



# Guía para el profesor

Planeación estratégica en instituciones educativas

LTED1831



## Índice

Información general del curso .....	1
Metodología .....	1
Evaluación.....	3
Bibliografía.....	4
Tips importantes.....	4
Temario .....	5
Notas de enseñanza .....	7
Avance 1 de Evidencia .....	12
Avance 2 de Evidencia .....	15
Evidencia final .....	17

**i** Información general del curso

Modalidades

- Clave banner: LTED1831
- Modalidad: Presencial y/o en línea

**Competencia del curso**

Diseña planes estratégicos para la mejora continua de instituciones educativas mediante la correcta gestión institucional.



Metodología

**Características del curso**

- Se emplea la técnica didáctica de **Aula Invertida**.
- Diseñado para desarrollar una competencia específica.
- Dividido en dos módulos, el primero con 10 temas y el segundo con cinco.
- Compuesto por cuatro actividades prácticas y un foro de discusión
- Hay tres entregas de avances que culmina con una evidencia final.
- Se enfatiza la importancia de que los estudiantes aclaren sus dudas con el profesor.



**Estructura del curso**

Estructura General del curso		
<b>Módulo 1:</b>		
Tema 1	Explicación	Actividad 1
Tema 2	Explicación	
Tema 3	Explicación	Foro 1
Tema 4	Explicación	Actividad 2
Tema 5	Explicación	Actividad 3
Tema 6	Explicación	Avance de evidencia 1
Tema 7	Explicación	
Tema 8	Explicación	
Tema 9	Explicación	
Tema 10	Explicación	
<b>Módulo 2:</b>		
Tema 11	Explicación	Actividad 4

Tema 12	Explicación	Avance de evidencia 2
Tema 13	Explicación	
Tema 14	Explicación	
Tema 15	Explicación	Evidencia final

## Modelo didáctico

El modelo educativo de la Universidad Tecmilenio, cuya visión es "formar personas con propósito de vida y las competencias para alcanzarlo", está enfocado en el desarrollo de competencias que distingan a sus alumnos y los capaciten para actuar ante diversos contextos, previstos o impredecibles, dado que vivimos en constante cambio, empoderándolos para ser auto aprendices y para aprender a aprender. Todo esto para su florecimiento humano, tomando en cuenta los elementos del Ecosistema de Bienestar y Felicidad de la Universidad.

Nuestra meta más importante en el aula es lograr un aprendizaje centrado en el alumno, por lo cual, el modelo que seguimos para el diseño e impartición de cursos es también **constructivista**, al presentar un cambio en los roles.

- **Los alumnos** obtienen las bases para hacer una interpretación de la realidad y construir su propio conocimiento, al aprender haciendo (no solamente viendo, escuchando y leyendo).
- **Los profesores**, al ser expertos en su disciplina y trabajar en la industria, aportan su experiencia laboral para guiar a los alumnos y construir ambientes de aprendizaje en contextos reales que los motiven a aprender, enriqueciendo así su experiencia de aprendizaje.

Con esta visión constructivista se ha incorporado la técnica didáctica de Aula Invertida para apoyar el aprendizaje activo. Enseguida se explica la modalidad de este curso.

### Modalidad: Aula Invertida con ciclo de dos semanas

Está fundamentada en el ciclo de aprendizaje activo o experiencial de Kolb, el cual implica el aprendizaje inductivo, es decir, los alumnos llegan a sus propias conclusiones sobre la experiencia y contenido, facilitando la aplicación de su aprendizaje a situaciones del mundo real. Consta de las siguientes cuatro etapas y el aprendizaje puede comenzar en cualquiera de estas.

1. **Experiencia concreta**  
Tener una experiencia concreta, involucrándose completamente.
2. **Observación reflexiva**  
Reflexionar acerca de la experiencia, observándola desde diversas perspectivas y estableciendo conexiones para obtener más información o profundizar la comprensión de dicha experiencia.

**3. Conceptualización abstracta**

Obtener y crear nuevos y más amplios conceptos, teorizando, generalizando e identificando patrones y normas. Esta etapa de "pensamiento" sirve para organizar el conocimiento y es crítica porque implica ser capaz de transferirlo de un contexto a otro.

**4. Experimentación activa**

Aplicar o probar los conocimientos adquiridos en el mundo real y en situaciones nuevas, tomando decisiones y resolviendo nuevos problemas. La aplicación del aprendizaje es una nueva experiencia, desde la cual el ciclo comienza nuevamente.

