

**Tecnológico Nacional de México**  
**Dirección Académica**  
**Instrumentación didáctica para la formación y desarrollo de competencias Profesionales**  
**Periodo: AGOSTO – DICIEMBRE 2024**

Nombre de la asignatura: PROCESOS DE DIRECCIÓN  
Plan de Estudios: LADM - 2010 - 234  
Clave de la asignatura: LAC - 1030  
Horas teoría-Horas prácticas-Créditos: 2 - 2- 4

### 1. Caracterización de la asignatura:

Promoverá la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, experiencias y criterios, que le permitan desempeñar exitosamente actividades relacionadas con el proceso de dirección estratégica.  
Contribuirá en la formación de competencias para el análisis organizacional, formulación de estrategias, ejecución y evaluación de las mismas así como Diseño de Estrategias en momentos de incertidumbre Organizacional.  
Para la adquisición de competencias en esta asignatura es necesario tener los conocimientos de las etapas del proceso administrativo, principalmente la de planeación, dirección y control; toma de decisiones, elaboración de objetivos Investigación, pronósticos empresariales y modelos para formulación de estrategias.

### 2. Intención didáctica:

Esta asignatura consta de cinco temas, en donde se abordan de lo general a lo particular.  
En el primer tema se abordan los elementos introductorios sobre la dirección estratégica, su importancia y beneficios, así como el análisis FODA como parte del diagnóstico organizacional.  
El segundo tema presenta algunos modelos y herramientas para la formulación adecuada de estrategias, lo cual permitirá facilitar la elección de las mejores alternativas.  
El tercer tema aporta elementos para desarrollar planes que permitan la implementación exitosa de las estrategias para la consecución de los objetivos propuestos, así como la creación de una cultura organizacional que facilite la implementación del cambio.  
El cuarto tema aborda las características de un sistema de evaluación eficaz, para medir la implementación de las estrategias, con la finalidad de detectar oportunidades de mejora y establecer las acciones correctivas en el tiempo oportuno, para el logro de los objetivos propuestos.  
El quinto tema destaca la importancia de que las organizaciones estén atentas a los cambios que demanda el entorno, para efectuar el ajuste de estrategias que sean necesarias para enfrentar la incertidumbre y lograr una posición competitiva.

### 3. Competencia de la asignatura:

Integra el proceso de dirección estratégica en las organizaciones para incrementar la productividad y lograr una ventaja competitiva.

### 4. Análisis por competencias específicas:

Competencia No.: 1 Descripción: Identifica, analiza y destaca los principales elementos de la dirección estratégica, para llevar a cabo un diagnóstico organizacional que facilite la toma de decisiones.

TEMAS Y SUBTEMAS PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA ESPECÍFICA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA	DESARROLLO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS	HORAS TEÓRICO-PRÁCTICA
1. Introducción a la dirección estratégica 1.1 Definición, importancia y elementos de la Dirección Estratégica. 1.2 Elementos de la Planeación Estratégica 1.3 Importancia y beneficios de las decisiones estratégicas. 1.4 Análisis estratégico del entorno interno: áreas funcionales de la organización. 1.5 Análisis estratégico del entorno externo. 1.6 Diagnóstico Organizacional (FODA).	El estudiante participa en el encuadre. Participa en la dinámica. Toma nota de la bibliografía. Da a conocer al grupo las expectativas del curso.  • Interpretar a través de un mapa conceptual, los elementos de la dirección estratégica. Se efectuara mediante el acceso de compartir pantallas de la plataforma. • Elaborar un ejemplo de misión, visión y objetivos para una empresa de servicios y exponerlo en clase, a través de una video conferencia • Discutir en un foro mediante video conferencia, la	El docente: Realiza el <b>encuadre</b> de la materia dando a conocer el objetivo, el temario, las reglas de trabajo, los criterios de evaluación, bibliografía etc.  Aplica una dinámica grupal para fomentar la, cooperación y el trabajo en equipo Pregunta las expectativas del grupo.  El facilitador solicitará a los aprendices:  • Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.</li> <li>• Capacidad de organizar y planificar.</li> <li>• Capacidad de comunicación oral y escrita.</li> <li>• Habilidades básicas de manejo de tecnologías de información y de la comunicación.</li> <li>• Capacidad crítica y autocrítica.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Solución de problemas.</li> <li>• Habilidades interpersonales.</li> <li>• Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</li> </ul>	15  8 – 7

	<p>importancia y los beneficios de las decisiones estratégicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un cuadro sinóptico para identificar los elementos que involucra el análisis interno y externo.</li> <li>• Elaborar un análisis FODA personal.</li> <li>• Elaborar un análisis FODA aplicado al ámbito organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los contenidos de la asignatura.</li> <li>• Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes.</li> </ul>		
--	---	---	--	--

