

DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN

PARADA 3 · INVESTIGADORES

Diagnóstico, evidencias y análisis estratégico en educación superior

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

Pregunta clave y rol

¿Dónde estamos y qué evidencias nos permiten comprender nuestra realidad? En esta parada el participante actúa como analista de la realidad académica e institucional: recoge información relevante, interpreta evidencias y transforma el diagnóstico en una base rigurosa para la toma de decisiones.

1. Fundamentación conceptual

La planificación estratégica en educación se entiende como un proceso de reflexión sistemática que permite a una institución, equipo o proyecto definir una estrategia coherente con su identidad, su contexto y sus objetivos. Las guías de planificación estratégica subrayan que, antes de formular planes, es necesario conocer la situación actual, delimitar el margen de actuación y analizar los factores internos y externos que condicionan la mejora.

Uno de los problemas habituales en los procesos de innovación educativa es precipitarse en la definición de objetivos sin conocer suficientemente el escenario actual. Desde esta perspectiva, el diagnóstico no es una fase secundaria, sino el punto de partida para gestionar el cambio con realismo, evitar la improvisación y favorecer un enfoque proactivo.

En educación superior, el diagnóstico estratégico se vincula también con los sistemas internos de garantía de calidad. Los estándares europeos de aseguramiento de la calidad en educación superior destacan la importancia de contar con información para la gestión de programas, el seguimiento de los procesos formativos y la mejora continua. La recogida e interpretación de evidencias permite alinear la mejora docente con los resultados de aprendizaje, la experiencia del estudiantado y la coherencia institucional.

Desde el punto de vista didáctico, el diagnóstico estratégico permite conectar el análisis institucional con el alineamiento constructivo: si se desea mejorar la calidad de los aprendizajes, es necesario observar la coherencia entre resultados esperados, actividades formativas, evaluación, recursos, participación y percepción del estudiantado. En consecuencia, el diagnóstico debe contemplar dimensiones académicas, pedagógicas, organizativas y contextuales.

2. Objetivos de aprendizaje de la parada

- Comprender la función del diagnóstico estratégico dentro de una ruta de planificación universitaria.
- Identificar evidencias relevantes para analizar una asignatura, titulación, equipo docente, departamento, centro o unidad de innovación.
- Diferenciar datos, evidencias, interpretaciones y decisiones.
- Aplicar herramientas de análisis estratégico como DAFO/FODA, CAME y factores críticos de éxito.
- Priorizar hallazgos para orientar la formulación posterior de objetivos estratégicos.
- Elaborar una síntesis diagnóstica argumentada y transferible a un plan de mejora.

3. Desarrollo didáctico: de la evidencia a la interpretación

3.1. Recoger evidencias relevantes

La primera tarea del rol investigador es reunir información pertinente. No todas las evidencias tienen el mismo valor ni sirven para todas las decisiones. En una titulación, por ejemplo, puede ser relevante analizar tasas de rendimiento, satisfacción del estudiantado, coordinación entre asignaturas, participación en prácticas externas o empleabilidad. En una asignatura, pueden ser más útiles los resultados de aprendizaje, la distribución de calificaciones, la asistencia, la participación, la adecuación de metodologías o la percepción del alumnado sobre la evaluación.

La clave no está en recoger “todos los datos posibles”, sino en seleccionar aquellos que ayudan a responder a la pregunta estratégica: ¿qué necesitamos comprender para mejorar con fundamento? Esta selección debe ser ética, proporcionada, viable y transparente.

Tipo de evidencia	Ejemplos en educación superior	Utilidad para el diagnóstico
Académica	Tasas de éxito, rendimiento, abandono, permanencia, progresión, resultados de aprendizaje.	Permite valorar logros, dificultades y patrones de desempeño.
Pedagógica	Metodologías, actividades, evaluación, retroalimentación, carga de trabajo, participación.	Ayuda a analizar la coherencia entre enseñanza, aprendizaje y evaluación.
Organizativa	Coordinación docente, distribución temporal, recursos, comunicación, responsabilidades.	Permite detectar barreras de implementación y necesidades de coordinación.
Experiencial	Opinión del estudiantado, egresados, profesorado, tutores externos o empleadores.	Aporta una lectura cualitativa sobre necesidades, expectativas y percepciones.
Contextual	Normativa, acreditación, marco institucional, demandas sociales, tendencias profesionales.	Sitúa el plan en un entorno más amplio y anticipa oportunidades o amenazas.

3.2. Analizar el contexto interno y externo

El análisis estratégico debe diferenciar entre factores internos y externos. Los factores internos son aquellos sobre los que el equipo tiene capacidad de intervención directa o significativa: prácticas

docentes, coordinación, diseño de actividades, criterios de evaluación, comunicación interna, uso de recursos o seguimiento del aprendizaje. Los factores externos, en cambio, condicionan la acción sin depender plenamente del equipo: normativa, características del estudiantado, demandas profesionales, políticas institucionales, disponibilidad presupuestaria o cambios tecnológicos.

El DAFO/FODA permite ordenar esta información en cuatro campos: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En educación superior resulta especialmente útil porque obliga a mirar simultáneamente hacia dentro y hacia fuera, evitando diagnósticos excesivamente centrados en carencias internas o en factores externos que se presentan como excusas.

