



**UNIVERSIDAD LA SALLE**

---

**DIRECCIÓN DE POSGRADO E  
INVESTIGACIÓN**

**PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE  
SISTEMAS EDUCATIVOS TIPO  
SINPPE APLICADO A LA  
CONGREGACIÓN DE LAS MHPVM**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR  
EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

**CARLOS MIGUEL BARBER KURI**

DIRECTOR DE TESIS DOCTORAL  
**DR. JOAQUÍN PALACIOS ALQUISIRA**

MÉXICO, D.F.

1999

# DEDICATORIA

---

*A mi familia*



# AGRADECIMIENTOS

---

Para todas aquellas personas que demuestran con sus acciones la coherencia de un modelo de vida y enseñan sus experiencias a las siguientes generaciones, modelando su filosofía con incansable esmero.

Quiero agradecer a mi Director de Tesis, Dr. Joaquín Palacios Alquisira, por su esmero en la dirección de este estudio; a los catedráticos de mis seminarios doctorales, Dr. Jean Pierre Vielle Douxchamps, Dr. José Medel Bello, Dr. Octavi Fullat I. Genis; un agradecimiento muy especial por sus sugerencias y atenciones a los sinodales: Dr. Rafael Martínez Cervantes, Dr. Ezequiel Ruíz Muñiz, Dr. Rafael Cerón Aguilar y Dr. Ramón Ferreiro Gravie, así como aquellos revisores voluntarios quienes por amistad y fidelidad a la Academia me extendieron sus observaciones, entre ellos, a la exdirectora del programa doctoral ULSA, Dra. Araceli Sánchez de Corral (†), al Director de Asuntos Académicos de la Universidad Panamericana, Mtro. Benito Guillén Nyemeyer, al Director de Humanidades de la ULSA, Mtro. Rafael Ruíz Ramírez y al Subdirector de Programas Académicos de la Dirección de Regulación de Instituciones Particulares SEP, Lic. Jesús Mendoza Vargas y M. en F. Carlos Ibarra Barrón, autor de varios libros de lógica y ética.

Por todo su apoyo y recomendaciones al Dr. Angel R. Guevara Hernández, H. Jorge Campos Artiga, H. José María Alonso, M. en C. Víctor Charles (†), Dr. Ricardo Valenzuela González e Ing. Arturo Rojas de Vengardi. Por sus enseñanzas y ejemplo al Dr. Lucio Tazzer de Schriver, Dr. Ambrosio Luna Salas, Dr. Martín Rocha Pedrajo y Dr. Juan Bulbulián Garaberian.

Por su total apoyo a lo largo de todos mis estudios, desde licenciatura a doctorado, al director de SATULSA, C.P. Agustín Elías Espinoza y al Secretario del Interior SATULSA, Mtro. Ruben Pedroza Pérez.

Por la oportunidad en la impartición de cátedra y publicación de artículos referentes al tema de tesis doctoral, a la Coordinadora de Doctrina Social de la Iglesia ULSA, Lic. Guadalupe Santoyo Renaud y al Director General de Vera Humanitas, Lic. Felipe Quintanar Mendoza

Por todas sus atenciones y seguimiento en los trámites administrativos del doctorado, a la Directora del Programa Doctoral de Servicios Profesionales, Lic. Adriana Becerril Sánchez; a la Directora General de Servicios Escolares, Sra. Hortencia Negretti Rodríguez y a la Asistente del Director General del Programa Doctoral, Sra. Elizabeth de la Mora.

A la actual y anterior Junta de Gobierno de la Congregación quienes depositaron su confianza y esperanzas. A la Superiora General, R.M. Cristina Durán Herrera y Madre Vicaria, R.M. Teresita De León García, junto con todo su consejo de gobierno: R.M. Rosario Silva Campillo, R.M. María Ezequiel Montenegro Fabela, R.M. Margarita Verdín Villalobos, R.M. Martha Yrene Demara Valenzuela, R.M. Agueda Durazo Barceló y a R.M. Margarita Álvarez Tostado.

Una mención especial a R.M. Teresita De León García, quien siendo Vicaria de la Congregación trabajó en forma paralela con el equipo de educación haciéndose responsable de la misma. Ella, quien con una sonrisa puede corregir el mundo entero, tuvo la fortaleza para encaminar el trabajo, superar obstáculos y levantar el ánimo de todas aquellas personas que se le acercaron, abarcando más que un simple pensamiento para atender los sentimientos. Por su tacto, cariño y firme apoyo, ¡Gracias!

A H. María Eugenia Medina Medina, coordinadora del equipo de educación, a quien le debo tanto por su acompañamiento, amistad y enseñanzas. Gracias a su esfuerzo, este trabajo logró llegar a todas las obras de la Congregación. De ella admiro sus virtudes de humildad, preparación e incansable dedicación; siempre activa, siempre amable, siempre buena amiga. ¡Gracias Maru!

Al equipo de educación integrado por H. María de los Ángeles Ozuna Chiquete, H. Rosario Grijalva Sánchez, H. Estela Hernández Vergara, M. Cecilia Rodríguez Zamarripa, R.M. María Cristina Valencia Preciado, M. Francisca Ruelas Camacho, H. Rosa Martha Gutiérrez Rodríguez, quienes me permitieron compartir con ellas este reto y sus experiencias. ¡Gracias por su amistad y ejemplo!

A M. Ofelia Verdín Villalobos, M. Rosa Virgen López, M. María Antonieta Toledo Espinoza, M. Claudia Padilla Rocha, M. Patricia Salazar Terán, M. Rosa María Vega Jiménez, M. Asunción Tapia Ortiz, M. María de los Ángeles Fuentes Mena, M. Ofelia Gómez Pérez, M. Teresa Hernández Flores, H. Luz Quiróz Vázquez, H. Francisca Silva Medina, H. Emanuela Sarmiento (Mi Cielo), por su cariño, ayuda y actitud entusiasta.

A Simone Nehme y familia, quienes me han enseñado el verdadero significado de las palabras unión y amistad. Familias como esta son verdadero testimonio de vida y auténtico orgullo para nuestra Nación, por todo esto y más, ¡Gracias!

A los directores de la Escuela Mexicana Americana, A.C., Dr. Daniel López Flores, Dra. Tamara De Pelsmaecker de López, Ing. Luis Alberto Carranco Zamora Plowes, Profra. Eleonore From Hansen de Chaix, Ing. Fernando



Camargo Cuen, Lic. Salvador Serrano Vázquez, Profr. Miguel Gutiérrez Morales, Dra. Laura Ruiz Gómez, Profr. Armando Sandoval González, Profra. Aída Zendejas Barroeta, Profra. Marina Garduño de Santoyo, Profra. Martha Ayub Orozco, Profra. María Molgora Buchanan, Lic. Eunice Amor Monroy, Profra. Marcela Ortiz Cervantes, Lic. Ma. Esther Soto González, C.P. Ricardo Arroyo Pulido, C.P. Arturo Arroyo Pulido.

Por su ejemplo y consejos, al Dr. Jesús Herrera Medrano, Dra. Ma. Lourdes Cabrera Tapia, Dr. Carlos García de Alba, M. en L. Uriel, Dra. Hermelinda Kasuga, Dr. Vicente Yamasaki, Lic. Miguel Angel Cornejo y Rosado, Dr. Jesús Cabrera y Arq. Cristina de Cabrera, Lic. José de Jesús Niño de la Selva, Lic. Oscar Salcedo, Lic. Rocío León, C.P. Antonio Gavilán, Lic. Antonio Mendoza, Sra. Lucha, además de agradecerle su acompañamiento a Familia Calderón, Familia Berea Novoa, Familia Jiménez De León, Familia Cabrera Ortiz, Familia Limón, Familia Ramírez, Familia Baez.

Al M.en A. Arturo Campos, Srita. Violeta, Sra. Delfina, Don Abel y Sr. Julio, por todo su apoyo.

Al Ing. Fernando Camargo, Ing. Raúl Morales e Ing. Mario Sosa, Ing. Roberto Urbina, Ing. Pedro Alonso, Ing. César Luis del Toro, a quienes les admiro tanto su aguda inteligencia pero sobretodo valoro su amistad.

A mis maestros de esgrima, buceo y português: Mtra. Victoria Velasco Vaca, Capitán Romero Vargas, Mtro. Juan Carlos Ríos, Dra. Alejandra Ríos, Profr. Carlos Enrique Ávila Iuti, Profr. Dante Blutmann, Miriam Madereira, Mariana, Raquel y Casimiro (†).

A mi familia, sobretodo a mis padres, Fernando Barber, Maria Elena Kuri Harp y a mi segunda madre, mi Nana, quienes en todo momento me dieron su amor, su dedicación, su vida entera; a mis hermanos, Freddy y Ricky, pilares de mi familia; a mi grandma, Mamayita, con quien siempre encuentro refugio en momentos difíciles; a mis ancestros, Don Carlos Kuri Eronfle (†) y Sete Elma Harp Harp (†), por sus bendiciones y consejos. Sea entonces esta tesis un sencillo homenaje y testimonio de su obra.

A mis tíos, Humberto, Sandra y Norma; mis primos, Nicole, Rashid, Tufik, Alí, Joshue.

A Blanca, Mabel, Rocío, Mónica, Angy, Liliana, Laura, Mayra, Marcia, Gaby, Dalia, Rosario, Claudia, Maru y Fabiola.

A todas mis amistades y aquellas personas con las que alguna vez tuve el orgullo de caminar a su lado.



# UNA MENCIÓN ESPECIAL

---

Una mención especial especial para Miss Hellen Barber y familia, quienes verdaderamente tienen el espíritu de empresarios, buscando oportunidades, manejando adversidades e inventando nuevos sueños que muchas personas no tendrían el valor de imaginar.

Un reconocimiento muy especial a los fundadores de la Escuela Mexicana Americana, Dr. Daniel López Flores, Dra. Tamara De Pelsmaecker de López, Ing. Luis Alberto Carranco Zamora Plowes y Sra. Maclovia Zamora Plowes de Salinas (†), por su obra y ejemplo. Por su tenacidad, dedicación y firme convicción se debe que nuestro País tenga oportunidad de superarse.

Al Lic. Miguel Ángel Cornejo y Rosado por su proyección y carisma; a Madre Teresita de León García por su amor, paz y dedicación; al Mtro. Carlos Clúa de la Torre, por su amistad.

Y por supuesto, el más respetuoso de los agradecimientos para R.M. Julia Navarrete y Guerrero, Saint Chárbel Majluf y al Sr. De La Salle, pues estoy totalmente convencido que sin su autorización y custodia, este estudio jamás hubiera sido posible desarrollarlo.

Personas como las que fundaron la “Congregación de las Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María”, el “Queen Hellen’s School” S.R.V.O., la “Escuela Mexicana Americana” y el “Colegio de Graduados en Alta Dirección” son orgullo para nuestro País y ejemplo a seguir para muchos. Personas como ellos los reclama México y el mundo entero.

A ellos se debe el tema fundamental de esta tesis, como un breve homenaje a su obra educativa.



# INDICE

---

Portada.	1
Dedicatoria.	2
Agradecimientos.	3
Una Mención Especial.	6
Indice.	7
Introducción.	10
Capítulo I	
Congregación de las MHPVM	
1.1. Antecedentes Históricos.	16
1.1.1. Fundadores.	
1.1.1.1. R.P. Alberto Cuscó Mir.	
1.1.1.2. R.M. Julia Navarrete y Guerrero.	
1.1.1.3. R.M. Virginia Rincón Gallardo.	
1.2. Vida Religiosa.	19
1.3. Vida de Apostolado.	22
1.4. Procedimientos de Promoción, Selección y Admisión de Vocaciones.	24
1.5. Proceso de Formación.	25
Capítulo II	
Descripción del Problema	27
2.1. Situación de la Congregación.	
2.2. Supresión de Obras. El Problema Central.	33
2.3. Modelo Investigación – Acción.	36
Capítulo III	
Administración Estratégica Aplicada.	
3.1. Planificación de Sistemas Educativos con Enfoque Sistemático.	41
3.2. Elementos de Planificación de Sistemas Educativos.	46
3.3. Enfoque Sistemático.	50
3.4. Aplicación.	52
Capítulo IV	
Investigación	
4.1. Modalidades Aplicadas.	54
4.2. Panorama Educativo Nacional.	56
4.3. Panorama Educativo Congregacional.	58
4.4. Análisis de Necesidades.	61
4.5. Diagnósticos Académicos Administrativos.	63
4.6. Análisis de Tendencias Generales.	67

Capítulo V	
Planeación y Programación	
5.1. Planeación Administrativa.	72
5.2. Programación Institucional.	74
5.3. Proyecto Educativo.	81
5.3.1. Instrumentos.	83
5.3.2. Áreas, Comisiones y Actividades.	85
Capítulo VI	
Línea de Acción	
Académica Administrativa	
6.1. Ejecución.	89
6.2. Registro de Intervenciones.	90
6.3. Resultados.	94
6.4. Análisis ABC.	99
6.4.1. Clasificación ABC.	100
6.5. Listado de Actividades.	103
Capítulo VII	
Línea de Acción.	
Filosófica – Institucional	
7.1. Características de Institutos Religiosos que Tienen como Misión la Educación Humana y Cristiana.	108
7.2. Significación del Ideario.	110
7.3. Educación y sus Fines.	112
7.4. Momentos por los que Atravesó el Ideario.	113
7.5. Proceso para la Redacción del Ideario de las MHPVM.	116
7.6. Proyecto de Difusión del Ideario de las MHPVM.	121
Capítulo VIII	
Línea de Acción	
Administrativa.	
8.1. Consideraciones Iniciales.	123
8.2. Análisis de Indicadores.	125
8.2.1. Matrícula Estudiantil.	125
8.2.2. Análisis de Grupos.	127
8.2.3. Análisis de Becas.	128
8.2.4. Análisis de Fuerza Laboral.	129
8.2.5. Análisis de Montos de Inscripciones y Colegiaturas.	129

## Capítulo IX

### Conclusiones

9.1. Medición en Colegios Piloto.	130
9.2. Resultados de la Línea Filosófica Institucional.	133
9.3. Resultados en la Línea Académica, Administrativa y Organizacional.	137
9.4. Evaluación General.	140
9.5. Recomendaciones.	143
9.6. Observaciones Generales.	146
Anexo 1 Fundaciones de la Congregación de las MHPVM.	148
Anexo 2 Baterías para el Diagnóstico Académico – Administrativo.	151
Anexo 3 Análisis de Frecuencias para la Identificación de Características de la Congregación.	166
Anexo 4 Análisis Estadístico de Tendencias. Ciclo Escolar 1995 – 1996.	170
Anexo 5 Himno del Colegio.	178
Anexo 6 Líneas Explicativas.	179
Anexo 7 Primera Versión del Ideario.	198
Anexo 8 Compendio de Indicadores Administrativos.	199
Anexo 9 Referencias Conclusivas.	217
Anexo 10 Compendio de Líneas Administrativas Educativas.	221
Anexo 11 Bibliografía.	225
Anexo 12 Relación de Siglas.	234
Curriculum	236

# INTRODUCCIÓN

---

La Congregación de las Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María tuvo origen en 1903 con el R.P. Alberto Cuscó y Mir quien, auxiliado de las MM. Julia Navarrete y Guerrero y Virginia Rincón Gallardo, se dieron a la tarea de fundar el “Instituto de la Virgen María Inmaculada”. Esta Institución estuvo orientada desde un principio a la educación, al desarrollo de actividades de promoción pastoral, retiros, ejercicios espirituales y misiones. (1)

El 4 de enero de 1904 fundaron el primer colegio que llevó el nombre de “Colegio de la Inmaculada”, en la ciudad de Aguascalientes, mientras que el segundo fue en S. Pedro de las Colonias, Coahuila, a petición de Monseñor Jesús María Echavarría, Obispo de Saltillo, Coah. Durante los años que la Madre Julia fue superiora general realizó 32 fundaciones de colegios en diversos puntos de la República Mexicana. Para 1994, sumaban 54 obras de las cuales 30 eran escuelas y las restantes casas, obras, misiones, entre otras.

En las últimas dos décadas, la Congregación enfrentó serios problemas ocasionados por la falta de vocaciones, la disminución de la matrícula estudiantil, la alarmante supresión de obras y la falta de estructuras administrativas - organizacionales adecuadas para la magnitud de sus apostolados.

Por tales razones, en agosto de 1994 la Junta de Gobierno decidió realizar una serie de investigaciones formales que dieran soluciones concretas y promovieran estrategias de mejora continua en aspectos administrativos y organizacionales. En septiembre del mismo año, el Consejo de Gobierno se reunió en la Casa General de México, D.F., para decidir la intervención de personal seglar externo que las asesorara. Por su interés y entusiasmo, las Hermanas recurrieron a los expertos que las habían apoyado en ocasiones anteriores además de buscar otros consultores de áreas complementarias en varias Universidades, centros de investigación y otras fuentes tales como la Nunciatura Apostólica, la Confederación Nacional de Escuelas Particulares y la CIRM.

A mediados del mes de septiembre, la Hermana Vicaria, R.M. Teresita De León García, hizo la invitación para que participara en dicho proyecto. Por aquellas fechas estaba decidiendo entre varias propuestas de trabajo entre las que destacaban pertenecer al equipo de investigación del Colegio de Graduados en Alta Dirección, fundar un colegio de administración y capital familiar y/o trabajar para la Escuela Mexicana Americana en la puesta en marcha de su Universidad (2), cualquiera de éstas opciones implicaba invertir el 100% del tiempo por lo que resultaba comprometedor adicionar la propuesta de la Congregación, sin embargo, debido a que la elección del trabajo pudo aplazarse para enero de 1995, “acepté” intervenir en la primera etapa del proceso de planificación el cual consistía en la definición del problema, su ejemplificación y el diseño de las baterías para el diagnóstico académico – administrativo. (3)

---

(1) El nombre “Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María” es abreviado con la sigla MHPVM.

(2) El puesto ofrecido en el Colegio de Graduados en Alta Dirección correspondía al de subdirector académico al lado de la Dra. Hermelida Kasuga y el Lic. Miguel Angel Cornejo y Rosado; la fundación del colegio fue referente a una empresa de tipo familiar la cual ya estaba avanzada en un 25% y la propuesta para la apertura de la Universidad provino de la Escuela Mexicana Americana, División de Estudios Superiores.

(3) La palabra “acepté” debería cambiarla por “tuve el privilegio”, justificación que expreso en las reflexiones personales anotadas al final de esta introducción. Posteriormente se fueron dando las condiciones para continuar con este trabajo de investigación – acción.

Para la intervención en el diseño de las encuestas las Hermanas tuvieron la confianza de proporcionarme información histórica de la Congregación incluso sobre su marco filosófico – doctrinal, pues de lo contrario su diseño corría el riesgo de no apegarse a las necesidades del Instituto y de su tiempo; lo anterior obligó el estudio de los antecedentes históricos, los conceptos de vida religiosa, de vida de apostolado, sus procedimientos de promoción, selección y admisión de vocaciones así como sus procesos de formación. (4)

En enero de 1995 se dio inicio a la puesta en marcha del proyecto “Universidad Mexicana Americana”; paralelamente, las integrantes de la Junta de Gobierno emprendieron el primer levantamiento de estudios diagnósticos en ocho colegios ubicados en las tres diferentes zonas geográficas en las que habían dividido por conveniencia el territorio de la República Mexicana. Para este entonces la reflexión sobre la problemática global del Instituto había sido discutida, analizada y asentada diferenciando causas y efectos, variables dependiente e independiente y planteando la propuesta de trabajo a llevarse a cabo mediante acciones específicas.

La hipótesis inicial sostuvo que el proceso de planificación de sistemas educativos tipo SINPPE incrementaría los resultados de la administración educativa siempre y cuando se atendiera el marco teológico – filosófico de la Institución.(5) La propuesta anterior relacionaba factores que estaban al alcance y control del estudio tales como la investigación, planeación, programación y ejecución con indicadores que obligaban a la medición de resultados como lo eran el incremento de la matrícula estudiantil, el número de obras y la participación del personal religioso en la pastoral educativa, entre otros.

El supuesto anterior fue fundamentado en un sistema de mejora continua motivado por el proceso de planificación administrativa, nada novedoso para las Hermanas que ya habían incursionado en esta línea desde años atrás, sin embargo, se requería de un orden, seguimiento distinto y elementos adicionales que asegurarán el éxito en su instrumentación, en otras palabras, se requería de un enfoque diferente a la aplicación del proceso. (6)

Para 1996 los datos estadísticos habían sido levantados en las escuelas, sin embargo, se precisaba su vaciado y análisis estadístico que arrojara resultados sobre los cuales se pudieran deducir soluciones concretas. Una vez más, la Vicaria General, responsable de educación, junto con la coordinadora de dicha comisión, H. María Eugenia Medina Medina, me solicitaron continuar con el diseño del sistema de cómputo que analizara estadísticamente la información. A partir de agosto de 1995 se trabajó en el departamento de educación ocho horas semanales mínimas para este objetivo, tiempo suficiente para avanzar considerablemente la primera etapa de la investigación en donde se obtuvo el panorama educativo nacional y congregacional que señaló el marco de la realidad, se elaboró el primer análisis de necesidades, se revisaron formalmente las baterías y sus referencias de aplicación. (7)

En octubre de 1996 se consolidó el equipo de educación, se delimitaron sus funciones y se redactó el primer proyecto formal de actividades, el cual fue incluido dentro de la programación institucional de 1996 – 1997. Para este entonces el equipo de educación fue dotado con los suministros y requerimientos necesarios para la ejecución del trabajo encomendado además de asignarle como sede oficial el departamento de educación ubicado en la Colonia del Valle, México, D.F.

---

(4) Ver Capítulo I. Congregación de las Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María.

(5) Ver Capítulo II. Descripción del Problema. Las Siglas SINPPE significan “Sistema de Investigación, Planeación, Programación y Ejecución”.



- (6) *Ver Capítulo III. Sistema de Mejora Continua.*  
(7) *Ver Capítulo IV. Investigación.*

El proyecto incluyó ambiciosamente la finalización del análisis estadístico de los primeros colegios encuestados, la presentación de resultados ante la Junta de Gobierno en la Ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes y la posterior exposición de los mismos a los colegios encuestados, previa aprobación del Consejo General. La presentación de los primeros resultados tuvo lugar en la Casa Generalicia el 21 de diciembre de 1996 exponiendo las tendencias generales de la Congregación. Como resultado de dicha reunión se autorizó al equipo de educación continuar con el análisis de los demás colegios. Al finalizar el primer año de trabajo se evaluaron puntualmente los objetivos señalados y se plasmó el programa anual 97 – 98 que dio origen al de 98 - 99 (8) La presentación del protocolo de tesis doctoral así como la petición de asignación del Dr. Joaquín Palacios Alquisira como director de tesis fue solicitada 34 meses después de haber iniciado actividades con las Hermanas. (9)

La ejecución fue dividida en tres líneas de acción: la académica administrativa, la filosófica institucional y la organizacional. La primera de ella se llevó a cabo fundamentándose en los resultados de los diagnósticos y mediante intervenciones muy concretas. En las presentaciones, los resultados fueron comentados y discutidos en forma participativa proponiendo soluciones en conjunto. Las soluciones acordadas fueron registradas en los informes dirigidos a las familias religiosas de los colegios encuestados y a la Junta de Gobierno. Otras aportaciones trataron sobre el apoyo para la elaboración de proyectos educativos escolares, la emisión de cursos de actualización y el diseño de estudios socio - económicos. (10)

En la línea filosófica – institucional se profundizó sobre las características que presentaban algunos institutos religiosos que tienen como misión la educación humana y cristiana, el significado del Ideario, la educación y sus fines, los momentos por los que atravesó el ideario para finalmente intervenir directamente en el proceso para la redacción del Ideario de las MHPVM y en el proyecto para su difusión. (11)

El análisis administrativo incluyó la concentración y análisis de los datos históricos de los últimos 10 años sobre varios indicadores tales como la matrícula estudiantil por nivel académico, el número de hombres y mujeres por grado, el número de grupos, el desglose de becas y su dosificación, el monto de las inscripciones, colegiaturas y número de pagos, el personal seglar contratado, el número de Hermanas que prestaban sus servicios en colegios y el desglose de nómina entre otros. Con su vaciado estadístico se analizaron los indicadores y se mostraron en forma particular para cada colegio visitado a partir de 1999 con resultados muy positivos. (12)

---

(8) *Ver Capítulo V. Planeación y Programación.*

(9) *Debido al avance en el desarrollo del proyecto, el 16 de junio de 1997 se presentó carta petición a la atención de la directora del centro de investigación y programa de doctorado de la Universidad La Salle, Dra. Araceli Sánchez de Corral, solicitando la asignación del Dr. Joaquín Palacios Alquisira como director de tesis doctoral y anexando protocolo de tesis titulado “Proceso de Planificación de la Administración Educativa Tipo SINPPE Aplicado a la Congregación de las MHPVM”.*

(10) *Ver Capítulo VI. Línea de Acción Académica Administrativa.*

(11) *Ver Capítulo VII. Línea de Acción. Filosófica – Institucional.*

(12) *Ver Capítulo VIII. Línea de Acción. Administrativa.*

Las conclusiones del estudio incluyeron la medición de los resultados obtenidos en los colegios piloto, el Ideario autorizado por la Junta de Gobierno, los elementos académicos, administrativos y organizacionales generales que dieron resultados positivos en la totalidad de los colegios encuestados, la evaluación general, recomendaciones y la propuesta de proyectos paralelos por realizar. (13)

El objetivo general de la comisión de educación expresado como “reorientar el sentido y misión de las instituciones educativas de la Congregación para formar verdaderos agentes de cambio que promovieran los valores evangélicos y culturales en su entorno” dio luz y dirección a todo el estudio (14); los objetivos particulares consistieron en elevar la matrícula estudiantil, unificar criterios de acción y dar lineamientos para la organización funcional de las escuelas. (15)

En esta búsqueda se advirtió que el educador católico requería para su misión realizar una educación personalizante, liberadora y evangelizadora, para poder ser capaz de evangelizar los contenidos culturales que impartía y formar hombres libres, responsables, justos y solidarios, decididos a promover los cambios socioculturales necesarios para construir una sociedad justa, participativa y fraterna. (16)

El medio encontró refuerzo en la misma comunidad educativa, la cual estuvo formada por un conjunto de personas con diversidad de funciones, pero con idénticos fines, que poseían las características de la comunidad cristiana (17).

En cuanto a algunas breves reflexiones personales, recuerdo la primera entrevista que sostuve con la R.M. Teresita De León en la Universidad La Salle, una tarde de verano de 1994; en aquella reunión en donde intercambiamos impresiones y cuestionamos algunos elementos organizacionales, la R.H. Vicaria dejó en mí una grata sensación de quien profesa realmente con el ejemplo las virtudes de humildad, fe, caridad, esperanza.

La M. Vicaria desde un principio tuvo la confianza para exponer la problemática y fue en nuestra tercera entrevista cuando textualmente expresó: “ayúdame, por favor”; en ese momento perdió significado el sueldo, proyección de carrera o suministro de requerimientos; fueron esas palabras tan directas las que me desarmaron por completo.

Ya han pasado casi cinco años de haber aceptado el reto y cada convivencia con las Hermanas me ha dejado enseñanzas únicas y muy valiosas. Desde la primera reunión con la Junta de Gobierno en Aguascalientes, en donde aprecié la preocupación del Consejo por encontrar soluciones; las visitas a cada una de las Casas en donde fui testigo de su “orden, alegría y trabajo”; el trato cotidiano en el trabajo con la coordinadora de educación, H. María

---

(13) Ver Capítulo IX. Conclusiones.

(14) Cf. *Programación Institucional 1996 – 1997. MHPVM. Objetivo General*

(15) *La pastoral educativa fue considerada como el principal apostolado del Instituto, de gran alcance social y cristiano, que debía ocupar la mayor parte del personal religioso. Las escuelas encontraron su verdadera justificación en la misión misma de la Iglesia, evangelizando, educando y fundamentando armónicamente su proyecto educativo en la fe, cultura y vida. Cf. Dimensión Religiosa de la Educación en la Escuela Católica. D.R.E.E.C. Ref. Educación para el Talento. Dr. Ramón Ferreiro Gravie. Educación Especial, A.C. Guadalajara, Jal. 1995.*

(16) Cf. *Elementos para el Proyecto Educativo de la Iglesia en México. E.P.E.I.M. Ref. Educación para el Talento. Dr. Ramón Ferreiro Gravie. Educación Especial, A.C. Guadalajara, Jal. 1995.*

(17) Cf. D.R.E.E.C. No. 32.MHPVM. Directorio. Capítulo General 1989. Aguascalientes, Ags. Capítulo IV. Art. 4o. No. 100, 103, 105.

Eugenia Medina Medina, que con su benignidad, humildad y disciplina da ejemplo a seguir a muchas personas; la agradable convivencia con las integrantes del equipo de educación y educación auxiliar; el ser testigo de la impecable presentación de las Hermanas desde su vestir hasta su actuar, en la fineza de su tacto, proyección de su educación y de su preparación; por el deseo intenso por servir y dar lo mejor de sí mismas. Ellas, verdaderas religiosas, “hermanas”, maestras y profesionistas son verdadero “testimonio de vida”.

Mucho tengo que agradecer a todas y cada una de ellas; en ellas admiro su espíritu crítico, su agudeza intelectual, su entrega en sus apostolados, su interés por “Servir al Cristo de Hoy en la Promoción Integral”. Tanta confianza no puede ser más que simplemente correspondida y de ahí mi deseo por cooperar enérgicamente con ellas en su Obra intentando compensar apenas algunas de sus atenciones.

Resumir tantas experiencias sería imposible, este estudio es ejemplo de todas y cada una de ellas. Incluso en momentos en donde se presentaron divergencias de opiniones existió siempre tolerancia, madurez, comprensión y sobretodo un objetivo común: “ayudar a la Congregación”.

De las 18 obras a las que tuve el privilegio de visitar observé que en todas ellas se vive el mismo ambiente, el mismo Carisma, los mismos ideales. No importa la zona geográfica, la lejanía del lugar o las circunstancias adversas del entorno, las Hermanas siempre han sabido conservar los principios institucionales y el mismo estilo de vida.

La Casa Generalicia, que personalmente considero “fuente de toda su filosofía”, tiene en el centro de sus instalaciones el mausoleo donde descansan los restos de los fundadores, dentro de ese recinto existe una bitácora donde los visitantes anotan sus peticiones y agradecen los favores recibidos, ¿quién, si no es con la Gracia Señor, habría podido hacer tanto?

Unido al mausoleo está un corredor en donde cuelgan los cuadros con las imágenes de todas y cada una de las superiores de la Congregación, ahí está el de la R.M. Cristina Durán Herrera, actual superiora general quien tan atinadamente ha dirigido al Instituto, resolviendo la problemática de la transición de una administración “familiar” a otra “formal” con la ausencia de la fundadora. Todas los retratos captan la profunda devoción, amor y dedicación de sus directoras.

El desarrollo de esta investigación estuvo soportado esencialmente en la formación recibida en las áreas de ingeniería y administración; por el interés de este estudio y en un intento de entender con mayor profundidad la mística de la Congregación el director de Humanidades de la Universidad La Salle, Mtro. Rafael Ruiz Ramírez, me brindó la oportunidad de trabajar en el área de Humanidades de la ULSA impartiendo las cátedras de Doctrina Social de la Iglesia, Problemas de América Latina y Ética Profesional en los últimos ocho semestres; a fin de dar difusión a los resultados del proyecto presenté una Conferencia en el Foro Nacional de Escuelas Particulares Bilingües relativa al proceso de planificación educativa; todo lo anterior, junto con la constante convivencia con personal religioso de las Congregación y las más de treinta presentaciones en sus diferentes centros educativos ha formado en mí una persona diferente a la que inició este proyecto.

Si pudiera mencionar algún pasaje de gran influencia personal me remontaría fácilmente a la tercera presentación en colegios, en donde por confusión, las Hermanas se dirigieron a mí

con el título de “Hermano”; ésto, si bien al principio causó gracia en el foro y condujo a la corrección inmediata por parte de ellas, fue de gran influencia y me comprometió aún más con el Instituto: “las Hermanas estaban permitiéndome acercarme a su comunidad y se sentían cómodas al trabajar conmigo en su proyecto”. Desde hace más de un año en las visitas a colegios ó casas las directoras suelen presentarme como “apóstol comprometido” lo cual ha hecho que crezca en mí un sentimiento de orgullo, interés y de mayor responsabilidad por la Institución.

Si existe alguna Obra que merezca ser perpetuada, sin temor a equivocarme considero ésta. Ojalá que las futuras generaciones de religiosas logren continuar con los pasos de los fundadores y con el ejemplo de las Hermanas mayores. Que el plan de formación de vocaciones sea altamente eficiente, que las Hermanas encuentren rápidamente soluciones y se pongan de acuerdo para evitar divergencia de esfuerzos, pues “las personas no somos para siempre...” (18)

Así como hubo experiencias muy gratas también he sido testigo de la partida de algunas Hermanas quienes gozan de la presencia del Señor y aún cuando experimento nostalgia observo en las Hermanas, con su inquebrantable fe, alegría continuando adelante con su misión. En otros casos, son los problemas de salud los que han incidido en varias Hermanas y aunque no comprendo la razón por la que “personas tan buenas llegan a sufrir este tipo de dolores” reconozco que están llegando a edades avanzadas.

Las Hermanas compartieron conmigo, sin ningún egoísmo, diferentes estilos de dirección, formas de trabajo, tipos de administración, estrategias, políticas, cursos de acción y métodos de trabajo. Me han enseñado muchos lugares, costumbres y culturas. He sido testigo de la grandeza y extensión de su Obra por lo que reafirmo que han sabido “comprometer a sus comunidades educativas en los asuntos críticos de nuestro tiempo, esforzándose por hacer visible el Reino en las áreas de vida donde parece estar ausente Dios”. (19) Dios bendiga a ésta Congregación.

---

(18) Cf. Dr. Daniel López Flores. *Acta de Asamblea. VII Junta Ordinaria de Directores. Sobre la Redacción del Ideario*. EMAV. México, D.F., Noviembre 1995.

(19) Cf. Mons. Kevin Dowling. *Obispo de Rutenburg. Sudáfrica*. Rf. Enrique Sánchez, M.Sp.S. *Hacia un Nuevo Amanecer*. Editorial La Cruz. Mayo 1996.

# CAPÍTULO I

---

## CONGREGACIÓN DE LAS MHPVM

### 1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Congregación de las Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María, cuya casa generalicia se encuentra en la diócesis de Aguascalientes, Ags., constituye en la Iglesia un grupo de religiosas de vida contemplativa y activa que dan proyección a través de la educación cristiana, actividades pastorales y misiones.

Las religiosas viven fieles al espíritu del Instituto teniendo presentes las palabras y los ejemplos de los Fundadores, el P. Alberto Cuscó y Mir, S.J., M. Julia Navarrete y Guerrero y M. Virginia Rincón Gallardo, a fin de dar testimonio evangélico. (1)

#### FUNDADORES

##### R. P. ALBERTO CUSCÓ MIR

Los registros históricos de la Congregación dan inicio con el nacimiento de Alberto Cuscó Mir, el 23 de diciembre de 1852, en el pueblo de San Pedro de Gélida, Provincia de Barcelona, España. Sus padres, José Cuscó y Raymunda Mir supieron infundirle una sólida preparación cristiana desde temprana edad. Sus primeros estudios religiosos los realizó en el Noviciado de la Compañía de Jesús, en Andorra. En 1878 vino por primera vez a México para hacer su Magisterio en el Colegio de San Juan Nepomuceno de Saltillo. Tres años después regresó a Europa y fue enviado a Inglaterra para que completara sus estudios. Se ordenó de Sacerdote en 1886 siendo su primer destino la ciudad de Barcelona. El Padre Alberto Cuscó deseaba organizar un grupo de personas que se dedicaran a llevar una vida espiritual intensa, por esto pensó en la fundación de una congregación de religiosas que fueran “almas energías determinadas por la fe y la razón e imágenes del Verbo Encarnado en Pureza, Humildad, Sacrificio y Caridad”, según su propia expresión. (2)

En el año de 1895 el Padre Cuscó llegó a México donde siguió trabajando por la fundación de la congregación que él deseaba, viendo por fin realizados sus propósitos el día 3 de mayo de 1897. La congregación recibió inicialmente el nombre de “Oasis”.

El Padre Cuscó organizó el Instituto, enseñó paso a paso la vida de orden, recogimiento, sacrificio y oración. Estableció las bases de la disciplina regular, infundió el espíritu de pulcritud, limpieza, alegría, expansión y modestia religiosa sin encogimiento.

---

(1) Cf. Decreto. *Congregatio Pro Religiosis et Institutis Sascularibus*. Prot. N. A. 91-1/85. 11 de febrero de 1987. Fiesta de la Santísima Virgen María de Lourdes. Roma.

(2) Cf. Síntesis Biográfica de N.P.F. *Constituciones*. Pag. 8. E.E.V.R. parte II, No. 46.

Acercándose el tiempo en que debía dejar el Instituto, porque la obediencia lo llamaba a otra parte, escogió de entre todas las Hermanas a la Madre Julia Navarrete y Guerrero y a la Madre Virginia Rincón Gallardo, para descargar sobre ellas la responsabilidad del Instituto que empezaba. Para aquel entonces dejaba las Constituciones escritas, así como el Directorio y otros documentos acerca del espíritu de Instituto.

Tanto la Madre Julia Navarrete como la Madre Virginia fueron a recibir la instrucción del Padre Cuscó quien les dijo: “La razón me dice que Julia y Virginia son las destinadas a trabajar en esta Obra porque, a Julia, el Señor le dio el espíritu de la Congregación y Virginia, puede ayudarle en muchas cosas”. Por esa razón, el Padre Alberto Cuscó les dijo a las dos que debían considerarse “Madres del Instituto”, siendo ésta “su herencia, su propiedad” y, por lo tanto, debían “defenderlo y protegerlo”.

En sus inicios, la Congregación tuvo que enfrentar serios problemas que hicieron que el Carisma del Instituto cambiara de dirección, por lo que la Madre Julia Navarrete y la Madre Virginia Rincón decidieron separarse del Instituto antes de traicionar el espíritu fundador del mismo. Después de un tiempo de angustiosa búsqueda lograron entrevistarse con el Padre Cuscó quien les dio luz y reanimó sus esfuerzos, solicitándoles que se dirigieran a la ciudad de Aguascalientes con el primer obispo de aquella diócesis.

Fue así como el Instituto de la Pureza de la Virgen María Inmaculada, nombre escogido por el Padre Alberto Cuscó, fue fundado en esa ciudad el 12 de septiembre de 1903 recibiendo la aprobación diocesana el 12 de julio del siguiente año. El Instituto se desarrolló en calma y paz aunque sin dejar de tener grandes dificultades económicas. El primer colegio fue fundado el 2 de enero de 1904 y recibió el nombre de la “Virgen María Inmaculada”.

El Padre Alberto Cuscó Mir trabajó con esforzado celo apostólico en México hasta 1914, año en que por la persecución religiosa pasó a Estados Unidos. Falleció el 22 de diciembre de 1916, en Marfa, Texas. Su proyecto original fue modificado por la Iglesia que dio su aprobación al Instituto, el 8 de noviembre de 1962, como familia religiosa reunida en nombre de Dios, de derecho pontificio y votos simples, con el nombre de “Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María”.

## **R. M. JULIA NAVARRETE Y GUERRERO**

Nació en Oaxaca el 30 de junio de 1881. Proveniente de una familia de siete hijos. Sus padres, Don Demetrio Navarrete y Doña Julia Guerrero, formaron en sus hijos a una religiosa y dos sacerdotes misioneros de la diócesis de Sonora, uno de ellos, su obispo por más de cincuenta años.

Desde muy temprana edad dio a conocer sus deseos de entrar a la vida religiosa por lo que, con el consejo del R.P. Antonio Repiso; S.J., escribió a la Congregación de las Religiosas del Sagrado Corazón a fin de ser admitida. La superiora contestó aceptándola pero imponía a Julia el menester de cursar un año como alumna interna en alguno de sus colegios antes de entregarse a la vida religiosa; fue así como Julia consiguió ser aceptada en el colegio de “Las Damas del Sagrado Corazón” de la Ciudad de México, colegio que era estimado como el mejor para la

educación de niñas y señoritas. Unos días antes de dejar su ciudad natal su confesor le solicitó a Julia entrevistarse con el R.P. Alberto Cuscó Mir antes de entrar al Colegio Sagrado Corazón. Esta entrevista hizo que Julia cambiara su decisión iniciando trabajo en la pequeña Congregación del Oasis el 5 de octubre de 1898.

La Madre Julia Navarrete fue superiora general de la naciente congregación religiosa de 1903 a 1920 y después durante 18 años ejerció este cargo llevando adelante las fundaciones del Estado de Texas, Estados Unidos. Retomó el gobierno de la Congregación en 1965 entregándolo en 1969 por motivos de salud para tomar posesión del cargo de superiora en la casa de Toluca.

La Madre Fundadora vivió 93 años fecundos y muy ricos en logros espirituales, humanos y culturales. Pudo aunar en su gran personalidad una síntesis admirable de firmeza y ternura; vivió muy unida a Dios; fueron grandes sus devociones al Sagrado Corazón de Jesús, al Espíritu Santo y a la Virgen Santísima y supo comunicar esto mismo a las personas con quienes trataba, interesándose especialmente por hacer llegar estas devociones a los alumnos de los colegios de la Congregación. Estableció 47 colegios y misiones en la República Mexicana y 4 en Estados Unidos de Norteamérica, encauzó el Ideal del Instituto a la enseñanza y la educación en el ámbito escolar como medio para formar cristianamente a la niñez y juventud. Falleció el 21 de noviembre de 1974 en la ciudad de Toluca, Edo. de México. Fue sepultada en la capilla anexa al noviciado de la Congregación, en la ciudad de Aguascalientes. (3)

#### **R. M. VIRGINIA RINCÓN GALLARDO**

Nació el 18 de marzo de 1878 en la ciudad e Aguascalientes, fueron sus padres Don Rodrigo Rincón Gallardo y Doña Virginia Doblado de Rincón Gallardo, personas pertenecientes a la más alta sociedad y de magnífica posición económica. Cuidadosos de proporcionarle una buena educación la internaron a los ocho años en el Colegio de Las Damas del Sagrado Corazón de México. La posición privilegiada de su familia la hizo llevar una vida de sociedad muy intensa en los círculos más selectos. Conoció por entonces al Padre Alberto quien después de varios años logró que entrara en la Congregación del Oasis el 2 de marzo de 1900.

Fue cofundadora del primer colegio de la Congregación, de su reglamento, del programa de estudios además de ser la autora de las adaptaciones de las Constituciones escritas del Padre Alberto Cuscó en la vida activa y de apostolado emprendido.

Es considerada la “primera piedra del edificio, cimiento de solidez del Instituto”, aún cuando falleció a la edad de 22 años, el 12 de marzo de 1904, su testimonio y apoyo sirvieron para la fundación de la Congregación.

---

(3) Ver Anexo I. Fundaciones de la Congregación de las MHPVM

## 1.2. VIDA RELIGIOSA

Las religiosas de la Congregación conciben la índole o naturaleza del Instituto como el “formar un grupo de personas que, dedicadas a llevar una vida espiritual intensa, den testimonio de entrega evangélica atendiendo al necesitado”. (1)

El fin primario y general, la atención constante de las personas y de la comunidad como respuesta a un “llamamiento de Dios”, lo llevan a cabo mediante:

1. La atención al más necesitado. (2)
2. La devoción al Espíritu Santo.
3. El tomar como especial modelo a la Virgen Santísima (3)

El Carisma de la Congregación está escrito en sus documentos internos como intensa vida interior, con espíritu de sacrificio total, pureza de corazón, desprendimiento y caridad acendrada como la de Jesús y María para el servicio de la Iglesia, por medio de la educación cristiana a la juventud, actividades de promoción pastoral, retiros, ejercicios espirituales y misiones. Teniendo presente siempre un espíritu sencillo pero suavemente enérgico, apoyándose en los caracteres distintivos del Instituto: Cruz, Caridad y Pureza los cuales suponen y apoyan en la Humildad que consiste en la verdad.

La vida religiosa a la que se apegan está descrita en sus Constituciones de manera detallada desglosándola en vida religiosa esencial, de piedad y comunitaria.

Las Hermanas consideran que la vida religiosa esencial tiene origen en el “Llamamiento Divino” considerando su vocación como santa y definitiva. “La respuesta a la llamada interior del Espíritu Santo debe ser renovada sin cesar a lo largo de sus vidas, por actos libremente aceptados con una entrega personal a Cristo, en la práctica fiel de los Consejos Evangélicos vividos gozosamente para el servicio del Reino de Dios”. (4)

Para lograr este fin se señalan tres votos esenciales que consideran dan testimonio de vida religiosa: castidad, pobreza y obediencia.

Por el voto de castidad, las Hermanas se “comprometen a vivir la continencia perfecta en el celibato. Guiadas por la fe elevan hasta lo sublime una de las tendencias más profundas de la naturaleza humana al renunciar por su castidad a las alegrías y deberes del matrimonio y la maternidad física. Esta renuncia ensancha su capacidad de amar, a la medida del mundo, y libera su corazón de un modo singular para que se encienda más y más en el amor y servicio de Dios y de todos los hombres”. (5), (6).

---

(1) MHPVM. *Constituciones. Síntesis Biográfica de N.P. Fundador. Aguascalientes, Ags. Pag. 8.*

(2) Cf. *Espíritu. Pag. 11. El cual es mencionado como el “consuelo al Sagrado Corazón de Jesús, especialmente en sus dolores internos, con una vida de oración y sacrificio”.*

(3) Cf. *Constituciones de 1914. El modelo es imitado en sus virtudes, muy especialmente en su Pureza.*

(4) MHPVM. *Constituciones. Artículo 1º. ; 12-13; Pag. 35. Aguascalientes, Ags. , 1987. México.*

(5) Cf. *P.C. 12*

(6) Cf. *Canon 599.*



El voto de castidad les permite disponibilidad completa para cualquier labor que la Iglesia les encomiende, de acuerdo con el espíritu propio del Instituto.

Por el voto de pobreza las Hermanas renuncian al derecho de usar o disponer lícitamente de cualquier cosa temporal que tenga algún valor económico sin el permiso de su superiora, teniendo en cuenta que dicho permiso no las libera de su responsabilidad para ser y vivir como pobres, de hecho y de espíritu. (7), (8).

La pobreza espiritual la manifiestan en la actitud de apertura a Dios, la aceptación serena de los errores y limitaciones, la apertura al diálogo y el desprendimiento de sus propios juicios, sin dejar de ser fieles a sus convicciones.

Por lo anterior tienen en cuenta las siguientes normas respecto a la consideración de los bienes materiales:

1. Retener el dominio de sus bienes y la capacidad para adquirir otros, con prohibición de despojarse de ellos a título gratuito. Se debe hacer testamento civilmente válido, al menos antes de la profesión perpetua.
2. Antes de la primera profesión deben ceder la administración del uso y del usufructo de sus bienes pero esta cesión no tiene valor en caso de que la Hermana salga del Instituto.
3. Se pueden ejercer actos de propiedad prescritos por las leyes civiles con permiso de la superiora general o en caso de urgencia, de la superiora local.
4. No se pueden cambiar las disposiciones del testamento sin permiso de la superiora general o en casos urgentes de la superiora local.
5. De ninguna manera se puede disponer de la dote traída al entrar al Instituto ni de sus frutos. La dote debe ser restituida a la Hermana que sale del Instituto. Este, no puede disponer de ese dinero antes de la muerte de la Hermana.
6. No es lícito reservarse algo de lo que se obtiene por el trabajo o por razón del Instituto. Todo lo recibido en concepto de pensión, subvención o seguro se adquiere para el Instituto.

La posesión de bienes materiales es requerida para la realización del trabajo en el apostolado, pero se debe cuidar que no haya ostentación, ni lujo en los edificios, vehículos y muebles, tomando el justo medio que exija el ambiente y la región. A su vez, los aposentos de la comunidad deberán ser siempre conformes con la pobreza religiosa que se profesa.

El voto de obediencia obliga a acatar las órdenes de las superiores en todo lo que ordenen y obedecer al Romano Pontífice como a un superior supremo. Por la virtud de la obediencia las religiosas se obligan a cumplir las disposiciones del derecho eclesiástico y propio del Instituto.

La vida de piedad consta de tres principios generales: vida espiritual, vida litúrgica y espíritu eclesial. El fundamento teológico – filosófico de la vida espiritual: “Cristo nos amó y se ofreció a sí mismo al Padre, por nosotros...”(9), se hace presente en la Congregación al entender la correspondencia plena del amor de predilección que, accediendo a colaborar con Él, la vida se transforma por el Espíritu Santo, permitiendo llevar una verdadera intensa vida interior... de sacrificio total... y de pureza de corazón... tal como lo señalaron sus fundadores”. (10)

---

(7) Cf. P.C. 13

(8) Cf. Canon 600.

(9) Ef. 5, 2.

(10) Cf. R.D. No. 3

La vida espiritual se apoya en la Liturgia como medio principal de expresión y en la Eucaristía como punto por el cual gira su apostolado. Es así como la esencia del Instituto queda definida por el culto al Corazón Sagrado de Jesús, síntesis más completa y exigente de toda vida cristiana.

La vida espiritual refleja su espíritu eclesial desde el primer momento en que el Instituto se adhirió con fidelidad al fin de la Iglesia, observando todo lo relativo al culto divino y normas litúrgicas.

A fin de poder llevar a cabo prácticas periódicas de la vida de piedad, las responsables de las comunidades dan a las Hermanas pláticas sencillas en las que se explique la doctrina y se inculque los principios recibidos por los fundadores de la Congregación. La práctica de retiros y de ejercicios espirituales por espacio de ocho días íntegros así como la celebración de las fiestas religiosas legítimamente aprobadas contribuyen, junto con la renovación de votos, la conservación del espíritu y la confirmación de la vocación.

Sobre la vida en común, esta debe mostrar testimonio de fraternidad evangélica, para el efecto la Congregación se esfuerza en formar un ambiente de confianza y sencillez en las comunidades procurando en todo momento que las relaciones interpersonales expresen amistad, sinceridad y madurez y buscando la ayuda mutua guiada por la obediencia.

Las circunstancias de cada casa y las exigencias del apostolado según el medio cultural en que se desarrollan señalan la manera de como deben vivir, orar y trabajar, ajustándose a las condiciones físicas, psíquicas y sociales del medio, pero siguiendo el modo propio del Instituto.

En todas las casas existen lugares destinados al uso exclusivo de la comunidad de manera que se guarde la separación material con el exterior. No se permite la entrada a personas ajenas salvo en caso de necesidad o caridad, según el criterio de la superiora y según las normas del derecho propio del Instituto.

Las hermanas residen en su propia casa religiosa, haciendo vida en común y no ausentándose de ella sin licencia de la superiora, aunque se puede solicitar permiso cuando la necesidad o el apostolado lo exijan. En cualquier momento se pueden hacer y recibir visitas bajo previo permiso.

El hábito religioso es modesto y sencillo, acomodado a las circunstancias de los tiempos y lugares. Se lleva siempre excepto en aquellos casos particulares previstos y autorizados por la superiora general.

### 1.3. VIDA DE APOSTOLADO

La Congregación, al definirse como Iglesia, se obliga a realizar cualquier tipo de apostolado de acuerdo con el Carisma Congregacional. A su vez, debe insertarse a su diócesis y parroquia a fin de continuar con el esfuerzo evangelizador. (1)

Las acciones dentro de la pastoral eclesial de la Congregación son:

1. *Pastoral directa.*
2. *Pastoral educativa.*
3. *Pastoral juvenil.*
4. *Pastoral familiar.*
5. *Pastoral vocacional.*
6. *Pastoral misionera.*
7. *Pastoral social.*

En la pastoral directa, la Congregación apoya mediante la atención de grupos eclesiales diversos, para niños, jóvenes y adultos, formación de catequistas, dirección de centros de catecismo, promoción litúrgica, visitas a enfermos y distribución de la Eucaristía así como el préstamo de locales para el desempeño de obras eclesiales. (2)

La pastoral educativa es un apostolado profundamente arraigado de gran alcance social y cristiano. El fin de la tarea educativa queda definido como la formación integral de la persona humana mientras que la educación debe estar orientada a desarrollar armónicamente las dotes físicas, morales e intelectuales a fin de prepararse para participar activamente en la vida social. (3) Por tanto, los centros educativos deben orientar hacia la plenitud humana del hombre y la mujer ayudándoles a desarrollar:

1. Su afectividad, inteligencia y voluntad armónicamente, de manera que aprendan a usar su libertad.
2. Un criterio recto y firme que les haga apreciar los valores morales y eternos, a los que presten su adhesión personal y por lo que rijan su vida. (4)
3. Su cultura conforme al progreso científico, de forma que contribuyan al adelanto de la sociedad en que viven.
4. Su espíritu crítico, que los haga capaces de renovar la cultura y las normas de convivencia social, fundada en los principios de justicia y caridad, para lograr una sociedad más justa y fraterna, en la que todos participen en los valores humanos, como cultura, ciencia, arte, etc. (5)
5. Su sentido de responsabilidad.(6)

---

(1) Cf. *Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María. Directorio. Capítulo General 1989. Aguascalientes, Ags. Capítulo IV. Art. 2o. Nuestro Compromiso con la Iglesia. (Const. 83-84). Art. 91.*

(2) *Idem (4). Art. 3o. Pastoral Directa. (Const. 89-92). Art. 93, 95.*

(3) Canon 795

(4) Cf. G.E. 1,2.

(5) Cf. Puebla. 1029.

(6) Cf. Puebla. 1032

Lo anterior lo realizan con la intención de formar artífices de promoción humana y social, dentro del mundo en se viven, de manera que sean capaces de influir en la vida política de la Patria, no con anhelos de conquista sino para llevar a cabo un servicio a los hombres y a la sociedad.

Estos objetivos propician una educación sin prejuicios que conduce a los educandos a la vivencia intensa de la vocación de cristiano.

Actualmente la Congregación cuenta con los siguientes colegios:

NO.	NOMBRE DE LOS COLEGIOS	LUGAR	ESTADO.
1	INSTITUTO LA PAZ.	AGUASCALIENTES.	AGS.
2	COLEGIO LA LUZ.	ALLENDE.	COAH.
3	COLEGIO TEPEYAC.	ALTAMIRANO.	GRO.
4	COLEGIO FRANCISCO JAVIER MINA.	AQUISMÓN.	S.L.P.
5	COLEGIO TEPEYAC.	CANATLÁN.	DURANGO.
6	COLEGIO COMALA.	COMALA.	COL.
7	COLEGIO TERESA DE ÁVILA.	DURANGO.	DGO.
8	COLEGIO ISABEL LA CATÓLICA.	GÓMEZ PALACIO.	DGO.
9	COLEGIO VICTORIA DE OCCIDENTE.	GUADALAJARA.	JAL.
10	COLEGIO ILUSTRACIÓN.	GUAYMAS.	SON.
11	COLEGIO MÉXICO.	GUERRERO NEGRO.	B.C.S.
12	COLEGIO JULIA NAVARRETE.	HERMOSILLO.	SON.
13	COLEGIO LUX.	HERMOSILLO.	SON.
14	COLEGIO LA PAZ.	LA PAZ.	B.C.S.
15	COLEGIO LIC. PRIMO VERDAD.	LERDO.	DGO.
16	COLEGIO REMINGTON.	MAZATLÁN.	SIN.
17	COLEGIO SOR JUANA INÉS DE LA CRUZ.	MOCHIS.	SIN.
18	COL. GUADALUPE VICTORIA.	MÚZQUIZ.	COAH.
19	COLEGIO PESTALOZZI.	NAVOJOA.	SON.
20	COLEGIO PROGRESO.	CD. OBREGÓN.	SON.
21	COLEGIO MIGUEL HIDALGO.	OJUELOS.	JAL.
22	COLEGIO UGARTE.	SAN JOSÉ DEL CABO.	B.C.S.
23	COLEGIO JOSÉ OSORIO.	GUADALAJARA.	JAL.
24	COLEGIO MIGUEL HIDALGO.	SANTA MARÍA DEL VALLE.	JAL.
25	COLEGIO LA PAZ.	SANTIAGO PAPASQUIARO.	DGO.
26	INSTITUTO LA PAZ.	TAMUÍN.	S.L.P.
27	COLEGIO LAS ROSAS.	TANCANHUITZ DE SANTOS.	S.L.P.
28	COLEGIO SALVATIERRA.	TECATE.	B.C.N.
29	ACADEMIA DEL PILAR.	TODOS SANTOS.	B.C.S.
30	COLEGIO MONTESSORI.	TOLUCA.	EDO. DE MÉXICO.

(7)

Además, la Congregación atiende misiones, casas de ejercicios, de formación, casa hogar y de ancianas, en la República Mexicana, en Estados Unidos y en Perú. (8)

El “Carisma” del Instituto ha sido resumido en ayuda eficaz a la Iglesia, con una actitud de búsqueda y plena disponibilidad dentro de la línea de formación y educación en la fe, señalando para el efecto, tres campos específicos de apostolado: educación, pastoral y misiones.

Para el efecto, cada una de las comunidades planifica y coordinar las formas más urgentes de actividad apostólica a fin de dar resultados dentro de la pastoral en conjunto. La labor evangelizadora es orientada en el sentido de formar cristianos con una fe viva, fuerte y operante, que responda a los desafíos del mundo actual.

(7) La enseñanza que se da en los colegios está de acuerdo con los programas oficiales.

(8) Estas fundaciones están ubicadas específicamente en Sunnyside, Washington; Millville, New Jersey; Robstown, Kingsville, Mc. Allen, Texas y en Perú en la localidades de Iberia y Puerto Maldonado.



## 1.4. PROCEDIMIENTOS DE PROMOCIÓN, SELECCIÓN Y ADMISIÓN DE VOCACIONES

La promoción es uno de los aspectos más importantes para la renovación de los recursos humanos y su designación en los diversos apostolados. Este aspecto es tan importante para las Hermanas que reconocen que en función a la cantidad y calidad de los mismos dependerán los resultados a mediano y largo plazo del Instituto. Cuidando este aspecto, los fundadores tuvieron precaución al escribir dentro de sus Constituciones las orientaciones generales al respecto, dichos aspectos han sido renovados conforme a las necesidades y las circunstancias.

Este deber de fomentar las vocaciones afecta a toda la comunidad cristiana por lo que para promover con eficacia las vocaciones las Hermanas deben tener una idea clara de la “sublimidad del Llamamiento Divino, don libre y gratuito de Dios”. (1)

La vocación es entendida como una elección divina por lo que la obligación del Instituto es fomentarla, desarrollarla y perfeccionarla: “No me elegisteis vosotros a Mí, sino que Yo os he elegido a vosotros”. (2)

El Instituto, aceptando esta responsabilidad, busca un conocimiento de la aspirante lo más acertado y realista posible, conforme a las orientaciones de la Iglesia, cuidando que la decisión del aspirante sea plenamente libre y consciente. De esta forma es como las promotoras, con auténtico sentido de lealtad, deben informar a las aspirantes sobre el alcance de su posible compromiso, presentándoles lo que el Instituto exige y ofrece.

La aspirante solo puede ser admitida al Instituto siguiendo los lineamientos de las Leyes de la Iglesia y siempre y cuando carezca de los impedimentos enumerados en los Cánones 643 y 644 en donde se solicita de formar general:

- Buena salud física y psíquica avalado con datos técnicos, buenos antecedentes familiares y personales, edad conveniente, cualidades de carácter, grado de cultura aceptable y capacidad para educarse, juicio y reflexión, sentido de compromiso y convivencia.
- Sentido cristiano de la vida, inquietud apostólica, generosidad en la entrega al prójimo, vocación específica manifestada por signos de inclinación y aprecio al Instituto.

La Superiora General con el voto consultivo de su Consejo, puede admitir a las aspirantes cuando hayan comprobado que llenan las exigencias requeridas, de acuerdo con los informes rendidos por varias personas que hayan tenido con la joven, un contacto personal, amistoso y frecuente.

---

(1) *Constituciones. No. 97. Pag. 76.*

(2) *Jn. 15, 16*

## 1.5. PROCESO DE FORMACIÓN

“La adecuada renovación de los Institutos Religiosos depende en grado máximo de la formación de sus miembros”. (1)

La formación dentro de la Congregación es aspecto medular para la perpetuidad de su Obra. Una vez que se ha promovido, seleccionado y admitido a las aspirantes, se procede con una serie de etapas que conducen a una mayor firmeza y lucidez en la decisión, maduración de los valores humanos, solidez en su fe y hondura en la vida espiritual. El respetar la evolución personal de cada una de las aspirantes, afirmando rectamente los criterios, es uno de los objetivos fundamentales de la formación. En la fase de preparación se debe facilitar una inclinación más real de la vida religiosa dentro del contexto del mundo que armonice la experiencia vivida con la reflexión sobre su consagración, orientada por la doctrina y por la vivencia fraterna.

La formación se entiende como una acción conjunta donde quien aspira a la vida religiosa no sólo es sujeto pasivo sino agente de su propia formación.

La joven que aspira a formar parte de la Congregación debe pasar por las siguientes etapas de formación: postulante, noviciado, juniorado.

En la primera de ellas, el postulante, tiene una duración de seis meses como mínimo y un año como máximo realizándose en una casa especialmente designada para tal objetivo. Esta primera fase de formación la realiza una hermana competente que haga efectiva labor de preparación.

El postulante tiene por objetivos comprobar las aptitudes de la postulante y la autenticidad de su vocación, favorecer la madurez psicológica y afectiva, proporcionar los elementos doctrinales que ayuden a profundizar su consagración bautismal y fundar o consolidar el compromiso apostólico iniciándola para su información en la línea de las obras propias del Instituto.

En su oportunidad la postulante expone por escrito a la superiora general su deseo de ser admitida en el noviciado. La superiora, por su parte, considera los votos deliberativos de su consejo y los informes de la “maestra de postulantes” para que, en caso de ser positiva la resolución, se dé continuidad con la siguiente etapa.

El noviciado constituye un periodo fundamental en la formación de la futura religiosa y no puede ser sustituido. Esta parte de la formación afecta de modo singular el comienzo de la vida consagrada.

Los objetivos de esta etapa se centran en iniciar a las novicias en la comprensión y práctica de la vida religiosa, favorecer la oración, la vida de comunidad, de apostolado y comprobar las aptitudes para la vida religiosa y así como preparar para el compromiso que se ha de sellar con los votos.

El noviciado debe cultivar la formación humana, doctrinal, espiritual, de fraternidad y apostólica debido a la necesidad de crear en las novicias una conciencia eclesial que dé forma y vigor a su ideal apostólico. Para conseguirlo, la superiora general después de doce meses pasados en el noviciado, puede enviar grupos de novicias bajo la responsabilidad de la maestra o de otra hermana competente como formadora, a que se ejerciten en algunas obras propias del Instituto.

La duración del noviciado es de dos años.

---

(1) P.C. 18, 1

Concluido el noviciado, la novicia emite sus votos por primera vez, a esta etapa se le conoce como profesión. Los votos temporales duran ordinariamente cinco años pudiéndose prolongar de tal manera que todo el periodo de votos temporales no supere los nueve años. La primera profesión se hace por un año, enseguida se hacen dos renovaciones, una por un año y la última por dos años. Al cabo de dicho tiempo se emite la profesión perpetua.

En este tiempo la profesora sigue formándose en un periodo denominado juniorado en donde se amplían con detenimiento y extensión, de manera progresiva y armónica, el estudio humanístico, científico y técnico además de afirmar su identidad conforme al Carisma y compromiso con el Instituto.

Se procura que la formación no sea únicamente teórica sino que se encarguen el desempeño de algunas actividades apostólicas, en la medida de lo posible, sin embargo, diez meses antes de la profesión perpetua se concede a las junioras un tiempo especial para prepararse, dejando toda ocupación ajena a ello.

Finalmente, la superiora general con el voto deliberativo de su consejo, pueden admitir a la profesión que en el tiempo de sus votos temporales haya demostrado su capacidad para la vida religiosa. Para la validez de la profesión perpetua se requiere:

- Tener la edad necesaria, o sea 21 años cumplidos por lo menos.
- Ser admitida por la superiora general y su consejo.
- Que la profesión sea hecha sin violencia, miedo o dolo.
- Que sea expresa.

La vitalidad del Instituto depende de la atinada selección de formadoras y de la acertada preparación que se les dé.



# CAPÍTULO II

---

## DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

### 2.1. SITUACIÓN DE LA CONGREGACIÓN

Agosto de 1994, Casa General de la Congregación de las MHPVM, Aguascalientes, Ags.; la Junta de Gobierno integrada por la Superiora General, Vicaria y el Consejo se reúnen para discutir sobre la situación por la que atraviesa el Instituto.

De las estadísticas presentadas en materia de educación y administración escolar se detectó una deficiente promoción vocacional, disminución de la matrícula estudiantil y ausencia de estructuras organizacionales funcionales para la magnitud de la pastoral educativa que se llevaba a cabo. Por esta razón, la Junta de Gobierno decidió realizar investigaciones formales en las áreas académica, administrativa, organizacional y de formación a fin de detectar causas y dar soluciones.

A finales de septiembre de ese mismo año, varias directoras de colegios en compañía con la Junta General, decidieron apoyarse de personal externo para la resolución del problema auxiliándose de los historiales de los equipos de educación de Capítulos anteriores a fin de tener un panorama inicial más completo.

La comisión de educación seleccionada definió la orientación del trabajo, señaló algunos obstáculos que se opondrían al desarrollo del estudio y recopiló información para proceder con la investigación.

En las primeras reuniones se identificó el problema principal como la poca capacidad para atender las obras, análisis que fue ejemplificado mediante la gráfica de causas y efectos tipo ZOPP (1), sin embargo, después de múltiples revisiones contando con la participación de los integrantes del Consejo de Gobierno durante las jornadas para la redacción de los instrumentos diagnósticos, se llegó a la conclusión de que esta propuesta era causa inmediata de un problema mucho más extenso. (2) Una vez que se contaron con opiniones provenientes de diferentes colegios ubicados en distintas regiones geográficas del País, el problema central fue identificado como la supresión de obras, notoriamente incrementado en los últimos veinte años.

---

(1) ZOPP: "Ziehl Orientierte Project Planung". Siglas en alemán que significan "Planeación de Proyectos Dirigido a Objetivos".

Ver esquema 2.1 -1 Representación Gráfica del Problema por Método ZOPP. Diciembre 1994.

(2) Por esta observación, el primer esquema tuvo que ser revisado por miembros de la Congregación con experiencia en colegios y que conocían la problemática interna organizacional. El resultado de estas sesiones fue sometido a consideración por el Consejo de Gobierno "a puerta cerrada" en la Casa Generalicia de enero a febrero de 1995 para ser comentada finalmente en las entrevistas con la Junta de Gobierno en la

*Casa de "Jalapa", México, D.F., marzo de 1995.*

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROBLEMA POR MÉTODO ZOPP. DICIEMBRE 1994**  
**ESQUEMA 2.1 - 1**  
**EXCEL / TESIS / TPROBLEM / METODO ZOPP / DICIEMBRE 1994**

Se concluyó que la Congregación requería de un sistema de mejora continua en los programas administración, educación y formación, definiendo como objetivos específicos elevar la matrícula estudiantil, promover la promoción vocacional y unificar los sistemas de control administrativo de la Institución además de proponer formas organización funcional para las escuelas. La segunda relación de causas – efectos está esquematizada en la segunda gráfica tipo ZOPP. (3) Esta actividad del proyecto perteneció a la etapa de investigación empírica fundamentada en la observación fenomenológica y hermeneútica.

Por la complejidad del problema y la situación de la Congregación, se decidió contar con la participación de un grupo de trabajo heterogéneo integrado por personal religioso del Instituto y personal seglar externo el cual pudiera comprometerse con los principios filosóficos de los fundadores. A este grupo de trabajo se le denominó equipo de educación e inició actividades con la redacción de la propuesta del esquema base del proyecto a desarrollar.

Para la elaboración de este estudio así como para el desarrollo del modelo investigación – acción, la Junta de Gobierno destinó los recursos materiales y humanos.

El equipo quedó integrado en junio de 1995 contando con la participación de la Vicaria General, tres directoras de colegios y un asesor seglar. La investigación documental y de campo consideró las siguientes causas:

1. La poca disposición laboral de un porcentaje significativo de Hermanas con nivel escolar adecuado hacia la labor educativa.
2. Deficiencias en la efectividad de la promoción vocacional. Falta de vocaciones, renovaciones, selección efectiva y de un incremento en la promoción vocacional.
3. Un incremento acelerado de la población religiosa con edad promedio avanzada.
4. Diferencias en el entendimiento del Ideario y de la Misión Institucional.
5. Bajo porcentaje de la familia religiosa con elevado nivel escolar.
6. Deficiencias en la formación vocacional: Falta de planes de formación, inducción a la vida de apostolado, testimonio y entrega del aspirantado.
7. Crisis económica.
8. Resistencia al cambio.

De los efectos observados se señalaron:

1. La asignación de recursos humanos internos y/o sus aportaciones intelectuales y de fuerza laboral no estaba necesariamente relacionada con la tarea educativa. Lo anterior originaba una sobrecarga de trabajo en aquellas religiosas activas además de una inversión elevada en actualización de aquellas Hermanas que, por no retribuir productivamente a corto o mediano plazo en el principal apostolado, se convertía en una carga económica adicional para el Instituto. Lo anterior influía directamente en el nivel académico de los colegios pues al no contar con los elementos humanos suficientes no se le daba mayor atención a los colegios.

(4)

---

(3) Ver esquema 2.1 - 2 Representación Gráfica del Problema por Método ZOPP. Mayo 1995.

(4) Según estadísticas presentadas a la Junta de Gobierno en Agosto de 1994. Para 1994 la mala distribución de las cargas de trabajo en materia de educación registró que solo el 38% del personal religioso de la

*Congregación trabajaba en forma directa en dicho apostolado.*

2. La falta de vocaciones, el índice de deserción y la tasa de mortandad no permitían el sano crecimiento de la Congregación y por lo que se temía que en los próximos 20 años el número de miembros del Instituto empezaría a disminuir alarmantemente en caso de no llevar a cabo acciones inmediatas.
3. El incremento acelerado de la población religiosa con edad promedio avanzada ocasionaba que la fuerza laboral disminuyera considerablemente con el transcurso de los años; lo anterior se atribuía a la deficiente promoción vocacional que provocaba que cada año se asignara un menor número de Hermanas por escuela, que su rendimiento fuera naturalmente menor además de que se incrementaba la carga de trabajo para aquellos elementos que prestaban sus servicios en los apostolados.
4. Aplicación de esfuerzos en acciones divergentes. Aunque existían planes y programas de desarrollo institucional, los objetivos del Instituto y sus líneas de acción se habían interpretado de diversas formas, restando atención al campo educativo. Este punto fue tratado como uno de los aspectos principales de la investigación por la delicadeza de su naturaleza y el probable impacto e influencia en el problema central. A manera de comentarios se mencionó que estas diferencias provocaron la desatención en colegios, la disminución de la calidad del servicio educativo, del nivel académico, del testimonio en la pastoral en la que se insertaban las Hermanas y, en forma indirecta, la disminución de la matrícula estudiantil.
5. El bajo porcentaje de Hermanas con nivel escolar elevado incrementaba la carga de trabajo para aquellas asignadas al campo educativo. También se daba lugar a la disminución del prestigio académico de los alumnos y por ende, la disminución de la matrícula estudiantil. (5)
6. La no participación activa durante el proceso de formación del aspirantado dentro de los campos de apostolado.
7. La disminución de la economía nacional y regional que ocasionó la pérdida de la matrícula estudiantil, la disminución de ingresos captados por colegios, el incremento de la cartera vencida, el retardo en la cobranza de colegiaturas, la disminución de inscripciones - reinscripciones, entre otros efectos.
8. La resistencia al cambio que dio origen al desconocimiento del comportamiento del mercado, el cálculo poco preciso de colegiaturas e inscripciones de algunos colegios, la falta de estudios de oferta y demanda educativa del entorno, la no existencia de análisis de fuerzas y debilidades que identificaran líneas de acción según la problemática específica de cada escuela, la no actualización, rotación del personal docente por falta de herramientas de selección y contratación de personal, la falta de creatividad en el diseño de alternativas para la toma de decisiones, etc. (6)

La distribución geográfica de las obras, la situación económica nacional, los conflictos internos de tipo administrativo, organizacional y filosófico religioso, fueron señaladas como causales importantes de la disminución alarmante de los colegios registrada en los últimos años.

---

(5) *En el Interior de la República se presenta un fenómeno de reputación - aceptación del personal docente en función a su preparación académica, indistintamente que se trate de personal religioso o seglar.*

(6) *De todas las causas y efectos observadas ninguna de ellas fue considerada como irrefutable por lo que se procedió a levantar los estudios diagnósticos para poder comprobar, con bases sólidas y documentadas, el*

*origen y naturaleza de las relaciones causales.*

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROBLEMA POR MÉTODO ZOPP. MAYO 1995.  
ESQUEMA 2.1 - 2  
EXCEL. METODO ZOPP. PROTOCOLO. ABRIL – MAYO 1995  
NOTA MOVER ESTE ESQUEMA COMO SI FUERA LA PAGINA 4 DE ESTE CAPITULO**

De la comparación de los dos esquemas 2.1-1 y 2.2-2 se puede observar que se precisó el problema central, la redacción de los contenidos, el desglose de los puntos, la ubicación de las causas y efectos además de desglosar un poco más los aspectos considerados. La causa principal del primer esquema dejó de ser el no crecimiento de la Congregación provocado por la deficiente promoción vocacional, en su lugar se señaló las diferencias del entendimiento del Ideario y de la Misión del Instituto lo cual daba origen a la aplicación de esfuerzos en acciones divergentes.

La columna de causas del segundo esquema involucró aspectos de desarrollo organizacional (*apartado 1 y 8*), recursos humanos (*apartado 2 y 6*), filosofía institucional (*apartado 4*), administrativos y económicos (*apartado 3,5 y 7*).

Si bien se reconoció que varios de estos aspectos podían ser atendidos en forma interna y directa existían otros que escapaban a la injerencia y/o capacidad de la Congregación, como la economía nacional, no obstante se podían sugerir estrategias para poder responder a dicha variable.

A medida que se avanzó en la investigación se identificó y/o precisó otras causas y efectos.

**GRÁFICO 2.1 - 3**  
**GRÁFICA DE GANTT. 1994 - 1995**  
**SOBRE LA ORGANIZACIÓN PRELIMINAR DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

ACTIVIDAD	GANTT 1994											
ANÁLISIS ANUAL DE ENCUESTAS. AGS.												
DECISIÓN DE APOYARSE DE SEGLARES.												
REVISIÓN HISTÓRICA DOCUMENTAL.												
DEFINICIÓN DE LA ORIENTACIÓN DEL ESTUDIO.												
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.												
ELABORACIÓN DE BATERÍAS.												
DISEÑO DE LA PRIMERA GRÁFICA ZOPP.												
COMENTARIOS DE LAS RELACIONES CAUSA - EFECTO.												
<b>MES</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MA R</b>	<b>ABR</b>	<b>MA Y</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGS</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>

ACTIVIDAD	GANTT 1995											
REVISIÓN DEL MATERIAL. JUNTAS INTERNAS.												
DISCUSIÓN DEL MATERIAL CON DIRECTORAS.												
ELABORACIÓN DE LA SEGUNDA GRÁFICA ZOPP.												
INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE EDUCACIÓN.												
<b>MES</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MA R</b>	<b>ABR</b>	<b>MA Y</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGS</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>

(7)

(7) Gráfico 2.1 – 3 Gantt 1994 - 1995. Sobre la Organización Preliminar del Proceso de Planificación Educativa. Relación de eventos acontecidos desde agosto de 1994 a junio de 1995. Este Gantt fue articulado

*según los avances sostenidos en las reuniones con la Junta de Gobierno por lo que no estuvo definido con anterioridad a la ejecución de las actividades descritas.*

## 2.2. SUPRESIÓN DE OBRAS.

(EL PROBLEMA CENTRAL)

Debido a que la supresión de obras no era de la competencia exclusiva del área de educación, la Junta de Gobierno decidió dividir esfuerzos asignando comisiones a diferentes grupos de trabajo. La dificultad y extensión del problema obligó a los participantes a tomar conciencia de que resultados aislados solo disminuirían parcialmente algunos de los efectos sin dar una resolución definitiva. Inicialmente la comisión asignada al equipo de educación consistió en elevar la matrícula estudiantil de los colegios aunque una vez avanzada la investigación se llegó a la conclusión de que se requería de algo más que estrategias mercadotécnicas y optimización de los procedimientos administrativos para evitar la supresión de las obras. Con los primeros resultados de los estudios de campo surgió la necesidad de instrumentar un sistema de mejora continua que no solo elevara la matrícula estudiantil sino que promoviera el desarrollo de recursos humanos y diera lineamientos concretos para una organización funcional en colegios.

El camino propuesto para llevar a cabo este sistema fue a través de un proceso de planificación educativa tipo SINPPE (1) apoyado de un modelo de investigación acción. Así, la hipótesis se redactó como: *“El proceso de planificación de sistemas educativos tipo SINPPE aplicado a la Congregación de las Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María incrementará los resultados de la administración educativa atendiendo el marco teológico – filosófico de la Institución”*.

La variable independiente fue el proceso de planificación educativa, identificada por aquellos factores que estuvieron al alcance y control del estudio tales como la investigación, planeación, programación y ejecución participativas. La variable dependiente fue la administración educativa la cual incluía aspectos de organización funcional y de filosofía institucional. De los indicadores que fueron tomados en cuenta para la medición de resultados estuvo el incremento de la matrícula estudiantil, el número de obras, la participación del personal religioso en la pastoral educativa o fuerza laboral, los aspectos relacionados con colegiaturas e inscripciones y otros indicadores administrativos, económicos, organizacionales, filosóficos y humanos.

La hipótesis inicial fue ejemplificada con la siguiente relación:

$$\begin{cases} y = f(x) \\ x = g(v_1, v_2, v_3, v_4) \end{cases}$$

Siendo:

$$\begin{cases} v_1 = h(s_1, s_2, s_3, s_4, \dots, s_n) \\ v_2 = \phi(r_1, r_2, r_3, r_4, \dots, r_n) \\ v_3 = \varphi(u_1, u_2, u_3, u_4, \dots, u_n) \\ v_4 = \gamma(w_1, w_2, w_3, w_4, \dots, w_n) \end{cases}$$

Donde:

y = Administración Educativa  
x = Proceso de Planificación SINPPE  
v1= Investigación.  
v2=Planeación.  
v3=Programación.  
v4=Ejecución.  
 $s_n, r_n, u_n, w_n$  = variables múltiples

Las variables independientes son sintetizadas en el método SINPPE debido a la complejidad correlacional de las variables sociológicas. (2)

- (1) *El SINPPE es un enfoque sistemático utilizado en procesos de planificación educativa. Sus siglas significan “Sistema de Investigación, Planeación, Programación y Ejecución”.*
- (2) *De la correlación de las variables se puede proponer la función  $y_2 = AX_1 + BX_2 + CX_3 + \dots + P$ , que establece la correlación multivariada de función de función y su impacto en la variable dependiente. Por el alcance del estudio no se lleva a cabo este estudio más se incluye la medición de los diversos indicadores comparados por un periodo de 10 años. Ver Anexo 9. Referencias Conclusivas. Tablas 9.2 a la 9.4*

Por lo anterior, la hipótesis de investigación resulta de tipo causal y correlacional. (2)



El realizar este tipo de simplificaciones no restó importancia al efecto de las variables ya identificadas o de las que se fueron detectando a lo largo del estudio, más sí centró la atención en puntos concretos a fin de no perder objetivo entre tanta información y síntomas observados. La complejidad del problema invitó a reconocer que, de darse algún incremento de los resultados, no sería consecuencia de una sola persona sino más bien del trabajo en conjunto de varios equipos con comisiones diferentes, además, en caso de obtener alguna respuesta sinérgica se necesitaba contar con la participación de más personas involucradas en el problema.

A fin de evaluar los efectos de cada una de las variables independientes sobre la dependiente se propuso cuantificar su efecto en forma independiente y conjunta. Este estudio de diseños factoriales mostró los efectos de interacción. (3) Aunque este análisis pudo llevarse a cabo por métodos de cálculo sofisticados como el Método de Lagrange, se advirtió que las tendencias por diferencias entre promedios marginales según relaciones horizontales y verticales de las variables era suficiente para la medición, sin embargo hubo ocasiones en las que se necesitó aplicar pronósticos, regresión lineal, técnicas de interpolación, según la naturaleza de los datos. Según se avanzó en la investigación se observaron patrones de comportamiento similares en los centros educativos.