INDICADORES DE ALCANCE	VALOR DEL INDICADOR
El alumno cuenta con la habilidad para buscar, analizar y sintetizar información para cubrir con los requisitos que una investigación documental requiere.	20%
Demuestra la búsqueda en diversas fuentes de información y analiza la información realizando la elaboración de gráficos, describe las ideas principales del tema, no tiene faltas de ortografía,	20%
Demuestra su capacidad crítica y autocrítica del trabajo realizado frente al grupo, así como la habilidad en el uso de las tic, trabaja en equipo, presenta dominio del tema e incluye ejemplos claros y precisos para la comprensión del grupo.	20%
Demuestra conocimiento y dominio de los temas de la unidad mediante la resolución de un examen escrito.	40%

### Niveles de desempeño:

Desempeño	Nivel de desempeño	Indicadores de Alcance	Valoración numérica
Competencia Alcanzada	Excelente	<p><b>Cumple al menos 5 de los siguientes indicadores</b></p> <p><b>a) Se adapta a situaciones y contextos complejos.</b> Puede trabajar en equipo, reflejar sus conocimientos en la interpretación de la realidad. Inferir comportamientos o consecuencias de los fenómenos o problemas en estudio. Incluir más variables en dichos casos de estudio.</p> <p><b>b) Hace aportaciones a las actividades académicas desarrolladas.</b> Pregunta integrando conocimientos de otras asignaturas o de casos anteriores de la misma</p>	95-100

		<p>asignatura. Presenta otros puntos de vista que complementan al presentado en la clase. Presenta fuentes de información adicionales (Internet, documentales), usa más bibliografía, consulta fuentes en un segundo idioma, etc.</p> <p><b>c) Propone y/o explica soluciones o procedimientos no vistos en clase (creatividad).</b> Ante problemas o casos de estudio propone perspectivas diferentes, para abordarlos y sustentarlos correctamente. Aplica procedimientos aprendidos en otra asignatura o contexto para el problema que se está resolviendo. d) Introduce recursos y experiencias que promueven un pensamiento crítico; (por ejemplo el uso de las tecnologías de la información estableciendo previamente un criterio). Ante temas de una asignatura, introduce cuestionamientos de tipo ético, ecológico, histórico, político, económico, etc.; que deben tomarse en cuenta para comprender mejor, o a futuro dicho tema. Se apoya en foros, autores, bibliografía, documentales, etc. para sustentar su punto de vista.</p> <p><b>e) Incorpora conocimientos y actividades interdisciplinarias en su aprendizaje.</b> En el desarrollo de los temas de la asignatura, incorpora conocimientos y actividades desarrollados en otras asignaturas para lograr la competencia.</p> <p><b>f) Realiza su trabajo de manera autónoma y autorregulada.</b> Es capaz de organizar su tiempo y trabajar sin necesidad de una supervisión estrecha y/o coercitiva. Aprovecha la planeación de la asignatura presentada por el (la) profesor(a) (instrumentación didáctica) para presentar propuestas de mejora de la temática vista durante el curso. Realiza actividades de investigación para participar activamente durante el curso.</p>	
	Notable	Cumple 4 de los indicadores definidos en desempeño excelente	85-94
	Bueno	Cumple 3 de los indicadores definidos en desempeño excelente	75-84
	Suficiente	Cumple 2 de los indicadores definidos en desempeño excelente	70-74
Competencia No Alcanzada	Insuficiente	No se cumple con el 100% de evidencias conceptuales, procedimentales y actitudinales de los indicadores definidos en desempeño excelente.	N. A.

### Matriz de Evaluación:

EVIDENCIA DE APRENDIZAJE	%	INDICADOR DE ALCANCE					EVALUACIÓN FORMATIVA DE LA COMPETENCIA
		A	B	C	D	N	
Investigación	20%	19-20	17-18.8	15-16.8	14-14.8	0-13.8	El alumno cuenta con la habilidad para buscar, analizar y sintetizar

							información para cubrir con los requisitos que una investigación documental requiere.
Mapa conceptual	20%	19-20	17-18.8	15-16.8	14-14.8	0-13.8	Demuestra la búsqueda en diversas fuentes de información y analiza la información realizando la elaboración de gráficos, describe las ideas principales del tema, no tiene faltas de ortografía,
Exposición	20%	19-20	17-18.8	15-16.8	14-14.8	0-13.8	Demuestra su capacidad crítica y autocrítica del trabajo realizado frente al grupo, así como la habilidad en el uso de las tic, trabaja en equipo, presenta dominio del tema e incluye ejemplos claros y precisos para la comprensión del grupo.
Examen	40%	38-40	34-37.6	30-33.6	28-29.6	0-27.6	Demuestra conocimiento y dominio de los temas de la unidad.
Total	100%	95-100	85-94	75-84	70-74	N.A	

