

DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN

Ruta estratégica para la planificación, la innovación y la mejora en educación superior

PARADA 1. MISIONEROS

Identidad, valores y misión en contextos universitarios

Vázquez Toledo, S.; Latorre Cosculluela, C.; Cordes Bandrés, S. y González Yubero, S.

Sentido de la parada

Esta primera parada sitúa el inicio de la ruta estratégica. Antes de formular objetivos, diseñar acciones o definir indicadores, es necesario clarificar quiénes somos, qué valor académico aportamos y qué principios deben orientar nuestras decisiones. En educación superior, la identidad no es un eslogan: es el marco que da coherencia a la docencia, la investigación, la transferencia, la coordinación académica, la innovación y la responsabilidad social universitaria.

1. Ficha didáctica de la parada

Elemento	Desarrollo
Nombre narrativo	Misioneros.
Nombre académico	Identidad académica, valores compartidos y misión.
Pregunta clave	¿Quiénes somos y qué propósito formativo nos define?
Rol o función	El participante actúa como intérprete de la identidad académica e institucional.
Nivel	Educación superior: asignaturas, titulaciones, equipos docentes, departamentos, facultades, institutos universitarios, unidades de innovación o proyectos transversales.
Producto parcial	Mapa de identidad académica + matriz de valores + declaración de misión.
Tiempo recomendado	3-5 horas de trabajo autónomo y 1-2 horas de contraste grupal.
Evidencia de aprendizaje	Documento breve de misión fundamentada, acompañado de valores operativizados y justificación de coherencia con el contexto universitario.

2. Por qué empezar por la identidad

La planificación estratégica no debería comenzar por una lista de actividades ni por un calendario. Su punto de partida es una reflexión sobre la identidad y el propósito. La propia ruta original del proyecto plantea que la Parada 1, denominada “Misioneros”, responde a la pregunta “¿Quiénes somos?” y se vincula con la identidad y los valores. Esta formulación resulta especialmente pertinente para el ámbito universitario porque cualquier plan de mejora, innovación o transformación curricular necesita una base compartida que oriente las decisiones posteriores.

En educación superior, esta pregunta puede formularse desde diferentes escalas: una asignatura, una titulación, un equipo docente, una coordinación de prácticas, un departamento, una facultad, una unidad de innovación o un proyecto institucional. En todos los casos, la identidad estratégica permite evitar que las acciones se acumulen sin dirección y ayuda a que la mejora no dependa únicamente de iniciativas individuales, sino de una comprensión compartida de la contribución académica que se desea realizar.

Diversos materiales de planificación estratégica sitúan la misión, la visión y los valores como componentes básicos de la cultura organizativa. La guía de planificación estratégica utilizada como fuente base explica que, para definir una estrategia coherente, es necesario clarificar la cultura o identidad de la organización; esta cultura orienta cómo se hacen las cosas, define lo que se considera adecuado y condiciona las respuestas ante los cambios. En la misma línea, Fuster Pérez subraya que muchas innovaciones fracasan no por falta de intención, sino por no saber llevarlas a término de manera metodológica, colaborativa y contextualizada.

Idea fuerza para el participante

Antes de decidir qué vamos a hacer, necesitamos comprender qué tipo de proyecto académico somos, qué valor aportamos y qué principios no estamos dispuestos a abandonar durante el proceso de mejora.

3. Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta parada, el participante será capaz de:

- Analizar la identidad académica de un contexto universitario concreto: asignatura, titulación, equipo, departamento, centro o unidad.
- Distinguir entre identidad declarada, identidad percibida e identidad practicada.
- Seleccionar valores nucleares coherentes con la misión universitaria y traducirlos en prácticas observables.
- Redactar una misión clara, breve, diferenciadora y conectada con la contribución formativa, científica y social del ámbito elegido.
- Valorar críticamente si una misión orienta realmente la toma de decisiones estratégicas o si funciona solo como una declaración formal.
- Preparar el producto parcial que alimentará las paradas posteriores: visión, diagnóstico, objetivos, estrategias e indicadores.

4. Marco conceptual fundamentado

4.1. Identidad académica: más que una declaración institucional

La identidad académica es el conjunto de rasgos que permiten reconocer qué es, qué representa y qué aporta una unidad universitaria. No se reduce a un nombre, un organigrama o una memoria administrativa. Incluye la manera de entender la docencia, la investigación, la transferencia, la formación del estudiantado, la relación con el entorno y la responsabilidad social. En términos estratégicos, la identidad ayuda a responder tres preguntas fundamentales: qué hacemos, para quién lo hacemos y por qué merece la pena hacerlo de este modo.

