuperar este debate en clave comparada o histórica, indagando en cómo se han articulado estas misiones en distintos modelos universitarios —desde la universidad napoleónica hasta la anglosajona, pasando por el modelo ibérico— y cómo esas diferencias influyen en las expectativas sobre el liderazgo rectoral. Asimismo, cabría explorar cómo los discursos institucionales sobre la "tercera misión" (transferencia, compromiso social, innovación) impactan en la configuración del rol del rector y en su legitimidad dentro de la comunidad académica.

En este sentido, una referencia especialmente pertinente es el clásico texto de José Ortega y Gasset, *Misión de la Universidad* (1930), donde el filósofo español distingue con claridad entre las tres funciones esenciales de la universidad: la enseñanza de profesiones, la investigación científica y la transmisión de cultura. Ortega advertía ya entonces del peligro de que la universidad olvidara su papel formativo en favor de una tecnificación excesiva del saber. Esta reflexión no solo sigue vigente, sino que puede servir como marco teórico para futuras investigaciones sobre las tensiones actuales entre especialización, empleabilidad, responsabilidad social y formación integral, y cómo estas tensiones inciden en las decisiones estratégicas de quienes lideran las universidades.

Esta cuestión se hace aún más evidente cuando el trabajo plantea como uno de sus objetivos principales “identificar las características clave del liderazgo universitario que necesita la UVa”. A juicio del profesor Lundgren, esta formulación resulta problemática, en tanto implica una fuerte carga normativa. ¿Qué significa exactamente “necesita”? ¿Quién define esa necesidad? Y, sobre todo, ¿desde qué concepción de universidad se parte al establecer ese juicio? No es lo mismo pensar que la universidad debe ser una institución independiente dedicada a la producción y transmisión de conocimiento, que verla como un agente activo de transformación social. Cada visión conlleva implicaciones muy distintas sobre el tipo de liderazgo que se espera: unas priorizarán la solidez académica y la defensa de la autonomía; otras, la visión estratégica, la capacidad de interlocución con el entorno o la sensibilidad hacia el cambio social.

A partir de este doble comentario se abre una línea de investigación especialmente sugerente: analizar cómo los modelos institucionales de universidad —explícitos o implícitos— condicionan las expectativas sobre el perfil del liderazgo rectoral. Esta investigación podría adoptar un enfoque discursivo, comparando planes estratégicos, campañas electorales o entrevistas con equipos de gobierno; o bien metodologías cualitativas más profundas, como estudios de caso o análisis etnográficos. También sería posible aplicar una perspectiva histórica o filosófica, recuperando las tensiones entre distintas misiones universitarias y observando cómo estas reaparecen, de forma renovada, en el debate actual.

En última instancia, la aportación de Lundgren invita a repensar tanto la formulación de objetivos como el propio marco conceptual del liderazgo universitario. No se trata de evitar la normatividad —que es inevitable—, sino de hacerla explícita y reflexiva, y de asumir que todo modelo de liderazgo implica, en el fondo, una cierta visión de lo que la universidad debe ser.

8.6.3. Crítica a la matriz

El profesor Lundgren formula una observación crítica en relación con el modelo central del trabajo: la matriz de liderazgo universitario 360º. Reconoce que se trata de una propuesta ambiciosa e innovadora, especialmente dentro del marco de un Trabajo de Fin de Grado, y valora positivamente su esfuerzo por integrar de forma estructurada distintas dimensiones del desempeño académico: docencia, investigación, gestión institucional y transmisión del conocimiento. Sin embargo, cuestiona que los resultados obtenidos a través de dicha matriz puedan extrapolarse automáticamente a la idoneidad para ejercer el cargo de rector.

En su opinión, el modelo resulta más adecuado como instrumento de evaluación del profesorado universitario que como herramienta para identificar líderes institucionales. Aunque comparte la importancia de atributos como la integridad académica, el reconocimiento por los pares y el conocimiento profundo del entorno universitario, Lundgren enfatiza que el rector —especialmente en universidades públicas como la UVa o Linnaeus— desempeña una función que desborda con creces el ámbito académico. Su papel es ante todo institucional y relacional: debe actuar como

representante público, interlocutor político, gestor de alianzas y mediador entre intereses múltiples, tanto dentro como fuera de la universidad.

Desde esta perspectiva, el profesor considera que el modelo no otorga el peso suficiente a competencias como la capacidad de interlocución con actores externos, las habilidades políticas, la comunicación estratégica o la construcción de legitimidad en entornos complejos. Estas dimensiones, propias de un liderazgo de frontera, distinguen al rector de otras figuras académicas como los decanos o los jefes de departamento, y deberían estar más visiblemente integradas en la matriz.

Este comentario invita a una futura línea de investigación orientada a revisar, ampliar o incluso reconstruir el modelo de evaluación del liderazgo universitario, incorporando de forma explícita aquellas dimensiones vinculadas a la representación institucional, la negociación con actores externos o la construcción de visión compartida en contextos plurales. Para ello podrían emplearse enfoques mixtos que combinen análisis de perfiles reales con entrevistas a rectores, mapeo de funciones ejecutivas, o incluso simulaciones de toma de decisiones en escenarios complejos. También sería útil analizar cómo se forma esta “otra legitimidad” que no se basa solo en méritos académicos, sino en la capacidad de interlocución, liderazgo simbólico y orientación estratégica.