Competencia No.: 2 Descripción: Aplica los modelos y herramientas para la formulación y selección de estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

TEMAS Y SUBTEMAS PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA ESPECÍFICA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA	DESARROLLO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS	HORAS TEÓRICO-PRÁCTICA
---	----------------------------	--------------------------	--------------------------------------	------------------------

<p>2. Formulación y elección de estrategias.</p> <p>2.1 Estrategias y ventajas competitivas.</p> <p>2.2 Modelos y herramientas para la formulación de estrategias.</p> <p>2.3 Valoración y selección de estrategias.</p>	<p>El estudiante participa en el encuadre de la unidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir en una mesa redonda las diferentes definiciones sobre estrategias y su importancia para el logro de los objetivos.</li> <li>• Elaborar un cuadro comparativo de los diferentes modelos para formulación de estrategias, identificando diferencias y similitudes.</li> <li>• Realizar una lluvia de ideas para determinar los elementos que definen la selección de una estrategia.</li> <li>• Resolver un caso práctico que involucre la formulación y selección de estrategias para facilitar la toma de decisiones.</li> </ul>	<p>El docente: Realiza el <b>encuadre</b> de la competencia dando a conocer los criterios de evaluación.</p> <p>El facilitador debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes.</li> <li>• Propiciar el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los contenidos de la asignatura.</li> <li>• Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.</li> <li>• Capacidad de comunicación oral y escrita.</li> <li>• Habilidades básicas de manejo de tecnologías de información y de la comunicación. Solución de problemas. Toma de decisiones. Capacidad crítica y autocrítica.</li> <li>• Trabajo en equipo. Habilidades interpersonales.</li> <li>• Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</li> <li>• Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.</li> </ul>	<p>12</p> <p>6 – 6</p>
--	--	--	--	------------------------

Indicadores de Alcance	Valor de Indicador
El alumno cuenta con la habilidad para buscar, analizar y sintetizar información para cubrir con los requisitos que una investigación documental requiere.	20%
Demuestra la búsqueda en diversas fuentes de información y analiza la información realizando la elaboración de gráficos, describe las ideas principales del tema, no tiene faltas de ortografía,	20%

Demuestra su capacidad crítica y autocrítica del trabajo realizado frente al grupo, así como la habilidad en el uso de las tic, trabaja en equipo, presenta dominio del tema e incluye ejemplos claros y precisos para la comprensión del grupo.	20%
Demuestra conocimiento y dominio de los temas de la unidad mediante la resolución de un examen escrito.	40%

Niveles de desempeño:

Desempeño	Nivel de desempeño	Indicadores de Alcance	Valoración numérica
Competencia Alcanzada	Excelente	<p><b>Cumple al menos 5 de los siguientes indicadores</b></p> <p><b>a) Se adapta a situaciones y contextos complejos.</b> Puede trabajar en equipo, reflejar sus conocimientos en la interpretación de la realidad. Inferir comportamientos o consecuencias de los fenómenos o problemas en estudio. Incluir más variables en dichos casos de estudio.</p> <p><b>b) Hace aportaciones a las actividades académicas desarrolladas.</b> Pregunta integrando conocimientos de otras asignaturas o de casos anteriores de la misma asignatura. Presenta otros puntos de vista que complementan al presentado en la clase. Presenta fuentes de información adicionales (Internet, documentales), usa más bibliografía, consulta fuentes en un segundo idioma, etc.</p> <p><b>c) Propone y/o explica soluciones o procedimientos no vistos en clase (creatividad).</b> Ante problemas o casos de estudio propone perspectivas diferentes, para abordarlos y sustentarlos correctamente. Aplica procedimientos aprendidos en otra asignatura o contexto para el problema que se está resolviendo. d) Introduce recursos y experiencias que promueven un pensamiento crítico; (por ejemplo el uso de las tecnologías de la información estableciendo previamente un criterio). Ante temas de una asignatura, introduce cuestionamientos de tipo ético, ecológico, histórico, político, económico, etc.; que deben tomarse en cuenta para comprender mejor, o a futuro dicho tema. Se apoya en foros, autores, bibliografía, documentales, etc. para sustentar su punto de vista.</p> <p><b>e) Incorpora conocimientos y actividades interdisciplinarias en su aprendizaje.</b> En el desarrollo de los temas de la asignatura, incorpora conocimientos y actividades desarrollados en otras asignaturas para lograr la competencia.</p> <p><b>f) Realiza su trabajo de manera autónoma y autorregulada.</b> Es capaz de organizar su tiempo y trabajar sin necesidad de una supervisión estrecha y/o coercitiva. Aprovecha la planeación de la asignatura presentada por el (la) profesor(a) (instrumentación didáctica) para presentar propuestas de mejora de la temática vista durante el curso. Realiza actividades de investigación para participar</p>	95-100

		activamente durante el curso.	
	Notable	Cumple 4 de los indicadores definidos en desempeño excelente	85-94
	Bueno	Cumple 3 de los indicadores definidos en desempeño excelente	75-84
	Suficiente	Cumple 2 de los indicadores definidos en desempeño excelente	70-74
Competencia No Alcanzada	Insuficiente	No se cumple con el 100% de evidencias conceptuales, procedimentales y actitudinales de los indicadores definidos en desempeño excelente.	N. A.