En estudios superiores, la identidad se expresa en diferentes niveles. En una asignatura, puede vincularse con su contribución al perfil de egreso y al desarrollo competencial. En una titulación, se relaciona con el proyecto formativo global y con la coherencia entre materias, prácticas, evaluación y empleabilidad. En un departamento, se asocia a las áreas de conocimiento, líneas de investigación, contribución docente y cultura de colaboración. En una unidad de innovación, se conecta con la capacidad de generar, acompañar y evaluar procesos de mejora.

La identidad debe ser reconocible, pero también revisable. Las universidades viven en un entorno de cambio: transformaciones digitales, demandas de calidad, internacionalización, aprendizaje a lo largo de la vida, inclusión, bienestar, empleabilidad, sostenibilidad y participación estudiantil. Por ello, la identidad no debe entenderse como algo estático, sino como una base que orienta la adaptación sin perder coherencia.

4.2. Valores: de la declaración a la práctica observable

Los valores expresan los principios que orientan la toma de decisiones. Sin embargo, en muchos documentos institucionales aparecen como listados genéricos: excelencia, compromiso, innovación, equidad, inclusión, sostenibilidad, transparencia o responsabilidad. El problema no es nombrarlos, sino no traducirlos en prácticas concretas. Para que un valor sea útil estratégicamente, debe permitir discernir entre opciones: qué se prioriza, qué se descarta, qué se protege y qué se transforma.

En el ámbito universitario, un valor debe poder observarse en decisiones académicas. Por ejemplo, la equidad no puede quedar solo en una declaración; debe reflejarse en accesibilidad de materiales, diversificación de formas de participación, evaluación justa, atención a trayectorias diversas y seguimiento de brechas. La innovación tampoco puede limitarse a usar tecnología; debe implicar mejora fundamentada de la experiencia de aprendizaje, coherencia metodológica y evaluación del impacto.

Por ello, en esta parada se propone trabajar con una matriz de valores operativos. La finalidad no es elegir muchos valores, sino seleccionar pocos valores nucleares, definirlos con precisión y asociarlos a evidencias de práctica. Esta lógica conecta con la idea de matriz axiomática recogida en el manual de planificación estratégica, donde los principios se organizan para dar estructura a la identidad y orientar los lineamientos estratégicos.

Valor nuclear	Definición en educación superior	Prácticas observables	Riesgo si no se operativiza
Calidad académica	Compromiso con una formación rigurosa, actualizada, coherente y orientada al aprendizaje	Resultados de aprendizaje claros, evaluación alineada, revisión de evidencias,	Confundir calidad con burocracia o cumplimiento documental.

	profundo.	coordinación docente.	
Equidad e inclusión	Garantía de condiciones justas de acceso, participación, aprendizaje y evaluación para estudiantes diversos.	Materiales accesibles, apoyos razonables, evaluación transparente, seguimiento de barreras.	Mantener prácticas homogéneas que aumentan desigualdades.
Innovación responsable	Mejora intencional y fundamentada de la práctica docente, organizativa o curricular.	Pilotos evaluados, evidencias de impacto, escalabilidad, participación del estudiantado.	Reducir la innovación a novedad, moda tecnológica o actividad puntual.
Colaboración académica	Trabajo compartido entre docentes, estudiantes y agentes implicados para mejorar la coherencia del proyecto formativo.	Reuniones con propósito, acuerdos documentados, coevaluación, comunidades de práctica.	Fragmentación, duplicidades y decisiones aisladas.
Responsabilidad social	Contribución de la universidad al desarrollo cultural, científico, profesional y democrático del entorno.	Aprendizaje-servicio, transferencia, sostenibilidad, conexión con problemas reales.	Aislar la formación universitaria de las necesidades sociales.

4.3. Misión: razón de ser y contribución formativa

La misión expresa la razón de ser. En una formulación estratégica, no debe confundirse con una lista de tareas ni con una descripción administrativa. Decir “impartimos docencia en el Grado X” no es una misión; es una función. Una misión universitaria debe explicar qué contribución realiza el ámbito analizado, a quién sirve, qué necesidades formativas o académicas atiende, qué rasgo diferencial aporta y desde qué valores actúa.

Una misión útil debe orientar decisiones. Si una actividad, proyecto o recurso no contribuye a la misión, debe revisarse su pertinencia. Por el contrario, cuando una misión está bien formulada, permite justificar prioridades, seleccionar estrategias, ordenar recursos y comunicar con claridad el sentido del proyecto. En educación superior, esta función resulta clave porque las unidades académicas suelen estar sometidas a múltiples demandas: acreditación, innovación, investigación, docencia, transferencia, internacionalización y gestión. La misión ayuda a establecer un criterio de coherencia.