La crítica de Lundgren no invalida la utilidad de la matriz propuesta, pero sí plantea un reto conceptual importante: cómo integrar en un modelo evaluativo tanto las competencias internas (académicas, organizativas) como las externas (políticas, sociales, simbólicas) que exige el liderazgo rectoral. Este desafío podría dar lugar no solo a investigaciones futuras, sino también a nuevas herramientas de análisis más integrales y adaptadas a la complejidad real del cargo.

8.6.4. Uso de Interligencia Artificial

Una última línea de observaciones del profesor Lundgren se refiere al uso de inteligencia artificial como herramienta metodológica en el análisis cualitativo de los rectores. En el trabajo se describe cómo se ha entrenado un modelo basado en la arquitectura GPT-3.5 Turbo con documentación relevante —desde méritos curriculares hasta discursos públicos y programas electorales—, y cómo se le han proporcionado instrucciones precisas para analizar aspectos como el tono discursivo, las trayectorias

académicas o el estilo de toma de decisiones. Esta estrategia metodológica, inédita en el ámbito de los trabajos de fin de grado en Ciencias Sociales, representa sin duda una de las contribuciones más originales del estudio. Así lo señala explícitamente el profesor Lundgren, quien recomienda que esta novedad sea visibilizada no solo como parte del proceso de análisis, sino también como uno de los objetivos principales del trabajo. Su inclusión explícita desde el inicio reforzaría el carácter exploratorio e innovador del enfoque adoptado.

No obstante, Lundgren también expresa reservas metodológicas relevantes desde el punto de vista científico. En su opinión, uno de los riesgos de este enfoque radica en el carácter opaco —o “caja negra”— de los resultados generados por el modelo. Aunque valora el intento de aplicar IA al análisis de trayectorias rectorales, subraya que resulta extremadamente difícil —si no imposible— comprender cómo el modelo llega a determinadas interpretaciones, especialmente cuando analiza elementos complejos como el estilo discursivo o la toma de decisiones institucionales. Este tipo de operaciones semánticas no son fácilmente rastreables ni reproducibles, lo que plantea serias limitaciones en términos de transparencia y validación de resultados.

A partir de esta crítica, se abre una línea de investigación metodológica de gran interés: explorar cómo integrar herramientas de IA en análisis cualitativos garantizando, al mismo tiempo, trazabilidad, replicabilidad y claridad en el proceso de inferencia. En particular, Lundgren sugiere que futuras investigaciones deberían documentar con mayor detalle las etapas del prompting, los resultados literales generados por el modelo, la estabilidad de las respuestas (si se obtienen resultados similares con repeticiones), y las estrategias adoptadas para interpretar la salida textual. Este nivel de transparencia permitiría no solo evaluar la fiabilidad del análisis, sino también abrir el procedimiento a la crítica y la mejora colectiva, algo esencial en todo trabajo académico.

Asimismo, este comentario apunta hacia un debate más amplio: ¿cómo deben integrarse las herramientas de IA generativa en el trabajo científico, especialmente en el ámbito de las humanidades y las ciencias sociales? ¿Qué tipo de conocimientos permiten generar, y cuáles no? ¿En qué medida sustituyen, complementan o reconfiguran la interpretación humana? Estas preguntas, que aún no tienen respuestas cerradas, podrían constituir el núcleo de futuras investigaciones teórico-metodológicas,

tanto en el campo del análisis institucional como en el desarrollo de nuevos enfoques híbridos entre automatización y crítica interpretativa.

8.7. Agradecimientos.

Quiero expresar mi agradecimiento a mi tutora, Natalia Martín Cruz, por su orientación, paciencia y valiosos consejos a lo largo de todo el proceso de elaboración de este trabajo. Su experiencia y ánimos han sido fundamentales para el desarrollo y la calidad de este TFG.

También quiero agradecer a Elisa Bravo Torres, estudiante del Grado en Ingeniería Informática, por su colaboración técnica y su disposición para compartir conocimientos, que han enriquecido notablemente el análisis y la aplicación práctica de las herramientas utilizadas. Igualmente, extiendo mi agradecimiento a su tutor, Joaquín Adiego Rodríguez, por su generosidad y ayuda durante el desarrollo de ambos trabajos, y por fomentar un espacio de colaboración interdisciplinar entre estudiantes de distintas áreas

Agradezco especialmente al profesor Mikael Lundgren, por su lectura atenta y sus comentarios críticos, que no solo han contribuido a mejorar este trabajo, sino que han abierto líneas de reflexión que desbordan los límites del presente estudio.

Finalmente, mi gratitud más especial a mis padres, por su apoyo y confianza en mí.

9. BIBLIOGRAFÍA

Abramo, G., & D'Angelo, C. A. (2014). How do you define and measure research productivity? *Scientometrics*, 101(2), 1129–1144. <https://doi.org/10.1007/s11192-014-1269-8>

Abramo, G., D'Angelo, C. A., & Di Costa, F. (2012). An individual-level assessment of the relationship between spin-off activities and research performance in universities. *Scientometrics*, 90(2), 305–315. <https://doi.org/10.1007/s11192-011-0512-8>

Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196.