Matriz de Evaluación:

Evidencia de Aprendizaje	%	Indicador de Alcance					Evaluación formativa de la competencia
		A	B	C	D	N	
Investigación	20%	19-20	17-18.8	15-16.8	14-14.8	0-13.8	El alumno cuenta con la habilidad para buscar, analizar y sintetizar información para cubrir con los requisitos que una investigación documental requiere.
Mapa conceptual	20%	19-20	17-18.8	15-16.8	14-14.8	0-13.8	Demuestra la búsqueda en diversas fuentes de información y analiza la información realizando la elaboración de gráficos, describe las ideas principales del tema, no tiene faltas de ortografía,
Exposición	20%	19-20	17-18.8	15-16.8	14-14.8	0-13.8	Demuestra su capacidad crítica y autocrítica del trabajo realizado frente al grupo, así como la habilidad en el uso de las tic, trabaja en equipo, presenta dominio del tema e incluye ejemplos claros y precisos para la comprensión del grupo.
Examen	40%	38-40	34-37.6	30-33.6	28-29.6	0-27.6	Demuestra conocimiento y dominio de los temas de la unidad.
Total	100%	95-100	85-94	75-84	70-74	N.A	

Competencia No.:

3

Descripción:

Elabora un plan de trabajo que facilite la implementación exitosa de las estrategias.

TEMAS Y SUBTEMAS PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA ESPECÍFICA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA	DESARROLLO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS	HORAS TEÓRICO-PRÁCTICA
<p>3. Ejecución de Estrategias</p> <p>3.1. Relación entre formulación e implementación de la estrategia.</p> <p>3.2. La implementación de las estrategias por áreas funcionales.</p> <p>3.3. Desarrollo de planes, programas, procedimientos, y presupuesto para la implementación estratégica en las áreas funcionales.</p> <p>3.4. Cambio y cultura de apoyo a la implementación de las estrategias.</p> <p>3.5. La importancia del factor humano en la implementación de las estrategias.</p>	<p>El estudiante participa en el encuadre de la unidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir en equipo la diferencia entre planes estratégicos y planes operacionales</li> <li>• Identificar el tipo de estrategias que se diseñan por áreas funcionales.</li> <li>• Discutir en mesa redonda los elementos que deben tomarse en cuenta para que las estrategias se implementen con éxito.</li> <li>• Investigar las causas que propician la resistencia al cambio en las organizaciones y posteriormente discutir las en clase.</li> <li>• Discutir en equipo la importancia del capital humano para la implementación de las estrategias y exponer las conclusiones en plenaria.</li> </ul>	<p>El docente: Realiza el <b>encuadre</b> de la competencia dando a conocer los criterios de evaluación.</p> <p>El facilitador debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes.</li> <li>• Propiciar el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los contenidos de la asignatura.</li> <li>• Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.</li> <li>• Capacidad de comunicación oral y escrita.</li> <li>• Habilidades básicas de manejo de tecnologías de información y de la comunicación.</li> <li>• Habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas.</li> <li>• Capacidad crítica y autocrítica.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Habilidades interpersonales.</li> <li>• Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</li> </ul>	<p>12</p> <p>6 – 6</p>

--	--	--	--	--

Indicadores de Alcance	Valor de Indicador
El alumno cuenta con la habilidad para buscar, analizar y sintetizar información para cubrir con los requisitos que una investigación documental requiere.	20%
Demuestra la búsqueda en diversas fuentes de información y analiza la información realizando la elaboración de gráficos, describe las ideas principales del tema, no tiene faltas de ortografía,	20%
Demuestra su capacidad crítica y autocrítica del trabajo realizado frente al grupo, así como la habilidad en el uso de las tic, trabaja en equipo, presenta dominio del tema e incluye ejemplos claros y precisos para la comprensión del grupo.	20%
Demuestra conocimiento y dominio de los temas de la unidad mediante la resolución de un examen escrito.	40%

Niveles de desempeño:

