

DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN

Parada 2 · SOÑADORES

Visión y horizonte de mejora en educación superior

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

Pregunta clave

¿Cómo queremos ser y qué futuro deseado queremos construir?

Rol / función: proyector/a del futuro académico y agente de sentido compartido.

Producto de la parada: declaración de visión + horizonte de mejora + criterios de éxito.

1. Ficha didáctica de la Parada 2

Nombre narrativo	Soñadores
Nombre académico	Visión y horizonte de mejora
Pregunta clave	¿Cómo queremos ser y qué futuro deseado queremos construir?
Rol / función	Proyector/a del futuro académico y agente de sentido compartido
Finalidad	Formular una visión inspiradora, viable y compartida que conecte la misión con el futuro deseado de mejora.
Ámbitos de aplicación	Asignatura, titulación, equipo docente, departamento, centro universitario, unidad de innovación, proyecto institucional o red académica.
Producto parcial	Declaración de visión, horizonte de mejora y criterios iniciales de éxito.
Conexión con la ruta	Prepara la Parada 3, dedicada al diagnóstico: una vez definido el horizonte, se analiza la distancia entre la situación actual y el futuro deseado.

2. Fundamentación conceptual

2.1. La visión como imagen de futuro y dirección estratégica

La visión expresa el futuro deseado de una organización, unidad o proyecto. En planificación estratégica, la visión permite imaginar cómo se quiere ser reconocido en un contexto determinado y qué tipo de contribución se desea realizar. No equivale a una lista de acciones ni a un objetivo operativo; es una imagen sintética del futuro que se desea construir y que ayuda a orientar posteriormente los objetivos, estrategias, indicadores y decisiones.

Los materiales de planificación estratégica aportados sitúan la visión como uno de los componentes básicos de la cultura institucional, junto a la misión y los valores. La guía de planificación estratégica advierte que definir un plan sin una visión consensuada es arriesgado, porque impide saber qué o cómo se quiere ser en el futuro. En el mismo sentido, las orientaciones del Taller I subrayan que la visión responde a la pregunta “¿qué y cómo queremos ser de aquí a unos años?” y que debe ser coherente con la misión, ambiciosa, realista, clara, sencilla, atractiva y compartida.

2.2. Visión, misión y valores: tres piezas diferentes y conectadas

La misión responde a la razón de ser: por qué existe una asignatura, titulación, equipo, departamento o proyecto. Los valores definen los principios que orientan las decisiones. La visión, en cambio, responde al futuro deseado: en qué queremos convertirnos, cómo deseamos ser reconocidos y qué mejora queremos hacer visible en un horizonte temporal determinado.

En el ámbito universitario, esta diferenciación es esencial. Una titulación puede tener como misión formar profesionales competentes y socialmente comprometidos; como valores, la equidad, la excelencia, el pensamiento crítico y la responsabilidad ética; y como visión, convertirse en un programa referente por la calidad de su coordinación docente, la conexión con problemas profesionales reales y la mejora sostenida de la experiencia de aprendizaje del estudiantado.

Distinción básica

Misión: quiénes somos y para qué existimos. Valores: qué principios guían nuestras decisiones.

Visión: cómo queremos ser y qué futuro deseado orienta la mejora.

2.3. La visión como herramienta de liderazgo universitario

La visión tiene una dimensión de liderazgo porque permite movilizar a las personas hacia un horizonte común. En equipos universitarios, no basta con diseñar técnicamente un plan; es necesario generar adhesión, claridad y compromiso. La visión ayuda a que los diferentes actores comprendan por qué merece la pena implicarse en la mejora y cómo su contribución particular se vincula con un propósito compartido.

La literatura sobre planificación estratégica y cambio educativo insiste en la necesidad de evitar procesos puramente burocráticos. Muchas iniciativas de innovación fracasan no por falta de motivación, sino porque no se sabe cómo llevar a término las buenas intenciones. Desde esta perspectiva, la visión es una pieza intermedia entre la intención y la acción: permite que la mejora no nazca de impulsos aislados, sino de un escenario futuro definido, comunicado y compartido.

2.4. La visión en educación superior: calidad, aprendizaje y transformación

En educación superior, la visión debe relacionarse con la calidad de la formación, la coherencia curricular, el aprendizaje del estudiantado, la inclusión, la innovación, la empleabilidad, la investigación docente y la responsabilidad social universitaria. Las normas europeas para el aseguramiento de la calidad en educación superior destacan la importancia de que las instituciones dispongan de políticas internas de calidad, diseñen y aprueben programas de forma coherente, apoyen el aprendizaje centrado en el estudiante y utilicen información para la toma de decisiones. Por ello, una visión universitaria de calidad debe proyectar no solo cómo queremos enseñar, sino qué experiencia formativa queremos construir y qué evidencias permitirán reconocer el avance.