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2024). Criterios de evaluación y requisitos mínimos de referencia de los méritos y competencias requeridos para obtener la acreditación. ANECA. https://www.aneca.es/documents/20123/53669/Criterios200324_anexos_2.pdf

Algahtany, M. A., & Bardai, B. (2019). Quality attention/contingent reward and leadership styles (transformational/transactional). *SSRG International Journal of Economics Management Studies (SSRGIJEMS)*, 6(2), 57-81.

Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140–164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435–1459. <https://doi.org/10.1177/00187267035612001>

Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). *Reflexivt ledarskap*. Studentlitteratur AB.

Baba, M. M., Makhdoomi, U. M., & Siddiqi, M. A. (2021). Emotional intelligence and transformational leadership among academic leaders in institutions of higher learning. *Global Business Review*, 22(4), 1070-1096.

Badillo Vega, Rosalba, Buendía Espinosa, Angélica, & Krücken, Georg. (2015). Liderazgo de los rectores frente a la "tercera misión" de la universidad: visiones globales, miradas locales. *Revista mexicana de investigación educativa*, 20(65), 393-417. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662015000200004&lng=es&tlng=es

Bain, K. (2004). *What the best college teachers do*. Harvard University Press. Disponible en: <https://www.hup.harvard.edu/books/9780674013254>

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Bass, B. M. (1997). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.

Biggs, J., Tang, C., & Kennedy, G. (2022). Teaching for quality learning at university (5^a ed.). Open University Press.

Bikmoradi, A., Brommels, M., Shoghaii, A., Masiello, I., & Khorasani-Zavareh, D. (2010). Identifying challenges for academic leadership in medical universities in Iran. *Medical Education*, 44(5), 459–467. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2009.03607.x>

Blake, R., & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. Houston: Gulf Publishing Co, 350.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership (6th ed.). Jossey-Bass.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Carlino, P. (2005). *Escribir, leer y aprender en la universidad: Una introducción a la alfabetización académica*. Fondo de Cultura Económica. Disponible en: https://www.fcede.es/site/es/libros/detalles.aspx?id_libro=5645

Center for Creative Leadership. (2021). Leadership Assessment Tools. Recuperado de <https://www.ccl.org>

Cerón Miranda, J. C. (2022). Evaluación del éxito del liderazgo. LinkedIn Insights. Recuperado de <https://www.linkedin.com>

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic Leadership in Organizations. SAGE Publications.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cordero Arroyo, G., & Cano García, E. (2011). La planificación y la evaluación de la formación pedagógica del profesorado universitario: orientaciones para su definición institucional. *Quaderns de Docència Universitària*, (28). <https://www.researchgate.net/publication/264119174>

CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas). (2018). Transferencia del Conocimiento: nuevo modelo para su prestigio e impulso. <https://www.crue.org/>

CRUE. (2024). Guía para la valoración de la actividad de divulgación científica. <https://idi.crue.org/>

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.

Equipo de edición de Psico-smart. (2024) La influencia del sesgo del evaluador en la interpretación de los resultados. Psico-smart.com. Consultado el 19 de diciembre 2024, <https://psico-smart.com/articulos/articulo-la-influencia-del-sesgo-del-evaluador-en-la-interpretacion-de-los-resultados-173695>

Equipo de edición de Stugua. (2024, octubre 29). La Importancia de las Soft Skills en el Liderazgo del Siglo XXI. Stugua - Engraneciendo a Los Pequeños

Negocios. <https://stuguia.com/importancia-de-las-soft-skills-en-el-liderazgo-del-siglo-xxi/>

Espinoza Prieto, J. R., Plascencia Díaz, D., & González López, D. (2023). Evaluación de 360 grados de liderazgo en una empresa de servicios en Chihuahua utilizando técnicas multivariadas. Excelencia Administrativa Online, 2(4), 59–80.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)

Fernández, M. S. J., & Villaverde, Á. B. (2019). El liderazgo en las universidades como elemento de cambio en la sociedad. *Prisma Social: revista de investigación social*, (25), 374-397.

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-hill series in management.

Fleishman, E. A. (1953). Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior. *Personnel psychology*, 6(2), 205-222.

Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532–550.

Goodall, A. H. (2009). Highly cited leaders and the performance of research universities. *Research Policy*, 38(7), 1079–1092. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.04.002>

Hay, I. (2006). Leadership of stability and leadership of volatility: Transactional and transformational leaderships compared. *Academic Leadership: The Online Journal* (2003-2012), 4(4), 6.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of organizational behavior: Utilizing human resources.

Hirsch, J. E. (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 102(46), 16569–16572. <https://doi.org/10.1073/pnas.0507655102>

Historia de la UVA (2015) FACULTAD DE DERECHO.
<https://der.uva.es/historia-de-la-uva.html>

House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership. *Leadership: The cutting edge*.

J. Butler. "Learning to lead: A Discussion of development programs for academic leadership capability in Australian universities". *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 42 N° 4, pp. 424-437. 2019.

Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1975). Evaluation of University Professors' Research Performance. *The Journal of Higher Education*, 46(1), 20–37.
<https://doi.org/10.2307/1980881>

Johnson, G., & Scholes, K. (1993). Exploring Corporate Strategy (3rd ed.). Prentice Hall.

