

DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN

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

PARADA 4. GUÍAS

Objetivos estratégicos y prioridades de mejora en educación superior

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

Pregunta clave y rol

¿Hacia dónde queremos ir y qué objetivos orientarán nuestra mejora? En esta parada el participante actúa como priorizador/a de metas y orientador/a de la acción estratégica: transforma el diagnóstico y la visión en objetivos relevantes, medibles, viables y vinculados a responsables.

1. Fundamentación conceptual

La planificación estratégica requiere pasar de la lectura del contexto a la definición de objetivos que orienten los esfuerzos. Las guías de planificación estratégica señalan que los objetivos deben permitir alcanzar la visión de la organización y estar vinculados con estrategias, programas de acción e indicadores. Sin objetivos claros, los planes tienden a dispersarse; sin prioridades, las energías se fragmentan; sin metas, la evaluación resulta imprecisa.

Desde una perspectiva universitaria, los objetivos estratégicos deben conectarse con la mejora de los aprendizajes, la coordinación docente, la calidad de la experiencia formativa, la equidad, la innovación, la evaluación y la sostenibilidad de los cambios. También deben ser compatibles con los marcos de aseguramiento de la calidad, que subrayan la necesidad de diseñar, aprobar, revisar y mejorar los programas formativos con criterios explícitos y evidencias.

La literatura sobre gestión estratégica en educación insiste en que un plan no puede limitarse a enumerar intenciones. Debe establecer un sistema de decisiones que permita movilizar recursos, asignar responsabilidades y generar seguimiento. Por ello, esta parada conecta directamente con las siguientes: los objetivos formulados aquí serán la base del mapa estratégico y del plan de acción.

2. Objetivos de aprendizaje de la parada

- Comprender la función de los objetivos estratégicos dentro de una ruta de mejora universitaria.
- Diferenciar entre propósito, objetivo estratégico, meta, estrategia, actividad e indicador.
- Formular objetivos claros, relevantes, viables, medibles y alineados con el diagnóstico y la visión.

- Aplicar criterios de priorización para seleccionar ámbitos de intervención.
- Definir metas que concreten los resultados esperados y faciliten el seguimiento.
- Asignar responsables y corresponsables para favorecer la implementación y la rendición de cuentas.

3. Desarrollo didáctico: del diagnóstico a los objetivos

3.1. Formular objetivos estratégicos

Un objetivo estratégico es una declaración de cambio. Expresa qué se quiere mejorar, en qué ámbito, con qué orientación y para qué finalidad. Debe ser suficientemente amplio para orientar estrategias y suficientemente concreto para poder evaluarse. En el contexto universitario, un objetivo estratégico puede referirse a la mejora del aprendizaje, la coordinación curricular, la evaluación, la participación estudiantil, la inclusión, la digitalización, la internacionalización o la transferencia de la innovación.

Un error frecuente es formular objetivos como actividades. Por ejemplo, “realizar un seminario de coordinación docente” no es un objetivo estratégico, sino una acción posible. En cambio, “mejorar la coordinación docente para reducir solapamientos de evaluación y favorecer una progresión coherente de competencias” sí expresa una dirección de mejora.

No es objetivo estratégico	Sí es objetivo estratégico	Por qué mejora
Hacer una reunión mensual.	Fortalecer la coordinación docente para asegurar coherencia entre actividades, evaluación y resultados de aprendizaje.	El segundo expresa finalidad, cambio y ámbito de mejora.
Crear materiales digitales.	Mejorar la accesibilidad y calidad de los recursos de aprendizaje mediante materiales abiertos, actualizados y reutilizables.	El segundo conecta recursos con impacto formativo.
Pasar una encuesta.	Incrementar la participación del estudiantado en la mejora de la asignatura mediante mecanismos sistemáticos de retroalimentación.	El segundo convierte una acción en objetivo de participación y mejora.

3.2. Establecer prioridades

No todo puede abordarse al mismo tiempo. La priorización es una decisión estratégica que permite concentrar esfuerzos en aquello que tiene mayor valor para la mejora. En un entorno universitario, la priorización debe equilibrar cuatro criterios: impacto esperado, viabilidad, urgencia y coherencia institucional. De este modo, se evita elegir únicamente lo más visible, lo más fácil o lo que responde a presiones inmediatas.

Criterio	Pregunta guía	Aplicación universitaria
Impacto	¿Qué efecto tendrá sobre el aprendizaje, la calidad o la experiencia universitaria?	Priorizar acciones que mejoren resultados, coordinación o participación.
Viabilidad	¿Tenemos recursos, tiempo, competencias y margen de actuación?	Ajustar el objetivo a las capacidades reales del equipo.
Urgencia	¿Qué problema requiere atención inmediata o tiene riesgo de agravarse?	Atender cuellos de botella, acreditación, desajustes de evaluación.

Coherencia	¿Se alinea con misión, visión y estrategia institucional?	Evitar objetivos desconectados del proyecto académico.
------------	---	--

3.3. Definir metas

La meta concreta el objetivo. Mientras el objetivo indica la dirección del cambio, la meta precisa el resultado esperado, el plazo y el criterio de logro. En educación superior, las metas pueden ser cuantitativas, cualitativas o mixtas. Pueden referirse a tasas, participación, satisfacción, cumplimiento de acuerdos, calidad de productos, evidencias de aprendizaje o mejora percibida.