- 
- (2) Cf. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et. Al. *Metodología de la Investigación*. Capítulo 5. *Formulación de Hipótesis*. Ed. Mc. Graw Hill. México, 1996. Pag. 76 – 91 *Las hipótesis correlacionales pueden no sólo establecer que dos o más variables se encuentran asociadas, sino cómo están asociadas, alcanzando por tanto, el nivel predictivo y parcialmente explicativo. Para la hipótesis de correlación, el orden en que se colocan las variables no es importante, por lo que no se habla de variables independientes ni dependientes; únicamente las hipótesis causales pueden hacer esto.*

*Es común que cuando se pretende la investigación correlacional para varias variables se tengan diversas hipótesis. Para poder establecer causalidad se requiere que antes se haya demostrado correlación, pero además la causa debe ocurrir antes que el efecto. Cf. HESSEN, JOHAN. *Teoría del Conocimiento. La Causalidad*. Editores Mexicanos Unidos. 2ª. Reimpresión. Pag. 160 – 171. México, 1990. La substancia, sus modificaciones, su aparecer y desaparecer, nos obligan a formar el concepto de causalidad, en la cual existe una sucesión temporal de dos procesos. El primer proceso se le conoce como causa y al segundo como efecto. El problema se plantea al preguntarse si es obligatorio suponer una causa en dondequiera que aparezca un cambio. El principio de causalidad responde afirmativamente a esta pregunta. Todo cambio, todo proceso, implica una causa; éste es el contenido del principio de causalidad.*

*Cf. HAGERMAN, GEORGE. *Metafísica*. “Todo efecto tiene una causa”. “La verdad de este principio es inmediatamente evidente. Es un juicio analítico en el que el predicado brota del concepto del sujeto...”*

*Cf. GEYSER. “Bases de la Lógica y de la Teoría del Conocimiento”, 1909, pag. 407 admite que es imposible que el principio de causalidad tenga una demostración lógica convincente refiriéndose, naturalmente, a la demostración conceptual – deductiva, pues si se tratara de la demostración empírico – inductiva, ésta solo engendraría probabilidad.*

*Cf. ISENKRAHE, *Filosofía General del Ser y de la Naturaleza*. 1915, pag. 95. El principio de causalidad afirma únicamente que causa y efecto son conceptos correlativos.*

*Cf. MESSER, AUGUST Y BECHER, ERICH. *Introducción a la Teoría del Conocimiento*. Dicen que para que los cambios nos sean inteligibles, es necesario que los relacionemos con sus causas. Para esto, suponemos a priori que todo cambio tiene una causa.*

- (3) Cf. WIERSMAN (1986, p. 116). *En sus estudios se hace referencia a los efectos producidos sobre la variable dependiente en función al efecto individual y conjunto de las variables independientes, asumiendo que el efecto de una variable independiente por sí mismo no es igual que cuando se toma en combinación con los niveles de otra variable independiente.*

Para este momento, se tenía el registro de una disminución del 17% entre secciones y colegios en los últimos veinte años; esto obligó a revisar el procedimiento para la erección y supresión de obras dentro del Instituto. De lo anterior se advirtió que el problema había generado

incertidumbre en la forma de proceder y toma de decisiones de algunas directoras de colegios. Las ecónomas de las escuelas discutían si algunos centros de educación seguían siendo económicamente rentables pues en caso contrario se debía recurrir al apostolado de las Hermanas más que a los criterios definidos en las Constituciones del Instituto.

Estos criterios señalaban que para fundar nuevas obras se debían considerar los fines y espíritu propio del Instituto así como la utilidad que podría llegar a prestar a la Iglesia en su misión; por lo que se procuraba apoyar al más necesitado, ver que el bien fuera más universal o trascendente, que el ambiente social, político y eclesiástico permitiera el trabajo, por la necesidad de una mejor formación de las Hermanas o para ayuda mutua de las casas ya existentes. (4)

Además de estos criterios se debía contar con la autorización del Obispo Diocesano por escrito o aceptación de la autoridad civil (5), vigilar que la localidad y las instalaciones tuvieran cualidades elementales de higiene y salubridad, se contara con las garantías suficientes de la estabilidad de la casa, se determine con fundamento el tipo de actividad que la comunidad desarrolle sin perjudicar a otras fundaciones ya existentes ya sean del Instituto o de otros. (6)

Las condiciones para la supresión de casas debía fundarse en motivos serios. Se hacía por la Superiora General con el consentimiento de su Consejo cuando después de un profundo examen, constara que había dejado de tener vigencia uno o varios de los criterios para la erección de casas o bien de los requisitos señalados anteriormente. En caso de presentarse se debía considerar el traslado de los bienes materiales de la casa suprimida bajo previo estudio de la situación legal de los mismos, la voluntad de los fundadores o donantes de la obra. (7)

---

(4) Cf. Canon 608

(5) Canon 609 - 1

(6) Cf. M.Rl. No. 42 y Canon 616 - 1

(7) *Varios de estos aspectos han sido originados por experiencias negativas enfrentadas a lo largo de la historia de la Congregación. El seguimiento mínimo de estos puntos no garantiza que la obra se desarrolle sin dificultades más trata de no incurrir en algún motivo de supresión.*

## 2.3. MODELO INVESTIGACIÓN - ACCIÓN

Tratar de involucrar a un grupo heterogéneo de personas a fin de lograr un objetivo en común implicó reconocer que, desde una perspectiva sistémica, todo sistema tenía una finalidad; para alcanzar sus finalidades un sistema podía recurrir a acciones (funciones, procesos, etc.), así mismo y a su entorno. La acción y/o intervención provocaban siempre un cambio. Hacer, actuar, tratar, intervenir, funcionar era siempre cambiar, o sea, afectar siempre la posición y/o configuración de un objeto en una referencia “TEF”: Tiempo – espacio – forma.

Por el rigor de la metodología de la investigación el clarificar los conceptos de investigación y de innovación tuvo importancia para el modelo utilizado, así, se definió a la búsqueda sistemática de nuevas ideas, conocimientos, modelos, sistemas, medios, teorías y/o prácticas como investigación; la implantación sistemática de los nuevos planes, diseños, procedimientos e instrumentos como innovación.

Estos conceptos fueron utilizados para el desarrollo de los sistemas de mejora continua de las áreas administrativa, filosófica y organizacional.

El diagnóstico del nivel académico - administrativo de cuatro de los colegios más representativos de la Congregación constituyó el primer análisis de tendencias para la presentación de un panorama con mayor detalle de la operatividad de las escuelas. Los resultados obtenidos permitieron sugerir acciones y estrategias que fueron probados en los siguientes estudios.

GRÁFICO 2.3 -1



(1)

A este tipo de investigación grupal o comunitaria directa y sobre la marcha de la realidad experimentada (vivencial), con miras a emprender juntos procesos inmediatos y realimentados de transformación de la misma se le denominó proceso o modelo de investigación – acción, al cual también se le conoce como modelo de investigación – desarrollo o investigación participativa.

Por las características de este modelo, a pesar que sus etapas son las mismas de los procesos de intervención, es posible que no tengan la secuencia acostumbrada y que, por lo mismo resulten

(1) *Gráfico 2.3 –1 Proceso Básico de Desarrollo. Dr. Jean Pierre Vielle Douxchamps. Seminario Doctoral “Taller para la Elaboración de Proyectos de Desarrollo”. Proceso de Investigación- Acción. México. D.F. 1995.*

menos ordenados y sistemáticos que un proceso habitual de intervención organizacional. (2)

Este modelo estuvo orientado según el SINPPE siendo sus etapas:

1. Investigación: La cual contó con el tiempo necesario para el diagnóstico de la situación general de los colegios, dando seguimiento.
2. Planeación: que fue fundamentada en los resultados de la investigación. Toda información fue revisada, analizada, discutida y adecuada, en forma participativa, por los representantes de la Institución y de las escuelas.
3. Programación: Llevada a cabo atendiendo la dinámica operativa propia de las escuelas, del entorno y de las exigencias de la Congregación.
4. Ejecución: Dividida en dos fases: control y evaluación por lo que se necesitó de canales efectivos de comunicación entre las escuelas y el departamento de educación. La difusión de los resultados entró en este renglón.

**TABLA 2.3 -2**  
**APLICACIONES EN EL ESTUDIO SEGÚN LOS PASOS DEL SINPPE**

MODELO	ETAPAS	ACTIVIDADES A DESARROLLAR.
ACCIÓN	INVESTIGACIÓN	DIAGNÓSTICO OPERACIONAL. PRONOSTICO.
	PLANEACIÓN	SEGÚN LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.
	PROGRAMACIÓN	DE DOS TIPOS: GENERAL: AQUELLA REALIZADA INSTITUCIONALMENTE Y A CARGO DE LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN.  ESPECÍFICA: PARA CADA COLEGIO Y REFLEJADA EN LOS PROYECTOS EDUCATIVOS DE LOS MISMOS.
	EJECUCIÓN.	<b>CONTROL:</b> EN EL SEGUIMIENTO A COLEGIOS Y VISITAS.  <b>COMUNICACIÓN.</b> VÍA TELEFÓNICA, MENSAJERÍA E INTERNET Y PERSONALMENTE CUANDO ERA POSIBLE.  <b>EVALUACIÓN:</b> MEDIANTE VISITAS A COLEGIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS, EN REUNIONES PERIÓDICAS CON LOS COMITÉS DE EVALUACIÓN, EN REUNIONES CON EL EQUIPO DE EDUCACIÓN BIMESTRALMENTE Y AL FINAL DEL CICLO ESCOLAR, CON EL ANÁLISIS ACADÉMICO ADMINISTRATIVO, ETC.

(3)

Debido a que la Congregación había encaminado esfuerzos previos para su superación académica - administrativa, todas las fases del proceso implantado tomaron en cuenta las acciones ya instrumentadas a fin de dar continuidad, en la medida de lo posible, a los planes emprendidos.

(2) Cf. RODRÍGUEZ M., DARÍO. *Diagnóstico Organizacional*. 3ª Edición. Editorial Alfaomega. Ediciones Universidad Católica de Chile. México, 1999. Esta técnica cercana a la consultoría de procesos fue denominada por Kurt Lewin como Investigación – Acción. Se trata de una forma de identificación y solución de problemas hecha sistemáticamente por los mismos interesados. Los pasos de la investigación – acción son los mismos de cualquier proceso de intervención en una organización o en un grupo humano. Originalmente este modelo fue diseñado con el objeto de permitir a grupos de personas enfrentar autónomamente sus problemas, buscando alternativas de solución que surgieran del propio grupo. , crear grupos de autoayuda, en situaciones en que se hace difícil recurrir a la ayuda externa y/o para aquellas organizaciones pequeñas en las que se desea implementar soluciones compartidas y en las cuales resulte demasiado onerosa la contratación de un consultor externo.



	PRESENTACIÓN A JUNTA DE GOBIERNO.													
	DETECCIÓN DE NECESIDADES.													
	DISEÑO DE PRONÓSTICOS.													
<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MA R</b>	<b>ABR</b>	<b>MA Y</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGS</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	

(4)

(4) Gráfico 2.3 – 3. Relación de eventos calendarizados por medio del un primer proyecto anual y comparativo referente a las primeras etapas de la investigación.

ESQUEMA 2.3 - 4

RELACIÓN DE ACTIVIDADES SEGÚN LOS TRES PRIMEROS MOMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

PRIMER MOMENTO	SEGUNDO MOMENTO	TERCER MOMENTO
ORIENTACIÓN INICIAL	LEVANTAMIENTO DE ESTUDIOS	
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.	PRESENTACIONES AL EQUIPO DE EDUCACIÓN, R.M. VICARIA GENERAL Y H. CONSEJO DE GOBIERNO.	
ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS.	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	

(5)

La metodología de la investigación utilizada para este estudio solicitó la revisión de algunos programas desarrollados para el diagnóstico académico – administrativo, esto sirvió de índice para la descripción de las necesidades. Estos puntos fueron agrupados y clasificados en función al comportamiento del sistema administrativo a fin de obtener un primer acercamiento empírico.

(6)

TABLA 2.3 - 5  
ASPECTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS SEGÚN PROGRAMAS DESARROLLADOS PARA EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

NO.	ASPECTO	AUTORES Y/O ENTIDADES			
		WILLIAM P. LEONARD	BANCO DE MÉXICO	ALFONSO MEJÍA	ROBERTO MACÍAS PINEDA
1.	PLANES.	*			*
2.	OBJETIVOS	*		*	
3.	ORGANIZACIÓN.	*		*	*
4.	POLÍTICAS.	*			
5.	SISTEMAS.	*			
6.	PROCEDIMIENTOS.	*		*	
7.	MÉTODOS DE CONTROL	*	*		*
8.	NORMAS DE EJECUCIÓN	*			
9.	MEDICIÓN.	*			
10.	MEDIO AMBIENTE.		*		
11.	DIRECCIÓN.		*		*
12.	PROCESOS.		*	*	
13.	FINANZAS.		*		
14.	FUERZA DE TRABAJO.		*		
15.	ACTIVIDADES.		*		
16.	TAREAS.		*		
17.	SUMINISTROS.		*		
18.	MERCADOTECNIA.		*		
19.	CONTABILIDAD.		*		
20.	ESTADÍSTICA.		*		

(7)

La investigación incluyó la observación fenomenológica, cuestionarios estructurales, investigación documental, entrevistas, reuniones participativas, grupos de trabajo y reuniones periódicas entre los integrantes del equipo. Por su parte, la organización y registro de datos fue delegado a dos responsables, quienes, contando con los recursos materiales adecuados vaciaron la información y realizaron los informes estadísticos. En todo el proceso de planificación de la administración educativa se utilizó información de fuentes documentales primarias que fueron

registradas en cédulas. Adicionalmente se consideraron los aspectos cualitativos y subjetivos los cuales tuvieron una valoración decisiva en la discusión y exposición de los resultados obtenidos verificando así la información de la investigación.

- (5) Esquema 2.3 – 4. Relación de actividades según los momentos iniciales de la investigación.
- (6) Las justificaciones de los estudios son producto de entrevistas sostenidas con diversos miembros de la Congregación sin distinción del apostolado en que se desempeñaban. La relación es resumen de la sintomatología observada hemeneítica y fenomenológicamente. La clasificación siguió el esquema del Lic. Roberto Macías Pineda.
- (7) Tabla 2.3 – 5. Relación de aspectos incluidos dentro de los diagnósticos académicos administrativos para el análisis situacional y con fundamento en estudios probados en diferentes entidades administrativas.

Entre los productos arrojados por esta investigación destacaron los informes detallados del diagnóstico a los colegios aunado con el análisis de fuerzas - debilidades y la relación de recomendaciones y/o sugerencias para cada aspecto específico estudiado.

**TABLA 2.3 - 6  
JUSTIFICACIONES A PRIORI PARA LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO**

IDEAS SIN FUNDAMENTOS SÓLIDOS.	<b>PLANEACIÓN</b>
PLANEACIÓN INTERNA EN LOS CENTROS ESCOLARES DEFICIENTE.	
FALTA DE ACCIÓN.	
NO RECONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES.	
NO IDENTIFICACIÓN ATINADA DE LOS PROBLEMAS	
FALTA DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.	
NO DEFINICIÓN DE METAS A LARGO PLAZO.	
CONFUSIÓN EN EL SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS.	
NECESIDAD DE INVOLUCRAR A LA COMUNIDAD EDUCATIVA.	
CONTINUIDAD DE LOS PLANES INSTITUCIONALES ESCOLARES PROGRAMADOS.	
CONTINUIDAD EN LA REALIZACIÓN DE LOS PROYECTOS EDUCATIVOS.	
DEBERES Y RESPONSABILIDADES MAL DELEGADOS.	<b>ORGANIZACIÓN</b>
INSUFICIENTE DELEGACIÓN DE AUTORIDAD A SUBORDINADOS.	
DEFINICIÓN IMPROPIA DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES.	
ESTRUCTURA ORGÁNICA INADECUADA CON RESPECTO A LAS METAS PROPUESTAS.	
DISTRIBUCIÓN INEFICAZ DE LA CARGA DE TRABAJO ADMINISTRATIVO Y ACADÉMICO.	
SELECCIÓN IMPROPIA DEL PERSONAL CLAVE.	
LÍNEAS DE AUTORIDAD INEFICACES.	
FUNCIONES NO ESPECIFICADAS CON CLARIDAD.	
DEFICIENTE ESTRUCTURA ORGÁNICA.	
ESTRUCTURA ORGÁNICA INADECUADA.	
ABUNDANCIA DE JEFES.	
DEMASIADOS O POCOS AUXILIARES SEGÚN EL CASO.	
ABUNDANCIA DE NIVELES ADMINISTRATIVOS.	
FALTA DE PERSONAL RELIGIOSO DIRECTIVO.	
INFORMES A MÁS DE UN JEFE.	
NO PREOCUPARSE LO BASTANTE POR VALORAR RESULTADOS.	<b>DIRECCIÓN</b>
MÉTODOS DEFICIENTES PARA LA TOMA DE DECISIONES.	
LIDERAZO Y CONDUCCIÓN DÉBILES.	
EJECUCIÓN DEFICIENTE DE LAS FUNCIONES.	
DUPLICIDAD DE TAREAS	
ESCASA LIBERTAD DE LOS DIRECTORES PARA ACTUAR	
EXCESO DE INFORMACIÓN A UNA SOLA PERSONA.	
DUPLICACIÓN DE AUTORIDAD.	
FALTA DE TRABAJO EN EQUIPO.	
NORMAS DEFICIENTES.	
COORDINACIÓN INEFICAZ DE LOS ESFUERZOS INDIVIDUALES.	
FALTA DE UNIFICACIÓN DE POLÍTICAS ORGANIZACIONALES ENTRE COLEGIOS.	
CAPACITACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN INADECUADA O POCO ÚTIL.	
NO MANTENERSE AL PASO DE LOS ADELANTOS.	
FALTA DE MEDICIONES CONTABLES.	

PERSONAL SIN EL PERFIL ADECUADO PARA LA FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN.	<b>CONTROL</b>
FALTA DE CONTROL.	
“EMBOTELLAMIENTO” PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS.	
COMPLICIDADES.	
MÉTODOS ANTICUADOS.	
FALTA DE UN SEGUIMIENTO ANUAL Y COMPARATIVO DE LOS PROYECTOS EDUCATIVOS	
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS ANUALES ESCOLARES	
EJECUCIÓN IRRESPONSABLE DE ALGUNAS OPERACIONES ADMINISTRATIVAS.	

(8)

---

(8) *Tabla 2.3 – 6 Justificaciones A priori para la Realización del Estudio. Según observación fenomenológica y hermenéutica. Octubre – Diciembre 1994.*



# CAPÍTULO III

---

## ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA

### 3.1. PLANIFICACIÓN DE SISTEMAS EDUCATIVOS CON ENFOQUE SISTEMÁTICO

La propuesta original del equipo de educación consistió en llevar a cabo un proceso de planificación de sistemas por lo que fue necesario revisar aquellos conceptos sobre la materia adoptados por la Congregación a fin de unificar contenidos y evitar ambigüedades posteriores. Al profundizar en la teoría presentada por diferentes autores se apreciaron diversos puntos de vista según el área o campo de trabajo. (1)

Por la necesidad de llevar a la práctica los programas fue necesario apearse al enfoque sistemático de investigación, planeación, programación y ejecución (2) y a la aplicación de una administración estratégica aplicada a la educación. (3)

- 
- (1) Roger A. Kaufman 1990 presenta el concepto de planificación como un proceso que se ocupa solamente de determinar “qué debe hacerse” a fin de que posteriormente se puedan tomar las decisiones prácticas para su implementación, por tal motivo, la planificación determina exclusivamente “a donde ir” y establece requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficiente y eficaz posible; Stoner James A. F. Y Freeman R. Edward 1995, definen la eficacia como la habilidad para determinar objetivos apropiados: “hacer las cosas correctas”, mientras que eficiencia como la habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales: “hacer las cosas correctamente”, para ellos la planeación es la función principal de la administración; Drucker Peter 1990, sugiere que la efectividad es más importante ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas, a su vez, menciona que éstos dos criterios, eficacia y eficiencia, tienen paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer metas “correctas” y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas, ambos vitales para el proceso administrativo. ILPES, 1979, señala que existen autores que consideran al plan y al proyecto como sinónimos; Schiefelbein, Ernesto, presenta la planificación con un enfoque global y general haciendo referencia a las repercusiones macroeconómicas. Otros autores manejan indistintamente los términos de planeación y planificación, así como administración estratégica y planeación estratégica.
- (2) Debido a que los términos de plan, programa y planificación están íntimamente relacionados con la administración estratégica, la precisión de su significado resultó útil para su aplicación así, al plan se le consideró como la propuesta general de acciones estructuradas para alcanzar un fin. Al instrumento que permitió la operatividad del plan se le denominó programa. Cf. DR. VIELLE DOUXCHAMPS, JEAN PIERRE *Programas y Proyectos de Desarrollo Educativo. Guía Metodológica. Esquema Conceptual. Seminario de Taller de Proyectos de Desarrollo. ULSA. México, 1995*
- (3) KAUFMAN, ROGER A. *Planificación de Sistemas Educativos. Ideas Básicas Concretas.* Editorial Trillas. 2ª. Edición. México 1990. Pag. 18. Para Kaufman el término “administración educacional” es sinónimo del proceso de planificación de sistemas educativos con enfoque sistemático. La administración estratégica presenta exactamente los mismos pasos de la administración educacional sólo que incluye el análisis ambiental, análisis de recursos: fortalezas y debilidades, la identificación de las oportunidades y las amenazas, el análisis de brechas (equiparable con el análisis de necesidades) y el reconocimiento de la estrategia actual. La preocupación principal de la planificación de sistemas con enfoque es la solución del problema difiriendo del concepto aislado de planificación el cual se aboca exclusivamente a la identificación del problema.

La planificación incluyó por tanto la planeación y la programación (4) y fue uno de los principales instrumentos de desarrollo que canalizó recursos, tanto humanos como materiales, hacia metas fijas a través de un eficaz aprovechamiento de los mismos; fue un proceso de toma de decisiones entre alternativas posibles (qué hacer, cómo, cuándo,...) para la administración de la combinación óptima de recursos y actividades con el fin de lograr los objetivos dados. (5)

Con el trabajo planificado se aprovechó mejor los recursos con los que contaba la institución educativa, se ubicó adecuadamente a las personas para un mejor desempeño de las mismas, se agilizaron los procesos, permitió obtener óptimos resultados y favoreció la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa. Con la planificación se incrementó el grado de conciencia del grupo con su medio ambiente y los acontecimientos que se estaban dando, se hizo acontecer la historia en la dirección que se pretendía ayudando al hombre a manejar sus propios caminos y se pasó de lo espontáneo a lo previsible dando a los acontecimientos el rumbo deseado. (6) También se reconoció que la generalización de metodologías que se han puesto en práctica han caído en la producción masiva de planes que en algunos casos han contribuido errónea e intencionadamente al control social, a la conservación del estado de las cosas y situaciones socio - económicas, al autoritarismo político y administrativo. Por lo anterior, se vigiló que la planificación no fuera una actividad puramente técnica exenta de valores sino un instrumento de transformación y de estímulo a la participación.

Se aceptó que los grupos o instituciones al nacer tienen una naturaleza, “carisma”, en la que está determinada la misión que quieren ampliar y desde la cual el grupo adquiere su identidad; en algunos casos esto ha sido el resultado de un análisis sistemático de la realidad y en otros es solamente la concreción de la intuición de los fundadores quienes encuentran significación en la realidad a partir de sus experiencias, intereses sociales y marco teórico implícito. (7)

La planificación aseguró la efectividad de la naturaleza del grupo al establecer el tipo de impacto que éste quería tener en la realidad. El grupo, al tener presente el modelo idealizado hacia el cual se dirigía, optó por una de las alternativas posibles a fin de orientarse hacia ese modelo, es decir, hacia la situación deseada. El modelo fue entendido entonces como la proyección de lo que el grupo imaginó ser mejor para sus intenciones.

---

(4) KAUFMAN, ROGER A. *Planificación de Sistemas Educativos. Ideas Básicas Concretas*. Editorial Trillas. 2ª Edición. México 1990. Pag. 18. Al proceso de identificar el problema basándose en las necesidades documentadas y determinar los requisitos de la solución y sus alternativas recibió el nombre de planificación. Cuando a éste se le agrega la selección de las estrategias de solución (entre las alternativas), se implantan las estrategias escogidas (para lograr los resultados requeridos), se determina la eficiencia de la realización y se revisa, cuando sea necesario, cualquiera de las etapas del proceso, se le conoció como administración educacional, administración estratégica aplicada a la educación o planificación de sistemas educativos con enfoque sistemático.

(5) Cf. MHPVM. *Programación 1997 – 1998*. Introducción. Ubicación en el Proceso General. Aguascalientes, Ags. Agosto de 1997. Pag. 2.

(6) Cf. Colegio Sor Juana Inés de la Cruz. *Primer Plan General Educativo 1997-1998*. Los Mochis, Sinaloa. Agosto 1997 Pag. 4

(7) Este párrafo invitó a reflexionar sobre la aplicación de la hipótesis sin descuidar el marco filosófico doctrinal institucional el cual se le tuvo especial atención.

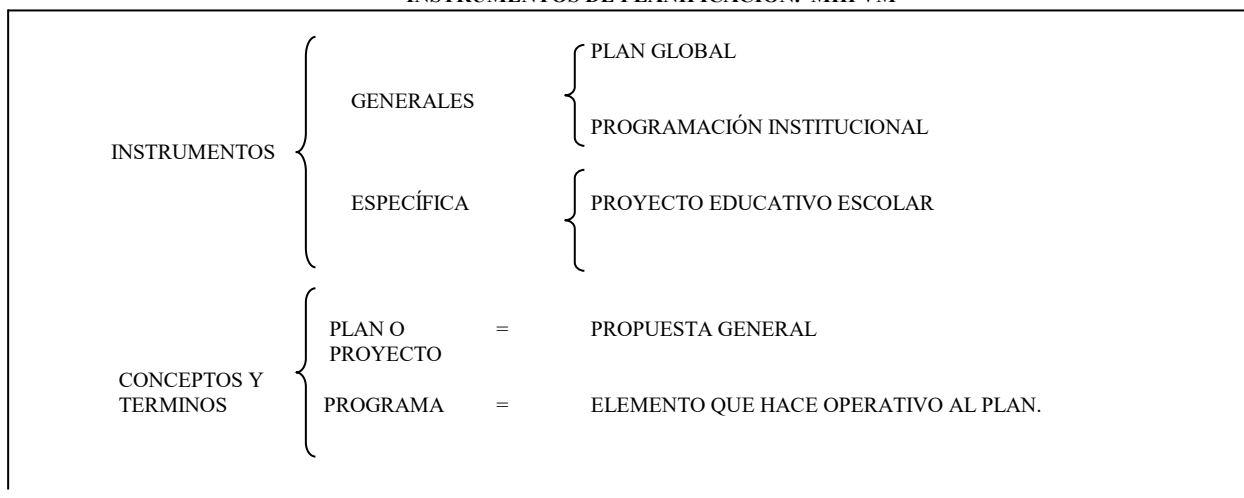
Con el fin de lograr lo anterior, la Congregación utilizó como herramienta el proceso de planificación para ayudarse a señalar el sentido de lo que se estaba haciendo, de dónde se partía, para dónde se quería dirigir y el cómo se iba a lograr la intencionalidad del grupo. Por lo tanto se partió de la realidad, se profundizó en el sentido y se proyectó el futuro deseado.

La Congregación, que en forma “intuitiva” había incursionado en el proceso de planificación desde hace algunos años, tenía como propósito aprovechar este tipo de metodologías que las encaminará a una respuesta de mayor fidelidad en su misión en la Iglesia, les permitiera tomar mayor conciencia de la misma y buscara la participación de los miembros de todas sus comunidades. (8)

La forma como se había realizado este trabajo fue mediante la elaboración de un plan global al inicio del sexenio de cada equipo de gobierno, con vigencia de seis años y con la redacción de programas que correspondieron a las prioridades que el mismo Capítulo General determinó. (9) Los programas eran evaluados anualmente, para proponer mediante otros, la solución a las nuevas necesidades detectadas así como el impulso a los logros obtenidos.

En forma paralela, en cada uno de los colegios se elaboró anualmente el proyecto educativo, en donde se organizaron e integraron varios planes por comisiones a fin de dar solución a la especificidad de los problemas y los cuales tuvieron por referencia el plan global y los programas generales. (Esquema 3.1 – 1; 3.1 - 2)

ESQUEMA 3.1 - 1  
INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN. MHPVM



(8) Cf. Palabras de la Superiora General, R. Cristina Durán Herrera, en las primeras reuniones para la determinación de la orientación del estudio expresó el interés de la Junta de Gobierno por reafirmar y precisar los instrumentos de planeación utilizados dentro del Instituto además de contar con una opinión científicamente fundamentada de que estos métodos estaban siendo correctamente aplicados. La palabra “intuitiva” se encuentra encasillada pues por la humildad de las Hermanas prefirieron no utilizar otro calificativo. Después de revisados los elementos de planeación este adjetivo debió reemplazarse por científica y/o metodológicamente, ya que no solo tienen la seriedad teórica – práctica sino que estaban respaldadas por estudios formales de planeación estratégica y educación. En este renglón los esfuerzos se concretaron en optimizar los instrumentos y su forma de aplicación.

(9) El Capítulo General es la reunión de las personas nombradas por el Instituto para elegir nuevo Gobierno. Está precedido por el Obispo de Aguascalientes, Ags. Las prioridades son propuestas por la Junta de Gobierno saliente con un año de anticipación antes de instalarse el Capítulo, donde son estudiadas.

El plan global tuvo por justificación dar respuesta contextualizada a la problemática, necesidades y urgencias, en cumplimiento de la misión, articulando para ello enfoques, corrientes de acción, finalidades y estrategias. Sirvió de marco general en el que se inscribió todo lo que conllevaba la vivencia de la Congregación. Con él se englobó, orientó y canalizó la vivencia.

Todo plan por contener la acción de una manera global, fue necesario delimitarlo en programas, haciéndolo de esta forma operativo ya que de lo contrario quedaba como una simple propuesta general. Este fue el sentido y función que desempeñó la programación. (10)

**ESQUEMA 3.1 - 2**  
**INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN DE SISTEMAS**  
**UTILIZADOS EN LA CONGREGACIÓN DE LAS MHPVM**

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>ELEMENTOS DE OPERATIVIDAD</b>	<b>ELABORACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>PLAN GLOBAL (PROYECTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL)</b>	ASPECTOS GENERALES DE: 1. COMUNIÓN FRATERNA 2. CARISMA 3. AUTORIDAD Y OBEDIENCIA 4. FORMACIÓN 5. EQUIPO DE GOBIERNO 6. EDUCACIÓN 7. ECONOMÍA 8. MISIONES 9. CAUSA DE CANONIZACIÓN 10. PASTORAL VOCACIONAL	CADA SEIS AÑOS. REVISIÓN CADA TRES AÑOS	<b>CAPÍTULO GENERAL</b>
<b>PROGRAMACIÓN INSTITUCIONAL</b>	PROGRAMAS INSTITUCIONALES EN: 1. VIDA ESPIRITUAL. 2. COMUNIÓN FRATERNA. 3. CARISMA 4. FORMACIÓN. 5. AUTORIDAD Y OBEDIENCIA 6. EDUCACIÓN 7. ECONOMÍA 8. MISIONES 9. PASTORAL VOCACIONAL	CADA AÑO, EVALUACIÓN ANUAL	<b>EQUIPO DE GOBIERNO</b>
<b>PROYECTO EDUCATIVO</b>	PROGRAMAS DE CENTROS ESCOLARES EN LAS AREAS: 1. VALORAL. 2. ACADÉMICA. 3. CULTURAL. 4. SOCIAL. 5. DEPORTIVA. 6. DE COMUNICACIONES.	CADA AÑO. REVISIÓN MENSUAL	<b>CADA ESCUELA</b>

Para las Hermanas la justificación teológica - filosófica de estas concepciones la encontraron en el desarrollo de su misión en cuanto a que cada vez era más fuerte la exigencia de “concretizar los valores del Reino”, sustentando que “el Reino de Dios no es algo abstracto sino una realidad tangible que se va construyendo día con día a través de hechos concretos, por lo que los programas son parte de esa construcción del Reino al hacer posible que sus valores sean una realidad”. (11)

(10) Cf. MHPVM. *Programación 1998 – 1999. Elementos Iluminativos. Aguascalientes, Ags. Agosto de 1998. Pag. 4.*

(11) Cf. MHPVM. *Programación 1998 – 1999. Elementos Iluminativos. Aguascalientes, Ags. Agosto de 1998. Pag. 4.*

Cf. STONER, JAMES A. F. Y FREEMAN R. EDWARD. *Administración. 5ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1995. Pag. 200 – 201. Para Stoner la formulación de las metas implica comprender la misión de la organización y después establecer metas que la traduzcan a términos concretos. Posteriormente se identifican los actuales objetivos y estrategias para dar paso al análisis ambiental, de recursos, de*

*oportunidades estratégicas y riesgos así como el cambio estratégico requerido.*

El programa hizo operativo al plan mediante proposiciones determinadas por la acción y teniendo presente el lugar específico, ámbito de las coordenadas y tiempo determinado. El programa indicó además que parte se debía cumplir del objetivo general del plan por lo que a los objetivos del programa se les conoció como operacionales ya que concretizaban al objetivo general.

Para la programación institucional, las Hermanas toman los aspectos señalados en el Capítulo General como prioridades y los lineamientos dados por Roma.

Debido a que la administración estratégica educacional se sustentó en la participación de una amplia diversidad de sujetos que se vieron afectados por la puesta en práctica de planes y programas, fue necesario llevar a cabo la planificación teniendo en cuenta el desarrollo integral de todos los individuos a fin de no quedarse como un conjunto de declaraciones, buenos propósitos y una visión optimista.

Para que la planificación alcanzara los resultados adecuados fue necesario hacerla participativa buscando que, la comunidad integrante de las instituciones y de los sectores que tuvieran relación con el servicio que se ofrecía, intervinieran en la formulación y realización de los planes y programas; indicativa, con la finalidad de proponer principios de carácter orientador para que cada institución los adoptara de acuerdo con su propia problemática y mediante la concertación se lograra al mismo tiempo el compromiso institucional en el cumplimiento de los objetivos establecidos; iterativa, para orientar permanentemente las acciones institucionales con base en la evaluación de los resultados obtenidos y en los cambios que ocurrían en el entorno social; prospectiva, en donde la educación se planeaba teniendo como referencia un futuro ideal de la misma y de la sociedad que se quería formar; integral y opcional, previendo acciones alternativas para superar situaciones cambiantes que pudieran afectar el desarrollo de los planes; operativa, cuya acción debía influir en la toma de decisiones, en el marco del desarrollo equilibrado y coordinado del sistema de educación.

La planificación en su carácter de instrumento para el cambio, propuso contribuir con la superación de la problemática a tratar. (12)

---

(12) *Textos del ILPES. Discusiones sobre Planificación. México, D.F.; Siglo XXI. Informe de seminario.1979.*

## 3.2 ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN DE SISTEMAS EDUCATIVOS

Las Hermanas tuvieron presente que el hecho de no hacer planes en absoluto o no planificar sobre la base de necesidades y características individuales definidas, equivalía a exponerse a degradar a las personas, como también su felicidad, dignidad, potencialidad y habilidades.

Al reconocer las características, alcances y praxis de la educación, la planificación inició con la evaluación de las necesidades y el análisis de sistemas, continuando el análisis situacional, de recursos, de fuerzas y debilidades. (1)

La evaluación de las necesidades fue un tipo de análisis de discrepancias (2) que contribuyó a indicar la situación que se vivía y la situación que se estaba buscando; estuvo determinada por dos posiciones extremas:

1. Posición o estado inicial: ¿dónde estábamos en ese momento?
2. Posición o estado final: ¿dónde deberíamos estar?

Entre estos dos grandes polos debía existir un distanciamiento o discrepancia mensurable pues de caso contrario no se trataba de una necesidad. Por consiguiente, las necesidades fueron identificadas como discrepancias en términos de resultados.

- 
- (1) Cf. HELLRIEGEL, DON Y SLOCUM JOHN W. *Administración*. 7ª. Edición. Ed. International Thomson Editores. Soluciones Empresariales. México, 1998. *El diagnóstico de las fortalezas y debilidades permite identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar en qué debe mejorar ésta. Las fuerzas centrales son por tanto aquellas características que hacen más competitiva a una organización de otra, pueden llegar a brindar acceso a un mayor número de mercados, hacer contribuciones importantes a los beneficios percibidos por los clientes del servicio o simplemente dificultar la imitación en caso de que la empresa sea sumamente exitosa; Cf. PORTER, MICHAEL E. *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*. N.Y. Free Press, 1980. Considera que las organizaciones se ven directamente afectadas por al menos cinco fuerzas competitivas: competidores, nuevos participantes, bienes y servicios sustitutos, clientes y proveedores. La fortaleza combinada de estas fuerzas afecta la rentabilidad a largo plazo por lo que se requiere vigilar y diagnosticar cada una de ellas, así como su fortaleza combinada, antes de tomar decisiones sobre futuros cursos de acción; Cf. KRAZZ, EVA. *La Administración Mexicana en Transición. Consejos para Ejecutivos Mexicanos en Transición. Ejercicio para el Análisis Administrativo*. Fondo Interamericano. México, Propone modelos de ejercicios de autoanálisis y evaluación de la administración útiles para todos los niveles administrativos. A su vez, propone el análisis de fuerzas y debilidades para darle al director general y equipo administrativo una clara idea de donde se encuentra la administración de la empresa actualmente. Cf. HAMPTON, David R., *Administración*. Capítulo 5. Estrategia y Política. Proceso de Planeación Estratégica. 3ª. Edición. México, 1993. Pag. 187. El acrónimo SWOT designa los elementos incluidos en la fase de planeación estratégica correspondiente al análisis y al diagnóstico; esas siglas significan en inglés: fuerzas, debilidades, oportunidades y peligros (riesgos). Ver Capítulo IV. *Investigación*. Apartado 4.5 Diagnósticos Académicos Administrativos. En dicho apartado se hace mención del tipo de instrumentos utilizados para el análisis de fuerzas y debilidades, los criterios de clasificación y los estudios de transición. Ver Capítulo VI. *Línea de Acción Académica Administrativa*. Apartado 6.4 Análisis ABC. Clasificación.*
- (2) Cf. STONER, JAMES A. F. Y FREEMAN R. EDWARD. *Administración*. 5ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1995. Pag. 200 – 201. En la administración estratégica, la brecha es considerada como la diferencia entre los objetivos establecidos en el proceso de formulación de metas y los probables resultados que se lograrán si se continúa con la estrategia actual. El equivalente del análisis de brechas es el análisis de necesidades o discrepancias propuesto por Kaufman, 1990.

La pregunta ¿dónde estábamos? no era más que la definición de la condición de ese momento, es decir, el diagnóstico situacional; ¿dónde deberíamos estar? implicaba el reconocimiento de la condición requerida, del estado deseado, del pronóstico.

El análisis de necesidades procuró incluir al mayor número de personas que participaban en la educación para tratar de lograr el éxito deseado, por tanto se involucró al personal religioso, administrativo, directores, docentes, alumnos, exalumnos, padres de familia y personal auxiliar, este último en los casos en los que existía. Se reconoció que cualquier esfuerzo que se hiciera para determinar necesidades y que no incluyera a todos los que participan en la educación corría el riesgo de presentar un punto de partida gravemente deformado en el diseño educacional.

Para la parte de la praxis educativa se requirió revisar los elementos del sistema a fin de hacer operable el diseño que se implantara por lo que se procedió con el:

1. Análisis del ideario, misión, objetivo general, objetivos operacionales, finalidad educativa, criterios y cursos de acción.
2. Análisis de organizacional: organigrama, reglamento, políticas, criterios, cursos de acción
3. Análisis de funciones.
4. Análisis de tareas.
5. Análisis de procedimientos: métodos (3) y medios. (4)

Sobre el ideario y la misión se tuvo presente que estos explicaban la concepción del hombre, de la sociedad y del compromiso con la educación que tenía la Institución. A fin de contar con una planificación funcional se identificaron los valores que orientaban la formación de los individuos y el desarrollo de la sociedad, se tuvo claro la función que se asignaba a la educación dentro de la sociedad, se identificó el papel de la institución con relación al ámbito en que se situaba, el tipo de estudiantes que se deseaba formar y la orientación de sus funciones sustantivas. (5)

La planificación de sistemas educativos determinó por tanto los requisitos totales para satisfacer necesidades identificadas y documentadas. Incluyó el empleo de elementos que se integraron a la evaluación de necesidades y al análisis de sistemas y se terminó cuando se completaron todos los requisitos y se identificaron las posibles alternativas de solución para el diseño, implantación y realización del sistema académico – administrativo que respondiera a las necesidades.

Esta primera conclusión obligó a retomar la teoría de análisis de sistemas expuesta por Bertalanffy, 1985. (6)

Para la elaboración de una completa planificación educativa se partió de dos marcos: el referencial y el operativo. El primero de ellos incluyó al marco histórico, de la realidad y doctrinal - institucional, diagnóstico, pronóstico, análisis de discrepancias y de sistemas. El segundo consideró el objetivo general, los criterios, curso de acción y lo relacionado con la organización, procedimientos, funciones, organigrama, tareas, métodos y medios, etc.

---

(3) KAUFMAN, Roger A. *Planificación de Sistemas Educativos, Ideas Básicas Concretas*. Ed. Trillas. México, D.F. 1990.

(4) Cf. CAZORLA, Luisa. *Libro de los Colegios. X: Reglamentos Internos. Métodos y Medios para cada una de las Secciones*. MHPVM. Aguascalientes, Ags.

(5) UNESCO. *Planificación y Evaluación de la Educación*. Boletín Informativo. 1997.

(6) BERTALANFFY, LUDWIG VON. *Teoría General de los Sistemas*. Fondo de Cultura Económica. 9ª. Reimpresión. México, 1993. En sus tratados, Bertalanffy considera al sistema como la suma total de partes que funcionan independientemente pero conjuntamente para lograr los resultados requeridos, basándose en las necesidades.

El marco referencial fue considerado como el conjunto de elementos globales que caracterizaban a la Institución, su situación y el plan o proyecto de formación del alumnado que condicionaban la fase operativa de la acción educativa. Presentó, por tanto, los ideales que perseguía la Institución.

El marco histórico fue una visión retrospectiva de las etapas o hechos más significativos del ámbito de desarrollo; el de la realidad, la visión educativa analítica, integral y prospectiva de la realidad sintetizada en los hechos más significativos y la doctrinal – institucional, el conjunto de principios teológico – filosóficos - institucionales que expresaban los valores, iluminaban, orientaban, apoyaban y sustentaban las acciones escolares en las cuales se proyectaba lo que se quería hacer.

El diagnóstico, pronóstico y análisis de necesidades visualizó, de manera más objetiva y práctica, los hechos más significativos que daban a conocer la realidad de la Institución. Es por ello que el marco de la realidad se apoyó en él.

Su redacción estuvo sujeta a la identificación de las necesidades y su jerarquización, aunque en algunos colegios fue más aceptado la descripción del hecho, sus indicadores, sus causas, ideas – fuerza, urgencias para finalizar en la(s) línea(s) de acción.

Los indicadores fueron entendidos como las manifestaciones más relevantes del hecho señalado; las causas como las razones de la existencia de tal hecho; ideas – fuerza o valores, las frases que iluminaban los hechos significativos, siendo que para la Congregación dichas frases fueron retomadas del Evangelio o del magisterio de la Iglesia; las urgencias, las necesidades detectadas que exigían respuesta rápida y las líneas de acción, las pistas que daban respuesta a las urgencias. (*Esquema 3.2 – 1*)

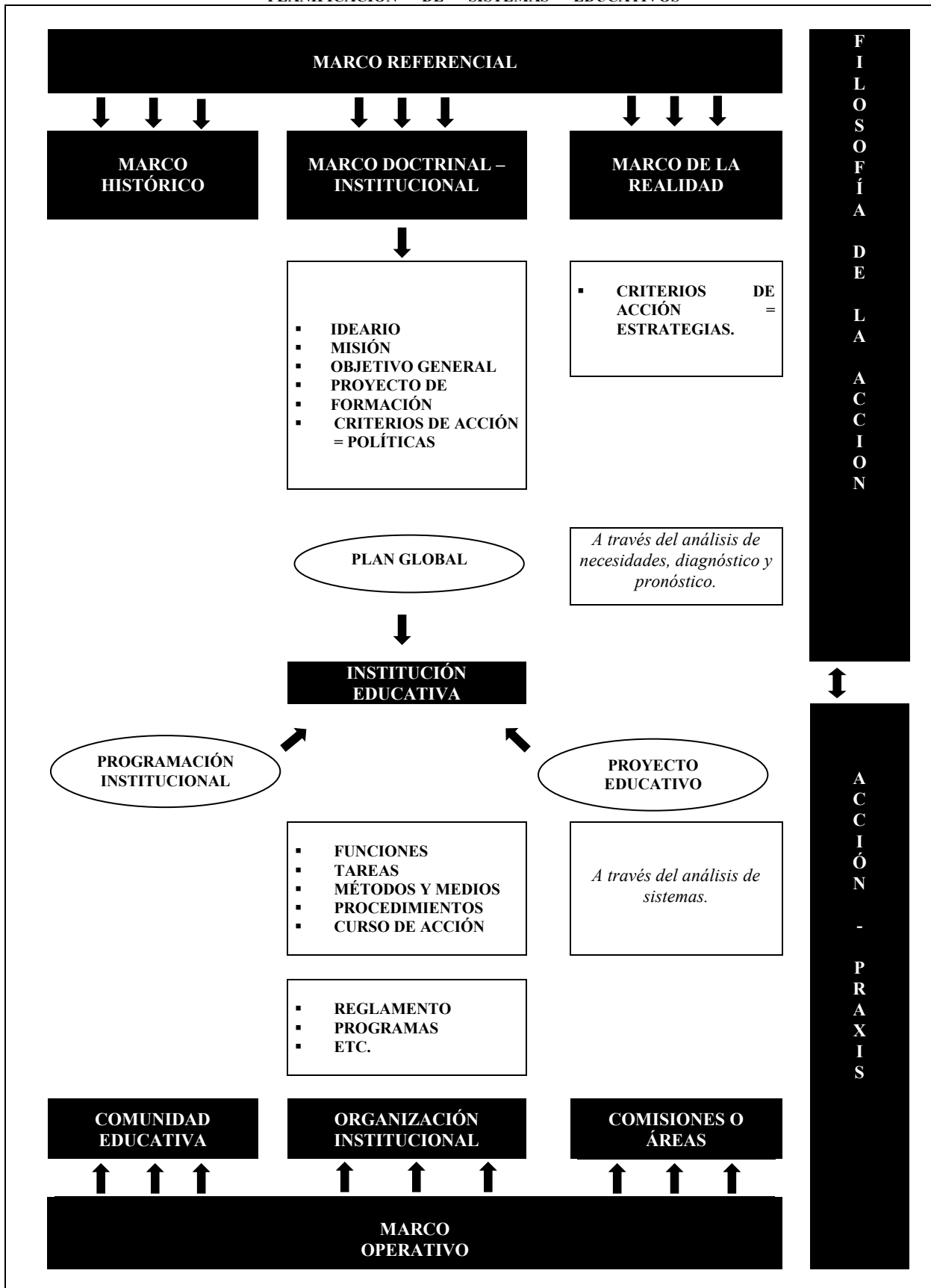
**ESQUEMA 3.2 - 1**  
**PROCESO DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**  
**ETAPA DEL DIAGNÓSTICO OPERACIONAL**

ETAPA	APARTADOS.	MARCO DE LA REALIDAD	ANÁLISIS DE DISCREPANCIAS
DIAGNÓSTICO OPERACIONAL.	1. Determinación de objetivos institucionales, de grupo y personales.	ANÁLISIS SITUACIONAL.	DIAGNÓSTICO.  PRONÓSTICO.
	2. Formulación del diagnóstico situacional de las escuelas.		
	3. Establecimiento de la etapa en la que se hallan las escuelas dentro de un proceso de cambio.		
	4. Identificación de los aspectos críticos en la operación de las escuelas como paso previo a la elaboración de un plan de trabajo.		

Una vez que se contó con el diagnóstico de la realidad se procedió a elaborar el marco operativo que retomó al objetivo general, los objetivos, los criterios y curso de acción, el organigrama y la descripción de funciones. El objetivo general determinó el propósito del grupo, su ideal concreto es decir la meta final que pretendía alcanzar. Los criterios de acción fueron apreciados como las directrices de la operatividad, es decir, la espiritualidad de un estilo de trabajo y contuvo las motivaciones, valores, líneas de pensamiento y las normas de juicio. Cuando los criterios provinieron del marco doctrinal y expresaron actitudes básicas a seguir se les llamó políticas (filosofía de acción), si tenían origen en el marco de la realidad y expresaban modos o formas de lograr los objetivos teniendo presente las políticas se les llamaron estrategias.



ESQUEMA 3.2 - 2  
ELEMENTOS CONSIDERADOS EN LA  
PLANIFICACIÓN DE SISTEMAS EDUCATIVOS



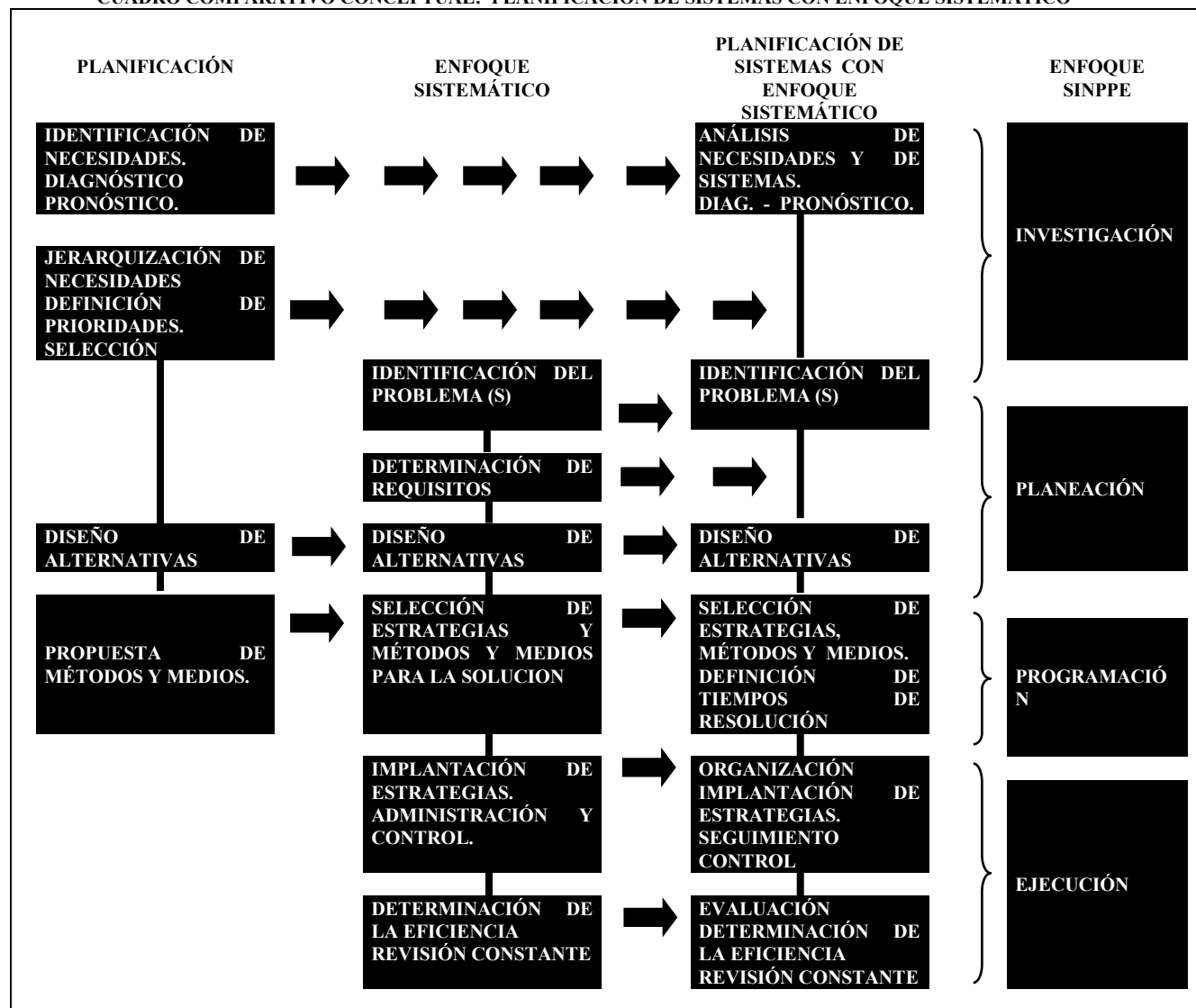


### 3.3 ENFOQUE SISTEMÁTICO

El enfoque sistemático fue el proceso lógico aplicado para identificar y resolver problemas. Para su orientación a la acción requirió de la planificación formal y metodológica que incluyera el análisis y diseño de sistemas, la aplicación, su evaluación y el constante seguimiento. Debido a que se trataba de un proceso planificado de reforma se tuvo que cuestionar tanto el proceso como los resultados. El enfoque sistemático constó de los siguientes elementos:

1. Identificación del problema. (El cual se basó en necesidades documentadas).
2. Determinación de los requisitos de la solución y sus alternativas.
3. Selección de estrategias de solución. (De entre las alternativas).
4. Implantación de las estrategias escogidas. (Para lograr los resultados requeridos).
5. Determinación de la eficiencia de la realización.
6. Revisión, cuando fue necesario, de cualquiera de las etapas del proceso. (1)

GRÁFICO 3.3 - 1  
CUADRO COMPARATIVO CONCEPTUAL: PLANIFICACIÓN DE SISTEMAS CON ENFOQUE SISTEMÁTICO



(1) La planificación educativa con enfoque sistemático también se le denomina administración educacional o

Una de las maneras como fue explicada la planificación tipo SINPPE fue mediante la exposición de la analogía entre dicho proceso con el trabajo de un médico quien, al reconocer al enfermo (descripción), permite obtener los datos o hechos que “explicaban” las causas de la enfermedad y su grado de peligro (análisis de causas- efectos) Luego, los resultados de sus observaciones eran resumidos en el diagnóstico. Al recetar las medicinas (programar), el médico trataba de tomar en cuenta múltiples variables no previstas en sus conocimientos teóricos; confiaba en que los medios usados le permitirían alcanzar el fin. Por último la enfermera se ocupaba de adecuar dicho programa a su aplicación (administración). (3)

Lo anterior ejemplificó la investigación y las posibles alternativas de solución (diagnóstico del enfermo y la receta), además, el enfoque sistemático garantizaba la operatividad del plan ya que obligaba a la acción, (en éste caso la enfermera quien administraba los medicamentos, daba seguimiento médico y revisaba constantemente el avance del enfermo). El modelo investigación – acción se ilustró como la participación de todos y cada uno de los involucrados en el proceso.

---

(3) Cf. SCHIEFELBEIN, Ernesto. *Teoría, Técnicas, Procesos y Casos en el Planeamiento de la Educación. Planificación.* Centro Editorial de Ayuda Técnica. Agencia para el Desarrollo Internacional. (A.I.D.) Librería “El Ateneo” Editorial. Argentina, 1974. Pag. 28

### 3.4 APLICACIÓN

La forma como se llevó a cabo el proceso, invitó a dividir a la comunidad educativa en ocho grupos a fin de lograr una mejor participación. Los estudios de campo aplicados a cada grupo, presentaron en menor o mayor escala, contenidos sobre la filosofía de la Institución y de la práctica educativa, según el caso. (Esquema 3.4-1)

**ESQUEMA 3.4 -1  
DIVISIÓN Y ORIENTACIÓN DE LOS ESTUDIOS DE CAMPO  
SEGÚN DIVISIÓN DE GRUPOS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

Estudios filosóficos	Personal religioso.	
Estudios de dirección.	Personal religioso. Personal directivo.	
Estudios administrativos.	Personal religioso. Personal directivo. Personal administrativo.	
Estudios del personal docente.	Personal docente.	
Estudios para alumnos y exalumnos.	Alumnos. Exalumnos	
Estudios para padres de familia.	Padres de familia	

(1)

Los instrumentos utilizados para cada una de las etapas fueron:

**TABLA 3.4 - 2  
RELACIÓN DE INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN  
EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA TIPO SINPPE. CONGREGACIÓN DE LAS MHPVM**

PLANIFICACIÓN EDUCATIVA CON ENFOQUE SISTEMÁTICO	INSTRUMENTOS UTILIZADOS
Identificación del problema, con base a necesidades.	Entrevistas. Observación fenomenológica. Hermeneútica. Encuestas. Monografías. Diagnóstico situacional comunitario para el desarrollo de proyectos educativos. Estudios diagnósticos académicos – administrativos. Análisis de necesidades. Análisis de sistemas.
Determinación de requisitos de solución.	Evaluación de necesidades. Evaluación de sistemas. Análisis de discrepancias. Diagnóstico académico – administrativo por colegio. Estudios socioeconómicos. Estudios de posicionamiento. Análisis de monografías.

(1) Para el caso de los estudios de dirección del colegio, dirección de la sección y administrativos las encuestadas levantadas fueron seleccionadas según el sector al que iban dirigidas, evitando así, el preguntar información al personal seglar confidencial o que simplemente no estaba a su disponibilidad por la especificidad de la tarea.

Selección de estrategias de solución de entre las alternativas.	Programación. Estudio de casos. Sistematización de experiencias. Evaluación económica y financiera. Análisis de costo – beneficio. Análisis de costo de oportunidad.
Implantación.	Gráficas de Gantt. PERT. Minutas y acuerdos por consejo general. Juntas de directores. Programas anuales. Proyectos educativos.
Determinación de la eficiencia de la ejecución.	Técnicas de revisión y evaluación de programas: Visitas a colegios. Técnicas de evaluación sumaria y acumulativa de estudios diagnósticos y de indicadores revisados en el departamento de educación. Informes. Reportes del comité de evaluación. Análisis de la estadística a colegios.
Revisión.	En forma periódica. Mediante comunicación con los colegios.

Algunos de los problemas enfrentados a lo largo del desarrollo de la investigación fueron la limitación de los recursos económicos para la difusión de los resultados (2), la actualización de los sistemas de información y la contratación de personal externo del Instituto a fin de resolver problemas específicos en áreas determinadas. A fin de minimizar costos se procuró que la comunicación con los colegios se hiciera mediante Internet. (3)

La valiosa y constante participación de la Junta de Gobierno, del equipo de educación y de las comunidades educativas estuvo reflejada en compromiso e interés. La aprobación de la mayoría de las comunidades permitió un mejor avance en su instrumentación, seguimiento y retroalimentación.

Los pasos y actividades que comprenden cada una de las etapas de la metodología tipo SINPPE están descritos a detalle en los siguientes capítulos.

---

(2) *El problema se presentó durante el segundo y tercer año en que el proyecto fue instrumentado ya que existió incertidumbre en que realmente se dieran los resultados esperados. Se debe recordar que en materia de educación los resultados son observados a mediano y largo plazo por lo que resulta difícil cuantificar algunos de ellos a corto plazo.*

(3) *Solo dos sistemas fueron adquiridos por las escuelas en el primer año de haber iniciado el estudio.*

# CAPÍTULO IV

---

## INVESTIGACIÓN

### 4.1. MODALIDADES APLICADAS

La investigación aplicada tuvo por objetivo la producción sistemática de conocimientos organizados y de veracidad comprobada así como la descripción de los objetos y la explicación de los fenómenos observados. (1)

Las modalidades de la investigación utilizadas en el estudio fueron la exploratoria, la empírica, el diseño experimental, el estudio de casos, la sistematización de experiencia y la observación – participante.

La investigación exploratoria consideró la obtención de información de fuentes múltiples para la formulación de la hipótesis, la descripción de fenómenos, la descripción de las características de la Congregación, las relaciones entre porcentajes, algunos aspectos del análisis de necesidades, el panorama general del Instituto así como la identificación de algunos de los lineamientos para el desarrollo del trabajo. Las conclusiones de esta modalidad fueron redactadas en los Capítulos I y II así como en los apartados sobre los panoramas educativo nacional y congregacional de este mismo Capítulo. (2)

Con la investigación empírica se buscó la explicación de la interrelación de los fenómenos por su causalidad y determinismo por medio de encuestas, del método ZOPP, del análisis SWOT (3), de las baterías del diagnóstico académico – administrativo (4), de los estudios de mercado y socioeconómicos, de las monografías y del análisis estadístico. (5)

El diseño experimental fue aplicado en tres escuelas piloto de la Congregación ubicadas en diferentes regiones geográficas del interior de la República permitiendo la obtención de indagaciones basadas en comparaciones de comportamiento entre los grupos sometidos a experiencias con aquellos que no contaron con dicha intervención. También se incluyó la comparación entre los resultados de los grupos de control.

---

(1) *La investigación aplicada también recibe el nombre de investigación científica, pura o disciplinaria.*

(2) *Ver Capítulo I. Congregación de las MHPVM*

*Capítulo II. Descripción del problema*

*Capítulo IV. Sección 4.2 Panorama Educativo Nacional*

*Capítulo IV. Sección 4.3 Panorama Educativo Congregacional*

(3) *Cf. LAMB Charles, Jr. HAIR Joseph F. Jr., McDANIEL, Carl. Marketing. Soth Western College Publishing. USA. 1998. Pag 28 – 39. SWOT Analysis. Internal Strengths, Weaknesses. External Opportunities and Threats.*

*Cf. HAMPTON, David R., Administración. Capítulo 5. Estrategia y Política. Proceso de Planeación Estratégica. 3ª Edición. México, 1993. Pag. 187. El acrónimo SWOT designa los elementos incluidos en la fase de planeación estratégica correspondiente al análisis y al diagnóstico; esas siglas significan en inglés: fuerzas, debilidades, oportunidades y peligros (riesgos).*

(4) *Anexo 2. Baterías para el Diagnóstico Académico – Administrativo.*

(5) *MHPVM. Estudios Estadísticos de Colegios. 1989 – 1998. Archivo General. Aguascalientes, Ags.*

Los estudios de casos fueron aplicados en la significación del ideario, el análisis administrativo global y el análisis de tendencias de los estudios diagnósticos. Las exploraciones relativas a la estructura y funcionamiento de diversas instituciones educativas ajenas a los colegios de la Congregación, mediante la reducción de las individuaciones aparentemente heterogéneas de las mismas a un modelo común y su comparación, orientó la sistematización de casos, la elaboración de modelos analíticos y la obtención de inferencias.(6) Esta modalidad repercutió directamente en la identificación de los factores que favorecieron o hicieron ardua la labor educativa así como las características de la Congregación, sus tres objetivos más importantes, su misión, corriente educativa y el lugar que ocupaba la pastoral educativa dentro de la misma Institución. (7)

La sistematización de experiencia se empleó con la intención de comparar inductiva y sistemáticamente, a partir de prácticas de campo y de proyectos de desarrollo comunitario, los procesos vivenciados con otros similares, para aprender a aprender a partir de esta reflexión crítica del mismo y realimentar los procesos. La información fue recolectada a través del concentrado de los informes de las presentaciones en colegios, de los estudios diagnósticos – académicos, en los reportes del comité de evaluación, en la planeación y programación de proyectos educativos institucionales y en la programación de la comisión de educación.

La investigación empírica recurrió a la observación directa de los fenómenos experimentados por los participantes y/o observadores externos, por tal motivo a esta modalidad se le denominó como observación – participante.

Además de estas modalidades, la investigación metodológica rigió el proceso de planificación educativa en conjunto incluyendo para el efecto a la investigación disciplinaria, la investigación para la planeación, la investigación para la instrumentación, la investigación – acción y la investigación documental. (8)

---

(6) *Para el efecto se analizó la organización, el comportamiento y la forma como funcionaban diferentes instituciones educativas.*

(7) *Ver Anexo 3. Análisis de Frecuencias para la Identificación de Características de la Congregación.*

(8) *Aunque el SINPPE precisa las diferentes etapas que intervienen en el proceso de planificación educativa: investigación, planeación, programación y ejecución, estas no son exclusivas de una sola fase o etapa por lo que se llevan a cabo en menor o mayor grado según se requiera a lo largo del estudio; de ahí que tanto la investigación como las demás etapas sean permanentes, iterativas y que no estén rígidamente limitadas a un espacio y a un tiempo, pues de lo contrario se estaría disminuyendo el control, seguimiento y evaluación de la administración educativa.*



## 4.2. PANORAMA EDUCATIVO NACIONAL

Reconocer y tener presente el panorama educativo de la Patria Mexicana fue una necesidad emergente debido a que solo desde este marco de referencia la Congregación pudo evaluar su capacidad de respuesta ante los retos de dicha realidad en función a sus posibilidades.

Según estimaciones del Consejo Nacional de la Población (CONAPO), hacia mediados de 1995 la población de México alcanzó 91.65 millones de habitantes con una tasa de crecimiento medio anual del 1.62 por ciento. (1)

La esperanza de vida al nacer era de 71 años, es decir, más del 56% de la población total tenía 24 años o menos. La población de hasta seis años disminuía a una tasa del 0.5% anual; el grupo de edad vinculado con la demanda escolar de educación básica obligatoria, representado por la población de entre 6 y 14 años, se estabilizó con un crecimiento medio del 0.1% al año. Esta población se mantendría constante, según proyecciones, durante los próximos 20 años en un promedio de 20 millones de personas.

Por su distribución territorial, la población mexicana se distinguió como predominantemente urbana. En 1995, seis de cada diez mexicanos residían en 482 localidades de más de 15,000 habitantes, sin embargo, las áreas rurales presentaron un alto grado de dispersión poblacional: 96% de las localidades del País albergaban a menos de 1000 habitantes cada una.

La dispersión fue identificada como un fenómeno ligado a la pobreza. Siete de cada diez poblados de entre 100 y 1000 habitantes presentaron grados de marginación alta o muy alta. La marginación, a su vez, se relacionó con condiciones geográficas de difícil acceso para estas pequeñas comunidades lo que representaba un obstáculo para dotarlas de los bienes y servicios necesarios para su desarrollo.

Desde 1988, la población que recibió educación en México se incrementó como resultado de una política encaminada a extender la cobertura de los servicios básicos hacia los grupos de población marginados, como fue el caso del nivel preescolar y la primaria indígena. A su vez, el mejoramiento de los estándares de eficiencia del sistema, particularmente en los niveles básicos, junto con el crecimiento de la población en edad para cursar educación posterior a la secundaria y el interés de los jóvenes por seguir estudiando, contribuyeron a la explicación de este crecimiento. No obstante, para 1995 existió en el País un 12% de analfabetas y el número de analfabetas funcionales era todavía mayor y casi un 9% de niños en edad escolar no asistió a la escuela. La población total sin primaria fue calculada en 13.5 millones y la que no cursó o no terminó la secundaria alcanzó los 18.4 millones. Esto significó que alrededor de 37 millones de personas de 15 años o más nunca asistieron o no concluyeron su instrucción básica, lo cual representó el 39.1% de la población mexicana. Este fenómeno se atribuyó al resultado de un proceso complejo y largo en donde las altas tasas de reprobación, de deserción, el crecimiento demográfico del País y la dispersión poblacional contribuyeron a mantener algunos sectores de la población al margen de los servicios educativos. (2)

---

(1) CONAPO. *Indicadores Socio – Económicos. Estimaciones de Crecimiento Poblacional*. México, 1995.

(2) SEP. *Prontuario General de Indicadores Educativos*. Rf. “*Estadística Básica del Sistema Educativo Nacional Inicio de Cursos*”. Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto de la Secretaría de Educación Pública”. 94 – 95.

El promedio de estudios del mexicano fue de 7.2 grados de escolaridad ubicándose entre el 1º y el 2º de secundaria. (Esquema 4.1 - 1 y 4.1 - 2)

De cada 100 niños que iniciaban la escuela primaria solamente terminaban 47 y de este porcentaje solo 40 pasaron a la secundaria. El porcentaje de estudiantes para preparatoria disminuyó notablemente y la cifra de egresados en el ámbito profesional fue de tan solo el 1.5% (3)

Así, para 1995 la matrícula estudiantil total sumaba 26 millones y el número de docentes era menos de un millón.

Pese a todos los esfuerzos se sumó el hecho de que la educación impartida por el Gobierno no alcanzó la cobertura total y la calidad de los estudios fue en promedio baja, creando serias consecuencias en el estudiantado.

Junto con los esfuerzos del Estado en el campo educativo, la escuela particular cubrió aproximadamente el 60% de la matrícula. Entendiendo por escuela particular no solo a la escuela católica sino al total de todas aquellas instituciones educativas cuyos servicios fueron remunerados por los mismos usuarios.

ESQUEMA 4.1 -1  
MATRÍCULA  
ASISTENCIA

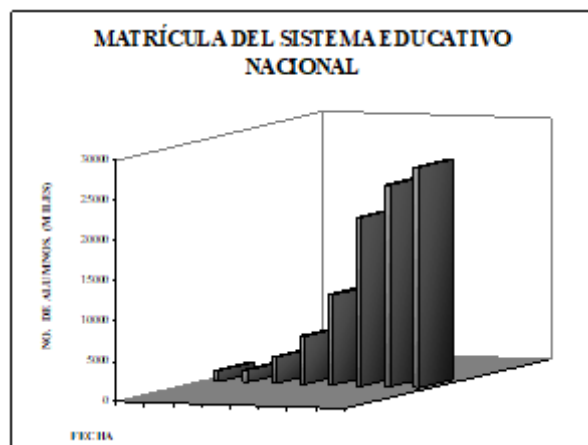
AÑO	MILES DE ALUMNOS
1930	1360
1940	No disponible
1950	3250
1960	5942
1970	11230
1980	20973
1990	25092.2
1995	26415.40

Según DGPPY. SEP., 1995.

ESQUEMA 4.1 -2  
TOTAL POBLACIÓN DE 6 A 14 AÑOS POR EDAD DESPLEGADA CONFORME A LA

EDAD	CENSO 1990			CENSO 1995		
	ASISTE A LA ESCUELA	NO ASISTE A LA ESCUELA	NO ESPECIFICADO	ASISTE A LA ESCUELA	NO ASISTE A LA ESCUELA	NO ESPECIFICADO.
6	79.5 %	19.0 %	1.5 %	92.2 %	7.6 %	0.2 %
7	88.8 %	9.9 %	1.3 %	96.4 %	3.3 %	0.2 %
8	91.5 %	7.6 %	0.9 %	97.1 %	2.8 %	0.1 %
9	93.1 %	6.1 %	0.8 %	97.6 %	2.3 %	0.1 %
10	92.2 %	7.2 %	0.6 %	96.9 %	3.0 %	0.0 %
11	91.8 %	7.5 %	0.6 %	96.1 %	3.9 %	0.0 %
12	86.6 %	12.9 %	0.5 %	91.1 %	8.9 %	0.0 %
13	79.4 %	20.0 %	0.6 %	84.2 %	15.8 %	0.0 %
14	69.5 %	29.8 %	0.7 %	77.0 %	23.0 %	0.0 %

INEGI. Censo Poblacional 1995



(3) INEGI. Censo Poblacional. México, 1995.

### 4.3 PANORAMA EDUCATIVO CONGREGACIONAL

Los colegios de la Congregación forman parte del sistema de educación particular y están representados por la Confederación Nacional de Escuelas Particulares la cual es una institución jurídica legalmente reconocida por autoridades civiles y eclesiásticas además de estar constituida por organismos educativos de inspiración cristiana.

Para 1974, en la Congregación existían 35 colegios administrados y coordinados por personal religioso. De 1974 a 1994 se registró una supresión de colegios del 17% subsistiendo 30 de ellos. Este decremento considerable fue atribuido a muy diferentes causas. (1)

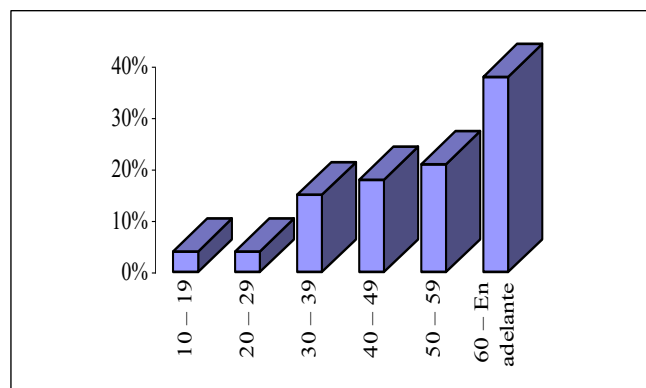
En 1994, la población estudiantil de la Congregación fue “estimada” en 17,000 alumnos de los cuales el 79% eran mujeres. Dicha población fue atendida por 600 docentes seglares y 200 hermanas. (2)

Los niveles académicos con los que la Congregación participaba en la educación eran cinco: jardines de niños, primarias, secundarias, preparatorias y academias comerciales. Las instalaciones en los colegios eran, por lo general, buenas para el servicio educativo que se ofrecía. (3)

En 1989 las distribuciones de las edades dentro de la Congregación revelaban que casi el 44% de las hermanas tenían 50 años o más mientras que menos del 15% eran menores de 20. Para 1994 los datos proyectados fueron:

EDAD	PORCENTAJE
10 – 19	4%
20 – 29	4 %
30 – 39	15 %
40 – 49	18 %
50 – 59	21 %
60 – En adelante	38 %

GRÁFICA 4.3 –1  
DISTRIBUCIONES DE EDADES



(4)

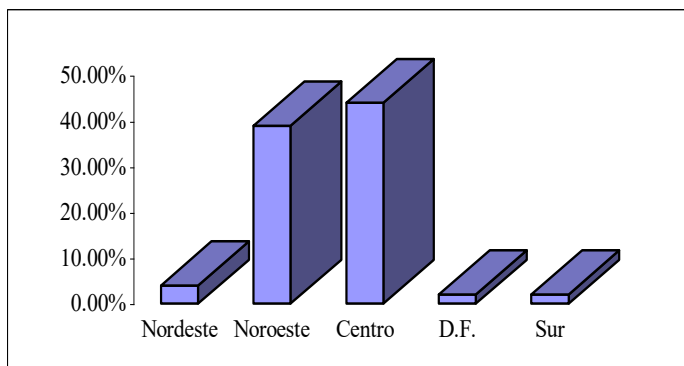
- (1) Las causas fueron detalladas en el Capítulo II. Descripción del Problema. Representación Gráfica del Problema. Esquema 2.2 y en el Anexo I. Fundaciones de la Congregación de las MHPVM.
- (2) La investigación documental preliminar fue complementada con los datos históricos que se disponían en el archivo del Departamento de Educación, México, D.F. En los registros se mencionaba que la Junta de Gobierno, por encargo del Capítulo IV, estableció la comisión de educación cuya finalidad fue la de apoyar, motivar y asesorar en forma más directa el trabajo de los colegios asignado para el efecto a una persona responsable. Dichas comisiones tuvieron por encargo la elaboración de los informes sobre sus actividades realizadas y el registro de resultados obtenidos.  
De 1989 a 1994 no existían en el expediente datos sobre la Congregación por lo que se recurrió inicialmente a proyecciones y pronósticos de los datos recopilados en 1989.  
La palabra “estimada” se escribió entre comillas ya que los datos obtenidos fueron proyecciones calculadas según reportes de educación de 1989. Los datos tuvieron un nivel de confiabilidad del 99%
- (3) Cf. Proyección según SILVA, Francisca. Informe sobre la Concepción Teológica y Social de la Congregación de las Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María. Comisión de Educación, Documento Interno. México, D.F. Marzo 1989.
- (4) A fin de simplificar la redacción a partir de este punto todas las referencias de este apartado serán

correspondientes a noviembre de 1994.

El registro de la distribución geográfica de las hermanas no varió significativamente en los últimos 10 años por lo que se tuvo:

ZONA GEOGRÁFICA DE LA REPÚBLICA MEXICANA	PORCENTAJE
Nordeste	4.0%
Noroeste	39.0%
Centro (Sin considerar al D.F.)	44.0%
D.F.	2.0%
Sur	2.0%

GRÁFICA 4.3-2  
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL PERSONAL RELIGIOSO

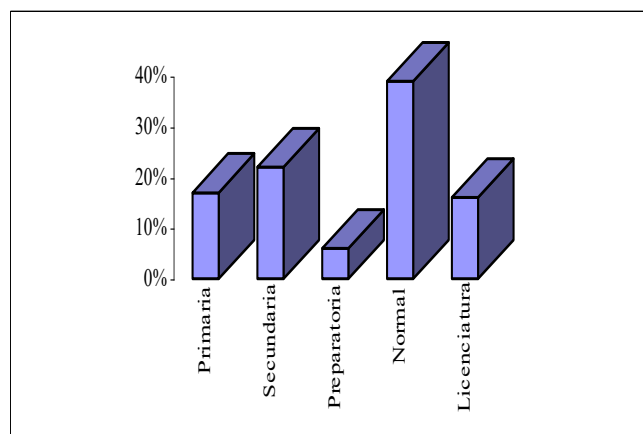


El 9% restante fue de las hermanas ubicadas en Estados Unidos y en Perú. La distribución geográfica mostró que más del 90% vivieron en la República Mexicana y que la mayor parte de esta población radicó en el Centro y Noroeste del País con tan solo un 8% ubicado en el Centro, D.F. y Sur de la Nación.

Con respecto a la escolaridad de los miembros del Instituto, desde 1983 se habían realizado grandes esfuerzos para incrementar este indicador, siendo conscientes que esta inversión sería mensurable a mediano y largo plazo. En 1994 el nivel de escolaridad promedio se calculó en:

NIVEL MÁXIMO ESCOLAR	PORCENTAJE
Primaria	17 %
Secundaria	22 %
Preparatoria	6 %
Normal	39 %
Licenciatura	16 %

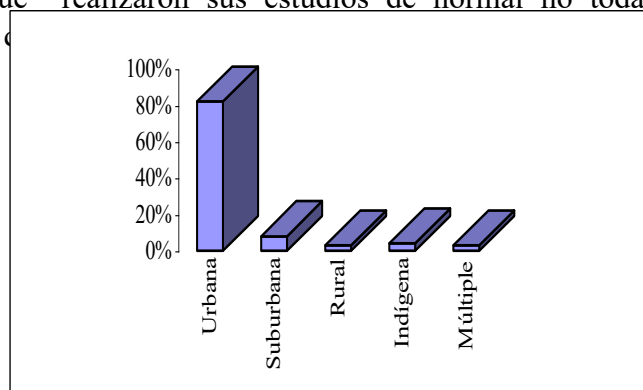
GRÁFICA 4.3-3  
ESCOLARIDAD DEL PERSONAL RELIGIOSO



Observando que de 1984 a 1994 disminuyó la selección de carreras orientadas a educación además de que muchas de las religiosas que realizaron sus estudios de normal no todas estudiaron el mismo número de años debido a cambios según los programas de estudio.

La distribución de las zonas de trabajo indicó que el 87% se ubicó en ciudades.