Además, desde el enfoque del alineamiento constructivo, una visión formativa sólida debe guardar relación con los resultados de aprendizaje, las metodologías, las actividades y la evaluación. Es decir, si

la visión declara que se quiere avanzar hacia una enseñanza más activa, inclusiva y competencial, las decisiones posteriores deben reflejarlo en objetivos, estrategias, tareas, recursos e indicadores.

Idea fuerza

Sin visión, la acción puede convertirse en una suma de iniciativas aisladas. Una visión bien formulada ofrece dirección, sentido, coherencia y capacidad de movilización.

3. Desarrollo didáctico de la parada

3.1. Primer movimiento: imaginar el futuro deseado

El primer movimiento consiste en imaginar la situación deseada en un horizonte temporal razonable. Para una asignatura, puede ser un horizonte de dos cursos académicos; para una titulación o unidad, tres o cuatro años; para un centro universitario, un periodo mayor vinculado a su planificación institucional. Lo importante es que el futuro imaginado sea suficientemente ambicioso para movilizar, pero suficientemente concreto para orientar decisiones.

La imaginación estratégica no es fantasía. Consiste en formular escenarios posibles a partir de la identidad y de las capacidades existentes, pero también de las necesidades detectadas y de las tendencias del contexto. En esta fase, la persona participante adopta el rol de soñador/a, no porque ignore la realidad, sino porque se permite formular un horizonte antes de quedar condicionada por las limitaciones actuales.

3.2. Segundo movimiento: contrastar aspiraciones con agentes clave

Una visión universitaria no debería construirse de manera individual o cerrada. Requiere contraste con quienes participan o se ven afectados por el proyecto: estudiantes, profesorado, responsables académicos, egresados, empleadores, personal técnico, servicios universitarios, agentes sociales o socios institucionales. El nivel de participación dependerá del ámbito de trabajo, pero la visión gana legitimidad cuando recoge necesidades y aspiraciones relevantes.

Este contraste ayuda a evitar tres riesgos: formular una visión autorreferencial, diseñar un horizonte desconectado de la experiencia real del estudiantado o crear una visión tan genérica que no permita tomar decisiones. En estudios superiores, escuchar al entorno implica atender a la experiencia de aprendizaje, la coordinación curricular, la carga de trabajo, las competencias profesionales, la equidad, la accesibilidad, la sostenibilidad y la transferencia social del conocimiento.

3.3. Tercer movimiento: redactar la visión

Redactar la visión exige transformar ideas dispersas en una declaración clara. Una buena visión universitaria debe ser breve, comprensible, diferenciadora, coherente con la misión, orientada al futuro, inspiradora y viable. No debe confundirse con un objetivo ni con una actividad. Tampoco debe limitarse a declarar “queremos mejorar”, porque toda planificación estratégica presupone mejora; la visión debe decir hacia qué tipo de mejora se avanza y qué rasgo distintivo se desea consolidar.

Una fórmula útil para redactar la visión es la siguiente: “En un plazo de [horizonte temporal], queremos ser/reconocernos como [situación deseada], mediante [rasgos distintivos o forma de trabajo], para contribuir a [mejora formativa, institucional o social]”. Esta fórmula no debe utilizarse de manera mecánica, pero ayuda a ordenar los elementos principales.

3.4. Cuarto movimiento: traducir la visión en horizonte de mejora

La visión debe traducirse en un horizonte de mejora. Esto significa identificar qué señales permitirían reconocer que se avanza en la dirección deseada. No se trata todavía de definir indicadores completos, tarea que se trabajará en la Parada 6, sino de anticipar criterios de éxito: qué cambiaría en el aprendizaje, en la coordinación docente, en la participación, en la calidad de la experiencia universitaria o en la cultura de innovación si la visión empezara a hacerse realidad.

4. Criterios de calidad de una visión universitaria

Criterio	Descripción
Coherente	Conecta con la misión, los valores y el propósito formativo definidos en la Parada 1.
Inspiradora	Genera ilusión, sentido de pertenencia y compromiso con la mejora.
Clara	Puede ser comprendida por estudiantes, profesorado y agentes externos sin necesidad de explicación técnica.
Viable	Es ambiciosa, pero posible dentro de los recursos, tiempos y capacidades del contexto.
Diferenciadora	Expresa un rasgo propio, no una declaración genérica intercambiable con cualquier institución.
Orientadora	Ayuda a priorizar decisiones y permite descartar acciones incoherentes.
Evaluable	Permite derivar objetivos, criterios de éxito e indicadores de seguimiento.
Compartida	Ha sido contrastada con agentes clave o, al menos, está formulada para facilitar apropiación colectiva.