Desempeño	Nivel de desempeño	Indicadores de Alcance	Valoración numérica
Competencia Alcanzada	Excelente	<p><b>Cumple al menos 5 de los siguientes indicadores</b></p> <p><b>a) Se adapta a situaciones y contextos complejos.</b> Puede trabajar en equipo, reflejar sus conocimientos en la interpretación de la realidad. Inferir comportamientos o consecuencias de los fenómenos o problemas en estudio. Incluir más variables en dichos casos de estudio.</p> <p><b>b) Hace aportaciones a las actividades académicas desarrolladas.</b> Pregunta integrando conocimientos de otras asignaturas o de casos anteriores de la misma asignatura. Presenta otros puntos de vista que complementan al presentado en la clase. Presenta fuentes de información adicionales (Internet, documentales), usa más bibliografía, consulta fuentes en un segundo idioma, etc.</p> <p><b>c) Propone y/o explica soluciones o procedimientos no vistos en clase (creatividad).</b> Ante problemas o casos de estudio propone perspectivas diferentes, para abordarlos y sustentarlos correctamente. Aplica procedimientos aprendidos en otra asignatura o contexto para el problema que se está resolviendo. d) Introduce recursos y experiencias que promueven un pensamiento crítico; (por ejemplo el uso de las tecnologías de la información estableciendo previamente un criterio). Ante temas de una asignatura, introduce cuestionamientos de tipo ético, ecológico, histórico, político, económico, etc.; que deben tomarse en cuenta para comprender mejor, o a futuro dicho tema. Se apoya en foros, autores, bibliografía, documentales,</p>	95-100

		etc. para sustentar su punto de vista. <b>e) Incorpora conocimientos y actividades interdisciplinarias en su aprendizaje.</b> En el desarrollo de los temas de la asignatura, incorpora conocimientos y actividades desarrollados en otras asignaturas para lograr la competencia. <b>f) Realiza su trabajo de manera autónoma y autorregulada.</b> Es capaz de organizar su tiempo y trabajar sin necesidad de una supervisión estrecha y/o coercitiva. Aprovecha la planeación de la asignatura presentada por el (la) profesor(a) (instrumentación didáctica) para presentar propuestas de mejora de la temática vista durante el curso. Realiza actividades de investigación para participar activamente durante el curso.	
	Notable	Cumple 4 de los indicadores definidos en desempeño excelente	85-94
	Bueno	Cumple 3 de los indicadores definidos en desempeño excelente	75-84
	Suficiente	Cumple 2 de los indicadores definidos en desempeño excelente	70-74
Competencia No Alcanzada	Insuficiente	No se cumple con el 100% de evidencias conceptuales, procedimentales y actitudinales de los indicadores definidos en desempeño excelente.	N. A.

Matriz de Evaluación:

Evidencia de Aprendizaje	%	Indicador de Alcance					Evaluación formativa de la competencia
		A	B	C	D	N	
Investigación	20%	19-20	17-18.8	15-16.8	14-14.8	0-13.8	El alumno cuenta con la habilidad para buscar, analizar y sintetizar información para cubrir con los requisitos que una investigación documental requiere.
Mapa conceptual	20%	19-20	17-18.8	15-16.8	14-14.8	0-13.8	Demuestra la búsqueda en diversas fuentes de información y analiza la información realizando la elaboración de gráficos, describe las ideas principales del tema, no tiene faltas de ortografía,
Exposición	20%	19-20	17-18.8	15-16.8	14-14.8	0-13.8	Demuestra su capacidad crítica y autocrítica del trabajo realizado frente al grupo, así como la habilidad en el uso de las tic, trabaja en equipo, presenta dominio del tema e incluye ejemplos

							claros y precisos para la comprensión del grupo.
Examen	40%	38-40	34-37.6	30-33.6	28-29.6	0-27.6	Demuestra conocimiento y dominio de los temas de la unidad.
Total	100%	95-100	85-94	75-84	70-74	N.A	

Competencia No.:

4

Descripción:

Analiza y comprende las técnicas y herramientas que permiten una adecuada evaluación de las estrategias planteadas.

TEMAS Y SUBTEMAS PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA ESPECÍFICA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA	DESARROLLO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS	HORAS TEÓRICO-PRÁCTICA
4. Evaluación de estrategias 4.1 Definiciones y propósitos de la evaluación estratégica. 4.2 Características de un sistema de valuación eficaz. 4.3 Herramientas para la evaluación de estrategias. 4.4 Planeación de contingencias y acciones correctivas.	El estudiante participa en el encuadre de la unidad.  • Consultar artículos que resalten las estrategias de dirección y control de empresas nacionales e internacionales.  • Analizar las Características de un sistema de evaluación eficaz, planeación de contingencias, acciones correctivas herramientas de control y su aplicación.  • Elaborar mapas Estratégicos: Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) y	El docente: Realiza el <b>encuadre</b> de la competencia dando a conocer los criterios de evaluación.  El facilitador debe:  • Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. • Propiciar el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los contenidos de la asignatura. • Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado	• Capacidad de abstracción, análisis y síntesis. • Habilidades básicas de manejo de tecnologías de información y de la comunicación. Habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas. Capacidad crítica y autocrítica. • Trabajo en equipo. • Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	11  5 – 6