ZONA DE TRABAJO	PORCENTAJE
Urbana	82%
Suburbana	8%
Rural	3%
Indígena	4 %



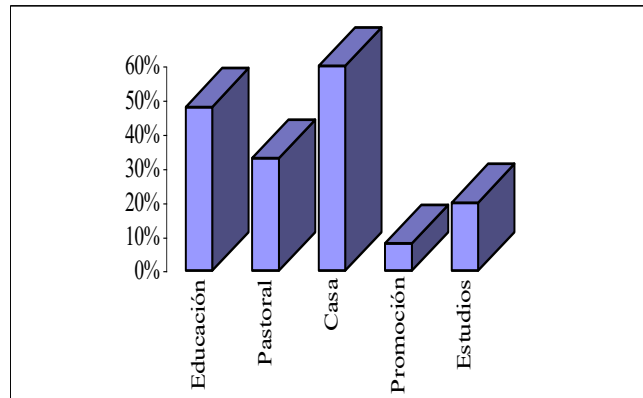
Múltiple	3%
----------	----

Con relación a las actividades que realizaron las integrantes de la Congregación se tuvo:

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Educación	48 %
Pastoral	33 %
Casa	60 %
Promoción	8 %
Estudios	20 %

Los resultados anteriores no suman el 100% debido a que muchas Hermanas realizaron dos o más actividades y que en la actividad de “educación” se incluyó a las Hermanas que daban catequesis en la escuela, mientras que en la actividad de “pastoral” se ubicó aquellas que daban catequesis fuera del ámbito de lo escolar y más bien en relación con la pastoral parroquial. El cálculo estimado para la fuerza laboral efectiva asignada a educación no fue mayor al 38%

GRÁFICA 4.3-5  
DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL RELIGIOSO POR ACTIVIDADES

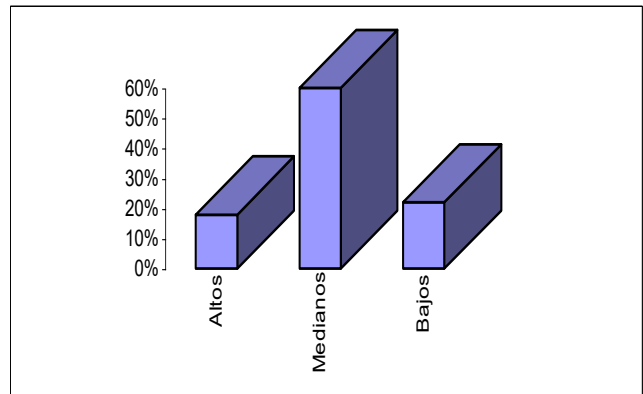


En cuanto a los ingresos promedio estimados de los destinatarios de los apostolados de las Hermanas se calculó en:

INGRESOS DE LOS DESTINATARIOS	PORCENTAJE
Altos	18%
Medianos	60%
Bajos	22 %

Por ingresos bajos se incluía al padre o tutor que recibía 1 o 2 salarios mínimos; ingresos medianos entre 2 y 5; ingresos altos más de 5. Por tanto el 80% de las Hermanas trabajaron con destinatarios de bajos y medianos ingresos.

GRÁFICA 4.3-6  
INGRESOS PROMEDIO DE LOS DESTINATARIOS DEL SERVICIO



Como datos complementarios se señalan que de 1989 a 1994 el porcentaje de Hermanas que pasó a formar parte definitiva de la Congregación sumó el 13%. Durante el mismo periodo, el porcentaje de las Hermanas de votos perpetuos que dejaron la Congregación fue del 2% y las que fallecieron del 9% lo que hizo un total del 11%. Esto significó que en ese periodo la Congregación no creció.

Debido a que este problema fue advertido desde 1989 se encaminaron grandes esfuerzos sostenidos para elevar el número de vocaciones logrando un incremento del 2% para 1994, situación insuficiente con respecto a las condiciones antes anotadas.



## 4.4 ANÁLISIS DE NECESIDADES

Para el análisis de necesidades se aplicaron varios métodos e instrumentos que permitieron una mejor apreciación de la realidad los colegios. Los datos fueron obtenidos con el fin de tomar en cuenta las necesidades “sentidas” y las identificadas a través de datos empíricos “concretos”.

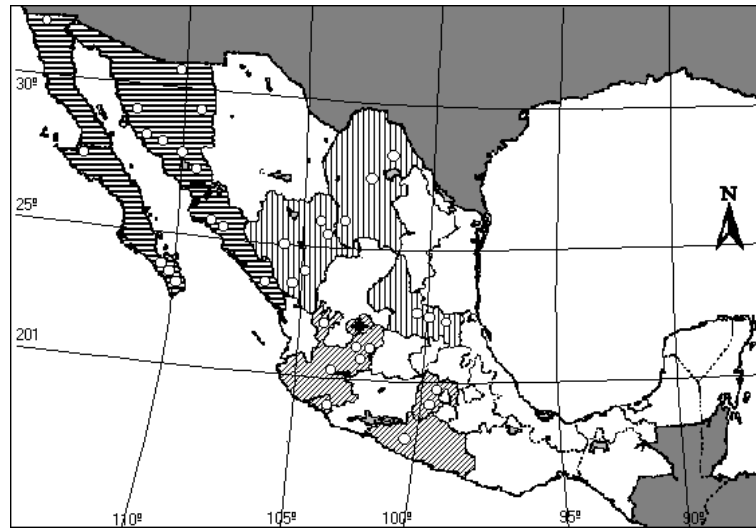
Los modelos aplicados para la evaluación de las necesidades fueron el deductivo y el inductivo: deductivo ya que desde un principio se tomaron en cuenta la determinación y selección de las metas educacionales existentes para posteriormente proceder a la reunión de datos y determinación de discrepancias. Estas metas fueron extraídas de los programas de las comisiones de educación de los últimos 10 años; la recolección de los datos fue a través de la investigación histórica y de campo utilizando encuestas, entrevistas dirigidas y mesas de trabajo; inductivo por que una vez iniciada la investigación de campo fue necesario proceder a elaborar estudios que identificaran las conductas existentes que posteriormente fueron comparadas con las metas generales a fin de realizar una conciliación de discrepancias. Ejemplos de estos estudios fueron los socioeconómicos, de mercado, las monografías de algunas localidades y aquellos que versaron sobre el desarrollo organizacional.

En todo momento se supervisó que el análisis de discrepancias cumpliera con los siguientes puntos:

1. Que los datos fueran representativos. Este punto fue comentado en la primera presentación de resultados ante la Junta de Gobierno de la Congregación en Aguascalientes, Ags, precisando que cada uno de los colegios ostentaba características propias de su mecánica operativa y de la circunstancialidad del medio en que se insertaban; por lo anterior se acordó no emitir aseveración alguna de la realidad de todos los colegios a través de un análisis inferencial estadístico sobre una muestra de colegios. Por tal motivo se le denominó análisis de tendencias generales a los resultados obtenidos de la comparación estadística de los colegios en lugar de análisis inferencial.
2. Que ninguna determinación de necesidades fuera tomada por definitiva o completa.
3. Que se comentaran todos y cada uno de los resultados obtenidos en los estudios para involucrar al personal.
4. Que las discrepancias fueran identificadas de acuerdo con los resultados o los comportamientos reales. De ahí la importancia de validar la información con el modelo inductivo en las visitas a colegios.

La evaluación de las necesidades fue un proceso constante durante toda la investigación debido al dinamismo y operatividad de las dependencias educativas. Esta etapa inició con un primer muestreo estadístico para continuar con otros tres levantamientos en tres ciclos escolares para contar con información que permitieran medir avances y detectar las nuevas problemáticas. En cuanto a la batería se decidió que la encuesta fuera la misma en todos los casos para permitir la comparación de resultados. Así:

GRÁFICA 4.4-1  
IDENTIFICACIÓN DE ZONAS GEOGRÁFICAS



ZONA		
NORESTE	NORTE	SUR
B.C. B.C.S. SINALOA SONORA	COAHUILA GUERRERO S.L.P.	AGUASCALIENTES GUERRERO COLIMA ESTADO DE MÉXICO JALISCO
CENTRO ESCOLAR		

- Se procedió a determinar el campo de planificación ubicando una muestra considerable de los colegios a nivel nacional y dividiendo la República Mexicana en tres regiones para su estudio: zona noreste, zona norte y zona sur. La división respondió a la dispersión geográfica de los colegios, los tramos de comunicación terrestre y el número de escuelas que el responsable de región podía dar seguimiento.
- Se identificaron los medios y procedimientos de evaluación iniciando con un programa de visitas dirigidas por la Madre Vicaria y por el análisis de necesidades de cuatro colegios, repartidos en las diferentes regiones, para contar con la participación de la comunidad educativa de cada uno de ellos.
- Se identificaron las condiciones existentes, los recursos económicos para el estudio, los medios de difusión de la información y los requerimientos físicos para la realización de la investigación.
- Se comentó la situación por la que estaba atravesando la Congregación y los colegios. Se remarcó la alarmante disminución de obras en los últimos años.
- Se realizaron los primeros estudios diagnósticos, se identificaron en forma participativa las necesidades y se jerarquizaron. La participación activa de las directoras, equipo de educación y responsables de la comisión aunado con el envío de información a los colegios para su análisis previo facilitó la discusión y comentarios del análisis de discrepancias.
- Y, se realizó la presentación a la Junta de Gobierno el 21 de diciembre de 1996, fecha en la que se dieron a conocer los resultados de los primeros cuatro estudios diagnósticos y el análisis de tendencias generales. (1)

(1) Los resultados expuestos correspondieron a las conclusiones del análisis de tendencias producto de los cuestionarios aplicados y del análisis de discrepancias.



## 4.5 DIAGNÓSTICOS ACADÉMICOS ADMINISTRATIVOS

La investigación de campo requirió de la elaboración de una serie de instrumentos que fueron levantados en 12 colegios originando un análisis de tendencias generales y tres programaciones anuales institucionales. (1)

El propósito de la investigación de campo fue el de explorar la situación de los colegios (*diagnóstico operacional*), definir los principales problemas, determinar el estado que se deseaba alcanzar (*pronóstico y definición de objetivos*) y determinar los requerimientos o necesidades para conseguir las metas (*análisis de discrepancias, fijación de metas de trabajo y formulación de programas de acción*). (2)

Así, los instrumentos específicamente desarrollados para el diagnóstico de las escuelas tuvieron por propósito el evaluar los planes y objetivos, recursos humanos, materiales, técnicos, los procesos y operaciones de la administración educativa recurriendo a la revisión en conjunto de las necesidades con la participación de las comunidades educativas de cada centro escolar. Los estudios incluyeron los contenidos enumerados en la tabla 4.5 -1

TABLA 4.5 - 1  
ESTUDIOS DEL DIAGNÓSTICO ACADÉMICO – ADMINISTRATIVO

NOMBRE DEL ESTUDIO	NO. DE REACTIVOS	TIPO DE ESTUDIO
1. FORMACIÓN EVANGÉLICA.	12	DE TRANSICIÓN.
2. PROYECCIÓN EVANGELIZADORA..	18	SWOT
3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.		
3.1. FILOSOFÍA Y OBJETIVOS.	7	DE TRANSICIÓN.
3.2. PLANEACIÓN.	6	DE TRANSICIÓN.
3.3. ORGANIZACIÓN.	9	DE TRANSICIÓN.
3.4. DELEGACIÓN.	10	DE TRANSICIÓN.
3.5. CONTROL Y SEGUIMIENTO.	11	DE TRANSICIÓN.
3.6. EVALUACIÓN DE DIRECTORES.	5	DE TRANSICIÓN.
3.7. ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO.	8	DE TRANSICIÓN.
4. DIRECCIÓN DEL COLEGIO.		
4.1. AMBIENTE DEL COLEGIO.	10	SWOT
4.2. ELEMENTOS DE APOYO A LA DIRECCIÓN.	12	SWOT
4.3. MERCADOTÉCNIA DEL COLEGIO.	6	SWOT.
4.4. LOGÍSTICA DIDÁCTICA	3	SWOT.
4.5. ESTADÍSTICA DEL COLEGIO.	5	SWOT.
4.6. MATERIAL DIDÁCTICO.	7	SWOT.
4.7. ELEMENTOS DE APOYO SOBRE RECURSOS HUMANOS.	21	SWOT.
4.8. SUMINISTROS DEL COLEGIO.	5	SWOT.
4.9. FINANZAS DEL COLEGIO.	7	SWOT.
5. DIRECCIÓN DE LA SECCIÓN.		
5.1. PLANES Y OBJETIVOS.	5	SWOT.
5.2. ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE LA SECCIÓN.	13	SWOT.
5.3. POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.	19	SWOT.
5.4. ELEMENTOS QUE DAN APOYO A LAS RELACIONES HUMANAS.	36	SWOT.
5.5. EQUIPO Y DISPOSICIÓN.	9	SWOT.
5.6. PRESUPUESTOS.	15	SWOT.

- (1) Análisis de Tendencias Generales. 21 de diciembre de 1996.  
Programación Anual 1996 – 1997. MHPVM. Aguascalientes, Ags.  
Programación Anual 1997 – 1998 MHPVM. Aguascalientes, Ags.  
Programación Anual 1998 – 1999. MHPVM. Aguascalientes, Ags.

- (2) Cf. AGUILAR, José Antonio y BLOCK, Alberto Planeación Escolar y Formulación de Proyectos. Síntesis de

NOMBRE DEL ESTUDIO	NO. DE REACTIVOS	TIPO
6. EXALUMNOS	15.	SWOT.
7. COMENTARIOS DE EXALUMNOS.	17	SWOT.
8. PADRES DE FAMILIA.	15	SWOT.
9. COMENTARIOS DE PADRES DE FAMILIA.	23	SWOT.
10. DOCENTES DE PRIMARIA.	12	DE FRECUENCIAS.
11. DOCENTES DE SECUNDARIA Y BACHILLERATO.	14	DE FRECUENCIAS.
12. DOCENTES DE CARRERA COMERCIAL.	14	DE FRECUENCIAS.

TOTALES	NO.
ESTUDIOS	12
GRUPOS DE TRABAJO	8
ÁREAS DIRIGIDAS	6
REACTIVOS	341 - 355

(3)

Los 12 estudios fueron clasificados según el área a la que fueron dirigidos identificándose seis áreas: filosófica, directiva, administrativa, docentes, alumnos y exalumnos y padres de familia.

Las referencias de aplicación fueron definidas en función a la autoridad, responsabilidad, manejo de información y alcances de cada grupo de trabajo.

El número de reactivos procesados para cada estudio osciló entre los 341 a los 355 debido a que no todos los colegios encuestados contaban con secundaria, preparatoria y/o bachillerato, por lo que no fue posible aplicar cuestionarios al personal docente en esas secciones.

El porcentaje permisible de abstenciones fue menor al 20% en todos los casos.

ESQUEMA 4.5 - 2  
REFERENCIAS DE APLICACIÓN

NOMBRE DEL ESTUDIO	ÁREA	DIRIGIDO A:	NO. DE BATERÍAS .
FORMACIÓN EVANGÉLICA	FILOSÓFICA	DIRECTORA GENERAL. DIRECTORA DE SECCIÓN. COORDINADORA DE EDUCACIÓN EN LA FE CON SU EQUIPO. PROMOTORA VOCACIONAL.	(10, 15)
PROYECCIÓN EVANGELIZADORA		DIRECTORA GENERAL. DIRECTORA DE SECCIÓN. COORDINADORA DE EDUCACIÓN EN LA FE CON SU EQUIPO. PROMOTORA VOCACIONAL. CAPELLÁN. SACERDOTES AUXILIARES.	
ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	DIRECTORA GENERAL. DIRECTORA DE SECCIÓN. DIRECTORA ADMINISTRATIVA. CONSEJO TÉCNICO. GRUPO DE DOCENTES SELECCIONADOS.	
DIRECCIÓN DEL COLEGIO	DIRECTIVA	DIRECTORA GENERAL. DIRECTORA DE SECCIÓN. CONSEJO TÉCNICO. GRUPO DE DOCENTES SELECCIONADOS.	
DIRECCIÓN DE SECCIÓN.		DIRECTORA GENERAL. DIRECTORA DE SECCIÓN. CONSEJO TÉCNICO. GRUPO DE DOCENTES SELECCIONADOS.	

(4)

(3) Ver Capítulo III. Sistema de Mejora Continua. 3.4 Aplicación.

(4) La diferencia entre el estudio de formación evangélica y el de proyección evangelizadora consistió en que el

*primero de ellos atiende la formación en valores que recibe el alumno a lo largo de sus estudios dentro del colegio, mientras que el segundo hace referencia a la proyección de vida del egresado en función a dicha formación.*

EXALUMNOS	SOBRE EXALUMNOS	ALUMNOS Y EXALUMNOS SEGÚN EL CASO.	(10, 25)
COMENTARIOS DE EXALUMNOS		EXALUMNOS.	
PADRES DE FAMILIA	SOBRE PADRES DE FAMILIA	PADRES DE FAMILIA	
COMENTARIOS DE PADRES DE FAMILIA		PADRES DE FAMILIA	
DOCENTES DE PRIMARIA	DOCENTES	ALUMNOS DE 5°. Y 6°. DE PRIMARIA	>= 30 POR DOCENTE – ASIGNATURA.
DOCENTES DE SECUNDARIA		ALUMNOS DE SECUNDARIA.	
DOCENTES DE PREPARATORIA		ALUMNOS DE PREPARATORIA	
DOCENTES DE COMERCIO		ALUMNOS DE COMERCIO	

Los estudios diagnósticos estuvieron acompañados de los criterios de evaluación, las referencias de aplicación, el directorio del personal directivo, administrativo y docentes, el índice de cuestionarios aplicados con su clave, la estadística del colegio con fecha en que se levantó el estudio, el análisis parcial de cada uno de los estudios por independiente, tablas de contenidos con promedios, el análisis estadístico, gráficas de tendencias, histogramas y hojas de conclusiones parciales y generales. (5)

Para el análisis SWOT se diseñaron cuestionarios estructurados y cerrados con opción a respuesta bipolar, si o no, para la cuantificación y posterior clasificación en fortaleza alta, fortaleza baja, debilidad baja, debilidad alta.

Los estudios de evaluación de los docentes consideraron 10 o 14 reactivos, según la sección a la que iban dirigidos, a fin de ser contestados por los mismos alumnos y calificando la actuación y desempeño laboral del docente en cuanto a sus aspectos pedagógicos, didácticos, de preparación profesional y aspectos personales. (6)

(5) *Los estudios diagnósticos se encuentran archivados en el Departamento de Educación y en el Archivo General de la Casa Generalicia en Aguascalientes.*

(6) *Debido a que los comentarios de los alumnos reflejan diferentes fases de capacidad crítica según la sección a la que pertenecen, se sugirió revisar el aspecto evaluado del docente en todas aquellas calificaciones abajo de la media. Independientemente a esto, se decidió agregar algunos lineamientos generales para la aplicación de la evaluación a docentes destacando que:*

1. *Los docentes tenían por derecho conocer su desempeño laboral así como su desarrollo dentro del colegio; era obligación de los profesores atender los resultados del estudio del desempeño docente para mejorar su actuación.*
2. *Los coordinadores de los niveles académicos comentaran con el cuerpo docente los resultados obtenidos, mencionando que dicho estudio se procuraría realizarlo una vez al semestre.*
3. *Los coordinadores determinarían la calificación mínima aceptable dentro del colegio así como las políticas a seguir para el desempeño docente.*
4. *No tomar medidas de rescisión de contrato sin haber considerado cuando menos tres estudios evaluativos del desempeño docente.*
5. *Se entregara copia de la evaluación al profesor anexando otra copia a su expediente.*
6. *No se comentaran las calificaciones de los profesores con los alumnos ya que el objetivo de este*

*estudio era el de elevar el nivel académico de la institución así como mejorar las relaciones interpersonales del binomio educando – educando lo cual competía al área directiva, docente y administrativa exclusivamente.*

Los estudios de transición consistieron en una serie de esquemas detallados que incluyeron los diferentes factores y actividades de dos enfoques de la administración educativa. En el lado izquierdo se decidió colocar el enfoque tradicional en México mientras que en el derecho el modelo de la administración educativa mexicana moderna. Entre estos dos extremos se distribuyó una escala de A a E, donde el participante evaluó desde su punto de vista donde se encontraba. Se tomó en cuenta que el individuo rara vez se encontraba en un extremo u otro y la mayoría de las veces estaba en un lugar intermedio lo cual era normal durante un periodo de transición.

Este estudio fue utilizado para la evaluación de las directoras generales, directoras de sección, directoras administrativas y personal religioso. La evaluación consistió en sumar el número de puntos en cada categoría para obtener un subtotal, luego, se multiplicó la suma de la categoría A x 1, B x 2, C x 3, D x 4 y E x 5. Se sumaron las puntuaciones A + B + C + D + E para obtener el total y se procedió a la clasificación de dichos resultados según la tabla de criterios establecida.

(7)

A lo largo de las baterías también se incluyeron preguntas similares pero con diferente redacción a fin de validar las respuestas del estudio.

Otro de los indicadores que intervino para comprobar la fidedignidad de los resultados fue el análisis de cada uno de los reactivos contestados, su relación con el número de personas que emitieron su respuesta (8) y el porcentaje de abstenciones para cada pregunta. Para responder cualquier duda de los contenidos de las baterías siempre estuvo presente un miembro del equipo de educación.

Los criterios utilizados para la clasificación de los resultados fueron los siguientes:

**ESTUDIO DE TRANSICIÓN.** Utilizado en los estudios del análisis administrativo y proyección evangélica.

LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	ENFOQUE
0	3.4	ENFOQUE TRADICIONAL.
3.5	5.9	PRIMERAS INDICACIONES DE CAMBIO.
6.0	7.9	TRANSICIÓN EN PROGRESO.
8.0	9.4	TRANSICIÓN AVANZADA.
9.5	10.0	ENFOQUE MODERNO.

**ANÁLISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES.** Utilizado en el estudio de dirección del colegio y dirección de sección. Los criterios de clasificación fueron:

LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	CLASIFICACIÓN
0	5.9	DEBILIDAD ALTA.
6	8	DEBILIDAD BAJA.
8	8.9	FORTALEZA BAJA.
9	10	FORTALEZA ALTA.

**EVALUACIÓN GLOBAL DE LOS ESTUDIOS**

INTERVALO DE VALORES.	CLASIFICACIÓN.
(0.0, 7.5)	POCO SATISFACTORIO.
(7.5, 9.0)	SATISFACTORIO O REGULARMENTE SATISFACTORIO.
(9.0, 10.0)	MUY SATISFACTORIO.

(7) Cf. KRAZZ, EVA. *La Administración Mexicana en Transición. Consejos para Ejecutivos Mexicanos en Transición. Ejercicio para el Análisis Administrativo. Fondo Interamericano.* . México, pp 77 – 88.

(8) Cf. GARCÍA PÉREZ, Agustín, *Informe sobre la Concepción Teológica y Social de la Congregación de las MHPVM. Publicación Interna. Aguascalientes, Ags. 1989. Advierte algunos alcances y limitaciones de las baterías, mencionando que las encuestas sólo captan algunos aspectos de la realidad ya que no es posible*

*detectarlo todo, además de obtener sólo una visión global o general del grupo y no tanto a nivel de personas. Esto obliga a aplicar las encuestas a una muestra significativa.*

## 4.6 ANÁLISIS DE TENDENCIAS GENERALES

Las conclusiones obtenidas en los estudios 1995-1996, representaron un diagnóstico operativo parcial de la realidad educativa de la Institución. Este reconocimiento previo permitió ubicar en su momento la problemática específica de algunos de los colegios de la Congregación.

Los resultados obtenidos no generalizaron la realidad educativa del Instituto debido a que cada escuela poseía sus propias características originadas por su ambiente físico en donde estaban insertadas, las particularidades socioeconómicas de la región, los requerimientos y necesidades específicas, sin embargo, estas individuaciones pudieron ser estudiadas y clasificadas según características afines tales como económicas, geográficas, académicas y administrativas, que permitieron identificar las tendencias generales que se estaban registrando en los colegios que integraban a la Congregación. (1)

En primer instancia se recurrió a la entrevista y revisión de los comentarios junto con los resultados estadísticos a fin de identificar la etapa en la que se hallaban las escuelas en el estudio de tendencias. Este proceso fue simplificado posteriormente al contar con los comparativos anuales en los que se utilizó la misma batería a fin de lograr la medición.

Debido a que el proceso de planeación educativa estaba sujeto a una rigurosa metodología de la investigación que requirió de un control y seguimiento adecuados así como la inversión de tiempo necesaria para evitar programas de acción poco eficientes o incluso dañinos para la Institución, se recomendó encuestar por segunda vez a los colegios evaluados para definir objetivamente las líneas de acción y los pronósticos deseados a corto plazo. Por ello, se sugirió que la segunda evaluación fuera realizada entre los meses de febrero y mayo del año en curso para que los colegios pudieran obtener resultados antes de iniciar el siguiente curso escolar.

Las tendencias generales observadas a lo largo de este estudio fueron:

1. Tanto el estudio de formación evangélica como el de proyección evangelizadora presentaron calificaciones poco satisfactorias. Estos estudios, cuya atención fue dirigida al aspecto filosófico de los centros educativos, detectaron diversidad de opiniones respecto a la forma como se distribuían los esfuerzos aplicados en diferentes líneas de acción, no solo de cada colegio sino del Instituto. Esta divergencia de objetivos e ideales se consideraba de alta repercusión para la trascendencia y conservación de varias obras. Por este motivo se sugirió revisar los principios ideológicos fundadores de la Institución y precisar la misión, ideario, políticas de la Congregación, entre otros. Aunque este problema presentaba varias soluciones viables para llevarse a cabo también se advirtió la inversión en recursos humanos y económicos que implicaría este tipo de desarrollo organizacional dentro de la Institución.

---

(1) R.M. ÁLVAREZ TOSTADO, Margarita y R.M. ÁLVAREZ VERDÍN, Margarita. *Conclusiones del Análisis de*

*Tendencias. Ciclo Escolar 1995 – 1996. Archivo General. Aguascalientes, Ags. 1996*

2. Respecto al análisis administrativo se identificó que las escuelas tendían a ubicarse dentro de una transición avanzada con miras hacia un enfoque moderno. Este estudio fue calificado como satisfactorio más se solicitó cuantificar la eficiencia de los procesos operativos en las escuelas.
3. Sobre los estudios de dirección del colegio y de la sección se observaron algunos renglones factibles de ser superados que correspondieron a elementos de apoyos y formas de organización educativa más formales o estandarizados que facilitarían el control, seguimiento y optimización del sistema según el colegio.
4. Los comentarios de los padres de familia fueron de aprecio y cariño hacia la Institución, existiendo el interés y preocupación por ayudar a los colegios.
5. En los estudios de exalumnos resaltó la urgencia de introducir sistemas de bases de datos y estructuras organizacionales funcionales que garantizaran el seguimiento de los exalumnos en su vida personal, laboral y profesional, buscando en todo momento el mutuo beneficio entre el colegio y ellos mismos. Los comentarios de los exalumnos también demostraron cariño y lealtad hacia los colegios además del deseo de participar para el engrandecimiento de la Institución.
6. Las calificaciones registradas en la evaluación de docentes fueron satisfactorias. Debido a la complejidad de estos estudios y la diversidad de los resultados de un colegio a otro fue necesario utilizar promedios móviles con tendencia centrada en la media, de tal forma que los docentes de un colegio pudieran ser comparados cuantitativamente con los docentes de otro colegio con características diferentes. Los resultados obtenidos señalaron con frecuencia la necesidad de elevar el nivel académico en asignaturas tales como Inglés, computación, actividades físicas y/o estéticas, sin embargo, se reconoció que esta conclusión no era posible de ser generalizada para la realidad de una institución debido a la existencia de colegios en los que se aseguraba que este fenómeno no se manifestaba; esta conclusión fue considerada como parcial y no general.

La obtención de un promedio final tuvo por fin ponderar los efectos y participaciones de los seis bloques anteriores para obtener un resultado general. Este resultado fue obtenido por la evaluación de la comunidad educativa de cada uno de los colegios. El promedio global registrado fue de 7.6 valorándolo como regular y satisfactorio. (Ver gráficas 4.6 – 1 y 4.6 - 2)

Para la comparación objetiva de los fenómenos antes mencionados se compararon los colegios encuestados según su ubicación geográfica en tres grandes zonas, permitiendo la visualización de las similitudes y diferencias entre colegios. (2)

---

(2) Ver Anexo 4. Análisis Estadístico de Tendencias. Ciclo Escolar 1995 – 1996. Gráficas Comparativas de



*Tendencias por Zonas.*

Los estudios mostraron, de manera natural y sin conocimiento previo, una curva normal suave determinada por las calificaciones de dos instituciones educativas ubicadas en la media y otras dos más ubicadas en los extremos. Lo anterior fue consecuencia del elevado número de personas encuestadas, la objetividad de la recopilación de los datos y el análisis consciente de la información. Los promedios de los cuatro colegios estuvieron dentro del intervalo del 7.0 al 8.0 de calificación.

Se finalizó con la clasificación de cada uno de los reactivos según las frecuencias globales aplicando el método ABC y Pareto, para sustentar la propuesta de la programación anual institucional. (3)

**TABLA 4.6 - 3  
EJEMPLO DE TARJETA DE CONTROL ABC**

ESTUDIO	PROYECCIÓN EVANGELIZADORA
ANÁLISIS	ABC
FINALIDAD	JERARQUIZACIÓN DE NECESIDADES.
CICLO ESCOLAR	1995 - 1996
NO. DE ESCUELAS ENCUESTADAS	4

1.	B	Formación humanística de directores y docentes mediante jornadas de reflexión.
2.	B	Procurar la presencia de los principios expresados en el idearios dentro de los programas académicos.
3.	B	Brindar a los estudiantes la oportunidad de presencia y servicio en la comunidad.
4.	C	Formación de grupos animadores de pastoral para impulsar la evangelización.
5.	C	Incorporación de los exalumnos en tareas que enriquezcan la acción de la institución.
6.	B	Brindar espacios y ambientes apropiados para la vivencia de los valores evangélicos.
7.	A	Realización de cursos de filosofía educativa de la institución que comprometa a los maestros en la misión evangelizadora de la misma.
8.	C	Considerar a los estudiantes en forma multidisciplinaria para la prestación de servicio.
9.	A	Formar grupos de estudiantes que con la debida asesoría atiendan durante las vacaciones a personas necesitadas.
10.	C	Capacitar catequistas para la evangelización en ciudades y misiones.
11.	A	Procurar la unidad de la comunidad educativa con el proyecto parroquial de evangelización y formación de catequistas.
12.	A	Desarrollar entre los alumnos grupos culturales con proyección social y evangelizadora.
13.	A	Buscar medios para lograr la excelencia formativa en el binomio educando-educador mediante un servicio específico.
14.	A	Brindar a los estudiantes oportunidades de servicio.
15.	A	Creación de un taller de servicio social.
16.	A	Mejorar la efectividad del servicio social.
17.	A	Promover la realización de estudios de investigación en beneficio de las comunidades necesitadas que propongan alternativas de crecimiento y desarrollo de la situación actual y los retos futuros.
18.	A	Intervención de los coordinadores de la educación en la fe dentro de los programas académicos.

- A Atención inmediata.
- B Atención mediata.
- C Mantener la atención actual.

---

(3) *Las tarjetas de control ABC utilizada para la clasificación y jerarquización de necesidades fueron sometidas a discusión e interpretación en cada uno de los colegios para la elaboración del proyecto educativo escolar y la programación anual institucional.*

**IMPRIMIR**

**ANEXO 2. CAPITULO IV. TEMA 4.1. REFERENCIA NO. 4 BATERIAS PARA EL DIAGNÓSTICO ACADÉMICO ADMINISTRATIVO.**

**ANEXO 3. CAPITULO IV. TEMA 4.1 REFERENCIA NO. 7 ANÁLISIS DE FRECUENCIAS PARA LA IDENTIFICACION DE CARACTERÍSTICAS DE LA CONGREGACIÓN.**

**ANEXO 4. CAPITULO IV. TEMA 4.6 REFERENCIA NO. 2 GRÁFICAS COMPARATIVAS POR REGIÓN GEOGRÁFICA.**

**GRÁFICA 4.6.1 ANÁLISIS DE TENDENCIAS GENERALES.**

**GRÁFICA 4.6.2 COMPARATIVO DE TENDENCIAS GENERALES.**

# CAPÍTULO V

---

## PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN

### 5.1. PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA

La planeación consistió en fijar el curso concreto de acción que se siguió una vez que fueron establecidos los principios que habrían de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de recursos necesarios para su ejecución. (1) Con ello se incrementó la eficiencia, se dio orden a las acciones y se disminuyó la improvisación. (2)

Precisión, flexibilidad, unidad de dirección, consistencia, rentabilidad y participación, fueron los seis principios básicos utilizados en la planeación: La precisión vigiló que los planes no fueran elaborados con afirmaciones vagas y genéricas sino con la mayor precisión posible a fin de registrar acciones concretas; la flexibilidad incluyó márgenes de holgura en tiempos para balancear los cambios ocasionados por la variabilidad de las circunstancias; la unidad de dirección integró los planes; la consistencia buscó la interacción funcional en conjunto con el resto de los planes tomando en cuenta los recursos económicos, las funciones y las actividades; la rentabilidad indicó el balance entre los beneficios y los costos exigidos y la participación buscó la colaboración de las personas que estructuraron los planes o que se relacionaron de alguna manera con su funcionamiento. (3)

De esta forma, los programas no fueron más que los planes en los que se fijaron los objetivos, la secuencia de operaciones y el tiempo requerido para la ejecución de cada una de sus partes y se clasificaron en generales, particulares, a corto, mediano y largo plazo. Para su instrumentación se buscó siempre la aprobación de las autoridades académicas y administrativas, el convencimiento de los responsables de aplicarlos además de estudiar el “momento” más oportuno para la iniciación de la operación de los programas nuevos. (4)

---

(1) Según Goetz, la planeación es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”. Equivale a trazar los planes para fijar dentro de ellos la futura acción.

En el fondo, consistió en tomar decisiones hoy sobre lo que habría de lograrse en el futuro.

Para Anthony la planeación “consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro”.

(2) La diferencia entre previsión y planeación radica en que la primera estudia “lo que puede hacerse”, es decir, prevé “las condiciones en que deberá desarrollarse la futura acción administrativa con base en esas previsiones y la segunda fija con precisión “lo que va hacerse”. Lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.

(3) Cf. REYES PONCE, Agustín. *Administración Moderna*. Capítulo VIII. La Planeación. Concepto e Importancia de la Planeación. Principios. Limusa Noriega Editores México, 1994 pp 243 - 270

(4) Cf. HAMPTON, David R. *Administración* Planeación. (3ª Edición). Mc Graw Hill. México, 1993.

De las técnicas utilizadas para la formulación, presentación, explicación y/o discusión de los planes para su posterior consolidación en los programas fueron:

- Diagramas de procesos y de flujo, los cuales sirvieron para representar, analizar, mejorar y/o explicar procedimientos.
- Gráficas de Gantt, las cuales tuvieron por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades realizadas de manera coordinada.
- La clasificación por áreas o comisiones.
- Los sistemas de PERT (Program Evaluation and Review Technique) y CPM (Critical Path Method) que planearon y programaron, en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, con el mismo fin y origen, poniendo énfasis en la duración, costo y distancias. (5)

---

(5) Cf. TERRY, George R. y FRANKLIN, Stephen G. Principios de Administración. Parte Tres: Planeación. (10ª. Planeación) Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México. 1994

## 5.2 PROGRAMACIÓN INSTITUCIONAL

La programación institucional 1996 – 1997, publicado por el Consejo de Gobierno en agosto de 1996, en Aguascalientes, Ags., señaló como prioridades el impulso dinámico a la vida espiritual, el fortalecimiento de la comunión fraterna, la profundización auténtica del Carisma Congregacional, la formación genuina en el Instituto, la vivencia de la misión auténtica de la autoridad – obediencia, el apoyo dinámico a la labor apostólica, la centralización y la transparencia de la dimensión económica - administrativa del instituto.

Cada una de las prioridades anteriores contó con objetivos específicos, políticas y estrategias que dieron luz a la realización de la programación en cada área. Dentro de la programación institucional, el programa de educación fue numerado con la cifra seis y su objetivo específico fue el de reorientar el sentido y misión de las instituciones educativas para formar verdaderos agentes de cambio que promovieran valores evangélicos y culturales en su entorno.

Una vez que fue presentada, evaluada y cuestionada la utilidad de la información de los primeros levantamientos ante la Junta de Gobierno el 21 de diciembre de 1996, se procedió con el estudio y presentación de otros cuatro colegios, la emisión de conferencias, la medición de la efectividad de la reingeniería educativa puesta en marcha en la zona III y la celebración del curso de verano dirigido a directoras y personal religioso. (1)

En todos los programas se definieron las metas, las actividades, los responsables, las fechas, el lugar y los recursos. A partir de 1996 los programas de educación fueron elaborados en forma conjunta y participativa permitiendo la participación de un observador seglar al que se le reconoció por asesor externo. Las propuestas del asesor fueron ajustadas según los tiempos y actividades programadas por las otras comisiones más los contenidos se respetaron en un 80%.

GRÁFICO 5.2 – 1  
GRÁFICA DE GANTT: PROGRAMACIÓN ANUAL 1996 - 1997

META/ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN		1996					1997							
<b>1</b>	1.1 SELECCIÓN EQUIPO DE EDUCACIÓN.			■										
	1.2 DELIMITACIÓN DE FUNCIONES													
	1.3 DISEÑO PROYECTO DE ACTIVIDADES													
<b>2</b>	2.1 APLICACIÓN DE ENCUESTAS			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	2.2 ANÁLISIS 4 ESTUDIOS DIAGNÓSTICOS			■	■	■	■							
	2.3 1ª. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS			■										
	2.4 COMPARATIVO DE RESULTADOS.					■	■							
	2.5 ANÁLISIS DE TENDENCIAS.													
	2.6 PRESENTACIÓN DE TENDENCIAS.													
<b>3</b>	3.1 APLICACIÓN DE BATERÍAS.					■	■	■	■					
	3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS.									■	■	■	■	
<b>4</b>	4.1. PRESENTACIONES EN COLEGIOS.							■	■	■	■	■	■	
	4.2 CONFERENCIAS.							■	■	■	■	■	■	
<b>5</b>	5.1 MOTIVACIÓN EN ACTUALIZACIÓN.	■												
	5.2 CURSO DE VERANO.											■	■	
	5.3 EVALUACIÓN REINGENIERÍA												■	
MES		AGS	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MA R	ABR	MA Y	JUN	JUL	AGS

### NOMENCLATURA

■	FECHA DEFINITIVA PARA LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD.
■	FECHA TENTATIVA PARA LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD. EN FORMA OPORTUNA.

(1) Las primeras actividades de la investigación están anexadas en las gráficas de Gantt 1994 y 1995, Capítulo II. Gráficos 2.1 – 3 y 2.3 - 3. A partir de 1996 las gráficas de Gantt son presentadas anualmente a partir de agosto por elaborarse en función a las programaciones oficiales las cuales son dirigidas a colegios en donde sus ciclos de trabajo inician en el séptimo mes del año. Obsérvese que hay actividades que se repitieron año tras año como el caso de la consolidación del equipo de educación, en la que se fue ampliando o haciendo los movimientos de

*personal necesarios.*

Una vez registradas las necesidades educativas generales de los colegios y en función a los resultados recabados en los estudios diagnósticos, las presentaciones y en el curso de verano, se llegó a la conclusión de poner en marcha estrategias concretas que dieran respuesta a los problemas considerados como de primera instancia.

Debido a que los instrumentos de medición académica - administrativa identificaron líneas de acción se resolvió incluir más levantamientos en el plan 1997 - 1998 lo que benefició a 7 colegios diferentes a los encuestados anteriormente. Cabe señalar que algunos de los colegios ya estudiados solicitaron nuevamente el diagnóstico, en algunos casos para llevar a cabo la medición de los avances de un ciclo escolar a otro y en otros por los cambios del personal religioso.

Las metas fijadas para 1997 - 1998 giraron alrededor de actividades orientadas para la precisión del Ideario, el análisis de necesidades y estudio diagnóstico de colegios solo que en esta ocasión se solicitó proponer soluciones concretas e iniciar con el estudio organizacional de los colegios empezando con la revisión de sus organigramas, el intercambio de experiencias de directoras y el estudio de casos a fin de registrar las estrategias retomadas en los diversos colegios y conseguir una visión global del por qué y el cómo del incremento o decremento de resultados en las áreas académicas y administrativas.

La planeación de ciclo 1997 - 1998 requirió del seguimiento de las acciones emprendidas, de la evaluación de los resultados de la programación anterior y de una investigación documental y exploratoria mucho más profunda para la correcta aplicación de esfuerzos en áreas y temas institucionales. Para este tipo de trabajos la Madre Vicaria junto con varias directoras sugirieron la intervención de un equipo de educación auxiliar que apoyara en la investigación y redacción de aquellos documentos de filosofía institucional permitiéndole al asesor externo la función de guiar metodológicamente lo referente a ello. Este último renglón incluyó lo concerniente al Ideario, el estudio de la misión y el análisis de los documentos fuentes tales como las Constituciones, el directorio y libros varios sobre la filosofía de la Congregación.

Las visitas a colegios, a la casa generalicia, al mausoleo de los fundadores y demás obras de la Congregación permitió observar objetivamente el estilo de vida, la vivencia de los ideales y la forma de trabajo que las Hermanas llevan a cabo en sus diferentes apostolados. Gracias a la aceptación y sólido compromiso de los dos equipos de educación y de las comunidades educativas se lograron buenos resultados, no obstante, algunas actividades fueron extendiéndose en tiempos para su conclusión debido a la complejidad y problemática de las mismas. Las causas de las demoras y la evaluación de los resultados están expuesta en el capítulo de las conclusiones.

GRÁFICO 5.2 - 2  
GRÁFICA DE GANTT: PROGRAMACIÓN ANUAL 1997 - 1998

META/ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN		1997					1998					
<b>1</b>	1.1 MEMORIA DEL CURSO DE VERANO		■									
	1.2 ORGANIZACIÓN DE CURSOS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	1.3 RECEPCIÓN DE ORGANIGRAMAS		■									
	1.4 INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS							■	■			
	1.5 ENVÍO DE INFORMACIÓN DE CURSOS								■	■		
<b>2</b>	2.1 EXPOSICIÓN DE 7 ESTUDIOS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	2.2 APLICACIÓN DE BATERÍAS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>3</b>	3.1 INTEGRACIÓN DE COMISIÓN ESPECIAL		■									
	3.2 ANÁLISIS DEL MATERIAL IDEARIO				■	■						
	3.3 REDACCIÓN DEL IDEARIO				■	■						
	3.4 CONSULTA EXTERNA DEL IDEARIO				■	■						

	3.5	REVISIÓN DEL IDEARIO													
	3.6	IMPRESIÓN Y ENVÍO DEL IDEARIO													
<b>MES</b>			AG S	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MA R	ABR	MA Y	JUN	JUL	AGS

Para la tercera programación, las metas fueron perfiladas aún más hacia el aspecto filosófico, administrativo y académico por lo que se decidió darle continuidad y finalizar las acciones emprendidas sobre el Ideario, incrementar el número de estudios diagnósticos en colegios además de darle seguimiento a los colegios ya encuestados para obtener la medición, implementar un plan de visitas a colegios en donde se pudiera motivar a las Hermanas y apoyar de forma más directa y personal la labor que llevaban a cabo. Además, se anexó el apoyo a la campaña nacional de alfabetización sin descuidar las funciones encomendadas a la coordinadora del equipo tales como la investigación y envío de información sobre cursos a colegios.

Muchas de las actividades quedaron abiertas en cuanto a la definición de la fecha a llevarse a cabo con el fin de que los colegios pudieran programar en forma oportuna sus levantamientos, presentaciones de resultados y, en caso de solicitarlo, apoyo directo para la organización y redacción del proyecto educativo.

Los tres programas fueron anuales e institucionales, su publicación fue dirigida a los 30 colegios de la Congregación más obras anexas.

En la última programación se observó una mayor cobertura del equipo de educación por atender los centros educativos del Instituto. Lo que dio inicio con la presentación en colegios de 2 estudios en 1996 – 1997, continuó con 9 en 1997 – 1998 y consideró un mínimo de 15 para 1998 - 1999, es decir, la atención del 50% de la población para el tercer año que, según la proyección, la meta para el año 1999 – 2000 consistiría en asesorar a los 30 colegios sin dejar de dar seguimiento de los resultados académicos – administrativos para llevar a la práctica soluciones específicas dentro del área académica, administrativa y económica.

Todas las programaciones hubieran quedado incompletas de no ser por los esfuerzos de la Junta de Gobierno, la responsable y equipos de educación y la participación de las familias religiosas de y comunidades educativas de los colegios. (2)

GRÁFICO 5.2 – 3  
GRÁFICA DE GANTT: PROGRAMACIÓN ANUAL 1998 - 1999

META/ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN		1998						1999							
<b>1</b>	1.1	REVISIÓN DEL IDEARIO	■	■	■										
	1.2	PRESENTACIÓN A JUNTA DE GOB.			■										
	1.3	REVISIÓN DEL IDEARIO. REGIÓN 1			■										
	1.4	REVISIÓN DEL IDEARIO. REGIÓN 2					■								
	1.5	REVISIÓN DEL IDEARIO. REGIÓN 3							■						
	1.6	IMPRESIÓN Y ENVÍO DEL IDEARIO.										■	■	■	
<b>2</b>	2.1	APLICACIÓN DE ESTUDIOS DIAG.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	2.2	SEGUIMIENTO DE ESTUDIOS DIAG.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	2.3	ENVÍO DE INFORMACIÓN DE CURSOS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
<b>3</b>	3.1	PROYECTO “ACTUALIZACIÓN”		■											
	3.2	VISITAS DE APOYO A COLEGIOS													
	3.3	CONSOLIDACIÓN DEL EQUIPO		■											
<b>4</b>	4.1	APOYO CAMPAÑA NACIONAL ALFA.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
<b>MES</b>			AGS	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MA R	ABR	MA Y	JUN	JUL	AGS

- (2) *Las gráficas de Gantt fueron diseñadas en función de la programación institucional oficial. La programación anual de educación se presenta de la tabla 5.2 – 4 a la 5.2 - 6*



**TABLA 5.2 - 4**  
**PROGRAMACIÓN ANUAL 1996 - 1997**

<b>PROGRAMA EDUCACIÓN</b>	<b>DE</b>	<b>OBJETIVO ESPECÍFICO.</b>				<b>1996 - 1997</b>
		REORIENTAR EL SENTIDO Y MISIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CONGREGACIÓN PARA QUE SE FORMEN VERDADEROS AGENTES DE CAMBIO QUE PROMUEVAN VALORES EVANGÉLICOS Y CULTURALES EN SU ENTORNO.				
<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>FECHA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>RECURSOS</b>	
1. CONSOLIDAR EL EQUIPO DE EDUCACIÓN Y SUS FUNCIONES.	1.1. SELECCIÓN DEL EQUIPO DE EDUCACIÓN.	M. TERESITA DE LEÓN GARCÍA.	2ª QUINCENA DE OCTUBRE DE 1996.	MÉXICO, D.F.	DIRECTORIO DEL PERSONAL. CRITERIOS DE SELECCIÓN.	
	1.2. DELIMITACIÓN DE FUNCIONES.	M. TERESITA DE LEÓN GARCÍA.	2ª QUINCENA DE OCTUBRE DE 1996.	MÉXICO, D.F.	DOCUMENTOS INSTITUCIONALES. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN 1996 - 1997.	
	1.3. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE ACTIVIDADES.	EQUIPO DE EDUCACIÓN.	NOVIEMBRE 4 DE 1996.	MÉXICO, D.F.	VARIOS	
2. CONOCER LA REALIDAD DE LA "INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y SU PROYECCIÓN APOSTÓLICA".	2.1. RECOPIACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS.	EQUIPO DE EDUCACIÓN. EQUIPO DE GOBIERNO.	DE NOVIEMBRE DE 1995 A AGOSTO DE 1996.	HERMOSILLO, SONORA. LA PAZ, B.C.S. DURANGO, DGO. LERDO, DGO. CANATLÁN, DGO. GUADALAJARA, JAL. AGUASCALIENTES, AGS.	BATERÍAS. CONCENTRADOS ESTADÍSTICOS.	
	2.2. ELABORACIÓN DE LOS PRIMEROS ESTUDIOS DIAGNÓSTICOS.	EQUIPO DE EDUCACIÓN.	DE SEPTIEMBRE DE 1996 A ENERO DE 1997.	LERDO, DGO. DURANGO, DGO. LA PAZ, B.C.S. GUADALAJARA, JAL.	SISTEMAS DE CÓMPUTO.	
	2.3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS PRIMEROS ESTUDIOS DIAGNÓSTICOS.	EQUIPO DE EDUCACIÓN.	OCTUBRE 27 DE 1996.	CASA GENERAL. AGUASCALIENTES, AGS.	ESTUDIOS DIAGNÓSTICOS DE LERDO Y DURANGO.	
	2.4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ESTUDIOS DIAGNÓSTICOS.	EQUIPO DE EDUCACIÓN.	DICIEMBRE 11 DE 1996.	MÉXICO, D.F.	PRIMEROS ESTUDIOS DIAGNÓSTICOS.	
	2.5. INFERENCIA DE LA REALIDAD DE LA "INSTITUCIÓN EDUCATIVA".	EQUIPO DE EDUCACIÓN.	DICIEMBRE 13 DE 1996.	MÉXICO, D.F.	PRIMEROS ESTUDIOS DIAGNÓSTICOS. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ESTUDIOS DIAGNÓSTICOS.	

--	--	--	--	--	--

**TABLA 5.2 - 4  
(CONTINUACIÓN)  
PROGRAMACIÓN ANUAL 1996 - 1997**

	2.6. PRESENTACIÓN DE LA INFERENCIA DE LA REALIDAD DE LA "INSTITUCIÓN EDUCATIVA".	EQUIPO DE EDUCACIÓN	DICIEMBRE 21 DE 1996	CASA GENERAL. AGUASCALIENTES, AGS.	ESTUDIOS DIAGNÓSTICOS DE CUATRO COLEGIOS ENCUESTADOS. CUADROS COMPARATIVOS.
3. AMPLIAR EL CONOCIMIENTO SOBRE LA REALIDAD DE LA "INSTITUCIÓN EDUCATIVA".	3.1. APLICACIÓN DE BATERÍAS.  3.2. ANÁLISIS E INFERENCIA DE LOS ESTUDIOS.	M. TERESITA DE LEÓN GARCÍA. HERMANAS DEL EQUIPO DE EDUCACIÓN.  EQUIPO DE EDUCACIÓN.	DE NOVIEMBRE DE 1996 A MARZO DE 1997.  DE ABRIL DE 1997 A JUNIO 15 DE 1997.	MAZATLÁN, SINALOA. CD. OBREGÓN, SONORA. TOLUCA, EDO DE MÉXICO.  MÉXICO, D.F.	BATERÍAS.  ESTUDIOS DIAGNÓSTICOS.
4. PRESENTAR A LA COMUNIDAD EDUCATIVA LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	4.1. EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS A LOS COLEGIOS ENCUESTADOS.  4.2. EMISIÓN DE CONFERENCIAS.	EQUIPO DE EDUCACIÓN.  EQUIPO DE EDUCACIÓN.	OPORTUNA.  OPORTUNA.	COLEGIOS ENCUESTADOS.  COLEGIOS ENCUESTADOS.	ESTUDIOS DIAGNÓSTICOS.  MATERIAL DIDÁCTICO.
5. HACER REINGENIERÍA EDUCATIVA.	5.1. MOTIVACIÓN CONSTANTE QUE ESTIMULE LA ACTUALIZACIÓN PEDAGÓGICA Y TEOLÓGICA.  5.2. REALIZACIÓN DE CURSOS DE VERANO.  5.3. EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA INSTRUMENTACIÓN DE LA REINGENIERÍA EDUCATIVA.	EQUIPO DE EDUCACIÓN.  EQUIPO DE EDUCACIÓN.  EQUIPO DE EDUCACIÓN.	CONSTANTE.  VERANO DE 1997.  AGOSTO DE 1997.	CADA COMUNIDAD.  CONVENIENTE.  MÉXICO.	CUESTIONARIOS. CONCURSOS. ESTUDIOS. ETC.  PROGRAMAS. TRÍPTICOS. MATERIALES.  MONITORES DE RESULTADOS.



**TABLA 5.2 – 5**  
**PROGRAMACIÓN ANUAL 1997 – 1998**

<b>PROGRAMA DE EDUCACIÓN</b>	<b>OBJETIVO ESPECÍFICO.</b>					<b>1997 - 1998</b>
	REORIENTAR EL SENTIDO Y MISIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CONGREGACIÓN PARA QUE SE FORMEN VERDADEROS AGENTES DE CAMBIO QUE PROMUEVAN VALORES EVANGÉLICOS Y CULTURALES EN SU ENTORNO.					
<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>FECHA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>RECURSOS</b>	
1. ASESORAR A LOS COLEGIOS EN FORMA DIRECTA.	1.1. ELABORACIÓN Y ENVÍO DE LA MEMORIA DEL CURSO.	EQUIPO DE EDUCACIÓN.	SEPTIEMBRE DE 1997.	MÉXICO, D.F.	RESUMEN GENERAL DEL CURSO.	
	1.2. ORGANIZACIÓN DE CURSOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA A LOS COLEGIOS QUE LO SOLICITEN.	EQUIPO DE EDUCACIÓN.	OPORTUNA.	ADECUADO.	SELECCIÓN DE METODOLOGÍAS, RECURSOS HUMANOS.	
	1.3. ELABORACIÓN Y ENVÍO DE ORGANIGRAMAS.	DIRECTORAS.	SEPTIEMBRE DE 1997.	MÉXICO.	IMPRESOS, COPIAS, ETC.	
	1.4. INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS SOBRE COORDINACIÓN DE PREPARATORIAS.	EQUIPO DE EDUCACIÓN.	MARZO 7 Y 8.	MAZATLÁN.	RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.	
	1.5. ENVÍO DE INFORMACIÓN SOBRE DIFERENTES CURSOS.	M. TERESITA DE LEÓN GARCÍA.	1ª QUINCENA DE MAYO.	AGUASCALIENTES.	FOLLETOS, CARTAS, ETC.	
2. DAR SEGUIMIENTO A LOS ESTUDIOS DIAGNÓSTICOS.	2.1. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS.	EQUIPO DE EDUCACIÓN.	OPORTUNA.	TOLUCA, EDO DE MEX. HERMOSILLO, SONORA. GUADALAJARA, JAL. AGUASCALIENTES, AGS. SAN JOSÉ DEL CABO, B.C.S. CD. OBREGÓN, SONORA. LOS COLEGIOS QUE LO SOLICITEN.	DIAGNÓSTICO IMPRESO.	
	2.2. APLICACIÓN DE BATERÍAS.	EQUIPO DE EDUCACIÓN.	OPORTUNA.		BATERÍAS IMPRESAS.	
3. PRECISAR EL IDEARIO DE LA CONGREGACIÓN.	3.1. INTEGRACIÓN DE UNA COMISIÓN ESPECIAL.	M. TERESITA DE LEÓN GARCÍA.	2ª QUINCENA DE SEPTIEMBRE.	AGUASCALIENTES, AGS.	DIÁLOGO. MEDIOS DE COMUNICACIÓN. MATERIALES.	
	3.2. ANÁLISIS DEL MATERIAL OBTENIDO.	M. TERESITA DE LEÓN GARCÍA.	NOVIEMBRE.	MÉXICO.		
	3.3. REDACCIÓN DEL IDEARIO.	M. TERESITA DE LEÓN GARCÍA Y COMISIÓN ESPECIAL.	2ª QUINCENA DE DICIEMBRE.	MÉXICO.	MATERIALES RECOPIADOS.	
	3.4. APLICAR INSTRUMENTO DE CONSULTA A MAESTROS Y P.F.	EQUIPO DE EDUCACIÓN.	NOVIEMBRE.	CADA INSTITUCIÓN.	INSTRUMENTO ESPECIAL.	
	3.5. REVISIÓN DEL IDEARIO	EQUIPO DE EDUCACIÓN.	FEBRERO 28 Y MARZO 1º.	MÉXICO, D.F.	DIRECTORAS.	

	3.6. POR DIRECTORAS IMPRESIÓN Y ENVÍO DEL DOCUMENTO.	M. TERESITA DE LEÓN GARCÍA.	1ª QUINCENA DE MAYO.	AGUASCALIENTES.	PROYECTO DE IDEARIO. CORRESPONDENCIA. DOCUMENTO, ETC.
--	--	--------------------------------	-------------------------	-----------------	---

**TABLA 5.2-6**  
**PROGRAMACIÓN ANUAL 1998 - 1999**

<b>PROGRAMA DE EDUCACIÓN</b>	<b>OBJETIVO ESPECÍFICO.</b>					<b>1998 - 1999</b>
	REORIENTAR EL SENTIDO Y MISIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CONGREGACIÓN PARA QUE SE FORMEN VERDADEROS AGENTES DE CAMBIO QUE PROMUEVAN VALORES EVANGÉLICOS Y CULTURALES EN SU ENTORNO.					
<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>FECHA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>RECURSOS</b>	
1. CONTINUAR CON LA ELABORACIÓN DEL MODELO EDUCATIVO.	1.1. REVISIÓN DEL IDEARIO Y ORGANIZACIÓN PARA SU PRESENTACIÓN. 1.2. PRESENTACIÓN DEL IDEARIO AL CONSEJO GENERAL PARA SU REVISIÓN. 1.3. ESTUDIO Y REVISIÓN DEL IDEARIO POR REGIONES. 1.4. IMPRESIÓN Y ENVÍO DEL DOCUMENTO.	EQUIPO DE EDUCACIÓN Y COMISIÓN DE REDACCIÓN. EQUIPO DE EDUCACIÓN Y COMISIÓN DE REDACCIÓN. EQUIPO DE EDUCACIÓN Y COMISIÓN DE REDACCIÓN. EQUIPO DE EDUCACIÓN Y C. DE REDACCIÓN.	JULIO 25 Y 26 DE 1998. OCTUBRE 10 Y 11 DE 1998. NOV. 14- 15; 1998. ENERO 23-24, 1998. MARZO 6 - 7, 1999. SEGUNDO SEMESTRE.	MÉXICO, D.F. AGUASCALIENTES. HERMOSILLO, SONORA. GUADALAJARA, JAL. TORREÓN, COAHUILA. MÉXICO, D.F.	DOCUMENTOS DE LA IGLESIA, DEL INSTITUTO Y PEDAGÓGICOS. DOCUMENTOS DE LA IGLESIA, DEL INSTITUTO Y PEDAGÓGICOS. DOCUMENTOS DE LA IGLESIA, DEL INSTITUTO Y PEDAGÓGICOS. DOCUMENTO E IMPRENTA.	
2. IMPULSAR LA LABOR DE LOS COLEGIOS.	2.1. APLICACIÓN DE ESTUDIOS DIAGNÓSTICOS. 2.2. SEGUIMIENTO DE LOS ESTUDIOS DIAGNÓSTICOS. 2.3. ENVÍO DE INFORMACIÓN SOBRE DIFERENTES CURSOS.	EQUIPO DE EDUCACIÓN. EQUIPO DE EDUCACIÓN. EQUIPO DE EDUCACIÓN.	OPORTUNA. OPORTUNA. DURANTE EL AÑO Y EN MAYO.	TECATE, B.C. GUERRERO NEGRO, B.C.N MÚZQUIZ, COAHUILA. COMALA, COLIMA SAN JULIÁN, JAL.; OTROS. LA PAZ, B.C.S. SAN J. DEL CABO, B.C.S. GUADALAJARA, JAL. AGUASCALIENTES, AGS. DURANGO, DGO. LERDO, DGO. MÉXICO, D.F.	IMPRESOS. BATERÍAS. ENTREVISTAS. BATERÍAS. ENCUESTAS. FOLLETOS. PROPAGANDA. CIRCULARES, ETC.	
3. OFRECER ESPACIOS Y ELEMENTOS DE MOTIVACIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN TODAS NUESTRAS INSTITUCIONES.	3.1. ENVÍO DE INFORMACIÓN A COLEGIOS. PARA ACTUALIZACIÓN DOCENTE, ÁREA ADMVA. Y DIVERSAS ACTIVIDADES ESCOLARES. 3.2. VISITAS DE APOYO Y SERVICIO A COLEGIOS. 3.3. INTEGRACIÓN DE NUEVOS ELEMENTOS DE LAS DIFERENTES	EQUIPO DE EDUCACIÓN. M. TERESITA DE LEÓN GARCÍA. EQUIPO DE EDUCACIÓN.	SEPTIEMBRE OPORTUNA. SEPTIEMBRE	COLEGIOS. TODAS LAS OBRAS. DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN. MÉXICO, D.F.	INFORMACIÓN. SUPERVISIÓN, DIÁLOGO, FORMATOS. DIÁLOGO, MEDIOS DE COMUNICACIÓN.	

	REGIONES EN EL EQUIPO DE EDUCACIÓN.				
4. IMPULSAR Y APOYAR LA CAMPAÑA DE LA CEM.	4.1. APOYO DINÁMICO A LA CAMPAÑA NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN.	M. TERESITA DE LEÓN GARCÍA. COORDINADORA EDUC.	DURANTE TODO EL AÑO.	TODAS LAS OBRAS DE LA CONGREGACIÓN.	PLAN DE LA CEM. MATERIAL. MÉTODO MONS. MUNIVE.

### 5.3 PROYECTO EDUCATIVO

Una de las formas de organización de la comunidad educativa de los colegios de la Congregación consistía en la planeación y programación del proyecto educativo por comisiones. Debido a que la traducción de la teoría y la reflexión de la práctica no se consideraban fáciles por lo que el riesgo de perderse era grande, se necesitaban instrumentos que ayudaran y guiaran hacia el ideal educativo deseado. Uno de esos instrumentos fue precisamente el proyecto educativo el cual involucró y fomentó la participación de la comunidad educativa.

El proyecto educativo fue establecido por cada uno de los colegios y en forma independiente, por lo que se le consideró como de tipo institucional, no obstante existieron algunas actividades que se realizaron en forma conjunta a nivel estatal, regional y hasta nacional. (1)

El proyecto educativo fue el instrumento de trabajo que dinamizó la acción y al mismo tiempo incluyó la filosofía que motivó la actuación.

Los proyectos fueron elaborados sobre la base de los ideales del instituto y atendiendo las necesidades especiales de la demarcación demográfica donde está asentada la misma comunidad.

El proyecto educativo coordinó los ideales, las finalidades, los objetivos, las metas, los criterios de acción y las funciones para que la acción educativa pudiera ser asumida por la comunidad. (2)

Para esto fue necesario que los centros escolares tuvieran claros sus fines educativos, sus estatutos y reglamento, para que a partir de lo planteado en ellos se elaborará dicho proyecto. (3)

Los ideales fueron la filosofía que singularizó y caracterizó al grupo y sirvió de fuente de inspiración constante para la comunidad educativa en su actividad conjunta. El estatuto del centro escolar determinó la organización y las relaciones entre sus miembros. El reglamento indicó el papel de cada uno de los participantes y dio directrices que permitieron la solución de los problemas cotidianos de las escuelas. (4)

Para la elaboración de los proyectos educativos se tomó en cuenta la realidad religiosa, social, económica, política y cultural del lugar donde se desarrolló y se buscó la participación de la comunidad educativa. (5)

---

(1) *El proyecto educativo no fue una de las actividades asignadas directamente al equipo de educación, sin embargo se dejó señalado dentro de la programación anual la posibilidad de asesoría para los colegios que lo solicitaran.*

*Las actividades de tipo estatal, regional y nacional fueron producto del trabajo independiente de los colegios. El equipo de educación sólo intervino a nivel institucional.*

(2) *Los fines educativos fueron considerados como los principios globales que enmarcaron a grandes rasgos la postura ideológica que la institución guardaba frente a la educación. Mientras que las instituciones públicas de nuestro País retoman genéricamente estos fines del Artículo Tercero Constitucional, en las instituciones privadas, además de tener presentes estos fines se toma en cuenta el ideario educativo.*

(3) *Cf. GARCÍA ARETIO*

(4) *MONETTE ALVAREZ CASTILLO, Alejandra, GARCÍA URIZA, Brenda Idahena. "El Proyecto Educativo de la Escuela". ULSA. 1995.*

(5) *PÉREZ Y PÉREZ, Ma. Angela Alejandra. "Guía para la Elaboración de un Proyecto Educativo". Promotor de Cambio Social. ULSA. 1993. Debido a que la participación en el proyecto educativo no fue obligatoria ni tuvo incentivos pecuniarios, se procuró incluir solo al personal que mostró verdadero interés y compromiso con la Institución. Se debe señalar que los integrantes de la comunidad educativa respondían a este sistema de trabajo de manera natural y voluntaria, entendiéndola no solo como un método de trabajo propio de los colegios de las Hermanas sino como una oportunidad para compartir y desarrollar sus aptitudes.*



Algunos lineamientos generales utilizados en la organización de los proyectos educativos fueron:

- Que los miembros de la institución se sintieran parte de la comunidad educativa, es decir, que conocieran y compartieran los ideales de la institución para que se comprometieran realmente a trabajar por ellos.
- Que, en la medida de lo posible, se trabajara en conjunto para la elaboración del proyecto educativo incluyendo tanto a los que lo diseñaron como los que lo llevaron a la práctica.
- Que existiera un ambiente participativo.
- Que las funciones de cada uno de los participantes quedaran claramente definidas. (6)

En general, los proyectos educativos asesorados siguieron la línea pedagógica de la escuela, tuvieron objetivos operativos, específicos y evaluables a corto plazo, fueron reelaborados cada ciclo escolar, contaron con la participación de toda la comunidad educativa fomentando la corresponsabilidad entre ellos, contribuyeron en el desarrollo de los fines educativos, coordinaron acciones e intereses a fin de garantizar la formación armónica de los alumnos y fueron elaborados en forma escrita. (7)

Debido a que la redacción del documento variaba mucho de una institución a otra, se identificaron algunos elementos necesarios a ser incluidos entre los que destacaron:

- Una introducción donde se manifestara el por qué del proyecto.
- Una visión general de los fines educativos que perseguía la escuela.
- Objetivos generales referidos al estilo de formación (dimensión personal, social y religiosa).
- Objetivos generales referidos al estilo de enseñanza (dimensión académico – cultural).
- Objetivos específicos y actividades o medios precisos para lograrlos, así como el tiempo en que se realizarán y los responsables de los mismos.
- Determinación de cómo y cuando de las evaluaciones.

También se presentaron, a manera de propuesta, dos elementos innovadores adicionales a la forma tradicional de redactar los documentos y los cuales fueron los organigramas por comisión y las gráficas de Gantt señalizando las comisiones con diferentes colores. Estas herramientas procuraron facilitar la evaluación y seguimiento del proyecto además de lograr un mayor y mejor control de los colegios en la Nación.

Este tipo de proyectos mejoró la administración educativa de los centros de enseñanza haciendo más congruentes los contenidos, métodos, normas, estructuras organizacionales y operacionales con respecto a los ideales y valores.

Finalmente, el proyecto educativo fomentó ambientes en los que se vivenciaron los valores de la Congregación, incluyó actividades orientadas hacia una verdadera proyección social y dio posibilidad para la sensibilización de la comunidad educativa sobre la importancia de la escuela como lugar de humanización y personalización.

---

(6) Cf. MONETTE ALVAREZ CASTILLO, Alejandra, GARCÍA URIZA, Brenda Idahena. *“El Proyecto Educativo de la Escuela”*. ULSA. 1995.

(7) Cf. SALAMÓN, Magdalena *“El Proyecto Educativo en el Plan Nacional de Desarrollo 1983 – 1988: El Discurso y sus Efectos Extradiscursivos”*. Cuadernos del CESU. No. 23. UNAM. 1991.



### 5.3.1 INSTRUMENTOS

Debido a que el proyecto educativo implicó la organización de recursos humanos y materiales, operatividad y utilización de medios concretos, definición de objetivos específicos y de tiempos breves, se requirió de la revisión y evaluación constantes para cada una de las fases en las que se llevó a cabo. Por tal motivo, el proyecto educativo fue instrumento operativo que se refirió más a la organización que a la filosofía.

Los pasos que se siguieron para la redacción del proyecto educativo fueron:

- Evaluación institucional.
- Sensibilización del objetivo general.
- Definición de los criterios de trabajo.
- Organización de las áreas de trabajo: valoral – religiosa, académica – pedagógica, cultural, social, deportiva, de comunicaciones, etc.
- Programación de cada una de las áreas: análisis de necesidades o discrepancias, jerarquización de necesidades, definición de proyectos, consolidación de objetivos particulares, actividades, organización de los recursos humanos y materiales, asignación de responsables, especificación de tiempos para la realización de las actividades, elaboración de organigramas y cronogramas, determinación de las formas de evaluación.

El proyecto educativo inició con la aplicación de un primer instrumento cuyo objetivo fue el de explorar algunas cuestiones que dieran sustento a la redacción a la vez de sensibilizar al personal directivo. (1) El análisis y síntesis de las respuestas se llevó a cabo en forma participativa a través de la exposición de los resultados en los momentos oportunos. Las preguntas incluidas en el instrumento fueron:

- Escriba brevemente cinco características que identifiquen al colegio.
- ¿Cuáles son los tres objetivos más importantes que la escuela persigue?
- ¿Cuál es el nivel socio económico promedio de los alumnos que estudian en el plantel?
- ¿Cuál es el perfil del egresado que la escuela pretende lograr?
- ¿Cuáles son las cinco funciones más representativas de la escuela y de que departamentos se vale para llevarlas a cabo?
- ¿Cuáles son los valores que deben formarse en los estudiantes?

El segundo instrumento tuvo por objetivo sensibilizar los grupos de trabajo de cada una de las comisiones dándoles el guión a seguir para el análisis de discrepancias y la selección de los proyectos a realizar. Las encuestas incluyeron los siguientes cuestionamientos:

---

(1) *Debido a la rotación del personal religioso dentro de los colegios de la Congregación resultó beneficioso sensibilizar al grupo directivo antes de iniciar el ciclo escolar, para ello, el análisis situacional facilitó la ubicación de las condiciones socioeconómicas del entorno, la situación actual del colegio y los trabajos realizados en direcciones anteriores.*

- ¿Cuál es el diagnóstico actual del colegio con respecto a ésta área?
- ¿A qué situación deseamos llegar?
- ¿Qué necesitamos para alcanzar la situación deseada?
- ¿Cuáles son las cuatro necesidades más relevantes?
- Dar el nombre de proyecto a esas necesidades.

El tercer instrumento fue un conjunto de formas estandarizadas para la presentación de los programas. Las formas señalaban los objetivos específicos, actividades, recursos humanos y materiales, responsables, cronogramas y las fechas para la evaluación.

El cuarto paso consistió en la elaboración de los organigramas los cuales incluyeron los directorios, los tramos de control y de comunicación. Para el efecto, en cada una de las asesorías para la redacción del proyecto educativo se dieron pláticas para la elaboración de organigramas.

Todos los programas fueron expuestos ante la comunidad educativa a fin corroborar que no existieran problemas de tiempos en la ejecución de las actividades ó duplicidad de tareas entre las comisiones.

Los proyectos educativos asesorados fueron redactados con la intención de que en cualquier momento se pudiera dar seguimiento tanto a las evaluaciones del comité como a la planeación de las actividades del ciclo escolar. La forma de presentación garantizó el fácil seguimiento y continuidad de acciones en caso de existir cualquier cambio de personal directivo.

### 5.3.2 ÁREAS, COMISIONES Y ACTIVIDADES

Las áreas en las que se dividió el proyecto educativo fueron:

- Valoral ó religiosa.
- Académica ó académica – pedagógica.
- Cultural.
- Social.
- Deportiva.
- De comunicaciones.

Esta clasificación varió según las necesidades propias de cada plantel por lo que se vigiló que los asuntos seleccionados por cada una de las áreas fueran propias del grupo de trabajo heterogéneo formado para cada comisión a fin de no asignar actividades de competencia exclusiva de la dirección y/o coordinación.

Los esfuerzos aplicados para ésta forma de organización tuvieron por finalidad el apoyar la mecánica operativa de la institución e involucrar a toda la comunidad educativa. En ningún momento se pretendió realizar el desempeño de un puesto específico por lo que las actividades estuvieron orientadas hacia asuntos de tipo general que relacionaban a la mayoría de las secciones.

De esta forma, algunos aspectos generales que fueron tratados en las áreas fueron:

**TABLA 5.3.2 – 1  
CLASIFICACIÓN DE ASPECTOS GENERALES POR ÁREA**

<p><b>ÁREA VALORAL</b></p> <p>Información catequística.            Vivencia sacramental.            Vivencia litúrgica.            Formación en la oración.            Formación en las virtudes cristianas dando primacía a las teologales.            Conocimiento de la historia de la Iglesia.            Formación del compromiso cristiano en la promoción humano por medio de grupos juveniles.            Formación del sentido misionero.            Pastoral vocacional.            Conocimiento y devoción a María.            Conocimiento especial sobre la doctrina del Sagrado Corazón y del Espíritu Santo.            Formación del sentido Redentor de la Cruz y del dolor humano.</p>	<p><b>ÁREA SOCIAL.</b></p> <p>Actos cívicos.            Actos sociales.            Paseos familiares.            Juntas.            Asambleas juveniles.</p> <p>Participación en la vida del colegio.            Convivencias.</p> <p>Festejos escolares.            Conocimiento de las realidades sociales.</p>
<p><b>AREA ACADÉMICA – PEDAGÓGICA</b></p> <p>Motivación.            Programación.            Control.            Evaluación.            Atención especial.            Actualización.</p>	<p><b>ÁREA DEPORTIVA</b></p> <p>Clubes deportivos.            Encuentros intramuros y extramuros.            Excursiones.</p>
	<p><b>ÁREA CULTURA.</b></p> <p>Concursos.            Exposiciones.            Conciertos.            Festivales.            Presentaciones artísticas.</p>

Estos aspectos fueron concretizados en actividades específicas las cuales variaron según las necesidades, circunstancias, estilo de dirección y administración de los colegios. Algunas de las actividades llevadas a cabo por comisiones establecidas en diferentes escuelas fueron: (2)

**TABLA 5.3.2 – 2**  
**CLASIFICACIÓN GENERAL DE ACTIVIDADES POR ÁREA**

<b>COMISIÓN VALORAL</b>	<b>COMISIÓN ACADÉMICA</b>
Oración al inicio de clases. Catequesis. Onomástico de la directora general. Kermesse misional. Reflexiones espirituales. Retiros. Eucaristía de iniciación de cursos. Eucaristía cada viernes primero de cada mes. Rosario Misionero. Ramillete espiritual misionero. Pastorela. Celebraciones literarias. Periódico mural. Celebración de la corona de adviento. Peregrinación al Santuario de Guadalupe. Celebración de fiestas titulares. Juegos florales. Composiciones a la Virgen María. Pláticas para padres de f. y docentes sobre valores. Cursos sobre axiología.	Programas de actualización. Muestreos académicos. Estandarización de evaluaciones. Estímulos a docentes y alumnos. Manejo del material didáctico. Cursos de apoyo académico a alumnos. Seguimiento a alumnos de nuevo ingreso. Promoción de eventos académicos. Composiciones. Asambleas y mesas redondas. Debates y simposiums. Círculos de lectura. Concursos de declamación y narraciones. Investigaciones. Concursos de ortografía. Reuniones bimestrales de docentes. Formación de academias. Desarrollo de habilidades del pensamiento. Plan de formación docente. Difusión del modelo educativo. Pláticas con padres de familia. Establecimiento de exámenes integrales de conocimientos por nivel académico. Cursos propedeúticos. Actualización tecnológica. Proyección bilingüe. Exámenes EXASEC, EXAPRIM, TOEFL, Programas de intercambio.
<b>COMISIÓN CULTURAL</b>	<b>COMISIÓN SOCIAL</b>
Periódico mural. Ofrendas y calaveras del Día de Muertos. Posada de solidaridad. Conciertos navideños. Conciertos didácticos. Edición del boletín cultural. Visitas guiadas. Exposiciones de dibujo y pintura. Obras teatrales. Cine. Concurso de Piñatas. Concurso de Símbolos Patrios. Concurso de Poesía Coral. Vistas a teatros. Concurso “Canto Mariano” Representación de danza contemporánea. Teatro guiñol. Semana cultural.	Inicio y fin de cursos. Bienvenida y despedida. Festejo del onomástico de la directora general. Rosca de Reyes. Día de la Amistad. Comida o Cena. Día del Maestros. Comida o Cena. Día de la Madre. Día del Niño. Día del Padre. Convivencia de exalumnos. Convivencia familiar. Honores a la bandera. Aniversario de la Institución. Festivales y conmemoraciones cívicas generales.

(2) *El equipo de educación asesoró en tres proyectos educativos y perteneció a un comité de evaluación. A fin de probar la validez del proyecto educativo en escuelas laicas y particulares, se llevó a la práctica en la Escuela Mexicana Americana a partir del ciclo 97 – 98 con buenos resultados.*

COMISIÓN DEPORTIVA
Actividades deportivas vespertinas.
Programa de alimentación sana.
Juegos con colegios hermanos.
Juegos estudiantiles.
Olimpiadas juveniles.
Olimpiadas de la amistad.
Juegos intercolegiales.
Actividades recreativas involucrando a padres de familia.
Mañanas deportivas.
Demostración de escoltas.
Clubes deportivos.
Juegos de mesa.
Macrogimnasia.
Danza regional.
Concurso de porras.
Torneos.

COMISIÓN DE COMUNICACIONES
Anuario.
Periódico interno.
Revista interna.
Boletines.
Página Internet.
Vídeo publicitario.
Búsqueda de patrocinadores.
Difusión por radio.
Difusión por periódico.
Difusión por televisión.

Las actividades señaladas son independientes entre sí y no limitativas, aunque existen algunas que se llevaron a cabo en forma periódica y constante como lo fueron las de la comisión valoral; debido a su naturaleza otras sólo se llevaron a cabo una vez.

El proyecto educativo fue medido y evaluado por las comisiones mensualmente o por la finalización de algún evento. El comité de evaluación, integrado por la dirección general, direcciones de sección y los responsables de cada área, procuraron reunirse una vez cada trimestre dando seguimiento a la ejecución de los proyectos. En las juntas se resolvieron obstáculos e imprevistos.

El registro formal de los avances de los proyectos fue a través de actas o minutas en donde quedaron asentados el historial de los proyectos y las decisiones tomadas en forma participativa y por consejo técnico. La evaluación de los proyectos incluyó la intervención de asesores externos. Las actividades fueron graficadas en forma conjunta con el fin de tener una visión rápida de todas y cada una de las comisiones, para ello se utilizaron diferentes colores en las líneas de tiempo lo que identificó rápidamente la distribución de las actividades por comisión. (3)

La asesoría externa se llevó a cabo en forma continua y a través de llamadas telefónicas mensualmente las cuales tuvieron por intención motivar a la comunidad en el desarrollo de sus proyectos. En algunos casos se pudo dar continuidad mediante correo electrónico facilitando el intercambio de información y disminuyendo costos. El asesoramiento del proyecto requirió de un administrador de la información que llevara la relación de la correspondencia, cartas contestadas y requisición de respuesta en caso de que ésta no hubiera sido recibida por problemas del servidor. Este método contribuyó, en cierta forma, a que varias de las Hermanas se actualizaran en el uso de sistemas computacionales.

Los colegios asesorados fueron medidos mensual, semestral y anualmente además de contar con los reportes del comité de evaluación.

---

(3) Ver gráfico 5.3.2 - 3 El ejemplo de la gráfica de Gantt por comisiones correspondió al proyecto educativo de un colegio piloto de la zona II y al cual se le dio continuidad debido a que el equipo de educación fue invitado a participar dentro de la comisión de evaluación.





	5.1 0	CORONA DE ADVIENTO													
	5.1 1	JUEGOS FLORALES													
<b>MES</b>			<b>AG S</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MA R</b>	<b>ABR</b>	<b>MA Y</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGS</b>

# CAPÍTULO VI

---

## LÍNEA DE ACCIÓN ACADÉMICA ADMINISTRATIVA

### 6.1 EJECUCIÓN

La ejecución consistió en llevar a la práctica lo planeado y programado e incluyó al control, la medición y la evaluación.

Debido a que el estudio respondió a tres líneas de acción: la académica – administrativa, la filosófica institucional y el análisis administrativo, se procuró utilizar el control automático con los “puntos de reorden” requeridos según el trabajo y/o tareas de que se tratara. (1)

Las reuniones periódicas con el equipo de educación, el seguimiento interno y externo del trabajo y los resultados de los estudios diagnósticos, sirvieron para definir parámetros comparativos “de calidad”. (2) La medición en la ejecución de los programas anuales, a través de reuniones periódicas de directores, contribuyeron como incentivos de motivación además de fortalecer las líneas de comunicación.

El proceso de planificación educativa que empezó en forma teórica a través de planes fue adquiriendo con el tiempo un enfoque más práctico y participativo, en donde la comunidad educativa fue el principal “actor”. Del interés y entusiasmo del personal religioso por dejar bien cimentada la Obra se dio lugar a la elaboración de estudios serios en las áreas señaladas por el Consejo de Gobierno como prioritarias.