La misión debe ser breve, comprensible, motivadora y diferenciadora. También debe ser suficientemente estable, aunque no inmutable. La guía de planificación estratégica advierte que la misión no debe confundirse con objetivos específicos ni con estrategias sujetas a cambios rápidos. En esta parada se propone formular la misión con un lenguaje académico claro, evitando tanto la grandilocuencia como el exceso técnico.

Fórmula orientativa para redactar la misión

Verbo de contribución + destinatarios principales + aportación formativa/académica + valores diferenciales + finalidad social o profesional.

Ejemplo de estructura: “Contribuir a... mediante... para que... desde un compromiso con...”.

5. Ejemplos aplicados al ámbito universitario

Ámbito	Misión poco estratégica	Misión mejorada
Asignatura	Impartir los contenidos de la asignatura y evaluar al alumnado.	Contribuir al desarrollo de competencias de análisis, intervención y reflexión crítica mediante experiencias de aprendizaje activas, fundamentadas y conectadas con problemas profesionales reales.
Titulación	Formar graduados en Educación Primaria conforme al plan de estudios.	Formar profesionales de la educación capaces de comprender la diversidad de los contextos escolares, diseñar respuestas pedagógicas inclusivas y participar en procesos de mejora educativa basados en evidencias.
Equipo docente	Coordinar varias asignaturas del curso.	Construir una experiencia formativa coherente y progresiva que facilite al estudiantado integrar saberes, desarrollar competencias transversales y comprender la relación entre teoría, práctica e investigación.
Unidad de innovación	Gestionar proyectos de innovación docente.	Acompañar, visibilizar y evaluar procesos de innovación docente que mejoren la calidad del aprendizaje universitario, favorezcan la colaboración académica y generen recursos transferibles.
Departamento	Organizar docencia e investigación en un área de conocimiento.	Impulsar una comunidad académica comprometida con la generación de conocimiento, la formación rigurosa del estudiantado y la transferencia social de saberes en su campo científico.

6. Secuencia didáctica de la parada

La parada se organiza en cinco momentos.

Momento 1. Activación. El participante identifica el ámbito universitario sobre el que trabajará durante la ruta. Debe concretar si se trata de una asignatura, titulación, equipo docente, departamento, unidad o proyecto. También formula una primera respuesta provisional a la pregunta: ¿quiénes somos?

Momento 2. Lectura estratégica del contexto. Se analizan los rasgos básicos del ámbito elegido: historia, destinatarios, funciones, contribución al perfil de egreso, relación con la institución, vínculos con el entorno y principales tensiones actuales.

Momento 3. Selección de valores nucleares. El participante selecciona entre tres y cinco valores que realmente deberían orientar las decisiones. No basta con nombrarlos: debe definir qué significan y qué conductas los evidencian.

Momento 4. Construcción de la misión. Se redacta una primera misión utilizando una estructura guiada. Después se revisa según criterios de claridad, coherencia, diferenciación, viabilidad y poder orientador.

Momento 5. Contraste y mejora. La misión se somete a contraste: ¿la entendería un estudiante?, ¿la compartiría un equipo docente?, ¿sirve para tomar decisiones?, ¿se relaciona con valores observables?, ¿anticipa las siguientes paradas de la ruta?

7. Actividad práctica

Título de la tarea
Parada 1. Construye la identidad y la misión de tu carta de ruta estratégica universitaria.

En esta tarea iniciarás tu carta de ruta estratégica. Selecciona un ámbito universitario real o verosímil sobre el que quieras trabajar durante todo el curso: una asignatura, titulación, equipo docente, departamento, centro, unidad de innovación o proyecto institucional. A partir de ese ámbito, deberás clarificar su identidad académica, seleccionar valores nucleares y redactar una misión que oriente el resto del proceso estratégico.

- Delimitación del ámbito elegido y breve justificación.
- Mapa de identidad académica.
- Identificación de actores y necesidades principales.
- Selección de 3-5 valores nucleares con definición propia.
- Matriz de valores operativos: valor, significado, práctica observable y evidencia.
- Declaración de misión.
- Justificación de coherencia entre identidad, valores y misión.
- Reflexión final: qué decisiones futuras debería orientar esta misión.