**Evaluación**

Inserte la información aquí.

Unidades	Instrumento evaluador	Porcentaje
4	Actividades	40
1	Foro 1	10
2	Avances de evidencia	30
1	Evidencia final	20
<b>Total</b>		100 puntos

Actividad	Porcentaje
Actividad 1	10
Actividad 2	10
Actividad 3	10
Actividad 4	10
Foro 1	10
Avance 1 de evidencia	15
Avance 2 de evidencia	15

Evidencia final

20

Total

100



## Bibliografía

## → Libro de texto

Coimbra, D. (2023). *Gestión estratégica: Formular e implementar estrategias, analizar el entorno competitivo y tomar decisiones estratégicas*. Edición Kindle. Socrática.

González, J., y Rodríguez, M. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. España: Díaz de Santos.

## → Libros de apoyo

David, F. (2023). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. México.



## Tips importantes

1. Material de capacitación en la plataforma tecnológica Canvas

- Tutorial digital para profesores: <https://bit.ly/2SbMaNK>
- Tutorial digital para alumnos: <https://bit.ly/35IBnP6>
- Para revisar los videotutoriales de la Biblioteca Digital, da clic [aquí](#).

## 2. ¿En dónde o a quién reporto un error detectado en el contenido del curso?

Lo puedes reportar a la cuenta [atencioncursos@servicios.tecmilenio.mx](mailto:atencioncursos@servicios.tecmilenio.mx), pero te pedimos que también reportes sugerencias para el contenido y actividades del curso.

## 3. ¿Quién me informa de la cantidad de sesiones y tiempo de cada sesión en las semanas?

El coordinador docente te debe proporcionar esta información.

## 4. ¿En qué semanas se aplican los exámenes parciales y el examen final?

Consulta con tu coordinador docente los calendarios de acuerdo con la modalidad de impartición.

## 5. ¿Tengo que capturar las calificaciones en banner y en la plataforma educativa?

Sí, es importante que captures calificaciones en la plataforma para que los alumnos estén informados de su avance y reciban retroalimentación de parte tuya de todo lo que realizan en el curso. En Banner es el registro oficial de las calificaciones de los alumnos.

Las actividades evaluables dentro de cada tema y del calendario, así como la presentación final del curso tienen asignadas una rúbrica con la cual es obligatorio que se califique. Esto es muy importante para nuestro modelo de competencias, ya que es la forma en la que medimos el desarrollo de las competencias en nuestros alumnos. Cada rúbrica se encuentra en la sección de **tareas**, específicamente con el nombre de la semana evaluable.

Es importante evaluar con la rúbrica que aparece en el apartado de la evidencia final, ya que se les estará auditando constantemente su realización efectiva.

Video disponible para calificar con rúbricas.

- ¿Cómo busco una rúbrica?: <https://youtu.be/QgDKeZvgtAl>
- ¿Cómo califico con una rúbrica?: <https://youtu.be/mAbIsLAGlp4>



Temario

## Tema 1 Diagnóstico institucional

---

1.1	Diagnóstico institucional
1.2	Matriz FODA
<b>Tema 2</b>	<b>Misión y visión</b>
2.1	Misión
2.2	Visión
<b>Tema 3</b>	<b>Valores institucionales</b>
3.1	Valores institucionales
3.2	¿Cuál es la importancia de los valores institucionales?
<b>Tema 4</b>	<b>Objetivos institucionales</b>
4.1	Importancia de los objetivos institucionales
4.2	Objetivos SMART
4.3	Dirigir sin objetivos
<b>Tema 5</b>	<b>Líneas estratégicas</b>
5.1	Las estrategias en las organizaciones
5.2	Selección de estrategias
5.3	Medios para llevar a cabo las estrategias
<b>Tema 6</b>	<b>Metas e indicadores</b>
6.1	Metas
6.2	Indicadores
6.3	Relación entre objetivos, metas e indicadores
<b>Tema 7</b>	<b>Planeación institucional</b>
7.1	Planeación institucional
7.2	Tipos de planeación
<b>Tema 8</b>	<b>Seguimiento programático de la planeación</b>
8.1	La evaluación de la planeación
8.2	Proceso de evaluación de las estrategias
8.3	Medición del rendimiento de la estrategia y acciones correctivas
<b>Tema 9</b>	<b>Proceso de mejora continua</b>
9.1	Implementación de mejora continua a la operatividad del plan institucional
9.2	Fases del proceso de mejora continua
9.3	Alineación con los objetivos
<b>Tema 10</b>	<b>Gestión de talento</b>