Dimensión DAFO/FODA	Pregunta orientadora	Ejemplo universitario
Fortalezas	¿Qué capacidades internas favorecen la mejora?	Equipo docente implicado, experiencia en innovación, buena coordinación o materiales consolidados.
Debilidades	¿Qué limitaciones internas dificultan la mejora?	Evaluación poco alineada, baja coordinación entre grupos, exceso de carga o escasa retroalimentación.
Oportunidades	¿Qué factores externos pueden favorecer el avance?	Convocatorias de innovación, nuevas herramientas, demanda profesional, apoyo institucional.
Amenazas	¿Qué factores externos pueden dificultar el logro?	Cambios normativos, sobrecarga institucional, baja participación, recursos insuficientes.

3.3. Priorizar hallazgos

Un diagnóstico no finaliza cuando se completa una matriz DAFO. El análisis adquiere valor cuando permite priorizar. Priorizar significa decidir qué cuestiones merecen atención estratégica porque tienen impacto sobre el aprendizaje, la calidad, la coordinación, la sostenibilidad o la equidad. En este punto es recomendable valorar los hallazgos según cuatro criterios: impacto, urgencia, viabilidad y coherencia con la misión y visión definidas en las paradas anteriores.

Criterio	Pregunta de priorización	Escala sugerida
Impacto	¿En qué medida afecta al aprendizaje, la calidad o la experiencia universitaria?	1 bajo - 5 alto
Urgencia	¿Debe abordarse a corto plazo para evitar deterioro o pérdida de oportunidad?	1 baja - 5 alta
Viabilidad	¿Existen recursos, competencias y margen real de actuación?	1 baja - 5 alta
Coherencia	¿Está alineado con identidad, misión, visión y prioridades institucionales?	1 baja - 5 alta

3.4. Interpretar estratégicamente: DAFO, CAME y FCE

La interpretación estratégica transforma la descripción en orientación para la acción. Para ello, puede utilizarse la matriz CAME, que ayuda a pasar del diagnóstico a posibles respuestas: corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades. Esta herramienta evita que el DAFO se quede en un inventario y facilita la transición hacia la formulación de objetivos y estrategias.

Los factores críticos de éxito son aquellos elementos que deben funcionar adecuadamente para que la mejora sea posible. En educación superior pueden incluir liderazgo académico, coordinación docente, participación del estudiantado, disponibilidad de evidencias, apoyo institucional, formación docente, recursos adecuados o cultura de evaluación. Identificarlos permite anticipar qué condiciones será necesario cuidar durante la implementación.

Hallazgo DAFO	Respuesta CAME	Pregunta estratégica
Debilidad	Corregir	¿Qué debemos mejorar internamente para avanzar?
Amenaza	Afrontar	¿Qué riesgos debemos anticipar o reducir?
Fortaleza	Mantener	¿Qué capacidades debemos preservar y consolidar?
Oportunidad	Explotar	¿Qué posibilidades externas podemos aprovechar estratégicamente?

4. Ejemplo aplicado

Contexto: coordinación de un segundo curso de Grado que detecta diferencias importantes entre grupos, quejas sobre solapamiento de entregas y resultados de aprendizaje irregulares en competencias transversales.

Evidencia	Interpretación	Implicación estratégica
Encuestas de satisfacción indican percepción de sobrecarga en semanas concretas.	Existe concentración de tareas evaluables y falta de coordinación temporal.	Revisar calendario común de evaluación y acuerdos docentes.
Resultados bajos en rúbricas de comunicación escrita.	La competencia se trabaja de forma desigual entre asignaturas.	Diseñar criterios compartidos y actividades progresivas.
Profesorado reconoce falta de espacios de coordinación.	La mejora requiere estructura organizativa y tiempos protegidos.	Crear reuniones breves de seguimiento y responsable de coordinación.
Convocatoria institucional de innovación docente.	Existe oportunidad para financiar y legitimar el proceso.	Presentar proyecto de innovación coordinada.

5. Actividad práctica de la parada

Título de la actividad: Diagnóstico estratégico de mi ámbito universitario.

Finalidad: elaborar una lectura fundamentada de la situación actual de una asignatura, titulación, equipo docente, departamento, centro o unidad de innovación.

- Delimita el ámbito de trabajo y el reto de mejora seleccionado.
- Selecciona al menos cinco evidencias relevantes de naturaleza diversa.
- Clasifica la información en una matriz DAFO/FODA.
- Aplica una matriz CAME para traducir hallazgos en orientaciones de mejora.
- Identifica entre tres y cinco factores críticos de éxito.

6. Plantillas de trabajo

6.1. Ficha de evidencias

Evidencia	Fuente	Qué muestra	Fiabilidad/limitaciones	Decisión que puede orientar

6.2. Matriz DAFO/FODA universitaria

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas

6.3. Matriz CAME

Corregir debilidades	Afrontar amenazas	Mantener fortalezas	Explotar oportunidades

6.4. Factores críticos de éxito

Factor crítico de éxito	Por qué es crítico	Condición necesaria	Riesgo si no se asegura

7. Autoevaluación

- He delimitado con precisión el ámbito universitario analizado.
- He utilizado evidencias diversas y pertinentes, no solo opiniones generales.
- He diferenciado información descriptiva, interpretación y decisión.
- He identificado factores internos y externos con claridad.
- He priorizado hallazgos según criterios explícitos.
- He redactado una síntesis diagnóstica útil para formular objetivos estratégicos.

8. Criterios de calidad del producto

Criterio	Nivel excelente
Rigor del diagnóstico	Integra evidencias variadas, pertinentes y correctamente interpretadas.
Coherencia estratégica	Relaciona los hallazgos con la misión y visión previamente formuladas.

Capacidad de priorización	Distingue problemas centrales de aspectos secundarios.
Utilidad para la acción	Permite formular objetivos estratégicos claros y fundamentados.
Transferibilidad	Puede aplicarse a contextos universitarios reales y adaptarse a distintos niveles.