	<p>otras herramientas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar casos prácticos y elaborar síntesis y evaluación de las estrategias implementadas por las organizaciones y con los mejores resultados.</li> </ul>	de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes.		
--	--	--	--	--

Indicadores de Alcance	Valor de Indicador
El alumno cuenta con la habilidad para buscar, analizar y sintetizar información para cubrir con los requisitos que una investigación documental requiere.	20%
Demuestra la búsqueda en diversas fuentes de información y analiza la información realizando la elaboración de gráficos, describe las ideas principales del tema, no tiene faltas de ortografía,	20%
Demuestra su capacidad crítica y autocrítica del trabajo realizado frente al grupo, así como la habilidad en el uso de las tic, trabaja en equipo, presenta dominio del tema e incluye ejemplos claros y precisos para la comprensión del grupo.	20%
Demuestra conocimiento y dominio de los temas de la unidad mediante la resolución de un examen escrito.	40%

Niveles de desempeño:

Desempeño	Nivel de desempeño	Indicadores de Alcance	Valoración numérica
Competencia Alcanzada	Excelente	<p><b>Cumple al menos 5 de los siguientes indicadores</b></p> <p><b>a) Se adapta a situaciones y contextos complejos.</b> Puede trabajar en equipo, reflejar sus conocimientos en la interpretación de la realidad. Inferir comportamientos o consecuencias de los fenómenos o problemas en estudio. Incluir más variables en dichos casos de estudio.</p> <p><b>b) Hace aportaciones a las actividades académicas desarrolladas.</b> Pregunta integrando conocimientos de otras asignaturas o de casos anteriores de la misma asignatura. Presenta otros puntos de vista que complementan al presentado en la clase. Presenta fuentes de información adicionales (Internet, documentales), usa más bibliografía, consulta fuentes en un segundo idioma, etc.</p>	95-100

		<p><b>c) Propone y/o explica soluciones o procedimientos no vistos en clase (creatividad).</b> Ante problemas o casos de estudio propone perspectivas diferentes, para abordarlos y sustentarlos correctamente. Aplica procedimientos aprendidos en otra asignatura o contexto para el problema que se está resolviendo. d) Introduce recursos y experiencias que promueven un pensamiento crítico; (por ejemplo el uso de las tecnologías de la información estableciendo previamente un criterio). Ante temas de una asignatura, introduce cuestionamientos de tipo ético, ecológico, histórico, político, económico, etc.; que deben tomarse en cuenta para comprender mejor, o a futuro dicho tema. Se apoya en foros, autores, bibliografía, documentales, etc. para sustentar su punto de vista.</p> <p><b>e) Incorpora conocimientos y actividades interdisciplinarias en su aprendizaje.</b> En el desarrollo de los temas de la asignatura, incorpora conocimientos y actividades desarrollados en otras asignaturas para lograr la competencia.</p> <p><b>f) Realiza su trabajo de manera autónoma y autorregulada.</b> Es capaz de organizar su tiempo y trabajar sin necesidad de una supervisión estrecha y/o coercitiva. Aprovecha la planeación de la asignatura presentada por el (la) profesor(a) (instrumentación didáctica) para presentar propuestas de mejora de la temática vista durante el curso. Realiza actividades de investigación para participar activamente durante el curso.</p>	
	Notable	Cumple 4 de los indicadores definidos en desempeño excelente	85-94
	Bueno	Cumple 3 de los indicadores definidos en desempeño excelente	75-84
	Suficiente	Cumple 2 de los indicadores definidos en desempeño excelente	70-74
Competencia No Alcanzada	Insuficiente	No se cumple con el 100% de evidencias conceptuales, procedimentales y actitudinales de los indicadores definidos en desempeño excelente.	N. A.