10.1	Gestión del talento
10.2	Alineación con los objetivos
10.3	Mejora del desempeño organizacional
<b>Tema 11</b>	<b>Reclutamiento y selección del capital humano</b>
11.1	Proceso de reclutamiento
11.2	Proceso de selección
<b>Tema 12</b>	<b>Contratación e inducción</b>
12.1	Contratación
12.2	<i>Onboarding</i>
<b>Tema 13</b>	<b>Capacitación y adiestramiento</b>
13.1	Desarrollo de talento
13.2	Desarrollo de liderazgo
<b>Tema 14</b>	<b>Evaluación del rendimiento</b>
14.1	Evaluación del desempeño
14.2	Tipos de evaluación del desempeño
<b>Tema 15</b>	<b>Sistemas de compensación</b>
15.1	La compensación
15.2	Dimensiones de la compensación laboral



## Notas de enseñanza

### Tema 1 Diagnóstico institucional

Se recomienda al profesor comenzar con una simulación de caso real en la que los estudiantes realicen un diagnóstico de una institución ficticia. Pueden trabajar en equipos para investigar diferentes áreas (finanzas, cultura organizacional, operaciones) y hacer un análisis preliminar. De igual manera, es importante plantear una actividad de análisis compartido de la Matriz FODA de una empresa reconocida. Cada grupo puede identificar fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas y luego discutir cómo estas se interrelacionan.

### Tema 2 Misión y visión

Al abordar el tema de misión se recomienda iniciar con una lectura breve de diferentes enunciados de misión de varias organizaciones exitosas en el ámbito educativo. Con esta información, se sugiere que

el maestro lleve al grupo a una discusión para identificar en colectivo aquellas características o elementos que conforman una misión y cómo reflejan los valores y el propósito de la organización educativa. Pedir a los estudiantes que redacten una misión para una institución ficticia. Para lo referente al tema de Visión, es recomendable comenzar con preguntas detonantes enfocadas en la perspectiva futura de una organización y con ello pedir a los alumnos que construyan un enunciado de visión que proyecte metas a largo plazo.

### **Tema 3** Valores institucionales

Se sugiere que el docente comience mostrando un análisis comparativo de valores de distintas instituciones nacionales y extranjeras, con el propósito de que los alumnos identifiquen similitudes y diferencias, para después discutir el impacto de estos valores en la cultura organizacional. Plantear un estudio de caso en el que una institución enfrenta una crisis de valores. Los estudiantes discuten cómo los valores ayudan (o no) a enfrentar la situación.

### **Tema 4** Objetivos institucionales

En este tema se recomienda comenzar con una “lluvia de ideas” para que los alumnos identifiquen los beneficios de tener objetivos claros en una organización. En este tema se aborda el enfoque SMART, para esto se sugiere dar un espacio para la experimentación y que, con la guía del maestro, los alumnos formulen objetivos bajo los criterios de este enfoque, y sean revisados en colectivo, para que tomando en cuenta la retroalimentación, se reestructuren mejorando así su precisión. Podría también llevarse a cabo una especie de debate para que los alumnos discutan y argumenten sobre los posibles riesgos y consecuencias de no tener objetivos institucionales claros.

### **Tema 5** Líneas estratégicas

Para asegurar el aprendizaje de este tema, se sugiere realizar una comparación de distintas estrategias que han seguido instituciones educativas exitosas. El maestro puede compartir una lista de estas instituciones en la plataforma y crear algunos casos breves de estudio para que los estudiantes los analicen y discutan ya sea en clase o en la plataforma, la aplicabilidad de cada estrategia. Incluso, para enriquecer la experiencia se puede proponer una simulación de consejo directivo en la que cada grupo presenta una estrategia para una institución ficticia y defiende su elección y en grupos, desarrollar un plan para implementar una estrategia.

### **Tema 6** Metas e indicadores

En este tema se puede solicitar a los estudiantes que formulen metas basadas en un objetivo determinado de alguna institución educativa. Se puede pedir que realicen un análisis sobre las metas para determinar si son alcanzables y medibles. Los alumnos pueden identificar la utilidad y relevancia de cada indicador. El maestro puede crear junto con los alumnos una especie de mapeo para que en colectivo establezcan la relación entre objetivos, metas e indicadores para ver cómo se alinean y corresponden.