De los controles de tipo administrativo tales como los indicadores de matrícula estudiantil, calidad del servicio ofrecido, fijación cuotas de inscripción y colegiaturas, definición del destinatario del servicio, utilidades, diversos costos, inventarios, tiempos y métodos de operación, gastos de mantenimiento y conservación del equipo, entre otros, fueron delegados a cada uno de los colegios por políticas internas del mismo Instituto, por lo que la directora de cada plantel junto con su administradora fueron las responsables inmediatas de dicha información. Sobre los estados financieros, sistemas de contabilidad de costos, servicios de auditoría interna y externa, control de depreciaciones, de efectivo en caja, de recuperación de inversiones, de costos y utilidades de todas las escuelas, estas fueron manejadas por la administradora general de la Congregación en unión del cuerpo administrativo de cada uno de los colegios. La información de estos renglones, exclusiva de cada dependencia, no fue proporcionada al personal seglar por razones obvias, sin embargo, las estadísticas de cada colegio en materia administrativa, económica y financiera de tipo general si se remitieron al equipo de educación para su análisis.

Los resultados de las líneas de acción son expuestos en los siguientes tres capítulos.

---

(1) Cf. REYES PONCE, Agustín, *Administración Moderna*. Ed. Limusa Noriega Editores, México. 1994. Según la definición administrativa de Maddock, el control es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. El control puede ser dividido en control automático (feedback control) y sobre resultados (open control), ambos utilizados en este estudio.

(2) El control específico se apoyó en el método de trabajo de la “administración por objetivos”.

## 6.2 REGISTRO DE INTERVENCIONES

De 1995 a 1998 se levantaron estudios en 12 colegios diferentes lo que representó encuestar al 40% del total de los centros educativos de la Congregación; el instrumento principal utilizado fue el diagnóstico académico - administrativo. De dicha muestra se dio seguimiento a 3 escuelas, ubicadas en diferentes zonas geográficas, durante tres ciclos escolares lo que permitió el seguimiento y medición de los resultados. Estos tres colegios representaron el 25% de la muestra y fueron definidos como grupo de control para la instrumentación de pruebas piloto y medición de la eficiencia de la planificación educativa aplicada; en ellas se procuró que la directora general perteneciera o tuviera relación estrecha con la comisión para garantizar el compromiso y correcto seguimiento de las acciones acordadas en los estudios, proyectos educativos, planeación institucional y/o demás encomiendas asignadas por la coordinadora de educación o la R.M. Vicaria de la Congregación la cual fungió como responsable de la comisión de educación. (Tabla 6.2 - 1)

La consideración de la ruta crítica de transporte según la región geográfica a fin de minimizar costos, la disminución de la matrícula estudiantil, el volumen de alumnos, las solicitudes de los mismos colegios, los reportes de variaciones en la administración académica – administrativa, la motivación y seguimiento del quehacer educativo de las Hermanas, la urgencia para la atención de los planteles y el acompañamiento en la tarea educativa para el personal directivo fueron algunos de los criterios utilizados para la selección de los colegios.

TABLA 6.2 - 1  
RELACIÓN DE EVENTOS

### PRIMER ESTUDIO DIAGNÓSTICO

CLAVE	ZONA	LEVANTADO		PRESENTADO		CICLO ESCOLAR
		MES	AÑO	FECHA	AÑO	
C1	I	Noviembre	1995	21 de febrero	1997	95 - 96
C2	III	Noviembre	1995	13 de marzo	1997	95 - 96
C3	II	Noviembre	1995	15 de agosto	1997	95 - 96
C4	II	Noviembre	1995	16 de agosto	1997	95 - 96
C5	II	Noviembre	1995	18 de agosto	1997	95 - 96
C6	I	Noviembre	1995	07 de noviembre	1997	95 - 96
C7	I	Noviembre	1995	08 de noviembre	1997	95 - 96
C8	III	Abril	1996			95 - 96
C9	III	Noviembre	1996	27 de septiembre	1997	96 - 97
C10	I	Febrero	1997	13 - 14 de marzo	1998	96 - 97
C11	I	Marzo	1998	30 - 31 de mayo	1998	97 - 98
C12	I	Marzo	1998	01 de julio	1998	97 - 98

La relación de fechas en las que los estudios fueron levantados y presentados por el equipo de educación está presentadas en la tabla 6.2 -2. En ella se observa que de los 12 colegios encuestados, el 50% correspondió a planteles ubicados en la zona I, el 25% a la zona II y el último 25% a la zona III.

En 7 de éstas escuelas las encuestas fueron aplicadas en 1995 lo que representó el 58.3% de la muestra, 2 más en 1996 comprendiendo el 16.6%, 1 en 1997 dando el 8.3% para finalizar con las 2 últimas en 1998 con un 16.6%



Gráfico 6.2 –4 La serie de años presentados corresponden al periodo 1996, 1997 y 1998 respectivamente.

Por lo anterior en 1996 se registró una menor aplicación de baterías en colegios la cual se acentuó en 1997, fecha en la que las presentaciones alcanzaron su máximo despliegue. Para 1998 se hicieron tres levantamientos y se acortaron las fechas de las presentaciones optimizando así el trabajo del equipo de educación, ya que los resultados fueron aplicados directamente en los proyectos educativos del ciclo escolar 1998 – 1999. Por los resultados obtenidos y la forma de simplificar el análisis estadístico una vez comprobada la validez de la información levantada en colegios, (2) el programa anual institucional 1998 – 1999 dio libertad al equipo de educación para programar en forma oportuna y en estrecha unión con los colegios al 50% de la población de los centros educativos. El proyecto del equipo para 1999 – 2000 es el atender al 100% de las escuelas. Sobre las presentaciones éstas dieron inicio en 1997 cubriendo el 66% de los colegios estudiados. Para 1998 se logró asistir a 3 colegios adicionales lo que representó un 25% más de la muestra; dos de esos estudios fueron levantados en marzo y presentados en mayo y julio del mismo año por lo que el equipo demostró contar con la experiencia y habilidades necesarias para disminuir tiempos de operación. Aunque en el apartado destinado a las conclusiones está enunciadas las diferencias registradas en los tiempos programados y los tiempos reales se hace notar que uno de los estudios levantados no contó con la oportunidad para su presentación por motivos que quedaron fuera del alcance del equipo y entre los que se señala el aspecto económico, sin embargo, la responsable del equipo, R.M. Vicaria Teresita De León García, entregó el estudio al colegio y al archivo general a fin de que pudieran disponer de los datos obtenidos. Sobre los colegios atendidos, el 66.6% correspondió al ciclo 95 –96, el 16.6% a 1996 – 1997 y el último 16.6% a 1997 – 1998. Los 15 colegios programados para su estudio en 1998 – 1999 deberán ser levantados y presentados en ese mismo ciclo escolar teniendo como fecha límite octubre de 1999. Otro tipo de intervenciones correspondió al seguimiento de los estudios

- (2) *Toda información levantada en las encuestas fue sometida a juicio de la coordinadora, integrantes y responsable del Equipo de Educación para después proceder con su presentación, a puerta cerrada, con la familia religiosa de cada una de las escuelas, en donde nuevamente fue sometido a consideración. Otros elementos que dieron sustento a los resultados fueron los comentarios de padres de familia, alumnos, exalumnos y docentes dentro de las entrevistas programadas antes y después de los levantamientos.. Después del octavo estudio el formato de presentación de los estudios se simplificó. Otras formas de validación ver Capítulo IV. Investigación. 4.4 Análisis de Necesidades y 4.5 Diagnósticos Académicos Administrativos.*

*Otras técnicas de validación del estudio consistieron en los cálculos estadísticos de curtosis y coeficiente de asimetría utilizados en los estudios de evaluación de los docentes y análisis de tendencias. Con estas dos medidas de la estadística descriptiva se conoció que tanto los polígonos de frecuencias se parecían a una curva normal. Si la asimetría era igual a cero, la curva o distribución era simétrica, mayor a cero implicaba que existían más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media) y en el caso de ser negativa implicaba que los valores tendían a agruparse hacia la derecha de la curva (por encima de la media). En el caso de la curtosis, éste fue el indicador que señaló que tan plana o “picuda” era la curva, así, cuando era cero significaba que se trataba de una curva normal, si era positiva quería decir que la curva era más “picuda” o levantada y si era negativa, que era más plana. Cf. HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO. Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw Hill. México, 1991. Pags. 368 – 370. La curtosis mide cuán puntiaguda es una distribución, en general por referencia a la normal. Si tiene un pico alto se dice que es leptocúrtica, mientras si es aplastada es platicúrtica. La distribución normal que no es ni muy puntiaguda ni muy aplastada, se llama mesocúrtica. Una medida de la curtosis utiliza el cuarto momento respecto de la media en forma adimensional que se suele denotar por  $b_2$ , Para la distribución normal,  $b_2 = 3$ . De ahí que se defina a veces la curtosis como  $(b_2 - 3)$ , que es positivo para una distribución leptocúrtica, negativo para una platicúrtica y cero para la normal. Cf. MURRAY R., SPIEGEL. Estadística. 2ª. Edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1991. Pag. 119.*

*Para el caso de la investigación se puso especial cuidado que tanto la curtosis como el coeficiente de asimetría no estuvieran muy alejadas del cero, considerando el intervalo de menos cinco hasta cinco positivo como aceptables.*

En caso contrario se procedió a un detenido estudio de las causas que habían provocado dicho sesgo. diagnósticos, asesoría para el proyecto educativo, estudios socioeconómicos y monografías, cursos de verano, trabajos en equipo sobre la filosofía institucional, entre otros. De los 4 años en que se llevó a cabo todo el estudio, los últimos 3 incluyeron la intervención directa en colegios, existiendo colegios que recibieron hasta una tercera intervención. (Detalles en la tabla 6.2 - 5)

TABLA 6.2 - 5  
RELACIÓN DE INTERVENCIONES GENERALES

CLAVE	ZONA	TIPO DE ESTUDIO	LEVANTADO	PRESENTADO	CICLO
C9	III	2º. ESTUDIO DIAGNÓSTICO	Mayo 1998	9-10 de agosto de 1998	97 - 98
C4	II	MONOGRAFÍA	Noviembre 1997	21 de nov. 1997	
C3	II	PROYECTO EDUCATIVO	15 - 16 de agosto	1997	97 - 98
C9	III		11 - 12 de agosto	1998	98 - 99
C3	II		13 - 14 de agosto	1998	98 - 99
C3	II	EVALUACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO	19 - 20 de junio	1998	97 - 98
C6	I	ESTUDIO SOCIOECONÓMICO	15 - 16 de noviembre	1996	96 - 97
C*	I,II,III	CURSO DE VERANO	30 de julio al 2 de agosto	1997	97 - 98

De estos datos se observó que los meses más adecuados para levantar los estudios iniciaba en noviembre para finalizar en mayo, siendo marzo el mes más solicitado. Las presentaciones eran solicitadas en marzo para finalizar en julio, siendo abril, mayo y junio los meses más demandados. Los meses de julio y agosto fueron utilizados para el acompañamiento en la organización y redacción del proyecto educativo así como para cursos de verano. Los meses intermedios tales como noviembre, diciembre y enero pudieron ser utilizados para la elaboración de estudios socioeconómicos mientras de junio respondió perfectamente para la evaluación global de los proyectos educativos.

En septiembre, octubre y noviembre el equipo de educación se dedicó a obtener estadísticos de colegios, análisis anuales de resultados, programación interna del trabajo, difusión y otras actividades específicas de la coordinación.

GRÁFICO 6.2 - 6  
PERIODICIDAD DE ACTIVIDADES A REALIZAR POR EL EQUIPO DE EDUCACIÓN

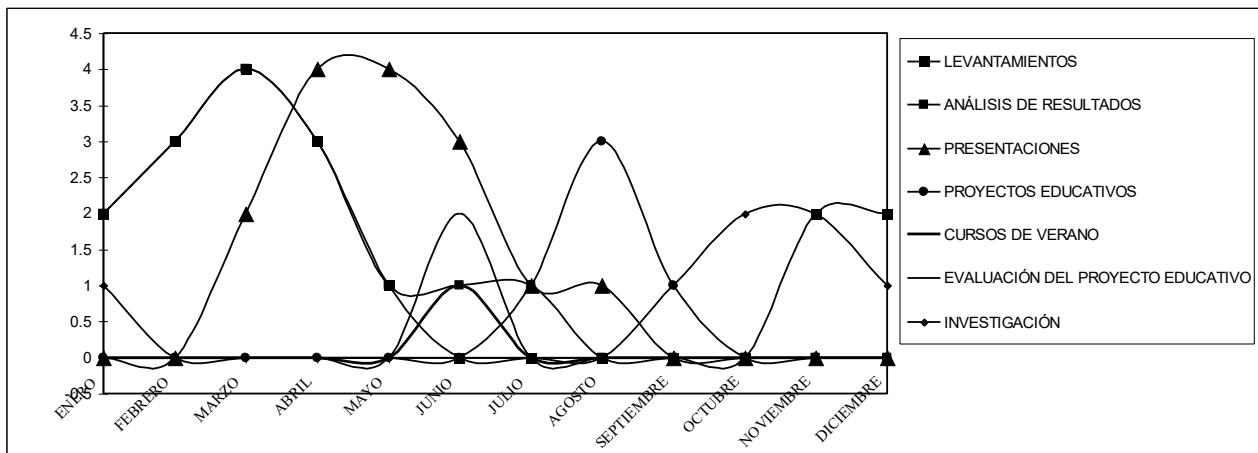


Gráfico 6.2 - 6 El eje de las ordenadas representa las horas efectivas trabajadas por los integrantes del equipo de educación medido en cientos de horas. El eje de las abscisas representa línea de tiempo. Esta gráfica atiende al promedio de horas registradas en las diversas actividades de la comisión de educación de 1995 a 1998. No incluye las horas de planeación, programación o preparación de materiales para el desarrollo de las actividades. El equipo de educación estuvo integrado por un promedio de 6 personas y obtuvo el apoyo de un equipo auxiliar constituido por otras 6 personas más para 1997 - 1998. Las actividades específicas de la coordinación de educación no se registran en el

*gráfico por ser específicas, operativas y de sustento para el resto de las actividades.*

### 6.3 RESULTADOS

Los resultados obtenidos del muestreo total registraron una variación mínima con respecto al primer análisis de resultados que consideró solo 4 centros educativos. El promedio final del estudio de los 12 colegios fue de 7.48 mientras que el primer análisis de tendencias arrojó un 7.85 en este renglón, por lo que su variación fue de - 4.71%; la desviación estándar final del estudio global fue 1.69 comparada con 1.34 del primer análisis. En ambos estudios se dio un valor máximo de 9.20 mientras que el mínimo fue del 3.5 correspondiente al seguimiento de los exalumnos. (1)

Esta comparación, reafirmó la validez del análisis de los resultados además de que contribuyó en la demostración de la fidedignidad y veracidad de las conclusiones a las que se llegó el análisis de “tendencias” ya que con el sondeo de unos cuantos de los colegios los resultados generales se mantuvieron en un nivel de confiabilidad aceptable para las Hermanas. Lo anterior fue presentado a la coordinadora de educación con el fin de que en un futuro se consideren la forma de aplicar otros estudios, ahorrando recursos económicos, humanos y tiempo. Por otro lado el levantamiento y presentación de los estudios en cada colegio favoreció la motivación del personal religioso y seglar de cada una de las comunidades educativas, permitió la discusión de cada uno de los estudios visualizando la problemática específica de cada colegio en relación con su entorno y medio y fomentó el intercambiar experiencias.

En los colegios se identificaron calificaciones bajas en lo concerniente a la formación evangélica y la proyección evangelizadora, en términos generales el promedio osciló en 6.7 y 5.3 respectivamente. Los estudios reafirmaron la necesidad de contar con un Ideario que unificara acciones y permitiera dar directrices claras sobre la forma de organización, distribución de recursos económicos y humanos en los diferentes apostolados además de intensificar urgentemente la atención en los colegios. Esta conclusión, probablemente la más importante de estas dos secciones del estudio, indicó que las actividades dentro de las comunidades no estaban distribuidas equitativamente, que se requería el apoyo de un mayor número de Hermanas que dedicaran esfuerzos a la administración y aspectos académicos del colegio además de delegar una mayor carga de trabajo a las Hermanas jóvenes y retirar actividades a aquellas de mayor edad pues se estaba manejando en forma contraria. (2) Debido a que las calificaciones en el renglón de formación del estudiante estaban regularmente elevadas mientras que lo concerniente al servicio social y evangelización en general no eran muy aceptables, se procedió a someter a juicio el estudio de proyección evangelizadora observando que existía dificultad para contestar el instrumento por el poco seguimiento que se le había dado a los exalumnos. Cuando se convocaron a los exalumnos para contestar las encuestas, dentro de sus comentarios verbales y escritos se identificó claramente que muchos de los reactivos del estudio en cuestión si se habían cumplido por lo que el promedio debería estar por lo menos al mismo nivel que el de formación evangélica.

---

(1) Ver Tabla 6.3 – 1 En esta tabla se observa la comparación de los resultados obtenidos de la muestra total de los colegios encuestados respecto al vaciado estadístico de los primeros cuatro. La variación final estuvo abajo del 5 %. En la reunión con la Junta de Gobierno del 21 de diciembre de 1996 se mencionó que en el caso de que los resultados finales respecto a la muestra variaran en un intervalo no mayor a  $\pm 10\%$  se estudiaría la conveniencia de levantar muestreos por zonas, en lugar de a la totalidad de los colegios, para futuros estudios.



- (2) Esta primera aseveración dio origen a uno de los aspectos considerados dentro de la Línea de Acción del Análisis Administrativo calculándose los indicadores sobre la población religiosa activa, % de Hermanas asignadas a educación, % de personal religioso o seglar y sus comparativos de los últimos 10 años.

**TABLA 6.3 -1**

**COMPARACIÓN DE PROMEDIOS DEL TOTAL DE COLEGIOS ENCUESTADOS RESPECTO AL ANÁLISIS DE TENDENCIAS**

ESTUDIO / ANÁLISIS ESTADÍSTICO	$\bar{X}_m$	$\bar{X}$	$X$	MAX	MIN	$\sigma$	$\bar{X} - \bar{X}_m$	% VARIACIÓN
<b>1 FORMACIÓN EVANGÉLICA</b>	<b>7.1</b>	<b>6.7</b>	<b>6.4</b>	<b>7.7</b>	<b>6.1</b>	<b>0.6</b>	<b>-0.4</b>	<b>-5.97%</b>
<b>2 PROYECCIÓN EVANGELIZADORA</b>	<b>6.5</b>	<b>5.3</b>	<b>5.9</b>	<b>7.0</b>	<b>2.6</b>	<b>1.5</b>	<b>-1.2</b>	<b>-22.64%</b>
2.1 FORMACIÓN DE ESTUDIANTES	8.8	7.6	8.3	10.0	2.5	2.2	-1.2	-15.79%
2.2 EVANGELIZACIÓN	6.5	5.3	5.4	8.3	2.4	1.9	-1.2	-22.64%
2.3 SERVICIO SOCIAL	4.4	3.1	2.9	6.2	0.8	1.5	-1.3	-41.94%
2.4 P. EVANGELIZADORA GENERAL	8.2	6.5	7.2	9.2	2.5	2.4	-1.7	-26.15%
<b>3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO</b>	<b>8.0</b>	<b>7.6</b>	<b>7.7</b>	<b>8.5</b>	<b>6.4</b>	<b>0.7</b>	<b>-0.4</b>	<b>-5.26%</b>
3.1 FILOSOFÍA Y OBJETIVOS	7.8	7.6	7.6	9.0	6.3	0.8	-0.2	-2.63%
3.2 PLANEACIÓN	8.2	7.8	7.8	8.8	6.7	0.7	-0.4	-5.13%
3.3 ORGANIZACIÓN	7.4	7.2	7.6	8.4	5.6	1.0	-0.2	-2.78%
3.4 DELEGACIÓN	7.7	7.3	7.6	8.2	6.3	0.7	-0.4	-5.48%
3.5 CONTROL Y SEGUIMIENTO	8.5	8.0	8.1	8.9	6.6	0.7	-0.5	-6.25%
3.6 EVALUACIÓN DE DIRECTORES	8.3	7.7	7.9	8.7	5.8	0.9	-0.6	-7.79%
3.7 ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO	7.7	7.4	7.5	8.4	5.1	0.9	-0.3	-4.05%
<b>4 DIRECCIÓN DEL COLEGIO</b>	<b>7.0</b>	<b>6.7</b>	<b>6.9</b>	<b>8.3</b>	<b>5.2</b>	<b>1.1</b>	<b>-0.3</b>	<b>-4.48%</b>
4.1 AMBIENTE FÍSICO DEL COLEGIO	8.0	7.4	7.1	9.4	6.4	1.0	-0.6	-8.11%
4.2 ELEMENTOS DE APOYO A LA DIRECCIÓN	7.9	7.2	7.2	8.9	5.9	1.1	-0.7	-9.72%
4.3 MERCADOTECNIA	6.3	6.2	6.2	9.0	4.6	1.2	-0.1	-1.61%
4.4 LOGÍSTICA DIDÁCTICA	6.4	7.2	7.4	9.3	5.0	1.7	0.8	11.11%
4.5 ESTADÍSTICA DEL COLEGIO	6.2	6.2	6.2	8.9	3.8	1.4	0	0.00%
4.6 MATERIAL DIDÁCTICO	6.4	5.7	6.1	8.3	2.8	1.7	-0.7	-12.28%
4.7 ELEMENTOS DE APOYO A REC. HUMANOS	6.7	5.6	5.6	7.8	3.1	1.5	-1.1	-19.64%
4.8 SUMINISTROS DEL COLEGIO	7.8	7.1	7.3	8.5	5.3	1.3	-0.7	-9.86%
4.9 FINANZAS DEL COLEGIO	7.9	7.3	7.5	9.0	5.0	1.4	-0.6	-8.22%
<b>5 ELEMENTOS DE APOYO A LA SECCIÓN</b>	<b>7.1</b>	<b>6.6</b>	<b>7.0</b>	<b>7.7</b>	<b>4.4</b>	<b>1.0</b>	<b>-0.5</b>	<b>-7.58%</b>
5.1 PLANES Y OBJETIVOS	8.4	8.3	8.6	10.0	5.5	1.5	-0.1	-1.20%
5.2 ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE SEC.	7.0	6.7	6.9	7.9	4.8	0.9	-0.3	-4.48%
5.3 POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.	6.8	5.8	6.3	7.3	3.0	1.5	-1	-17.24%
5.4 ELEMENTOS DE APOYO RELACIONES H.	6.2	5.4	5.4	6.6	3.4	1.0	-0.8	-14.81%
5.5 EQUIPO Y DISPOSICIÓN	7.2	7.0	7.2	8.4	5.6	1.0	-0.2	-2.86%
5.6 PRESUPUESTOS	7.3	6.3	6.6	8.2	2.6	1.6	-1	-15.87%
<b>6 PADRES DE FAMILIA</b>	<b>8.7</b>	<b>7.8</b>	<b>8.3</b>	<b>9.1</b>	<b>5.2</b>	<b>1.2</b>	<b>-0.9</b>	<b>-11.54%</b>
6.1 PROYECTO ANUAL	9.2	7.7	8.1	9.7	4.7	1.7	-1.5	-19.48%
6.2 APOYO A LA ECONOMÍA DEL COLEGIO	9.4	8.4	9.0	9.7	5.8	1.3	-1	-11.90%
6.3 INJERENCIA EN EL COLEGIO	9.2	8.0	8.8	9.6	4.4	1.5	-1.2	-15.00%
6.4 PROYECCIÓN EVANGELIZADORA	9.5	8.8	9.4	10.0	5.7	1.5	-0.7	-7.95%
<b>7 COMENTARIOS DE LOS PADRES DE F.</b>	<b>8.9</b>	<b>8.7</b>	<b>8.8</b>	<b>9.6</b>	<b>7.5</b>	<b>0.6</b>	<b>-0.2</b>	<b>-2.30%</b>
7.1 RELACIONES FAMILIARES	9.7	9.6	9.8	10.0	8.5	0.4	-0.1	-1.04%
7.2 FOMENTO DE VALORES	9.3	9.2	9.3	9.9	8.2	0.5	-0.1	-1.09%
7.3 NIVEL Y PROGRAMAS ACADÉMICOS	8.5	7.8	8.5	9.8	5.4	1.6	-0.7	-8.97%
<b>8 RESULTADOS DE EXALUMNOS</b>	<b>4.9</b>	<b>3.5</b>	<b>3.8</b>	<b>6.6</b>	<b>1.4</b>	<b>1.6</b>	<b>-1.4</b>	<b>-40.00%</b>
8.1 SOBRE EL SEGUIMIENTO DE EXALUMNOS	4.3	3.1	3.1	7.1	1.3	1.6	-1.2	-38.71%
8.2 SOCIEDAD DE EXALUMNOS	3.5	2.5	1.4	8.6	0.6	2.4	-1	-40.00%
8.3 SEGUIMIENTO DE LOS EXALUMNOS	4.9	3.7	3.3	7.1	2.2	1.4	-1.2	-32.43%
8.4 ÁMBITO SOCIAL DE LOS EXALUMNOS	6.1	4.2	4.8	7.2	0.7	2.2	-1.9	-45.24%
8.5 SERVICIO SOCIAL DEL EXALUMNO	6.4	4.1	3.5	8.3	0.9	2.7	-2.3	-56.10%
<b>9 COMENTARIOS DE EXALUMNOS</b>	<b>9.2</b>	<b>9.2</b>	<b>9.2</b>	<b>10.0</b>	<b>8.6</b>	<b>0.4</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>
9.1 FORMACIÓN DE ESTUDIANTES	9.7	9.7	9.6	10.0	9.2	0.3	0	0.00%
9.2 SERVICIO, FRATERNIDAD Y TRABAJO.	9.7	9.7	9.7	10.0	9.4	0.3	0	0.00%
9.3 ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE.	8.8	8.9	9.3	10.0	7.2	0.9	0.1	1.12%
9.4 NIVEL ACADÉMICO.	8.2	8.3	8.9	10.0	6.1	1.2	0.1	1.20%
9.5 ASPECTOS VARIOS.	9.5	9.4	9.5	10.0	8.1	0.6	-0.1	-1.06%
<b>10 DOCENTES DE PRIMARIA</b>	<b>9.2</b>	<b>8.9</b>	<b>9.1</b>	<b>9.3</b>	<b>8.0</b>	<b>0.4</b>	<b>-0.3</b>	<b>-3.37%</b>
<b>11 DOCENTES DE SECUNDARIA</b>	<b>8.7</b>	<b>8.7</b>	<b>8.8</b>	<b>9.3</b>	<b>7.9</b>	<b>0.4</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>
<b>12 DOCENTES DE PREPARATORIA</b>	<b>8.9</b>	<b>8.7</b>	<b>8.9</b>	<b>9.3</b>	<b>7.1</b>	<b>0.8</b>	<b>-0.2</b>	<b>-2.25%</b>
<b>13 DOCENTES ACADEMIA COMERCIAL</b>		<b>8.9</b>	<b>8.9</b>	<b>9.0</b>	<b>8.8</b>	<b>0.1</b>		

14	PROMEDIO DE ACADEMIA GENERAL	8.9	8.8	8.8	9.3	8.0	0.3	-0.1	-1.12%
<b>PROMEDIOS GENERALES</b>									
	MEDIA	7.85	7.48					-0.37	-4.71%
	VALOR MÍNIMO	4.90	3.50					-1.40	
	VALOR MÁXIMO	9.20	9.20					0.00	
	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1.34	1.69					0.35	

Sobre la definición de objetivos, planeación institucional, organización, delegación, control, seguimiento, evaluación de directores, actualización y desarrollo, el promedio general fue de 7.6 lo que la clasificó dentro de una transición avanzada orientada a un enfoque moderno administrativo.

Se detectó que la dirección del colegio requería de elementos de apoyo en recursos humanos, estadísticos, material didáctico y de mercadotecnia. Se veía la necesidad de instrumentar controles de información que dieran uniformidad en la forma como se presentaba la información académica, contable y financiera no solo dentro del colegio y con periodos de entrega previamente establecidos, sino considerando lo anterior para todos y cada uno de los colegios de la Congregación.

De igual forma, para la dirección de sección se requería de la existencia de políticas, sistemas y procedimientos que unificaran acciones, dieran elementos de apoyo para las áreas de recursos humanos y organizacionales que favorezcan las relaciones humanas y se mejorara la planeación, manejo y control de los presupuestos.

Los comentarios de los padres de familia y exalumnos fueron en su totalidad muy favorables. Siempre se reconoció el fomento de los valores, la formación de los estudiantes y la utilidad de la formación recibida en el colegio para la vida en general. En cuanto al nivel académico los padres de familia deseaban que éste fuera incrementado aunque no por ello se dejaba de considerar como bueno.

Se observó la necesidad de que la sociedad de padres de familia presentara su proyecto anual al principio del ciclo escolar, que no existiera injerencia de este organismo dentro de las decisiones de la dirección y que continuara fomentando su participación activa para el apoyo de la economía del colegio.

En cuanto al seguimiento de los exalumnos este se debía intensificar de inmediato así como su servicio social hacia el colegio.

Los promedios registrados de la academia oscilaron alrededor del 8.8. Los ambientes observados en cada una de las comunidades educativas respecto a sus plantas docentes fueron muy satisfactorios. Se corroboró que las Hermanas siempre cuidaban a su personal seglar reconociéndolo como parte fundamental de los colegios. Se consideró que este último promedio era factible de ser superado si se utilizaban incentivos motivacionales para el personal cuidando que estos no fueran de tipo económico.

Finalmente, los resultados obtenidos de las 3 diferentes zonas tampoco variaron significativa por lo que las tendencias fueron iguales para los colegios ubicados aún en diferentes regiones geográficas. Lo anterior comprobó que el nivel académico y la formación integral, la forma de organización y administración de los colegios y la filosofía de la Institución eran los elementos principales que determinaban la preferencia de los padres de familia y alumnos así como la eficiencia académica – administrativa de los colegios. (3)

---

(3) *Ver Tabla 6.3 – 2 Resultados Finales Comparados por Regiones. Total de los Colegios Encuestados.*

**TABLA 6.3 -2**  
**RESULTADOS FINALES COMPARADOS POR REGIONES**  
**TOTAL DE LOS COLEGIOS ENCUESTADOS**

ESTUDIO / ANÁLISIS ESTADÍSTICO	ZONA I						$\bar{X}$	ZONA II			$\bar{X}$	ZONA III			$\bar{X}$
	CI	C6	C7	C10	C11	C12		C5	C3	C4		C2	C8	C9	
	95-96	95-96	95-96	96-97	97-98	97-98		95-96	95-96	95-96		95-96	95-96	96-97	
<b>1 FORMACIÓN EVANGÉLICA</b>	<b>6.1</b>	<b>6.4</b>	<b>6.2</b>	<b>7.3</b>	<b>6.2</b>	<b>7.2</b>	<b>6.6</b>	<b>7.7</b>	<b>7.5</b>	<b>6.5</b>	<b>7.2</b>	<b>6.1</b>	<b>6.3</b>	<b>6.2</b>	
<b>2 PROYECCIÓN EVANGELIZADORA</b>	<b>7.0</b>	<b>5.0</b>	<b>4.9</b>	<b>3.0</b>	<b>6.3</b>	<b>5.5</b>	<b>5.3</b>	<b>6.2</b>	<b>6.2</b>	<b>2.6</b>	<b>5.0</b>	<b>6.6</b>	<b>7.0</b>	<b>3.6</b>	<b>5.7</b>
2.1 FORMACIÓN DE ESTUDIANTES	8.3	8.8	6.3	2.5	10.0	8.3	7.4	9.1	10.0	4.3	7.8	7.7	8.3	7.9	8.0
2.2 EVANGELIZACIÓN	8.3	5.2	4.9	3.5	6.2	5.3	5.6	5.4	6.2	2.4	4.7	5.9	8.3	2.5	5.6
2.3 SERVICIO SOCIAL	2.8	2.0	2.7	2.9	3.3	3.6	2.9	5.5	2.9	1.6	3.3	6.2	2.8	0.8	3.3
2.4 P. EVANGELIZADORA GENERAL	9.2	5.0	5.9	2.5	8.9	7.0	6.4	7.3	8.2	3.3	6.3	8.0	9.2	3.6	6.9
<b>3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO</b>	<b>7.1</b>	<b>7.7</b>	<b>8.4</b>	<b>7.0</b>	<b>8.2</b>	<b>6.4</b>	<b>7.5</b>	<b>8.0</b>	<b>8.5</b>	<b>6.7</b>	<b>7.7</b>	<b>8.2</b>	<b>7.1</b>	<b>7.6</b>	<b>7.7</b>
3.1 FILOSOFÍA Y OBJETIVOS	6.3	7.1	9.0	7.2	8.0	7.2	7.5	8.0	8.7	7.2	8.0	8.0	6.3	8.0	7.4
3.2 PLANEACIÓN	7.3	8.3	8.8	6.9	8.0	7.2	7.8	8.2	8.8	6.7	7.9	8.5	7.3	7.6	7.8
3.3 ORGANIZACIÓN	6.4	8.0	8.4	5.6	8.2	6.7	7.2		7.9	6.2	7.1	8.0	6.4	7.6	7.3
3.4 DELEGACIÓN	6.9	7.6	7.9	6.3	7.7	6.3	7.1		8.2	6.5	7.4	7.9	6.9	7.6	7.5
3.5 CONTROL Y SEGUIMIENTO	8.1	7.9	8.2	7.6	8.6	6.6	7.8		8.9	6.9	7.9	8.6	8.1	8.2	8.3
3.6 EVALUACIÓN DE DIRECTORES	7.9	7.1	8.5	7.8	8.7	5.8	7.6	7.9	8.7	6.7	7.8	8.5	7.9	7.0	7.8
3.7 ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO	6.9	7.7	8.1	7.4	8.4	5.1	7.3		8.2	6.7	7.5	8.0	6.9	7.5	7.5
<b>4 DIRECCIÓN DEL COLEGIO</b>	<b>5.2</b>	<b>6.2</b>	<b>8.1</b>	<b>7.0</b>	<b>7.2</b>	<b>5.5</b>	<b>6.5</b>	<b>7.2</b>	<b>7.5</b>	<b>5.6</b>	<b>6.8</b>	<b>8.3</b>	<b>5.2</b>	<b>6.8</b>	<b>6.8</b>
4.1 AMBIENTE FÍSICO DEL COLEGIO	6.4	6.7	8.4	6.6	8.1	7.2	7.2	8.0	8.1	6.6	7.6	9.4	6.4	6.9	7.6
4.2 ELEMENTOS DE APOYO A LA DIRECCIÓN	6.2	6.1	7.1	8.3	7.6	6.5	7.0	7.5	8.9	5.9	7.4	8.9	6.2	7.2	7.4
4.3 MERCADOTECNIA	5.2	6.2	9.0	6.7	6.3	4.6	6.3	6.4	6.1	5.5	6.0	7.3	5.2	5.4	6.0
4.4 LOGÍSTICA DIDÁCTICA	5.0	8.8	9.3	7.7	8.3	6.4	7.6	5.0	6.3	8.3	6.5	9.3	5.0	7.1	7.1
4.5 ESTADÍSTICA DEL COLEGIO	5.0	3.8	8.9	7.8	7.2	5.9	6.4	6.8	6.0	5.0	5.9	7.1	5.0	6.3	6.1
4.6 MATERIAL DIDÁCTICO	3.6	6.4	7.1	5.5	5.8	4.6	5.5	6.9	6.9	2.8	5.5	8.3	3.6	6.5	6.1
4.7 ELEMENTOS DE APOYO A REC. HUMANOS	4.1	4.5	6.7	6.3	5.6	3.1	5.1	7.6	7.8	4.6	6.7	7.1	4.1	5.6	5.6
4.8 SUMINISTROS DEL COLEGIO	6.3	6.6	8.5	5.6	8.2	5.3	6.8	8.0	8.5	5.3	7.3	8.2	6.3	8.5	7.7
4.9 FINANZAS DEL COLEGIO	5.0	6.8	7.6	8.8	7.8	6.3	7.1	8.7	8.8	6.8	8.1	9.0	5.0	7.4	7.1
<b>5 DIRECCIÓN DE LA SECCIÓN</b>	<b>7.5</b>	<b>5.9</b>	<b>6.1</b>	<b>7.2</b>	<b>6.9</b>	<b>4.4</b>	<b>6.3</b>	<b>6.0</b>	<b>7.4</b>	<b>5.2</b>	<b>6.2</b>	<b>7.7</b>	<b>7.5</b>	<b>7.1</b>	<b>7.4</b>
5.1 PLANES Y OBJETIVOS	10.0	7.8	8.4	8.8	9.3	6.9	8.5	5.5	7.9	6.2	6.5	10.0	10.0	8.9	9.6
5.2 ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE SEC.	7.1	6.4	6.5	7.3	6.6	4.8	6.5	5.8	7.5	5.6	6.3	7.6	7.1	7.9	7.5
5.3 POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.	7.3	4.0	5.3	6.3	6.2	3.0	5.4	5.8	7.0	3.8	5.5	7.1	7.3	6.5	7.0
5.4 ELEMENTOS DE APOYO RELACIONES H.	6.5	4.8	5.2	5.4	5.5	3.4	5.1	5.4	6.4	4.1	5.3	6.6	6.5	5.0	6.0
5.5 EQUIPO Y DISPOSICIÓN	5.8	7.2		7.6	7.8	5.6	6.8	6.6	8.4	6.1	7.0	7.9	5.8	7.9	7.2
5.6 PRESUPUESTOS	8.2	4.9	5.3	7.6	5.9	2.6	5.8	6.9	7.2	5.3	6.5	7.0	8.2	6.2	7.1
<b>6 PADRES DE FAMILIA</b>	<b>8.5</b>	<b>8.4</b>	<b>5.9</b>	<b>8.0</b>	<b>8.1</b>	<b>7.4</b>	<b>7.7</b>	<b>8.6</b>	<b>8.7</b>	<b>5.2</b>	<b>7.5</b>	<b>9.1</b>	<b>8.5</b>	<b>6.8</b>	<b>8.1</b>
6.1 PROYECTO ANUAL	8.8	8.2	7.6	5.1	6.4	6.3	7.1	8.6	9.6	4.7	7.6	9.7	8.8	8.0	8.8
6.2 APOYO A LA ECONOMÍA DEL COLEGIO	9.2	9.1	8.5	9.7	7.6	7.7	8.6	9.6	9.7	5.8	8.4	8.9	9.2	6.1	8.1
6.3 INJERENCIA EN EL COLEGIO	8.8	7.3	6.7	8.7	9.1	7.2	8.0	9.3	9.0	4.4	7.6	9.6	8.8	7.5	8.6
6.4 PROYECCIÓN EVANGELIZADORA	10.0	9.6	8.9	9.7	9.5	8.6	9.4	9.6	9.3	6.0	8.3	8.9	10.0	5.7	8.2
<b>7 COMENTARIOS DE LOS PADRES DE FAMILIA</b>	<b>8.7</b>	<b>8.3</b>	<b>9.6</b>	<b>8.5</b>	<b>9.1</b>	<b>7.5</b>	<b>8.6</b>	<b>9.1</b>	<b>9.0</b>	<b>9.5</b>	<b>9.2</b>	<b>8.9</b>	<b>8.7</b>	<b>7.7</b>	<b>8.4</b>
7.1 RELACIONES FAMILIARES	9.7	9.3	9.8	10.0	9.8	10.0	9.8	10.0	9.8	9.7	9.8	9.2	9.7	8.5	9.1

7.2 FOMENTO DE VALORES  
7.3 NIVEL Y PROGRAMAS ACADÉMICOS

9.0	9.4	9.7	9.3	8.7	8.2	9.1
8.5	6.1	9.3	6.1	9.1	5.6	7.5

9.4	9.9	9.9	9.7
8.9	7.8	9.8	8.8

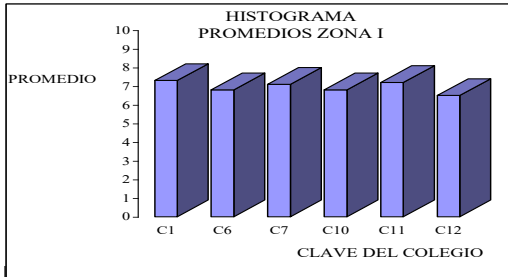
8.7	9.0	9.2	9.0
8.7	8.5	5.4	7.5

ESTUDIO / ANÁLISIS ESTADÍSTICO	
<b>8 RESULTADOS DE EXALUMNOS</b>	
8.1 SOBRE EL SEGUIMIENTO DE EXALUMNOS	
8.2 SOCIEDAD DE EXALUMNOS	
8.3 SEGUIMIENTO DE LOS EXALUMNOS	
8.4 ÁMBITO SOCIAL DE LOS EXALUMNOS	
8.5 SERVICIO SOCIAL DEL EXALUMNO	
<b>9 COMENTARIOS DE EXALUMNOS</b>	
9.1 FORMACIÓN DE ESTUDIANTES	
9.2 SERVICIO, FRATERNIDAD Y TRABAJO.	
9.3 ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE.	
9.4 NIVEL ACADÉMICO.	
9.5 ASPECTOS VARIOS.	
<b>10 DOCENTES DE PRIMARIA</b>	
<b>11 DOCENTES DE SECUNDARIA</b>	
<b>12 DOCENTES DE PREPARATORIA</b>	
<b>13 DOCENTES ACADEMIA COMERCIAL</b>	
<b>14 PROMEDIO DE ACADEMIA GENERAL</b>	
<b>PROMEDIO</b>	
<b>VALOR MÁXIMO</b>	
<b>VALOR MÍNIMO</b>	
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>	

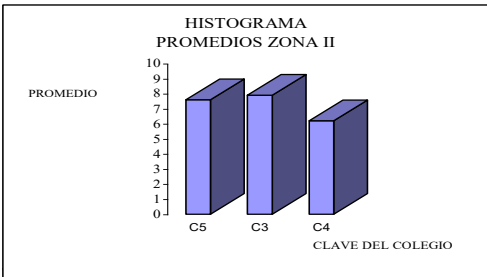
ZONA I						$\bar{X}$
C1	C6	C7	C10	C11	C12	
95-96	95-96	95-96	96-97	97-98	97-98	
4.6	1.4	4.5	1.7	2.1	3.6	3.0
3.8	1.3	3.5	1.5	1.5	3.3	2.5
0.8	1.5	3.8	1.0	1.2	5.2	2.3
2.8	2.2	5.0	2.3	3.6	2.9	3.1
6.1	1.4	5.7	1.7	2.4	4.2	3.6
8.3	0.9	4.5	1.4	1.6	2.5	3.2
9.4	9.5	8.8	9.5	9.0	9.0	9.2
9.5	10.0	9.2	9.5	9.7	9.4	9.6
9.4	9.9	9.6	9.7	9.5	9.4	9.6
9.7	9.0	8.2	9.6	9.7	7.9	9.0
8.9	8.9	8.1	8.8	9.3	8.1	8.7
9.4	9.8	8.1	10.0	9.8	9.8	9.5
9.1	8.5	9.1	8.7	8.0	8.6	8.7
8.9	8.7	7.9		9.2	8.4	8.6
	9.2	8.7		9.3	7.1	8.6
			8.8			8.8
9.0	8.8	8.6	8.8	8.8	8.0	8.7
7.3	6.8	7.1	6.8	7.2	6.5	6.9
9.4	9.5	9.6	9.5	9.1	9.0	9.4
4.6	1.4	4.5	1.7	2.1	3.6	3.0
1.6	2.4	1.8	2.5	2.1	1.7	2.0

ZONA II			$\bar{X}$
C5	C3	C4	
95-96	95-96	95-96	
4.0	6.6	1.8	4.1
2.8	7.1	1.7	3.9
0.8	8.6	0.6	3.3
7.1	4.5	2.9	4.8
5.3	7.2	0.7	4.4
6.3	6.4	2.4	5.0
10.0	8.7	9.6	9.4
10.0	9.5	9.7	9.7
10.0	9.4	9.8	9.7
10.0	7.2	9.5	8.9
10.0	7.7	9.2	9.0
10.0	9.0	9.5	9.5
9.3	9.3	9.2	9.3
9.0	8.3		8.7
	8.8		8.8
		9.0	9.0
9.2	8.8	9.1	9.0
7.6	7.9	6.2	7.2
10.0	9.0	9.6	9.5
4.0	6.2	1.8	4.0
1.8	1.0	2.7	1.8

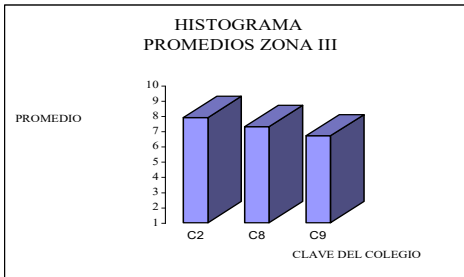
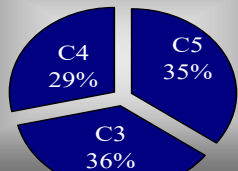
ZONA III			$\bar{X}$
C2	C8	C9	
95-96	95-96	96-97	
4.5	4.6	2.8	4.0
3.5	3.8	2.8	3.4
3.8	0.8	2.0	2.2
5.0	2.8	3.8	3.9
5.7	6.1	3.7	5.2
4.5	8.3	2.5	5.1
8.9	9.4	8.6	9.0
9.9	9.5	9.9	9.8
10.0	9.4	10.0	9.8
8.2	9.7	8.2	8.7
6.1	8.9	6.1	7.0
9.4	9.4	8.8	9.2
8.9	9.1	9.2	9.1
8.7	8.9	9.3	9.0
8.9			8.9
8.8	9.0	9.3	9.0
7.9	7.3	6.7	7.3
9.1	9.4	9.3	9.3
4.5	4.6	2.8	4.0
1.5	1.6	2.0	1.7



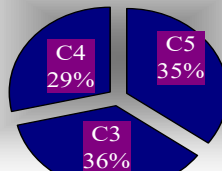
% DE CONTRIBUCION POR COLEGIO. ZONA I



% DE CONTRIBUCION POR COLEGIO. ZONA II



% DE CONTRIBUCION POR COLEGIO. ZONA II

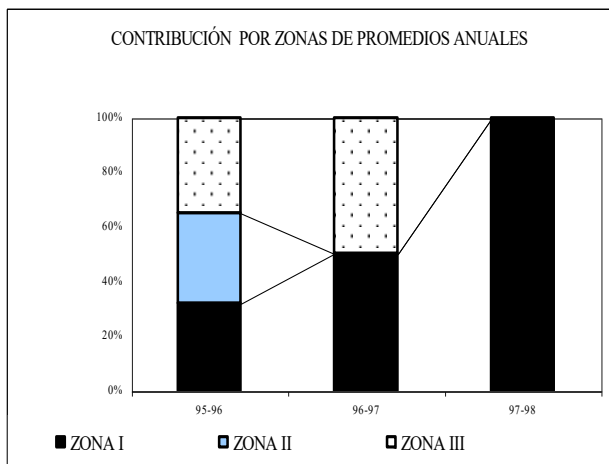




## 6.4 ANÁLISIS ABC

A fin de identificar los aspectos que era conveniente atender a corto, mediano y largo plazo, el equipo de educación jerarquizó los reactivos según los promedios obtenidos para cada uno de los colegios. Debido a que la variación de los resultados obtenidos en la muestra respecto al total de los colegios encuestados no fue significativa, (1) se consideró conveniente realizar la clasificación con los resultados del total de los colegios encuestados a fin de que dichas conclusiones fueran utilizados como parámetro de comparación y guión para futuros estudios en colegios. (2)

Las pláticas y entrevistas con el personal religioso y seglar directivo de las escuelas procedieron de dos formas diferentes: comentando cada uno de los reactivos evaluados en el estudio en forma participativa para obtener líneas de acción concretas del centro educativo en cuestión y utilizando tablas de necesidades generales previamente clasificadas por el método ABC para su análisis y toma de decisiones. La segunda forma fue utilizada en asuntos generales tales como la presentación de resultados globales ante la Junta de Gobierno y como respaldo en dado caso de que los recursos económicos o la disponibilidad de tiempo no permitiera el análisis minucioso de las encuestas. (3)



La clasificación ABC consistió en ordenar los reactivos según su calificación para después agruparlos en tres grupos. Si el reactivo tenía una calificación menor a 5.0 fue considerado como C, si estaba entre 5.1 y 7.4 como B y si era mayor o igual a 7.5 como A.

Esta clasificación señaló los reactivos considerados como debilidades, fortalezas y aquellos otros en los que el proceso de transición hacia un enfoque moderno se estaba iniciado o era avanzado.

El método ABC distinguió el 50% de los reactivos como C, 18% por B y el restante 32% como A. Un 13% de los reactivos clasificación A tuvieron un promedio menor a 8.0

El criterio para la redacción del guión consistió en considerar los reactivos tipo A en primera instancia a fin de dar continuidad a las acciones realizadas, luego se incluyeron líneas de acción para aquellos dados por B y en función al número de puntos que se trataran, se presentaron algunos aspectos tipo C según su promedio y opinión de los integrantes del equipo de educación.

(1) Ver Capítulo VI. Línea de Acción Académica Administrativa. 6.3 Resultados. Tabla 6.3.1 Comparación de Promedios del Total de Colegios Encuestados Respecto al Análisis de Tendencias. Sección de Promedios Generales.

(2) Tablas clasificadas por el Método ABC. Archivo del Departamento de Educación. México, D.F. 1998.

(3) Esta previsión no fue utilizada a lo largo de la investigación ya que los estudios y los tiempos para su realización se siguieron según la programación institucional ó las instrucciones directas de la responsable de la comisión.

## 6.4.1 CLASIFICACIÓN ABC

### LÍNEA FILOSÓFICA

- Se observó que para mejorar los resultados de la formación evangélica debían orientar acciones específicas que impulsaran a los alumnos a reflexionar y hacer vida las virtudes evangélicas. (3) Se requería de mayor sensibilización de la comunidad educativa para el servicio a través de los apostolados y de dar elementos claros y precisos que identificaran la formación de los colegios como eminentemente Cristocéntricos.
- En cuanto a la proyección evangelizadora, se sugería que los colegios aseguraran en sus programas académicos de formación la presencia de los ideales de la Congregación (4); se estimulara la formación y la actualización de directores y docentes que garantizara la formación integral de los estudiantes; se realizaran cursos de filosofía educativa de la Institución que, en forma ordenada y planificada, fueran parte de un plan o programa de formación docente (5); se dieran elementos a los estudiantes para que en forma multidisciplinaria prestaran servicio y, se buscaran medios para lograr la excelencia formativa en el binomio educando – educador mediante un servicio específico, programado, ejecutado y evaluado en forma conjunta por la comunidad educativa.

### ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

- El análisis de resultados de este estudio permitió sugerir que la filosofía del colegio fuera expuesta por escrito claramente; que dicha filosofía se practicara consistentemente (6); que los objetivos fueran definidos por la directora y el equipo de dirección y, que la formulación de los mismos considerara su programación y ejecución no solo a corto sino a mediano y largo plazo.
- En materia de planeación institucional, continuar con la participación de la comunidad educativa, anexar planes detallados de acción y lograr el compromiso de los participantes para que los marcos de tiempo fuesen considerados como compromisos en firme.
- En organización, se sugirió definir desde el inicio del ciclo escolar las responsabilidades, funciones y actividades de cada una de las áreas; que se diera la autoridad necesaria para el desempeño de las funciones y que el equipo administrativo y directivo definiera prioridades basándose en necesidades. Por lo que respecta al renglón de delegación se debía mejorar la comunicación en ambos sentidos, definir claramente las líneas de autoridad – responsabilidad y los conceptos de delegar - compartir además de fomentar una retroalimentación realista.
- Sobre el control y seguimiento, se debía procurar evaluar el desempeño laboral basándose en el cumplimiento de los objetivos fijados.
- En actualización, realizar cursos externos, específicos, concretos y aplicables que dieran resultados tangibles; los conocimientos adquiridos deberían compartirse en reuniones periódicas a fin de dar seguimiento e intercambiar puntos de vista.

---

(3) *Las acciones que impulsaron a los alumnos a hacer vida las virtudes evangélicas fueron incluidas en el plan de trabajo de la comisión valoral y en los programas académicos de educación en la fe.*

(4) *Lo que invitó a la revisión de aquellos elementos en los que se hiciera referencia a los ideales de la Congregación tales como el Himno del Colegio. Ver Anexo 5.*

(5) *Los resultados en ésta línea justificaron la precisión del ideario.*

(6) *En el estudio administrativo se corroboró lo citado en la nota (3) y (5) respecto a la filosofía institucional lo que originó la redacción de las líneas explicativas del Ideario, Anexo 6.*



#### DE LA DIRECCIÓN

- Se identificó la necesidad de invertir en la infraestructura de los planteles; ampliar o iniciar, según el caso, relaciones cordiales con otros planteles educativos en la intención de capturar un mayor porcentaje de alumnos.
- Sobre elementos de apoyo para la dirección del colegio tales como el organigrama, los reglamentos y los manuales, se debía dar revisión, o en su defecto elaborarlos, a fin de que fuesen funcionales y actualizados; la elaboración de los manuales y de procedimientos era justificable debido al volumen de alumnos y el distanciamiento físico de los colegios por su ubicación geográfica. Además, se presentó la necesidad de diseñar formatos y patrones de control, tanto académicos como administrativos, los cuales fuesen capaces de cuantificar el nivel académico y los aspectos administrativos contables- financieros, presentar comparativos por periodos y ser uniformes para todos los colegios permitiendo así su estudio global.
- Sobre elementos de difusión del colegio se detectó la necesidad de reconocer el mercado, definir estrategias en función a la oferta educativa, modernizar los programas académicos para los casos en lo que lo permitan las autoridades federales y realizar actividades cocurriculares adicionales en los colegios.
- El departamento o responsable de elaborar los informes estadísticos académicos y administrativos debía tener presente que dichos reportes servirían como medio de control para posibles variaciones tanto del nivel académico como de aspectos contables – financieros y/o presupuestales.
- Para algunos colegios se detectó la necesidad de incrementar la cantidad y calidad del material didáctico además de dar instrucciones precisas al alumnado y a los docentes acerca del manejo del equipo.
- Otros elementos de apoyo sugeridos para las funciones de recursos humanos y/o el departamento o encargado de dicha área fueron el constituir una cartera de docentes, realizar exámenes de admisión para los aspirantes a ocupar los puestos laborales, contar con un periodo de prueba y efectuar reuniones periódicas con los docentes y demás empleados. Se sugirió vigilar celosamente el porcentaje de becas asignados por la escuela.
- Otros aspectos administrativos tales como suministros y finanzas del colegio se detectó la necesidad de elaborar un presupuesto de compras en función a las necesidades actuales y futuras del colegio, diseñar procedimientos para el control de las compras, contar con un programa de expansión integral para el desarrollo a mediano y largo plazo de proyectos y definir parámetros de fijación del incremento de las inscripciones y colegiaturas.
- El estudio de dirección de sección corroboró los aspectos anteriormente citados y aportó en materia de estructura del departamento la realización de cambios organizacionales para mejorar la coordinación de actividades, balancear las funciones encomendadas al personal y motivar la participación de las directoras de sección en la elaboración del proyecto educativo así como en las reuniones para el seguimiento y evaluación del mismo.
- Sobre políticas, sistemas y procedimientos se determinó la necesidad de definir criterios para la contratación del personal, instrumentar políticas y procedimientos adecuados en caso de descontento del personal, instrumentar incentivos a manera de motivación laboral y diseñar un correcto control de quejas.

- Sobre el equipo y su disposición se vio la necesidad de mejorar los sistemas existentes, utilizar el espacio disponible en la mejor forma además de llevar un programa adecuado de mantenimiento.
- Administrativamente, mejorar las diversas operaciones administrativas y/o contables, contar con alguna reserva económica en caso de posibles irregularidades y eficientar el trabajo mediante la eliminación, simplificación, redistribución o mejorar de los procedimientos académicos – administrativos.
- En cuanto a presupuestos, tener establecidas previsiones para tendencias futuras y mejorar el control presupuestal en materia de gastos.

#### **EXALUMNOS**

- Se sugirió constituir la sociedad de exalumnos por colegio, definir claramente y por escrito sus funciones, invitar a los exalumnos a impartir clases dentro de la Institución y en general, lograr un vínculo sólido entre la Institución y los exalumnos que permitiera el mutuo beneficio. Se recomendó utilizar bases de datos para el seguimiento de los exalumnos y definir un responsable ó área para tal actividad.
- Se expresó que los comentarios de los exalumnos fueron, en todos los casos, muy alentadores y positivos con respecto a las Hermanas y a las escuelas. Entre los comentarios más frecuentes se mencionó que la formación evangélica recibida en los colegios fue de gran utilidad, que los valores vividos en las escuelas ayudaron a hacer frente a la problemática y retos de la vida diaria, que los medios de aprendizaje de valores que se utilizaron fueron los correctos y que el nivel académico del mismo era reconocido. En opinión de los exalumnos, la escuela orientó favorablemente su vida personal y logró fomentar en ellos hábitos de trabajo y servicio.

#### **PADRES DE FAMILIA**

- Se identificó la necesidad de solicitar a la sociedad de padres de familia la entrega de su proyecto de trabajo anual al inicio de cada ciclo escolar y de entablar relación con la sociedad de exalumnos cuando ésta fuera constituida.
- En los comentarios de los padres de familia se registró la inquietud de clarificar el Ideario del colegio, presentarlo en forma funcional y de definir claramente la misión de la Congregación pues no era totalmente entendida por los padres y alumnos. También se sugirió elevar el nivel académico de los colegios y de los docentes, mejorar el avance de los alumnos en el aprendizaje del idioma inglés y modernizar los métodos de enseñanza – aprendizaje.
- A la vez que los comentarios de exalumnos, los comentarios de los padres de familia fueron sumamente positivos y halagadores.

Esta clasificación permitió definir actividades específicas para cada uno de los aspectos a tratar dentro de las líneas de acción que, en forma general, se presentaron en los listados de actividades. (7) La forma como se desarrollaron las actividades dependió de las urgencias, necesidades y momentos de transición de los colegios así como de su implementación natural a corto, mediano y largo plazo.

---

(7) *Ver apartado 6.5 Listado de Actividades.*

## 6.5 LISTADO DE ACTIVIDADES

### INDICADOR PRINCIPAL

<b>1</b>	Incrementar la matrícula estudiantil:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ NIVEL ACADÉMICO Y FORMACIÓN EN VALORES. ATENDERLOS PRIORITARIAMENTE.</li> <li>▪ Elaborar plan de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>▪ Evitar limitar la matrícula estudiantil en función a los recursos físicos y/o humanos. Capacidad máxima /óptima / real.</li> <li>▪ Lay out/ revisión del número de áreas/ definición de zonas/ logística de horarios/ comparativo de la matrícula estudiantil en los últimos 10 años/ inversión en infraestructura.</li> <li>▪ Incluir listado de actividades propuestas para cada área. (1)</li> </ul>
----------	---------------------------------------	--

### ASPECTOS Y ACTIVIDADES A INCLUIR EN EL ÁREA FILOSÓFICA. FORMACIÓN EVANGÉLICA

<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación Cristocéntrica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración del plan de trabajo de la coordinadora de valores que incluya actividades dirigidas a los alumnos para impulsarlos a conocer y reflexionar en la vida de Cristo.</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impartición de las clases de educación en la fe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unificar y seriar los libros de texto de educación en la fe para todas las secciones.</li> <li>▪ Revisar contenidos de los temarios de civismo, historia y educación en la fe a fin de aumentar en 1 hora la enseñanza de los valores en los primeros y segundos de secundaria.</li> <li>▪ Definir criterios de evaluación para la asignatura de valores. [Junta de directores] y manejar los libros de texto de acuerdo al año litúrgico. [Comisión de valores].</li> <li>▪ Acrecentar la autoformación para impartir la clase de valores. [Junta de directores].</li> <li>▪ Distribuir el tiempo del personal religioso en forma equitativa para el cumplimiento de las funciones de docencia, supervisión, atención a padres de familia y alumnos, investigación y desarrollo, atención de actividades cocurriculares. (A excepción de la directora general y la dirección administrativa cuyo tratamiento varía ligeramente en la dosificación de las horas asignadas a la docencia). [Junta de directores].</li> </ul>
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vida litúrgica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Invitar a los alumnos a motivar a sus padres a cumplir con sus deberes cristianos. [Hermanas que impartan asignatura de valores].</li> <li>▪ Motivar a los alumnos a reflexionar sus acciones en relación con el evangelio. [Todas las Hermanas].</li> </ul>
<b>5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación en valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas las actividades señaladas por la comisión valoral. (2)</li> <li>▪ Programación de la Comisión Valorar del segundo semestre del ciclo escolar desde la redacción del proyecto educativo.</li> </ul>
<b>6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyección apostólica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inculcar en los niños las visitas al más pobre. [Catequesis]</li> <li>▪ Inserción en la pastoral parroquial. [Coordinadora de valores]</li> </ul>

(1) Todas las acciones son producto de la Junta de Directores y de la discusión participativa en las presentaciones.

(2) Ver Capítulo V. Planeación y Programación / Proyecto Educativo / Áreas, Comisiones y Actividades / Comisión Valorar.

<b>7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acciones evangélicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fomentar la formación espiritual. [Cada una de las Hermanas en clase].</li> <li>▪ Concientizar al alumno en la misión evangelizadora. [Cada una de las Hermanas en clase].</li> <li>▪ Responsabilizar al alumno en sus compromisos. [Cada una de las Hermanas en clase].</li> <li>▪ Hacer conciencia del ser misionero por el bautismo. [Cada una de las Hermanas en clase].</li> </ul>
----------	---	--

**ASPECTOS Y ACTIVIDADES A INCLUIR EN EL ÁREA FILOSÓFICA. PROYECCIÓN EVANGELIZADORA**

<b>8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brindar a los estudiantes oportunidades de servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo en la liturgia. [Coordinadora de valores]</li> <li>▪ Participación de los alumnos en brigadas de ecología y salud. [Comisión de deportes]</li> <li>▪ Consolidar grupos de pastoral en coordinación de los párrocos. [Coordinadora de valores]</li> </ul>
<b>9</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación de los exalumnos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación de grupos misioneros con exalumnos y/o alumnos. [Coordinadora de valores].</li> <li>▪ Apoyo del grupo misionero en algunos eventos internos del colegio y/o dentro de la parroquia. [Coordinadora de valores].</li> </ul>
<b>10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprometer a los docentes en la misión de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proporcionar a los docentes cursos de filosofía institucional que incluya el marco conceptual congregacional y su reflejo en la praxis educativa. [Directora general, directora de sección y equipo de educación].</li> <li>▪ Asegurar que en los programas académicos de formación se expresen los principios del Ideario de la Institución. [C. de Gob.]</li> </ul>
<b>11</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atender lo relativo a servicio social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear un taller de servicio social tomando en cuenta la opinión del párroco. (Visitas a comunidades necesitadas). [Coordinadora de valores].</li> </ul>

**ASPECTOS Y ACTIVIDADES A INCLUIR EN EL ÁREA DIRECTIVA.**

<b>12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De operatividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hacer reuniones periódicas de directores donde se traten temas generales del colegio. Levantar minutas para comentar los problemas sucedidos. [Todas las Hermanas].</li> <li>▪ Elaborar objetivos por prioridades a corto, mediano y largo plazo y darles seguimiento constante en las juntas de directores.</li> <li>▪ Dar mayor autoridad a los colaboradores para la realización de sus actividades. [Revisión por junta de directores y consultor externo].</li> <li>▪ Respetar aún más los tramos de comunicación y de control siguiendo las políticas internas de la Institución. [Junta de directores y consultor externo].</li> <li>▪ Disminuir el “sentido de urgencia” por medio de la planeación comunitaria, proyecto educativo del colegio y proyecto específico de la sección.</li> </ul>
-----------	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elevar la fuerza de trabajo del colegio comprometiendo a un mayor número de seglares en el trabajo que realiza el colegio. [Hermanas]</li> <li>▪ Ampliar la cartera de docentes. [Directoras de sección].</li> <li>▪ Elaboración del reglamento de becas para alumnos y docentes por separado. [Directora de sección y general].</li> <li>▪ Difusión de los reglamentos. [Directoras de sección].</li> <li>▪ Elaboración del manual de funciones, de procedimientos, de perfil y descripción de puestos. [Equipo de educación]</li> <li>▪ Revisión de los organigramas. [Equipo de educación]</li> <li>▪ Mejorar el control de asistencia del profesorado. [Directoras de sección].</li> </ul>
13	▪ Elementos físicos y equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar estudio de las capacidades físicas del colegio para la recepción de alumnado. [Directora de sección].</li> <li>▪ Optimización de las instalaciones del plantel. [Directora general y administrativa].</li> <li>▪ Adquisición y/o actualización de sistemas de cómputo. [Apoyo de la sociedad de exalumnos y padres de familia].</li> </ul>
14	▪ Medición del nivel académico y contable/financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización de instrumentos para la medición del nivel académico. [Equipo de educación].</li> <li>▪ Elaboración de estadísticas comparativas de calificaciones. [Equipo de educación y responsable de informática de cada colegio].</li> <li>▪ Utilización de los registros contables como medios de control en las posibles variaciones del presupuesto. [Directora administrativa]</li> <li>▪ Entrega periódica de los informes contables a la administración del colegio, caja y directores. (Casos de alumnos con colegiaturas no cubiertas ó intereses). [Directora administrativa en unión con las directoras de sección]</li> </ul>
15	▪ Material didáctico y uso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adquisición de material didáctico. [Directora administrativa y directora de sección]</li> <li>▪ Pláticas a docentes y alumnos sobre la conservación del material didáctico y sistemas de cómputo. [Directora de sección]</li> </ul>
16	▪ Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño de formas específicas para los trámites de compras. [Directora administrativa]</li> <li>▪ Elaboración de presupuestos de compras en función a futuras necesidades del colegio. [Directora administrativa]</li> </ul>
17	▪ Manejo de los flujos de efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con reserva monetaria para gastos de emergencia. [Directora administrativa]</li> <li>▪ Realizar estudios comparativos de incrementos de colegiaturas e inscripciones. [Directora administrativa]</li> <li>▪ Determinar parámetros de fijación en las cuotas de colegiatura. [Directora administrativa y asesor externo].</li> <li>▪ Realizar estudios sobre la oferta educativa. [Directora administrativa]</li> </ul>

18	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elementos que dan apoyo a las funciones del área de recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar los estudios de perfil y análisis de puestos. (Estos proyectos van unidos con la elaboración del manual de funciones). [Equipo de educación].</li> <li>▪ Instrumentar periodo de prueba para docentes. [Directoras de sección].</li> <li>▪ Entrevistar a tres prospectos por lo menos para cada vacante. [Directora de sección]</li> <li>▪ Aplicar al 100% la reingeniería organizacional para los casos en que se requiera. [Directora general, de sección y J. de directores]. (3)</li> <li>▪ Definir criterios para el aumento de sueldos. [Directora administrativa]</li> <li>▪ Llevar a cabo algún sistema específico de motivación como por ejemplo la evaluación a los docentes en forma semestral. [Directora general, de sección y la coordinadora del equipo de educación].</li> <li>▪ Vigilar el porcentaje de becas asignado. [Directora administrativa].</li> <li>▪ Registrar todas las becas ante SEP. [Directora administrativa]</li> <li>▪ Realizar el menor número de cambios posibles del personal religioso en el ciclo escolar.</li> <li>▪ Asignar algún responsable para la actividad de relaciones públicas.</li> </ul>
19	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llevar a cabo un plan de difusión del colegio.</li> <li>▪ Implantar convenios de pases automáticos con otras escuelas.</li> <li>▪ Anexar la comisión de comunicaciones al proyecto educativo.</li> <li>▪ Contratar Internet para comunicación interna de los colegios.</li> </ul>

(3) *Al iniciar el estudio de los colegios, se detecto que uno de ellos, ubicado en la zona III, requería mejoras importantes en su clima organizacional. Las relaciones entre docentes, padres de familia y personal directivo estaban muy dañadas al grado de que las decisiones empezaban a ser tomadas por líderes de la asociación de padres de familia, del consejo técnico e incluso hasta terceros no pertenecientes a la comunidad educativa. Algunos consultores externos, anteriores y ajenos al equipo de educación, habían sugerido llevar a cabo un rediseño integral de la organización iniciando con un recorte drástico de personal que incluso comprendía la rescisión de contrato de docentes con varias décadas de antigüedad. La medida, además de que fue excesivamente onerosa, creó mayor malestar entre los docentes que continuaron laborando. Esta "reingeniería organizacional", como "erróneamente" se le había denominado en un principio, no siguió una metodología formal para su implantación, descuidó el diagnóstico en la cultura organizacional, no comprometió a la alta dirección en su implantación, no revisó los procesos claves del servicio y, en otras palabras, confundió el rediseño integral de la organización con una rescisión de contrato masiva y equivocadamente administrada, ya que además no se ejecutó en su totalidad, dejando un 3% del personal docente con opiniones negativas hacia la Institución. Al transcurrir el siguiente ciclo escolar, el personal inconforme tomó mayor fuerza desequilibrando aún más al colegio. Como resultado de esto se sugirió evaluar detenidamente este tipo de casos para determinar si en efecto correspondían a un problema de rediseño de procesos o de rediseño integral de la organización, tomando en cuenta que lo anterior implicaba organizar a la empresa en función de procesos y no de tareas, utilizar equipos de trabajo y reducir la pirámide jerárquica como efecto de la disminución de la supervisión, evitar tareas fragmentadas y aquellas que no agregaran valor a la organización. Cf. FERREIRO GRAVIÉ, RAMÓN. La Reingeniería Aplicada a la Escuela. Artículos sobre Reingeniería: Una Introducción Necesaria. Selección y Notas. Instituto Tecnológico de Sonora. Centro de Servicios en Educación. 1996. Al adentrarse en el problema fue necesario realizar una investigación documental en donde se observó que la aplicación de la reingeniería no dependía exclusivamente del consultor, sino más bien correspondía a la Institución y en gran medida a la alta dirección y su nivel de involucramiento e impulso que se le dé a dicho programa. La reingeniería, si bien era una herramienta útil y con muchas ventajas cuando su aplicación era de forma adecuada, también era altamente peligrosa si se empleaba de forma irresponsable. Cf. COLIN FLORES, CARLOS F.; ARREDONDO VIDAL,*

ENRIQUE. *Reingeniería de Procesos de Negocio*. Selección: *Pautas de la Administración*. *Administrate Hoy*. Año I. No. 10. Febrero 1995. Además, aplicar reingeniería significaba volver a empezar arrancando desde cero abandonando las formas tradicionales de trabajo que durante largo tiempo habían tenido éxito. Para ello, era necesario considerar en todo momento a los destinatarios del servicio, la competencia y el factor cambio. Cf. HAMMER, MICHAEL Y CHAMPY, JAMES. *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma Interés General. México, 1994. Adicionalmente, se observó que en todas las organizaciones se generan reglas informales y formales de cómo hacer las cosas, que a lo largo del tiempo se convierten en paradigmas para una organización. El rediseñar los procesos implicaba tener una óptica hacia procesos en los cuales los participantes tuvieran una visión del inicio y fin. Con todo lo anterior, se reflexionó sobre la técnica o enfoque de resolución del problema. Se discutió la diferencia entre proceso de mejora continua respecto al rediseño de procesos, pues una reingeniería organizacional sin un rediseño de los procesos no resulta funcional, ya que estos dos no son excluyentes y el primero a menudo resulta ser fase contenida en la estrategia de implantación del segundo. Cf. COLIN FLORES, CARLOS F.; ARREDONDO VIDAL, ENRIQUE. *Reingeniería de Procesos de Negocio*. Selección: *Pautas de la Administración*. *Administrate Hoy*. Año I. No. 10. 1995. En el proceso de mejora continua, el objetivo de llegar a la plena satisfacción del cliente se busca a través de la mejora permanente de los procesos actuales, en un ciclo que paulatinamente consolida la organización en todos sus aspectos mediante la intervención activa de los colaboradores, empezando por la Alta Dirección, advirtiendo que si se actúa consistentemente se logran los resultados esperados. Por su parte, la reingeniería de procesos en su propuesta "... revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares..." parte del principio de que muchos procesos no se pueden y otros no se deben mejorar, por lo que simplemente se deben "reinventar", cambiar o rediseñar totalmente. En conclusión, ambos enfoques buscan lo mismo, pero por caminos distintos. Cf. PARRA ARCE, CÉSAR y SANDOVAL DUQUE, JOSÉ LUIS. *La Reingeniería de Procesos de Negocios*. *Management Today*. 1994. Al reconocer que la reingeniería no era la solución a todos los problemas y que se requería cuestionar seriamente si la alta dirección estaba consciente y dispuesta al cambio cultural, contestó la pregunta cuál de los dos caminos era más conveniente de aplicar. Para el caso de la escuela mencionada al inicio de este pie de página, la ruta elegida fue el proceso de mejora continua debido a la situación y características del problema.

#### ACTIVIDADES A INCLUIR CON RELACIÓN A LOS EXALUMNOS

<b>20</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consolidar la sociedad de exalumnos.</li> <li>▪ Definir funciones de la sociedad de exalumnos.</li> <li>▪ Asignar los sistemas de cómputo para el seguimiento de los exalumnos.</li> <li>▪ Asignar a una persona ó área para la actividad de relaciones públicas y que atienda lo referente a exalumnos.</li> <li>▪ Lograr el apoyo humano y económico para proyectos del colegio.</li> <li>▪ Involucrar a los exalumnos en el proyecto educativo del colegio.</li> </ul>
-----------	--	--

#### ACTIVIDADES A INCLUIR EN RELACIÓN CON LOS PADRES DE FAMILIA

<b>21</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar las funciones y reglamento de la sociedad de padres de familia.</li> <li>▪ Seleccionar cuidadosamente a los integrantes de la sociedad.</li> <li>▪ Lograr el apoyo económico en proyectos de expansión de los colegios.</li> <li>▪ Definir el periodo de vigencia de la sociedad.</li> </ul>
-----------	--	---

#### ACTIVIDADES A INCLUIR EN RELACIÓN CON LOS DOCENTES

<b>22</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener y superar el nivel académico de la escuela.</li> <li>▪ Motivar la actualización pedagógica del docente.</li> <li>▪ Elevar los indicadores de la evaluación permanentemente.</li> </ul>
-----------	--	--



# CAPÍTULO VII

---

## LÍNEA DE ACCIÓN FILOSÓFICA - INSTITUCIONAL

### 7.1 CARACTERÍSTICAS DE INSTITUTOS RELIGIOSOS QUE TIENEN COMO MISIÓN LA EDUCACIÓN HUMANA Y CRISTIANA

Para iniciar el reconocimiento de los elementos que formaron parte del Ideario de la Congregación fue necesario identificar las características comunes que presentaban algunos institutos religiosos y que tenían como misión la educación humana y cristiana. Estas características fueron agrupadas en siete grandes conceptos, (1) siendo el último el que daba autenticidad a las instituciones:

1. Respeto a cada estudiante como persona única.
2. Espíritu de comunidad.
3. Escuela de calidad.
4. Escuela cristiana.
5. Solidaridad con los pobres.
6. Personal docente como hombres y mujeres de fe y celo.
7. Organización institucional en torno a la historia de la Congregación. (2)

Por respeto a cada estudiante como persona única se expresó el derecho del individuo a hacer suyo el conocimiento, la verdad y a la liberación de todo lo que le impide su pleno desarrollo. Para poder lograr esta característica era necesario recurrir a los docentes, los cuales fueron concebidos como “hermanos”, no sólo porque este nombre expresa adecuadamente la unión entre ellos sino porque manifestaba la relación que se quería tener con los alumnos: una relación de hermanos mayores. Por tanto la enseñanza fue reconocida como una ocupación y la función del docente una vocación, un llamamiento de Dios a ciertas personas. En este contexto los docentes fueron considerados ministros de Dios y apóstoles.

El espíritu de comunidad se extendió a todos los que estaban implicados en la escuela: personal religioso, directivo, administrativo, docente, padres de familia, alumnos, exalumnos y personal auxiliar. A esta forma de organización se le denominó “comunidad educativa” la cual estuvo orientada al servicio y a la solidaridad.

---

(1) Cf. *Reflexiones Universitarias. Palabras de Aceptación del Dr. John Johnston. Primer Doctorado Honoris Causa Otorgado por la Universidad la Salle. No. 31. ULSA. México, D.F. 1º de junio de 1996.*

(2) *Estas características no están ordenadas por jerarquía; su integración es lo que da identidad a cualquier institución.*

La escuela de calidad se expresó como aquella que, además de mantener un elevado nivel académico, brindaba las condiciones para formar en valores. Con este argumento, la escuela fue un lugar en donde se daban las condiciones para el aprendizaje, se utilizaban métodos y técnicas eficaces y existía un compromiso por la búsqueda objetiva de la verdad; por ello, se reconoció al colegio como un “instrumento privilegiado” para llevar a cabo la misión de educar humana y cristianamente, fue “un signo del Reino”, “un medio de salvación”, “accesible a los pobres”. La enseñanza de la religión nunca se disoció del resto de la educación sino por el contrario, se singularizó por el esfuerzo de unir la evangelización con el trabajo civilizador y el acceso a la cultura.

En cuanto al quinto punto, se definió a los pobres como aquellos que presentaban escasos recursos económicos, los que eran víctimas de la injusticia social, los delincuentes y marginados, los que tropezaban con mayores dificultades escolares, los que padecían problemas personales o sufrían inadaptación social o familiar. Se aclaró que el poseer escasos recursos económicos no significaba estar mal dotado intelectualmente. Se reconoció que los pobres tenían el derecho a desarrollar los talentos y capacidades que Dios les había dado. Por lo anterior, cuando se trabajaba con estudiantes de familias más o menos pudientes, se les instruía en los deberes y responsabilidades respecto a la justicia social y a la caridad universal.

Por lo que respecta a los hombres y mujeres de fe y celo, muchas de las instituciones religiosas dedicadas a la educación expresaban su convicción de que resultaba obsoleto considerar al personal religioso como “el único agente aprobado para difundir la Misión del Instituto” y que la “misión compartida constituía parte integrante exclusivamente de esta vocación”. Lo anterior originó cuando menos tres formas de organización para las escuelas:

1. Aquellas con una comunidad de Hermanos, un director Hermano y un buen número de seglares.
2. Aquellas con una comunidad de Hermanos, un director seglar y un buen número de seglares.
3. Aquellas sin Hermanos, un director seglar y un buen número de seglares.

Para poder atender estas formas de organización se necesitaba poseer elementos integrantes con estructuras que aseguraran la responsabilidad, evaluación y animación para la autenticidad de las escuelas.

De las características anteriormente anotadas inquietó el hecho de que todos estos puntos eran factores comunes para cualquier institución religiosa dedicada a la educación humana y cristiana, sin embargo, la diferencia fue distinguida en la última de las características la cual daba autenticidad y la cual se refería a la organización en torno de la historia propia de cada instituto. Este último aspecto definió la identidad en términos de “quiénes eran ” y no “de quiénes no eran”. De ahí la importancia de la historia de la Congregación de las MHPVM y el reconocimiento a sus fundadores.

## 7.2 SIGNIFICACIÓN DEL IDEARIO

Los esfuerzos encaminados en la línea de acción filosófica – institucional continuaron con la descripción de lo que era una misión y un ideario. Así, se procuró diferenciar estos dos instrumentos a la vez de presentar sus aspectos en común. Por lo anterior, se divulgó que los idearios solían ser formulaciones de carácter sintético en los que las instituciones expresaban los rasgos esenciales de su identidad, los principios base de su organización, los valores que se proponían promover, así como el objetivo fundamental o misión a que se comprometían realizar. Los idearios fueron entendidos como un conjunto de principios, valores y objetivos prioritarios que derivaban necesariamente de la identidad de la institución, revelaban su razón de ser y por tanto perseguían objetivos específicos procedentes de su peculiar inspiración y “llamado” especial. Las Instituciones, de esta forma, respondían a una vocación determinada y sólo esmerándose por atenderla y vivirla era como se justificaban ante sí mismas y ante la sociedad. Se hizo hincapié en que la formulación del ideario resultaba conveniente cuando obedecía a una voluntad de compromiso serio para con la sociedad y con los destinatarios de los servicios que la institución ofrecía. Cualquier empresa podía formular un ideario, pero éste se imponía sobre todo a las instituciones que ofrecían servicios de carácter social de especial significado e importancia como era el de la educación. Estas instituciones debían dar a conocer los principios sobre los que se cimentaban, los valores que promovían y los objetivos que perseguían.

Cuando el ideario era producto de una voluntad de compromiso, entonces se decía, que no únicamente justificaba a la institución sino que, en cierta forma, se imponía a ella, pues no sólo se invitaba a los responsables sino que se hacía extensivo a los integrantes de la comunidad; en este momento se podía afirmar que la misión definida se convertía en misión compartida.