Judge, T., Robbins, S., & SOBRAL, F. (2009). Comportamiento organizacional. *Estados Unidos: Pearson*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press.

Kezar, A., & Eckel, P. D. (2008). Advancing diversity agendas on campus: Examining transactional and transformational presidential leadership styles. *International Journal of Leadership in Education*, 11(4), 379–405.

<https://doi.org/10.1080/13603120802317891>

Krücken, G. (2009a). A European perspective on new modes of university governance and actorhood. *Research & Occasional Paper Series: CSHE.6.09*. University of California, Berkeley.

López Zárate, R. (2013). Gobernanza universitaria: Retos y perspectivas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 18(57), 589-622.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.

Manifiesto de Leiden. (2015). The Leiden Manifesto for Research Metrics. *Nature*, 520(7548), 429–431. <https://doi.org/10.1038/520429a>

Manuel Pastor Sainz-Pardo; Xose Arses Vidal; Carmen Blanco Gaztañaga; Laura Yuste Cano; Ana Ercoreca de la Cruz; María Teresa Gómez Condado; Loredana Stan; Francisco Longo Martínez; Miguel Sánchez Morón; Felipe Formariz Pombo; Carlos Moreno Rodríguez (2024) Proyecto LIP 4: “Liderazgo y función pública” Consenso por una administración abierta https://www.inap.es/documents/10136/2342224/GT4LiderazgoYFunciónPública.pdf?fbclid=IwY2xjawHRKK9leHRuA2FlbQlxMAABHY4W4LgaAYTD61p4yxmLGmH9YMzpOen5Chrvnu59m-ifekWGCK-3ymgeQ_aem_b_LPr9M71wUdBlodj0CKGQ

Marton, F., & Säljö, R. (1976). On qualitative differences in learning: I—Outcome and process. *British Journal of Educational Psychology*, 46(1), 4–11. Disponible en: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8279.1976.tb02980.x>

Mascarenhas, C., Ferreira, J. J., & Marques, C. (2018). University–industry cooperation: A systematic literature review and research agenda. *Science and Public Policy*, 45(5), 708–718. <https://doi.org/10.1093/scipol/scy003>

Melt Group (2023, abril 3). Evaluación Del Liderazgo: ¿cómo Medir El éxito De Un Líder? *Melt Group*. <https://meltgroup.com/evaluacion-del-liderazgo/>

Melt Group. (2023, Abril 3). Evaluación Del Liderazgo: Cómo Medir El Éxito De Un Líder. *Melt Group*. <https://meltgroup.com/evaluacion-del-liderazgo/>

Mendelow, A. L. (1981). Environmental Scanning—The Impact of the Stakeholder Concept. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*.

Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. (2022). Plan de Transferencia y Colaboración. Gobierno de España. https://www.ciencia.gob.es/dam/icrc599474a-abc3-42db-ab3d84ffdb27f4a9/PlanTransferenciaColaboracion_aa.pdf

Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. Harper & Row.

Neumann, A., & LaPointe Terosky, A. (2007). To give and to receive: Recently tenured professors' experiences of service in major research universities. *The Journal of Higher Education*, 78(3), 282–310. <https://doi.org/10.1080/00221546.2007.11772317>

Pacheco, Y., Molina, Y., & Arévalo, J. (2017). Los roles gerenciales de Mintzberg: una evidencia empírica en la universidad. *I+D Revista de Investigaciones*, 10(2), 102–111. <https://www.researchgate.net/publication/331535783>

Panicker, A. (2021). Insights on Team Leadership. LinkedIn Insights. Recuperado de <https://www.linkedin.com>

Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., ... & Sobrero, M. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*, 42(2), 423–442. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.007>

Ramakanth, J. (1988). On the situational leadership theory of Hersey and Blanchard. *Indian Journal of Industrial Relations*, 24(1), 1-16.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Cañizal, A. (2010). Introducción al comportamiento organizativo.

Ruiz, E. (2024, Enero 3). Evalúa el liderazgo en tu empresa: métodos y herramientas efectivos. Liderazgo Empresarial. <https://liderazgoempresarial.info/como-evaluar-el-liderazgo-en-una-empresa/>

Salinas, J. M. (2022). La transformación pedagógica en la educación superior: Del aula presencial al ecosistema digital. *Revista de Educación a Distancia*, 22(70). Disponible en: <https://revistas.um.es/red/article/view/557441>

Samodien, M., Du Plessis, M., & Van Vuuren, C. J. (2024). Enhancing higher education performance: Transformational, transactional and agile leadership. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, a2768. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2768>

Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61–75.

SCImago Research Group. (2007). SCImago journal & country rank: Un nuevo portal, dos nuevos rankings. *El Profesional de la Información*, 16(6), 675–679. <https://doi.org/10.3145/epi.2007.nov.11>

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257-273.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>

Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407-417. <https://doi.org/10.1108/09513540710760183>

Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407-417.

Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407–417. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/09513540710760183>

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71

Sugimoto, C. R., & Larivière, V. (2018). Measuring research: What everyone needs to know. Oxford University Press.

Teichler, U. (2013). The work situation of the academic profession in Europe: Findings of a survey in twelve countries. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5977-0>

Tolkien, J. R. R. (2021). El Señor de los anillos: La Comunidad del anillo I.

