

DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN

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

PARADA 5. DISEÑADORES / CREADORES

Estrategias, mapa estratégico y plan de acción en contextos universitarios

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

Sentido de la parada

Esta parada permite pasar de la intención estratégica a una estructura de trabajo aplicable y evaluable. En educación superior, diseñar estrategias no consiste en acumular actividades, sino en construir una arquitectura coherente de actuación que conecte misión, visión, diagnóstico y objetivos con acciones viables, responsables claros y recursos disponibles.

1. Ficha didáctica de la parada

Elemento	Desarrollo
Nombre narrativo	Diseñadores / Creadores.
Nombre académico	Estrategias, mapa estratégico, plan de acción y recursos.
Pregunta clave	¿Cómo podemos llegar y qué acciones harán posible la mejora?
Rol o función	El participante actúa como diseñador/a de estrategias y traductor/a de la visión en acción.
Nivel	Educación superior: asignaturas, titulaciones, equipos docentes, departamentos, facultades, institutos universitarios, unidades de innovación o proyectos transversales.
Producto parcial	Estrategias + mapa estratégico + plan de acción + recursos y responsables.
Tiempo recomendado	4-6 horas de trabajo autónomo y 1-2 horas de contraste grupal.
Evidencia de aprendizaje	Documento de planificación operativa que articula objetivos, líneas estratégicas, acciones, responsables, recursos, calendario e indicadores de seguimiento.

2. Por qué diseñar estrategias antes de actuar

La planificación estratégica no culmina cuando se formulan objetivos. Un objetivo expresa una dirección, pero no define por sí mismo el camino para alcanzarla. La Parada 5 se sitúa precisamente en ese punto de inflexión: transforma la visión, el diagnóstico y los objetivos en una ruta operativa de acción. En el ámbito universitario, esta transformación es esencial porque los procesos de mejora suelen fracasar cuando se quedan en declaraciones generales o cuando se convierten en una suma de actividades desconectadas.

Diseñar estrategias implica seleccionar líneas de actuación suficientemente amplias para orientar el cambio, pero suficientemente concretas para organizar decisiones, recursos y responsabilidades. Una estrategia no es una actividad aislada; es un itinerario de mejora. Permite responder a la pregunta: si queremos alcanzar este objetivo, ¿qué camino resulta más coherente, viable y pertinente?

En educación superior, la estrategia debe tener en cuenta la complejidad de los contextos universitarios: diversidad del estudiantado, exigencias de calidad, coordinación curricular, acreditación, innovación docente, transferencia, bienestar, empleabilidad, internacionalización y sostenibilidad. Por ello, el plan de acción no debe diseñarse como un documento administrativo, sino como una herramienta de gestión académica que ayuda a coordinar esfuerzos, anticipar obstáculos y asegurar que la mejora pueda implementarse.

Idea fuerza para el participante

Un plan estratégico no se mide por el número de actividades que contiene, sino por la coherencia entre lo que se quiere lograr, las estrategias elegidas, los recursos disponibles y las evidencias que permitirán valorar el avance.

3. Resultados de aprendizaje

- Distinguir entre objetivo, estrategia, actividad, recurso e indicador de seguimiento.
- Diseñar estrategias coherentes con la misión, la visión, el diagnóstico y los objetivos estratégicos.
- Construir un mapa estratégico que represente relaciones entre objetivos, líneas de actuación, recursos y evidencias.
- Concretar un plan de acción universitario con actividades, responsables, temporalización, recursos y mecanismos de seguimiento.
- Valorar la viabilidad de un plan considerando cargas de trabajo, cultura académica, coordinación docente y recursos institucionales.
- Preparar el producto parcial que alimentará la Parada 6: indicadores, seguimiento, evaluación y mejora continua.

4. Marco conceptual fundamentado

4.1. Estrategias: itinerarios para alcanzar los objetivos

Las estrategias son las líneas de actuación que permiten avanzar desde la situación actual hacia la situación deseada. Si los objetivos indican hacia dónde queremos ir, las estrategias describen los itinerarios principales para llegar. En un contexto universitario, una estrategia puede orientarse a mejorar la coordinación docente, fortalecer la evaluación formativa, revisar la secuencia curricular, incorporar metodologías activas, acompañar al estudiantado, promover la inclusión o generar evidencias sobre el aprendizaje.

Una estrategia debe ser coherente con el diagnóstico. Si el DAFO identifica, por ejemplo, fragmentación entre asignaturas, baja coordinación o solapamiento de contenidos, una estrategia pertinente puede ser la construcción de acuerdos curriculares entre el equipo docente. Si se detecta baja participación del estudiantado, la estrategia no debería limitarse a introducir una herramienta digital, sino revisar las condiciones de implicación, retroalimentación, acompañamiento y sentido de las actividades.