La misión y el ideario fueron comprendidos entre los elementos de filosofía institucional. Para las instituciones educativas el ideario representaba la parte fundamental de su filosofía debido a que su finalidad se centraba en el hombre. Esta concepción antropológico – filosófica invitó a desarrollar un modelo ideal que no perseguía la “medición” del individuo sino su superación y desarrollo; luego, la misión fue considerada como objetivo fundamental que se desprendía del ideario.

Para aquellas organizaciones cuyos fines eran determinados por el aspecto económico, la misión tomaba el lugar primordial ya que ésta, como objetivo fundamental permitía su factibilidad, medición, y realización además de que sintetizaba en ella la forma como se llevaba a la práctica la filosofía de la institución.

La “misión” fue, por tanto, una declaración precisa, expresada en términos de ejecución que hacía la función de una meta relativa para la satisfacción de una necesidad.

Entendiéndose así, para una institución educativa la misión definía el sentido, “hacia donde vamos”, mientras que el ideario representaba la dirección. Ambas estaban íntimamente unidas y no se podían separar. No importaba en sí cual de las dos se redactara primero, lo importante era que expresaran claramente el sentir de la institución. Muchas organizaciones habían fracasado por no haber asentado explícitamente su filosofía institucional.

También se mencionó que, por muy diversos motivos, algunas instituciones educativas no contaron con la orientación de sus fundadores en momentos de transición de la organización, por

lo que era necesario recurrir al estudio de los elementos que manifestaran los principios, inspiración y orientación del instituto.

El simple hecho de proponer valores para redactar un ideario sin antes observar el sentido del instituto no tenía sentido, esto orilló a investigar aquellos elementos que se debían incluir para la buena redacción del Ideario identificando:

- La declaración de principios iniciando con principio general, de inspiración o criterio supremo: Lo cual permitía referirse a la organización general, acción educativa, objetivos, el sentido especial de su decisión de servicio, sistemas y métodos de formación, al trato brindado a todas las personas, reglamentos, administración, planes y programas de estudios, a sus proyectos de investigación y programas de difusión de la cultura.
- La opción prioritaria: Que debía coincidir con la razón de ser del instituto formado.
- La misión: Entendida como la vocación traducida en misión.
- La propuesta de valores.
- La naturaleza de unión del grupo de personas del instituto: El cual estaba determinado por los valores que se perseguían y se vivían.
- La referencia al servicio: Que implicaba conciencia de responsabilidad y compromiso en la disposición de servicio a los demás. (1)

A todos estos aspectos se le agregaron otros, los cuales fueron reconocidos de idearios de otras instituciones y entre los que destacaron:

- Principios y/o fines congregacionales. (Los cuales pueden agregarse dentro de la declaración de principios).
- Principios educativos o ideal educativo. (Los cuales se pueden incluir como posibilidades dentro de la opción prioritaria).
- Finalidades de la educación. (En caso de precisar aún más la opción prioritaria). (2)
- Principios rectores.
- Orientación humanista. (Dentro de la referencia de servicio, misión y/o propuesta de valores). (3)
- Orientación social. (Dentro de la referencia de servicio, misión y/o propuesta de valores).
- Relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa. (Que no es mas que la naturaleza de unión de grupo). (4)

---

(1) Cf. Jorge Muñoz Batista, PH. D. Nuestro Ideario. Reflexiones Universitarias. No. 22. Pp - 15 – 29. Universidad La Salle. México, D.F., 1° de marzo de 1994.

*Los elementos anotados no son mutuamente excluyentes ni exhaustivos por lo que su orden, aparición en el texto y jerarquización es relativa a cada institución, sin embargo, es recomendable iniciar con el principio general para posteriormente exponer los principios institucionales, misión y/u opción prioritaria.*

(2) Cf. Dr. José Cervantes Hernández. Educación en los Umbrales del Año 2000. Universidad La Salle. México, D.F., 1° de septiembre de 1997.

(3) Cf. Ideario. Declaración de Principios, Misión y Valores de la Universidad del Tepeyac. Universidad del Tepeyac. Agosto de 1997.

(4) Cf. Ideario Escuelas. S.J.S.

### 7.3 EDUCACIÓN Y SUS FINES

Para las Hermanas, el objetivo primario de cualquier escuela fue reconocido como educar. Esta educación supuso siempre una intencionalidad. La educación sólo era posible en interacción social y relacional, por lo que se descartaba totalmente la educación en el aislamiento y el lograr por la educación la adaptación del medio. (1)

Los fines de la educación partieron de la concepción que se tenía del hombre y su relación mismo con su referente absoluto, con la sociedad y consigo mismo, distinguiendo cuatro niveles ó plataformas:

La primera de ellas, el nivel teológico, buscó la interpretación de la relación del hombre y el universo con su referente absoluto; la segunda, nivel filosófico, correspondió a la interpretación del hombre respecto al mundo y su papel en él; la tercera, nivel social, se situaba al hombre en relación significativa con los demás hombres y buscando consolidar un sentido de pertenencia y de arraigo; el cuarto y último, el nivel personal, pretendía formar a un hombre en concreto, el cual debía descubrir su propio papel en la sociedad para lograr su plena realización.

Las concepciones que hizo Mialaret (1977) sobre la educación fueron de vital importancia para el desarrollo de las líneas explicativas del Ideario, ya que ubicaron el concepto de educación y dieron herramientas para su clasificación según el discurso que se estuviera manejando. La precisión de las palabras, así como su significado, evitaron posibles confusiones de interpretación para los destinatarios del documento; las concepciones de la educación comentadas fueron:

1. La educación como sistema.- Esta definición se empleó para describir a la educación con referencia a una estructura social vigente en un lugar y en un momento determinado (educación mexicana, educación francesa, educación griega, educación contemporánea, etc.). También se empleó para referirse al conjunto de principios y normas de una determinada concepción filosófica (educación tradicionalista, educación personalista). Igualmente en referencia de instituciones (educación familiar, escolar, etc.).
2. La educación como producto.- En referencia al “producto” de la “acción educativa”, el cual podía ser bueno, malo, eficaz, no eficaz, de nivel alto o bajo. En este concepto se reconoció que la educación no siempre era fácil de medir tan sólo por los resultados cuantificados inmediatamente, por lo que se le aceptó como inversión a largo plazo.
3. La educación como proceso.- Que fue la acepción más empleada y en donde se hizo referencia a la relación entre dos o más personas y a la transformación acontecida en el interior de cada sujeto; por tanto la educación fue tomada como un proceso de interacción humana.

---

(1) *Esta postura de la concepción de la educación de la Congregación estuvo en contra de la sociología de la educación quien afirmaba en lograr la adaptación del hombre a su realidad por medio de la educación.*



## 7.4 MOMENTOS POR LOS QUE ATRAVESÓ EL IDEARIO

Los momentos por los que atravesó el Ideario inician con el Padre Fundador Alberto Cuscó Mir, S.J., quien llegó a México en 1878 y se ordenó en 1892 en la Ciudad de San Luis Potosí, lugar donde concibió su misión. Según los apuntes biográficos que sobre él escribió la Madre Fundadora, Julia Navarrete, la misión del Padre Alberto fue “despertar en las almas fervorosas el deseo y celo de la perfección”. El Padre Cuscó deseaba contar con un grupo de personas que, dedicándose a llevar una vida espiritual intensa, ofrecieran reparación y consuelo al Corazón Sagrado de Jesús, tal como Él mismo lo había pedido a Santa Margarita María. Por lo anterior pensó en la fundación de una Congregación de Religiosas que fueran “almas enérgicas determinadas por la fe y la razón, imágenes del Verbo Encarnado en Pureza, Humildad, Sacrificio y Caridad”.

En 1895 se suprimió la residencia de la Compañía de Jesús en San Luis Potosí por lo que el Padre Cuscó pasó a México donde siguió trabajando por la fundación de la Congregación viendo realizados sus propósitos el día 3 de mayo de 1897, fecha en la que estableció la Congregación del Oasis. Este hecho fue reconocido como el primer momento en que los ideales del Padre Cuscó fueron vividos dentro de una organización formal debido a que enseñó paso a paso a las religiosas que integraron la naciente Congregación la vida de orden, de recogimiento, de sacrificio de oración, además de establecer las bases de la disciplina regular e infundir el espíritu de pulcritud, limpieza, alegría, expansión y modestia religiosa sin encogimiento.

El segundo momento del Ideario fue definido por el tiempo en que el Padre Cuscó dejó el Instituto porque la obediencia lo llamaba a otra parte. Por lo anterior escogió de entre todas las Hermanas a la M. Julia Navarrete para descargar en ella la responsabilidad del Instituto que empezaba. En este tiempo dejó escritas las Constituciones, el Directorio y algunos puntos acerca del espíritu del Instituto y sus características.

El Padre Cuscó pasó a la Comunidad del Templo de los Angeles en la misma Capital para ser enviado en marzo de 1901 a Oaxaca donde permaneció hasta junio de 1903.

El tercer momento se identifica como el período en que la Institución se desarrolló bajo la responsabilidad de la M. Julia Navarrete quien ingresó a la Congregación del Oasis el 5 de octubre de 1897. A fin de que la M. Julia pudiera contar con apoyo, el Padre Cuscó escogió a la M. Virginia Rincón Gallardo para que la acompañara en su labor, sin embargo, la situación de la Congregación se tornó difícil debido a que el espíritu del Instituto estaba tomando caminos diferentes, por ello, las Madres responsables y un grupo de Hermanas cercanas a ellas pidieron su dimisión para salir de aquella Congregación al comprender que no sería posible llevar adelante el mensaje del P. Fundador.

La M. Julia y M Virginia fueron a hablar con el Padre Ipiña, entonces Provincial de México, para que les permitiera contactar con el Padre Mir; éste dio su autorización y las Madres tuvieron el tiempo necesario para atender detalles sobre la organización del Instituto. En estas pláticas el Padre les dijo que fueran a España o a Aguascalientes para abrir algún colegio; ellas decidieron ir a éste último. En este preciso momento se cierra una etapa más del Instituto, valiosa por la forma de cómo se resolvió el conflicto interno.

El cuarto momento se originó cuando la M. Julia Navarrete y el grupo de Hermanas salieron para Aguascalientes con el fin de ser recibidas por el Ilustrísimo Señor Portugal quien les guió y ayudó para la continuidad de la Obra. Es en Aguascalientes un día 12 de septiembre de 1903 cuando se fundó el Instituto de la Pureza de la Virgen María Inmaculada, nombre escogido por el P. Cuscó. Dicho Instituto recibió la aprobación diocesana del Ilustrísimo Señor Portugal el 12 de julio del siguiente año, mismo en que se fundó el “Colegio de la Inmaculada”, primero de la Congregación, en ese tiempo es valiosa la ayuda organizacional y pedagógica de Don Demetrio Navarrete, quien como maestro notable ayudó a las Hermanas a iniciar esta primera escuela. Un poco más adelante la M. Julia elaboró como apoyo de los colegios un folleto en que daba orientaciones prácticas a las Hermanas que se dedicaban a la docencia, éste escrito, poco conocido en estos tiempos, llevó el título de “Libro de los Colegios”. En los primeros 18 años del Instituto la M. Navarrete fungió como Superiora General para después llevar adelante las fundaciones del Estado de Texas en Estados Unidos.

Durante todo el tiempo que ella fue Superiora General visitó los colegios y, ya fuera de viva voz o por escrito, envió en forma personal las orientaciones tanto para los docentes como para las directoras de las diferentes escuelas.

Para 1962 el proyecto original del Instituto fue modificado por la Iglesia para darle aprobación el 8 de noviembre del mismo año como familia religiosa reunida en nombre de Dios, de Derecho Pontificio y votos simples, con el nombre de “Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María”.

En 1965 la M. Julia retomó el gobierno de la Congregación hasta 1969, fecha en que sus fuerzas declinaron y tuvo que ir a Toluca para pasar sus últimos años, ya inmovilizada pero siempre pendiente de maestros y alumnas. Ahí fue donde confirmó a las Hermanas que “los colegios eran misiones y las Hermanas misioneras”. Falleció el 21 de noviembre de 1974.

---

(1) *Los primeros cuatro momentos dieron pauta a varias preguntas y comentarios. Definitivamente el iniciar cualquier organización conlleva una serie de tareas y actividades que suelen tener aspectos peculiares en función a la época, marco social, legal y político, condiciones económicas, situaciones de mercado y etapas ideológicas entre otras; sin embargo, la filosofía con la que se sustenta repercute en toda la Obra. En muchas ocasiones no es posible contar por escrito con los principios filosóficos que identifique a la Institución, no obstante, en el caso de la Congregación se pudo observar la forma como plasmaron desde un principio, el marco filosófico – teológico del Instituto.*

*Es común escuchar: “Dar testimonio de vida”. En esta frase se percibe la necesidad de ser coherentes y consistentes con el proyecto de vida, a fin de hacer realidad las ideas. Probablemente este sea el argumento que permitió al Instituto de la Pureza de la Virgen María Inmaculada su desarrollo por 66 años, en los que más que acordar sobre la forma de proceder del Instituto, los esfuerzos se concentraron en las obras y enfrentar eventos políticos como la Revolución Mexicana y la Persecución Religiosa, aunque la prueba fue muy difícil, tanto la M. Julia Navarrete como la M. Virginia Rincón en su momento supieron enfrentar el conflicto, además de contar con el apoyo del P. Alberto quien les dio dirección, por tanto se puede afirmar que la M. Navarrete hizo suyas las ideas, los fines, las metas, la forma de organización, de trabajo y su proceder del Padre Fundador; de hecho, la M. Julia Navarrete es quien da respuesta al Instituto siendo fiel portadora del mensaje del P. Alberto, es decir, se convirtió en Madre Fundadora. Ella y la M. Rincón no solo dieron las bases para el desarrollo del Instituto, sino que lo hicieron crecer. La M. Navarrete se convirtió entonces en un verdadero pilar institucional. Durante esos 66 años no era tan necesario continuar con la concreción del ideario o de los principios filosóficos por escrito, ya que ellos se vivían en la práctica a través del ejemplo, es decir, del testimonio de vida; sin embargo, después de que falleció la M. Navarrete en 1974 el Instituto se encontró con una dificultad, faltaban documentos que unificaran criterios y acciones.*



El quinto momento fue señalado por la intervención de la Junta de Gobierno en 1979. En este período se identificó por primera vez la necesidad de redactar un ideario con el cual toda la comunidad educativa conociera a la Congregación, compartiera su mística y diera líneas sobre educación según el Carisma propio. Varias personas participaron en la redacción de dos documentos, que son actualmente pilares sobre el proceder de la Congregación: el “Manual de los Colegios” y el libro “Conoce tu Colegio” siendo responsable de la redacción y elaboración la M. Ma. Cecilia Rodríguez Zamarripa. También participaron asesores externos tales como la Dra. Rita Ferrini, el H. Toral y el H. Gabriel Serraldi, todos ellos autoridades en educación; sobre el escudo e himno del Colegio, la M. Evangelina Rodríguez proporcionó lo que le había dado la M. Julia y las Madres Consejeras de su tiempo. El primer documento salió en el año escolar 1981 – 1982.

El sexto momento fue constituido por varias reuniones regionales de docentes con el fin de dar a conocer la mística de la Congregación. El folleto de “Conoce tu Colegio” fue estudiado en Guaymas, Aguascalientes y Guadalajara, donde se observó el entusiasmo de los participantes por conocer la filosofía del Instituto. La Hna. Francisca Silva participó con la animación de Colegios y elaboró un folleto donde enlazaba la religión, las misiones y “Conoce tu Colegio”. Un poco después el “Manual de los Colegios” fue elaborado por la M. Cecilia Rodríguez Zamarripa en el ciclo escolar 1984 – 1985.

El “Manual de los Colegios” y el “Conoce tu Colegio” fueron redactados de diferentes formas. En el folleto “Conoce tu Colegio” el lenguaje utilizado está dirigido a los alumnos, mientras que el “Manual de los Colegios” es para las Hermanas.

En un principio la idea de la M. Cecilia Rodríguez Zamarripa fue la de levantar encuestas, ver la realidad educativa, pedir ayuda y participación a los colegios pero el poco tiempo y la carga de trabajo no permitieron llevar a cabo el proyecto, pues se terminaba el período de Gobierno. A fin de ahorrar tiempo, la redacción de estos dos documentos estuvo a cargo de una sola persona quien procedió a solicitar autorización a la Junta de Gobierno de ese momento.

A partir de 1995 se continuó con la elaboración de los estudios diagnósticos para la identificación de las causas por las que las obras estaban disminuyendo. Al hacer el vaciado estadístico y obtener los resultados de dicha investigación se registró que el 80% de las Hermanas entrevistadas señalaron que en la Congregación existía diversificación de esfuerzos por la falta de objetivos en común. En los colegios se hacía presente la necesidad de contar con un documento que no sólo presentara la filosofía del Instituto sino que diera líneas de acción específicas. Por todo esto, se definió como séptimo y último momento del ideario a los esfuerzos encaminados por la M. Teresita De León García y la H. María Eugenia Medina Medina para la concreción del documento.

La redacción del Ideario fue asignada al Equipo de Educación, ayudado por varias Hermanas directoras con experiencia en la materia.

## 7.5 PROCESO PARA LA REDACCIÓN DEL IDEARIO DE LAS MHPVM

Dentro de los elementos de la planificación educativa el ideario forma parte esencial para el desarrollo de cualquier colegio. Como en muchas otras organizaciones educativas, los Fundadores tuvieron la precaución de asentar las Constituciones, directrices, normas, finalidades y orientación del Instituto, sin embargo, el ideario así como la misión no fueron redactados explícitamente.

Al transcurrir el tiempo y más aún cuando los Fundadores fallecieron, la Congregación tuvo que enfrentar problemas por la ausencia de ciertas reglas que facilitarían la forma de cómo conducir al Instituto, esto, por supuesto, tuvo mayor impacto en aquellas personas que ingresaron a la Congregación en los últimos veinte años ya que no tuvieron la oportunidad de interrelacionarse directamente con la R.M. Julia Navarrete y Guerrero.

Por esto, la redacción del Ideario fue uno de los muchos objetivos que tanto el personal religioso como anteriores equipos de educación trabajaron en la intención de “dar luz a la Congregación en sus líneas de acción”. Por esto la participación de los miembros de la Congregación y la claridad de expresión de la filosofía institucional fueron calificadas como elementos esenciales para el óptimo desarrollo de la organización por tender hacia objetivos comunes. Esta necesidad por redactar y precisar el Ideario fue considerada como trabajo medular para la resolución del problema central de la investigación.

Al principio, el Equipo de Educación decidió estudiar los documentos históricos con objeto de situar la etapa en la que se encontraba el Ideario. También se recurrieron a documentos fuentes tales como “Una Breve Historia del Libro de los Colegios”, escrita por la H. Luisa Cazorla quien fue una de las Hermanas antiguas más cercanas a la M. Fundadora, además de los manuales de los colegios de la Congregación que representan los escritos más recientes para la consolidación del ideario. Se continuó con el estudio de idearios de otras instituciones educativas lo cual permitió observar la forma de presentación.

La segunda etapa incluyó la elaboración de los materiales más la participación de las Hermanas para la redacción del Ideario; estos cuestionarios fueron diseñados para recabar la información que reflejara los elementos teológicos, filosóficos e históricos del Instituto; dichas baterías fueron turnadas a cada uno de los colegios de la Congregación en los meses de febrero a junio de 1997 obteniendo respuesta de 23 de las 33 escuelas encuestadas, lo que representó un 70%. Los contenidos de los instrumentos enviadas identificaron el sentir del Instituto a partir de un análisis factorial que incluyó la detección de aquellos elementos que hacían ardua y/o facilitaban la labor educativa, desde un enfoque general hasta particular en los colegios; también se dio revisión de la identidad, misión, características generales del Instituto, objetivos principales, corriente educativa de los colegios y lugar que ocupa la pastoral educativa en la Congregación. (1)

---

(1) Cf. KLEIN, ALFRED W. Y GRABINSKY, NATHAN. *El Análisis Factorial*. Banco de México. Dirección de Investigación Económica. México, 1990. En combinación con un análisis estadístico descriptivo, se trató de descubrir las fuerzas que actuaban en este ámbito resultado de una gran variedad de parámetros. Con el análisis factorial se valoró el esfuerzo humano y ciertas fuerzas sociales a través de apreciaciones y juicios subjetivos para que, con una observación completa e integral, se llegara a conclusiones válidas. El análisis factorial utilizado fue realizado siguiendo el modelo del análisis mediante encuestas estructuradas. Cabe señalar las diferencias tan grandes registradas entre los dos grupos de control a los que se dirigieron los cuestionarios debido a que en el primero de ellos, los colegios, consideró a todo el personal religioso incluso al que trabajó en los otros dos apostolados diferentes a la educación y el segundo, las directoras, fueron de la pastoral educativa exclusivamente. Ver Anexo 3. Análisis de Frecuencias para la Identificación

*de Características de la Congregación.*

Como tercera etapa se organizó un taller en el mes del julio de 1997 al que asistieron las directoras de la mayor parte de los colegios. El plan de trabajo del curso se programó para cinco sesiones tratando temas relativos a relaciones interpersonales, filosofía de la educación, planificación educativa, precisión del Ideario además de un curso de Cristología.

Durante estos estudios se señalaron las características observadas en algunos institutos que tienen como misión la educación humana y cristiana, la significación y elementos integrantes de los idearios, la diferencia entre misión e ideario además de proceder con la presentación de los resultados obtenidos en las encuestas enviadas a los colegios y con la exposición de las conclusiones del taller para la precisión del ideario por parte de las hermanas directoras.

Se concluyó que dentro del marco fenomenológico los factores que hacían ardua la labor educativa fueron el individualismo, el consumismo, el materialismo, el secularismo, el ateísmo, las crisis económica y de valores, el liberalismo moral, la reducción de valores morales a sentimientos y el uso inadecuado de los medios de comunicación, detectando como aspectos que permitían que estas condiciones tuvieran mayor arraigo a la falta de un proyecto educativo general aunado con la no - actualización de los docentes y el poco interés de la familia por educar a sus hijos.

Por su parte, en algunos colegios se detectó la ausencia de un proyecto educativo funcional, la dispersión de fuerzas y la influencia negativa de los medios de comunicación. En menor grado pero con grandes efectos negativos se mencionó la desintegración familiar y la falta de continuidad en las obras, por lo que los participantes hicieron hincapié en la necesidad de precisar el Ideario de la Congregación.

En contraste, se identificaron como factores que favorecían la labor educativa el nivel académico, la preparación pedagógica y cristiana de los docentes, la educación en los valores, la formación de la persona humana y el prestigio por la educación cristiana, mientras que para las escuelas se ubicaron el esfuerzo por trabajar en equipo, la preocupación por la planeación de proyectos educativos, la formación teológica, religiosa y espiritual del personal docente y manual, el suministro de material didáctico, el ambiente de cordialidad y buena comunicación, respeto, valores y testimonio constante.

Partiendo de lo anterior se procedió a señalar las características más importantes de la Congregación resaltando el Espíritu Mariano, el orden, la sencillez, el amor y devoción al Sagrado Corazón de Jesús, el amor muy grande a María N.M., los caracteres distintivos: Cruz, Caridad y Pureza, la pureza manifestada en el orden y limpieza de la persona, el sacrificio, el cumplimiento del deber, la disciplina, la fidelidad a Iglesia, la vida de fe, razón y voluntad divina.

De los objetivos más importantes que perseguía la Congregación se ubicó el consolar al Sagrado Corazón de Jesús en sus dolores internos, la educación integral, la adhesión a la voluntad de Dios a imitación de María, la vivencia de los valores evangélicos, el dinamizar el carisma fundacional en fidelidad a Cristo, a la Iglesia y al hombre de hoy.

En cuanto a la misión se citó “Servir al Cristo de Hoy en la Promoción Integral” detectando la necesidad de elaborar líneas explicativas que condujeran sin lugar a duda, los esfuerzos de la Congregación.

Finalmente se definió que la corriente educativa por la que se optaba era la tradicionalista instructivista con tendencia constructivista, con orientación humana y cristiana.

Se confirmó repetidamente que la pastoral educativa dentro de la Institución ocupaba el primer y único lugar, por lo que los esfuerzos de las Hermanas debían estar encaminados, en su mayoría, hacia este medio.

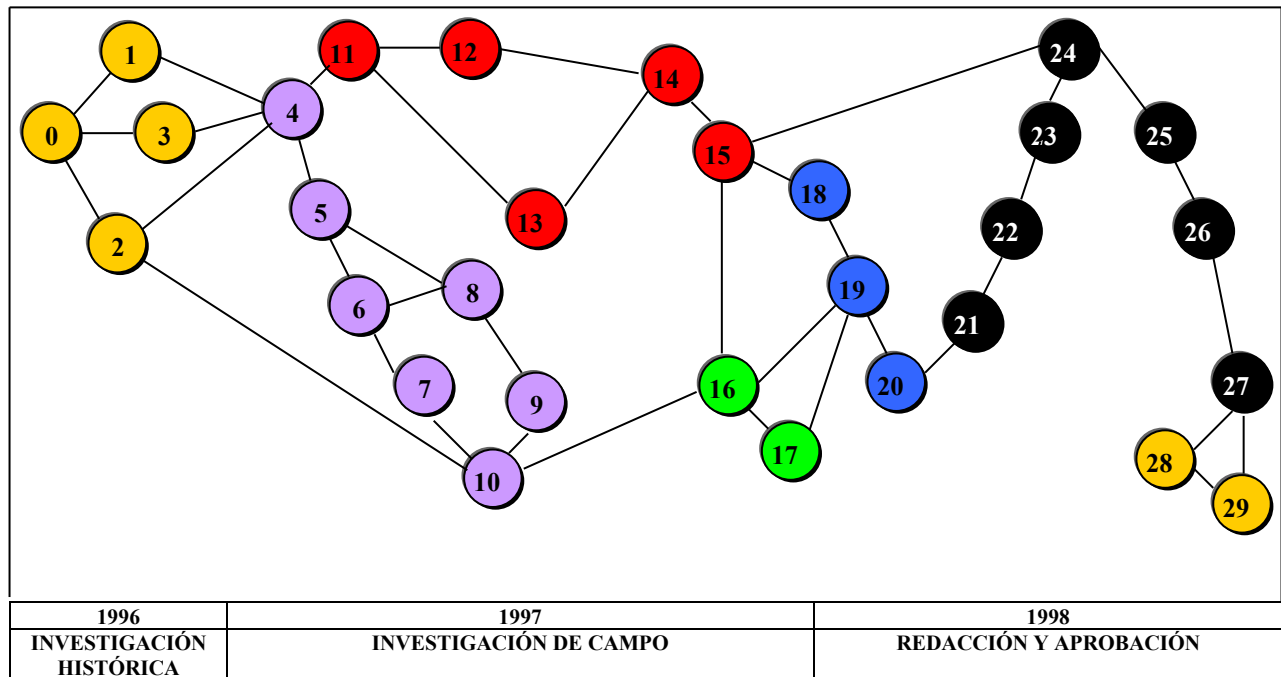
Como cuarta etapa la Comisión de Educación se dio a la tarea de elaborar el documento del Ideario con la orientación de personas especializadas, el material recabado de los talleres, documentos de la Iglesia, textos pedagógicos, idearios de otras instituciones educativas así como con la historia y documentos referentes a la pastoral educativa propios de la Congregación.

La quinta etapa consistió en la revisión del Ideario por el equipo de educación, además la Junta de Gobierno designó un equipo auxiliar de educación, integrado por siete Hermanas, para contar con su apoyo; en la sexta etapa se dio revisión y redacción del Ideario y de las Líneas Explicativas contando con la participación de ambos equipos, del equipo propuesto por la Junta de Gobierno participaron cuatro de las siete Hermanas propuestas que iniciaron el trabajo a partir del 24 de enero de 1998. (2)

La séptima etapa consistió en el plan de difusión del Ideario.

## **P E R T** **RUTA CRÍTICA**

TABLA 7.5 - 1  
IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES POR ETAPAS



(3)

(2) Cf. M. TERESITA DE LEÓN GARCÍA. *Informe sobre el Trabajo que Realiza el Equipo de Educación de las Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María*. JHS. Aguascalientes, Ags. Enero de 1998. Equipo de Educación. MHPVM. México, D.F., 28 de julio de 1997.

(3) Cf. *Programaciones 1996 - 1997; 1997 - 1998; 1998 - 1999 MHPVM. Según circulares internas*. Aguascalientes, Ags.

**TABLA 7.5 - 2**  
**CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES POR ETAPAS.**

**PRIMERA ETAPA. INVESTIGACIÓN HISTÓRICA**

NO.	ACTIVIDAD	FECHA	AÑO
1	ESTUDIO DEL "MANUAL DE LOS COLEGIOS" Y "CONOCE TU COLEGIO".	JUNIO	1996
2	REVISIÓN DE DOCUMENTOS FUENTES	JUNIO – NOVIEMBRE	
3	ESTUDIO DE IDEARIOS DE OTRAS INSTITUCIONES Y REDACCIONES PRELIMINARES DEL IDEARIO DE LA CONGREGACIÓN.	NOVIEMBRE – DICIEMBRE	

**SEGUNDA ETAPA. INVESTIGACIÓN DE CAMPO A COLEGIOS**

NO.	ACTIVIDAD	FECHA	CLAVE
4	DISEÑO DEL PROYECTO PARA LA PRECISIÓN DEL IDEARIO	17 DE ENERO.	1997
5	ELABORACIÓN DE BATERÍAS A COLEGIOS.	FEBRERO – MARZO	
6	PRIMER ENVÍO DE MATERIALES A COLEGIOS.	27 DE FEBRERO	
7	DEVOLUCIÓN DE CUESTIONARIOS CONTESTADOS.	MARZO – ABRIL	
8	SEGUNDO ENVÍO DE MATERIALES A COLEGIOS.	11 DE MARZO	
9	DEVOLUCIÓN DE CUESTIONARIOS CONTESTADOS.	ABRIL – MAYO	
10	ANÁLISIS DE ENCUESTAS RECIBIDAS.	MARZO - JULIO	

**TERCERA ETAPA. INVESTIGACIÓN DE CAMPO A DIRECTORAS Y FAMILIA RELIGIOSA.**

NO.	ACTIVIDAD	FECHA	CLAVE
11	ELABORACIÓN DEL PROYECTO Y AGENDA DEL CURSO DE VERANO.	18 DE FEBRERO	1997
12	ENVÍO DE LA INVITACIÓN AL CURSO DE VERANO A COLEGIOS.	2 DE MAYO.	
13	ENVÍO DE MATERIALES AUXILIARES PARA EL CURSO.	MARZO	
14	CURSO DE VERANO	28 DE JULIO AL 1 DE AGOSTO.	
15	EVALUACIÓN DEL CURSO	1 DE AGOSTO.	

**CUARTA ETAPA. INVESTIGACIÓN DE CAMPO. ANTESALA DE REDACCIÓN DEL IDEARIO.**

NO.	ACTIVIDAD	FECHA	CLAVE
16	1ª. REDACCIÓN DEL IDEARIO.	AGOSTO –SEPTIEMBRE	1997
17	1ª. REUNIÓN DEL EQUIPO PARA REVISIÓN DE AVANCES.	DEL 12 AL 14 DE OCTUBRE	

**QUINTA ETAPA. APORTACIONES DE LA JUNTA DE GOBIERNO PARA LA REDACCIÓN DEL IDEARIO**

NO.	ACTIVIDAD	FECHA	CLAVE
18	DESIGNACIÓN DEL EQUIPO AUXILIAR DE EDUCACIÓN.	NOVIEMBRE – DICIEMBRE	1997
19	2ª. REUNIÓN DEL EQUIPO PARA LA REVISIÓN DE AVANCES.	DEL 12 AL 14 DE NOVIEMBRE	
20	2ª. REDACCIÓN DEL IDEARIO.	DEL 14 AL 17 DE NOVIEMBRE	

**SEXTA ETAPA. REDACCIÓN DEL IDEARIO Y LÍNEAS EXPLICATIVAS.**



NO.	ACTIVIDAD	FECHA	CLAVE
21	3ª REDACCIÓN DEL IDEARIO.	DEL 5 AL 9 DE ENERO.	1998
22	1ª. REUNIÓN DE EQUIPOS DE EDUCACIÓN.	DEL 24 AL 25 DE ENERO.	
23	2ª. REUNIÓN DE EQUIPOS DE EDUCACIÓN.	DEL 4 AL 5 DE FEBRERO.	
24	4ª. REDACCIÓN DEL IDEARIO.	15 DE FEBRERO.	
25	ENVÍO DE LAS CORRECCIONES ÚLTIMAS DEL IDEARIO A EQUIPOS.	28 DE FEBRERO.	
26	TALLER PARA LA REVISIÓN DE LÍNEAS EXPLICATIVAS.	DEL 1 AL 3 DE MARZO.	
27	REVISIÓN FINAL DEL IDEARIO Y DE LAS LÍNEAS EXPLICATIVAS.	DEL 25 AL 26 DE JULIO	

**SÉPTIMA ETAPA. APROBACIÓN Y DIFUSIÓN DEL IDEARIO.**

NO.	ACTIVIDAD	FECHA	CLAVE
28	ELABORACIÓN DEL PLAN DE DIFUSIÓN.	JULIO	1998
29	APROBACIÓN DEL IDEARIO POR LA JUNTA DE GOBIERNO	DEL 10 AL 11 DE OCTUBRE	

**TABLA 7.5 - 3**  
**GRÁFICA DE GANTT SOBRE EL PROCESO PARA LA PRECISIÓN DEL IDEARIO**

		1996												ETAPA
NO.	ASUNTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGS	SEP	OCT	NOV	DIC	
1.	ESTUDIO DEL "MANUAL DE LOS COLEGIOS".						■							1
2.	REVISIÓN DE DOCUMENTOS FUENTES						■	■	■	■	■	■	■	
3.	ESTUDIO DE LAS PRIMERAS REDACCIONES DEL IDEARIO											■	■	
	MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGS	SEP	OCT	NOV	DIC	
		1997												ETAPA
4.	DISEÑO "PROYECTO PARA LA PRECISIÓN DE REDACCIÓN"	■												2
5.	ELABORACIÓN DE BATERÍAS A COLEGIOS.		■	■	■									
6.	PRIMER ENVÍO DE MATERIALES A COLEGIOS.			■										
7.	DEVOLUCIÓN DE CUESTIONARIOS CONTESTADOS.			■	■	■								
8.	SEGUNDO ENVÍO DE MATERIALES A COLEGIOS.			■										
9.	DEVOLUCIÓN DE CUESTIONARIOS CONTESTADOS.				■	■	■	■						
10.	ANÁLISIS DE ENCUESTAS RECIBIDAS.				■	■	■	■	■					
11.	ELABORACIÓN DEL PROYECTO DEL CURSO DE VERANO.		■											3
12.	ENVÍO DE INVITACIÓN AL CURSO DE VERANO.					■								
13.	ENVÍO DE MATERIALES AUXILIARES PARA EL CURSO.					■	■							
14.	CURSO DE VERANO								■	■				
15.	EVALUACIÓN DEL CURSO									■				
16.	1ª. REDACCIÓN DEL IDEARIO.								■	■				4
17.	1ª. REUNIÓN DEL EQUIPO PARA REVISIÓN DE AVANCES.										■			
18.	DESIGNACIÓN DE EQUIPO AUXILIAR DE EDUCACIÓN.											■	■	5
19.	2ª. REUNIÓN DEL EQUIPO PARA REVISIÓN DE AVANCES.												■	
20.	2ª. REDACCIÓN DEL IDEARIO.												■	
	MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGS	SEP	OCT	NOV	DIC	
		1998												ETAPA
21.	3ª. REDACCIÓN DEL IDEARIO.	■												6
22.	1ª. REUNIÓN DE EQUIPOS DE EDUCACIÓN.	■												
23.	2ª. REUNIÓN DE EQUIPOS DE EDUCACIÓN.		■											
24.	4ª. REDACCIÓN DEL IDEARIO.			■										
25.	ENVÍO DE ULTIMACIONES DEL IDEARIO A EQUIPOS.			■										
26.	TALLER PARA LA REVISIÓN DE LÍNEAS EXPLICATIVAS.			■										
27.	REVISIÓN FINAL DEL IDEARIO Y LÍNEAS EXPLICATIVAS.							■						
28.	ELABORACIÓN DEL PLAN DE DIFUSIÓN.							■						7
29.	APROBACIÓN DEL IDEARIO POR JUNTA DE GOBIERNO.										■			
	MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGS	SEP	OCT	NOV	DIC	

	NOMENCLATURA LINEA DE TIEMPO		COMISIÓN DE EDUCACIÓN
---	---------------------------------	--	-----------------------



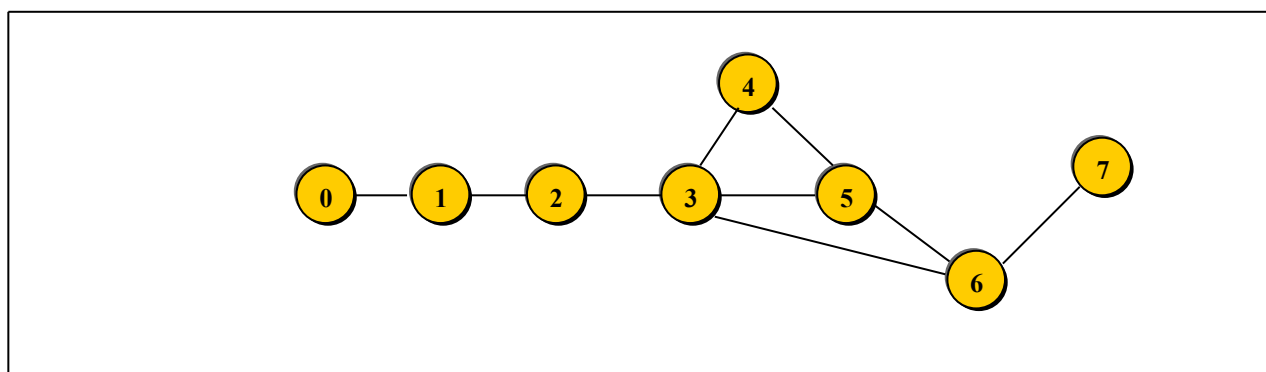
## 7.6 PROYECTO DE DIFUSIÓN DEL IDEARIO DE LAS MHPVM

Una vez redactado el Ideario y aprobado por la R.M. Vicaria se procedió a diseñar el proyecto de difusión del Ideario junto con las líneas explicativas a fin de involucrar a toda la familia religiosa y comunidad educativa de la Congregación. (1)

Para el efecto se presentó el documento ante la Junta de Gobierno a fin de obtener su autorización y posteriormente llevar a cabo tres presentaciones por regiones en donde intervinieran todos los elementos del equipo de educación y auxiliar. En estas presentaciones fue invitado todo el personal religioso de los colegios y casas de la región a fin de minimizar costos y optimizar la comunicación. El plan de difusión quedó expuesto en el programa de educación institucional, ciclo escolar 1998 – 1999. Esquemáticamente los pasos considerados en el proyecto de difusión fueron:

### P E R T ruta crítica

TABLA 7.6-1  
IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES



1998	1999
AUTORIZACIÓN Y PRIMERA PRESENTACIÓN REGIONAL	PRESENTACIONES Y PUBLICACIÓN

(2)

TABLA 7.6-2  
PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO DE DIFUSIÓN DEL IDEARIO

META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA	LUGAR	RECURSOS
Impulsar la labor de los colegios	1. Revisión del nuevo Ideario y organización para su presentación.	Equipo de educación y comisión de redacción.	Julio 25 y 26 de 1998.	México, D.F.	Documentos de la Iglesia, del Instituto y Pedagógicos.
	2. Presentación del Ideario al consejo General para su revisión.	Equipo de educación y comisión de redacción.	Octubre 10 y 11 de 1998.	Aguascalientes.	
	3. Estudio y revisión del Ideario por regiones.	Equipo de educación y comisión de redacción.	A partir de octubre.	México, D.F.	

(1) Ver Anexo 7. Primera Versión del Ideario.

(2) Cf. Circular No. 85. Para la Programación 1998 – 1999. MHPVM. Publicación Interna. Ags. Julio 1998.



**TABLA 7.6- 2**  
**PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO DE DIFUSIÓN DEL IDEARIO.**  
**(CONTINUACIÓN)**

<b>META</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>RECURSOS</b>
Impulsar la labor de los colegios	4. Presentación regional en Hermosillo, Sonora.	Equipo de educación y comisión de redacción.	Noviembre 14 y 15 de 1998.	Hermosillo, Sonora.	Documentos de la Iglesia, del Instituto y Pedagógicos.
	5. Presentación regional en Guadalajara, Jalisco.	Equipo de educación y comisión de redacción	Enero 23 y 24 de 1999.	Guadalajara, Jalisco.	
	6. Presentación regional en Torreón, Coahuila.	Equipo de educación y comisión de redacción	Marzo 6 y 7 de 1999.	Torreón, Coahuila.	
	7. Impresión y envío del documento.	Equipo de educación y comisión de redacción	Segundo semestre.	México, D.F.	Documento. Imprenta.

(3)

(3) Cf. Programación 1998 – 1999. Programa No. 6. Educación. Publicación interna. MHPVM. Pag. No. 13. Aguascalientes, Ags. 1998.

# CAPÍTULO VIII

---

## LÍNEA DE ACCIÓN ADMINISTRATIVA

### 8.1 CONSIDERACIONES INICIALES

Cualquier estudio de planificación educativa estaría incompleto si no se considerara el aspecto administrativo y, aunque el equipo de educación no tuvo injerencia en la toma de decisiones y/o manejo administrativo de los colegios, sí se le concedió la oportunidad de revisar los expedientes de los últimos diez años a fin de detectar variaciones, identificar posibles causas y proponer estrategias generales de resolución.

Las desviaciones en los estados de resultados, la presencia de correcciones emergentes de tipo administrativo y los cambios de personal religioso en las obras indicaron la necesidad de contar con un sistema uniforme para el seguimiento y continuidad del proceder administrativo aún cuando no todas las Hermanas estuvieran preparadas para el manejo administrativo de las escuelas. Debido a que las decisiones tomadas en materia económica, financiera y contable fueron determinantes para el sano desarrollo de las escuelas se pensó en la creación de un sistema que unificara los criterios contables y fortaleciera la comunicación administrativa incluso entre colegios. Esto fue reflejado en la planeación estratégica financiera que vigiló cuatro aspectos importantes:

1. Flujo de efectivo. Proveniente de las escuelas en pleno funcionamiento y manejado por la dirección administrativa general buscando la máxima rentabilidad.
2. Cultura organizacional administrativa - contable. Buscando uniformidad para todos los colegios e inspirada en el Ideario y misión de la Congregación.
3. Asunto clave. Al reconocer las oportunidades y tomar acciones para su aprovechamiento con respecto a los recursos humanos, tecnología, organización, etc.
4. Competencia. Analizando cuidadosamente la postura el servicio educativo oferente, sus estrategias y el balance general de los competidores claves. (1)

A fin de llevar un control estadístico sobre algunos puntos de tipo administrativo los equipos de educación anteriores diseñaron un formato dirigido a colegios en donde se solicitaban varios datos. A lo largo de los últimos diez años, los formatos no variaron considerablemente más si en la cantidad de colegios que respondieron dicha solicitud. (2)

---

(1) Cf. DONNELLY, James H., GIBSON, James J y IVANCEVICH, John M. *Fundamentos de Dirección. Funciones. Comportamiento. Modelos. Capítulo V. Planeación Estratégica.* Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, S.A. de C.V. México. 1984, pp 79 Según G.K. Johnson, vicepresidente de planeación corporativa de Honeywell.

(2) Los equipos de educación anteriores diseñaron un formato dirigido a colegios en donde se recopilaba información estadística. Los formatos consistían en preguntas estructuras cerradas en donde se solicitaba datos de tipo administrativo y contable. Los indicadores administrativos están señalados de la Tabla 9.2 a la 9.4 del Anexo 9. Referencias Conclusivas.

En el ciclo escolar 1988 – 1989 solo un 62% de los colegios respondieron la encuesta, porcentaje que aumentó al 94% para 1989 – 1990. (3)

El análisis registró solo un 4% de datos faltantes del total de las encuestas consideradas; estos fueron sustituidos mediante modelos de regresión lineal, pronósticos y análisis de tendencia; otro 4.8% correspondió a datos reportados en los que se cuestionó su validez debido a que mostraban variaciones acentuadas de un ciclo respecto al otro; en estos casos se procedió a revisar el archivo muerto del departamento de educación, los reportes de comisiones anteriores y según las posibilidades se consultó directamente a las personas que elaboraron dichas encuestas; este último porcentaje disminuyó 1.3% el rango de incertidumbre. Todos los datos fueron incluidos dentro del análisis estadístico por la importancia de las variaciones en las razones financieras. En conclusión, los datos manejados tuvieron una confiabilidad del 96.5%. (4)

Los indicadores estudiados fueron:

- Matrícula estudiantil por nivel académico.
- No. de hombres y mujeres por grado y nivel académico.
- No. de grupos por nivel académico.
- Desglose de becas y su dosificación.
- Monto de la inscripción, colegiatura y número de pagos.
- Hombre y mujeres seglares contratadas.
- Personal religioso de la comunidad.
- Personal religioso activo en la tarea educativa.
- Desglose de nómina incluyendo al personal religioso.

Para efectos de este estudio y por la naturaleza de los datos presentados se asignó clave a los colegios. (5) Las estadísticas presentan los resultados parciales y globales identificando los datos corroborados, pronosticados y los colegios que por alguna causa no contaron con la sección estudiada por motivos de supresión o erección posterior.

La relación de los nombres de los colegios se turnó a la responsable del equipo de educación y a la coordinadora quienes se encargaron de darle la difusión pertinente.

Los desgloses de nómina, los concentrados de montos de inscripciones, colegiaturas así como el número de pagos no se incluyeron en este estudio por la confidencialidad de los mismos, más sí fueron anexados al informe de educación para su consideración por la administración general.

---

(3) *Se excluyó del estudio el ciclo escolar 1988 – 1989 por contar con menos del 80% de la totalidad de los datos. En estudio 1988 – 1989 no se integró a estos resultados ya que las baterías son entregadas a finales de noviembre.*

(4) *Todos los datos del archivo de educación así como los de los reportes de las comisiones anteriores fueron cuestionados a fin de corroborar su veracidad. Para el efecto se cotejaron los datos del archivo de educación con los asentados en las administraciones de cada una de las escuelas.*

(5) *La clave no corresponde a la misma clave de la asignada en los estudios diagnósticos a fin de evitar su relación.*

## 8.2 ANÁLISIS DE INDICADORES

### MATRÍCULA ESTUDIANTIL

El estudio de la matrícula estudiantil fue realizado por nivel académico, obteniendo indicadores desde kinder hasta academia comercial desde el ciclo 1989 – 1990 hasta 1997 – 1998.

En el jardín de niños la población máxima alcanzada fue de 1949 alumnos correspondiente al ciclo escolar 1989 – 1990. La población actual de esta sección en el ciclo escolar 1997 – 1998 fue de 1461 alumnos, lo que representó una disminución aproximada del 25% con respecto al volumen máximo alcanzado hace nueve años. La tasa de disminución anual promedio se detectó en un 3.0% con una población mínima correspondiente al ciclo 1995 - 1996, sin embargo, se observó que desde ese año crítico se ha dado un incremento sostenido logrando un crecimiento del 5% del ciclo 97 – 98 respecto al anterior.

De los 32 colegios que contaban con jardín de niños en 1989, 26 lo conservaron para 1997 – 1998, lo que implicó que el 18% de los kinders fueron cerrados en este plazo.

El porcentaje de hombres en los dos últimos años fue del 35% contra un 65% de mujeres. En años anteriores el promedio fue de un 30% hombres respecto a un 70% mujeres.

En primaria, la población máxima fue de 10,058 alumnos correspondiente al ciclo escolar 1989 – 1990. La población actual en esta sección fue de 7,923 dando una disminución aproximada del 21% respecto al volumen máximo. La tasa de disminución, al igual que el jardín de niños, fue del 3.0%. La población mínima correspondió nuevamente al ciclo escolar 1995 – 1996. En el análisis estadístico no se registró un aumento significativo respecto al penúltimo ciclo escolar más si se aumentó en 800 alumnos el volumen mínimo. De los 34 colegios que poseían primaria en 1989-1990 siguieron trabajando 30 para el ciclo 97 – 98.

El número de hombres en 97 – 98 fue de 2346 siendo respecto a 5577 de mujeres. El porcentaje de hombres y de mujeres se mantuvo relativamente constante en los últimos 3 años siendo del 30% para el primero y 70% para el segundo, mientras que el promedio de 1989 a 1995 fue de un 21% hombres a un 79% mujeres.

En secundaria, la población máxima alcanzada fue de 3203 alumnos correspondiente al ciclo 1990 – 1991. La población en 97 – 98 fue de 2772 lo que reflejó una disminución del 13% respecto a la máxima; para 1997 – 1998 la baja fue del 1% respecto al ciclo anterior. La población mínima estuvo ubicada casi a la par en

dos ciclos escolares: 1994 – 1995 y 1997 – 1998, sin embargo, en los últimos cuatro años se mantuvo casi uniforme el número de alumnos de secundaria por lo que se corroboraron las acciones llevadas a cabo para frenar este efecto.

*Gráfica 8.2 - 1 En esta gráfica se muestra el comparativo entre la matrícula estudiantil máxima alcanzada en los últimos 9 años con respecto a la del ciclo escolar 1997 – 1998.*

GRÁFICO 8.2 -1



La tasa de disminución anual promedio fue del 2%. El número de escuelas que ofreció educación secundaria fue 22 manteniéndose este número constante desde hace 9 años, aunque no implicó necesariamente que los mismos colegios la conservaran.

En 1997 – 1998, la población de hombres fue de un 22% respecto a un 78% de mujeres; el promedio de este indicador en años anteriores fue de un 10% hombres respecto a un 90% de mujeres por lo que existió un 12% promedio de disminución de la población femenil en los últimos 9 años.

En preparatoria, la población máxima alcanzada fue de 1000 alumnos correspondiente al ciclo escolar 1996 – 1997. La población en 97 – 98 fue de 976 alumnos con una leve disminución del 2% respecto al ciclo escolar anterior. La tasa de crecimiento es positiva y moderada del 1%. La población mínima para esta sección correspondió al ciclo escolar 1992 – 1993.

La población de hombres promedio fue del 10%, incrementándose en los últimos años a un 18% respecto con un 82% de mujeres.

El número de escuelas que actualmente ofrecen preparatoria es de 9, es decir, 2 más respecto a 1989. En el periodo considerado no se dio el caso de la supresión de alguna de las preparatorias.

En cuanto academia comercial, para 1997 solo sobrevivía una sola de la cual se confirmó su supresión en 1998 – 1999. La población máxima fue de 1139 alumnos en 1989, su primera baja significativa fue en 1991 – 1992, registrándose dos disminuciones exageradamente pronunciadas para 1994-1995 y 1995-1996. La disminución promedio anual fue del 30%. (1)

En resumen, la población estudiantil más alta alcanzada en estos últimos 9 años fue de 17,248 correspondiente a 1989. En 97 - 98 se tuvieron 13,180 estudiantes implicando una baja del 25% respecto al máximo alcanzado. La disminución de la matrícula promedio anual fue del 3%. La sección más afectada fue el área comercial fue suprimida, le sigue kinder, primaria y secundaria con el -25%, -21% y -13% respecto al volumen histórico máximo alcanzado. Esta tendencia a la baja fue frenada en los dos últimos años, logrando que el kinder y la primaria aumentaran levemente mientras que secundaria y preparatoria disminuyeran significativamente.

La disminución de la matrícula estudiantil fue estudiada utilizando el programa QSR donde se incluyeron las variables de inflación, PIB, incremento de colegiaturas e inscripciones respecto al volumen de alumnos; con lo anterior se comprobó que el comportamiento entre estas variables no era lineal según la suposición inicial. Varios análisis y pronósticos de este escenario aplicando técnicas de proyección, estudios del comportamiento del mercado en función a datos históricos y simulaciones se utilizaron para interpretar con mayor claridad la potencialidad del problema. Instrumentos similares fueron utilizados en los informes de los equipos de educación de 1989 donde ya se mencionaba la preocupación por este fenómeno, que aunque no estaba manifestado tan abiertamente si se observaban los inicios de esta tendencia. Se concluyó que en caso de no sensibilizar a las comunidades de la magnitud del problema y sus riesgos, la disminución de la matrícula estudiantil en años futuros podría ser irreversible.

---

(1) Ver Anexo 8. *Compendio de Indicadores Administrativos. (1988 – 1989 a 1997 – 1998)*

Tabla 1. *Matrícula Estudiantil. Kinder.*

Tabla 2. *Matrícula Estudiantil. Primaria.*

Tabla 3. *Matrícula Estudiantil. Secundaria.*

Tabla 4. *Matrícula Estudiantil. Preparatoria.*

Tabla 5. *Matrícula Estudiantil. Comercio.*

Tabla 6. *Matrícula Estudiantil. Totales.*

**ANEXAR 8 - 1 TABLAS DE LA MATRÍCULA ESTUDIANTIL**

**ESTÁ EN WINWORD/TESIS/INVEST/ANEXO81 (Aquí está para la tesis con claves)**

**ESTÁ EN EXCEL/TESIS/CLAVES-E1 (aquí se utilizan claves en los colegios . Es igual al anterior).**

**SE COPIARON DE EXCEL/TESIS/E1 (aquí aparecen los nombres de los colegios)**

## ANÁLISIS DE GRUPOS

Para el análisis de grupos se hizo el comparativo por zonas y por niveles académicos. El número de grupos respecto a la matrícula estudiantil marcó el grado de optimización de los recursos humanos respecto a los materiales, lo que repercutió en el flujo de efectivo, los gastos fijos, variables y la nómina, entre otros.

TABLAS 8.2 - 2

RELACIÓN MATRÍCULA MÁXIMA / NO. DE SALONES

SECCIÓN	NO. GRUPOS POR ZONA			TOTAL DE GRUPOS	MATRÍCULA MÁXIMA
	I	II	III		
KINDER	18	22	11	51	1949
PRIMARIA	91	78	80	249	10058
SECUNDARIA	27	19	27	73	3203
PREPARATORIA A	13	6	12	31	1000
COMERCIO	14	8	3	25	1139
SUMA	163	133	133	429	17248

RELACIÓN MATRÍCULA 97 - 98/NO. DE SALONES

SECCIÓN	NO. DE GRUPOS POR ZONA			TOTAL DE GRUPOS	MATRÍCULA ACTUAL
	I	II	III		
KINDER	15	26	13	54	1461
PRIMARIA	75	79	68	222	7923
SECUNDARIA	31	25	23	79	2772
PREPARATORIA	13	7	11	31	976
COMERCIO	1	0	0	1	48
SUMA	135	137	115	387	13180

SECCIÓN	NO. DE ALUMNOS POR GRUPO
KINDER	38
PRIMARIA	40
SECUNDARIA	44
PREPARATORIA A	32
COMERCIO	46
PROMEDIO	40

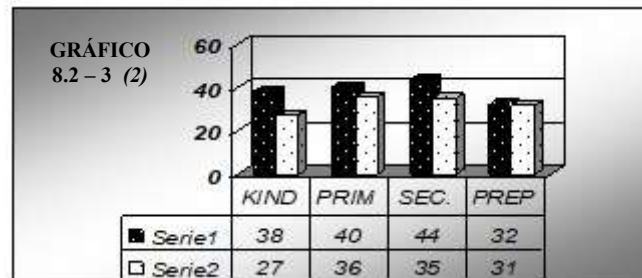
*Serie 1*

SECCIÓN	NO. DE ALUMNOS POR GRUPO
KINDER	27
PRIMARIA	36
SECUNDARIA	35
PREPARATORIA	31
COMERCIO	48
PROMEDIO	34

*Serie 2*

PORCENTAJE UTILIZADO EN LOS SALONES

SECCIÓN	%
KINDER	71%
PRIMARIA	88%
SECUNDARIA	80%
PREPARATORIA A	98%
PROMEDIO	85%



Así, en la zona I se observó una disminución general del número de grupos en el ciclo escolar 1997 - 1998, para este ciclo, el número total de grupos de todos los colegios de la región fue de 15, 75, 31, 13 y 1 para kinder, primaria, secundaria, preparatoria y comercio respectivamente. La tasa de crecimiento anual promedio de los últimos 9 años fue de -2% para las dos primeras secciones, 2% y 6% para secundaria y preparatoria finalizando con el -24% correspondiente a la academia comercial. Lo anterior contrastó con el número máximo de grupos alcanzados en los nueve años estudiados siendo de 18, 91, 27, 13 y 14. De igual forma la zona II en 97 - 98 mostró un incremento en el número de grupos respecto al penúltimo ciclo escolar dando un total de 26, 79, 25, 7 y 0 con tasas de crecimientos promedio anual de 2%, 0%, 4%, 4% y -29%. La zona III contó en 97 - 98 con 13, 68, 23, 11 y 0 grupos con tasas del 3%, -2%, -1%, 5%. (3). Se concluyó que los grupos fueron utilizados a un promedio del 85% de su capacidad máxima para 97 - 98. (4)

(2) Gráfico 8.2 - 3. Total de alumnos por salón de la matrícula máxima con respecto a la matrícula actual. Serie 1 / Serie 2.

(3) El área comercial no existió en la zona III en los 9 años estudiados.

---

(4) *Ver Anexo 8. Tablas 7 a la 9. Sobre el Análisis de Grupos por Zona y por Sección.*



**ANEXAR ANEXO 8. TABLAS 7 A LA 9.**

**SOBRE EL ANÁLISIS DE GRUPOS POR ZONA Y POR SECCIÓN.**

**ESTÁN EN WINWORD/TESIS/INVEST/ANEXO82, ANEXO83, ANEXO84. (Aquí se anotan las claves de los colegios y está lista para tesis).**

**ESTÁN EN EXCEL/TESIS/CLAVE/TG1/TG2/TG3 (Aquí se anotan las claves de los colegios)**

**EN EXCEL/TESIS/TG1/TG2/TG3 (Aquí se anotan los colegios con los nombres completos).**

## ANÁLISIS DE BECAS

Este análisis detectó que el promedio de becas asignado estuvo 8 puntos porcentuales arriba del exigido por la SEP.

Al corroborar esta información en la investigación de campo se detectó la existencia de la beca SEP y la beca interna de los colegios la cual era manejada en forma independiente. En algunos colegios, la beca SEP no era reportada en su totalidad al principio del ciclo escolar y después de asignar las becas internas la Secretaría exigía el porcentaje legalmente acordado, lo que generaba un monto adicional que cubrir.

La desproporcionada asignación de becas dificultó mantener una economía sana por lo que se analizaron más datos para la toma de decisiones

Los diversos escenarios sugirieron introducir una política de no sobrepasar el porcentaje histórico promedio a fin de disminuir en un 2% las becas asignadas en el primer año (5); esto se pudo llevar a cabo paulatinamente con los grupos de nuevo ingreso a fin de no retirar las becas anteriormente otorgadas, salvo aquellas que se perdieran por falta de mérito académico. El segundo año se continuó con el número mínimo histórico de becas lo que disminuyó hasta un 9% los indicadores. Finalmente se propuso asignar solo el número de becas permisibles a fin de ubicarse, a mediano plazo, entre un 5% y 6%. (6)

COMPARATIVO HISTÓRICO DE ASIGNACIÓN DE BECAS  
TABLA 8.2 – 4

BECAS 97-98	ZONA I	ZONA II	ZONA III	SUMA	MATRÍCULA	% DE BECAS
KINDER	62.25	72.5	35.25	170	1461	12%
PRIMARIA	317.75	438.25	284.75	1040.75	7923	13%
SECUNDARIA	146	79.75	133	358.75	2772	13%
PREPARATORIA	75.5	16.25	37.5	129.25	976	13%
COMERCIO	1.5	0	0	1.5	48	3%
TOTALES	603	606.75	490.5	1700.25	13180	13%

### VALOR HISTÓRICO MÍNIMO 89 - 98

KINDER	12.75	49.25	25.75	87.75	1461	6%
PRIMARIA	286.75	249	242	777.75	7923	10%
SECUNDARIA	90.5	29.5	105	225	2772	8%
PREPARATORIA	22.1	3.75	15	40.85	976	4%
COMERCIO	1.5	0	0	1.5	48	3%
TOTALES	413.6	331.5	387.75	1132.85	13180	9%

### VALOR HISTÓRICO PROMEDIO 89 - 98

KINDER	37.92	58.86	32.16	128.94	1461	9%
PRIMARIA	320.25	355.26	289	964.51	7923	12%
SECUNDARIA	135.42	54.59	123.78	313.79	2772	11%
PREPARATORIA	47.26	14.11	31.43	92.8	976	10%
COMERCIO	14.5	0	0	14.5	48	30%
TOTALES	555.35	482.82	476.37	1514.54	13180	11%

### VALOR PROPUESTO PERMISIBLE.

KINDER	10	45	20	75	1461	5%
PRIMARIA	170	130	130	430	7923	5%
SECUNDARIA	70	30	80	180	2772	6%
PREPARATORIA	25	14	20	59	976	6%
COMERCIO	1.5	0	0	1.5	48	3%

(5) Modelo obtenido por hoja de cálculo en prueba de escenarios por simulación.

(6) El análisis 97 – 98 demostró que el 87% del total de becas asignadas por cada uno de los colegios estuvieron arriba del promedio histórico y que la diferencia ligeramente disminuyó respecto a la media. Ver Anexo 8. Tablas 10 a la 12. Sobre el número de becas asignado; en estas tablas el número de becas asignado correspondió al 100%. La dosificación de becas que hacen las Hermanas va desde un 10% hasta el 100% a fin de beneficiar a un mayor número de alumnos. Las tablas señalan la suma total de dichas dosificaciones.

**ANEXAR ANEXO 8. TABLAS 10 A LA 12.**

**SOBRE LA DOSIFICACIÓN DE BECAS.**

**ESTÁN EN**

**Winword/tesis/investigacion/anexo8-5, anexo 8-6, anexo 8-7**

**Aquí están con clave. Proviene de :**

*Excel/Tesis/Clave/Admi1/Beca;*

*Excel/Tesis/Clave/Admi3/Beca*

*Excel/Tesis/Clave/Admi2/Beca;*

## ANÁLISIS DE FUERZA LABORAL

En este estudio se revisó el número de Hermanas asignadas a cada uno de los colegios así como la cantidad de personal seglar varonil y femenino.

Los datos señalaron que el número de personas contratadas en 97-98 se mantuvo más o menos constante respecto al anterior aunque en la zona I registró una ligera disminución en contraste con las otras dos en donde hubo aumento.

El porcentaje de Hermanas respecto al total osciló en el 30%, los hombres seglares representaron el 20% y el restante 50% correspondió a la población femenil seglar. (7)

En promedio hay de 6 a 7 Hermanas asignadas por casa, 6 hombres seglares contratados y 17 mujeres seglares. Por cada Hermana hay 4 personas seglares contratadas. Este apalancamiento de fuerza laboral resulta bajo por lo que la carga de trabajo sigue siendo excesiva para el personal religioso, más aún si se considera el tamaño de los colegios y la matrícula estudiantil que se atiende.

Para 97-98, la zona I contó con una fuerza laboral de 370 personas en total respecto a un registro histórico mínimo de 329 y 391 máximo; la zona II presentó un total de 291 respecto a 216 mínimo y 310 máximo y la zona III tuvo 246 personas contratadas ubicadas en un rango de 182 y 331.

Con los datos anteriores se sugirió incrementar el apalancamiento de la fuerza laboral para distribuir las cargas de trabajo, invitar a todo el personal religioso a participar en la tarea educativa, mejorar la calidad del servicio e incrementar su cobertura.

## ANÁLISIS DE MONTOS DE INSCRIPCIONES Y COLEGIATURAS

Por la naturaleza y confidencialidad de los datos estos no son expuestos explícitamente en este estudio, sin embargo, se hace la nota de que el análisis fue realizado para cada uno de los colegios, por zona y un global comparativo en un intervalo de diez años.

Durante este plazo se observaron, al igual que en la dosificación de becas, decisiones a veces contrastantes de un ciclo escolar a otro lo cual denotó diferentes estilos de liderazgo y comportamientos variables del mercado. La investigación en estos renglones reveló que el 80% de los casos correspondió a la falta de conocimiento del entorno socioeconómico, la falta del análisis de las estrategias de la competencia y en algunas ocasiones, la falta de preparación o conocimiento en materia de la administración educativa. Se reconoció la necesidad de contar con personal externo experto en el marco legal y en el manejo contable - fiscal.

---

(7) Ver Anexo 8. Datos más específicos sobre el comportamiento en cada zona se presentan en el Anexo 8. Tablas 13 a la 15. Sobre el Análisis de la Fuerza Laboral.

# CAPÍTULO IX

---

## CONCLUSIONES

### 9.1 MEDICIÓN EN COLEGIOS PILOTO

Los resultados obtenidos de los colegios piloto fueron consecuencia del trabajo participativo realizado en torno al diagnóstico académico, análisis administrativo, proyecto educativo, cursos de verano, asesoría a distancia y juntas periódicas de directores. (1)

El incremento de la matrícula estudiantil fue considerado el principal de los objetivos particulares por lo que fue necesario recurrir a estrategias para elevar el nivel académico, utilizar publicidad, buscar instancias que brindaran apoyo económico a los colegios involucrando a la sociedad de padres de familia, alumnos y exalumnos además de mejorar y aumentar las actividades cocurriculares tales como danza, teatro, formación de grupos corales, atletismo, ajedrez, etc. Otras medidas auxiliares fueron la elaboración de estudios socio – económicos, de reconocimiento del mercado, el mejoramiento de la cobranza, entablar convenios con otras instituciones educativas y la aplicación de estrategias varias para la captura de mercado.

De los tres colegios piloto, en uno de ellos se logró incrementar su matrícula estudiantil de nuevo ingreso en un 100% y se espera triplicar grupos para el ciclo escolar 99 – 2000; por tal motivo, se están haciendo las modificaciones en infraestructura adecuadas; en el segundo colegio se detuvo la tendencia a la disminución de la matrícula estudiantil registrada en los cuatro últimos años mientras que el tercero se evitó considerablemente la baja de alumnos contrarrestando la pérdida de alumnos ocasionados por problemas históricos de clima organizacional con una adecuada difusión lo cual permitió posicionarse de otro nicho de mercado.

En contraste, aquellos colegios que no instrumentaron el análisis de sistemas, el método de detección de necesidades o análisis de discrepancias y las forma de organización que optimizan las líneas de comunicación internas, presentaron desventajas de tipo administrativas, organizacionales e incluso académicas que, en la mayoría de los casos, pasaron desapercibidas por los mismos integrantes de las escuelas hasta que se hizo difusión de los resultados de los colegios piloto.

Además, en los colegios piloto se continuó con la actualización del personal docente a través de cursos efectivos y mensurables, la evaluación anual del desempeño docente y se incentivó la planeación administrativa, económica y financiera a mediano y largo plazo. Para el caso en el que fue necesario hacer movimientos de tipo organizacional, se vigiló llevarla a cabo al 100% además de definir líneas de delegación - autoridad que motivaran la comunicación efectiva y mejorara el proceso de selección e inducción de los recursos humanos.

El rediseño de organigramas por colegio, la definición de puestos y de funciones, la intensificación de la promoción vocacional y la activación de organismos auxiliares tales como la sociedad de exalumnos fueron otros factores organizacionales comunes tratados en cada una de las presentaciones, sin embargo, para el ciclo 98 – 99 de los tres colegios pilotos solo uno llevó a cabo esfuerzos serios para reunir a los exalumnos.

---

(1) Ver Anexo 9. Relación 9.1 Sobre la Calendarización de Actividades Desarrolladas en Colegios Piloto.

Los pronósticos de disminución de la matrícula estudiantil, basados en técnicas de simulación y en función al comportamiento del cierre de secciones de escuelas de la misma Congregación señaló que, en caso de no instrumentar acción alguna para evitar los problemas registrados, se tendría una disminución promedio del 3% durante los primeros tres años, del 9% del tercero al quinto año ascendiendo al 21% al sexto año y pronunciándose aún más para el décimo ciclo escolar. La urgencia resulta obvia ya que de no llevar a cabo acciones directas se tendrá el escenario será bastante desalentador en un plazo no mayor a 15 años. (2)

**TABLA 9.1 - 1**  
**SIMULACIÓN DEL DECREMENTO DE LA MATRÍCULA ESTUDIANTIL**  
**EN CASO DE NO INSTRUMENTAR MEDIDAS DE ACCIÓN.**

AÑOS	MATRÍCULA 1	MATRÍCULA 2	% FINAL
1	13000	12700	0.97
2	12700	12400	0.97
3	12400	12000	0.97
4	12000	11300	0.94
5	11300	10600	0.94
6	10600	9600	0.91
7	9600	7600	0.79
8	7600	6000	0.79

AÑOS	MATRÍCULA 1	MATRÍCULA 2	% FINAL
9	6000	4700	0.79
10	4700	2300	0.5
11	2300	1100	0.5
12	1100	600	0.5
13	600	300	0.5
14	300	150	0.5
15	150	70	0.5

Los datos para el análisis administrativo fueron asentados en el anexo 9.(3) En dichos comparativos se observó que el colegio de la zona I disminuyó el número de alumnos considerablemente en 96 – 97, se incrementó en un 5.2% en 97 – 98 y en un 11% en 98 – 99. Aunque la sección de comercio fue cerrada en 96 – 97, por acuerdo de la Junta de Gobierno anterior a la realización de este estudio, la primaria está duplicando su matrícula de nuevo ingreso lo cual ha balanceado el efecto. Actualmente la primaria ocupa el 100% de las instalaciones. El apalancamiento de la fuerza laboral es de uno a uno respecto al personal religioso con el seglar. Las inscripciones se han mantenido constantes utilizando una política conservadora de incremento inferior al 10% anual en contraste con el aumento de las colegiaturas que habían oscilado entre el 17% y el 20%, el propósito de estas acciones ha sido el de acostumbrar al mercado a incrementos relativamente constantes. En lo que respecta a becas, éstas fueron disminuidas a pesar de que las escuelas de la Congregación otorgan becas institucionales independientemente de las exigidas por la SEP; para no alterar significativamente la economía del colegio se llegó al acuerdo de que éstas no sobrepasaran el 7.5% del total de la matrícula. Este colegio tuvo su primer levantamiento en febrero de 1997 y la presentación de los resultados fue hasta marzo de 1998, es decir, un año más tarde, sin embargo, la directora general del colegio perteneció al equipo de educación desde octubre de 1996, por lo que la comunicación fue bastante estrecha además de que se contó con la posibilidad de utilizar correo electrónico facilitando el intercambio de información y el aprovechamiento de experiencias observadas en los otros colegios.

(2) *El supuesto de mantener constante la disminución de la matrícula estudiantil a una tasa sostenida del 3% implicaría que los 30 colegios serán cerrados en aproximadamente en 100 años. Esta relación resulta absurda ya que se está sujeto a muchos parámetros de comportamiento externos e internos fuera de control. La simulación anterior correspondió a la observación fenomenológica de diversos indicadores estadísticos observados dentro de algunas secciones de la misma Congregación y otros colegios de la República Mexicana. El escenario simplificado está presentado en la tabla 9.1-1 Simulación del Decremento de la Matrícula Estudiantil en Caso de no Instrumentar Medidas de Acción.*

(3) *Ver Anexo 9. Comparativo de Indicadores Administrativos en Colegios Piloto. Tabla 9.2, 9.3 y 9.4*

El colegio de la zona II logró detener la disminución de la matrícula estudiantil registrada en los últimos cuatro años de actividades. Los porcentajes de decremento fueron de -13.7%, -8.3%, -7.3% y 0.0% respectivamente. Para 97 - 98, la población estudiantil se encontró un 21% debajo de la matrícula promedio registrada de los últimos 10 años. Lo anterior indica la posibilidad de incrementar en forma sostenida el número de alumnos si se mantienen los esfuerzos emprendidos y se evita en lo posible el cambio del personal religioso.

La relación del apalancamiento de la fuerza laboral fue de 1 a 8 por lo que es uno de los pocos colegios con este indicador tan elevado. Debido a que la primera presentación en este colegio se realizó en 1996, las inscripciones y colegiaturas empezaron a estabilizarse para el ciclo escolar 97 - 98 para acostumbrar al mercado, que por ser zona económica tipo C, no se tiene mucha flexibilidad. En el colegio se observaron diferentes criterios administrativos en los últimos 10 años, por lo que se procuró instalar políticas que dieran continuidad. En cuanto a las colegiaturas, estas oscilando entre el 17% y el 21%.

En materia de becas el colegio está llevando a cabo un plan de disminución paulatina y constante a mediano plazo.

En cuanto al colegio de la zona III, éste disminuyó su matrícula estudiantil debido a una mala selección del personal docente y una errónea forma de llevar a cabo rescisión de contrato, lo que ocasionó la deserción de docentes y alumnos por críticas y comentarios negativos hacia el centro escolar, problemas con la sociedad de padres de familia e incluso conflictos internos del personal religioso. Afortunadamente, las Hermanas detectaron a tiempo los “focos de infección” y tomaron las medidas adecuadas en el manejo del cuerpo docente y directivo seglar además de reaccionar a tiempo para la captación de alumnos de otros nichos de mercado. Adicionalmente, el colegio enfrenta una elevada competencia educativa.

A pesar de que la disminución de alumnos en 98 - 99 fue del 3.9% se tienen consideradas acciones muy concretas para recuperar dicha población en 99 - 2000. Por los registros de inscripciones a septiembre de 1999, el número de alumnos no fue tan solo recuperado sino que se logró aumentar en un 2.0%.

La relación de la fuerza laboral es de 1 a 6 y se ha procurado disminuir en lo posible el número de becas.

Las estrategias en materia de inscripciones y colegiaturas tuvieron como directriz incrementar lo menos posible a la primera para aumentar un poco más la segunda. Para ellos se sostuvieron pláticas con la sociedad de padres de familia en donde se acordó llevar a cabo un programa de incrementos de colegiaturas a mediano plazo que fuera disminuyendo paulatinamente del 30% al 20% en los próximos tres años.

En los tres colegios los resultados fueron comentados, discutidos y cuestionados de tal forma que se obtuvieron conclusiones, se cuestionaron algunas formas de administración utilizadas dentro del mismo centro escolar y se aterrizó en acciones concretas. El análisis administrativo fue apoyado de los datos obtenidos en los estudios diagnósticos académicos administrativos; estas tareas fueron seleccionadas según la frecuencia de aparición de la necesidad, la urgencia de las mismas y la conveniencia de realizarlas pues en algunas ocasiones determinadas tareas involucraban otros aspectos viables de ser trabajados en forma paralela. (4)

---

(4) *Las acciones comunes aplicadas a los colegios piloto como a las demás escuelas están presentadas en el apartado 9.5, relativo al seguimiento.*

## 9.2 RESULTADOS DE LA LÍNEA FILOSÓFICA INSTITUCIONAL

El proyecto de difusión del Ideario tuvo por finalidad involucrar a la familia religiosa en la precisión de la redacción del documento.

De los siete puntos considerados dentro de la programación para la difusión, el primero y el segundo fueron respetados sin modificación alcanzando el objetivo perseguido. De la presentación del Ideario ante el Consejo General se autorizó al equipo de educación la difusión del Ideario siempre y cuando conservara la misma redacción y proceso metodológico para poder rescatar las opiniones de la comunidad religiosa sobre el documento.

Todas las presentaciones contaron con una agenda de trabajo que incluyó la exposición del equipo de educación, del equipo auxiliar, trabajo individual por medio de un cuestionario, recopilación de opiniones personales y por equipos de trabajos, plenaria y clausura. En todas las presentaciones se hizo presente el Himno del Colegio (1). Los objetivos de trabajo así como la forma de llevarlos a cabo fueron presentados al principio de cada encuentro por la responsable de educación quien dio la bienvenida y explicó que de las aportaciones de las tres presentaciones en las diferentes regiones junto con el material ya trabajado por el equipo se integraría un solo documento reconocido como el Ideario del Instituto.

Sobre la programación inicial, de la primera presentación regional celebrada el 14 y 15 de noviembre en Hermosillo, Sonora, se registró una asistencia de 90 Hermanas. La presentación regional en Guadalajara, Jalisco del 23 y 24 de enero de 1999 fue pospuesta para el 24 y 25 de abril en la Ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes, debido a la visita del Papa a México. La reunión regional en Torreón, Coahuila del 6 y 7 de marzo modificó su sede a la Ciudad de Durango, Durango, por motivos de optimización económica y de transporte. La reunión en Durango contó con la participación de 65 Hermanas y la Aguascalientes con 95.

Sobre las opiniones personales con mayores frecuencias se consideró al Ideario como un trabajo valioso, rico, profundo y bien fundamentado. El Ideario fue reconocido como la propuesta de la Congregación hacia los beneficiarios del servicio y por tanto, el documento ubicaba jerárquicamente al Instituto como Iglesia, Congregación, escuela, pastoral y misiones.

La necesidad de agregar un texto explicativo que sustentarán cada uno de los puntos justificó la redacción de las líneas explicativas. (2) Estas fueron redactadas con la finalidad de interpretar correctamente los puntos del Ideario, orientar la acción a través de medios específicos, esclarecer opciones y expresar a detalle las declaraciones de los apartados.

El Ideario junto con sus líneas explicativas fueron integrados como documentos de la filosofía institucional los cuales unificaban criterios y esfuerzos, permitían el trabajo en conjunto, procuraban el acompañamiento del personal religioso y de sus colaboradores.

El Ideario fue visto como testimonio de unidad de la comunidad religiosa y su cumplimiento la más clara de sus ejemplificaciones, reconocida y evaluada por los destinatarios de los apostolados específicos.

---

(1) *La redacción del Himno hace alusión a los ideales de la Congregación, avala la importancia de la pastoral educativa del Instituto y al ser interpretado las Hermanas de los diferentes apostolados se hizo patente los rasgos de unión debido a que muchas de las vocaciones de la Congregación fueron exalumnas. Ver Anexo 5. Himno del Colegio.*

(2) *Ver Anexo 6. Líneas Explicativas del Ideario. Abril 1999.*



Este ejemplo de unión brindó confianza y credibilidad en la Obra emprendida e impregnada por el sentir de los Fundadores.

Tanto el Ideario como las líneas explicativas tuvieron por base las ideas, carisma y misión de los Fundadores por lo que la historia de la Institución tomó mayor relieve al definir la identidad y autenticidad de la Congregación.

El Ideario fue tomado en cuenta como un elemento que daba luz al reglamento, organización, modelo, proyecto educativo y todas cuantas acciones se llevaron a cabo dentro de la Institución. Es por ello que el primer párrafo introductorio inició textualmente mencionando:

“El Ideario es concebido como una recopilación de principios que definen su identidad como instituto religioso al servicio del hombre a través de la educación, fundamentada en una visión cristiana del mundo y de Dios.” (3)

Las opiniones personales fueron entregadas al equipo de educación siendo opcional su exposición, sin embargo, las sugerencias por equipos fueron presentadas a todos los participantes. Los comentarios fueron cuantificados observando que las mayores frecuencias correspondieron a especificar claramente los valores evangélicos, los términos “renovar”, “promoción”, “formación” además de que se sugirió utilizar un lenguaje más actualizado pero sin perder la mística del Instituto. (4)

Finalmente, de los encuentros regionales presentados se hizo un ejercicio en donde se identificaron los elementos constitutivos del Ideario. El total de los participantes identificó claramente el principio general, la opción prioritaria, integración en el apostolado, decisión de servicio, líneas de acción, lema y forma de organización. En cuanto al principio institucional, misión y propuesta de valores existieron algunas discrepancias de contenido más no en su aparición dentro del documento.