Tomàs-Folch, M., Castro Ceacero, D., & Feixas Condom, M. (2012). Tensiones entre las funciones docente e investigadora del profesorado en la universidad. REDU: Revista de Docencia Universitaria, 10(1), 163–183. <https://doi.org/10.4995/redu.2012.6135>

Una universidad al servicio de la sociedad y de la ciencia. (n.d.). Gob.es.

Webb, K. (2009). Creating satisfied employees in Christian higher education: Research on leadership competencies. *Christian Higher Education*, 8(1), 18–31.

Yang, J. C. C. (2017). A Study of Factors Affecting University Professors' Research Output: Perspectives of Taiwanese Professors. *Journal of College Teaching & Learning*, 14(1), 11–20. <https://doi.org/10.19030/tlc.v14i1.10009>

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Harlow, England: Pearson

10. ANEXO I: BIBLIOGRAFÍA PARA EL ANÁLISIS CUALITATIVO

ABC. (2013, 20 de junio). El catedrático Jesús María Sanz Serna, Premio Consejo Social de la UVa. <https://www.abc.es/local-castilla-leon/20130620/abci-catedratico-jesus-maria-sanz-201306201318.html>

Abril Domingo, E. J. (2009). Evaristo Abril Domingo, Rector de la Universidad de Valladolid. Bit, (176), 2009. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3072477>

Abril Domingo, E. J. (s.f.). Perfil profesional en LinkedIn. <https://www.linkedin.com/in/evaristo-jos%C3%A9-abril-domingo-82271b11>

Alonso, Dolores. (2009, 5 de junio). Sanz-Serna. El Norte de Castilla. <https://www.elnortedecastilla.es/20090605/valladolid/sanz-serna-20090605.html>

Basque Center for Applied Mathematics. (s.f.). Jesús María Sanz Serna. <https://www.bcamath.org/es/sanz-serna-jesus-maria>

Cadena SER. (2013, 4 de junio). Escucha la entrevista íntegra al rector de la UVa, Marcos Sacristán [Audio]. https://cadenaser.com/audio/20130604csrscrnac_20.Aes

Cuestión de Prioridades. (2023, enero). Entrevista a Antonio Largo Cabrerizo Rector de la UVA – Castilla y León Televisión [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=fUBFzjrab94>

Daniel, R. (2006). Cuatro candidatos se disputan la Universidad de Valladolid. <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-51446/VALLADOLID.pdf>

dblp. (s.f.). Evaristo J. Abril. <https://dblp.org/pid/43/5270.html>

Defensoría Universitaria de la Universidad de Valladolid. (s.f.). Sitio web oficial. <https://defensoria.uva.es>

Dialnet. (s.f.). Antonio Largo Cabrerizo <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=4020047>

Dialnet. (s.f.). Jesús María Sanz Serna. Universidad de La Rioja. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=1804275>

DiCYT. (2009, 16 de diciembre). La Universidad de Valladolid crea la Cátedra de Comercio Exterior con el patrocinio de la Cámara de Comercio. <https://www.dicyt.com/viewItem.php?itemId=25817>

El Día de Valladolid. (2022, 17 de marzo). Antonio Largo revalida su cargo de rector de la UVa. <https://www.eldiadevalladolid.com/noticia/z01d58d6c-90dd-32f6-f873e21e75a4bba0/202203/antonio-largo-revalida-su-cargo-de-rector-de-la-uva>

El Día de Valladolid. (2024, 14 de octubre). "No niego otras titulaciones, pero sin perder recursos". <https://www.eldiadevalladolid.com/noticia/z656abc8f-0dfe-8982-0ce9458dcae82f9a/202410/no-niego-a-otras-titulaciones-pero-sin-perder-recursos>

El Español. (2021, 21 de abril). Un total de 17 docentes de la UVa se encuentran en el top 2% de los más citados a nivel mundial. https://www.elespanol.com/castilla-y-leon/sociedad/20210421/total-docentes-uva-encuentran-citados-nivel-mundial/575444504_0.html

El Mundo. (2010, 4 de mayo). Marcos Sacristán gana las elecciones al rectorado de la UVa. <https://www.elmundo.es/elmundo/2010/05/04/castillayleon/1273000687.html>

El Norte de Castilla. (2010, 12 de mayo). Marcos Sacristán nuevo rector de la UVa. <https://www.elnortedecastilla.es/20100512/local/valladolid/marcos-sacristan-nuevo-rector-201005121424.html>

El Norte de Castilla. (2010, 26 de marzo). Evaristo Abril formaliza su candidatura a rector de la Universidad de Valladolid. https://www.elnortedecastilla.es/v/20100326/valladolid/evaristo-abril-formaliza-candidatura-20100326_amp.html

El Norte de Castilla. (2014, 22 de mayo). Resultado elecciones rector Universidad de Valladolid. <https://www.elnortedecastilla.es/20140522/local/valladolid/resultado-elecciones-rector-201405221916.html>

El Norte de Castilla. (2022, 16 de febrero). Traslúcidos y transparentes. https://www.elnortedecastilla.es/valladolid/traslucidos-transparentes-20220216201126_nt.html