## Tema 7 Planeación institucional

Para hacer una experiencia de aprendizaje enriquecedora, se sugiere que el maestro ejemplifique la relevancia de la planificación institucional con un caso real de una escuela de su entorno, mostrando la relevancia de cada fase de la planificación. Con esta información puede conformar equipos pequeños (tres integrantes máximo) y pedirles que desarrollen un esquema de planeación institucional para una organización ficticia, proporcionándoles datos importantes como tipo de institución, sector al que pertenece, misión y visión, objetivos y metas, además se puede solicitar que consideren en este esquema datos aspectos como los recursos y plazos y metas necesarios. Para abordar los tipos de planeación se sugiere que se trabaje en colectivo en la conformación de un análisis comparativo entre distintos tipos de planeación (estratégica, táctica, operativa), solicitando a los alumnos que identifiquen cuándo aplicar cada tipo, esto se puede llevar a cabo brindando un esquema general del cuadro comparativo a través de *One drive* o similar.

## Tema 8 Seguimiento programático de la planeación

Con la finalidad de brindar a los alumnos un ambiente de aprendizaje activo, se recomienda abordar el tema presentando a los alumnos un caso de éxito y otro de fracaso de alguna institución educativa, para que, a través del análisis de desempeño identifiquen el nivel de logro, causas raíz y propongan estrategias para mejorar el rendimiento, es decir, que planteen acciones correctivas basadas en criterios específicos como indicadores clave y resultados obtenidos. Finalmente, se puede realizar una lluvia de ideas a través de algún recurso digital como *Mentimeter*, identificando las mejores prácticas en el seguimiento programático. Al finalizar, se debe guiar una reflexión que enriquezca la experiencia de aprendizaje.

## Tema 9 Proceso de mejora continua

Para abordar el tema de mejora continua, se puede iniciar mostrando ejemplos de organizaciones exitosas en el ámbito educativo, para ello puede consultar el artículo “Las 10 mejores Empresas en el Mercado de la Educación Digital en 2023” (<https://www.emergenresearch.com/es/blog/las-10-mejores-empresas-en-el-mercado-de-la-educaci%C3%B3n-digital-en-2023>). Con esta información se les puede solicitar a los alumnos que analicen cómo estas organizaciones alcanzaron el éxito. Posteriormente, se les puede pedir que identifiquen cómo es el proceso de mejora continua en estas organizaciones y que hagan una reflexión sobre cómo una mejora continua puede alinearse con los objetivos institucionales. Con lo anterior, el alumno moviliza los conocimientos que ha adquirido y además los pone en práctica.

## Tema 10 Desarrollo de talento

El tema Desarrollo de talento tiene gran importancia en el éxito de las organizaciones. Para abordarlo, se recomienda comenzar analizando casos de buenas prácticas en gestión de talento. Para esto, se sugiere revisar el artículo: “5 casos de éxito que revelan las tendencias en RRHH” en: <https://blog.bayton.com/cinco-casos-de-exito-que-revelan-las-tendencias-en-rrhh>. Pedir a los estudiantes que analicen la información, identifiquen las prácticas de gestión del talento, sus características y su funcionalidad. Finalmente, se puede promover una discusión grupo sobre cómo estas propuestas mejoran el desempeño organizacional y fortalecen la cultura institucional.

### **Tema 11 Reclutamiento y selección del capital humano**

Para introducir el tema de reclutamiento y selección de capital humano se pueden mostrar videos o ejemplos de procesos de selección innovadores y eficaces, como dinámicas grupales o pruebas prácticas para destacar estrategias modernas y su impacto positivo en la elección de candidatos acorde a la institución. Se puede mostrar el uso y aplicabilidad de software para reclutamiento y selección, tal como Between HR, Zoho Recruit, Sap Success Factors, Altamira HRM, etc., e incluso realizar una simulación en la que los estudiantes, organizados en equipos, desempeñen los roles de reclutadores y candidatos, diseñando un proceso de selección que incluya entrevistas y pruebas, con el propósito de aplicar los conceptos aprendidos y desarrollar habilidades prácticas. Finalmente, se cierra con una reflexión grupal sobre cómo las estrategias implementadas influyeron en la selección, fomentando el análisis crítico y la identificación de áreas de mejora en los procesos diseñados.

### **Tema 12 Contratación e inducción**

Para abordar el tema, el maestro puede iniciar el tema con una comparación de las políticas de contratación de instituciones educativas líderes en el entorno. Se propone guiar a los alumnos hacia un análisis de cómo estas prácticas influyen en la formación de una cultura organizacional sólida para que comprendan la relación entre estos procesos y el éxito de la institución. Posteriormente, se propone un caso práctico en el que los estudiantes diseñen un plan de inducción para una institución ficticia, destacando actividades clave del proceso de onboarding, lo que les permitirá aplicar los conceptos en un escenario realista. Se puede también promover una reflexión grupal sobre cómo una contratación e inducción efectivas impactan directamente en la retención del talento, fomentando el reconocimiento de su importancia estratégica en el ámbito organizacional.