**TABLA 9.2 - 1**  
**OPINIONES, SUGERENCIAS O COMENTARIOS**  
**PERSONALES SOBRE EL CONTENIDO DEL IDEARIO**

NO	OPINIÓN, SUGERENCIA O COMENTARIOS PERSONALES SOBRE EL IDEARIO	ZONA		
		I	II	III
1	ACTUALIZACIÓN DEL LENGUAJE	4	6	2
2	PROFUNDIZACIÓN DE ESTE ESTUDIO EN LAS COMUNIDADES	1	2	2
3	ELABORACIÓN DEL IDEARIO SÓLO PARA LAS MHPVM Y NO PARA LOS DESTINATARIOS DEL SERVICIO	8	3	2
4	TRABAJO VALIOSO, RICO, PROFUNDO Y BIEN FUNDAMENTADO.	46	50	48
5	ES NECESARIO DARLO A CONOCER EN FORMA SENCILLA.	2	2	1
6	DAR A CONOCER EL IDEARIO DESDE LOS INICIOS DE LA FORMACIÓN COMO PARTE DE LA FILOSOFÍA DE LAS OBRAS.	1	15	18
7	FALTA EXPRESAR EXPLÍCITAMENTE LOS VALORES QUE SON PROPIOS DE LAS MHPVM	4	4	5
8	SE REQUIERE ESPECIFICAR LOS PRINCIPIOS EVANGÉLICOS.	2	4	3
9	SE NECESITA CLARIFICAR LOS TÉRMINOS EDUCACIÓN, PASTORAL EDUCATIVA, PASTORAL DIRECTA Y MISIONES.	1	0	1
10	SE RECONOCE QUE EL OBJETIVO DEL IDEARIO ES EL DE UNIFICAR ACCIONES, QUE HAYA UN SOLO SENTIR EN EL INSTITUTO.	1	35	40

(3) Cf. Ideario MHPVM. Párrafo Introductorio. Marzo 1999.

(4) Ver Tabla 9.2 – 1 Opiniones, Sugerencias o Comentarios Personales sobre el Contenido del Ideario.

**TABLA 9.2 - 2**  
**IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS DEL IDEARIO**

ELEMENTO CONSTITUTIVO	%
PRINCIPIO GENERAL	100%
PRINCIPIO INSTITUCIONAL	98 %
OPCIÓN PRIORITARIA	100%
MISIÓN	97%
PROPUESTA DE VALORES	90%
INTEGRACIÓN EN EL APOSTOLADO	100%
LÍNEAS DE ACCIÓN	100%
LEMA	100%
FORMA DE ORGANIZACIÓN	100%
DECISIÓN DE SERVICIO	100%

En conclusión, el Ideario fue el documento que promovió la convergencia de esfuerzos, unificó criterios y cursos de acción, mejoró aún más la convivencia y orientó la formación de las nuevas vocaciones. El Ideario, si bien fue un intento por resumir la filosofía institucional requirió de las líneas explicativas que dieran y definieran, sin lugar a dudas, los términos utilizados además, sirvió de guía para aquellos seculares que desearon adentrarse en el Carisma del Instituto. El Ideario junto con la misión formaron parte medular de la filosofía institucional por lo que fueron incluidos en los planes de formación docente y de vocaciones.

Una vez concluidos los encuentros y tomando en cuenta las sugerencias de la Junta de Gobierno, el equipo de educación redactó finalmente el Ideario haciendo las modificaciones respectivas a la versión presentada el 11 de octubre de 1998. (5) Puntualmente, los cambios realizados fueron:

1. Del párrafo introductorio se retiró “al servicio de la educación” para ser sustituido por “al servicio del hombre a través de la educación”. También se reemplazó “visión cristiana del hombre” por “visión cristiana del mundo y de Dios”.
2. Del punto número uno, el verbo “definen” fue sustituido por “tienen”.
3. Del punto número dos, la frase “el Consuelo al Sagrado Corazón de Jesús en sus Dolores Internos” fue encasillada en comillas. También se cambió las últimas cuatro palabras “educación, pastoral y misiones” por “pastoral educativa, pastoral directa y misiones”.
4. Del punto número tres, se agregó a la frase “la formación integral del hombre” el sustantivo “mujer”.
5. Del punto número cuatro, se retiró “que se adapte al cambio” por no corresponder a la tendencia educativa que se persigue quedando simplemente “con equilibrio afectivo”.
6. Del punto cinco se cambió “ por los valores morales y eternos y con espíritu crítico” por “los valores evangélicos y con conciencia crítica”.
7. Del punto seis, se cambió “son Iglesia, sienten con la Iglesia, viven y trabajan con la Iglesia” por “son Iglesia, sienten, viven y trabajan como Iglesia”.
8. Del punto siete, se retiró “como educadoras, agentes de pastoral y misioneras” sustituyéndose por “en la pastoral educativa, pastoral directa y misiones”.
9. En el punto ocho, se cambió “forman un grupo comunitario” por “forman una comunidad fraterna”. (6)

---

(5) Ver Anexo 7. Primera Versión del Ideario.

(6) El Ideario quedó redactado finalmente según el siguiente texto. Para identificar las modificaciones obtenidas del proyecto de difusión, estas son subrayadas en negritas.

## IDEARIO

El Ideario de las Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María es concebido como una recopilación de principios que definen su identidad como instituto religioso **al servicio del hombre** a través de la educación, fundamentada en **una visión cristiana del mundo y de Dios**.

### [PRINCIPIO GENERAL]

1. Las MHPVM **tienen** como principio general al Evangelio, fuente de inspiración y criterio supremo, que da luz a su organización general, acción educativa y sentido especial de su decisión de servicio.

### [PRINCIPIO INSTITUCIONAL. CARISMA]

2. Las MHPVM tienen por Carisma **“el Consuelo al Sagrado Corazón de Jesús en sus Dolores Internos”** a través de una intensa vida interior, con un espíritu sencillo y suavemente enérgico; hacen presente la acción del Espíritu en sí mismas, trabajan por establecer su Reinado y ponen al servicio de los demás los dones recibidos; tienen como modelo a la Santísima Virgen María imitándola en sus virtudes muy especialmente en su pureza. Este Carisma da origen a la proyección apostólica del Instituto mediante estos campos de acción: **pastoral educativa, pastoral directa y misiones**.

### [OPCIÓN PRIORITARIA]

3. Las MHPVM dando respuesta al don de la fe como adhesión a la persona de Cristo en la Iglesia Católica, optan prioritariamente por la formación integral del **hombre y de la mujer** como miembros activos de transformación de la sociedad en respuesta libre a su fe.

### [ORIENTACIÓN HUMANISTA Y PEDAGÓGICA]

4. Las MHPVM trabajan por la formación de un hombre nuevo con sentido de trascendencia, **con equilibrio afectivo** y que sea capaz de favorecer la fraternidad universal. Para lograr esto se actualizan constantemente en todos los avances teológicos, humanísticos, pedagógicos y tecnológicos.

### [MISIÓN Y PROPUESTA DE VALORES]

5. Las MHPVM por vocación tienen como misión **“Servir al Cristo de Hoy en la Promoción Integral”** para orientar al ser humano hacia su plenitud y ayudarlo a desarrollar su inteligencia y voluntad para que use su libertad responsablemente, con un criterio recto que lo lleve a apreciar y regirse por los **valores evangélicos y con conciencia crítica** que lo haga capaz de renovar la cultura y la convivencia social, teniendo como fundamento los principios evangélicos.

### [INTEGRACIÓN EN EL APOSTOLADO]

6. Las MHPVM **son Iglesia, sienten, viven y trabajan como Iglesia**, en una continua actitud de búsqueda, atentas a los **“signos de los tiempos”**, siendo **“células vivas”** con plena disponibilidad al Espíritu en la construcción del Reino.

### [DECISIÓN DE SERVICIO Y LEMA]

7. Las MHPVM por su Carisma están dispuestas a ser verdaderas servidoras del pueblo de Dios **en la pastoral educativa, pastoral directa y misiones**, realizando sus obras bajo el lema: **“Orden, Alegría y Trabajo”** e imprimiéndolo en el corazón de las personas con quienes trabajan.

### [FORMA DE ORGANIZACIÓN]

8. Las MHPVM forman **una comunidad fraterna** mediante la vivencia de los consejos evangélicos, carisma propio, espiritualidad, formación, vida fraterna y acción apostólica, que definen su naturaleza como familia religiosa, garantizando así la perpetuidad de su Obra.

### 9.3 RESULTADOS EN LA LÍNEA ACADÉMICA, ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL

Para el ciclo 1998 – 1999, la Junta de Gobierno autorizó al equipo de educación dar seguimiento a quince de los treinta colegios de la Congregación, optando preferentemente por aquellos que no habían sido evaluados; por tal motivo, se seleccionaron cinco colegios de cada región iniciando el levantamiento de los estudios en noviembre de 1998. Para finales de enero de 1999 se contó con la totalidad de los datos estadísticos de la zona I cuyo análisis se hizo en forma paralela. En el mes de febrero se hicieron dos presentaciones, en marzo una sola y el segundo encuentro de educación. Los demás colegios se programaron para abril procurando aprovechar el traslado del último encuentro para hacer el recorrido de los levantamientos de las escuelas de la zona III, minimizando de esta forma los costos de transporte y acelerando las presentaciones. En los colegios visitados entre los meses de febrero a abril se revisaron los acuerdos de PROFECO, los incrementos de inscripciones, de colegiaturas y en algunos casos el reglamento interno. Algunos de los colegios no programados para el ciclo escolar 98 – 99 buscaron la asesoría del equipo vía telefónica o por correo electrónico. Gracias a convenios con otras instituciones se obtuvieron donaciones de libros para bibliotecas, planes de intercambio de alumnos con el extranjero y asesoría para la actualización de los planes de estudio de computación e inglés.

En forma sintética, de los puntos administrativos tratados en las visitas a colegios destacaron la fijación del incremento de la matrícula estudiantil como meta para el próximo ciclo escolar, la definición de inscripciones y colegiaturas (1), el cálculo de la hora efectiva de clase a pagar, la sensibilización para el control de fotocopias y papelería, el seguimiento a aquellos alumnos con adeudos de colegiatura, el mejoramiento del control presupuestal, el seguimiento en el control de asistencias para docentes, la unificación de prestaciones en las diferentes escuelas, la unificación del software académico y administrativo, la implantación del sistema de guardias en periodos de vacaciones y de receso escolar, el balancear el porcentaje de becas, el proponer descuentos por pronto pago de la colegiatura total anual, el considerar descuentos en preinscripción no mayores al 10%, el considerar un 40% del monto total de la inscripción por gastos de operación, el dividir el calendario de pagos en colegiatura con descuento alto, descuento bajo y normal (2), el considerar el incremento salarial igual a dos terceras partes del incremento promedio de los montos de colegiatura e inscripción, el dividir la inscripción en dos exhibiciones considerando la primera sin el incremento mientras que la segunda con él, el eliminar la beca al tercer hijo inscrito en la escuela para ser sustituido por la beca completa para el cuarto o bien el otorgar beca no mayor al 40% al tercer hijo inscrito en la escuela, todo lo anterior sin hacer formal difusión y bajo previa solicitud del padre de familia, el revisar los convenios de PROFECO y de padres de familia en los primeros 15 días del mes de enero, el solicitar autorización administrativa para cualquier erogación, el proponer la instalación de colegios en zonas potencialmente viables y con ingresos económicos altos a fin de dar sustento a las demás obras, el montar el sistema universitario en aquellos lugares con alta factibilidad para incrementar la matrícula estudiantil de preparatoria como consecuencia inmediata, entre otras.

---

(1) *Estableciendo como política el definir para próximos ciclos escolares dichos montos dentro de los primeros quince días del mes de enero con el fin de mejorar el control presupuestal.*

(2) *En otras instituciones educativas se ha manejado de igual forma pero denominándolo como colegiatura con descuento, colegiatura normal y con recargo.*

Como proyectos paralelos en el área administrativa se propusieron el de sensibilización administrativa, de certificación de calidad en centros educativos, de unificación de operaciones contables y administrativas de las 30 escuelas y la búsqueda de patrocinadores y de fuentes económicas externas.

Académicamente, se buscó contar con una cartera de docentes, verificar referencias de los mismos al llenar su solicitud de trabajo, solicitar recomendaciones de anteriores trabajos e implantar un periodo de prueba, todo lo anterior para lograr una mejor selección del personal docente; también se establecieron controles para la medición del nivel académico (3); se propuso la no admisión de alumnos en grados superiores al primero de cada nivel, la no readmisión de alumnos (4) y la no aceptación de alumnos de colegios foráneos con promedio menor a 8.5; se procuró mantener un equilibrio entre el número de hombres respecto a mujeres en proporción 40% - 60% respectivamente; se evaluó semestral o anualmente a los docentes. Como proyectos adicionales se sugirió llevar a cabo el “Plan de Formación Docente”, de “Calidad Académica”, la “Escuela para Padres de Familia”, la constitución de la “Sociedad de Exalumnos”, el diseño del “Plan de Actualización del Personal Docente”, la instalación del “Premio R.M. Julia Navarrete” en reconocimiento de la destacada labor Docente”, la instrumentación del “Proyecto para la Contratación de Docentes Extranjeros” y del “Programa de Estudios para Alumnos Extranjeros”.

(5)

Sobre organización se hizo extensivo el método de análisis de necesidades en las juntas de directoras, comisiones y sociedad de padres de familia; se buscó que las actividades y tareas decididas fueran sometidas a consideración cuestionando objetivo, utilidad y viabilidad; se instaló un registro a través de minutas, agendas de trabajo para las juntas de directores así como la calendarización anual de actividades. Se propuso la revisión periódica de las baterías de los estudios diagnósticos académicos – administrativos mensualmente. Se instaló como política que la coordinadora de educación diera seguimiento los días quince de cada mes a los colegios sobre el cumplimiento de los acuerdos tomados; se buscó aumentar el apalancamiento de la fuerza laboral del personal seglar. A fin de garantizar la autenticidad y perpetuidad de la obra se propuso como proyectos la elaboración del “Manual de Procedimientos”, la revisión de los organigramas funcionales y directorios por colegios, la redacción del “Manual de Funciones” y del “Perfil de Puestos”, aún cuando ya existen algunos colegios trabajando en estos manuales.

En cuanto al proyecto educativo se elaboró un nuevo formato para unificar su presentación en todos los colegios en un plazo no mayor de tres años, lo anterior con la intención de desprender el “Plan de Desarrollo Institucional” a partir de los proyectos de todas las escuelas. También se instaló la elaboración de los informes de periodo, del informe anual y del plan de trabajo anual para dar continuidad a lo emprendido y subsanar los posibles problemas ocasionados por el cambio de personal religioso.

---

(3) *Entre los indicadores para la medición del nivel académico sobresalieron el promedio, el índice de reprobación, la asistencia del docente, del discente además de la medición del avance programático. Otros indicadores son incluidos en la evaluación de los objetivos dentro del proyecto educativo.*

*Los indicadores deben ser comparados por periodos. A fin de verificar la efectividad de los mismos se sometió a prueba en colegios seglares dentro de los informes de periodo y de fin de ciclo escolar.*

(4) *Esta estrategia sin bien disminuía la población estudiantil del colegio en ese ciclo escolar lo incrementaba para el siguiente debido a que los comentarios de los padres de familia eran positivos respecto al nivel académico, dando reputación a la escuela y seriedad a la Institución; por otra parte, aquellos alumnos que se dieron de baja voluntariamente intentaron regresar a la escuela por el trato, la formación en valores, la disciplina y el nivel académico de los estudios.*

(5) *Varios de los proyectos sugeridos fueron puestos en marcha en colegios de inspiración cristiana con exitoso resultado. Aquellos relativos a alumnos y/o docentes extranjeros son propuestos por tener contactos en embajadas o instituciones educativas extranjeras de habla inglesa.*

Debido a que se detectó en algunos estudios que había Hermanas que no participaban directamente en la pastoral educativa se invitó al personal religioso a impartir la cátedra de educación en la fe a fin de dosificar la carga de trabajo; esta acción fue secundada al hacerse extensiva al personal seglar comprometido lo cual brindó beneficios adicionales debido a que los seglares mostraron compromiso con la Institución y lo cual fue valorado por alumnos y padres de familia.

En otro aspecto se mencionó la necesidad de contar con la participación del personal directivo y administrativo en la actividad docente, ya sean religiosos o seglares y se solicitó que el personal directivo se hiciera presente durante las actividades escolares.

En cuanto a la sociedad de exalumnos, de los 16 colegios visitados hasta abril de 1999, 3 de ellos ya están trabajando efectivamente en esta tarea.

Notablemente, el “Sistema de Créditos” no fue requerido pues las Hermanas por sus enseñanzas, ejemplo y entusiasmo han logrado transmitir a sus alumnos el sentido de servicio.

En cuanto a las sociedades de padres de familia se logró que su plan de trabajo se desprendiera del proyecto institucional anual.

Finalmente, se hizo conciencia de la necesidad de optimizar los espacios físicos para obtener el máximo beneficio de las instalaciones.

En cuanto a la difusión, se promovió la utilización de trípticos, visitas a otras escuelas, desde guarderías hasta secundarias, que no prestaran el servicio educativo que ofrece la institución; se inició el diseño de la página Internet, se elaboraron estudios de mercado, de posicionamiento, y se involucraron a los padres de familia, alumnos y exalumnos para la recomendación del colegio (6).

Como producto de las pláticas sostenidas en los diversos colegios de la Congregación así como de la sistematización de la experiencia de otros centros educativos de tendencia laica, se identificaron y/o recopilaron algunos pensamientos, principios, o “líneas” administrativas que facilitarán la comprensión de los problemas educativos. Este producto adicional facilitó el trabajo directivo, de la ejecución de las acciones y delimitó algunos objetivos operacionales de la administración educativa. (7) Los principios fueron expresados en forma sintética y coloquial a fin de facilitar su exposición y aplicación.

---

(6) *Las Hermanas han encontrado en los padres de familia y en los alumnos una gran acogida que en pocas ocasiones han utilizado para beneficio de la Institución. Aunque la forma de trabajar del personal religioso es con recato y discreción las Hermanas están justificando los medios de difusión para estar “atentas a los signos de los tiempos”. Aún así, la mejor carta de presentación de dichas escuelas es el nivel académico y la formación en valores.*

(7) *Ver Anexo 10. Compendio de Líneas Administrativas Educativas.*

## 9.4 EVALUACIÓN GENERAL

De forma puntual y siguiendo lo señalando en la representación gráfica del problema por el método ZOPP de mayo de 1995, esquema 2.1 –2, el desarrollo del proceso de planificación educativa como variable independiente y los indicadores para la medición de resultados como variables dependientes, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. En todas y cada una de las casas visitadas:

1.1 Se involucró al personal religioso con nivel escolar adecuado hacia la labor educativa.

Con lo anterior se dosificó la carga de trabajo en las comunidades religiosas, se dio mayor testimonio y presencia de las hermanas en las escuelas, se atendió la cátedra de Educación en la Fe entre un mayor número de religiosas que además prestaron sus servicios en actividades complementarias a la tarea educativa; esta presencia animó a las comunidades educativas, indirectamente aumentó la atención al nivel académico y fructificó la inversión destinada para la actualización de las hermanas. (1)

1.2 Con mucho tacto, se presentaron las deficiencias observadas en la efectividad de la promoción vocacional, las consecuencias recaídas en la falta de vocaciones, la falta de entrega por parte de algunas vocaciones y la necesidad de obtener resultados concretos por parte de la promotora vocacional. Aunque el equipo de educación solo tuvo facultad para señalar las causas y efectos observados en estos puntos, se manifestó lo anterior en los encuentros de educación a fin de que el equipo correspondiente tomara las medidas adecuadas. (2)

1.3 Se buscó la unificación de criterios entre el Ideario y la Misión Institucional. (3)

---

(1) *Un 80% de los colegios visitados aplicaron acciones concretas a los puntos comentados. El restante 20% no mostró actividad alguna debido a cambio del personal religioso, resistencia al cambio, poco personal religioso asignado a dicha comunidad, falta de interés o problemas para delegar tareas, sin embargo, hubo colegios que incluso involucraron exitosamente al personal seglar para la impartición de la cátedra de educación en la fe lo que dio mayor validez a lo planteado y motivó a aquellas comunidades educativas resistentes al cambio a optar por esa posibilidad.*

(2) *Estas observaciones sólo fueron realizadas en juntas internas con el equipo de educación, con el equipo de educación auxiliar, en un 40% de los colegios visitados y en dos encuentros de educación debido a la naturaleza de la información. El Equipo de Formación, que en forma paralela con el Equipo de Educación ya había detectado este problema, se ha encargado de mejorar los planes de formación vocacional, de la inducción a la vida de apostolado y de evaluar el testimonio y entrega de las nuevas Hermanas. En sí, en este punto se busca una mayor participación de las Hermanas en proceso de formación dentro de los apostolados además de minimizar el índice de deserción religiosa.*

(3) *La difusión del Ideario, aún cuando fue extensiva a todas las Hermanas, se calcula tuvo una cobertura estimada del 92% del personal religioso asignado a la pastoral educativa, 30% del personal dedicado a la pastoral directa y un 9% del de misiones. Aplicando estos porcentajes en función al apartado 4.3 Panorama Educativo Congregacional con relación a las actividades que realizan los integrantes de la Congregación se logró que un 54% de la población total de la Congregación participara directamente en la precisión y redacción del Ideario, un 23% en forma activa más no presencial valiéndose de encuestas mientras que la diferencia se mantuvo al margen por ubicarse fuera de la Nación, considerarse en la etapa de formación u otras razones.*

*Las acciones llevadas a cabo en la línea filosófica – institucional no fueron exclusivas de la comisión de educación sino que involucraron a los demás equipos del Plan Global Institucional, favoreciendo la reflexión y profundización de la Congregación como comunidad religiosa, la reflexión sobre los métodos y técnicas utilizadas así como la unificación de criterios de acción.*

- 1.4 Se propusieron cursos de actualización para el personal religioso y docente en los periodos de receso escolar y vacaciones. (4)
- 1.5 Se buscó incrementar las inscripciones y colegiaturas teniendo en cuenta la crisis económica, el nicho de mercado atendido y la zona económica del lugar. (5)
- 1.6 Se implantaron medidas mercadotécnicas de difusión. (6)
- 1.7 Se instalaron sistemas de comunicación vía Internet. (7)
- 1.8 Se realizaron estudios para el conocimiento del mercado oferente. (8)
2. Las actividades fijadas en los programas institucionales fueron cumplidas en un 95%. (9)
3. Los tiempos de los objetivos fijados fueron respetados en un 90% de los casos. (10)
4. Los estudios diagnósticos académicos – administrativos detectaron algunas necesidades propias de otros equipos del Plan Global Institucional que fueron transmitidas y atendidas por los responsables indicados. (11)
5. La introducción del “comité de evaluación” para el seguimiento de los proyectos educativos generó mayor participación e interés en las áreas involucradas. Esta forma de organización inició un proceso de unificación de proyectos a nivel Congregacional.
6. Debido a que la disciplina era mayor en aquellos colegios que mantenían una población estudiantil femenina alrededor del 60% se sugirió conservar ésta relación.
7. En cuanto a la forma de organización, las juntas de directoras han incrementado considerablemente la comunicación entre el personal religioso dando mayor dirección y control en la toma de decisiones.

- 
- (4) *Se cubrió este objetivo en un 95% la totalidad de los colegios de la Congregación.*
  - (5) *Se cubrió este objetivo en un 95% de los colegios visitados.*
  - (6) *Solo en un 70% de los colegios visitados tuvieron lugar acciones encaminadas hacia la difusión del colegio debido a la concepción y forma de trabajo de las Hermanas por muchos años.*
  - (7) *Solo en un 25% de los colegios visitados aunque el porcentaje empezó a incrementarse en mayo de 1999 debido a los beneficios de este tipo de comunicación.*
  - (8) *En un 90% de los colegios visitados.*
  - (9) *Del primer levantamiento en 95 – 96, aún no programado institucionalmente, dos estudios correspondientes a la Zona III y uno de la Zona I, fueron redactados más no presentados directamente por el equipo de educación. Del programa anual 96 – 97 un estudio de la Zona I no fue realizado por motivos económicos. El resto de las actividades señaladas en las tablas 5.2 –4 a la 5.2 –6 fueron cumplidas en su totalidad.*
  - (10) *En la mayoría de los casos en los que tuvo que haber cambio en las fechas programadas correspondieron a la conveniencia de la realización de otras actividades programadas por los otros equipos o bien por la dinámica operativa de los colegios. También intervinieron factores externos de tipo económico o de organización interna del Equipo de Educación.*
  - (11) *Como producto indirecto surgido de las observaciones anotadas en las encuestas o en las entrevistas con distintos sectores de las comunidades educativas en colegios. Resaltaron los siguientes aspectos:*

<i>Equipo de Carisma.</i>	<i>Identificación y definición del Carisma.</i>
<i>Equipo Administrativo.</i>	<i>Unificación de catálogo de cuentas. Implantación del sistema computacional ServoCompu.</i>
<i>Capítulo General.</i>	<i>Profundización de la Misión Institucional.</i>
<i>Equipo de Educación.</i>	<i>Unificación de la Calidad Académica.</i>
<i>Equipo Administrativo.</i>	<i>Unificación de criterios de sueldos, incrementos de colegiaturas e inscripciones.</i>
<i>Equipo de Educación.</i>	<i>Revisión de reglamentos internos y de procesos académicos – administrativos.</i>
<i>Equipo de Educación.</i>	<i>Elaboración de manual de procedimientos.</i>
<i>Equipo de Educación.</i>	<i>Revisión de organigramas por colegios.</i>
<i>Equipo de Educación.</i>	<i>Propuesta de cursos de actualización docente y directiva.</i>
<i>Equipo de Educación.</i>	<i>Proyecto de Certificación Académica.</i>



8. Sobre la propuesta de informes de periodo, anuales y plan de trabajo anual se logró dar continuidad a las acciones emprendidas disminuyendo los problemas de cambio de personal.
9. Sobre la organización de agendas a tratar en junta de directoras, se sugirió utilizar gráficas de Gantt para la programación anual y unificación de actividades entre colegios. La utilización de colores para la identificación de comisiones mejoró notablemente el seguimiento y control de las diferentes áreas. (12)
10. Sobre la línea administrativa, el análisis histórico de los diferentes indicadores situó a las directoras en la realidad del instituto en años anteriores y permitió definir objetivos concretos y precisos. (13)
11. El porcentaje de incremento de la matrícula estudiantil de los tres colegios piloto en 1998 – 1999 fue del 2.4% promedio. (14)
12. El incremento de la matrícula estudiantil de los 30 colegios para 98 – 99 fue del 0.5%. (15)
13. El porcentaje de incremento de la matrícula estudiantil de los tres colegios piloto para el ciclo 1999 – 2000 fue del 3.9 % promedio. (16)
14. El número de colegios se ha mantenido constante desde 1995 a la fecha por lo que no se han suprimido escuelas.
15. Para el ciclo 1999 – 2000 se cerrará la última sección de comercio ubicada en la zona I. A cambio, se consideró abrir tres secciones más en colegios diferentes, uno de kinder y dos de secundaria de la misma zona y proyectándose como objetivo a mediano plazo.
16. Está pendiente de concluir la construcción de un colegio, la venta de las instalaciones antiguas y la unificación de la casa de las Hermanas en las nuevas instalaciones. Si bien, la recomendación del equipo de educación fue de evitar tener las tres instalaciones del mismo colegio separadas físicamente, la resolución de éste asunto compete exclusivamente a la Junta de Gobierno y a la Administración General, por lo que la comisión de educación sólo expresó su opinión al respecto. (17)

---

(12) Ver Gráfico 5.3.2 – 3 Ejemplo de Gráfica de Gantt por Comisiones. Programación 1998 – 1999.

(13) Los resultados obtenidos fueron entregados directamente a la economista general para su estudio. En colegios sólo se entregó los resultados parciales de la escuela visitada y en algunos casos se mostró el comparativo de la región utilizando claves.

(14) Según estadísticas de inscripción al 20 octubre de 1998. Por la mecánica operativa propia de la administración de cada uno de los colegios y política de la dirección administrativa de la Congregación, las estadísticas de colegios son enviadas a la coordinadora del equipo de educación en el mes de noviembre, incluyendo aquellos casos especiales de alumnos inscritos en los meses de septiembre – octubre así como las bajas eventuales. Gracias al esfuerzo de las directoras de los colegios piloto se pudo contar con la información de las escuelas asignadas a su cargo a finales de septiembre.

(15) Según estadísticas de colegios enviadas al departamento de educación. Noviembre 1998.

(16) Según estadísticas de inscripciones al 14 de septiembre de 1999.

(17) Aún cuando a las Hermanas de la comunidad de dicho colegio se les realizó el estudio socio-económico y un diagnóstico académico – administrativo, la complejidad del problema lo hace ajeno a las posibilidades del personal religioso de dicha casa, por lo que se requiere el apoyo de la Casa Generalicia en este renglón.

## 9.5 RECOMENDACIONES

De los aspectos académicos, administrativos y organizacionales generales que obtuvieron resultados positivos en todos los colegios visitados (1) y por lo cual se recomienda continuar con su seguimiento en los próximos estudios se enlistan los siguientes:

- Delimitar las actividades del proyecto educativo a las mínimas indispensables respecto a las áreas de comunicaciones, deportiva, social y cultural, a fin de no perder atención respecto a la consecución de los objetivos académicos.
- Considerar sólo aquellas actividades generales y que involucren a más de una sección como viables a ser incluidas dentro proyecto educativo.
- Considerar aquellas actividades específicas y referentes a una sección como operativas y propias de algún puesto determinado.
- Procurar que todas las actividades realizadas estén interrelacionadas de una sección a otra a fin de fomentar la convivencia, evitar gastos innecesarios y procurar atender eventos simultáneos cuando las condiciones así lo permitan.
- Definir claramente las actividades de la comisión académica y valoral.
- Involucrar al responsable del área con el ejecutor de la actividad desde la definición del objetivo hasta su realización.
- Hacer conciencia de que la autoridad debe ser delegada y que la responsabilidad debe ser compartida. Identificar los canales de comunicación y promoverla en ambos sentidos.
- Definir el “¿qué hacer” y cuestionar el “¿cómo y cuándo hacerlo?” para que los acuerdos tomados sean orientados hacia la práctica y no a la teoría.
- Definir desde el principio las funciones y actividades de cada una de las Hermanas para evitar discrepancias, malos entendidos y divergencia de acciones; informar a cada integrante del personal religioso su papel y responsabilidad dentro de su comunidad y en el colegio. Hacer lo anterior con mayor énfasis en las comunidades religiosas de nuevo ingreso por motivos de cambios de personal.
- Buscar la participación de todas las Hermanas dentro de la pastoral educativa. Para aquellas Hermanas que su preparación académica no les posibilite atender funciones de docencia procurar asignarles actividades de apoyo a la labor educativa.
- Buscar la selección de alumnos aún en los ciclos escolares en los que se tenga disminución de la matrícula. Esta acción tuvo resultados positivos en el interior de la República por el prestigio y renombre que el colegio adquiriría, reflejándose en una mayor captación de alumnos para el siguiente periodo escolar.
- Evitar el despido de personal docente, sobretodo de aquel con mayor antigüedad dentro del colegio, para dar paso a una revalorización del mismo e inducción a la filosofía institucional por medio del ejemplo y la invitación a los seglares en actividades de la comisión valoral.
- Ajustar los porcentajes de becas asignados mediante un plan progresivo y paulatino.
- Considerar el conservar la beca por mérito académico.
- Intensificar el seguimiento en la impartición de cátedra por parte de los docentes, evaluar los métodos didácticos utilizados, la preparación de las sesiones y la planeación didáctica.
- Llevar a cabo la actualización docente.

---

(1) *El éxito de la instrumentación de las estrategias señaladas correspondió a los equipos de trabajo conformados y la dirección de las Hermanas. Los puntos señalados no son limitativos ni exhaustivos por ser en la toma de decisiones diarias donde se concretiza el proceder de la escuela.*

- Evitar evaluar al personal docente en las épocas de cambio de dirección general.
- Buscar la evaluación de docentes anualmente.
- Hacer convenios con otras instituciones educativas.
- Participar en forma institucional en eventos académicos estatales y nacionales.
- Medir el rendimiento académico observando los indicadores de promedio, índice de aprobados, reprobados, asistencia del docente y del discente.
- Aplicar las ganancias de kermesses, rifas o donaciones en necesidades específicas del colegio.
- Llevar a cabo un plan de actualización tecnológica.
- Procurar contar con personal docente anglosajón para la impartición del idioma inglés.
- Procurar contar con una planta docente bien preparada, actualizada y comprometida con la Institución.
- Mejorar el nivel académico del idioma inglés.
- Actualizar los sistemas de cómputo. Buscar patrocinadores.
- Brindar cursos de actualización diseñados a partir de necesidad específicas.
- Continuar y fortalecer la formación en valores.

En el aspecto administrativo las acciones recomendadas a seguir sin importar la etapa de transición en la que se encuentre el colegio, la zona económica o el momento histórico del centro escolar son:

- Continuar con la actualización del personal administrativo a fin de evitar incurrir en posibles errores u omisiones financieras, contables y/o fiscales.
- Asesorarse de expertos en las áreas anteriores.
- Instrumentar sistemas administrativos homólogos entre colegios.
- Calcular los montos de inscripciones y colegiaturas.
- Estudiar los antecedentes históricos del mercado al que está dirigido el servicio.
- Estudiar la oferta educativa.
- Establecer criterios o políticas para la toma de decisiones en materia de incremento salarial, inversión en infraestructura, manejo de efectivo y distribución de recursos económicos.
- Buscar economías de escala y patrocinadores.
- Apoyar las necesidades académicas.

Sobre organización:

- Revisar el organigrama del centro.
- Utilizar las juntas de directores.
- Llevar un registro.
- Utilizar informes.
- Redactar el manual de funciones, descripción de puestos.
- Elaborar el manual de procedimientos.

El modelo de organización de la Congregación forma comunidades fraternas y con el tinte de familia religiosa que, cuando lo hacen extensivo a la comunidad educativa logran resultados sinérgicos de verdadero apalancamiento. No obstante, los cambios del personal religioso son constantes por lo que se necesita sentar bases sólidas de organización que den continuidad a lo emprendido y permitan retomar esfuerzos dando continuidad y facilitando la resolución de los problemas que se presenten.

Con miras de ser instrumentados se proponen los siguientes tres proyectos en diferentes líneas de acción:

1. Proyecto sensibilización administrativa.
2. Proyecto sistematización de experiencias académicas administrativas.
3. Proyecto expansión integral.

El primero de los proyectos consiste en entregar reportes administrativos a colegios sobre su historial en los últimos 10 años aunado con un breve análisis situacional en renglones específicos tales como montos de inscripciones, colegiaturas, matrícula estudiantil, población femenina y masculina, número de secciones, nómina, pago de la hora efectiva dada por sección, entre otras. Se propone que la comunidad religiosa estudie por independiente los datos, obtenga conclusiones y de estrategias de acción específicas además de fijarse metas concretas a incluir dentro del programa escolar anual. (2)

El segundo de los proyectos propuestos denominado “sistematización de la experiencia académica – administrativa”, consiste en proponer una lista de aspectos a cuestionar a fin de que el personal religioso, mediante junta de directores en cada uno de los colegios, expongan la forma como los han resuelto y los resultados a los que han llegado. Las conclusiones serán remitidas al equipo de educación quien tendrá la responsabilidad de analizarlas, sintetizarlas y presentarlas a cada uno de los colegios; con lo anterior se pretende aprender de los diferentes estilos de dirección la toma de decisiones en problemas similares pero con circunstancias diferentes y evaluar los resultados obtenidos. Con el esfuerzo anterior se desea obtener ideas significativas de cada uno de los colegios.

Los aspectos a estudiar deberán ser de interés común además de estar orientados para la solución de la problemática que señale las tendencias generales de la Congregación en ese momento. Algunas propuestas a revisar serían el incremento de la matrícula estudiantil, la definición de funciones, tareas y actividades dentro de la comunidad religiosa, la captación de personal calificado docente, becas, promoción vocacional, plan de formación docente, difusión del colegio, patrocinadores, asociaciones con otros colegios, pases automáticos, formas de pagos, estrategias de descuento en inscripciones, líneas bancarias, cobranza, mantenimiento, suministros, etc.

Las conclusiones de estos estudios podrán ser expuestas en encuentros, congresos o foros internos y/o externos de la Congregación.

Un tercer proyecto denominado de “Expansión Integral” y con miras a largo plazo, podrá instrumentarse en aquellos colegios o regiones en que el potencial del mercado demandante permita la puesta en marcha de servicios educativos complementarios o suplementarios. De la observación fenomenológica se concluyó que la zona I permite, por la proximidad de los colegios, la puesta en marcha de una institución de educación superior que beneficiaría directa e indirectamente la pastoral educativa de la Congregación.

Otros proyectos igualmente ambiciosos corresponden a la finalización de infraestructura de algunos colegios y la venta de aquellos colegios suprimidos a fin de disponer de mayor flujo de efectivo. Lo anterior sugiere la elaboración de un plan de desarrollo institucional a mediano y largo plazo el cual pueda ser medido anualmente mediante la participación activa de todos y cada uno de los colegios.

---

(2) *Este proyecto se incluyó en cada una de las presentaciones en los colegios a partir del ciclo escolar 98 – 99 ubicando al personal religioso en la realidad histórica del centro escolar y la forma como se han aprovechado los recursos humanos y materiales en el colegio.*

## 9.6 OBSERVACIONES GENERALES

En la intención de presentar algunas observaciones se puede decir que, por lo que respecta al desempeño de las funciones del equipo de educación, se advirtió que el levantamiento de los estudios fue en forma “exponencial” y creciente estimando que para los próximos ciclos escolares se logre dar atención al 100% de los colegios, (1) que el análisis y presentaciones de los resultados debe tener una diferencia máxima de cuatro meses para evitar que la información pierda utilidad o validez; sobre el acompañamiento en la organización y redacción de los proyectos educativos se requiere presentar un plan de trabajo más intenso en donde participen por lo menos el 33% de los colegios a fin de sistematizar y homologar la forma de trabajo en este renglón; sobre los cursos de verano, es conveniente que el equipo de educación organice una presentación global o por regiones en donde se expongan los resultados obtenidos hasta el momento y se dé lugar a la participación de las directoras para la sistematización de la experiencia; en materia de evaluación de proyectos educativos se debe impulsar el manejo que se le ha dado hasta el momento tomando en cuenta la asesoría externa y la comunicación vía Internet, incluso se debe proponer la elaboración de reportes dirigidos a la coordinadora de educación que evalúe los resultados obtenidos durante el ciclo escolar; sobre el programa de difusión éste debe ser incrementado considerablemente; también se requiere poner en marcha un plan de formación docente. Procurar trabajar con más integrantes dentro del equipo de educación ayudaría a mantener más y mejores relaciones con otros colegios que, a su vez, facilitará y dará las condiciones necesarias para propiciar la ejecución de estas tareas. La integración demás colegios permitirá la puesta en marcha de diferentes proyectos en forma simultánea, generarán resultados en tiempos más cortos, se optimizarán recursos y facilitará su implementación.

Sobre las baterías utilizadas conviene reestructurar algunas preguntas que, por el conocimiento de las respuestas, resulta obsoleto seguir encuestando, a su vez, estos espacios pueden ser utilizados para otro tipo de reactivos de mayor valor para el proceso de planificación. Se tiene contemplado llevarlo a cabo para el programa institucional 1999 – 2000.

Sobre planeación institucional el siguiente paso consiste en elaborar un plan de desarrollo institucional con proyección a cinco años.

En aspectos varios conviene incluir actividades específicas para mejorar o incrementar los resultados vistos en materia de formación Cristocéntrica, impartición de las clases de educación en la fe, vida litúrgica, formación en valores, proyección apostólica, acciones evangélicas, filosofía institucional, compromiso con los exalumnos, optimización de las operaciones directivas, adquisición y renovación de elementos físicos y/o equipos de cómputo o material didáctico, unificar los criterios de medición del nivel académico, contable y financiero además de hacerlos comparativos, adquirir material didáctico, mejorar el control del flujo de efectivo, aumentar el número de elementos de apoyo para la función de relaciones públicas y del encargado de recursos humanos, incrementar la difusión y apoyarse de padres de familia, alumnos y exalumnos en función a necesidades previamente identificadas por el personal religioso. (2)

- 
- (1) *El primer año de la investigación se estudiaron cuatro colegios, el segundo ocho y el tercero doce. Para el programa anual institucional 1998 – 1999 dio libertad al equipo de educación para programar en forma oportuna y en estrecha unión con los colegios al 50% de la población de los centros educativos. Para 1999 – 2000 se atenderá al 100% de las escuelas. Ver Capítulo VI. Apartado 6.2 Registro de Intervenciones.*
- (2) *Ver listado de actividades de la Línea de Acción Académica – Administrativa. Capítulo VI.*

El seguimiento continuo de los colegios a través del correo electrónico y mediante la aplicación de estudios diagnósticos anuales permitirá la medición de los resultados y el registro de los avances obtenidos de un ciclo escolar a otro. Debido a que la mayoría de los proyectos de desarrollo educativo dan resultados a mediano y largo plazo se sugiere que la medición se realice en los colegios con frecuencia de dos años por lo menos.

En cuanto a la línea administrativa el proyecto de sensibilización a colegios y el análisis de las encuestas ha dado resultados significativos para la toma de decisiones y la fijación de metas en forma participativa. Se sugiere continuar con estas intervenciones.

Sobre la línea filosófica institucional, parte medular de este estudio, se agradeció la participación tan activa de las Hermanas respecto a los pasos encaminados para la precisión del Ideario así como para la definición de aquellos elementos que les ayudaron a mejorar como Iglesia, Congregación y escuela. El acordar un solo Ideario unificó criterios e hizo converger esfuerzos logrando un “reencuentro consigo mismas”.

Finalmente, el incremento de la matrícula estudiantil, punto inicial y de partida de este estudio, resultó ser consecuencia de la unificación de criterios filosóficos - institucionales, del estilo de dirección, de la calidad del servicio educativo, del nivel académico y de la administración del centro escolar, por ende, la resolución de las diferencias ideológicas entre el personal religioso y la utilización de otros elementos organizacionales auxiliares evitó la supresión de las obras y fomentó el fortalecimiento y crecimiento de la Congregación en sus tres apostolados.

Aún cuando hay un largo camino por recorrer y los resultados obtenidos son producto de cinco años de seguimiento continuo, existen metas muy claras y concretas que alcanzar, que con la comunicación efectiva entre las Hermanas, una adecuada convergencia de acciones y sobretodo el matiz auténtico y único de la Congregación, se logrará, sin lugar a dudas, la perpetuidad de su Obra.

**ANEXO 1**  
**FUNDACIONES DE LA CONGREGACIÓN**  
**DE LAS MHPVM**

FUNDACIÓN Y FECHA DE SU ERECCIÓN			CAUSA Y FECHA DE SUPRESIÓN	
1903	Julio.	Establecimiento de las primeras Hermanas en Aguascalientes.		
1904	Enero 4.	Apertura del Colegio de la Inmaculada. Apertura del Colegio Ignacio Rincón Gallardo. Apertura del Instituto La Paz. Apertura Casa Central. Apertura del Noviciado.		
1907	Noviembre	Apertura colegio en San Pedro de las Colonias.	1926	Persecución religiosa.
1908		Orfanatorio Casimira Arteaga. Ags., Ags. Las HH retomaron la obra iniciada a fines del siglo pasado por la Srita. Arteaga, facellida en 1903. Actualmente es el Hogar de la Niña.		
1910	Noviembre 28	Apertura del Colegio del Sagrado Corazón. Lerdo, Dgo. Actualmente es el Colegio Primo Verdad.		
1911		Apertura de colegio en Teocaltiche, Jal.	1926	Revolución.
1915	Enero 15	Apertura Colegio Gómez Palacio. Dgo. , Dgo. Hoy Colegio Isabel la Católica.		
1916	Octubre 24	Kingsville, Tex. E.U.A. Misión St. Martín School. (Escuela Parroquial). En 1926 se trasladó el noviciado a Kingsville y permaneció allá hasta 1930, fecha en que se reinauguró el noviciado en Aguascalientes. En 1976 se abrió otro Noviciado para las vocaciones de ese país. En 1981 vinieron a Aguascalientes a hacer sus primeros votos las tres últimas novicias y la casa fue ocupada por HH. profesas convirtiéndose en Casa de Estudiantes. Hubo en este tiempo dos comunidades: Casa San Martín y Casa San José.		
1916	Noviembre.	Robstown, Tex. E.U.A. St. Anthony School y Misión. Casa suprimida temporalmente en 1920 y restablecida en 1927. Permaneció hasta 1983.	1983	Escasez de personal y alumnado.
1919	Octubre 27	Asientos, Ags. Colegio.	1927	
1920	Septiembre 15	Álamos, Sonora. Colegio. Suprimido en 1932. Nueva fundación en 1958.	1983	Poco alumnado.
1920	Agosto 28	Hermosillo, Son. Colegio. Suprimido por dos años durante la persecución religiosa decretada por Rodolfo Calles.		
1921	Febrero 2.	Guaymas, Son. Colegio Ilustración. Escuela Dolores Pacheco.		
1921	Agosto 8	Ojuelos, Jal. Colegio Miguel Hidalgo.	1930	
1921		Nacozari, Son. Colegio.	1928	
1925		Encarnación de Díaz. Colegio.	1935	Situación económica.
1927		Gregory, Tex. E.U.A. Colegio y Misión. Suprimida en 1830. Las HH. volvieron en 1938 y permanecieron hasta mayo de 1947, clausura definitiva.	1947	
1932		Toluca, Mex. Colegio Montessori.	1935	Persecución religiosa.
1932.	Diciembre 3	Mazatlán, Sin. Las HH. llegaron en calidad de refugiadas al ser desterradas de Sonora por la persecución religiosa. Se establecieron definitivamente y abrieron el Colegio Sinaloa, llamado después Remington.		
1932		Eldorado, Sin. Colegio. Llegaron como refugiadas por la expulsión de Sonora. Tuvieron muchas dificultades por la persecución religiosa, dieron clases en casa particulares.	1937	Clima insalubre.
1933		Los Mochis, Sin. Duró solo unos meses y fue clausurado por el inspector que era masón. Las hermanas se fueron a Guadalajara, en calidad de refugiadas. En agosto de 1943 se establecieron hasta la fecha.		

FUNDACIÓN Y FECHA DE SU ERECCIÓN			CAUSA Y FECHA DE SUPRESIÓN	
----------------------------------	--	--	----------------------------	--

1935	Enero 11	México, D.F. Estuvieron dando clase en casas particulares, después establecieron el Colegio Niños Héroes. Esta casa nunca fue establecida canónicamente. Dejó de pertenecer al Instituto en 1941.	1941	El Colegio Niños Héroes deja de pertenecer al Instituto.
1935	Marzo	Guadalajara, Jal. Se establecieron las hermanas procedentes de los Mochis, Sin. en calidad de refugiadas y en 1941, fueron incordiadas a la diócesis. El colegio llamado después Victoria, se abrió en 1942.		
1935		Jesús María Aguascalientes, Ags. Casa para enfermas. En 1950 pasó a Aguascalientes esta casa.		
1936		Intento de establecer el noviciado en San Ángel. D.F. Duró solo dos meses porque el obispo D. Pascual Díaz dio sólo autorización verbal.	1936	El obispo solo da autorización verbal.
1937	Agosto 27	Durango, Dgo. Inició el colegio con el Nombre de Academia Nueva, y ahora lleva el nombre de Teresa de Ávila.		
1938	Septiembre 11	Taft. Tex. E.U.A.	1967	
1941	Septiembre.	Cd. Obregón, Son. Colegio Progreso.		
1942	Agosto 6	Cd. Melchor Múzquiz, Coah. Colegio Guadalupe, posteriormente Colegio Guadalupe Victoria.		
1942	Noviembre	San José del Cabo, B.C.S. Misión y Colegio Ugarte.		
1942	Julio 21	La Paz, B.C.S. Colegio La Paz.		
1943	Julio 25	Granados, Son. Colegio Auxiliadora.	1987	Por tener poco alumnado.
1945	Agosto	Navojoa, Son. Colegio Pestalozzi.		
1945	Julio 19	Tecate, B.C.N. Colegio Salvatierra.		
1954	Julio 16	Santiago Papasquiaro, Dgo. Colegio La Paz.		
1946	Agosto 24	Cananea, Son. Colegio Esperanza.	1992	Cierre de la compañía minera, falta de empleos y escasez de alumnado.
1948	Septiembre 7	Comala, Col. Colegio Comala.		
1949	Agosto.	Canatlán, Dgo. Colegio Tepeyac.		
1949	Diciembre.	Unión de San Antonio, Jal.	1974	
1950	Agosto 10	Todos Santos, B.C.S. Academia del Pilar y Misión.		
1951	Agosto.	El Fuerte, Sin. Colegio Unión. Academia de Ciencias Administrativas. Es posteriormente Juniorado Mayor en 1996.		
1951	Agosto 1	Huejúcar, Jal. Colegio José María Vela.	1993	
1952		Apoyo al Proyecto Diocesano con personal del Colegio de la Paz y local para la Escuela Catequística. Desde 1986 hay Comunidad y casa aparte.		
1953	Agosto	Allende, Coah. Colegio La Luz.		
1953		El Rodeo, Dgo. Colegio Fray Bartolomé de las Casas.	1969	
1956		Toluca, Mex. Casa de la Acción Católica.	1970	
1957		Aguascalientes, Ags. Casa de Oración Guadalupe, para HH. ancianas y enfermas. Departamento de la Huerta.		
1957		Aguascalientes, Ags. Juniorado en la Casa de Fátima. Pasó a la Casa General en 1964 y a Guadalajara en 1974, quedando una comunidad de profesas en la Casa de Fátima.		
1959		Altamirano, Gro. Colegio Tepeyac.		
1961		Aquismón, S.L.P. Misión y Colegio Francisco Javier. En la Huasteca Potosina.		
1961		Hermosillo, Son. Colegio Julia Navarrete.		
1962		Tancanhuitz de Santos, S.L.P. Misión y Colegio Las Rosas. Posteriormente, Proyecto Indígena, Tzepakab. en la Huasteca Potosina.		
1962		San Julián, Jal. Colegio San Julián.		
1963		Sunnyside, Washington E.U.A. St. Joseph School.		
<b>FUNDACIÓN Y FECHA DE SU ERECCIÓN</b>			<b>CAUSA Y FECHA DE SUPRESIÓN</b>	
1965		Aguascalientes, Ags. Inician servicios en Casa Cristiandad. Posteriormente se establece una Comunidad.		



1966		Guadalajara, Jal. Ciudad de los Niños del P. Cuéllar. Ayuda en la obra a los PP. Jesuitas.	
1967	Agosto 5	Hebronville, Tex. , Little Flower School.	1969
1967		Loreto, B.C.S. Colegio. Academia y ayuda parroquial.	1969
1967		Guerrero Negro, B.C.S. Colegio México.	
1967		Santa María del Valle, Jal. Colegio Miguel Hidalgo.	
1971		México, D.F. Servicio en la CIRM.	1981
1974		Cabo San Lucas, B.C.S.	1976
1976		Ejidos de Torreón, Coah. Trabajo pastoral, en la colaboración con los PP. Jesuitas.	Suprimido al término del contrato.
1977		Aguascalientes, Ags. Se establece el Postulantado, separado del Noviciado en la Casa de Fátima.	
1980		México, D.F. Delegación Apostólica, hoy Nunciatura. Trabajo de oficina y labores domésticas.	
1983		México, D.F. Casa para estudiantes.	
1984		Iberia, Madre de Dios, Perú. Misión de la Selva, apostolados, promoción de la mujer y dan clase en las escuelas públicas.	
1985	Marzo 28	Puerto Maldonado, Madre de Dios, Perú. Todo tipo de apostolados, internado para jóvenes nativas y dan clase en las escuelas públicas.	
1985		McAllen, Tex. E.U.A. Labor pastoral y cooperación en al Escuela Parroquial.	1996
1989		Wenatchee, Washington E.U.A. Trabajo parroquial, visitas a familias, evangelización y promoción humana entre hispanos.	
1993		Milville, N.J. E.U.A. Apostolado y clases en la Escuela Parroquial de Sta. Magdalena.	

*Sección Histórica. Archivo General MHPVM; Aguascalientes, Ags. , octubre 1996.*

## ANEXO 2

# BATERÍAS PARA EL DIAGNÓSTICO ACADÉMICO ADMINISTRATIVO

## FORMACIÓN EVANGÉLICA

ENFOQUE TRADICIONAL	E.T.	E.M.	ENFOQUE MODERNO
1. <i>Formamos a nuestros alumnos en el amor a Dios, la memorización de conceptos y la práctica devocional.</i>			1. <i>La Formación que se da en nuestros colegios es eminentemente Cristocéntrica reflejándose en nuestros alumnos y exalumnos con actitudes evangélicas.</i>
2. <i>Imparte sus clases utilizando el método expositivo.</i>			2. <i>Desde una profunda experiencia de Dios y con actualización teológica imparte sus clases de educación en la fe apoyada en la Sagrada Escritura y usas los medios adecuados de comunicación.</i>
3. <i>En la formación de tus educandos se observan actitudes de sumisión y disciplina rígida.</i>			3. <i>Son resultados de la formación que imparte el colegio el respeto, la responsabilidad, el compañerismo y el servicio.</i>
4. <i>La formación que da el colegio lleva a los alumnos a la devoción, cumplimiento del deber y la competencia.</i>			4. <i>La formación que se imparte en el colegio deja una necesidad especial de comunicación con Dios que lleva a los alumnos a dar respuestas de justicia, amor, servicio y fraternidad como Cristo lo hizo.</i>
5. <i>Como resultado de la formación que se da en el colegio el alumno comparte con el pobre cuando se le motiva y con ocasión de algún programa especial.</i>			5. <i>El espíritu de solidaridad y justicia que observas en los alumnos es espontáneo y libre para compartir con el hermano.</i>
6. <i>La vida litúrgica en tus educandos es simplemente un acto de presencia y por solo cumplir.</i>			6. <i>La vida litúrgica en tus alumnos nace como expresión de fe, madura su cristianismo y lo impulsa a compartirlo.</i>
7. <i>La promotora mariana impulsa a los alumnos a realizar actividades de devoción a la Virgen María durante todo el curso.</i>			7. <i>Impulsamos a nuestros alumnos a reflexionar y hacer vida las virtudes evangélicas practicadas por María.</i>
8. <i>Nuestra devoción Mariana se ha concretado a realizar actos como: novenas, grupos de formación, rosarios, juegos florales, etc.</i>			8. <i>La promoción Mariana sensibiliza a los alumnos en el espíritu de entrega y compromiso que vivió María para proyectarlo en servicio al hermano por medio de los apostolados.</i>
9. <i>Nuestra principal obligación y apostolado es formar bien a nuestros alumnos dentro del colegio.</i>			9. <i>En la comunidad educativa realizamos nuestra Misión con proyección apostólica en solidaridad y servicio desde la fe.</i>
10. <i>Se hacen estudios de temas misioneros durante el mes de octubre.</i>			10. <i>Se hace conciencia en la comunidad educativa de que todo bautizado debe ser misionero, por lo tanto, durante todo el año se estudian temas específicos y se programan acciones evangélicas.</i>
11. <i>La animadora misionera promueve, en el mes de octubre y para el Damund, oración, sacrificio y limosna en la comunidad educativa.</i>			11. <i>La animadora misionera y la comunidad educativa forma en solidaridad y compromiso permanente en la oración, sacrificio y motiva a compartir los bienes con el hermano.</i>
12. <i>La animadora vocacional periódicamente realiza actividades especiales, jornadas vocacionales, retiros, conferencias, etc.</i>			12. <i>Todas las hermanas de la comunidad colaboran en la orientación vocacional por su testimonio, buena planeación de los programas de educación en la fe y actividades propias.</i>

## PROYECCIÓN EVANGELIZADORA

PREGUNTA	SI	NO	PREGUNTA	SI	NO
1. <i>¿Se estimula, con la cooperación de las áreas académica y de recursos humanos, la formación humanística de directores y docentes, mediante cursos y jornadas de reflexión que aseguren "sobre bases más sólidas" la formación integral de los estudiantes?</i>			10. <i>¿Existe algún proyecto que considere la capacitación de catequistas para la evangelización en ciudades y misiones?</i>		
2. <i>¿Se asegura en los programas académicos de formación la presencia de los principios expresados en el Ideario de nuestra Institución?</i>			11. <i>¿Está la comunidad educativa unida al proyecto parroquial de evangelización y formación de catequistas?</i>		
3. <i>¿Se les brindan a los estudiantes oportunidades de servicio que los integren a la comunidad educativa, como medio para complementar su formación?</i>			12. <i>¿Se han desarrollado entre los alumnos grupos culturales dándoles proyección tanto social como evangelizadora?</i>		
4. <i>¿Se forman y consolidan en el colegio grupos animadores de pastoral para impulsar la evangelización en la comunidad como medio de crecimiento en la fe?</i>			13. <i>¿Se han buscado medios para lograr la excelencia formativa en el binomio educando - educador mediante un servicio específico, programado, ejecutado y evaluado en forma conjunta por la comunidad educativa?</i>		
5. <i>¿Se incorpora a los exalumnos a las tareas en que su colaboración enriquezca la acción de la Institución?</i>			14. <i>¿Se brinda a los jóvenes estudiantes la oportunidad de presencia y de servicio en la comunidad para lograr un desarrollo armónico de personas evangelizadas?</i>		
6. <i>¿Brinda la Institución espacios y ambiente apropiados para la vivencia de los valores evangélicos en la comunidad educativa?</i>			15. <i>¿Se ha creado un taller de servicio social?</i>		
7. <i>¿Se han realizado cursos de filosofía educativa de la Institución que comprometa a los docentes en la misión evangelizadora de la misma?</i>			16. <i>¿Se ha propiciado a través de los prestadores de servicio social que los habitantes de las comunidades necesitadas que se atienden obtengan conocimientos para mejorar sus condiciones de vida por su propios medios?</i>		
8. <i>¿Se ha considerado a los estudiantes del colegio para que en una forma multidisciplinaria presten servicio y den testimonio de su fe?</i>			17. <i>¿Se ha promovido y coordinado la realización de estudios de investigación en beneficio de las comunidades necesitadas, proponiendo alternativas que tomen en cuenta la probable evolución de la situación actual y los retos futuros que se infieren? (Todo lo anterior considerando la desigualdad social, cuyos problemas más notorios se localizan en la salud, la alimentación, la vivienda, el empleo y el ingreso).</i>		
9. <i>¿Hay en la Institución algún grupo de estudiantes que con la debida asesoría atiende durante vacaciones a personas necesitadas mediante actividades educativas y recreativas?</i>			18. <i>¿Se ha propiciado la superación académica de la Institución mediante la intervención en programas académicos de los coordinadores de la educación de la fe?</i>		

# ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

## 1. FILOSOFÍA Y OBJETIVOS

ENFOQUE TRADICIONAL	E.T.	E.M.	ENFOQUE MODERNO
1. <i>La filosofía del colegio no existe o está sólo implícita.</i>			1. <i>La filosofía del colegio está expuesta claramente por escrito.</i>
2. <i>La filosofía del colegio se practica y se comprende inconsistentemente.</i>			2. <i>La filosofía del colegio se comprende claramente y se practica consistentemente.</i>
3. <i>Los objetivos los decide la directora general.</i>			3. <i>Los objetivos los define la directora general en consulta con el equipo de la dirección.</i>
4. <i>Los objetivos son generales.</i>			4. <i>Los objetivos son específicos.</i>
5. <i>Los objetivos se guardan en la mente y no se ponen por escrito.</i>			5. <i>Los objetivos se exponen por escrito.</i>
6. <i>Los objetivos están basados en un marco de tiempo de 1 a 2 años.</i>			6. <i>Los objetivos se basan en un marco de tiempo de 8 a 10 años.</i>
7. <i>Los objetivos le dan importancia a una recuperación rápida de capital.</i>			7. <i>Se formulan objetivos a corto, mediano y largo plazo.</i>

## 2. PLANEACIÓN

ENFOQUE TRADICIONAL	E.T.	E.M.	ENFOQUE MODERNO
1. <i>Los programas para lograr los objetivos los define la directora general</i>			1. <i>Los programas para lograr los objetivos se definen con la participación de la comunidad educativa.</i>
2. <i>Las prioridades las define la directora general.</i>			2. <i>Las prioridades las define la directora general con la participación de la comunidad educativa.</i>
3. <i>El marco de tiempo para los planes los define la directora general.</i>			3. <i>El marco de tiempo para los planes los define la directora general con la participación de la comunidad educativa.</i>
4. <i>Los planes se guardan en la mente.</i>			4. <i>Los planes se ponen por escrito.</i>
5. <i>Los marcos de tiempo son considerados metas deseables.</i>			5. <i>Los marcos de tiempo son considerados compromisos en firme.</i>
6. <i>Los planes no están apoyados por programas detallados de acción.</i>			6. <i>Los planes están apoyados por programas detallados de acción.</i>

## 3. ORGANIZACIÓN.

ENFOQUE TRADICIONAL	E.T.	E.M.	ENFOQUE MODERNO
1. <i>La directora general asigna responsabilidades a las directoras de sección.</i>			1. <i>La directora general y el equipo administrativo se ponen de acuerdo respecto a la responsabilidad de cada área.</i>
2. <i>La comunicación va en un solo sentido.</i>			2. <i>La comunicación va y viene en dos sentidos.</i>

3. <i>Todas las decisiones de las directoras de sección y de las coordinadoras se consultan a la directora general para su visto bueno.</i>			3. <i>La directora de sección y las coordinadoras tienen plena autoridad para la toma de decisiones dentro de su sección.</i>
4. <i>Las fechas límite son definidas por la directora general.</i>			4. <i>Las fechas límite son definidas por los equipos administrativos basándose en la programación.</i>
5. <i>La programación detallada (planes de acción) generalmente no se pone por escrito.</i>			5. <i>La programación detallada (planes de acción) es puesta por escrito.</i>
6. <i>La directora general define las prioridades.</i>			6. <i>El equipo administrativo define las prioridades basándose en las necesidades.</i>
7. <i>Los marcos de tiempo son muy optimistas y sin considerar posibles problemas o imprevistos.</i>			7. <i>Los marcos de tiempo son realistas y consideran un margen de tiempo para posibles problemas o imprevistos.</i>
8. <i>La directora general inicia actividades sin planes.</i>			8. <i>La directora general inicia los proyectos basándose en un plan.</i>
9. <i>La directora general a menudo prefiere hacer el trabajo ella misma en vez de arriesgarse a un error por parte de sus colaboradores.</i>			9. <i>La directora general prefiere tomar tiempo para capacitar a un colaborador para que lleve a cabo hasta un trabajo difícil posteriormente tener tiempo para planear.</i>

#### 4. DELEGACIÓN.

<b>ENFOQUE TRADICIONAL</b>	<b>E.T.</b>	<b>E.M.</b>	<b>ENFOQUE MODERNO</b>
1. <i>Las directoras delegan tareas a los colaboradores.</i>			1. <i>Las directoras comentan las actividades con el equipo y en conjunto delegan las tareas a los miembros.</i>
2. <i>Comunicación en un solo sentido.</i>			2. <i>Comunicación en dos sentidos.</i>
3. <i>Se hace hincapié en la obediencia por parte de los colaboradores.</i>			3. <i>Se hace hincapié en la participación y expresión de puntos de vista por los colaboradores.</i>
4. <i>Las dudas y malentendidos de los colaboradores no se aclaran.</i>			4. <i>Se hace hincapié en la aclaración de todas las dudas y malentendidos.</i>
5. <i>Los colaboradores temen admitir que no comprenden algún punto.</i>			5. <i>Los colaboradores están dispuestos a admitir cualquier falta de comprensión, comentarlo hasta comprenderlo y estar de acuerdo.</i>
6. <i>Las prioridades no se definen claramente.</i>			6. <i>Las prioridades se definen claramente basadas en planes de acción.</i>
7. <i>Las prioridades a menudo se ven quebrantadas por problemas imprevistos.</i>			7. <i>Las prioridades rara vez se ven quebrantadas por problemas imprevistos.</i>
8. <i>Los colaboradores tienden a interpretar la última tarea asignada como la de alta prioridad.</i>			8. <i>Las prioridades siguen sin cambio a pesar de la nueva asignación de más tareas.</i>
9. <i>Los colaboradores habitualmente buscan aprobación del superior por las tareas que van a hacer.</i>			9. <i>Los colaboradores se sientan confiados y proceden sin buscar consejos o aprobación.</i>
10. <i>Se espera que las directoras tengan razón de conocimiento de todas las interrogantes.</i>			10. <i>Se acepta que las directoras no tengan conocimiento de todas las interrogantes.</i>

#### 5. CONTROL Y SEGUIMIENTO

<b>ENFOQUE TRADICIONAL</b>	<b>E.T.</b>	<b>E.M.</b>	<b>ENFOQUE MODERNO</b>
----------------------------	-------------	-------------	------------------------

1. <i>El trabajo delegado no recibe seguimiento por parte del superior.</i>			1. <i>Las directoras dan seguimiento al trabajo de sus colaboradores.</i>
2. <i>El seguimiento no se efectúa cuando se presentan problemas.</i>			2. <i>El seguimiento es constante para prevenir o anticiparse a los problemas.</i>
3. <i>El sentido de urgencia está presente en todo momento.</i>			3. <i>Las urgencias son relativamente pocas en el año a causa de la buena planificación, ejecución y seguimiento de las actividades.</i>
4. <i>Las directoras sienten que no tienen por qué supervisar el trabajo de otros.</i>			4. <i>Las directoras consideran el seguimiento como una parte importante de su trabajo.</i>
5. <i>Los colaboradores se sienten amenazados cuando las directoras revisan su trabajo.</i>			5. <i>Los colaboradores confían en que sus directoras les ayudarán cuando sea necesario mientras supervisan su trabajo.</i>
6. <i>Las directoras no se sienten responsables por el desempeño y comportamiento de sus colaboradores.</i>			6. <i>Las directoras se sienten plenamente responsables del desempeño y comportamiento de sus colaboradores.</i>
7. <i>Las directoras tienden a culpar a sus colaboradores cuando se presentan problemas.</i>			7. <i>Las directoras se responsabilizan por la falta de capacitación de sus colaboradores cuando se presentan problemas.</i>
8. <i>Los errores y problemas potenciales generalmente se reportan demasiado tarde para remediarlos.</i>			8. <i>Los errores y problemas potenciales se reportan inmediatamente para remediarlos.</i>
9. <i>Los colaboradores tienden a dar únicamente retroalimentación positiva.</i>			9. <i>Los colaboradores tienden a dar retroalimentación realista sea positiva ó negativa.</i>
10. <i>Los colaboradores a menudo pretenden comprender alguna instrucción aunque no la entiendan.</i>			10. <i>Los colaboradores hacen preguntas hasta estar seguros de haber comprendido las instrucciones.</i>
11. <i>Las buenas intenciones se aceptan como pretextos para no hacer un trabajo a tiempo.</i>			11. <i>Las buenas intenciones no se aceptan como pretextos para no hacer un trabajo a tiempo.</i>

## 6. EVALUACIÓN DE DIRECTORES.

<b>ENFOQUE TRADICIONAL</b>	<b>E.T.</b>	<b>E.M.</b>	<b>ENFOQUE MODERNO</b>
1. <i>Comunicación de un solo sentido.</i>			1. <i>Comunicación de dos sentidos.</i>
2. <i>La directora general evalúa a las directoras de sección basándose en la percepción de su desempeño.</i>			2. <i>La directora general junto con las directoras de sección evalúan el desempeño laboral de las segundas basándose en el cumplimiento de los objetivos fijados.</i>
3. <i>La directora evalúa las cualidades personales de las directoras de sección basándose en la lealtad y la obediencia.</i>			3. <i>Las directoras de sección son evaluadas por la directora general, colegas y colaboradores basándose en sus resultados, cooperación, iniciativa y relaciones humanas.</i>
4. <i>El propósito de la evaluación es permitir a las directoras de sección saber la opinión que su superiora tiene de ella.</i>			4. <i>El propósito de la evaluación es darle una oportunidad a la directora de sección para comentar sus puntos fuertes y débiles para planear una estrategia para mejorar.</i>
5. <i>Primero se consideran los lazos familiares y la influencia.</i>			5. <i>Primero se considera la habilidad y el desempeño.</i>

## 7. ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO.

ENFOQUE TRADICIONAL	E.T.	E.M.	ENFOQUE MODERNO
1. <i>La actualización generalmente consiste en tomar cursos externos sobre temas generales.</i>			1. <i>La actualización consiste en un entrenamiento diario y en reuniones periódicas para intercambiar puntos de vista, completándose con cursos específicos y externos cuando estos se requieran.</i>
2. <i>Los cursos externos generalmente son teóricos y difíciles de aplicar.</i>			2. <i>Los cursos externos son específicos y concretos y los conocimientos obtenidos son directamente aplicables.</i>
3. <i>La evaluación de la efectividad de un curso externo normalmente consiste en un reporte verbal.</i>			3. <i>Los cursos externos se evalúan en base a los resultados logrados con la aplicación de los conocimientos obtenidos.</i>
4. <i>No existen criterios establecidos para evaluar la efectividad de la actualización con respecto a su costo.</i>			4. <i>La efectividad de la actualización con respecto a su costo se mide con base en criterios estrictos.</i>
5. <i>La directora general no está dispuesta a probar nuevas técnicas aprendidas por sus colaboradores.</i>			5. <i>La directora general está abierta a ideas nuevas presentadas por los colaboradores para mejorar la eficiencia y la calidad.</i>
6. <i>La actualización de los docentes implica la responsabilidad exclusivamente de la directora general.</i>			6. <i>La actualización de los docentes implica responsabilidad administrativa y de las directoras.</i>
7. <i>Las directoras ven su papel como jefes y no como conductoras de personal</i>			7. <i>Las directoras ven su papel como conductoras de personal y no como jefes.</i>
8. <i>La actualización se considera un desagüe del presupuesto con pocos resultados tangibles.</i>			8. <i>La actualización se ve como una inversión que se multiplicará en resultados tangibles.</i>

## DIRECCIÓN DEL COLEGIO

AMBIENTE DEL COLEGIO		SI	NO	ELEMENTOS DE APOYO A LA DIRECCIÓN		SI	NO
#	PREGUNTA			#	PREGUNTA		
1.	¿Considera usted que las instalaciones del colegio son adecuadas?			6.	¿Existe el organigrama del colegio?		
2.	¿Considera que la localización del colegio es de fácil acceso para el personal docente?			7.	¿Se incluye dentro del control de asistencia el tema que impartirá el profesor?		
3.	¿El colegio lleva a cabo actividades culturales intra y extra muros?			8.	¿Con frecuencia se hacen reportes a la dirección acerca del control de asistencia del profesorado?		
4.	¿Existe apoyo para el colegio por parte de instituciones gubernamentales o particulares?			9.	¿Cuenta el colegio con un presupuesto fijo?		
5.	¿Se ha logrado establecer relaciones cordiales con otros colegios?			10.	¿Los recursos monetarios son manejados algún departamento externo al colegio?		
6.	¿La localización del colegio es adecuada en relación a las vías de comunicación y a los servicios públicos?			11.	¿Se fomentan las buenas relaciones entre los docentes y la dirección?		
7.	¿Es suficiente la fuerza laboral con que cuenta el colegio? (Número de empleados)			12.	¿El organigrama del colegio es realmente la representación gráfica del mismo?		
8.	¿Es factible contratar a otro docente en caso de que se presente una vacante?						
9.	¿Se dan a conocer los reglamentos al personal de oficinas, a los alumnos y a los docentes?						
10.	¿Existe un adecuado canal de comunicación sobre avisos de interés general hacia el alumnado?						

ELEMENTOS DE APOYO A LA DIRECCIÓN		SI	NO
#	PREGUNTA		
1.	¿Considera que el objetivo principal del colegio es brindar un servicio adecuado al alumnado?		
2.	¿Existen criterios establecidos para la comunicación entre los docente y la dirección?		
3.	¿Existe un consejo directivo?		
4.	¿Las decisiones de tipo directivo y generales son sometidas a dicho consejo?		
5.	¿Existe algún manual de políticas y procedimientos en el colegio?		

MERCADOTECNIA DEL COLEGIO		SI	NO
#	PREGUNTA		
1.	¿Se conoce la capacidad física que tiene el colegio para recibir al alumnado?		
2.	¿Se cuenta con algún medio de difusión que de a conocer al público en general los planes de estudio del colegio?		
3.	¿Se llevan a cabo actividades curriculares adicionales en el colegio?		
4.	¿Se han diseñado programas académicos en función a la modernización educativa?		
5.	¿Se tiene en cuenta el acelerado avance tecnológico dentro de los planes de estudio?		
6.	¿Se han implementado sistemas de cómputo para el desarrollo académico del alumno?		

LOGÍSTICA DIDÁCTICA		SI	NO
#	PREGUNTA		

ELEMENTOS DE APOYO. REC. HUMANOS		SI	NO
#	PREGUNTA		



1.	¿Son distribuidos los programas de cada materia a los profesores?		
2.	¿Está centralizada la distribución de programas académicos en alguna persona o departamento?		
3.	¿Se gráfica el avance programático?		

1.	¿Se realizan análisis de puestos?		
2.	¿Se realizan los estudios de perfiles de puestos y definición de funciones con relativa frecuencia?		
3.	¿Existe evaluación de puestos?		

ESTADÍSTICA DEL COLEGIO		SI	NO
#	PREGUNTA		
1.	¿Existe alguna estadística de las calificaciones?		
2.	¿Hay alguna persona o departamento que se encargue de hacer los informes estadísticos académicos y contables?		
3.	¿El colegio lleva sus propios registros contables?		
4.	¿Se utilizan como medio control las posibles variaciones en el presupuesto?		
5.	¿Existe periodicidad de entrega de informes de la caja general?		

4.	¿Se entrevista cuando menos a tres prospectos en caso de existir alguna vacante?		
5.	¿Se tiene considerado el periodo de prueba para el personal de nuevo ingreso?		
6.	¿Considera usted que sería necesario tal periodo?		
7.	¿Existe algún manual de bienvenida?		
7.	¿Existe algún procedimiento de bienvenida e/o inducción para el personal de nuevo ingreso?		
9.	¿Hay coordinadoras para cada sección?		
10.	¿Las coordinadoras conocen los procedimientos académicos administrativos de su sección?		

MATERIAL DIDÁCTICO		SI	NO
#	PREGUNTA		
1.	¿Se cuenta con el suficiente material didáctico en su colegio?		
2.	¿Se cuenta con suficientes pantallas, retroproyectores, televisores y demás material expositivo?		
3.	¿Se tiene pláticas sobre conservación y uso de dicho equipo?		
4.	¿Se dan instrucciones precisas al alumnado y a los docentes acerca del manejo del equipo?		
5.	¿Se realizan estudios y programas para la adquisición del nuevo equipo?		
6.	¿Se cuenta con el número de computadoras adecuadas para dar servicio al alumnado?		
7.	¿Se tiene previsto un plan de compra y/o actualización de computadoras?		

11.	¿Existe alguna persona que lleve a cabo las funciones de compras, suministros y control de asistencias?		
12.	¿Existen criterios con respecto al aumento de sueldos?		
13.	¿Cuenta la escuela con enfermería?		
14.	¿Se ha considerado la posibilidad de efectuar reuniones periódicas con los docentes y empleados?		
15.	¿Existe sindicato?		
16.	¿Se considera que la dirección escucha periódicamente las quejas de los docentes y empleados?		
17.	¿Existe algún sistema específico de motivación?		
18.	¿Existe algún sistema para controlar el número de horas trabajadas por cada uno de los empleados de oficina?		
19.	¿Se cubre un porcentaje de becas extra al exigido por la Secretaría de Educación Pública?		

20.	¿Existe algún reglamento interior de trabajo?		
21.	¿Conoce el personal del colegio dicho reglamento?		

<b>SUMINISTROS DEL COLEGIO</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>#</b>	<b>PREGUNTA</b>		
1.	<i>¿La función de compras es efectuada por algún responsable dentro del colegio?</i>		
2.	<i>¿La función de compras es efectuada mediante previa requisición y autorización de la administración del colegio?</i>		
3.	<i>¿Existe un responsable de la función de compras, o bien, de las requisiciones?</i>		
4.	<i>¿Se elaboran presupuestos de compras de acuerdo a futuras necesidades del colegio?</i>		
5.	<i>¿Existen formas específicamente diseñadas para los trámites de compra?</i>		

<b>FINANZAS DEL COLEGIO</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>#</b>	<b>PREGUNTA</b>		
1.	<i>¿El presupuesto de colegio es manejado totalmente por la misma Institución?</i>		
2.	<i>¿Cuenta el colegio con alguna reserva para gastos de emergencia?</i>		
3.	<i>¿Existe la posibilidad de que los docentes obtengan préstamos por parte del colegio?</i>		
4.	<i>¿Existe alguna persona dentro del colegio responsable del manejo de los fondos monetarios?</i>		
5.	<i>¿Existe un control de inventarios en el colegio?</i>		
6.	<i>¿Cuenta el colegio con un programa de expansión integral? (Proyectos de crecimiento o de desarrollo a mediano y largo plazo)</i>		
7.	<i>¿Existen parámetros de fijación en las cuotas de colegiatura?</i>		

## DIRECCIÓN DE LA SECCIÓN

PLANES Y OBJETIVOS		SI	NO
#	PREGUNTA		
1.	¿La dirección de cada sección formula sus planes y objetivos?		
2.	¿Son armónicos los planes de la dirección de sección en relación a las demás secciones y al colegio como un todo?		
3.	¿Existe tiempo para realizar la planeación y lograr la satisfacción de los objetivos?		
4.	¿Son adecuados y prácticos estos objetivos?		
5.	¿Son susceptibles de mejora dichos objetivos?		

ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE SECC.		SI	NO
#	PREGUNTA		
1.	¿Existe un organigrama actualizado?		
2.	¿Es adecuada la estructura organizacional de la dirección de sección?		
3.	¿Están debidamente definidos los deberes y responsabilidades del personal?		
4.	¿Son efectivas las líneas de autoridad – delegación?		
5.	¿Existe duplicidad de funciones?		
6.	¿Pueden ser eliminadas algunas funciones?		
7.	¿Se deben transferir funciones a otras secciones?		
8.	¿Se deben realizar cambios en la organización para mejorar la coordinación de las actividades?		
9.	¿Existe equilibrio en cuanto a las funciones encomendadas al personal?		
10.	¿Existe un plan de cooperación entre las diferentes secciones?		
11.	¿Entiende el personal su propia autoridad y responsabilidad?		
12.	¿La dirección de sección participa en la elaboración del proyecto educativo?		

POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCED.		SI	NO
#	PREGUNTA		
1.	¿Existen directrices bien definidas sobre el manejo de las relaciones laborales?		
2.	¿Se han puesto al día los criterios consignándolos por escrito?		
3.	¿Son los criterios positivos, claros y comprensibles?		
4.	¿Se dan a conocer dichos criterios al personal de la sección?		
5.	¿Existen medidas para supervisar el cumplimiento de los criterios establecidos?		
6.	¿Se encuentra perfectamente centralizada la función de entrevistar y seleccionar a los solicitantes de empleo?		
7.	¿Contienen las solicitudes de empleo las aprobaciones del personal autorizado?		
8.	¿Existe una política apropiada en caso de descontento del personal?		
9.	¿Se cumple la totalidad de los criterios de contratación del personal?		
10.	¿Puede mejorarse la eficiencia del trabajo de oficina?		
11.	¿Pueden mejorarse los sistemas para conseguir una disminución de costos?		
12.	¿Están consignados por escrito los distintos procedimientos?		
13.	¿Existen controles apropiados en lo referente a salarios?		
14.	¿Se ha dado la debida importancia a la capacitación, actualización y desarrollo del personal?		
15.	¿Se han delimitado las funciones de cada puesto?		