Europa Press. (2010, 26 de mayo). Marcos Sacristán toma hoy posesión como nuevo rector de la UVA. <https://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-marcos-sacristan-toma-hoy-posesion-nuevo-rector-uva-20100526071601.html>

Europa Press. (2011, 21 de septiembre). El ex-rector de la UVA Jesús María Sanz Serna nombrado miembro del Instituto de Matemáticas y sus Aplicaciones británico. 20minutos. <https://www.20minutos.es/noticia/1164743/0/>

Europa Press. (2014, 18 de septiembre). El juzgado archiva la investigación contra Evaristo Abril por supuestos delitos en su etapa de rector de la UVA. <https://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-juzgado-archiva-investigacion-contra-evaristoabril-supuestos-delitos-etapa-rector-uva-20140918195925.html>

Fundación Gadea Ciencia. (s.f.). Jesús María Sanz Serna. <https://gadeaciencia.org/team-members/jesus-maria-sanz-serna/>

Fundación Premios Rei Jaume I. (s.f.). Jesús Mª Sanz Serna. <https://fpri.es/premiado/jesus-ma-sanz-serna/>

Google Scholar. (s.f.). Perfil de Evaristo Abril. <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=NEGh-EgAAAAJ>

Google Scholar. (s.f.). Perfil de Jesús María Sanz-Serna. <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=rkGHpuoAAAAJ>

IATED Digital Library. (s.f.). Evaristo José Abril – Publicaciones.
https://library.iated.org/authors/Evaristo_José_Abril

Iglesias, F. (2002, 4 de mayo). Un historiador pone a prueba a Sanz Serna. ABC.
https://www.abc.es/espaa/castilla-leon/abci-historiador-pone-prueba-sanz-serna-200205040300-96577_noticia.html

Institute of Mathematics and its Applications. (n.d.). Jesús María Sanz Serna. (Versión archivada el 4 de marzo de 2016). <https://web.archive.org/web/20160304122703/http://www.imath.org/?q=es%2Fnode%2F459>

Instituto de Estudios Europeos. (2020, 18 de diciembre). Marcos Sacristán. Universidad de Valladolid. <https://iee.blogs.uva.es/investigadores/investigadores-s-v/marcos-sacristan-2/>

La Siete de Castilla y León. (2008). Entrevista a Evaristo Abril, rector de la UVA [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=bf0Pxe6Bffk>

La 8 Valladolid. (2016, 8 de julio). Daniel Miguel San José, Rector de la UVa, en la 8Magazine [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=rmaXdgDY_bA

La Vanguardia. (2012, 25 de abril). Marcos Sacristán propondrá al Consejo de Gobierno de la UVA la concesión de la Medalla de Oro a Catalina Montes. <https://www.lavanguardia.com/local/20120425/54285835240/marcos-sacristan-propondra-al-consejo-de-gobierno-de-la-uva-la-concesion-de-la-medalla-de-oro-a.html>

Largo Cabrerizo, A. (2020). A ojos rectorales. Revista Rued@. Universidad, Ética y Derechos, (5), 7–8. <https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/24515/Revista%20Rued%40%20%207-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LinkedIn. (s.f.). Marcos Sacristán Represa. Recuperado el 20 de mayo de 2025, de <https://www.linkedin.com/in/msacris/>

Minguezá, A. de Pablo, O. (2022, 10 de junio). El Norte de Castilla. Jesús María Sanz Serna, premio Jaume I a la investigación básica [Video].
<https://www.elnortedecastilla.es/valladolid/jesus-maria-sanz-20220610013805-video.html>

ORCID. (s.f.). Evaristo José Abril Domingo. <https://orcid.org/0000-0003-4164-2467>

ResearchGate. (s.f.). Evaristo J. Abril. <https://www.researchgate.net/profile/Evaristo-Abril>

Salomone, M. (2005, 13 de noviembre). Cerebros al cuadrado. El País Semanal. https://elpais.com/diario/2005/11/13/eps/1131866808_850215.html

Sánchez Giralda, T. (2010). El Defensor de la Comunidad Universitaria: Una experiencia académica de privilegio. Universidad de Valladolid. <https://defensoria.uva.es>

Sanz Serna, J. M. (2010). Diez lecciones de cálculo numérico (2^a ed. rev. y amp.). Ediciones Universidad de Valladolid. <https://www.publicaciones.uva.es/index.php/eduva/catalog/book/1108>

Sanz Serna, J. M. (2022, 9 de junio). Premio Rei Jaume I a la Investigación Básica [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=E7fMTFZfH9k>

Sanz Serna, J. M. (n.d.). Página personal de Jesús María Sanz Serna. (Versión archivada el 31 de marzo de 2019). <https://web.archive.org/web/20190331013752/http://www.sanzserna.org/intro.php>

Segoviaudaz.es. (2010, 5 de mayo). Marcos Sacristán se convierte en el nuevo rector de la UVa. <https://segoviaudaz.es/marcos-sacristan-se-convierte-en-el-nuevo-rector-de-la-uva/>

Society for Industrial and Applied Mathematics. (n.d.). Jesús María Sanz Serna. (Versión archivada el 21 de noviembre de 2015). <https://web.archive.org/web/20151121021850/http://www.siam.org/news/news.php?id=54>

Tribuna Valladolid. (2022, 20 de febrero). Entrevista con el rector de la Universidad de Valladolid, Antonio Largo Cabrerizo [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=oYYwYBuw7NQ>

Universidad Carlos III de Madrid. (n.d.). Jesús María Sanz Serna. (Versión archivada el 22 de mayo de 2018). <https://web.archive.org/web/20180522042032/https://www.matematicas.uc3m.es/index.php/jesus-maria-sanz-sera>

Universidad de Valladolid. (2020). *Estatutos de la Universidad de Valladolid* (Acuerdo 111/2020, de 30 de diciembre). Junta de Castilla y León. Boletín Oficial de Castilla y León, núm. 269, 31 de diciembre, y Boletín Oficial del Estado, núm. 19, 22 de enero.