El número de estrategias debe ser limitado. Demasiadas estrategias dispersan la acción y dificultan la evaluación. En planes de mejora universitarios es recomendable seleccionar pocas líneas, pero bien justificadas, con capacidad de producir cambios relevantes y sostenibles.

4.2. Mapa estratégico: visualizar la lógica de la mejora

El mapa estratégico es una representación sintética de la lógica del plan. Ayuda a visualizar cómo se conectan los objetivos estratégicos, las estrategias, los recursos y los resultados esperados. Su valor no reside solo en su dimensión gráfica, sino en su capacidad para hacer visible la cadena de decisiones que sostiene la mejora.

En educación superior, el mapa estratégico puede utilizarse en diferentes escalas. En una asignatura, permite relacionar competencias, metodología, evaluación y evidencias de aprendizaje. En una titulación, ayuda a conectar objetivos de mejora con coordinación curricular, prácticas externas, trabajo fin de grado o máster, internacionalización, orientación académica y seguimiento del estudiantado. En una unidad de innovación, permite vincular programas, acompañamiento docente, formación, recursos digitales e impacto en la calidad del aprendizaje.

Un buen mapa estratégico evita dos riesgos frecuentes: diseñar acciones sin vínculo con objetivos o formular objetivos sin prever recursos. Por ello, debe mostrar de manera clara qué estrategias contribuyen a cada objetivo y qué condiciones organizativas hacen posible su implementación.

4.3. Plan de acción: traducir la estrategia en decisiones operativas

El plan de acción concreta qué se hará, quién lo hará, cuándo, con qué recursos y cómo se comprobará su desarrollo. Es la parte más operativa de la ruta, pero no debe confundirse con un simple cronograma. Un plan de acción universitario debe integrar actividades académicamente relevantes, responsables definidos, tiempos realistas, recursos suficientes, productos esperados e indicadores de seguimiento.

La implementación exige coordinación. En el ámbito universitario, muchas acciones dependen de equipos docentes, comisiones, coordinaciones, servicios de apoyo, estudiantes o agentes externos. Por ello, la planificación debe prever mecanismos de comunicación, espacios de seguimiento, acuerdos documentados y criterios para resolver dificultades durante el proceso.

La viabilidad es un criterio central. Una acción puede ser pedagógicamente interesante, pero inviable si no contempla carga docente, calendario académico, disponibilidad de recursos, apoyo institucional, competencias digitales, tiempo de coordinación o condiciones de participación del estudiantado.

5. Ejemplos aplicados al ámbito universitario

Ámbito	Objetivo estratégico	Estrategia	Acción posible
Asignatura	Mejorar la participación activa del estudiantado.	Rediseño metodológico centrado en aprendizaje activo.	Incorporar seminarios breves con análisis de casos, rúbrica de participación y retroalimentación semanal.
Titulación	Incrementar la coherencia curricular del primer curso.	Coordinación horizontal entre asignaturas.	Crear una matriz común de competencias, resultados de aprendizaje y evidencias de evaluación.
Equipo docente	Reducir solapamientos y lagunas formativas.	Planificación colaborativa de contenidos y evaluación.	Realizar tres reuniones de coordinación con acuerdos documentados y revisión de guías docentes.
Unidad de innovación	Aumentar la calidad de los proyectos de innovación docente.	Acompañamiento metodológico y evaluación de impacto.	Diseñar un protocolo de asesoría, seguimiento y difusión de resultados.
Departamento	Fortalecer la relación entre docencia e investigación.	Integración de evidencias científicas en la práctica docente.	Crear seminarios internos para transferir resultados de investigación a asignaturas y materiales formativos.

6. Secuencia didáctica de la parada

Momento 1. Recuperación del objetivo. El participante revisa los objetivos estratégicos definidos en la Parada 4 y selecciona aquellos que requieren una estrategia de actuación prioritaria.

Momento 2. Diseño de estrategias. Se formulan líneas de actuación coherentes con el diagnóstico y con los recursos disponibles. Cada estrategia debe responder a un objetivo y evitar formulaciones demasiado genéricas.

Momento 3. Construcción del mapa estratégico. Se representa la relación entre objetivos, estrategias, recursos, actores implicados y resultados esperados.

Momento 4. Despliegue en acciones. Cada estrategia se concreta en actividades, responsables, temporalización, recursos, productos e indicadores de seguimiento.

Momento 5. Revisión de viabilidad. El plan se contrasta con criterios de coherencia, realismo, sostenibilidad, coordinación y evaluabilidad antes de pasar a la Parada 6.