Las metas deben ser ambiciosas pero realistas. Si son excesivamente vagas, no ayudan a orientar el avance. Si son irreales, generan frustración y debilitan la credibilidad del plan. Una buena meta permite responder a la pregunta: ¿qué tendría que ocurrir para afirmar que hemos avanzado de manera significativa?

Objetivo estratégico	Meta posible	Criterio de logro
Mejorar la coordinación de la evaluación en una titulación.	Disponer de un calendario coordinado de entregas y exámenes antes del inicio del semestre.	El 100% de asignaturas del curso incorporan fechas validadas en el calendario común.
Incrementar la participación activa del estudiantado.	Aumentar la participación en actividades aplicadas durante el semestre.	Al menos el 75% del estudiantado participa en tres actividades de aplicación.
Mejorar la retroalimentación en una asignatura.	Garantizar devolución formativa en todas las tareas clave.	Todas las tareas evaluables incluyen rúbrica y comentario de mejora en plazo acordado.

3.4. Asignar responsables

La asignación de responsables es una condición de viabilidad. Un objetivo sin responsable tiende a diluirse; un responsable sin apoyo tiende a sobrecargarse. Por ello, resulta útil diferenciar entre responsable principal, corresponsables, participantes consultados y personas informadas. Esta distinción favorece la coordinación y evita ambigüedades.

En educación superior, las responsabilidades pueden distribuirse entre coordinadores de titulación, responsables de asignatura, equipos docentes, comisiones de calidad, direcciones de departamento, unidades técnicas, estudiantes delegados o servicios de apoyo. La clave está en que cada objetivo tenga una estructura mínima de seguimiento.

Rol de responsabilidad	Función	Ejemplo
Responsable principal	Coordina el avance y asegura el seguimiento.	Coordinador/a de titulación o responsable de proyecto.
Corresponsables	Ejecutan partes del objetivo y aportan evidencias.	Profesorado de asignaturas implicadas.
Consultados	Aportan información o validan decisiones.	Estudiantado, egresados, empleadores, unidades de calidad.
Informados	Reciben información sobre avances y resultados.	Departamento, comisión académica, centro.

4. Ejemplo aplicado

Contexto: equipo docente de una titulación detecta, en la Parada 3, solapamientos en evaluación, diferencias entre grupos y necesidad de mejorar la progresión de competencias transversales.

Hallazgo diagnóstico	Objetivo estratégico	Prioridad	Meta	Responsable
Concentración de entregas en semanas concretas.	Mejorar la coordinación temporal de la evaluación para equilibrar la carga de trabajo del estudiantado.	Alta por impacto y viabilidad.	Calendario común validado antes del inicio del semestre.	Coordinación de curso y responsables de asignatura.
Resultados irregulares en comunicación escrita.	Fortalecer la progresión de la competencia de comunicación escrita a través de criterios comunes.	Alta por impacto académico.	Rúbrica común aplicada en al menos tres asignaturas.	Equipo docente de segundo curso.
Baja participación en encuestas finales.	Diversificar mecanismos de retroalimentación estudiantil durante el semestre.	Media por viabilidad.	Realizar dos espacios de feedback intermedio con acta de mejoras.	Delegación estudiantil y coordinación.

5. Actividad práctica de la parada

Formulación y priorización de objetivos estratégicos universitarios.

Finalidad: transformar la síntesis diagnóstica de la Parada 3 en objetivos estratégicos claros, priorizados y orientados a la acción.

- Revisa la síntesis diagnóstica y selecciona los tres hallazgos más relevantes.
- Formula entre dos y cuatro objetivos estratégicos vinculados a esos hallazgos.
- Valora cada objetivo según impacto, viabilidad, urgencia y coherencia institucional.
- Define una o dos metas asociadas a cada objetivo.
- Asigna responsable principal, corresponsables y agentes consultados.
- Redacta una breve justificación de la prioridad seleccionada.

6. Plantillas de trabajo

6.1. Ficha de objetivo estratégico

Campo	Respuesta
Objetivo estratégico	
Hallazgo diagnóstico al que responde	
Relación con la visión	
Ámbito de aplicación	
Meta asociada	
Plazo	
Responsable principal	
Corresponsables	
Evidencia de logro prevista	

6.2. Matriz de priorización

Objetivo	Impacto (1-5)	Viabilidad (1-5)	Urgencia (1-5)	Coherencia (1-5)	Prioridad final

6.3. Mapa de responsabilidades

Objetivo	Responsable principal	Corresponsables	Consultados	Informados	Frecuencia de seguimiento

7. Autoevaluación

- Los objetivos se derivan claramente del diagnóstico y no de intuiciones aisladas.
- Cada objetivo está alineado con la misión y visión previamente formuladas.
- Los objetivos expresan cambios relevantes y no simples actividades.
- He priorizado utilizando criterios explícitos.
- Cada objetivo cuenta con al menos una meta verificable.
- He asignado responsables y corresponsables de forma realista.
- El producto de la parada permite avanzar hacia el diseño del mapa estratégico.

8. Criterios de calidad del producto

Criterio	Nivel excelente
Coherencia con el diagnóstico	Los objetivos responden a hallazgos priorizados y evidencias claras.
Claridad de formulación	Cada objetivo expresa un cambio estratégico comprensible y evaluable.
Pertinencia universitaria	Los objetivos son relevantes para asignaturas, titulaciones, equipos o unidades de educación superior.
Priorización fundamentada	La selección de objetivos se justifica mediante criterios explícitos.
Viabilidad y responsabilidad	Cada objetivo cuenta con metas, plazos y responsables definidos.