### **Tema 13 Capacitación y adiestramiento**

En este tema se propone realizar un análisis de un caso de éxito en el que la capacitación fue clave para enfrentar desafíos organizacionales, con el objetivo de que los alumnos entiendan su influencia en la mejora del rendimiento y la resolución de problemas. Se sugiere identificar y analizar las necesidades de capacitación de alguna las organizaciones educativas revisadas con anterioridad, con el objetivo de que los alumnos desarrollen estrategias específicas. Se puede incluso realizar un “juego de roles”,

asumiendo diversos involucrados en el proceso de capacitación y adiestramiento, para que fortalezcan sus habilidades interpersonales y estratégicas.

#### **Tema 14 Evaluación del rendimiento**

Al abordar este tema, se recomienda que el maestro fomente la crítica y reflexión en los alumnos a través del análisis de los diversos métodos de evaluación del desempeño, como la evaluación 360° y el uso de KPI y analizando su aplicación en diversos entornos. Para que los alumnos reconozcan los alcances y usos estratégicos de cada método, se puede seccionar al grupo para realizar una evaluación de cada método, señalando sus ventajas, desventajas y aplicabilidad. Finalmente, se puede llevar a la contrastación de los diversos resultados, fomentando así el aprendizaje colaborativo.

#### **Tema 15 Sistemas de compensación**

Para abordar este tema, se sugiere que el maestro inicie con una introducción dinámica mediante un espacio de discusión en el aula, donde los alumnos puedan expresar ideas iniciales sobre cómo perciben la relación entre compensaciones laborales y desempeño. Puede usar preguntas detonantes como: *¿Qué motiva a una persona a permanecer en una institución?* o *¿Qué tipos de compensaciones conocen más allá del salario?*

Posteriormente, el maestro puede guiar un análisis con ejemplos reales de organizaciones innovadoras que destaquen por sus estrategias de compensación. A través del estudio de casos, los alumnos podrán identificar cómo beneficios como horarios flexibles, programas de desarrollo profesional o incentivos por objetivos influyen en el compromiso y la retención del talento. Aunado a lo anterior, se podría incluir una actividad sobre los diversos sistemas de compensación y cómo estas influyen en la motivación y desempeño de los colaboradores.



## Avance 1 de Evidencia

### Descripción general de la Evidencia

Desarrollar un proyecto de planificación estratégica institucional que integre un diagnóstico completo de una institución educativa, definiendo su misión, visión, valores y objetivos. Diseñar estrategias alineadas a los objetivos institucionales, establecer indicadores y metas, y proponer un plan de seguimiento, mejora continua y gestión del talento humano para garantizar el éxito de la estrategia institucional.

### Objetivo

Realizar un diagnóstico completo de una institución educativa, identificando su misión, visión, valores y objetivos, para sentar las bases de su planificación estratégica.

### Instrucciones

1. Escoge una institución educativa con la que tengas alguna conexión significativa, ya sea porque estudias o trabajas allí, o porque sientes afinidad por ella. Es importante que tengas acceso a información detallada sobre su funcionamiento, historia y objetivos para completar las tareas posteriores.
2. Investiga y escribe una reseña que describa de forma completa los antecedentes históricos de la institución, incluyendo su origen, evolución, logros destacados y cualquier evento relevante que haya moldeado su identidad. Posteriormente, realiza un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), identificando aspectos clave en cada una de estas categorías que reflejen el estado actual de la institución.
3. Examina cuidadosamente la misión y la visión declaradas por la institución. Reflexiona y redacta un análisis crítico sobre cómo estos enunciados se alinean o no con las acciones que lleva a cabo la institución y con las necesidades o características de su entorno. Argumenta con ejemplos concretos y utiliza evidencia cuando sea posible.
4. Identifica los valores fundamentales que la institución declara como pilares de su filosofía. Reflexiona sobre cómo estos valores se manifiestan en la cultura organizacional, es decir, en las actitudes, comportamientos y prácticas de la comunidad educativa, proporcionando ejemplos concretos.
5. Selecciona dos objetivos a corto plazo (con un horizonte temporal menor a un año) y dos a largo plazo (que abarcan más de un año) establecidos por la institución o que tú consideres relevantes. Emplea el

modelo SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, y con un Tiempo definido) para evaluarlos, reformularlos o mejorarlos, asegurándote de que cada objetivo sea claro, práctico y alineado con las metas estratégicas de la institución.