7. Actividad práctica

Título de la tarea

Parada 5. Diseña el mapa estratégico y el plan de acción de tu carta de ruta universitaria.

En esta tarea transformarás tus objetivos estratégicos en una estructura de acción. Debes seleccionar las líneas estratégicas más adecuadas, construir un mapa estratégico y desplegar un plan de acción con actividades viables, responsables definidos, recursos necesarios y calendario de implementación.

- Objetivos estratégicos seleccionados.
- Estrategias asociadas a cada objetivo.
- Mapa estratégico de relaciones entre objetivos, estrategias y recursos.
- Plan de acción con actividades concretas.
- Responsables y actores implicados.
- Temporalización y recursos.
- Indicadores básicos de seguimiento.
- Justificación de viabilidad y coherencia del plan.

8. Plantillas de trabajo

8.1. Plantilla 1. Matriz de estrategias

Objetivo estratégico	Necesidad que atiende	Estrategia	Justificación	Riesgo si no se actúa

8.2. Plantilla 2. Mapa estratégico universitario

Objetivo	Estrategias vinculadas	Recursos necesarios	Actores implicados	Resultado esperado

8.3. Plantilla 3. Ficha de acción

Elemento	Descripción
Nombre de la acción	
Estrategia a la que responde	
Objetivo asociado	
Descripción de la acción	
Responsable	
Personas o unidades implicadas	

Elemento	Descripción
Temporalización	
Recursos necesarios	
Producto o evidencia esperada	
Indicador de seguimiento	
Riesgos y medidas preventivas	

8.4. Plantilla 4. Cronograma de implementación

Acción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Responsable	Evidencia

8.5. Plantilla 5. Revisión de viabilidad

Criterio	Pregunta guía	Valoración
Coherencia	¿La acción se vincula claramente con un objetivo y una estrategia?	
Realismo	¿Puede desarrollarse con los recursos y tiempos disponibles?	
Coordinación	¿Están claros los actores y responsabilidades?	
Sostenibilidad	¿Podrá mantenerse o transferirse si funciona?	
Evaluabilidad	¿Existen evidencias para valorar su desarrollo?	

9. Criterios de calidad del plan de acción

- Coherencia: las acciones responden a objetivos y estrategias claramente formuladas.
- Pertinencia: las acciones atienden necesidades reales del diagnóstico.
- Viabilidad: el plan considera tiempos, recursos, responsabilidades y condiciones institucionales.
- Coordinación: se identifican actores, espacios de comunicación y mecanismos de seguimiento.
- Concreción: cada acción describe qué se hará, cómo, cuándo, quién y con qué recursos.
- Evaluabilidad: cada acción incluye productos o indicadores de seguimiento.
- Sostenibilidad: el plan prevé cómo mantener, ajustar o transferir las mejoras logradas.

Nivel	Descripción
Excelente	El plan articula objetivos, estrategias y acciones de forma coherente, viable y evaluable. Define responsables, recursos, calendario, evidencias y mecanismos de coordinación.
Adecuado	El plan es comprensible y coherente, aunque podría mejorar en concreción, recursos, temporalización o indicadores de seguimiento.
Básico	El plan incluye acciones, pero algunas están poco conectadas con objetivos o carecen de responsables, recursos o evidencias claras.
Insuficiente	El plan es una lista de actividades sin lógica estratégica, sin viabilidad definida y sin mecanismos de seguimiento.

10. Autoevaluación de la parada

- ¿Cada estrategia responde a un objetivo estratégico concreto?
- ¿Las acciones están justificadas por el diagnóstico?
- ¿El mapa estratégico muestra relaciones claras entre objetivos, estrategias y recursos?
- ¿Las actividades son realistas en tiempo, carga de trabajo y recursos?

- ¿Se han definido responsables y actores implicados?
- ¿El plan prevé evidencias de seguimiento?
- ¿Se han identificado riesgos de implementación?
- ¿El plan permite pasar de la intención a una acción coordinada y viable?

11. Preguntas de comprobación

Pregunta	Respuesta correcta esperada
¿Qué pregunta guía orienta la Parada 5?	¿Cómo podemos llegar y qué acciones harán posible la mejora?
¿Qué diferencia hay entre estrategia y actividad?	La estrategia es una línea de actuación; la actividad es una acción concreta que desarrolla esa estrategia.
¿Para qué sirve el mapa estratégico?	Para visualizar la relación entre objetivos, estrategias, recursos, actores y resultados esperados.
¿Qué error debe evitarse al diseñar un plan de acción?	Acumular actividades sin conexión con objetivos, diagnóstico, recursos o indicadores de seguimiento.