Matriz de Evaluación:

Evidencia de Aprendizaje	%	Indicador de Alcance					Evaluación formativa de la competencia
		A	B	C	D	N	
Investigación	20%	19-20	17-18.8	15-16.8	14-14.8	0-13.8	El alumno cuenta con la habilidad para buscar, analizar y sintetizar información para cubrir con los requisitos que una investigación documental requiere.
Mapa conceptual	20%	19-20	17-18.8	15-16.8	14-14.8	0-13.8	Demuestra la búsqueda en diversas fuentes de información y analiza la

							información realizando la elaboración de gráficos, describe las ideas principales del tema, no tiene faltas de ortografía.
Exposición	20%	19-20	17-18.8	15-16.8	14-14.8	0-13.8	Demuestra su capacidad crítica y autocrítica del trabajo realizado frente al grupo, así como la habilidad en el uso de las tic, trabaja en equipo, presenta dominio del tema e incluye ejemplos claros y precisos para la comprensión del grupo.
Proyecto de la asignatura	40%	38-40	34-37.6	30-33.6	28-29.6	0-27.6	Comunicación oral y escrita, análisis y síntesis, demuestra capacidad para aprender de manera autónoma, fomenta la coevaluación del aprendizaje
Total	100%	95-100	85-94	75-84	70-74	N.A	

Competencia No.:

5

Descripción:

Identifica, analiza y destaca los principales elementos de la dirección estratégica, para llevar a cabo un diagnóstico organizacional que facilite la toma de decisiones.

TEMAS Y SUBTEMAS PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA ESPECÍFICA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA	DESARROLLO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS	HORAS TEÓRICO-PRÁCTICA
5. Diseño de Estrategias en momentos de incertidumbre 5.1 Impacto del objetivo y/o problema. 5.2 Modelo de ajuste del entorno interno en momentos de incertidumbre.	El estudiante participa en el encuadre de la unidad.  • Investigar y analizar los modelos de ajuste del entorno interno y externo, el Modelo de estrategias de Dirección en	El docente: Realiza el <b>encuadre</b> de la competencia dando a conocer los criterios de evaluación.  El facilitador debe:  • Propiciar actividades de	• Capacidad de abstracción, análisis y síntesis. • Habilidades básicas de manejo de tecnologías de información y de la comunicación. • Habilidad para buscar y analizar información	12  6 – 6

<p>5.3 Modelo de ajuste del entorno externo</p> <p>5.4 Modelo de estrategias de Dirección en momentos de incertidumbre.</p> <p>5.5 Reformar y crear el ambiente de ajuste a la estrategia para el éxito competitivo.</p>	<p>momentos de incertidumbre en una organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar y presentar casos prácticos en los cuales la organización implemente estrategias en momentos de incertidumbre.</li> <li>Analizar en equipo las estrategias implementadas en las organizaciones para el manejo de la incertidumbre y exponerlo en clase.</li> </ul>	<p>búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propiciar el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los contenidos de la asignatura.</li> <li>Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes.</li> </ul>	<p>proveniente de fuentes diversas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad crítica y autocrítica.</li> <li>Trabajo en equipo.</li> </ul>	
--	--	--	--	--

Indicadores de Alcance	Valor de Indicador
Demuestra la búsqueda en diversas fuentes de información y analiza la información realizando la elaboración de gráficos, describe las ideas principales del tema, no tiene faltas de ortografía,	20%
Demuestra su capacidad crítica y autocrítica del trabajo realizado frente al grupo, así como la habilidad en el uso de las tic, trabaja en equipo, presenta dominio del tema e incluye ejemplos claros y precisos para la comprensión del grupo.	10%
Demuestra su capacidad crítica y autocrítica del trabajo realizado	10%
Comunicación oral y escrita, análisis y síntesis, demuestra capacidad para aprender de manera autónoma, fomenta la coevaluación del aprendizaje	30%
El alumno cuenta con la habilidad para buscar, analizar y sintetizar información para cubrir con los requisitos que una investigación documental requiere	30%

Niveles de desempeño:

Desempeño	Nivel de desempeño	Indicadores de Alcance	Valoración numérica
Competencia Alcanzada	Excelente	<p><b>Cumple al menos 5 de los siguientes indicadores</b></p> <p><b>a) Se adapta a situaciones y contextos complejos.</b> Puede trabajar en equipo,</p>	95-100