5. Ejemplos aplicados a educación superior

5.1. Ejemplo para una asignatura

Visión posible

En tres cursos académicos, la asignatura se consolidará como un espacio de aprendizaje activo, riguroso y conectado con problemas profesionales reales, en el que el estudiantado desarrolle pensamiento crítico, autonomía y capacidad para aplicar evidencias en la toma de decisiones.

Esta visión es adecuada porque no se limita a indicar que la asignatura quiere “mejorar”. Define un horizonte concreto: aprendizaje activo, rigor, conexión con problemas reales, pensamiento crítico, autonomía y uso de evidencias. A partir de ella será posible formular objetivos estratégicos relacionados con metodologías, evaluación, recursos, coordinación y seguimiento del aprendizaje.

5.2. Ejemplo para una titulación

Visión posible

En cuatro años, la titulación será reconocida por una experiencia formativa coherente, inclusiva y competencial, basada en una coordinación docente sólida, una evaluación orientada al aprendizaje y una conexión progresiva con los contextos profesionales y sociales de referencia.

Esta formulación permite articular líneas estratégicas sobre coordinación horizontal y vertical, revisión de resultados de aprendizaje, prácticas externas, orientación académica, inclusión, evaluación y participación del estudiantado.

5.3. Ejemplo para un equipo de innovación docente

Visión posible

En tres años, el equipo de innovación será un referente interno en diseño de experiencias de aprendizaje transferibles, abiertas y evaluables, capaces de generar evidencias sobre mejora docente y de favorecer la colaboración entre asignaturas y titulaciones.

Esta visión se vincula especialmente con la lógica de recursos educativos abiertos, investigación sobre la propia práctica y transferencia de materiales a otros contextos universitarios.

5.4. Formulaciones débiles y mejora de redacción

Formulación débil	Problema	Reformulación mejorada
Queremos ser mejores.	Es genérica y no indica en qué consiste la mejora.	Queremos consolidar una experiencia formativa más coherente, participativa y basada en evidencias de aprendizaje.
Ser una titulación excelente.	Es ambiciosa pero vacía; no concreta rasgos de excelencia.	Ser una titulación reconocida por la coordinación docente, el aprendizaje aplicado y la atención a la diversidad del estudiantado.
Innovar mucho en la docencia.	Confunde visión con intención; no define futuro deseado.	Construir una cultura docente en la que la innovación se diseñe, comparta, evalúe y mejore de forma sistemática.

6. Actividad central de la parada

Actividad: Construir la visión de mejora universitaria

El participante elaborará una declaración de visión para el ámbito elegido en la Parada 1 y la acompañará de un horizonte de mejora con criterios iniciales de éxito.

6.1. Propósito de la actividad

El propósito es que la persona participante pase de una identidad académica declarada a un futuro deseado suficientemente concreto como para orientar un plan estratégico. La actividad exige formular, contrastar, revisar y justificar la visión, evitando tanto la abstracción excesiva como el listado de acciones concretas.

6.2. Instrucciones

1. Recupere el mapa de identidad, la matriz de valores y la misión elaborados en la Parada 1.
2. Delimite el ámbito de trabajo: asignatura, titulación, equipo docente, departamento, unidad de innovación o proyecto institucional.

3. Imagine el estado deseado en un horizonte de tres o cuatro años. Describa qué habría cambiado en la experiencia del estudiantado, la práctica docente, la coordinación, la evaluación, la inclusión, la transferencia o la calidad.
4. Recoja al menos tres voces o fuentes de contraste: estudiantes, profesorado, egresados, responsables académicos, datos de satisfacción, informes de calidad, memorias de innovación o evidencias de seguimiento.
5. Redacte una primera versión de la visión en un máximo de cinco líneas.
6. Revise la visión con la lista de comprobación de calidad.
7. Formule tres criterios de éxito que permitan reconocer si se avanza hacia el futuro deseado.