16. <i>¿Se cumple íntegramente con las funciones delegadas?</i>			16. <i>¿Se provee al personal de nuevo ingreso con los útiles necesarios para la realización de su trabajo?</i>		
17. <i>¿Existen puestos específicos que requieran mayor estudio para la definición de sus funciones?</i>			17. <i>¿Se asigna a una persona específica como “instructora temporal” del personal de nuevo ingreso?</i>		
18. <i>¿Existen métodos adecuados para el análisis y evaluación de dichos puestos?</i>			18. <i>¿Existe un periodo de entrenamiento para ambientarse al trabajo?</i>		
19. <i>¿Existen métodos y/o procedimientos adecuados para proteger a sección en caso de descontento laboral?</i>			19. <i>¿Se califica al personal durante el periodo de prueba?</i>		
<b>ELEMENTOS QUE DAN APOYO A LAS RELACIONES HUMANAS</b>					
<b>#</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>		
1.	<i>¿Se realizan análisis de puestos?</i>			20. <i>¿Es adecuada la política que se sigue en materia de contratación definitiva?</i>	
2.	<i>¿Se da la evaluación de puestos?</i>			21. <i>¿Se realiza el cálculo adecuado del suelo tomando en cuenta la evaluación de puestos?</i>	
3.	<i>¿Se recurre a las fuentes correctas para la obtención de candidatos en caso de vacantes?</i>			22. <i>¿Se han establecido gratificaciones anuales?</i>	
4.	<i>¿Se realizan las investigaciones necesarias para la contratación del personal?</i>			23. <i>¿Se tiene contemplados incentivos a manera de motivación laboral?</i>	
5.	<i>¿Se han determinado los requisitos de ingreso a la sección?</i>			24. <i>¿Se han creado incentivos para promover la asistencia y la puntualidad?</i>	
6.	<i>¿Se entregan cuestionarios a los solicitantes de empleo?</i>			25. <i>¿Se cuenta con seguros de accidente y de vida?</i>	
7.	<i>¿Se conservan las solicitudes de aquellos a los que se consideraron como buenos prospectos?</i>			26. <i>¿Se han determinado los periodos de vacaciones?</i>	
8.	<i>¿Se han determinado las pruebas que se van a aplicar para la selección de personal?</i>			27. <i>¿Se han establecido días de descanso?</i>	
9.	<i>¿Se solicita algún examen médico a los candidatos?</i>			28. <i>¿Se utiliza la calificación de méritos?</i>	
10.	<i>¿La directora de sección entrevista a los candidatos?</i>			29. <i>¿Se realizan exámenes médicos periódicos al personal religioso por lo menos cada dos años?</i>	
11.	<i>¿Se contrata considerando un periodo de prueba?</i>			30. <i>¿Son adecuadas las condiciones de trabajo?</i>	
12.	<i>¿Existe el manual de bienvenida para el personal de nuevo ingreso?</i>			31. <i>¿Hay pláticas de orientación cuando existen cambios en la organización, creación de nuevos puestos, etc.?</i>	
13.	<i>¿Se le presentan las instalaciones al personal de nuevo ingreso?</i>			32. <i>¿Existe un plan para la realización del proyecto educativo?</i>	
14.	<i>¿El personal de nuevo ingreso es presentado con las directoras del colegio?</i>			33. <i>¿Se cuenta con algún programa para la realización de actividades deportivas?</i>	
15.	<i>¿Se presenta al personal de nuevo ingreso con sus compañeros de trabajo?</i>			34. <i>¿Se cuenta con algún programa para la realización de actividades sociales?</i>	
				35. <i>¿Se cuenta con algún programa para la realización de actividades deportivas?</i>	
				36. <i>¿El proyecto educativo es puesto por escrito?</i>	
37.	<i>¿Busca la motivación personal necesaria la directora del colegio?</i>			6. <i>¿Pueden eliminarse, simplificarse, combinarse o mejorarse algunas operaciones cambiando el orden?</i>	

38. ¿Existe un correcto control de quejas?		
39. ¿Se pueden mejorar las condiciones de trabajo existentes?		

7. ¿Existen retrasos en alguna actividad realizada por el departamento de contabilidad o en materia de administración?		
8. ¿Se pueden o deben mecanizar algunas operaciones?		
9. ¿Se encuentran identificadas unas con otras las distintas unidades de trabajo?		
10. ¿Se ha uniformizado el trabajo contable?		
11. ¿Hay necesidad de proporcionar entrenamiento en simplificación del trabajo?		
12. ¿Se tienen establecidas las previsiones para las tendencias futuras?		
13. ¿Existe un control presupuestal sobre todos en materia de gastos?		
14. ¿Los informes presentan comparaciones con periodos anteriores?		
15. ¿Se encuentra establecido un programa de estimación del trabajo de oficina?		

EQUIPO Y DISPOSICIÓN		SI	NO
#	PREGUNTA		
1.	¿Se conservan los manuales del equipo?		
2.	¿Se utiliza en la mejor forma posible el espacio disponible?		
3.	¿Se han implementado las sugerencias de mejoramiento del colegio?		
4.	¿Existe alguna descripción de equipo y accesorios especiales?		
5.	¿Existe uso alternado de equipo?		
6.	¿Puede mejorarse el equipo?		
7.	¿Se determina los recursos materiales necesarios para cada actividad?		
8.	¿Existe protección para el equipo? (reguladores, fusibles adecuados para el paso de corriente, etc.)		
9.	¿Es adecuado el mantenimiento preventivo del equipo?		

PRESUPUESTOS		SU	NO
#	PREGUNTA		
1.	¿Se le ha dado la importancia suficiente a la exactitud, claridad y oportunidad a los informes económicos?		
2.	¿Existe salvaguarda en caso de posibles irregularidades?		
3.	¿Es posible detectar las causas del trabajo en horas extras?		
4.	¿Son susceptibles de mejora los medios principales de control presupuestal?		
5.	¿Se pueden mejorar las diversas operaciones administrativas y/o contables?		

## EXALUMNOS

SOBRE EL SEGUIMIENTO DE EXALUMNOS		SI	NO
#	PREGUNTA		
1.	¿Existe algún departamento, área o persona que de seguimiento a los exalumnos del colegio?		

COMENTARIOS DE EXALUMNOS		SI	NO
#	PREGUNTA		
1.	¿Consideras que la formación evangélica que recibiste en el colegio ha sido de utilidad para ti?		

2. <i>¿Están bien definidas las funciones a realizar por parte de la sociedad de exalumnos?</i>			2. <i>¿Estimas que los valores vividos en el colegio te han ayudado a hacer frente la problemática y retos de la vida diaria?</i>		
3. <i>¿Se ha considerado la instrumentación de alguna base de datos que simplifique la tarea administrativa en el seguimiento de los exalumnos?</i>			3. <i>¿Ha sido posible en tu vida de adulto seguir viviendo de acuerdo con la formación que recibiste en el colegio?</i>		
4. <i>¿Existe un organismo directivo en la sociedad de exalumnos?</i>			4. <i>¿Conservas el espíritu de servicio y fraternidad inculcados y practicados durante tu vida de colegio?</i>		
5. <i>¿Se realizan periódicamente reuniones y actividades de exalumnos para ampliar las relaciones y dar seguimiento a la realización del proyecto educativo evangélico de la Institución?</i>			5. <i>¿Consideras correctos los medios de enseñanza de valores que utilizó el colegio?</i>		
6. <i>¿Se da seguimiento al rendimiento académico de los exalumnos así como de su desarrollo personal fundamentado en los valores?</i>			6. <i>¿Es reconocido el nivel académico del colegio?</i>		
7. <i>¿Se tiene registro de la práctica profesional de los exalumnos y los cambios observados por su desempeño laboral fundamentado en valores?</i>			7. <i>¿Consideras que el nivel académico del colegio es elevado?</i>		
8. <i>¿Se tienen registrados los datos personales de los exalumnos?</i>			8. <i>¿Estimas que la formación del colegio contribuyó en tu educación para la vida familiar?</i>		
9. <i>¿Se actualizan dichos datos periódicamente?</i>			9. <i>¿La formación que te dio el colegio sigue orientando favorablemente tu vida personal?</i>		
10. <i>¿Se han propuesto conferencias emitidas por exalumnos para la integración con la comunidad educativa?</i>			10. <i>¿Logró el colegio darte los elementos necesarios para tus estudios posteriores?</i>		
11. <i>¿Se han invitado a exalumnos a impartir clases dentro de la Institución?</i>			11. <i>¿Las bases formativas que te dio el colegio han ayudado en tu vida profesional?</i>		
12. <i>¿Los alumnos tienen relación con los exalumnos para el intercambio de ideas y la continuidad del proyecto evangélico?</i>			12. <i>¿Logró el colegio fomentar hábitos de trabajo y servicio en ti?</i>		
13. <i>¿Se ha considerado la retroalimentación de las vivencias de los exalumnos en el proyecto educativo?</i>			13. <i>¿Durante tu estancia en el colegio lograste entender su misión?</i>		
14. <i>¿La Institución ha establecido un vínculo sólido que permita el mutuo beneficio de los exalumnos con la misma?</i>			14. <i>¿Has hecho vida los valores que influyó en ti el colegio?</i>		
15. <i>¿Existe algún mecanismo que motive a los exalumnos a "regresar a su colegio"?</i>			15. <i>¿Estás de acuerdo con la orientación educativa del colegio?</i>		
			16. <i>¿Consideras que los métodos de enseñanza son modernos y efectivos?</i>		
			17. <i>¿Recomendarías el colegio a otras personas?</i>		

## PADRES DE FAMILIA

SEGUIMIENTO DE LA S. DE P.P.F.F.	SI	NO	COMENTARIOS DE P. DE FAMILIA	SI	NO
# PREGUNTA			# PREGUNTA		
1. <i>¿Está definida la sociedad de padres de familia?</i>			1. <i>¿Siente que el colegio está educando para la vida?</i>		

2. <i>¿La sociedad de padres de familia es realmente efectiva y funcional?</i>			2. <i>¿Promueve y fomenta el colegio la comunicación y las relaciones familiares?</i>		
3. <i>¿La sociedad de padres de familia está en constante comunicación con la dirección del colegio?</i>			3. <i>¿El colegio fomenta las relaciones entre padres e hijos?</i>		
4. <i>¿La sociedad de padres de familia está representada por un porcentaje superior al 30% de exalumnos de la misma Institución?</i>			4. <i>¿Propicia el colegio y da espacios para la convivencia, libertad, concordia y paz?</i>		
5. <i>¿Presenta la sociedad de padres de familia su proyecto de trabajo anual al inicio de cada ciclo escolar?</i>			5. <i>¿Se fomenta en el colegio el amor que lleva a compartir y a darse?</i>		
6. <i>¿Se desprende dicho proyecto del plan general de la Institución?</i>			6. <i>¿La formación que da el colegio fomenta hábitos en el trabajo y entrega en el servicio?</i>		
7. <i>¿Tiene la sociedad de padres de familia relación con el consejo de exalumnos del colegio?</i>			7. <i>¿Siente que el ambiente del colegio ayuda además a educar en el respeto mutuo, la generosidad y la responsabilidad?</i>		
8. <i>¿La sociedad de padres de familia tiene representación jurídica administrativa o económica dentro del colegio?</i>			8. <i>¿Fomenta el colegio el sentido de autoestima y el aprecio a los valores de nuestra cultura?</i>		
9. <i>¿Es superior al 51% la asistencia de los padres de familia a las asambleas de la sociedad?</i>			9. <i>¿Se promueve en el colegio el respeto a la individualidad y a las diferencias étnicas y culturales. ?</i>		
10. <i>¿La sociedad de padres de familia interviene en proyectos de expansión del colegio?</i>			10. <i>¿Promueve el colegio entre los alumnos la importancia del aprendizaje que da elementos para comprender el mundo actual?</i>		
11. <i>¿La directiva de padres de familia es coherente con el modelo evangelizador de la Institución?</i>			11. <i>¿Proyectan realmente los alumnos en su vida personal los valores que ha tratado de darles la formación recibida en el colegio?</i>		
12. <i>¿La sociedad de padres de familia cuida los intereses del colegio en época de crisis?</i>			12. <i>¿Los valores que recibieron en el colegio los exalumnos han sido capaces de influir favorablemente en su vida?</i>		
13. <i>¿Apoya la sociedad de padres de familia la economía del colegio?</i>			13. <i>¿Considera que la misión del colegio está bien definida?</i>		
14. <i>¿Informa periódicamente la sociedad de padres de familia sobre sus actividades, proyectos y economía?</i>			14. <i>¿Considera funcional el ideario del colegio?</i>		
15. <i>¿Existe algún periodo de vigencia de la sociedad de padres de familia?</i>			15. <i>¿Está de acuerdo con la orientación educativa del colegio?</i>		

16. <i>¿Considera elevado el nivel académico del colegio?</i>		
17. <i>¿El nivel académico del colegio cumple con los estándares requeridos para la proyección estudiantil futura del alumno?</i>		
18. <i>¿El nivel académico de los docentes es elevado?</i>		

19. <i>¿Considera aceptable el avance de los alumnos en el aprendizaje del idioma inglés?</i>		
20. <i>¿Considera que los programas académicos están actualizados?</i>		
21. <i>¿Considera que los métodos de enseñanza que se emplean en el colegio son modernos y efectivos?</i>		
22. <i>¿Recomendaría el colegio a otras personas?</i>		
23. <i>¿Opina que las colegiaturas actuales en el colegio son justas en función de la calidad educativa y servicios que recibe el alumno?</i>		



### ANEXO 3

## ANÁLISIS DE FRECUENCIAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS DE LA CONGREGACIÓN

#### FACTORES QUE HACEN ARDUA LA LABOR EDUCATIVA.

NO.	FACTORES.	ENCUESTAS	CURSO	TOTAL
1.	Individualismo, consumismo, materialismo, secularismo, ateísmo.	85%	80%	83%
2.	Crisis de valores.	85%	80%	83%
3.	Liberalismo moral.		80%	80%
4.	Reducción de valores morales a sentimientos.	75%		75%
5.	Uso inadecuado de los medios de comunicación social.	50%	80%	65%
6.	Crisis económica.	25%	80%	53%
7.	No tener proyecto educativo.		40%	40%
8.	Falta de actualización en los docentes.		40%	40%
9.	Familia que no educa y no apoya a la escuela.	35%		35%
10.	Reducción de la moral a producto de fuerzas sociales dominantes.	35%		35%
11.	Efectos del Neoliberalismo se hacen sentir.	35%		35%
12.	Falta de objetivos definidos.	35%		35%
13.	Poco interés de los padres de familia en la formación de sus hijos.	25%	40%	33%
14.	Falta de continuidad en la formación cristiana.	25%		25%
15.	Falta de testimonio cristiano en la sociedad.	25%		25%
16.	Educación fuera de la realidad.	25%		25%
17.	Falta de compromiso personal de docentes.	25%		25%
18.	El valor respeto, olvidado.	25%		25%
19.	No se evalúan los objetivos ni su realización.	25%		25%
20.	El hedonismo que lleva al placer.	25%		25%
21.	Desintegración familiar.	25%	20%	23%
22.	Falta de continuidad en programas oficiales y educativos.		20%	20%
23.	Individualismo. No sabemos trabajar en equipo.		20%	20%
24.	La palabra del maestro no convence fácilmente.	10%		10%
25.	Técnicas y métodos de enseñanza mal aplicados.	10%		10%
26.	No hay compromiso en los alumnos.	10%		10%
27.	Apatía para el estudio, desinterés por la escuela.	10%	10%	10%
28.	Desintegración de la comunidad educativa.		10%	10%
29.	Carencia de reglamento. Incumplimiento.		10%	10%
30.	No hay motivación ni acompañamiento de los directivos.		10%	10%
31.	No hay organigrama actualizado.		10%	10%
32.	Existencia de una enseñanza tradicionalista.		10%	10%
33.	Falta de disciplina en general.	5%		5%

#### FACTORES QUE HACEN ARDUA LA EDUCACIÓN EN LOS COLEGIOS DE LAS MISIONERAS HIJAS DE LA PURÍSIMA VIRGEN MARÍA

NO.	FACTORES.	ENCUESTAS	CURSO	TOTAL
1.	Ausencia de un proyecto educativo.	0%	80%	80%
2.	Individualismo. Dispersión de fuerzas.	0%	80%	80%
3.	Medios de comunicación atractiva y de influencia negativa.	10%	80%	45%
4.	Desintegración familiar.	5%	80%	43%
5.	Falta de continuidad en las obras.	0%	40%	40%
6.	Ideario confuso que dificulta el regir a la Institución dentro de la Congregación.	0%	40%	40%
7.	No preparación teológica y pedagógica de docentes.	35%	0%	35%
8.	Problemas de aprovechamiento y disciplina.	35%	0%	35%

9.	Ausencia de proyecto educativo que norme criterios.	35%	0%	35%
10.	Crisis de valores.	35%	30%	33%
11.	Se ignora la filosofía del colegio.	25%	0%	25%
12.	Prioridad de lo económico sobre lo intelectual.	25%	0%	25%
13.	Poca participación de los padres de familia.	25%	20%	23%
14.	Liberalismo moral.	0%	20%	20%
15.	Falta de testimonio convincente.	0%	20%	20%
16.	Falta de apoyo de los padres de familia.	10%	0%	10%
17.	Conciencia laxa, especialmente en los puertos.	10%	0%	10%
18.	Falta de estímulos.	10%	0%	10%
19.	Sueldos bajos.	10%	0%	10%
20.	Irresponsabilidad de docentes en la tarea educativa.	10%	0%	10%
21.	Secularismo	0%	10%	10%
22.	Crisis económica.	0%	10%	10%
23.	Resistencia al cambio.	0%	10%	10%
24.	Falta de seguimiento a los proyectos educativos.	0%	10%	10%
25.	La educación en la fe no responde a las necesidades actuales.	0%	10%	10%
26.	Materialismo y secularización.	5%	0%	5%
27.	Uso desordenado de la televisión.	5%	0%	5%
28.	Ignorancia religiosa.	5%	0%	5%
29.	Vicios: alcoholismo y drogadicción.	5%	0%	5%
30.	Docentes laicos sin formación religiosa.	5%	0%	5%
31.	Sobreprotección de los padres.	5%	0%	5%
32.	Indiferencia religiosa de alumnos y padres.	5%	0%	5%
33.	Malas costumbres, como robos.	5%	0%	5%
34.	Competencia social.	5%	0%	5%
35.	Psicologismo.	0%	5%	5%
36.	Falta de actualización en los docentes.	0%	5%	5%

#### FACTORES QUE FAVORECEN LA LABOR EDUCATIVA.

NO.	FACTORES.	ENCUESTAS	CURSO	TOTAL
1.	Nivel académico.	80%	80%	80%
2.	Constante preparación pedagógica y cristiana de los docentes.	60%	80%	70%
3.	Educación en los valores.	35%	80%	58%
4.	Formación de la persona humana	10%	80%	45%
5.	Prestigio por la educación cristiana.	35%	40%	38%
6.	Los progresos de la tecnología.	25%	40%	33%
7.	Los medios de comunicación.	25%	0%	25%
8.	Aplicación de una metodología dinámica.	25%	0%	25%
9.	Apoyo de la Iglesia y de otros organismos a las escuelas católicas.	25%	0%	25%
10.	Identificación con la filosofía de la Congregación.	25%	0%	25%
11.	Búsqueda de valores permanentes, que lleven a un cristianismo comprometido.	25%	0%	25%
12.	Preparación para la competencia.	25%	0%	25%
13.	Trabajar con un proyecto educativo.	0%	20%	20%
14.	Programación participada.	0%	20%	20%
15.	Delimitación de funciones y tareas.	0%	20%	20%
16.	Aspiración a ocupar puestos claves en la transformación del país.	10%	0%	10%
17.	Técnicas nuevas en la investigación científica.	10%	0%	10%
18.	Evaluaciones continuas.	0%	10%	10%
19.	Limpieza y mantenimiento de los colegios.	0%	10%	10%
20.	Clases extra – curriculares.	0%	10%	10%
21.	Participación de los padres de familia.	5%	10%	8%
22.	Apoyo a las autoridades del colegio.	5%	0%	5%

23.	Visión a futuro en educación y formación.	5%	0%	5%
24.	Buenas relaciones entre los docentes y los alumnos.	5%	0%	5%
25.	Consciencia de la dignidad humana.	5%	0%	5%

**FACTORES QUE FAVORECEN LA LABOR EDUCATIVA EN LOS COLEGIOS DE LAS MISIONERAS HIJAS DE LA PURÍSIMA VIRGEN MARÍA**

NO.	FACTORES.	ENCUESTAS	CURSO	TOTAL
1.	Esfuerzo por trabajar en equipo.	0%	80%	80%
2.	Planeación del proyecto educativo.	0%	80%	80%
3.	Formación espiritual del personal docente y manual.	60%	0%	60%
4.	Material didáctico.	5%	80%	43%
5.	Ambiente de cordialidad y buena comunicación, respeto y valores.	60%	20%	40%
6.	Transmisión de valores.	35%	0%	35%
7.	Una educación integral y actualizada.	35%	0%	35%
8.	Jóvenes y padres dispuestos a saber más sobre valores.	35%	30%	33%
9.	El prestigio del colegio.	25%	0%	25%
10.	Jóvenes conscientes de su dignidad.	25%	0%	25%
11.	Formación en la propia filosofía de la Congregación a los docentes de los colegios.	15%	0%	15%
12.	Comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.	15%	10%	13%
13.	Educadores de calidad y con formación cristiana.	5%	20%	13%
14.	Ayuda de los medios de comunicación.	10%	0%	10%
15.	Encuentros litúrgicos.	10%	0%	10%
16.	Fidelidad y permanencia del alumno en el colegio.	10%	0%	10%
17.	Superación constante y actualización.	10%	0%	10%
18.	Actualización permanente para el personal religioso y planta docente.	0%	10%	10%
19.	Motivación permanente y promoción de estímulos. Valoración de aptitudes y habilidades del personal.	5%	10%	8%
20.	Jóvenes críticos y participativos.	5%	0%	5%
21.	Buena organización educativa.	5%	0%	5%
22.	Amor a la Institución por parte de los padres de familia.	5%	0%	5%
23.	Contar con recursos económicos.	5%	5%	5%
24.	Apoyo económico de algunas diócesis.	0%	5%	5%
25.	Definición de funciones.	0%	5%	5%

**IDENTIDAD Y MISIÓN  
ANÁLISIS DE FRECUENCIAS**

**CARACTERÍSTICAS QUE IDENTIFICAN A LA CONGREGACIÓN DE LAS MHPVM**

NO.	FACTORES.	ENCUESTAS	CURSO	TOTAL
1.	Espíritu Mariano.	100%	100%	100%
2.	Orden.	100%	100%	100%
3.	Sencillez.	100%	100%	100%
4.	Amor y devoción al Sagrado Corazón de Jesús y amor muy grande a María nuestra madre.	100%	80%	90%
5.	Trabajo.	100%	60%	80%
6.	Cruz, caridad y pureza.	80%	60%	70%
7.	Pureza manifestada en el orden y limpieza de su persona y sus cosas.	50%	80%	65%
8.	Sacrificio, cumplimiento del deber y disciplina.	60%	40%	50%
9.	Fidelidad a la iglesia.	60%	30%	45%
10.	Vida de fe, razón y voluntad divina.	40%	40%	40%
11.	Vida de oración y discernimiento.	60%	20%	40%
12.	Amor a Jesús en la Eucaristía.	40%	30%	35%
13.	Religiosas maestras.	20%	40%	30%

14.	Alegría.	20%	20%	20%
15.	Fieles a los valores congregacionales.	0%	20%	20%
16.	Amor misericordioso.	0%	10%	10%

#### LOS TRES OBJETIVOS MÁS IMPORTANTES DE LA CONGREGACIÓN

NO.	FACTORES.	ENCUESTAS	CURSO	TOTAL
1.	Consolar al Sagrado Corazón de Jesús en sus dolores internos.	100%	100%	100%
2.	La educación integral.	90%	90%	90%
3.	Adhesión a la voluntad de Dios a imitación de María.	80%	80%	80%
4.	Vivencia de los valores evangélicos.	60%	60%	60%
5.	Dinamizar nuestro carisma fundacional, en fidelidad a Cristo, a la iglesia y al hombre de hoy.	70%	30%	50%
6.	Extender el reinado del Espíritu Santo.	20%	60%	40%
7.	Vivencia de nuestro carisma.	40%	30%	35%
8.	Impulso dinámico de nuestra vida espiritual.	30%	30%	30%
9.	Formación sistemática e integral.	20%	20%	20%
10.	Amor – Dolor en la caridad perfecta.	0%	5%	5%

#### MISIÓN DE LA CONGREGACIÓN

NO.	FACTORES.	ENCUESTAS	CURSO	TOTAL
1.	Servir al Cristo de hoy en la promoción integral.	100%	100%	100%

#### CORRIENTE EDUCATIVA A LA QUE SE APEGAN LOS COLEGIOS DE LA CONGREGACIÓN

NO.	FACTORES.	ENCUESTAS	CURSO	TOTAL
1.	Tradicionalista instructivista con tendencia constructivista.	90%	90%	90%
2.	Humanista – Cristiana.	80%	90%	85%

#### LUGAR QUE OCUPA LA PASTORAL EDUCATIVA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

NO.	FACTORES.	ENCUESTAS	CURSO	TOTAL
1.	El único lugar.	100%	95%	98%

**ANEXO 4**  
**ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE TENDENCIAS**  
**CICLO ESCOLAR 1995 – 1996**

Clave/Excel/Winword/Anexo4/Region/1995/1996

No.	INSTRUMENTO.	A	B	C	D
1	Proyección evangelizadora	6.2	6.2	6.6	7.0
2	Proyección evangélica.	7.7	7.5	7.1	6.1
3	Análisis administrativo.	8.0	8.5	8.2	7.1
4	Dirección del colegio.	7.2	7.5	8.3	5.2
5	Dirección de la sección.	6.0	7.4	7.7	7.5
6	Padres de familia.	8.6	8.7	9.1	8.5
7	Comentarios de los padres de familia.	9.1	9.0	8.9	8.7
8	Resultados de exalumnos.	4.0	6.6	4.5	4.6
9	Comentarios de exalumnos.	10.0	8.7	8.9	9.4
10	Docentes primaria.	9.3	9.3	8.9	9.1
11	Docentes de secundaria.	9.0	8.3	8.7	8.9
12	Docentes de preparatoria.		8.8	8.9	

PROMEDIO	7.7	S	8.0	M.S	8.1	M.S	7.5	P.S.
MEDIANA	8.0		8.4		8.7		7.5	
VALOR MÍNIMO	4.0		6.2		4.5		4.6	
VALOR MÁXIMO	10.0		9.3		9.1		9.4	
DESVIACIÓN STANDAR	1.8		1.0		1.4		1.6	
CURTOSIS	0.4		-0.7		4.1		-0.9	
COEFICIENTE DE ASIMETRÍA	-0.9		-0.7		-2.0		-0.6	

Donde:

P.S.	Poco satisfactorio		T.P.	Transición en progreso	
S.	Satisfactorio		T.A.	Transición avanzada	
M:S:	Muy satisfactorio				

## CALIFICACIONES GENERALES

### ANÁLISIS ESTADÍSTICO. TENDENCIAS CICLO 1995 – 1996

Clave/Excel/Winword/Anexo4/Data/1995/1996

#	INSTRUMENTO.	A		B		C		D	
1	Proyección evangelizadora	6.2	P.S.	6.2	P.S.	6.6	P.S.	7.0	P.S.
1.1	Formación de estudiantes	9.1	M.S.	10	M.S.	7.7	P.S.	8.3	S.
1.2	Evangelización	5.4	P.S.	6.2	P.S.	5.9	P.S.	8.3	S.
1.3	Servicio social.	5.5	P.S.	2.9	P.S.	6.2	P.S.	2.8	P.S.
1.4	Proyección evangelizadora general.	7.3	P.S.	8.2	S.	8.0	S.	9.2	M.S.

2	Proyección evangélica.	7.7	T.P.	7.5	T.P.			6.1	T.P.
---	------------------------	-----	------	-----	------	--	--	-----	------

3	Análisis administrativo.	8.0	T.A.	8.5	T.A.	8.2	T.A.	7.1	T.P.
3.1.	Filosofía y objetivos.	8.0	T.A.	8.7	T.A.	8.0	T.A.	6.3	T.P.
3.2.	Planeación.	8.2	T.A.	8.8	T.A.	8.5	T.A.	7.3	T.P.
3.3.	Organización.	No datos.	N.P.	7.9	T.P.	8	T.A.	6.4	T.P.
3.4.	Delegación.	No datos.	N.P.	8.2	T.A.	7.9	T.P.	6.9	T.P.
3.5.	Control y seguimiento.	No datos.	N.P.	8.9	T.A.	8.6	T.A.	8.1	T.P.
3.6.	Evaluación de directores.	7.9	T.P.	8.7	T.A.	8.5	T.A.	7.9	T.P.
3.7.	Actualización y desarrollo.	No datos.	N.P.	8.2	T.A.	8.0	T.A.	6.9	T.P.

4	Dirección del colegio.	7.2	P.S.	7.5	S.	8.3	S.	5.2	(PS)
4.1.	Ambiente físico del colegio.	8.0	F.B.	8.1	F.B.	9.4	F.A.	6.4	D.B.
4.2.	Dirección del colegio.	7.5	D.B.	8.9	F.B.	8.9	F.B.	6.2	D.B.
4.3.	Mercadotecnia del colegio.	6.4	D.B.	6.1	D.B.	7.3	D.B.	5.2	D.A.
4.4.	Logística didáctica.	5.0	D.A.	6.3	D.B.	9.3	F.A.	5.0	D.A.
4.5.	Estadística del colegio.	6.8	D.B.	6.0	D.B.	7.1	D.B.	5.0	D.A.
4.6.	Material didáctico del colegio.	6.9	D.B.	6.9	D.B.	8.3	F.B.	3.6	D.A.
4.7.	Personal del colegio.	7.6	D.B.	7.8	D.B.	7.1	D.B.	4.1	D.A.
4.8.	Suministros del colegio.	8.0	F.B.	8.5	F.B.	8.2	F.B.	6.3	D.B.
4.9.	Finanzas del colegio.	8.7	F.A.	8.8	F.B.	9.0	F.A.	5.0	D.A.

5	Dirección de la sección.	6.0	P.S.	7.4	(S)	7.7	S.	7.5	S.
5.1.	Planes y objetivos.	5.5	D.A.	7.9	D.B.	10.0	F.A.	10.0	F.A.
5.2.	Estructura del departamento.	5.8	D.A.	7.5	D.B.	7.6	D.B.	7.1	D.B.
5.3.	Políticas, sistemas y procedimientos.	5.8	D.A.	7.0	D.B.	7.1	D.B.	7.3	D.B.
5.4.	Relaciones humanas.	5.4	D.A.	6.4	D.B.	6.6	D.B.	6.5	D.B.
5.5.	Equipo y disposición.	6.6	D.B.	8.4	F.B.	7.9	F.B.	5.8	D.A.
5.6.	Presupuestos.	6.9	D.B.	7.2	D.B.	7.0	D.B.	8.2	F.B.

6	Padres de familia.	8.6	S.	8.7	S.	9.1	M.S.	8.5	S.
6.1.	Proyecto anual.	8.6	F.A.	9.6	F.A.	9.7	F.A.	8.8	F.B.
6.2.	Apoyo a la economía del colegio. Injerencia de la S.P.F. en las decisiones del colegio.	9.6	F.A.	9.7	F.A.	8.9	F.B.	9.2	F.A.
6.3.		9.3	F.A.	9	F.A.	9.6	F.A.	8.8	F.B.
6.4.	Proyección evangelizadora.	9.6	F.A.	9.3	F.A.	8.9	F.B.	10.0	F.A.

7	Comentarios de los padres de familia.	9.1	M.S.	9.0	M.S.	8.9	(MS)	8.7	S.
7.1.	Relaciones familiares.	10	F.A.	9.8	F.A.	9.2	F.A.	9.7	F.A.
7.2.	Fomento a los valores.	9.4	F.A.	9.9	F.A.	8.7	F.B.	9.0	F.A.
7.3.	Nivel y programas académicos.	8.9	F.B.	7.8	D.B.	8.7	F.B.	8.5	F.B.

8	Resultados de exalumnos.	4.0	(PS)	6.6	P.S.	4.5	(PS)	4.6	(PS)
8.1.	Sobre el seguimiento de exalumnos.	2.9	D.A.	7.1	D.B.	3.5	D.A.	3.8	D.A.
8.2.	Existencia de la sociedad de exalumnos. Existencia de sist. informáticos para su seguimiento.	0.8	D.A.	8.6	F.B.	3.8	D.A.	0.8	D.A.
8.3.		7.1	D.B.	4.5	D.A.	5.0	D.A.	2.8	D.A.
8.4.	Ámbito social de exalumnos.	5.3	D.A.	7.2	D.B.	5.7	D.A.	6.1	D.B.

8.5.	Servicio social del exalumno al colegio.	6.3	D.B.	6.4	D.B.	4.5	D.A.	8.3	F.B.
------	--	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------

9	Comentarios de exalumnos.	10.0	M.S.	8.7	S.	8.9	(MS)	9.4	M.S.
9.1.	Formación.	10.0	F.A.	9.5	F.A.	9.9	F.A.	9.5	F.A.
9.2.	Espíritu de servicio, fraternidad y hábitos de trabajo.	10.0	F.A.	9.4	F.A.	10.0	F.A.	9.4	F.A.
9.3.	Métodos de enseñanza y medios de aprendizaje.	10.0	F.A.	7.2	D.B.	8.2	F.B.	9.7	F.A.
9.4.	Nivel académico.	10.0	F.A.	7.7	D.B.	6.1	D.B.	8.9	F.A.
9.5.	Aspectos varios.	10.0	F.A.	9.0	F.A.	9.4	F.A.	9.4	F.A.

10	Docentes primaria.	9.3	M.S.	9.3	M.S.	8.9	M.S.	9.1	M.S.
11	Docentes de secundaria.	9.0	M.S.	8.3	R.S.	8.7	S.	8.9	M.S.
12	Docentes de preparatoria.			8.8	S.	8.9	S.		

Donde:

P.S.	Poco satisfactorio		T.P.	<i>Transición en progreso</i>	
S.	Satisfactorio		T.A.	<i>Transición avanzada</i>	
M:S:	Muy satisfactorio				

**RESUMEN DE RESULTADOS**  
**ANÁLISIS ESTADÍSTICO. TENDENCIAS CICLO 1995 – 1996**

*Clave/Excel/Winword/Anexo4/Region/1995/1996*

#	INSTRUMENTO.	A		B		C		D	
1	Proyección evangelizadora	6.2	P.S.	6.2	P.S.	6.6	P.S.	7.0	P.S.
1.1	Formación de estudiantes	9.1	M.S.	10	M.S.	7.7	P.S.	8.3	S.
1.2	Evangelización	5.4	P.S.	6.2	P.S.	5.9	P.S.	8.3	S.
1.3	Servicio social.	5.5	P.S.	2.9	P.S.	6.2	P.S.	2.8	P.S.
1.4	Proyección evangelizadora general.	7.3	P.S.	8.2	S.	8.0	S.	9.2	M.S.
2	Proyección evangélica.	7.7	T.P.	7.5	T.P.			6.1	T.P.
3	Análisis administrativo.	8.0	T.A.	8.5	T.A.	8.2	T.A.	7.1	T.P.
3.1.	Filosofía y objetivos.	8.0	T.A.	8.7	T.A.	8.0	T.A.	6.3	T.P.
3.2.	Planeación.	8.2	T.A.	8.8	T.A.	8.5	T.A.	7.3	T.P.
3.3.	Organización.	No datos.	N.P.	7.9	T.P.	8	T.A.	6.4	T.P.
3.4.	Delegación.	No datos.	N.P.	8.2	T.A.	7.9	T.P.	6.9	T.P.
3.5.	Control y seguimiento.	No datos.	N.P.	8.9	T.A.	8.6	T.A.	8.1	T.P.
3.6.	Evaluación de directores.	7.9	T.P.	8.7	T.A.	8.5	T.A.	7.9	T.P.
3.7.	Actualización y desarrollo.	No datos.	N.P.	8.2	T.A.	8.0	T.A.	6.9	T.P.
4	Dirección del colegio.	7.2	D.B.	7.5	D.B.	8.3	F.B.	5.2	D.A.
4.1.	Ambiente físico del colegio.	8.0	F.B.	8.1	F.B.	9.4	F.A.	6.4	D.B.
4.2.	Dirección del colegio.	7.5	D.B.	8.9	F.B.	8.9	F.B.	6.2	D.B.
4.3.	Mercadotecnia del colegio.	6.4	D.B.	6.1	D.B.	7.3	D.B.	5.2	D.A.
4.4.	Logística didáctica.	5.0	D.A.	6.3	D.B.	9.3	F.A.	5.0	D.A.
4.5.	Estadística del colegio.	6.8	D.B.	6.0	D.B.	7.1	D.B.	5.0	D.A.
4.6.	Material didáctico del colegio.	6.9	D.B.	6.9	D.B.	8.3	F.B.	3.6	D.A.
4.7.	Personal del colegio.	7.6	D.B.	7.8	D.B.	7.1	D.B.	4.1	D.A.
4.8.	Suministros del colegio.	8.0	F.B.	8.5	F.B.	8.2	F.B.	6.3	D.B.
4.9.	Finanzas del colegio.	8.7	F.A.	8.8	F.B.	9.0	F.A.	5.0	D.A.
5	Dirección de la sección.	6.0	D.B.	7.4	D.B.	7.7	D.B.	7.5	D.B.
5.1.	Planes y objetivos.	5.5	D.A.	7.9	D.B.	10.0	F.A.	10.0	F.A.
5.2.	Estructura del departamento.	5.8	D.A.	7.5	D.B.	7.6	D.B.	7.1	D.B.
5.3.	Políticas, sistemas y procedimientos.	5.8	D.A.	7.0	D.B.	7.1	D.B.	7.3	D.B.
5.4.	Relaciones humanas.	5.4	D.A.	6.4	D.B.	6.6	D.B.	6.5	D.B.
5.5.	Equipo y disposición.	6.6	D.B.	8.4	F.B.	7.9	F.B.	5.8	D.A.
5.6.	Presupuestos.	6.9	D.B.	7.2	D.B.	7.0	D.B.	8.2	F.B.
6	Padres de familia.	8.6	F.B.	8.7	F.B.	9.1	F.A.	8.5	F.B.
6.1.	Proyecto anual.	8.6	F.A.	9.6	F.A.	9.7	F.A.	8.8	F.B.
6.2.	Apoyo a la economía del colegio.	9.6	F.A.	9.7	F.A.	8.9	F.B.	9.2	F.A.
6.3.	Injerencia de la S.P.F. en las decisiones del colegio.	9.3	F.A.	9	F.A.	9.6	F.A.	8.8	F.B.
6.4.	Proyección evangelizadora.	9.6	F.A.	9.3	F.A.	8.9	F.B.	10.0	F.A.
7	Comentarios de los padres de familia.	9.1	F.A.	9.0	F.A.	8.9	F.B.	8.7	F.B.
7.1.	Relaciones familiares.	10	F.A.	9.8	F.A.	9.2	F.A.	9.7	F.A.
7.2.	Fomento a los valores.	9.4	F.A.	9.9	F.A.	8.7	F.B.	9.0	F.A.
7.3.	Nivel y programas académicos.	8.9	F.B.	7.8	D.B.	8.7	F.B.	8.5	F.B.



8	Resultados de exalumnos.	4.0	D.A.	6.6	D.B.	4.5	D.A.	4.6	D.A.
8.1.	Sobre el seguimiento de exalumnos.	2.9	D.A.	7.1	D.B.	3.5	D.A.	3.8	D.A.
8.2.	Existencia de la sociedad de exalumnos.	0.8	D.A.	8.6	F.B.	3.8	D.A.	0.8	D.A.
8.3.	Existencia de sist. informáticos para su seguimiento.	7.1	D.B.	4.5	D.A.	5.0	D.A.	2.8	D.A.
8.4.	Ámbito social de exalumnos.	5.3	D.A.	7.2	D.B.	5.7	D.A.	6.1	D.B.
8.5.	Servicio social del exalumno al colegio.	6.3	D.B.	6.4	D.B.	4.5	D.A.	8.3	F.B.
9	Comentarios de exalumnos.	10.0	F.A.	8.7	F.B.	8.9	F.B.	9.4	F.A.
9.1.	Formación.	10.0	F.A.	9.5	F.A.	9.9	F.A.	9.5	F.A.
9.2.	Espíritu de servicio, fraternidad y hábitos de trabajo.	10.0	F.A.	9.4	F.A.	10.0	F.A.	9.4	F.A.
9.3.	Métodos de enseñanza y medios de aprendizaje.	10.0	F.A.	7.2	D.B.	8.2	F.B.	9.7	F.A.
9.4.	Nivel académico.	10.0	F.A.	7.7	D.B.	6.1	D.B.	8.9	F.A.
9.5.	Aspectos varios.	10.0	F.A.	9.0	F.A.	9.4	F.A.	9.4	F.A.
10	Docentes primaria.	9.3	M.S.	9.3	M.S.	8.9	M.S.	9.1	M.S.
11	Docentes de secundaria.	9.0	M.S.	8.3	R.S.	8.7	S.	8.9	M.S.
12	Docentes de preparatoria.			8.8	S.	8.9	S.		
	<b>PROMEDIO</b>	<b>7.7</b>	<b>S</b>	<b>8.0</b>	<b>M.S</b>	<b>8.1</b>	<b>M.S</b>	<b>7.5</b>	<b>P.S.</b>
	MEDIANA	8.0		8.4		8.7		7.5	
	VALOR MÍNIMO	4.0		6.2		4.5		4.6	
	VALOR MÁXIMO	10.0		9.3		9.1		9.4	
	DESVIACIÓN STANDAR	1.8		1.0		1.4		1.6	
	CURTOSIS	0.4		-0.7		4.1		-0.9	
	COEFICIENTE DE ASIMETRÍA	-0.9		-0.7		-2.0		-0.6	

Donde:

P.S.	Poco satisfactorio		T.P.	<i>Transición en progreso</i>	
S.	Satisfactorio		T.A.	<i>Transición avanzada</i>	
M:S:	Muy satisfactorio				

## TENDENCIAS GENERALES ESTUDIOS DIAGNÓSTICOS 1995-1996

*Clave/Excel/Winword/Anexo4/Global/1995/1996*

#	INSTRUMENTO.	A	B	C	D	PROMEDIO	VALORACIÓN
1	Proyección evangelizadora	6.2	6.2	6.6	7.0	6.5	P.S.
1.1	Formación de estudiantes	9.1	10	7.7	8.3	8.8	S.
1.2	Evangelización	5.4	6.2	5.9	8.3	6.5	P.S.
1.3	Servicio social.	5.5	2.9	6.2	2.8	4.4	P.S.
1.4	Proyección evangelizadora general.	7.3	8.2	8.0	9.2	8.2	S.

2	Proyección evangélica.	7.7	7.5	7.1	6.1	7.1	T.P.
---	------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	------

3	Análisis administrativo.	8.0	8.5	8.2	7.1	8.0	T.A.
3.1.	Filosofía y objetivos.	8.0	8.7	8.0	6.3	7.8	T.P.
3.2.	Planeación.	8.2	8.8	8.5	7.3	8.2	T.A.
3.3.	Organización.	No datos.	7.9	8	6.4	7.4	T.P.
3.4.	Delegación.	No datos.	8.2	7.9	6.9	7.7	T.P.
3.5.	Control y seguimiento.	No datos.	8.9	8.6	8.1	8.5	T.A.
3.6.	Evaluación de directores.	7.9	8.7	8.5	7.9	8.3	T.A.
3.7.	Actualización y desarrollo.	No datos.	8.2	8.0	6.9	7.7	T.P.

4	Dirección del colegio.	7.2	7.5	8.3	5.2	7.0	P.S.
4.1.	Ambiente físico del colegio.	8.0	8.1	9.4	6.4	8.0	S.
4.2.	Dirección del colegio.	7.5	8.9	8.9	6.2	7.9	S.
4.3.	Mercadotecnia del colegio.	6.4	6.1	7.3	5.2	6.3	P.S.
4.4.	Logística didáctica.	5.0	6.3	9.3	5.0	6.4	P.S.
4.5.	Estadística del colegio.	6.8	6.0	7.1	5.0	6.2	P.S.
4.6.	Material didáctico del colegio.	6.9	6.9	8.3	3.6	6.4	P.S.
4.7.	Personal del colegio.	7.6	7.8	7.1	4.1	6.7	P.S.
4.8.	Suministros del colegio.	8.0	8.5	8.2	6.3	7.8	S.
4.9.	Finanzas del colegio.	8.7	8.8	9.0	5.0	7.9	S.

5	Dirección de la sección.	6.0	7.4	7.7	7.5	7.1	P.S.
5.1.	Planes y objetivos.	5.5	7.9	10.0	10.0	8.4	S.
5.2.	Estructura del departamento.	5.8	7.5	7.6	7.1	7.0	P.S.
5.3.	Políticas, sistemas y procedimientos.	5.8	7.0	7.1	7.3	6.8	P.S.
5.4.	Relaciones humanas.	5.4	6.4	6.6	6.5	6.2	P.S.
5.5.	Equipo y disposición.	6.6	8.4	7.9	5.8	7.2	P.S.
5.6.	Presupuestos.	6.9	7.2	7.0	8.2	7.3	P.S.

6	Padres de familia.	8.6	8.7	9.1	8.5	8.7	S.
6.1.	Proyecto anual.	8.6	9.6	9.7	8.8	9.2	M.S.
6.2.	Apoyo a la economía del colegio. Injerencia de la S.P.F. en las decisiones del colegio.	9.6	9.7	8.9	9.2	9.4	M.S.
6.3.		9.3	9	9.6	8.8	9.2	M.S.
6.4.	Proyección evangelizadora.	9.6	9.3	8.9	10.0	9.5	M.S.

7	Comentarios de los padres de familia.	9.1	9.0	8.9	8.7	8.9	(MS)
---	---------------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	------

7.1.	Relaciones familiares.	10	9.8	9.2	9.7	9.7	M.S.
7.2.	Fomento a los valores.	9.4	9.9	8.7	9.0	9.3	M.S.
7.3.	Nivel y programas académicos.	8.9	7.8	8.7	8.5	8.5	S.

<b>8</b>	<b>Resultados de exalumnos.</b>	<b>4.0</b>	<b>6.6</b>	<b>4.5</b>	<b>4.6</b>	<b>4.9</b>	<b>P.S.</b>
8.1.	Sobre el seguimiento de exalumnos.	2.9	7.1	3.5	3.8	4.3	P.S.
8.2.	Existencia de la sociedad de exalumnos.	0.8	8.6	3.8	0.8	3.5	P.S.
8.3.	Existencia de sist. informáticos para su seguimiento.	7.1	4.5	5.0	2.8	4.9	P.S.
8.4.	Ámbito social de exalumnos.	5.3	7.2	5.7	6.1	6.1	P.S.
8.5.	Servicio social del exalumno al colegio.	6.3	6.4	4.5	8.3	6.4	P.S.

<b>9</b>	<b>Comentarios de exalumnos.</b>	<b>10.0</b>	<b>8.6</b>	<b>8.7</b>	<b>9.4</b>	<b>9.2</b>	<b>M.S.</b>
9.1.	Formación.	10.0	9.5	9.9	9.5	9.7	M.S.
9.2.	Espíritu de servicio, fraternidad y hábitos de trabajo.	10.0	9.4	10.0	9.4	9.7	M.S.
9.3.	Métodos de enseñanza y medios de aprendizaje.	10.0	7.2	8.2	9.7	8.8	S.
9.4.	Nivel académico.	10.0	7.7	6.1	8.9	8.2	S.
9.5.	Aspectos varios.	10.0	9.0	9.4	9.4	9.5	M.S.

10	Docentes primaria.	9.3	9.3	8.9	9.1	9.2	M.S.
11	Docentes de secundaria.	9.0	8.3	8.7	8.9	8.7	S.
12	Docentes de preparatoria.		8.8	8.9		8.9	S.

<b>PROMEDIOS FINALES</b>	<b>7.7</b>	<b>8.0</b>	<b>8.0</b>	<b>7.5</b>	<b>7.9</b>	<b>S.</b>
--------------------------	------------	------------	------------	------------	------------	-----------

Donde:

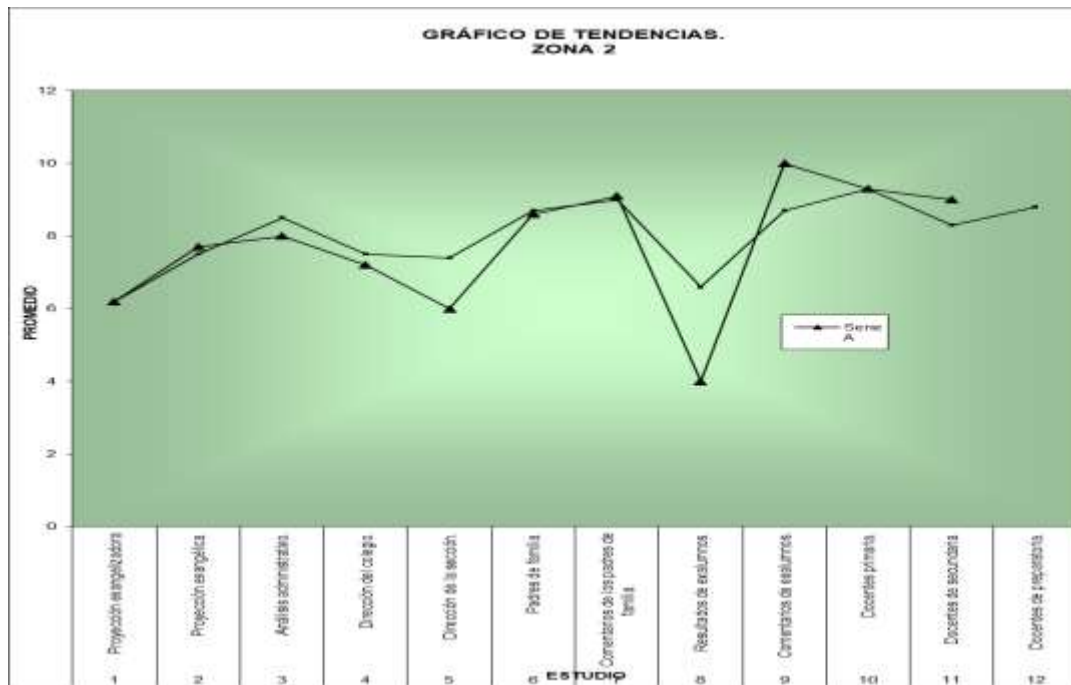
P.S.	Poco satisfactorio
S.	Satisfactorio
M:S:	Muy satisfactorio

T.P.	Transición en progreso
T.A.	Transición avanzada

## GRÁFICA DE TENDENCIAS COMPARATIVA ZONA 2

Clave/Excel/Winword/Anexo4/Region/1995/1996

No.	INSTRUMENTO.	A	B
1	Proyección evangelizadora	6.2	6.2
2	Proyección evangélica.	7.7	7.5
3	Análisis administrativo.	8.0	8.5
4	Dirección del colegio.	7.2	7.5
5	Dirección de la sección.	6.0	7.4
6	Padres de familia.	8.6	8.7
7	Comentarios de los padres de familia.	9.1	9.0
8	Resultados de exalumnos.	4.0	6.6
9	Comentarios de exalumnos.	10.0	8.7
10	Docentes primaria.	9.3	9.3
11	Docentes de secundaria.	9.0	8.3
12	Docentes de preparatoria.		8.8



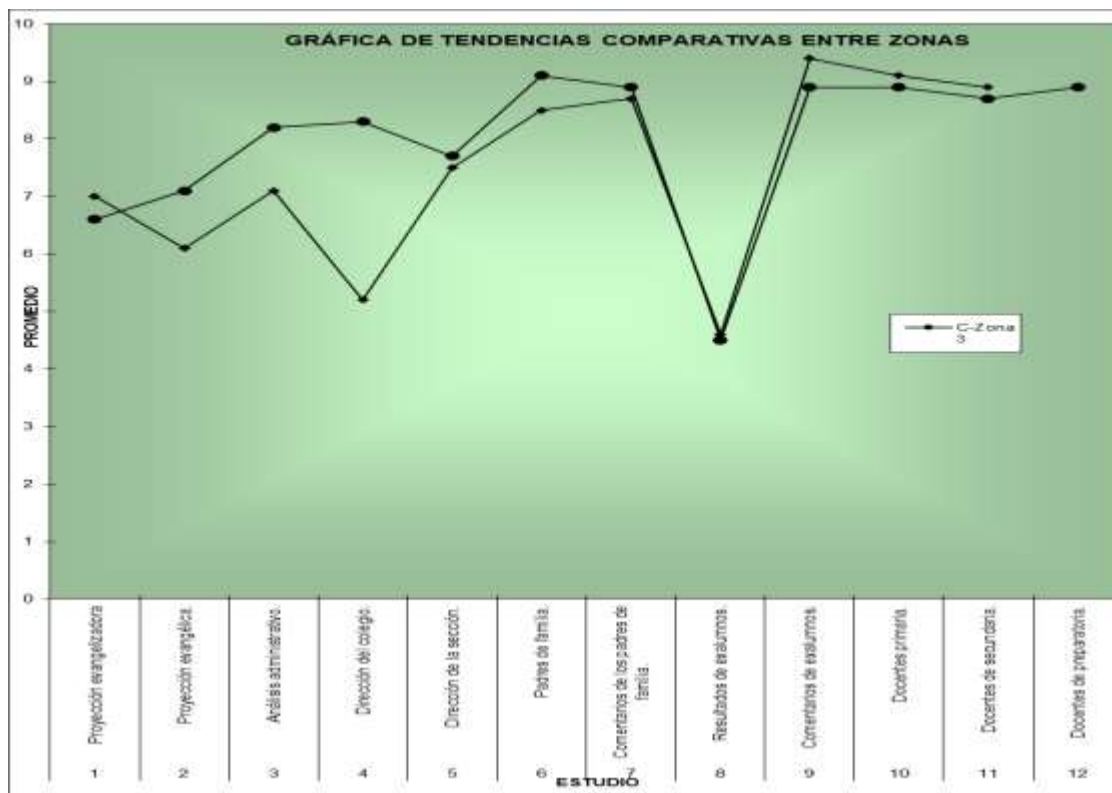
EJE DE LAS ABSCISAS.	INSTRUMENTO
EJE DE LAS ORDENADAS.	PROMEDIO

SERIE	CLAVE	SIMBOLO	FINAL	
SERIE 1	A	TRIANGULO	7.7	S.
SERIE 2	B	CUADRO	8	M.S.

## GRÁFICA DE TENDENCIA COMPARATIVA ENTRE ZONAS ZONA 3 RESPECTO ZONA 1

Clave/Excel/Winword/Anexo4/Region/1995/1996

No.	INSTRUMENTO.	C	D
1	Proyección evangelizadora	6.6	7.0
2	Proyección evangélica.	7.1	6.1
3	Análisis administrativo.	8.2	7.1
4	Dirección del colegio.	8.3	5.2
5	Dirección de la sección.	7.7	7.5
6	Padres de familia.	9.1	8.5
7	Comentarios de los padres de familia.	8.9	8.7
8	Resultados de exalumnos.	4.5	4.6
9	Comentarios de exalumnos.	8.9	9.4
10	Docentes primaria.	8.9	9.1
11	Docentes de secundaria.	8.7	8.9
12	Docentes de preparatoria.	8.9	

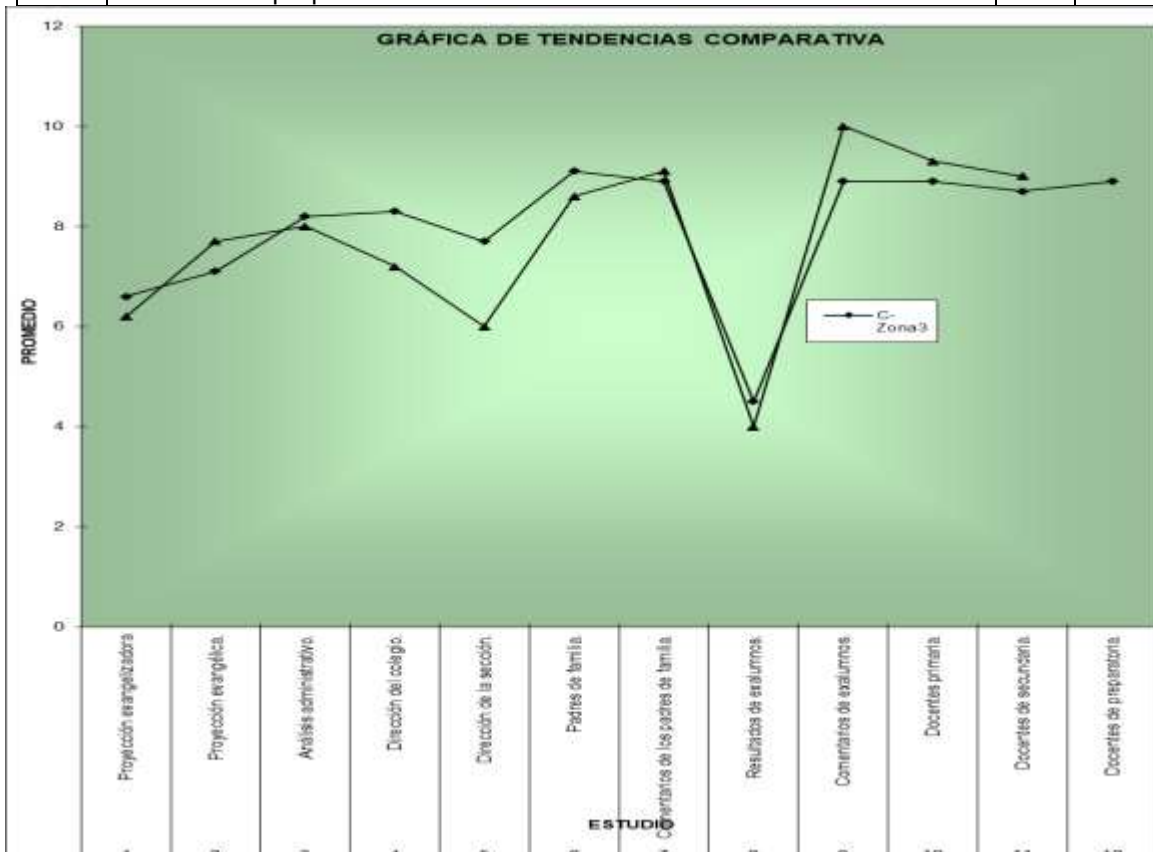


EJE DE LAS ABSCISAS.	INSTRUMENTO			
EJE DE LAS ORDENADAS.	PROMEDIO			
SERIE	CLAVE	SIMBOLO	FINAL	
SERIE 1	C	ROMBO	8.1	M.S.
SERIE 2	D	CIRCULO	7.5	P.S.

## GRÁFICA COMPARATIVA DE TENDENCIAS ZONA 3 RESPECTO ZONA 2

Clave/Excel/Winword/Anexo4/Region/1995/1996

No.	INSTRUMENTO.	C	A
1	Proyección evangelizadora	6.6	6.2
2	Proyección evangélica.	7.1	7.7
3	Análisis administrativo.	8.2	8.0
4	Dirección del colegio.	8.3	7.2
5	Dirección de la sección.	7.7	6.0
6	Padres de familia.	9.1	8.6
7	Comentarios de los padres de familia.	8.9	9.1
8	Resultados de exalumnos.	4.5	4.0
9	Comentarios de exalumnos.	8.9	10.0
10	Docentes primaria.	8.9	9.3
11	Docentes de secundaria.	8.7	9.0
12	Docentes de preparatoria.	8.9	



EJE DE LAS ABSCISAS.	INSTRUMENTO
EJE DE LAS ORDENADAS.	PROMEDIO

SERIE	CLAVE	SIMBOLO	FINAL	
SERIE 1	C	ROMBO	8.1	M.S.
SERIE 2	A	TRIANGULO	7.7	S

## **ANEXO 5**

### **HIMNO DEL COLEGIO**

---

Un IDEAL llevo en mi alma  
Que es la ESTRELLA de mi vida,  
Que en la FE y en la dulce ESPERANZA  
Cristaliza su esplendor.  
Este IDEAL es DEBER CUMPLIDO,  
Con lealtad y paz que alienta,  
Es seguir la senda recta  
Que en su Ley nos trazó Dios.

#### **[CORO]**

COLEGIO QUERIDO, TUS HIJOS AMANTES  
TE JURAN CONSTANTES TU HONOR DEFENDER.  
POR NUESTRO COLEGIO, POR NUESTROS IDEALES,  
SABREMOS LEALES MORIR O VENCER

#### **[KINDER, PRIMERO Y SEGUNDO AÑOS]**

Pequeñuelos candorosos  
Como el lirio y la azucena,  
Nuestras almas deben ser emblema  
De pureza y tierno amor.  
En cristales transparentes  
De purísimos ideales  
Como entre blancos cendales  
Guardemos el corazón.

#### **[CORO]**

#### **[QUINTO Y SEXTO AÑOS]**

Con preceptos celestiales  
Nos preparas a la lucha,  
Y el amor ensancha los ideales  
Que nos llevan hacia Dios.  
Si es preciso llorar, sabremos  
Sonreír en nuestro llanto,  
Que el deber austero y santo  
Nos hará llegar a Dios

#### **[CORO]**

#### **[SECUNDARIA Y PREPARATORIA]**

Nuestra vida de COLEGIO tiene un más allá risueño,  
Nueva ruta estamos preparando  
Con esfuerzo y con amor.  
Un “adiós” al fin daremos  
A nuestro Colegio amado  
Más su IDEAL irá grabado  
Muy dentro del corazón.

#### **[CORO FINAL PARA TODAS]**

Colegio querido, tu IDEAL en mi vibra;  
Tu nombre es consuelo, es dicha y es paz.  
Tu influencia dichosa da fuerza en la vida,  
Tu dulce recuerdo jamás morirá.

## ANEXO 6

### LÍNEAS EXPLICATIVAS

#### [PRINCIPIO GENERAL]

*“Las MHPVM tienen como principio general al Evangelio, fuente de inspiración y criterio supremo, que da luz a su organización general, acción educativa y sentido especial de su decisión de servicio”. (1)*

En el primer punto del Ideario se reconoce al Evangelio como principio general ya que toda la Doctrina de las Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María desde sus orígenes se fundamenta en el Evangelio: en él se inspira, de él se alimenta y por él se sostiene.

El Evangelio es entonces la fuerza que da consistencia a cada una de las obras de la Congregación por lo que es la “luz” del Evangelio la que orienta todas y cada una de sus actividades.

Quienes forman parte del Instituto contraen el deber de “vivir plenamente el Evangelio” y el Evangelio es, tanto la Buena Nueva anunciada por Jesús como las propias palabras y acciones de Jesús. Se puede entonces afirmar que el “centro” del Evangelio es la persona de Jesús a quien como cristianos y consagrados debemos “seguir e imitar”, esto último es confirmado en el Perfectae Caritatis al enunciar: “como quiera que la norma última de la vida religiosa es el seguimiento de Cristo tal como se propone en el Evangelio, esa ha de tenerse por todos los Institutos como regla suprema”. (2)

Así, al donar la vida entera al servicio de Dios, las Hermanas se comprometen a la edificación de su Reino, mediante el servicio a la Iglesia en los hermanos. Este servicio a los hermanos se puede concretizar en diversas obras de apostolado, siendo por carisma fundacional, la principal de ellas, la enseñanza - educación y formación -. Conscientes de que el testimonio es la primera condición para que ésta sea efectiva, se busca que la vida personal y comunitaria esté animada por el Espíritu del Evangelio: “De la misma manera que el Hijo del hombre no ha venido a ser servido sino a servir y dar su vida como rescate por muchos”. (3)

Son muchos los documentos que avalan este primer punto del Ideario, el principal de ellos son las Constituciones que de las 42 referencias bíblicas que fundamentan su contenido, 22 son tomadas del Evangelio.

Para la Congregación, el Evangelio representa la fuente de inspiración y criterio supremo, la frase integrada a este punto: “da luz a su organización general, acción educativa y sentido especial de su decisión de servicio” expresa claramente la trascendencia del Evangelio en tres de las más importantes tareas y actividades del Instituto.

---

(1) Ideario MHPVM. Primer Punto. Abril 1999.

(2) Cf. P.C. 2, a.

(3) Cf. Mt. 20, 28



Por “*forma de organización*” la Congregación opta por la de comunidad, dejando atrás la convivencia de masa y de sociedad civilizadora, para funcionar con el sentir de un mismo ideal. La palabra “hermana” encuentra cabida como reconocimiento del proceder de sus integrantes dando ejemplo y sentido de pertenencia, por ello dentro de los principios generales en el apartado referente al testimonio de fraternidad evangélica se hace mención que las Hermanas de la Congregación tienen una viva conciencia de que el Padre Celestial les ha hecho por el bautismo, hermanos de su Hijo y de que, como Instituto Religioso, han contraído el deber de vivir plenamente el Evangelio, dando testimonio colectivo de esa fraternidad en la Iglesia que, a imitación de la primera comunidad apostólica, está llamada a realizar el deseo de Cristo: “Que todos sean uno como Tú, Padre estás en Mí y Yo en Ti, así sean ellos...” (4)

Con “*acción educativa*” se reconoce el principal apostolado del Instituto. La educación es entendida como actividad humana del orden de la cultura, la cultura tiene una finalidad esencialmente humanizadora. Se comprende entonces que el objetivo de toda educación genuina es el de humanizar y personalizar al hombre, sin desviarlo, antes bien, orientándolo eficazmente hacia su fin último, que trasciende la finitud esencial del hombre. La educación resultará más humanizadora en la medida en que más se abra a la trascendencia, es decir, a la verdad y al Sumo Bien. (5)

El principio general de la Congregación reconoce que la educación católica pertenece a la misión y evangelización de la Iglesia, que debido a la crisis cultural de proporciones insospechadas en la cual van desapareciendo los valores evangélicos y aún humanos fundamentales, se presenta a la Iglesia un desafío gigantesco para la Nueva Evangelización, que se propone responder con el esfuerzo de inculturación del Evangelio como proceso que supone reconocimiento de los valores evangélicos que se han mantenido más o menos puros en la actual cultura y el reconocimiento de nuevos valores que coinciden con el mensaje de Cristo. (6)

Así, la presencia de la Iglesia en el campo escolar se manifiesta especialmente por la escuela católica... Su nota distintiva es crear un ambiente de la comunidad escolar animado por el espíritu evangélico de libertad y de caridad, ayudar a los adolescentes para que en el desarrollo de la propia persona crezcan a un tiempo según la nueva criatura que han sido hechos por el bautismo, y ordenar, finalmente, toda la cultura humana según el mensaje de la salvación, de suerte que quede iluminada por la fe el conocimiento que los alumnos van adquiriendo del mundo, de la vida y del hombre. (7) Por esto la escuela católica encuentra su verdadera justificación en la misión misma de la Iglesia, se funden armónicamente la fe, la cultura y la vida. (8)

Todo lo anterior define al Instituto como Iglesia, reconoce a las Hermanas como Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María e identifica a los centros educativos como su principal apostolado.

---

(4) Cf. *Constituciones. Vida Religiosa Esencial. Vida en Común. Art. 1º. No. 56. Pag. 57*

(5) Cf. *DP 1024*

(6) Cf. *SD. 230*

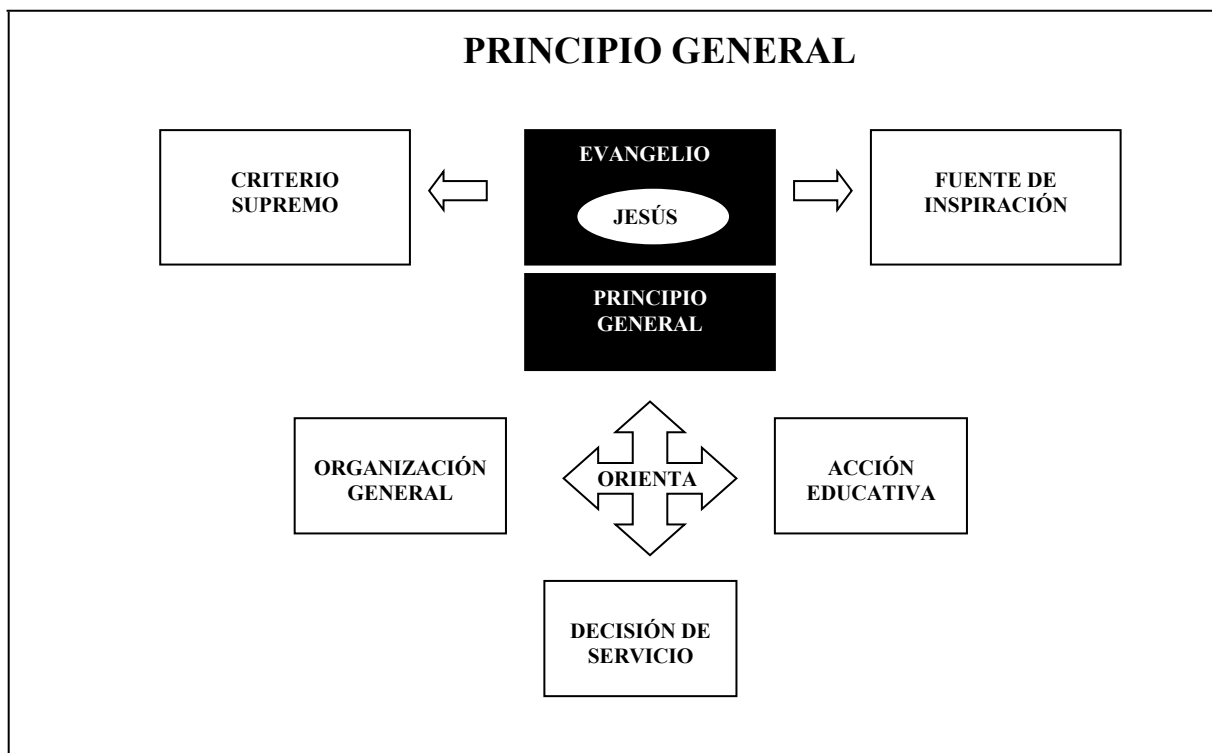
(7) Cf. *GE 8*

(8) Cf. *DR del E Ec 34*

En cuanto al “*sentido especial de su decisión de servicio*” el Decreto del 11 de febrero de 1987, Congregatio Pro Religiosis Et Institutis Saecularibus, menciona que “las Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María, cuya casa generalicia se encuentra en la diócesis de Aguascalientes (México), constituyen en la Iglesia un grupo de religiosas que en el seguimiento de Cristo tratan de llevar una vida espiritual intensa para ofrecer reparación y consuelo al Corazón Sagrado de Jesús, extender la devoción al Espíritu Santo e imitar especialmente la pureza de María Santísima. Esto lo realizan entregándose a la educación cristiana de la juventud, a las actividades pastorales que ayuden a la formación de la fe del Pueblo de Dios, con retiros y ejercicios espirituales y por la dedicación a la obra de evangelización en las misiones...”

Fieles al espíritu del Instituto, y teniendo presente las palabras y los ejemplos de los Fundadores, el P. Alberto Cuscó y Mir, S.J. y la M. Julia Navarrete y Guerrero, las Religiosas vivan de la manera más íntima y profunda su testimonio evangélico en el que han de integrar armónicamente la contemplación y la acción con entrega generosa y disponibilidad sincera, para realizar su carisma y la misión que les ha encomendado la Iglesia.” (9)

FIGURA A – 6.1  
SOBRE EL PRINCIPIO GENERAL



(9) Congregatio Pro Religiosis Et Institutis Saecularibus. Decreto. Prot. n . A. 91-1/85

## [PRINCIPIO INSTITUCIONAL. CARISMA]

*“Las MHPVM tienen por Carisma “el Consuelo al Sagrado Corazón de Jesús en sus Dolores Internos” a través de una intensa vida interior, con un espíritu sencillo y suavemente enérgico; hacen presente la acción del Espíritu en sí mismas, trabajan por establecer su Reinado y ponen al servicio de los demás los dones recibidos; tienen como modelo a la Santísima Virgen María imitándola en sus virtudes muy especialmente en su pureza. Este Carisma da origen a la proyección apostólica del Instituto mediante estos campos de acción: pastoral educativa, pastoral directa y misiones”.* (10)

Este segundo punto del Ideario presenta el Carisma y los principios institucionales de la Congregación, así el Carisma, esencia del Instituto, es entendido como el *“Consuelo al Sagrado Corazón de Jesús en sus Dolores Internos”* el cual requiere para su acción contar con tres caracteres distintivos: *“Cruz, Caridad y Pureza”* debido a que estas virtudes son las excelencias del alma que permiten consolar a todos aquellos hermanos nuestros flagelados por la enfermedad de sus almas y cuerpos, por el hambre, la promiscuidad, la violencia, el egoísmo, la carencia de bienes materiales, etc. Estas virtudes son necesarias para vivir del sacrificio continuo y de un amor total a sólo Cristo, sin ningún interés propio y tratando de ver en el hermano sólo a Jesús.

Relacionado con el Carisma, la frase *“intensa vida interior”* toma relieve al ser explicada en las Constituciones en donde se menciona que entre más alta y perfecta mejor; el Carisma requiere así un espíritu de sacrificio total, con pureza de corazón, de desprendimiento y de caridad acendrada como la de Jesús y María, para el servicio de la Iglesia en nuestros hermanos. (11)

Para la vivencia del Carisma es necesario contar con *“un espíritu sencillo y suavemente enérgico”* el que siempre fue recalcado por los Fundadores desde un principio, encontrando en la sencillez un estilo de vida, un modo de trato y de naturalidad; por sencillo se entiende la verdad, por suave la rectitud y por energía la fuerza; se procede con sencillez cuando se camina en todo con verdad; se anda en rectitud, cuando se obra por la fe mirando sólo a Dios por el sólido amor y al prójimo por la sana razón y, finalmente, se obra con fuerza, cuando se cumple la voluntad Divina y se une ó está unida la voluntad humana a la Divina. (12)

Para vivir el Carisma las Hermanas *“hacen presente la acción del Espíritu en sí mismas, trabajan por establecer su Reinado y ponen al servicio de los demás los dones recibidos”*. Lo anterior encuentra sustento al reconocer que el que da la vida propia al Instituto es el Espíritu Santo, fuente de vida y perfección, el cual atando a todos los miembros del Instituto consigo y también entre sí, e infundiéndole a todo el cuerpo y a cada miembro la suavidad enérgica revestida de los caracteres distintivos, infiltra en cada miembro el espíritu propio del Instituto, por tanto, el Espíritu Santo es el lazo intrínseco de unión. (13)

Por ello las Hermanas se esfuerzan por conocerlo y extender su Reinado en el mundo, en todas las obras apostólicas a que las dedique la obediencia, siendo fieles a sus mociones para bien de los demás.

Finalmente las Hermanas *“tienen como modelo a la Santísima Virgen María imitándola en sus virtudes muy especialmente en su pureza”*. Ciertamente desde los inicios del Instituto el P. Mir infundió en todos los miembros de la naciente Obra, la devoción a la Virgen Santísima en su advocación de Guadalupe y la puso por Modelo de todas las religiosas.

---

(10) Ideario MHPVM. Segundo Punto. Abril 1999.

(11) Cf. Constituciones. 1914.

(12) Cf. Espíritu. Pag. 209.

(13) Cf. *Espíritu*. Pag. 5

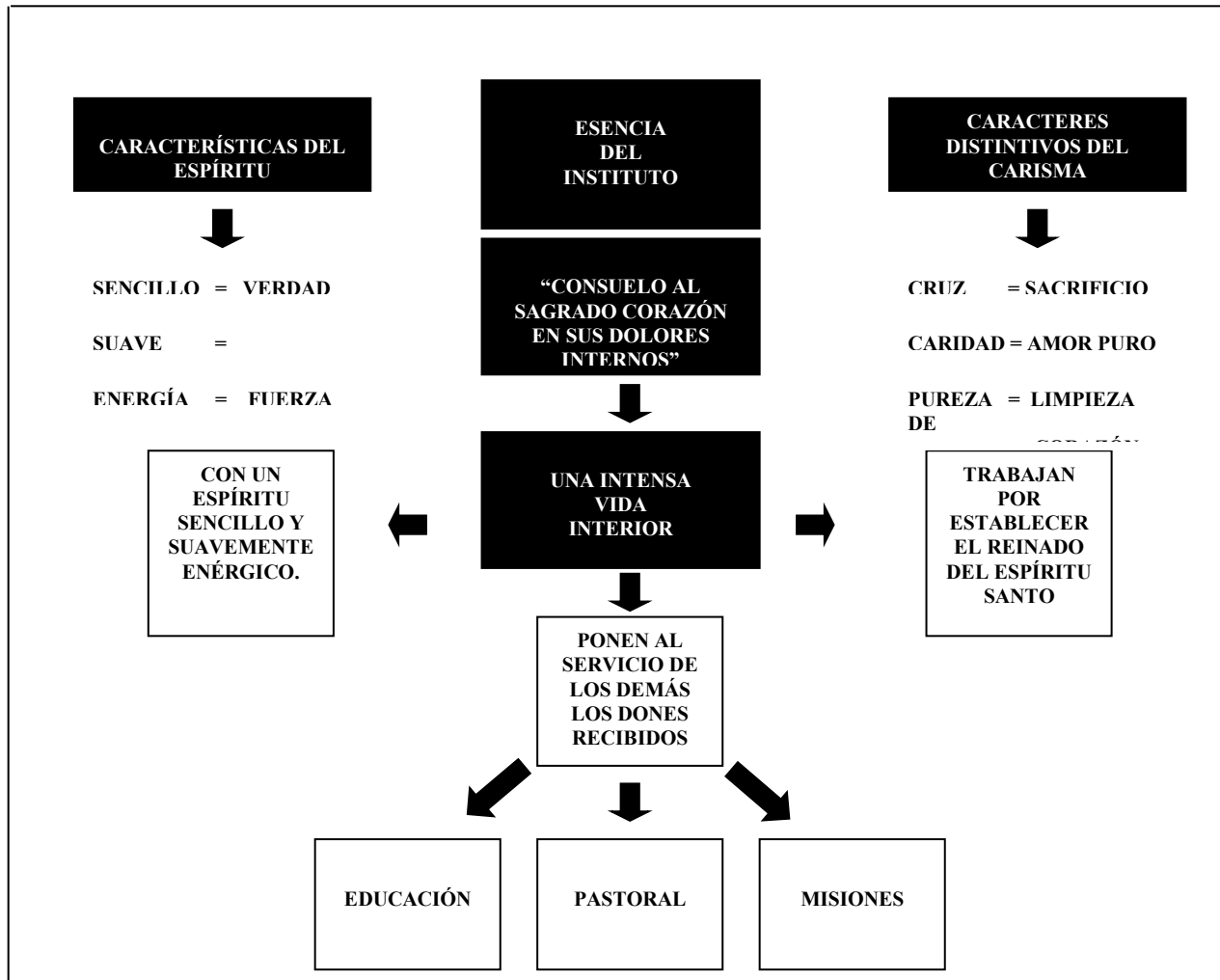
Referencias de la devoción a la Virgen Santísima se encuentran desde el Oasis hasta el momento actual. En todas ellas se le tiene a María todo el amor posible y se le considera como Madre, Señora y Reina esto es, Soberana, puesto que posee plenamente la soberanía de todo el Instituto. María es para el Instituto su encanto, su dulzura, su esperanza, su amor. Sin María no habría Instituto de la Pureza. (14)

Tan bella teoría, tan íntimas vivencias Marianas expuestas y aconsejadas a sus hijas por el Padre Fundador, son reflejo del profundo y recio amor que profesaba a la Madre de Dios.

Actualmente las Constituciones dicen: “Tomar como especial modelo a la Virgen Santísima nuestra Madre, imitándola en sus virtudes, muy especialmente en su Pureza, y proponerla así a los hermanos, para hacerlos crecer en el conocimiento, amor y devoción a tan Buena Madre”. (15)

A través de los centros educativos, la pastoral y las misiones las Hermanas realizan la parte social del Carisma, es decir la praxis, viviendo y haciendo extensiva la espiritualidad del mismo en todas las personas con quienes se relacionan.