### Criterios de evaluación

Realiza la entrega de tu avance con base en los criterios de evaluación que se muestran en la rúbrica.

### Entregable

Documento de Word con lo solicitado.

## Rúbrica de Avance 1 de Evidencia

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
Desarrollo de los estados financieros	<b>30-27</b>	<b>26-22</b>	<b>21 - 0</b>	30
	Los tres estados financieros básicos están correctamente desarrollados, con datos coherentes y siguiendo los formatos presentados en el tema.	Los estados financieros están desarrollados, pero presentan algunos errores en la coherencia de los datos o el formato.	Los estados financieros no están completos o no siguen los formatos correctos presentados en el tema.	
Aplicación de razones financieras	<b>20-18</b>	<b>17-15</b>	<b>14 - 0</b>	20
	Aplica correctamente todas las razones financieras de liquidez, rentabilidad, operatividad y cobertura, con cálculos precisos.	Aplica la mayoría de las razones financieras, aunque hay algunos errores en los cálculos o faltan algunos indicadores.	No aplica todas las razones financieras o los cálculos tienen errores significativos que afectan la interpretación de los resultados.	
Reflexión e interpretación de resultados de las razones financieras	<b>20-18</b>	<b>17-15</b>	<b>14 - 0</b>	20
	Realiza una interpretación detallada y clara de los resultados, explicando de forma fundamentada la	La interpretación es adecuada, pero falta profundidad en algunos aspectos o claridad en las	La reflexión es superficial o está ausente, y no explica adecuadamente los resultados obtenidos	

	situación financiera de la institución.	explicaciones de los resultados financieros.	ni la situación financiera de la institución.	
<b>Opinión fundamentada para apoyar la toma de decisiones</b>	<b>10-9</b>	<b>8-7</b>	<b>6-0</b>	<b>10</b>
	Emite una opinión bien fundamentada, basada en los resultados financieros, apoyando de manera efectiva el proceso de toma de decisiones en la institución.	La opinión está fundamentada, pero le falta una conexión clara con los resultados financieros o no apoya suficientemente el proceso de toma de decisiones.	La opinión no está fundamentada o no se relaciona con los resultados financieros obtenidos, por lo que no apoya el proceso de toma de decisiones.	
<b>Conclusión y reflexión del aprendizaje obtenido</b>	<b>10-9</b>	<b>8-7</b>	<b>6-0</b>	<b>10</b>
	La conclusión incluye una reflexión profunda sobre el aprendizaje, los principales retos y una visión crítica del tema y de la actividad realizada.	La conclusión es adecuada, pero le falta mayor profundidad en la reflexión del aprendizaje obtenido o en los retos enfrentados durante la actividad.	La conclusión es superficial, no aborda el aprendizaje obtenido ni los retos enfrentados, o no está presente en el trabajo.	
<b>Uso de citas y referencias en formato APA</b>	<b>5-4</b>	<b>3</b>	<b>2-0</b>	<b>5</b>
	Cita correctamente al menos dos fuentes confiables en formato APA, con coherencia en la bibliografía y siguiendo las normas de redacción académica.	Utiliza algunas citas, pero puede haber errores en el formato APA o falta alguna fuente confiable.	No se incluyen citas o referencias, o no siguen el formato APA de manera adecuada.	
<b>Redacción, ortografía y gramática</b>	<b>5-4</b>	<b>3</b>	<b>2-0</b>	<b>5</b>
	La redacción es clara, fluida y coherente, sin errores de ortografía o gramática.	Hay algunos errores menores de ortografía o gramática, pero no afectan significativamente la comprensión del texto.	Hay errores graves de ortografía o gramática que afectan la claridad y comprensión del trabajo.	
<b>Total</b>				<b>100%</b>



## Avance 2 de Evidencia

### Descripción general de la Evidencia

Desarrollar un proyecto de planificación estratégica institucional que integre un diagnóstico completo de una institución educativa, definiendo su misión, visión, valores y objetivos. Diseñar estrategias alineadas a los objetivos institucionales, establecer indicadores y metas, y proponer un plan de seguimiento, mejora continua y gestión del talento humano para garantizar el éxito de la estrategia institucional.