Universidad de Valladolid. (s.f.). Curriculum vitae del rector Antonio Largo Cabrerizo. Recuperado el 20 de mayo de 2025, de https://www.uva.es/export/sites/uva/1.uva/_documentos/cv_rector.pdf

Universidad de Valladolid. (s.f.). Marcos Sacristán Represa. Portal de la Ciencia. Recuperado el 20 de mayo de 2025, de <https://portaldelaciencia.uva.es/investigadores/198114/detalle>

Universidad de Valladolid. (s.f.). Perfil de Evaristo José Abril Domingo. <https://portaldelaciencia.uva.es/investigadores/179712/detalle>

Universidad de Valladolid. (s.f.). Producción científica de Antonio Largo Cabrerizo. <https://investigacion.uva.es/CawDOS/?id=54644ff7b99f5070&idioma=es&tipo=activ%2C>

Universidad de Valladolid. (s.f.). Producción científica de Evaristo José Abril Domingo. <https://investigacion.uva.es/CawDOS/?id=e4e2ea80f96dd812&idioma=es&ipo=activ%2C>

Universidad de Valladolid. (s.f.). Producción científica de Marcos Sacristán Represa. <https://portaldelaciencia.uva.es/investigadores/198114/detalle>

Universidad de Valladolid. (s.f.). Producción científica de Jesús María Sanz Serna <https://portaldelaciencia.uva.es/investigadores/196010/detalle>

Uva_Online. (2013, 22 de febrero). Entrevista a Jesús María Sanz Serna [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OO3YopqI6GE>

Wikipedia contributors. (2025, abril). Jesús María Sanz Serna. Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Jes%C3%BAas_Mar%C3%ADa_Sanz_Serna

Wikipedia contributors. (s.f.). Antonio Largo Cabrerizo. Wikipedia. Recuperado el 20 de mayo de 2025, de https://es.wikipedia.org/wiki/Antonio_Largo_Cabrerizo

Wikipedia contributors. (s.f.). Daniel Miguel San José. Wikipedia. Recuperado el 20 de mayo de 2025, de https://es.wikipedia.org/wiki/Daniel_Miguel_San_Jos%C3%A9

Wikipedia contributors. (s.f.). Evaristo Abril. Wikipedia. Recuperado el 20 de mayo de 2025, de https://es.wikipedia.org/wiki/Evaristo_Abril

Wikipedia contributors. (s.f.). Marcos Sacristán. Wikipedia. Recuperado el 20 de mayo de 2025, de https://es.wikipedia.org/wiki/Marcos_Sacrist%C3%A1n

11. ANEXO II: GPT

11.1. Creación y configuración del GPT

Como se ha especificado en la metodología, se ha incorporado como herramienta complementaria un modelo de inteligencia artificial entrenado específicamente para esta tarea. Se trata de una instancia especializada del modelo de lenguaje GPT-4 (Generative Pretrained Transformer) desarrollada mediante el sistema de instrucciones personalizadas de OpenAI. Esta configuración define su comportamiento como un asistente experto en liderazgo universitario, orientado específicamente al análisis cualitativo de rectores en el contexto de la Universidad de Valladolid. El modelo ha sido afinado semánticamente con la matriz de liderazgo universitario 360º y optimizado para operar como herramienta de apoyo metodológico en entornos académicos. Asimismo, integra capacidades avanzadas de consulta en fuentes públicas a través de interfaces web (web search API), lo que le permite obtener y procesar datos actualizados desde portales institucionales, repositorios académicos y bases de datos abiertas.

11.1.1. Instrucciones y diseño funcional

El asistente ha sido configurado para actuar como un experto académico en liderazgo rectoral, con las siguientes directrices:

- Evaluar el estilo de liderazgo de los rectores de la UVa utilizando una matriz analítica basada en cuatro dimensiones: Docencia, Investigación, Gestión y Transmisión del conocimiento.
- Extraer evidencias de fuentes públicas relevantes (portales universitarios, Google Scholar, prensa, entrevistas, repositorios, perfiles profesionales, etc.).
- Estructurar el análisis de cada rector siguiendo un esquema fijo con evidencias, análisis crítico y referencias documentadas.
- Mantener un tono académico, claro, equilibrado y basado en datos comprobables, evitando juicios infundados.

11.1.2. Programación y arquitectura técnica

El modelo se basa en GPT-4, una arquitectura de lenguaje natural desarrollada por OpenAI, personalizable mediante un sistema llamado instrucciones personalizadas.