8. Plantillas de trabajo

8.1. Plantilla 1. Mapa de identidad académica

Dimensión	Preguntas guía	Respuesta del participante
Ámbito	¿Sobre qué unidad, asignatura, titulación, equipo o proyecto voy a trabajar?	
Destinatarios	¿A quién sirve principalmente este ámbito? ¿Estudiantes, profesorado, egresados,	

	sociedad, institución?	
Contribución formativa	¿Qué aporta al aprendizaje, al desarrollo competencial o al perfil de egreso?	
Contribución científica/profesional	¿Qué relación tiene con la investigación, la profesión o la transferencia?	
Rasgo diferencial	¿Qué lo hace reconocible o valioso frente a otros espacios similares?	
Tensiones actuales	¿Qué incoherencias, barreras o necesidades se observan?	
Aspiración inicial	¿Qué debería preservar y qué debería transformar?	

8.2. Plantilla 2. Actores y expectativas

Actor implicado	Qué espera	Qué aporta	Qué necesita	Cómo se le puede escuchar
Estudiantado				
Profesorado				
Coordinación académica				
Egresados/as / empleadores				

8.3. Plantilla 3. Matriz de valores operativos

Valor	Qué significa en nuestro contexto	Qué decisiones orienta	Prácticas observables	Evidencias posibles
Valor 1				
Valor 2				
Valor 3				

8.4. Plantilla 4. Técnica de los cinco porqués

Pregunta	Respuesta
¿Qué hacemos?	
¿Por qué es importante?	
¿Por qué eso aporta valor al estudiantado o a la comunidad universitaria?	
¿Por qué esa aportación es necesaria en este momento?	
¿Por qué debe ser asumida por este ámbito y no por	

otro?	
Síntesis del propósito profundo	

8.5. Plantilla 5. Lienzo de misión universitaria

Componente	Redacción
Verbo de contribución	Contribuir a / formar / impulsar / acompañar / garantizar / promover / fortalecer...
Destinatarios	Estudiantado / profesorado / titulación / comunidad universitaria / entorno profesional...
Aportación principal	Desarrollo competencial / aprendizaje profundo / mejora docente / coordinación / transferencia...
Valores diferenciales	Rigor, inclusión, innovación, colaboración, sostenibilidad, responsabilidad social...
Finalidad	Para mejorar... / para responder a... / para transformar...
Declaración final de misión	

9. Criterios de calidad de la misión

- Claridad: se entiende sin necesidad de explicación adicional.
- Brevedad: evita frases excesivamente largas o acumulación de conceptos.
- Diferenciación: muestra qué aporta este ámbito universitario de manera específica.
- Coherencia: se relaciona con valores, destinatarios y función académica.
- Orientación a la acción: ayuda a decidir prioridades y descartar acciones no alineadas.
- Pertinencia universitaria: conecta con docencia, investigación, transferencia, calidad, inclusión o responsabilidad social.
- Credibilidad: puede ser asumida por los actores implicados y no formula promesas imposibles.
- Transferibilidad: puede comunicarse de forma comprensible a estudiantes, profesorado y agentes externos.

Nivel	Descripción
Excelente	La misión es clara, breve, diferenciadora y estratégicamente útil. Integra destinatarios, aportación formativa, valores y finalidad. Permite orientar decisiones y se vincula con evidencias de práctica.
Adecuado	La misión es comprensible y coherente, aunque podría mejorar en diferenciación, concreción o conexión con valores operativos.
Básico	La misión describe funciones generales, pero todavía no expresa con claridad la razón de ser ni orienta suficientemente la acción estratégica.
Insuficiente	La misión es genérica, extensa o confunde misión con visión, objetivos o listado de actividades.

10. Autoevaluación de la parada

Antes de pasar a la Parada 2, el participante debe responder:

- ¿He delimitado con precisión el ámbito universitario sobre el que voy a trabajar?
- ¿La identidad descrita se basa en rasgos reales y no solo en deseos?
- ¿Los valores seleccionados son pocos, significativos y operativos?
- ¿Cada valor está asociado a prácticas observables?
- ¿La misión responde a la pregunta por la razón de ser?
- ¿La misión permite orientar decisiones sobre objetivos, estrategias y recursos?
- ¿El texto sería comprensible para estudiantes y profesorado?
- ¿He evitado confundir misión con visión o con actividades concretas?

11. Preguntas de comprobación

Pregunta	Respuesta correcta esperada
¿Qué pregunta guía orienta la Parada 1?	¿Quiénes somos?
¿Qué diferencia hay entre misión y función?	La función describe lo que se hace; la misión explica la razón de ser y la contribución que justifica lo que se hace.
¿Por qué los valores deben operativizarse?	Porque solo orientan decisiones si se traducen en prácticas observables y evidencias.
¿Qué error debe evitarse al redactar una misión?	Confundirla con visión, objetivos, actividades o una descripción administrativa.