### Objetivo

Desarrollar estrategias alineadas a los objetivos institucionales y establecer indicadores y metas para su implementación.

### Instrucciones:

1. Define tres líneas estratégicas que guiarán a la institución hacia el logro de los objetivos establecidos en la fase anterior. Cada línea estratégica debe estar fundamentada en un análisis de las áreas de oportunidad y de fortalezas de la institución. Explica cómo cada línea contribuirá a mejorar el rendimiento institucional, y justifica su elección basándote en el contexto actual de la organización, su misión, visión y valores. Además, describe brevemente las implicaciones que cada línea tendría en las distintas áreas operativas y administrativas.
2. Para cada línea estratégica definida, establece al menos dos metas específicas y alcanzables que contribuyan al progreso de esa línea. Asegúrate de que las metas sigan el modelo SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y en un tiempo definido). Luego, identifica y define indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan medir el avance de cada meta de manera objetiva y periódica. Justifica la selección de estos KPIs y detalla la frecuencia de medición, la fuente de datos y los métodos para recolectar y analizar dicha información. Además, define la relevancia de cada meta para la línea estratégica correspondiente.
3. Desarrolla un plan de acción detallado que incluya actividades concretas necesarias para alcanzar cada meta previamente establecida. Cada actividad debe estar claramente descrita y debe incluir los siguientes aspectos: responsables, recursos necesarios (humanos, financieros, materiales), tiempo estimado de ejecución, riesgos potenciales y estrategias para mitigar estos riesgos. Asegúrate de que el plan sea secuencial y lógico, mostrando cómo cada actividad contribuye al logro de la meta en cuestión.
  - a. Considera la asignación de recursos necesarios y una justificación de su uso en cada actividad. Identifica los posibles obstáculos y plan de mitigación de riesgos. Incluye una descripción de cómo se alineará cada actividad con las políticas y procedimientos institucionales.

## Criterios de evaluación

Realiza la entrega de tu avance con base en los criterios de evaluación que se muestran en la rúbrica.

### Rúbrica de Avance 2 de Evidencia

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
Líneas estratégicas	<b>30-25</b>	<b>24-21</b>	<b>20-0</b>	30%
	Define claramente tres líneas estratégicas bien fundamentadas y alineadas con los objetivos institucionales; cada línea es relevante y contribuye de manera significativa a los objetivos generales.	Define tres líneas estratégicas alineadas a los objetivos institucionales, pero algunas no tienen una fundamentación sólida o podrían mejorarse en su enfoque.	Define menos de tres líneas estratégicas o las propuestas no están claramente alineadas a los objetivos institucionales, carecen de enfoque o de justificación.	
Metas e indicadores (KPIs)	<b>30-25</b>	<b>24-21</b>	<b>20-0</b>	30%
	Establece metas específicas y medibles para cada línea estratégica; define indicadores clave de desempeño precisos y relevantes que permiten evaluar el avance con claridad.	Establece metas e indicadores para cada línea estratégica, pero algunas metas carecen de especificidad o algunos indicadores no permiten una medición precisa.	Las metas e indicadores son vagos, generales o incompletos, dificultando el seguimiento del avance de las líneas estratégicas.	
Planeación institucional (Plan de acción)	<b>25-22</b>	<b>21-18</b>	<b>17-0</b>	25%
	Desarrolla un plan de acción detallado, con actividades específicas y recursos bien identificados para cada meta; muestra una	Desarrolla un plan de acción que incluye actividades y recursos, aunque algunos elementos pueden ser vagos o poco específicos,	El plan de acción es incompleto, con actividades y recursos poco claros o insuficientes, lo cual	

	planeación coherente y viable para la implementación.	afectando su viabilidad en la implementación.	limita su utilidad para implementar las metas.	
	<b>15 -13</b>	<b>12-11</b>	<b>10-0</b>	
<b>Entregable completo y formalmente presentado</b>	El documento incluye todas las secciones requeridas (líneas estratégicas, metas, indicadores, plan de acción y cronograma) en un formato claro, organizado y con un cronograma bien estructurado.	El documento incluye la mayoría de las secciones requeridas, aunque algunas secciones pueden faltar detalles; el cronograma está presente, pero puede mejorarse en organización o claridad.	El documento está incompleto o desorganizado, con omisiones en varias secciones requeridas; el cronograma es inadecuado o inexistente.	15%
<b>Total</b>				<b>100%</b>



## Evidencia final

### Descripción general de la Evidencia

Desarrollar un proyecto de planificación estratégica institucional que integre un diagnóstico completo de una institución educativa, definiendo su misión, visión, valores y objetivos. Diseñar estrategias alineadas a los objetivos institucionales, establecer indicadores y metas, y proponer un plan de seguimiento, mejora continua y gestión del talento humano para garantizar el éxito de la estrategia institucional.