Estas instrucciones actúan como una capa de contexto persistente que define el propósito, tono y alcance del GPT. Este GPT especializado incluye capacidades de búsqueda en tiempo real mediante una API denominada web, que permite consultar bases de datos abiertas y contenidos web actualizados.

Algunas fuentes y bases de datos abiertas que utiliza o puede consultar el asistente incluyen: Google Scholar (<https://scholar.google.com>), Dialnet (<https://dialnet.unirioja.es>), Repositorio UVaDoc (<https://uvadoc.uva.es>), Portal de la Ciencia y Tecnología en España (<https://www.ciencia.gob.es>), ORCID (<https://orcid.org>), LinkedIn, prensa regional y nacional (El Norte de Castilla, El País, El Día de Valladolid, etc.)

Además, está capacitado para identificar metadatos académicos como publicaciones indexadas, tesis dirigidas, proyectos de investigación y roles institucionales documentados. Esto se logra mediante la combinación de técnicas de web scraping, análisis semántico y estructuración en lenguaje natural.

11.1.3. Prompts empleados para su funcionamiento

Para su funcionamiento operativo, el asistente requiere únicamente el nombre completo del rector de la UVa y su periodo de mandato. Un ejemplo de prompt sería:

“Analiza el estilo de liderazgo del rector Daniel Miguel San José, rector de la Universidad de Valladolid entre 2014 y 2018.”

El asistente genera entonces un informe dividido en los siguientes epígrafes: Docencia, Investigación, Gestión, Transmisión del conocimiento. Cada apartado incluye evidencias, análisis cualitativo y fuentes utilizadas, concluyendo con un listado detallado de enlaces a las fuentes consultadas.

11.1.4. Aplicabilidad al trabajo

La integración de este asistente en el TFG responde a una doble motivación: por un lado, optimizar la recogida y análisis de datos cualitativos sobre liderazgo universitario; por otro, demostrar cómo las herramientas de inteligencia artificial pueden apoyar procesos de investigación académica de forma rigurosa y contextualizada. El uso de esta herramienta se ha combinado con técnicas tradicionales de revisión documental y análisis cualitativo, respetando siempre los criterios éticos y metodológicos del trabajo universitario.

11.2. PROMPTS UTILIZADOS EN EL GPT

11.2.1. Prompt 1: Prompt general de invocación

“Genera un epígrafe estructurado para el análisis de un rector de la Universidad de Valladolid, con el siguiente formato y contenido:

- Periodo de rectorado: [A–B]
 - 1. Docencia: Resumen de formación académica, experiencia docente y políticas educativas.
 - 2. Investigación: Producción científica, proyectos liderados, estancias internacionales y su impacto.
 - 3. Gestión institucional: Cargos previos, decisiones clave en el mandato, estilo de liderazgo y ejemplos de declaraciones públicas.
 - 4. Transmisión del conocimiento: Convenios, transferencia tecnológica, iniciativas de divulgación y emprendimiento.
- Conclusión y cuantificación de las dimensiones: Valoración numérica (0–100) de cada dimensión según la matriz de liderazgo 360º.
- Utiliza un tono narrativo, incorpora datos concretos (fechas, números, premios) y termina proponiendo una puntuación para cada dimensión: Docencia, Investigación, Gestión institucional, Transmisión del conocimiento.”

11.2.2. Prompt 2: Docencia

“Para el rector [Nombre], redacta el apartado Docencia incluyendo:

- Fecha y lugar de licenciatura y doctorado (con premios si los hubo).
- Áreas de especialidad y asignaturas impartidas.
- Dirección de tesis, trabajos finales y proyectos de innovación docente.
- Políticas o iniciativas puestas en marcha durante el rectorado (digitalización, posgrado, internacionalización, etc.).”

11.2.3. Prompt 3: Investigación

“Para el rector [Nombre], redacta el apartado Investigación incluyendo:

- Número de publicaciones en revistas indexadas, libros y capítulos.
- Índice h o métricas de impacto.

- Principales líneas de investigación y ejemplos de proyectos.
- Estancias internacionales y colaboraciones con centros de prestigio.”

11.2.4. Prompt 4: Gestión

“Para el rector [Nombre], redacta el apartado Gestión institucional incluyendo:

- Cargos académicos y de gestión previos al rectorado.
- Procesos o decisiones clave (digitalización, nuevas titulaciones, financiación).
- Ejemplos de declaraciones públicas en prensa y su enfoque estratégico.
- Estilo de liderazgo y resultados de políticas concretas.”

11.2.5. Prompt 5: Transferencia de conocimiento

“Para el rector [Nombre], redacta el apartado Transmisión del conocimiento incluyendo:

- Convenios e iniciativas de transferencia con empresas e instituciones.
- Desarrollo del Parque Científico o estructuras de transferencia.
- Proyectos de divulgación y fomento del emprendimiento.
- Valoración cualitativa de los resultados y retos pendientes.”

11.2.6. Prompt 6: Conclusión y cuantificación

“Concluye el análisis narrativo señalando los puntos fuertes y débiles del rector [Nombre] en conjunto. Luego, asigna una puntuación entre 0 y 100 a cada dimensión de la matriz de liderazgo 360° (Docencia, Investigación, Gestión institucional, Transmisión del conocimiento).”