7. Plantillas de trabajo

7.1. Plantilla 1. Lienzo de futuro deseado

Elemento	Pregunta guía	Respuesta de trabajo
Ámbito de trabajo	¿Sobre qué realidad universitaria se formula la visión?	
Horizonte temporal	¿En qué plazo se espera observar cambios significativos?	
Situación deseada	¿Cómo debería ser esta realidad dentro del plazo definido?	
Contribución formativa	¿Qué mejora aportará al aprendizaje, al estudiantado o a la institución?	
Rasgo diferencial	¿Qué hará que esta realidad sea reconocible o valiosa?	
Agentes implicados	¿Quiénes deben reconocer, compartir o sostener esta visión?	
Evidencias iniciales	¿Qué información ayuda a justificar que este horizonte es pertinente?	

7.2. Plantilla 2. Matriz para construir la visión

Núcleo	Contenido	Preguntas de apoyo	Formulación provisional
Núcleo 1	Futuro deseado	¿Cómo queremos ser reconocidos?	
Núcleo 2	Contribución formativa	¿Qué aportaremos al aprendizaje, la docencia o la sociedad?	
Núcleo 3	Rasgo diferencial	¿Qué nos hará diferentes o especialmente valiosos?	
Núcleo 4	Modo de trabajo	¿A través de qué cultura académica o forma de trabajo lo	

		lograremos?	
--	--	-------------	--

7.3. Plantilla 3. Fórmula de redacción

Fórmula orientativa

En [horizonte temporal], queremos ser/reconocernos como [situación deseada], mediante [rasgos distintivos o forma de trabajo], para contribuir a [mejora formativa, institucional o social].

7.4. Plantilla 4. Lista de comprobación

Criterio	Sí / No / Parcial	Observaciones de mejora
¿La visión está redactada en futuro?		
¿Es coherente con la misión y los valores?		
¿Es clara para personas que no han participado en su redacción?		
¿Evita ser un listado de acciones?		
¿Evita fórmulas genéricas como “ser excelentes” sin explicar en qué?		
¿Es ambiciosa pero viable?		
¿Permite derivar objetivos estratégicos?		
¿Puede ser compartida por los agentes implicados?		
¿Incluye un rasgo diferencial?		
¿Se han definido criterios iniciales de éxito?		

8. Autoevaluación de la parada

Pregunta	Respuesta esperada	Respuesta propia
La visión se diferencia de la misión porque...	la misión define la razón de ser y la visión proyecta el futuro deseado.	
Una visión universitaria de calidad debe ser...	clara, inspiradora, viable, coherente con la misión y capaz de orientar objetivos.	
El principal riesgo de una visión demasiado genérica es que...	no permite priorizar decisiones ni traducirse en estrategias concretas.	
Antes de cerrar la visión conviene contrastarla con...	agentes clave y evidencias del contexto universitario.	
El producto de esta parada prepara la siguiente porque...	permite analizar en la Parada 3 la distancia entre la situación actual y el futuro deseado.	

9. Rúbrica breve del producto de la parada

Criterio	Inicial	Básico	Adecuado	Avanzado
Coherencia con misión y valores	La visión no se relaciona con la identidad definida.	La visión guarda una relación parcial con la identidad.	La visión conecta claramente con misión, valores y propósito formativo.	La visión integra la identidad de forma sólida y permite orientar la estrategia.
Claridad y calidad de redacción	Es confusa, extensa o genérica.	Es comprensible, pero poco diferenciadora.	Es clara, breve e inspiradora.	Es clara, inspiradora, diferenciadora y comunicable a agentes diversos.
Pertinencia universitaria	No se ajusta al ámbito de educación superior.	Incluye algunos elementos universitarios, pero poco articulados.	Se adapta bien al ámbito elegido.	Integra aprendizaje, docencia, calidad, innovación y contexto institucional con alto nivel.
Viabilidad estratégica	Resulta poco realista o imposible de traducir en acción.	Es viable, pero necesita mayor concreción.	Es ambiciosa y viable.	Equilibra ambición, realismo, temporalidad y potencial de transformación.
Criterios de éxito	No se identifican señales de avance.	Se formulan criterios generales.	Se formulan criterios claros.	Los criterios anticipan objetivos, indicadores y evidencias de seguimiento.

10. Síntesis final

La Parada 2 permite transformar la identidad en horizonte. El trabajo realizado no concluye con una frase de visión, sino con una formulación estratégica capaz de orientar el diagnóstico, la priorización de objetivos y el diseño de acciones. La visión no elimina la complejidad universitaria, pero ofrece una dirección compartida para navegarla. En la siguiente parada, el participante adoptará el rol de investigador/a para analizar la realidad actual y determinar qué distancia existe entre el punto de partida y el futuro deseado.

Producto que se incorpora a la carta de ruta

Declaración de visión + horizonte temporal + criterios iniciales de éxito + evidencias o voces de contraste.