### Objetivo

Proponer un plan de seguimiento, mejora continua y gestión del talento humano para asegurar el éxito de la estrategia institucional.

### Instrucciones

1. Revisa las observaciones y correcciones realizadas por el profesor en las fases anteriores de tu proyecto. Asegúrate de implementar todas las sugerencias pertinentes y justifica cada ajuste realizado en tu propuesta.
2. Diseña un sistema de seguimiento que incluya fechas de revisión y los responsables encargados de monitorear el cumplimiento de las metas establecidas. Asegúrate de que el sistema sea claro y funcional para facilitar el monitoreo continuo.
3. Propón un sistema de mejora continua que identifique cómo se evaluarán los resultados obtenidos y de qué manera se realizarán los ajustes necesarios en función del desempeño de la institución. Detalla los métodos y herramientas que utilizarás para esta evaluación.
4. Describe cómo la institución debe atraer y desarrollar talento. Incluye en tu propuesta los procesos de contratación, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y compensación. Asegúrate de que cada proceso esté alineado con los objetivos estratégicos de la institución.
5. Elabora un documento que contenga tu plan de seguimiento, el sistema de mejora continua y la estrategia de gestión del capital humano. Asegúrate de que el entregable sea claro, conciso y esté estructurado de manera lógica.

### Criterios de evaluación

Realiza la entrega de tu avance con base en los criterios de evaluación que se muestran en la rúbrica.

### Rúbrica de evidencia final

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
Incorporación de correcciones de fases previas (1 y 2)	20-17	16-13	12- 0	20%
	Incorpora todas las correcciones y observaciones de las fases anteriores, con justificación clara de cada ajuste realizado.	Incluye algunas observaciones previas, pero omite justificaciones o el ajuste es parcial.	No incorpora o justifica las correcciones u observaciones de fases previas.	
Seguimiento programático de planeación	25-23	22-20	19-0	25%
	El sistema de seguimiento es completo, claro y detallado, con fechas específicas de revisión y responsables bien definidos. Demuestra una estructura robusta y realista para evaluar el cumplimiento de metas en tiempos establecidos.	El sistema de seguimiento está planteado de forma general, con fechas y responsables asignados, aunque falta claridad o algunos elementos clave de implementación.	El sistema de seguimiento es insuficiente o carece de fechas específicas y asignación clara de responsables, lo que dificulta su viabilidad como herramienta de monitoreo.	

<b>Propuesta de un sistema de proceso de mejora continua</b>	<b>25-23</b>	<b>22-20</b>	<b>19-0</b>	25%
	Propone un sistema de mejora continua innovador y detallado, que incluye métodos claros para evaluar resultados, identificar áreas de mejora y ajustar en función de datos e indicadores clave.	El sistema de mejora continua es adecuado, identificando algunos métodos para evaluar resultados y realizar ajustes, pero carece de detalles o de criterios específicos de evaluación.	La propuesta de mejora continua es deficiente o incompleta, sin mecanismos claros para evaluar resultados o realizar ajustes de acuerdo con el desempeño institucional.	
<b>Descripción de desarrollo de talento, reclutamiento y selección de capital humano</b>	<b>20-17</b>	<b>16-13</b>	<b>12-0</b>	20%
	Describe de forma completa y detallada los procesos de reclutamiento, inducción, capacitación, evaluación y compensación. La propuesta es coherente con los objetivos institucionales y refleja una comprensión integral de la gestión de talento humano.	Describe los principales procesos de gestión del talento humano, pero algunos de los elementos (contratación, inducción, capacitación, evaluación o compensación) carecen de desarrollo o están incompletos.	La propuesta para el desarrollo de talento humano es insuficiente o falta algún proceso clave, lo que limita su aplicación práctica en la gestión de personal en la institución.	
<b>Revisión en APA</b>	<b>10-8</b>	<b>7-6</b>	<b>5-0</b>	10%
	Cita de manera adecuada, con la cantidad y formatos solicitados en las instrucciones.	Sólo cita algunas fuentes confiables y de rigor académico, pero sin el apropiado formato de referencia.	No cita ninguna fuente confiable y de rigor académico para la realización del proyecto.	
<b>Total</b>				<b>100%</b>