		<p>reflejar sus conocimientos en la interpretación de la realidad. Inferir comportamientos o consecuencias de los fenómenos o problemas en estudio. Incluir más variables en dichos casos de estudio.</p> <p><b>b) Hace aportaciones a las actividades académicas desarrolladas.</b> Pregunta integrando conocimientos de otras asignaturas o de casos anteriores de la misma asignatura. Presenta otros puntos de vista que complementan al presentado en la clase. Presenta fuentes de información adicionales (Internet, documentales), usa más bibliografía, consulta fuentes en un segundo idioma, etc.</p> <p><b>c) Propone y/o explica soluciones o procedimientos no vistos en clase (creatividad).</b> Ante problemas o casos de estudio propone perspectivas diferentes, para abordarlos y sustentarlos correctamente. Aplica procedimientos aprendidos en otra asignatura o contexto para el problema que se está resolviendo. d) Introduce recursos y experiencias que promueven un pensamiento crítico; (por ejemplo el uso de las tecnologías de la información estableciendo previamente un criterio). Ante temas de una asignatura, introduce cuestionamientos de tipo ético, ecológico, histórico, político, económico, etc.; que deben tomarse en cuenta para comprender mejor, o a futuro dicho tema. Se apoya en foros, autores, bibliografía, documentales, etc. para sustentar su punto de vista.</p> <p><b>e) Incorpora conocimientos y actividades interdisciplinarias en su aprendizaje.</b> En el desarrollo de los temas de la asignatura, incorpora conocimientos y actividades desarrollados en otras asignaturas para lograr la competencia.</p> <p><b>f) Realiza su trabajo de manera autónoma y autorregulada.</b> Es capaz de organizar su tiempo y trabajar sin necesidad de una supervisión estrecha y/o coercitiva. Aprovecha la planeación de la asignatura presentada por el (la) profesor(a) (instrumentación didáctica) para presentar propuestas de mejora de la temática vista durante el curso. Realiza actividades de investigación para participar activamente durante el curso.</p>	
	Notable	Cumple 4 de los indicadores definidos en desempeño excelente	85-94
	Bueno	Cumple 3 de los indicadores definidos en desempeño excelente	75-84
	Suficiente	Cumple 2 de los indicadores definidos en desempeño excelente	70-74
Competencia No Alcanzada	Insuficiente	No se cumple con el 100% de evidencias conceptuales, procedimentales y actitudinales de los indicadores definidos en desempeño excelente.	N. A.

Matriz de Evaluación:

Evidencia de Aprendizaje	%	Indicador de Alcance					Evaluación formativa de la competencia
		A	B	C	D	N	

Investigación de la conceptualización de la unidad	20%	19-20	17-18.8	15-16.8	14-14.8	0-13.8	El alumno cuenta con la habilidad para buscar, analizar y sintetizar información para cubrir con los requisitos que una investigación documental requiere.
Elaboración de gráficos	10%	9.5-10	8.5-9.4	7.5-8.4	7-7.4	0-6.9	Demuestra la búsqueda en diversas fuentes de información y analiza la información realizando la elaboración de gráficos, describe las ideas principales del tema, no tiene faltas de ortografía,
Exposición	10%	9.5-10	8.5-9.4	7.5-8.4	7-7.4	0-6.9	Demuestra su capacidad crítica y autocrítica del trabajo realizado frente al grupo, así como la habilidad en el uso de las tic, trabaja en equipo, presenta dominio del tema e incluye ejemplos claros y precisos para la comprensión del grupo.
Casos prácticos	30%	28.5-30	25.5-28.2	22.5-25.2	21-22.2	0-13.8	Comunicación oral y escrita, análisis y síntesis, demuestra capacidad para aprender de manera autónoma, fomenta la coevaluación del aprendizaje
Investigación sobre la implementación de estrategia	30%	28.5-30	25.5-28.2	22.5-25.2	21-22.2	0-20.7	El alumno cuenta con la habilidad para buscar, analizar y sintetizar información para cubrir con los requisitos que una investigación documental requiere
Total	100%	95-100	85-94	75-84	70-74	N.A	

Nota: este apartado número 4 de la instrumentación didáctica para la formación y desarrollo de competencias profesionales se repite, de acuerdo al número de competencias específicas de los temas de asignatura.

## 5. Fuentes de información y apoyos didácticos:

Fuentes de información:

Apoyos didácticos:

- Certo, Samuel C.1998. *Dirección Estratégica*. Tercera edición. McGraw-Hill. Colombia.
- Hill, Charles W. L. y Jones, Gareth R. 2005. *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. Sexta edición. McGraw-Hill. México.
- Martínez Pedrós, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio. 2005. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Thompson, Jr., Arthur A. y Strickland, A.J. 2006. *Administración Estratégica. Textos y Casos*. Decimotercera edición. McGraw-Hill. México.

- Laptop
- Internet
- Habilitación de plataformas Classroom, Video Conferencia Meet o Zoom
- Micrófono
- Audífonos

## 6. Calendarización de evaluación en semanas

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
TP	ED			EFn1			EFn2			EFn3			EFn4			EFn5
TR																
SD					SD				SD				SD			ES

TP= Tiempo planeado  
ED = Evaluación diagnóstica.

TR=Tiempo real  
EFn = Evaluación formativa (Competencia Especifica n).

SD = Seguimiento departamental  
ES = Evaluación sumativa.



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE  
**SAN ANDRÉS TUXTLA**

Fecha de elaboración: 19 DE AGOSTO DE 2024

MCA. LUCILA MARÍN SANTOS

Nombre y firma del (de la) profesor(a)

LAE. RENATA RAMOS MORENO

Nombre y firma del(de la) Jefe(a) de Departamento  
Académico