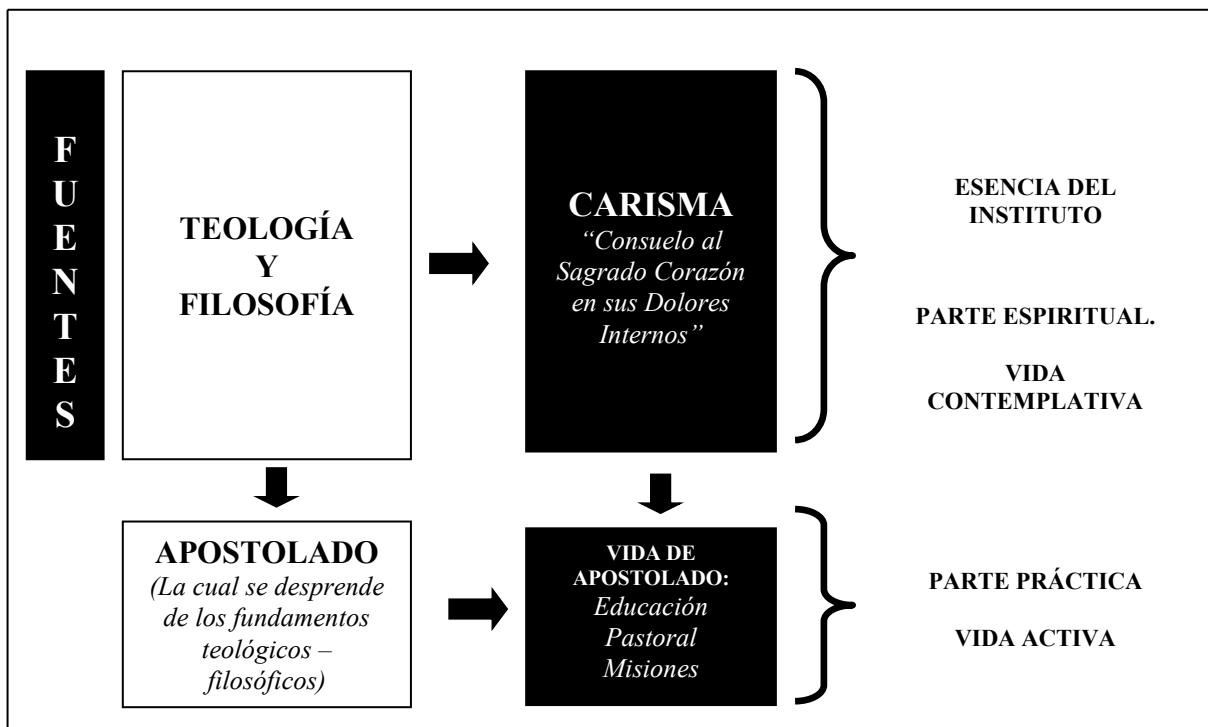
FIGURA A – 6.2  
SOBRE EL CARISMA



(14) Cf. *Breve Idea del Espíritu del Instituto*. Art. 1

(15) Cf. Constituciones. No. 7 - C

FIGURA A - 6.3  
PARTES CONSTITUTIVAS DEL CARISMA  
FUNDAMENTACIÓN TEOLÓGICA - FILOSÓFICA



## [OPCIÓN PRIORITARIA]

*“Las MHPVM dando respuesta al don de la fe como adhesión a la persona de Cristo en la Iglesia Católica, optan prioritariamente por la formación integral del hombre y de la mujer como miembros activos de transformación de la sociedad en respuesta libre a su fe”. (16)*

Respecto a su opción prioritaria, las Hermanas optan por la formación integral del hombre pero no para educar individuos que se adapten a su realidad, sino para lograr verdaderos agentes de transformación, por esto, se espera que el alumno considere al ser humano como persona original, irrepetible y en pleno proceso de crecimiento, tome conciencia de sí mismo, valore su dignidad y se respete como persona, que progrese continuamente, aprenda a enjuiciar, a evaluar y a responsabilizarse de su propia conducta, desarrolle las facultades de observación, de razonamiento, de intuición, de imaginación, de creatividad, de expresión, de adaptación al cambio y de espíritu crítico además de interesarse por todo lo que se relacione con la humanidad y por la construcción de un mundo más digno para el hombre, logrando un compromiso en firme con la sociedad.

Para el efecto, la educación considera como marco de referencia los criterios para alumnos, docentes y padres de familia los cuales afirman que el alumno es agente principal de su propio desarrollo. (17) El hombre es educado a fin de que pueda desarrollar armónicamente sus dotes físicas, morales e intelectuales, adquiera un sentido más perfecto de la responsabilidad, un uso recto de la libertad, y se prepare a participar activamente en la vida social.

Los centros educativos cooperan con ello orientando hacia la plenitud humana. Para alcanzar este propósito cada una de las comunidades planifica y coordina las formas más urgentes de la actividad apostólica a fin de dar resultados dentro de la pastoral en conjunto, así, la labor evangelizadora está orientada en el sentido de formar cristianos con fe viva, fuerte y operante, que responda a los desafíos del mundo actual.

Adhiriéndose a la persona de Cristo y continuando su obra mediante la opción por la formación integral del hombre las Hermanas responden a la petición de Juan Pablo II quien dice:

*“Por vuestra presencia entre las gentes sois responsables de la animación de muchas comunidades, y sobre todo de la formación religiosa y moral de los laicos, especialmente de la educación cristiana de la juventud a través de la enseñanza.*

*En todos debéis despertar un recto sentido de justicia social, inspirada en el amor fraterno, base indispensable para que cada país en el ámbito del bien común, siga creciendo en paz y armonía, y alcance así un desarrollo cultural y económico asequible a todos.”(18)*

Esto origina la necesidad de que la escuela sea verdadera promotora de formación cristiana, donde la opción prioritaria y el principio general encuentren perfecta armonía al reconocer que la evangelización es educación, porque con la evangelización se perfecciona y ennoblece al hombre, se humaniza y reafirma que la educación es parte integrante de la misión de la Iglesia que es la de evangelizar.

---

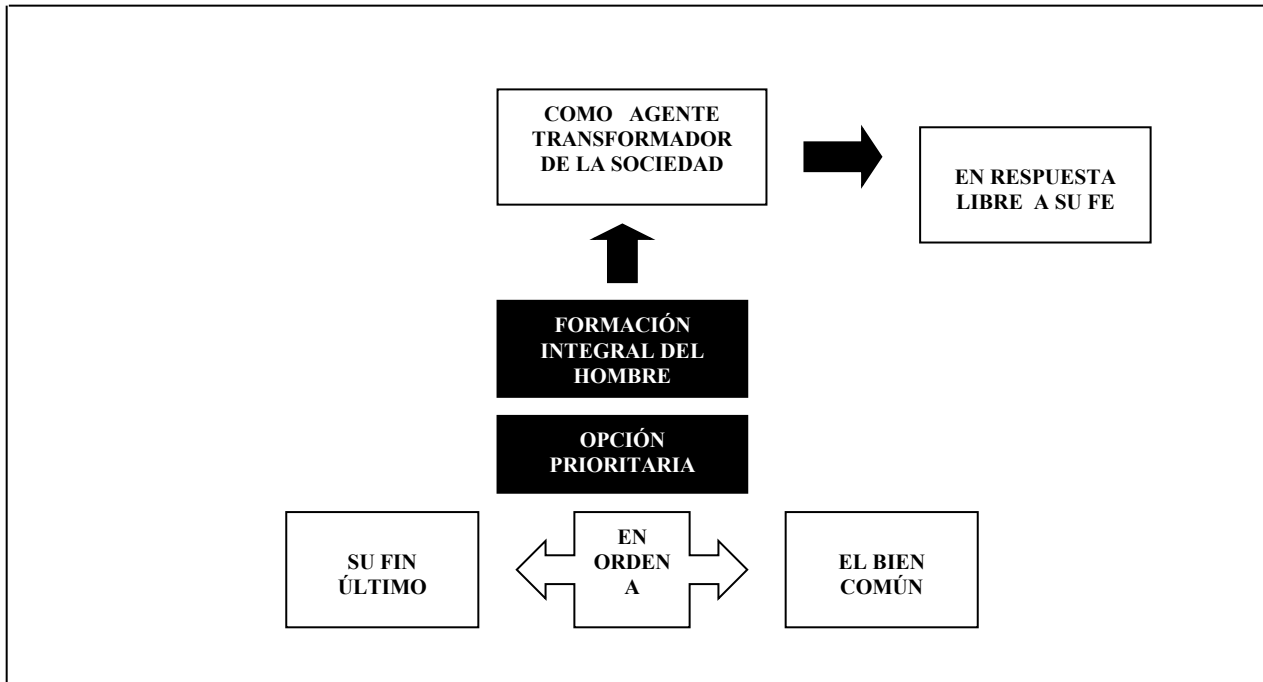
(16) *Ideario. MHPVM. Tercer Punto. Abril 1999.*

(17) *Cf. Pue. 485*

(18) *Cf. Los Religiosos de América Latina No. 21*

La razón de existir de los colegios de la Congregación es entonces la de formar plena e integralmente al hombre, entendiendo también por formación la conversión de cada individuo a la presencia, palabra y vida de Jesús. La escuela, por consecuencia, no debe alternar, cambiar, modificar, reformar ó renovar en forma directa esa realidad sino a través de sus alumnos que, con el perfil del egresado que se pretende y siguiendo los lineamientos y ejemplo del Evangelio, se concrete esta intención. Sólo a partir de una escuela nueva es como se puede lograr un hombre nuevo. (19)

FIGURA A – 6.4  
SOBRE OPCION PRIORITARIA

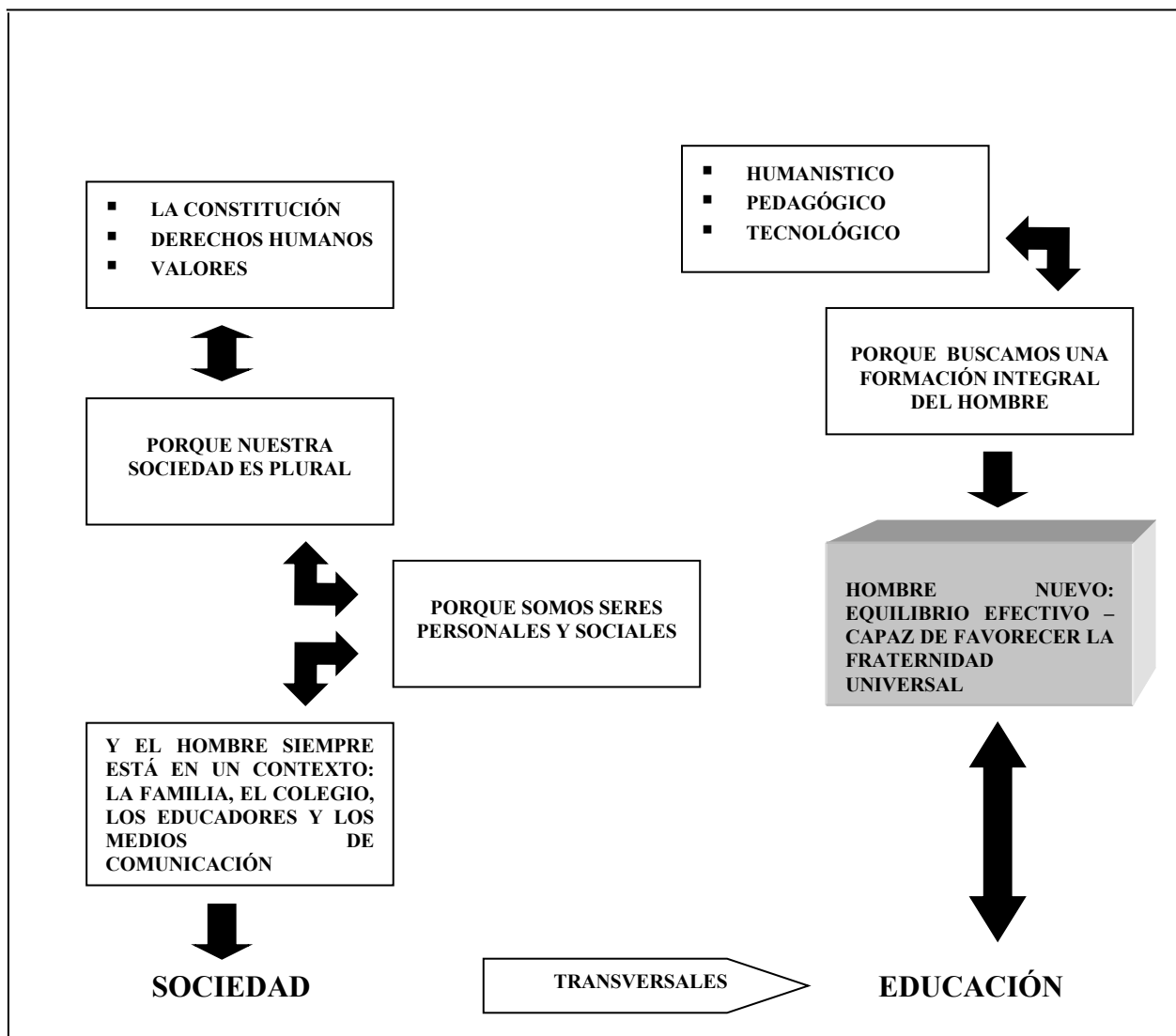


(19) Cf. Reflexiones sobre Educación. XXXIX Asamblea Plenaria de la Conferencia del Episcopado Mexicano.

**[ORIENTACIÓN HUMANISTA  
Y PEDAGÓGICA]**

*“Las MHPVM trabajan por la formación de un hombre nuevo con sentido de trascendencia, con equilibrio afectivo y que sea capaz de favorecer la fraternidad universal. Para lograr esto se actualizan constantemente en todos los avances teológicos, humanísticos, pedagógicos y tecnológicos”. (20)*

**FIGURA A – 6.5  
ORIENTACIÓN HUMANISTA Y PEDAGÓGICA**



(20) Ideario. MHPVM. Cuarto Punto. Abril 1999.



## [MISIÓN Y PROPUESTA DE VALORES]

*“Las MHPVM por vocación tienen como misión “Servir al Cristo de Hoy en la Promoción Integral” para orientar al ser humano hacia su plenitud y ayudarlo a desarrollar su inteligencia y voluntad para que use su libertad responsablemente, con un criterio recto que lo lleve a apreciar y regirse por los valores evangélicos y con conciencia crítica que lo haga capaz de renovar la cultura y la convivencia social, teniendo como fundamento los principios evangélicos”. (21)*

El quinto punto del Ideario es precisamente la Misión de la Congregación. La Misión es el objetivo fundamental que sintetiza la forma como se lleva a la práctica la filosofía de la Institución, es por tanto, una declaración precisa expresada en términos de ejecución que define el sentido a seguir.

Así, las MHPVM por vocación tienen como misión “Servir al Cristo de Hoy en la Promoción Integral” (22) Esta acción de servicio encuentra arraigo en su vida de apostolado en los centros educativos, en la pastoral y en las misiones, tres campos específicos en la línea de formación que tienen por origen el Carisma del Instituto.

Por lo que respecta “al Cristo de Hoy” se debe entender al hombre, en su concepto antropológico esencial, físico e histórico, determinado por su esencia y sus circunstancias, atendiendo su entorno y la situación específica en la que se desarrolla, todo esto aunado a una opción de servicio por “el hermano menos favorecido”. El “Cristo de Hoy” también se le denomina el “Cristo Sufriente”, por ser aquel que requiere ayuda, atención, una elevación o ascenso de las condiciones de vida, de productividad, intelectuales, etc., es decir, promoción.

Esta promoción aunque específica para algunos debe ser integral para todos los casos. La Congregación, como comunidad cristiana, y en conjunto con sus legítimos pastores y guiada por ellos, se constituye en sujeto responsable de la evangelización y la promoción humana teniendo por objeto primario la dignidad del hombre. Para que la promoción sea adecuada y aceptada debe responder de manera eficaz a los desafíos y problemas graves que surgen de la realidad. “La promoción humana implica realizar actividades que ayuden a despertar la conciencia del hombre y a valerse por sí mismo para ser protagonista de su propio desarrollo humano y cristiano”. (23)

Definir las líneas de acción y los criterios específicos con los que se logre la promoción es el paso inmediato a seguir pues aunque entre la evangelización y la promoción humana existen lazos muy fuertes, el hombre no es un ser abstracto sino sujeto a los problemas sociales y económicos de su entorno en un tiempo dado. Esto obliga a reflexionar en la temporalidad y circunstancialidad de la promoción.

Para lograr que la promoción sea permanente se debe referir directa y primordialmente a la persona, a su desarrollo, a su crecimiento y perfeccionamiento físico, intelectual, educacional, moral y de carácter en lugar de sólo atender el ámbito físico y/o humano, lo que conduce a repercusiones trascendentes, esto es, requiere de una formación sólida e integral.

---

(21) *Ideario MHPVM. Quinto Punto. Abril 1999.*

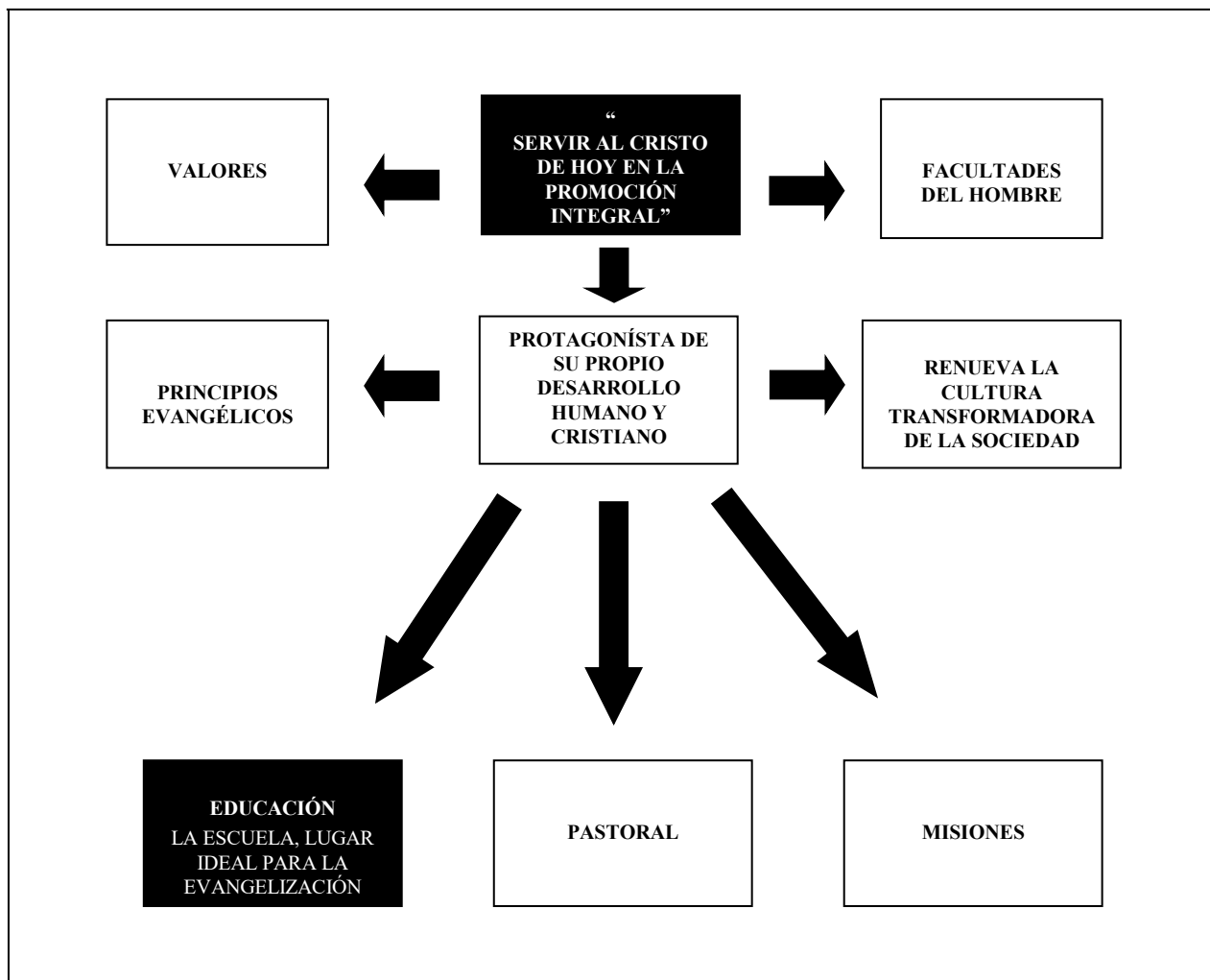
(22) *Cf. Capítulo General. No. 16. Pag. 68*

(23) *Cf. DP 477*

La formación además de comprender los métodos pedagógicos que permitan la asimilación y acumulo de conocimientos debe ir orientada a la educación del carácter, por esto la formación es considerada como línea de acción dentro de los apostolados, siendo este el más importante en el Instituto; la educación es entonces el puente de unión entre la evangelización y la promoción humana, es por sí misma potencialidad de acción y cambio planeado.

“Todos los hombres de cualquier raza, condición y edad por el hecho de poseer la dignidad humana tienen derecho inalienable a una educación que responda al propio fin, al propio carácter, al diferente sexo además de que esté acomodada a la cultura y a las tradiciones patrias al mismo tiempo que se mantenga abierta a las relaciones fraternas con otros pueblos para fomentar en la Tierra la unidad verdadera y la paz. La verdadera educación propone la formación de la persona humana en orden a su fin último y al bien de las sociedades de las que el hombre es miembro y en cuyas responsabilidades participará cuando llegue a ser adulto”. (24)

FIGURA A – 6.6  
SOBRE LA MISIÓN



(24) GE No. 1

“Por ende, el fin de esta educación deberá orientar al ser humano hacia su plenitud y ayudarlo a desarrollar su inteligencia y voluntad para que use su libertad responsablemente, con un criterio recto que lo lleve a apreciar y regirse por los valores morales y eternos y con espíritu crítico que lo haga capaz de renovar la cultura y la convivencia social, teniendo como fundamento los principios evangélicos.” (25)

Por este motivo la Congregación de las MHPVM ha incursionado intensamente en el campo de la educación pues reconoce en la escuela un lugar ideal para la evangelización y en la enseñanza de los valores a la juventud la infinita posibilidad de la transformación de la sociedad en aquellos aspectos negativos según los tiempos.

La educación, la pastoral y las misiones son entonces los tres campos de apostolado del Instituto. Ya que están entrelazados ninguno de ellos debe suspenderse en su ejecución pues la Congregación perdería su identidad. Es necesario cuidar su equilibrio y revisar en todo momento su desempeño, la dosificación de los recursos humanos y económicos asignados para la realización de los objetivos de cada uno de ellos y su administración.

Es este el momento en donde las vocaciones toman especial importancia para la continuidad de la Obra ya que son los elementos que darán vida al Instituto en las generaciones venideras, su formación adecuada implicará el desarrollo exitoso de la Congregación, de ahí la conveniencia de educar, formar y vigilar que las líneas de acción se mantengan constantes y que las vocaciones se comprometan efectivamente con la Misión.

---

(25) Cf. *Constituciones No. 85*

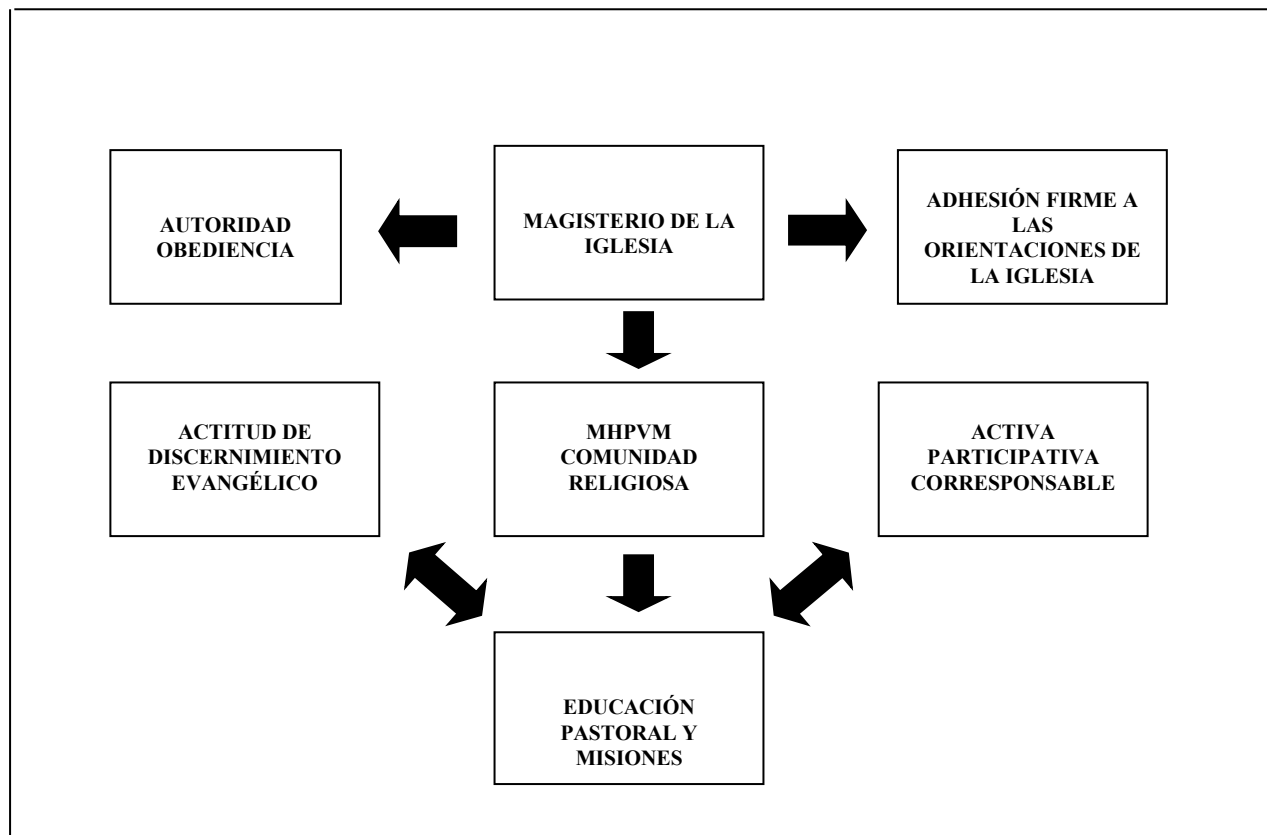
**[INTEGRACIÓN EN  
EL APOSTOLADO]**

*“Las MHPVM son Iglesia, sienten, viven y trabajan como Iglesia, en una continua actitud de búsqueda, atentas a los “signos de los tiempos”, siendo “células vivas” con plena disponibilidad al Espíritu en la construcción del Reino”. (26)*

El sexto punto del Ideario expresa el compromiso de la Congregación con la Iglesia a través de su integración en el apostolado eclesial. Es una descripción de la forma como se lleva a cabo la vida de apostolado y su inserción en la pastoral de conjunto.

Así las MHPVM son Iglesia, sienten con la Iglesia, viven con la Iglesia, trabajan con la Iglesia. Deben mostrar adhesión firme y decidida a las orientaciones del Papa como supremo superior, respeto y obediencia a los Obispos, trabajar por lograr la integración con generosidad en las obras de apostolado que les encomienden en cuanto lo permita la índole del Instituto. (27)

**FIGURA A – 6.7  
SOBRE INTEGRACIÓN EN EL APOSTOLADO**



(26) Ideario MHPVM. Sexto Punto. Abril 1999.

(27) Cf. Constituciones No. 83

Para el ejercicio de la autoridad–obediencia es necesario considerar los siguientes elementos: la comunidad religiosa, el Carisma fundacional, la Iglesia y el mundo de hoy con actitud constante de discernimiento evangélico mediante la atención de los signos de los tiempos. La Congregación debe ser activa, participativa y corresponsable en su obra de evangelización, mientras que los seglares que colaboran en las obras deben aportar lo propio en función con el espíritu del Instituto.

Cada una de las comunidades debe descubrir, planificar y coordinar las formas más urgentes de actividad apostólica a fin de ser “células vivas” en la pastoral de conjunto. La labor evangelizadora debe orientarse en el sentido de formar cristianos con una fe viva, fuerte y operante que responda a los desafíos del mundo actual. (28)

El servicio de la Iglesia se logra a través de la educación cristiana de la juventud, el desarrollo de actividades de promoción pastoral que se dirijan a la educación en la fe del pueblo de Dios, retiros, ejercicios espirituales y misiones. (29)

---

(28) Cf. *Medellín conclusiones. Tomo II. Pag. 15.*

Cf. *Canon 778.*

Cf. *E.E.V.R. Parte II. No. 25*

(29) Cf. *Constituciones. Naturaleza y Fin del Instituto. Carisma. Art. 3º. –8 Pag. 33*

**[DECISIÓN DE SERVICIO  
Y LEMA]**

*“Las MHPVM por su Carisma están dispuestas a ser verdaderas servidoras del pueblo de Dios en la pastoral educativa, pastoral directa y misiones, realizando sus obras bajo el lema: “Orden, Alegría y Trabajo” e imprimiéndolo en el corazón de las personas con quienes trabajan”. (30)*

En el séptimo punto del Ideario se mencionan explícitamente las tres grandes líneas de acción así como el lema del Instituto.

La Congregación de las MHPVM como Instituto dedicado a obras de apostolado presenta como característica la participación de la misión de Cristo en forma específica y concreta. La naturaleza del Instituto exige la actividad apostólica, su vocación implica la proclamación activa del Evangelio por medio de obras confiadas al Instituto por la Iglesia y realizadas en su nombre. Por tal motivo la actividad apostólica del Instituto es considerada “una acción profundamente eclesial” más que un esfuerzo humano para hacer el bien. (31)

Es el Carisma el que conduce a la Congregación a seguir el ritmo de la Iglesia y del mundo actual de acuerdo con los “signos de los tiempos” y dentro de la línea de formación la cual señala los tres campos específicos de apostolado: la educación, la pastoral y las misiones.

Por la tarea educativa, las Hermanas siguen a Cristo por el camino que Él les eligió en su sublime servicio como educadoras, servicio que es decisivo en la transformación de la sociedad y que constituye un verdadero apostolado necesario para la Iglesia y para la humanidad. (32)

Esta ayuda eficaz a la Iglesia definida por el Carisma del Instituto requiere que la vida religiosa de las Hermanas esté imbuida de espíritu apostólico mientras su acción apostólica esté saturada de espíritu religioso. Esto permite la presencia de la Iglesia en el campo escolar que además de perseguir como fin la cultura y la formación humana crea un ambiente de comunidad escolar animado por el espíritu evangélico de libertad y de caridad, así pues, la escuela se abre como conviene a las condiciones del progreso actual, educa a sus alumnos para conseguir con eficacia el bien y los prepara para servir a la difusión del Reino de Dios a fin de que con el ejercicio de una vida ejemplar y apostólica sean el fermento salvador de la comunidad humana. (33)

El objetivo principal dentro de los centros educativos consiste en orientar hacia la plenitud humana ayudando a desarrollar:

1. La afectividad, inteligencia y voluntad armónicamente de manera que aprenda a usar la libertad superando los obstáculos que se encuentren en la vida con grandeza del alma y sentido de responsabilidad.

---

(30) *Ideario MHPVM. Séptimo Punto. Abril 1999.*

(31) *Cf. Evangelii Nuntiandi. 60*

(32) *Cf. Constituciones. Vida de Apostolado. Ar. 3.*

(33) *Cf. Documento del Concilio Vaticano II. Declaración Gravissimu Educationis. La Escuela Católica.*

2. Un criterio recto y firme que haga apreciar los valores morales y eternos.
3. La cultura conforme al progreso científico de forma que contribuya al adelanto de la sociedad en la que se vive.
4. Un espíritu crítico que sea capaz de renovar la cultura y las normas de convivencia, fundamentado en los principios de justicia y caridad, que hagan posible la formación de una sociedad más justa y fraterna en la que todos participen de los valores humanos.
5. El sentido de responsabilidad. (34)

Lo anterior es con la finalidad de preparar al individuo para ser artífice de la promoción humana y social dentro del mundo en que vive. Estos objetivos propician la educación que libera de ignorancias y prejuicios y lleva a vivir intensamente la vocación de cristiano.

La forma de llevarlo a cabo es mediante una verdadera comunidad educativa que integre los factores activos de la educación. Esta concepción de comunidad educativa debe transformar los colegios a partir de la familia y con especial acento en ella, en verdaderos agentes de evangelización, convirtiéndolos en auténticas comunidades que, cumpliendo su tarea específica de transmisión cultural, ayude a cada uno de sus miembros a comprometerse en un estilo de vida típicamente cristiana. (35)

En cuanto a la pastoral se ve en la juventud una gran esperanza por ser fuerza renovadora, por tanto es una imperiosa necesidad atender a los jóvenes y adolescentes que, sinceros y auténticos, buscan inconscientemente a Dios. Es necesario suscitar entre ellos movimientos educativos y apostólicos que los forme de tal modo que su presencia sola constituya un fermento e irradiación de fe y caridad en Cristo.

Para la organización de la pastoral se deben atender escuelas catequísticas en las que se favorezca la toma de conciencia del mensaje cristiano en el Pueblo de Dios, por tanto, la renovación de los métodos de evangelización y catequesis exige preparar personal capacitado para formar cristianos íntegros y comprometidos. (36)

La pastoral debe incluir el fomento de la vida cristiana en la comunidad parroquial por lo que las Hermanas deben insertarse en dicha comunidad para captar y hacer suyas las necesidades e impulsar los movimientos apostólicos que intensifiquen la vida cristiana.

Para la correcta organización corresponde considerar al sacerdote como el organizador y alma de la parroquia mientras que las MHPVM deben ser animadoras y corazón de la vida parroquial.

En cuanto a los ambientes marginados se refiere al servicio a los hermanos que viven al margen del progreso, la cultura y la felicidad educándolos para que sean agentes de su propio desarrollo y respecto a la promoción de la mujer se deben dedicar los más solícitos cuidados para transformarlas según el modelo de María de Nazaret.

Sobre la línea de misiones se reconoce que el Instituto ha recibido un llamado especial por el que toma como propia la obra misionera y fomenta la vocación a ella teniendo como modelo a Cristo en su vida pública y a María Reina de las Misiones. (37)

---

(34) Cf. *Constituciones. Vida de Apostolado. En los Centros Educativos. Nuestra Labor en los Centros de Educación Integral. Art. 85.*

(35) Cf. *Constituciones. Art. 87*

(36) Cf. *Canon 779.*

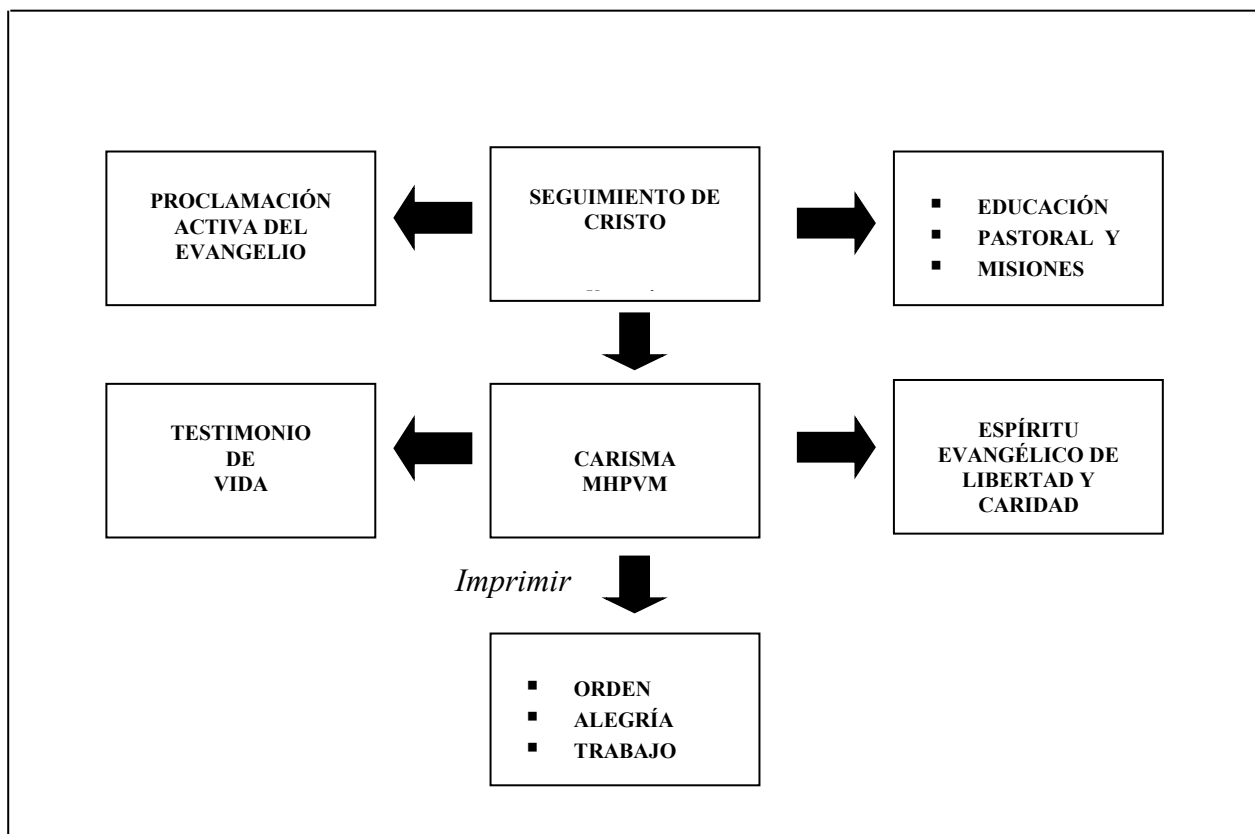
(37) Cf. *Canon 783*

Así, se propone insertarse en las sociedades en las que trabajan las Hermanas para llevar a cabo la labor misionera, para tal efecto es necesario lograr un sentimiento de pertenencia con el grupo humano con el que se viva, tomando parte de su vida cultural y social para descubrir así, con gozo y respeto, las semillas de la Palabra en las tradiciones de estos pueblos y llevarlos con un diálogo paciente y sincero al conocimiento de Cristo. (38)

Las virtudes que se buscan imprimir en el corazón de los destinatarios de la Congregación son el orden, la alegría y el trabajo entendiendo a éstas como hábitos operativos que den firmeza, plenitud y agrado. El proceso para adquirir dichas virtudes sólo podrá culminar mediante el influjo de la gracia y el esfuerzo personal continuo.

En cuanto a sus definiciones, el orden implica jerarquización de valores y armonía del ser con su entorno respectivamente. La alegría se considera como una virtud interior, permite valorarlo todo y descubrir lo que la vida ofrece, mientras que el trabajo es una ley de la creación que dignifica al hombre y lo asocia a la obra creadora de Dios Padre.

FIGURA A – 6.8  
SOBRE DECISIÓN DE SERVICIO Y LEMA



(38) Cf. Canon 787.



## [FORMA DE ORGANIZACIÓN]

*“Las MHPVM forman una comunidad fraterna mediante la vivencia de los consejos evangélicos, carisma propio, espiritualidad, formación, vida fraterna y acción apostólica, que definen su naturaleza como familia religiosa, garantizando así la perpetuidad de su Obra”. (39)*

El punto ocho del Ideario finaliza el compendio de aspectos expresados en el documento al describir la forma de organización de la Congregación, el formar un grupo comunitario define el compartir objetivos comunes y evitar el egoísmo individual, va más allá cuando la Congregación opta por definirse así misma como familia religiosa pues se da un sentido de fraternidad, común unión y grupo.

La vivencia de los consejos evangélicos, Carisma propio, espiritualidad, formación, vida fraterna y acción apostólica intervienen constantemente en su forma de organización que, para ser exactos, son las directrices que hacen posible el grupo comunitario y su naturaleza como familia religiosa. Así, todas las Hermanas que viven en el Instituto “no son sólo un conjunto de personas reunidas en Cristo sino una Congregación de religiosas santas unidas intrínsecamente en el Corazón Sagrado de Jesús”. (40)

Por la naturaleza y fin del Instituto las Hermanas forman una familia consagrada estrechamente unidas por la gracia y la caridad que el Padre en el Hijo, por el Espíritu Santo, derrama en sus corazones y que, bajo el amparo de la Santísima Virgen María cooperan con Ella y como Ella en el Plan Salvífico de Jesucristo. Esto es lo que sus Fundadores, R.P. Alberto Cuscó y Mir, R. M. Julia Navarrete y Guerrero y R. M. Virginia Rincón Gallardo, decidieron definir como inserción trinitaria dentro de la índole del Instituto. (41)

Para la atención de las obras las Hermanas se han apoyado en la participación de toda la comunidad, tanto religiosa como seglar y, aunque actualmente todas sus obras están dirigidas por una directora religiosa y una comunidad de Hermanas no descartan la posibilidad de que en un futuro se planteen formas de organización como la de una directora religiosa con un grupo de seglares por lo que es indispensable contar con la filosofía institucional, los mecanismos que inviten a la participación y los medios de control y vigilancia que garanticen la fiel instrumentación de los ideales de la Congregación y la exacta vivencia del sentir de la misma con la realización de lo establecido por los Fundadores.

Las MHPVM considerándose como grupo comunitario con naturaleza de familia religiosa, hacen realidad su vida religiosa esencial, su vida de piedad, su vida en común y su vida de apostolado. A través de todos los puntos descritos anteriormente se logran los mecanismos de promoción, selección, admisión, formación de las vocaciones así como la atención en la enfermedad y muerte.

Este punto da luz en la erección y supresión de casas, a la forma como la autoridad es vivida dentro de la Congregación, a la participación del Gobierno General y de la comunidad en éste, así como de los gobiernos locales y la administración de los bienes temporales.

De esta forma es como las MHPVM garantizan la perpetuidad de su obra. (42)

---

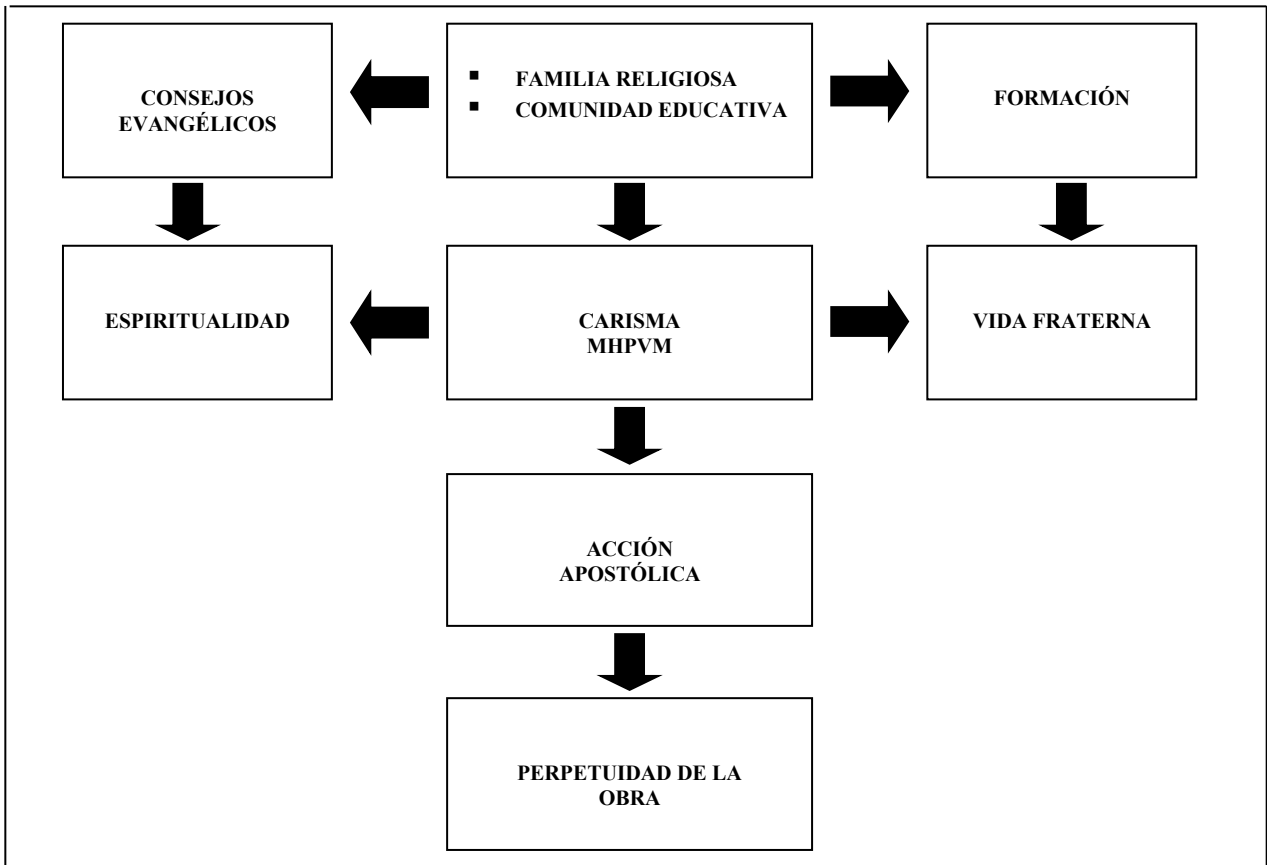
(39) Cf. Ideario. Octavo Punto. Abril 1999.

(40) Cf. Libro del Espíritu. No. 11 Pag. 1.

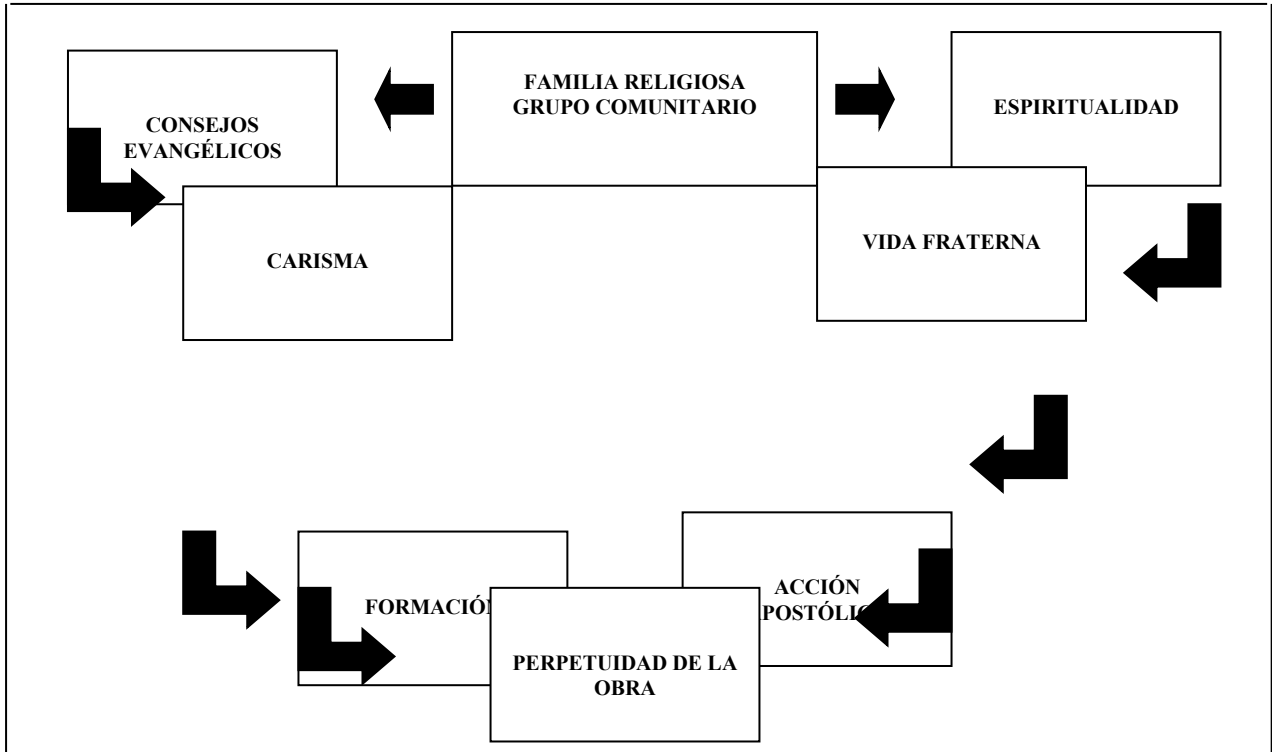
(41) Cf. Constituciones. Naturaleza y Fin del Instituto. Art. 1 Indole.

(42) Cf. Constituciones.

**FIGURA A – 6.9  
SOBRE ORGANIZACIÓN**



**FIGURA A – 6.10  
SOBRE NATURALEZA**





## **ANEXO 7**

### **PRIMERA VERSIÓN DEL IDEARIO**

El Ideario de las Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María es concebido como una recopilación de principios que definen su identidad como instituto religioso al servicio de la educación, fundamentada en una visión cristiana del hombre, del mundo y de Dios.

#### **[PRINCIPIO GENERAL]**

1. Las MHPVM definen como principio general al Evangelio, fuente de inspiración y criterio supremo, que da luz a su organización general, acción educativa y sentido especial de su decisión de servicio.

#### **[PRINCIPIO INSTITUCIONAL. CARISMA]**

2. Las MHPVM tienen por Carisma el Consuelo al Sagrado Corazón de Jesús en sus Dolores Internos a través de una intensa vida interior, con un espíritu sencillo y suavemente enérgico; hacen presente la acción del Espíritu en sí mismas, trabajan por establecer su Reinado y ponen al servicio de los demás los dones recibidos; tienen como modelo a la Santísima Virgen María imitándola en sus virtudes muy especialmente en su pureza. Este Carisma da origen a la proyección apostólica del Instituto mediante estos campos de acción: educación, pastoral y misiones.

#### **[OPCIÓN PRIORITARIA]**

3. Las MHPVM dando respuesta al don de la fe como adhesión a la persona de Cristo en la Iglesia Católica, optan prioritariamente por la formación integral del hombre como miembro activo de transformación de la sociedad en respuesta libre a su fe.

#### **[ORIENTACIÓN HUMANISTA Y PEDAGÓGICA]**

4. Las MHPVM trabajan por la formación de un hombre nuevo con sentido de trascendencia, que se adapte al cambio con equilibrio afectivo y que sea capaz de favorecer la fraternidad universal. Para lograr esto se actualizan constantemente en todos los avances teológicos, humanísticos, pedagógicos y tecnológicos.

#### **[MISIÓN Y PROPUESTA DE VALORES]**

5. Las MHPVM por vocación tienen como misión “Servir al Cristo de Hoy en la Promoción Integral” para orientar al ser humano hacia su plenitud y ayudarlo a desarrollar su inteligencia y voluntad para que use su libertad responsablemente, con un criterio recto que lo lleve a apreciar y regirse por los valores morales y eternos y con espíritu crítico que lo haga capaz de renovar la cultura y la convivencia social, teniendo como fundamento los principios evangélicos.

#### **[INTEGRACIÓN EN EL APOSTOLADO]**

6. Las MHPVM son Iglesia, sienten con la Iglesia, viven y trabajan con la Iglesia en una continua actitud de búsqueda, atentas a los “signos de los tiempos”, siendo “células vivas” con plena disponibilidad al Espíritu en la construcción del Reino.

#### **[DECISIÓN DE SERVICIO Y LEMA]**

7. Las MHPVM por su Carisma están dispuestas a ser verdaderas servidoras del pueblo de Dios como educadoras, agentes de pastoral y misioneras, atendiendo a todas las clases sociales, realizando sus obras bajo el lema: “Orden, Alegría y Trabajo” e imprimiéndolo en el corazón de las personas con quienes trabajan.

#### **[FORMA DE ORGANIZACIÓN]**

8. Las MHPVM forman un grupo comunitario mediante la vivencia de los consejos evangélicos, carisma propio, espiritualidad, formación, vida fraterna y acción apostólica, que definen su naturaleza como familia religiosa, garantizando así la perpetuidad de su Obra. (1)

---

(1) Autorizado por la Junta de Gobierno para el proyecto de difusión. Ags., Ags., 10 de octubre, 1998.

# ANEXO 8 COMPENDIO DE INDICADORES ADMINISTRATIVOS

---

TABLA 1	MATRÍCULA ESTUDIANTEL KINDER.
TABLA 2	MATRÍCULA ESTUDIANTEL PRIMARIA.
TABLA 3	MATRÍCULA ESTUDIANTEL SECUNDARIA.
TABLA 4	MATRÍCULA ESTUDIANTEL PREPARATORIA.
TABLA 5	MATRÍCULA ESTUDIANTEL COMERCIO.
TABLA 6	MATRÍCULA ESTUDIANTEL TOTALES.
TABLA 7	TOTAL DE GRUPOS. ZONA I
TABLA 8	TOTAL DE GRUPOS. ZONA II
TABLA 9	TOTAL DE GRUPOS. ZONA III
TABLA 10	TOTAL DE BECAS. ZONA I
TABLA 11	TOTAL DE BECAS. ZONA II
TABLA 12	TOTAL DE BECAS. ZONA III
TABLA 13	FUERZA LABORAL. ZONA I
TABLA 14	FUERZA LABORAL. ZONA II
TABLA 15	FUERZA LABORAL. ZONA III



**TABLA 9.2  
COMPARATIVO DE INDICADORES ADMINISTRATIVOS.  
COLEGIO PILOTO 1. ZONA I**

**MATRÍCULA ESTUDIANTIL**

CICLO ESCOLAR	89 - 90		90 - 91		91 - 92		92 - 93		93 - 94		94 - 95		95 - 96		96 - 97		97 - 98		98 - 99	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
KINDER	96	130	96	125	95	127	93	132	90	121	97	118	90	112	120	130	129	134	141	151
COMERCIO	17	100	15	112	18	113	16	89	22	89	18	78	10	48	0	0	0	0	0	0
<b>SUMA</b>	<b>113</b>	<b>230</b>	<b>111</b>	<b>236</b>	<b>113</b>	<b>240</b>	<b>109</b>	<b>221</b>	<b>112</b>	<b>210</b>	<b>115</b>	<b>196</b>	<b>100</b>	<b>160</b>	<b>120</b>	<b>130</b>	<b>129</b>	<b>134</b>	<b>141</b>	<b>151</b>
% HOMBRES		33%		32%		32%		33%		35%		37%		38%		48%		49%		48%
% MUJERES		67%		68%		68%		67%		65%		63%		62%		52%		51%		52%
<b>MATRÍCULA</b>		<b>343</b>		<b>347</b>		<b>353</b>		<b>330</b>		<b>322</b>		<b>311</b>		<b>260</b>		<b>250</b>		<b>263</b>		<b>292</b>
<b>INCREMENTO</b>				<b>1.1%</b>		<b>1.7%</b>		<b>-6.5%</b>		<b>-2.4%</b>		<b>-3.4%</b>		<b>-16.4%</b>		<b>-3.8%</b>		<b>5.2%</b>		<b>11%</b>

**FUERZA DE TRABAJO**

PERSONAL	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98 - 99	X	
HERMANAS	6	5	6	9	7	8	6	8	8	<b>8</b>	7.1	
HOMBRES SEGLARES	1	2	4	1	2	4	2	2	2	<b>2</b>	2.2	
MUJERES SEGLARES	5	7	11	16	6	10	10	5	5	<b>5</b>	8	
TOTAL DE PERSONAS EMPLEADAS	12	14	21	26	15	22	18	15	15	<b>15</b>	17.3	
% HERMANAS VS TOTAL		50%	36%	29%	35%	46%	37%	33%	53%	53%	<b>53%</b>	43%
% HOMBRES SEGLARES VS TOTAL		8 %	15%	19%	3 %	13%	18%	11%	13%	13%	<b>13%</b>	13%
% MUJERES SEGLARES VS TOTAL		42%	49%	52%	62%	41%	45%	56%	34%	34%	<b>34%</b>	45%

**INSCRIPCIONES**

CICLO ESCOLAR	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98 - 99
<b>INFLACIÓN</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>19%</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>52%</b>	<b>28%</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>
<b>SERIACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
PRIMARIA	50.00	70.00	100.00	200.00	325.00	355.00	400.00	420.00	440.00	480.00
ACADEMIA	60.00	70.00	100.00	200.00	325.00	355.00	400.00	420.00		
<b>SECCIÓN</b>	<b>"2/1"</b>	<b>"3/2"</b>	<b>"4/3"</b>	<b>"5/4"</b>	<b>"6/5"</b>	<b>"7/6"</b>	<b>"8/7"</b>	<b>"9/8"</b>	<b>"10/9"</b>	<b>X</b>
PRIMARIA					9%	13%	5%	5%	9%	8%
ACADEMIA	17%	43%	100%	63%	9%	13%	5%			

**COLEGIATURAS**

CICLO ESCOLAR	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98 - 99
<b>INFLACIÓN</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>19%</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>52%</b>	<b>28%</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>
<b>SERIACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
PRIMARIA	35.00	60.00	100.00	200.00	250.00	275.00	320.00	350.00	420.00	500.00
ACADEMIA	50.00	80.00	120.00	220.00	275.00	300.00	300.00	370.00		
<b>SECCIÓN</b>	<b>"2/1"</b>	<b>"3/2"</b>	<b>"4/3"</b>	<b>"5/4"</b>	<b>"6/5"</b>	<b>"7/6"</b>	<b>"8/7"</b>	<b>"9/8"</b>	<b>"10/9"</b>	<b>X</b>
PRIMARIA	71%	67%	100%	25%	10%	16%	9%	20%	19%	17%
ACADEMIA	60%	50%	83%	25%	9%	17%	6%			

**BECAS**

SECCIÓN	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99
PRIMARIA	19.75	21.5	22.75	28	28.75	26.75	26.75	52.2	60	30
SECUNDARIA	2	2	2	3	2	6.5	3.5	2		
<b>NO. BECAS</b>	<b>21.75</b>	<b>23.5</b>	<b>24.75</b>	<b>31</b>	<b>30.75</b>	<b>33.25</b>	<b>30.25</b>	<b>54.2</b>	<b>60</b>	<b>30</b>
<b>INCREMENTO %</b>		<b>8%</b>	<b>5%</b>	<b>25%</b>	<b>-1%</b>	<b>8%</b>	<b>-9%</b>	<b>79%</b>	<b>11%</b>	<b>-50 %</b>

**HORA PAGADA**

SECCIÓN	95-96	96-97	97-98	98-99
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$30.00</b>	<b>\$35.00</b>	<b>\$39.50</b>	<b>\$42.00</b>
<b>INCREMENTO %</b>		<b>16.67%</b>	<b>12.86%</b>	<b>6.33%</b>

ZONA	INCREMENTO
<b>\$42.00</b>	<b>0.0%</b>

(1)

(1) Los indicadores administrativos presentados en las tablas 9.2, 9.3 y 9.4 han sido modificado por la delicadeza de los mismos, sin embargo los porcentajes fueron conservados.

**TABLA 9.3  
COMPARATIVO DE INDICADORES ADMINISTRATIVOS.  
COLEGIO PILOTO 2. ZONA II**

**MATRÍCULA ESTUDIANTIL**

CICLO ESCOLAR	89 - 90		90 - 91		91 - 92		92 - 93		93 - 94		94 - 95		95 - 96		96 - 97		97 - 98		98 - 99	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
KINDER	0	71	0	68	0	61	0	50	0	41	0	28	0	12	0	9	0	10	0	21
PRIMARIA	0	287	0	286	0	267	0	263	0	265	0	251	0	210	0	204	0	185	0	184
SECUNDARIA	0	146	0	139	0	132	0	127	0	141	0	134	0	134	0	135	0	133	0	132
PREPARATORIA	0	126	0	118	0	107	0	110	0	129	0	141	0	121	0	89	0	77	0	70
<b>SUMA</b>	0	630	0	611	0	567	0	550	0	576	0	554	0	477	0	437	0	405	0	407
<b>% HOMBRES</b>	0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%	
<b>% MUJERES</b>	100%		100%		100%		100%		100%		100%		100%		100%		100%		100%	
<b>MATRÍCULA</b>		<b>630</b>		<b>611</b>		<b>567</b>		<b>550</b>		<b>576</b>		<b>554</b>		<b>477</b>		<b>437</b>		<b>405</b>		<b>407</b>
<b>INCREMENTO</b>				<b>-3.0%</b>		<b>-7.2%</b>		<b>-3.0%</b>		<b>4.7%</b>		<b>-3.8%</b>		<b>-14 %</b>		<b>-8 %</b>		<b>-7 %</b>		<b>0.0%</b>

**FUERZA DE TRABAJO**

	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98 - 99	X
PERSONAL											
HERMANAS	7	6	6	7	3	7	12	6	6	6	7
HOMBRES SEGLARES	12	11	10	15	0	9	0	15	11	13	10
MUJERES SEGLARES	17	19	21	35	6	17	17	23	27	36	22
TOTAL DE PERSONAS EMPLEADAS	36	36	37	57	9	33	29	44	44	55	38
% HERMANAS VS TOTAL	19%	17%	16%	12%	33%	21%	41%	14%	14%	11%	20%
% HOMBRES SEGLARES VS TOTAL	33%	31%	27%	26%	0%	27%	0%	34%	25%	24%	23%
% MUJERES SEGLARES VS TOTAL	47%	53%	57%	61%	67%	52%	59%	52%	61%	65%	57%

**INSCRIPCIONES**

CICLO ESCOLAR	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98 - 99
<b>INFLACIÓN</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>19%</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>52%</b>	<b>28%</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>
<b>SERIACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
KINDER	40.00	90.00	140.00	170.00	220.00	250.00	300.00	300.00	500.00	550.00
PRIMARIA	40.00	110.00	160.00	240.00	360.00	300.00	500.00	500.00	600.00	660.00
SECUNDARIA	60.00	130.00	180.00	300.00	410.00	330.00	560.00	560.00	700.00	770.00
PREPARATORIA	80.00	150.00	200.00	400.00	500.00	380.00		660.00	900.00	990.00
<b>SECCIÓN</b>	<b>"2/1"</b>	<b>"3/2"</b>	<b>"4/3"</b>	<b>"5/4"</b>	<b>"6/5"</b>	<b>"7/6"</b>	<b>"8/7"</b>	<b>"9/8"</b>	<b>"10/9"</b>	<b>X</b>
KINDER	125%	56%	21%	29%	14%	20%	0%	67%	10%	38%
PRIMARIA	175%	45%	50%	50%	-17%	67%	0%	20%	10%	44%
SECUNDARIA	117%	38%	67%	37%	-20%	70%	0%	25%	10%	38%
PREPARATORIA	88%	33%	100%	25%	-24%	18%	47%	36%	10%	37%

**COLEGIATURAS**

CICLO ESCOLAR	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98 - 99
<b>INFLACIÓN</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>19%</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>52%</b>	<b>28%</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>
<b>SERIACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
KINDER	55.00	106.00	140.00	180.00	220.00	255.00	290.00	340.00	410.00	490.00
PRIMARIA	65.00	106.00	150.00	200.00	240.00	275.00	315.00	370.00	450.00	540.00
SECUNDARIA	75.00	125.00	180.00	240.00	295.00	340.00	390.00	450.00	550.00	660.00
PREPARATORIA	90.00	147.00	220.00	280.00	345.00	380.00	435.00	500.00	600.00	720.00
<b>SECCIÓN</b>	<b>"2/1"</b>	<b>"3/2"</b>	<b>"4/3"</b>	<b>"5/4"</b>	<b>"6/5"</b>	<b>"7/6"</b>	<b>"8/7"</b>	<b>"9/8"</b>	<b>"10/9"</b>	<b>X</b>
KINDER		32%	29%	22%	16%	14%	17%	21%	20%	21%
PRIMARIA		42%	33%	20%	15%	15%	17%	22%	20%	23%
SECUNDARIA		44%	33%	23%	15%	15%	15%	22%	20%	23%
PREPARATORIA		50%	27%	23%	10%	14%	15%	20%	20%	22%

**BECAS**

SECCIÓN	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99
KINDER	3	2	0	0	1.5	2.5	2	0	1	1
PRIMARIA	16.25	12.5	13.5	23	23.25	25.5	24	18.5	20.5	22.5
SECUNDARIA	7.25	8.5	6	4.5	18	15.5	26	20	16	11
PREPARATORIA	9.5	3.75	7.5	9	16.5	18.5	27	19	16.25	15.5
<b>NO. BECAS</b>	<b>36</b>	<b>26.75</b>	<b>27</b>	<b>36.5</b>	<b>59.25</b>	<b>62</b>	<b>79</b>	<b>57.5</b>	<b>53.75</b>	<b>50</b>
<b>INCREMENTO %</b>		<b>-26%</b>	<b>1%</b>	<b>35%</b>	<b>62%</b>	<b>5%</b>	<b>27%</b>	<b>-27%</b>	<b>-7%</b>	<b>-7%</b>



**TABLA 9.4  
COMPARATIVO DE INDICADORES ADMINISTRATIVOS.  
COLEGIO PILOTO 3. ZONA III**

**MATRÍCULA ESTUDIANTIL**

CICLO ESCOLAR	89 - 90		90 - 91		91 - 92		92 - 93		93 - 94		94 - 95		95 - 96		96 - 97		97 - 98		98 - 99	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
KINDER	45	75	66	78	71	85	68	74	70	54	59	75	58	63	56	53	56	53	50	48
PRIMARIA	182	287	183	314	197	307	217	308	206	295	225	293	218	279	224	239	224	239	215	229
SECUNDARIA	0	142	22	138	42	161	65	175	55	192	67	156	76	124	72	142	72	142	73	140
<b>SUMA</b>	227	504	271	530	310	553	350	557	331	541	351	524	352	466	352	434	352	434	338	417
<b>% HOMBRES</b>		31%		33%		36%		39%		38%		40%		43%		45%		45%		44%
<b>% MUJERES</b>		69%		67%		64%		61%		62%		60%		56%		55%		55%		56%
<b>MATRÍCULA</b>		731		801		863		907		872		875		818		786		786		755
<b>INCREMENTO</b>				9.5%		7.7%		5.1%		-3.8%		0.3%		-6.5%		-4 %		0.0%		-3.9%

**FUERZA DE TRABAJO**

	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98 - 99	X
PERSONAL											
HERMANAS		7	7	10	7	10	4	7	7	8	7
HOMBRES SEGLARES		6	7	7	7	1	9	6	7	11	7
MUJERES SEGLARES		23	24	28	40	41	46	34	38	35	34
TOTAL DE PERSONAS EMPLEADAS		36	38	45	54	52	59	47	52	54	49
% HERMANAS VS TOTAL		19%	18%	22%	13%	19%	7%	15%	13%	15%	16%
% HOMBRES SEGLARES VS TOTAL		17%	18%	16%	13%	2%	15%	13%	13%	20%	14%
% MUJERES SEGLARES VS TOTAL		64%	63%	62%	74%	79%	78%	72%	73%	65%	70%

**INSCRIPCIONES**

CICLO ESCOLAR	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98 - 99
<b>INFLACIÓN</b>	20%	30%	19%	12%	8%	7%	52%	28%	16%	18%
<b>SERIACIÓN</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
KINDER	180.00	240.00	300.00	360.00	432.00	540.00	864.00	954.00	990.00	1030.00
PRIMARIA	180.00	240.00	300.00	420.00	480.00	600.00	960.00	917.00	1090.00	1220.00
SECUNDARIA	240.00	300.00	360.00	480.00	552.00	696.00	1113.00	1049.00	1260.00	1400.00
<b>SECCIÓN</b>	"2/1"	"3/2"	"4/3"	"5/4"	"6/5"	"7/6"	"8/7"	"9/8"	"10/9"	X
KINDER	33%	25%	20%	20%	25%	60%	10%	4%	4%	22%
PRIMARIA	33%	25%	40%	14%	25%	60%	-4%	20%	12%	25%
SECUNDARIA	25%	20%	33%	15%	26%	60%	-6%	20%	11%	23%

**COLEGIATURAS**

CICLO ESCOLAR	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98 - 99
<b>INFLACIÓN</b>	20%	30%	19%	12%	8%	7%	52%	28%	16%	18%
<b>SERIACIÓN</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
KINDER	86.40	116.40	150.00	216.00	270.00	324.00	390.00	428.40	624.00	690.00
PRIMARIA	86.40	116.40	186.00	240.00	300.00	360.00	432.00	479.00	702.00	800.00
SECUNDARIA	100.00	140.00	186.00	480.00	348.00	414.00	498.00	580.00	804.00	910.00
<b>SECCIÓN</b>	"2/1"	"3/2"	"4/3"	"5/4"	"6/5"	"7/6"	"8/7"	"9/8"	"10/9"	X
KINDER	35%	29%	44%	25%	20%	20%	10%	46%	11%	27%
PRIMARIA	35%	60%	29%	25%	20%	20%	11%	47%	14%	29%
SECUNDARIA	40%	33%	158%	-28%	19%	20%	16%	39%	13%	34%

**BECAS**

SECCIÓN	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99
KINDER	5.5	6	15	10.75	10.5	13	9.6	9	8	8
PRIMARIA	63.5	47	45.5	50.5	16.75	50	39.9	37	36	35
SECUNDARIA	27	13	16	15.5	16	22	18.4	17	17	16
<b>NO. BECAS</b>	96	66	76.5	76.75	43.25	85	67.9	63	61	59
<b>INCREMENTO %</b>		-31%	16%	0%	-44%	97%	-20%	-7.22	-3.1	-3.2

## ANEXO 10

# COMPENDIO DE LÍNEAS ADMINISTRATIVAS EDUCATIVAS

Las siguientes ideas, pensamientos y cuestionamientos dieron directrices al proceso de investigación – acción. Muchas de ellas fueron utilizadas a lo largo de las presentaciones, pláticas con padres de familia o dentro de las comisiones del proyecto educativo, apoyando la realización de las acciones.

Los pensamientos están orientados, en su mayoría, hacia la línea administrativa, siendo aplicada su connotación a los sistemas educativos dentro del proceso de planificación. (1)

*“Toda verdad crea escándalo”.*

Marguerite Yourcenar

*“La única práctica gerencial que ahora es constante, es la práctica de acomodarse constantemente al cambio”.*

William G. McGowan

*“A todo mundo le gustan las innovaciones, hasta que les afectan; entonces son malas”.*

Anónimo

*“Los grandes espíritus siempre encontrarán violeta oposición de mentes mediocres”.*

Albert Einstein

*“El mayor obstáculo a la reforma real y duradera está en la naturaleza humana. En el peligro de que continuemos actuando como de costumbre”.*

David Rockefeller

*“Usted puede y debe dar forma a su propio futuro. Porque si no lo hace, seguramente alguien lo hará”.*

Joel Arthur Barker

*“Tenemos que pelear cliente por cliente con la competencia”.*

Francisco Llamas  
Director de Aspen

*“Todo cambia, nada perdura... No buscamos la permanencia en los productos, sino la competencia”.*

Masatoshi Naito, Matsushita.

*“Cuando Taylor habla de dignificar el trabajo de los obreros, nosotros nos hemos encargado de hacerlo de tercera categoría”.*

Anónimo

*“Gran parte de lo que llamamos gerencia consiste en hacer que la gente tenga dificultades para realizar su propio trabajo”.*

Peter Drucker

*“La primera generación crea la empresa, la segunda la desarrolla y la tercera la pulveriza”.*

Anónimo catalán.

*“El nuevo pensamiento empresarial está rompiendo con las viejas reglas establecidas; ya no se pregunta: ¿Cómo, cuándo y dónde?. Se pregunta: ¿Por qué? e, incluso, ¿por qué no?”*

Luigi Valdés

---

(1) Algunos pensamientos fueron sintetizados a lo largo del estudio como producto adicional. Estos son señalados con la referencia del tema a tratar tal como administración, delegación, control, planeación y planificación.

*“No se fueron los empleados, se fueron los empleos”.*

Luigi Valdés

*“Si me dieran a elegir entre limpiar pisos o no tener trabajo, diría: ¡pásame esa maldita escoba!”.*

Graham Day

*“La única seguridad para un empleo, es una empresa competitiva”.*

Anónimo

*“La empresa es para el hombre, no el hombre para la empresa”.*

Don Lorenzo Servitje

*“La calidad no es obligatoria. La supervivencia de la empresa tampoco es obligatoria”.*

E. W. Deming

*“Cuando el mar estaba en calma, todas las naves mostraban dominio para navegar”*

William Shakespeare

*“No aceptes partes malas, no hagas partes malas, y no pases partes malas”.*

Lema de Honda

*“Aquí construimos buenos barcos, con utilidad, si podemos, con pérdidas, si debemos, pero siempre buenos barcos”.*

Astillero de Newport, 1917

*“Si no hay clientes, no hay empresa”.*

Anónimo

*¿Por qué si los procesos son horizontales, la administración es vertical?*

Michael Hammer

*“La experiencia no enseña nada sin la teoría”.*

Anónimo

*“Antes de la pregunta qué quiere mi cliente, está: ¿quién quiero que sea mi cliente?”*

Cuestionamiento de dirección.

*“Los tres verbos principales de un líder son: coordinar, educar y comunicar”.*

Presidente de SAS

*“Delega, da seguimiento, evalúa”*

Sobre delegación y seguimiento

*“Cuando un producto es fabricado por obreros de calidad que encuentran un significado en su trabajo, inevitable será un producto de calidad”.*

Pehr G. Gyllenhammar

*“Un proceso tiene principio, pero no final”.*

Hammer y Champy

*“Yo trato bien a mis empleados, para que ellos traten bien a mis clientes”.*

Marriot

*“El propósito de toda empresa es crear clientes”.*

Theodore Levitt

*“La intuición es un Acto de Fe”*

Tomas Kuhn

*“La planeación a largo plazo no tiene que ver con las decisiones futuras, sino con el futuro de las decisiones presentes”.*

Peter Drucker

*“Hoy en día, la vitalidad se demuestra no sólo en la habilidad para persistir sino también en la habilidad para recomenzar”.*

F. S. Fitzgerald

*“Los consumidores no son tontos. Saben lo que quieren y no olvidan fácilmente cuando un producto no entrega lo que promete. Así las empresas deben escuchar las demandas del mercado, que no sólo es perfecto, sino que además tiene buena memoria”.*

Theodore Levitt

*“Ya no hay que perder el tiempo. En lugar de incorporar procesos obsoletos deberíamos borrarlos y empezar de nuevo”.*

Michael Hammer

*“No hay duda que si despidieras a uno de cada seis burócratas, la productividad de los otros cinco aumentaría en lugar de descender”.*

Milton Friedman

*“Cada organización debe estar preparada para abandonar todo lo que hace”.*

Peter Drucker

*“Nadie es tan inteligente solo, como la suma de todos juntos”.*

Anónimo

*“Quien desarrolle un modelo para coordinar el genio colectivo de las personas de su empresa, terminará por reventar a la competencia”.*

Walter Wriston

*“A fenómeno repetitivo negativo, existencia de un problema”.*  
*“A problema reiterativo, solúcnalo con una política”.*

Sobre planeación

*“No me elegisteis vosotros a Mí, sino que Yo os he elegido a*

*“El negocio del futuro está en el tiempo”.*

*“Maneja el tiempo de tus clientes y te volverás irresistible”.*

Luigi Valdés

*“Reingeniería: - estamos convencidos - no puede efectuarse en pasos pequeños y cautelosos. Es una propuesta de todo o nada”.*

Hammer y Champy

*“Centraliza la información, descentraliza la toma de decisiones, pero no la responsabilidad”.*

Sobre delegación y control

*“La única manera de hacer que un hombre sea confiable, es confiar en él”.*

Henry Stinson

*“Un creador es el que transforma, sólo el que transforma”.*

Luis Alberto Machado

*“No trabajes como 40 personas, has que trabajen 40”.*

*“Objetivos claros, grandes ganancias”.*

Sobre administración

*“A registro escrito, seguimiento y continuidad garantizada”.*

Sobre planeación y programación

*“Si Dios se ha hecho hombre, es que hombre es lo más grade que se*

*“Hoy en día, no tomar riesgos es un gran riesgo”.*

Ari Kahan  
Medalla al Mérito Empresarial  
CANACO

*“Coloque controles en los procesos, no en las personas”.*

Gonzalo Reyes Olvera

*“Olvídese de las estructuras inventadas pro los expertos. Deje que la estrategia y la tarea le dé forma a la organización”.*

Raymundo Gilmartin.  
Becton Dickinson

*“Muéstrame una compañía que no invierta en su gente y te hablaré de una compañía que no sobrevivirá en el futuro”.*

James Cupri

*“Nadie es completamente feliz hasta que está dispuesto a dar la vida por lo que está haciendo”.*

Proverbio chino.

*“Para una buena ejecución contesta 7 grandes cuestiones:*

*¿Qué?*

*¿Cuándo?*

*¿Cómo?*

*¿Dónde?*

*¿Quién?*

*¿Para qué?*

*¿Por qué?*

Sobre planificación

*“Selección de personal adecuada, disminución de problemas”.*

Sobre selección de personal

*“Ni la educación ni la evangelización son procesos que*

*vosotros”.*

*puede ser...”*

*funcionan en el vacío: suceden hoy  
en un ambiente creado...”*

Jn. 15, 16

Ortega y Gasset

Italo Gastaldi, SBD

*“Yo soy yo,  
y mis circunstancias ...”*

Ortega y Gasset

## ANEXO 11

### **BIBLIOGRAFÍA**

---

1. AGUILAR, José Antonio; BLOCK, Alberto. (1990). *Planeación Escolar y Formulación de Proyectos. Síntesis de Planeación Escolar*. Editorial Trillas. México.
2. ÁLVAREZ TOSTADO, Margarita; ALVAREZ VERDIN, Margarita. (1996). *Conclusiones de la Inferencia Parcial de Resultados. Ciclo Escolar 1995 – 1996*. Publicación Interna. Comisión de Educación. Archivo General Casa Generalicia MHPVM, Aguascalientes, Ags.
3. *Análisis del Nuevo Modelo Educativo*. (1991). Documento de Trabajo. SEP. México.
4. BARBER, KURI, Carlos M. (1995). *El Impacto del TLC en el Sistema Mexicano Educativo Superior*. Tesis de Maestría. Universidad La Salle. México. D.F.
5. BARBER KURI, Carlos M. (1996). *Educación sin Valores*. Artículo de la revista Vera Humanitas No. 22. Universidad La Salle, Dirección de Humanidades.
6. BARBER KURI, Carlos M. (1997). *Cómo Enfrentarse a un Mundo Laboral*. Artículo de la revista Vera Humanitas No. 23. Universidad La Salle, Dirección de Humanidades.
7. BARBER KURI, Carlos M. (1998). *Justicia y Sabiduría*. Artículo de la revista Vera Humanitas No. 26. Universidad La Salle, Dirección de Humanidades.
8. BERTALANFFY, Ludwig Von. (1993). *Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica. 9ª. reimpresión. México.
9. BLANCHARD, Kenneth; LORBER, Robert. (1985). ROBERT LORBER. *El Ejecutivo al Minuto en Acción. Una Visión Creativa y Original de la Dirección de Empresas*. Economía y Empresa. Editorial Grijalbo S.A. de C. V.; México.
10. BLANCO MENDOZA, Herminio. (1996). *Las Negociaciones Comerciales de México con el Mundo. Una Visión de la Modernización de México*. CFE. México.
11. CAMPOS, Oscar G. (1995). *Fundamentos de la Reingeniería de Procesos en los Negocios*. Administrate Hoy. Año I. No. 9 Enero. México.
12. CASTILLO, Héctor. (1996). *Soluciones para el Desarrollo. Una Perspectiva Organizacional*. Ediciones Castillo S.A. de C. V. Nuevo León, México.
13. CAZORLA, Luisa. *Libro de los Colegios. No. X. Reglamentos Internos. Métodos y Medios para cada una de las Secciones*. Publicaciones MHPVM. Aguascalientes, Ags.
14. CELAM. (1968). *Documento de Medellín*. II Conferencia General del Episcopado Latinoamericano.

15. CELAM. (1992). *Documento de Santo Domingo*. IV Conferencia General del Episcopado Latinoamericano.
16. CELAM. (1979). *Documento de Puebla*. III Conferencia General del Episcopado Latinoamericano.
17. CEM. (1988). *Presencia de la Iglesia en el Mundo de la Educación en México*. Instrucción Pastoral. Comisión Episcopal de Educación y Cultura. México. D.F.
18. CERON AGUILAR, Salvador. (1998). *Un Modelo Educativo para México*. Santillana. México.
19. CERVANTES HERNÁNDEZ, José. (1997). *Educación en los Umbrales del Año 2000*. ULSA. México. D.F.
20. CERVO, Amado Luiz.; BERVIAN, Pedro Alcino. (1993). *Metodología Científica*. Mc Graw Hill. México.
21. CIEC. (1993). *Proyecto Educativo*. CIEC. Arte y Fortalofito "ARFO" Ltda. Santafé de Bogotá. Colombia.
22. CLAMB, Charles Jr.; HAIR, Joseph F.; (1998) *Marketing*. South Western College Publishing. USA.
23. COLIN FLORES, Carlos F.; ARREDONDO VIDAL, Enrique. (1995). *Reingeniería de Procesos de Negocio. Selección: Pautas de la Administración*. Administrate Hoy. Año I. No. 10. Febrero. México.
24. CONAPO. (1996). *Cifras Estimadas con Base en el Censo de Población 1995 del INEGI*. México.
25. CONCILIO VATICANO II. (1965). *Constitución Pastoral Gaudium et Spes*. Roma.
26. CONCILIO VATICANO II. (1965). *Gravissimum Educationis Momentum*. Roma.
27. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1993). Art. 3º., 5º., 8º., *Diario Oficial*. 5 de marzo.
28. COSS BU, Raúl. (1996) *Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión*. 3ª. Edición. Editorial Limusa. México.
29. DE LEÓN GARCÍA, Teresita. (1998). *Informe sobre el Trabajo que Realiza el Equipo de Educación de las MHPVM*. Publicación Interna. Aguascalientes, Ags.
30. DEMING, W. Edwards. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis*. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid.
31. DICKSON, Franklyn J. (1994). *El Éxito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas*. 12ª. Edición. Editorial Diana. México.

32. DRUCKER, Peter. (1994). *Gerencia para el Futuro. El Decenio de los 90 y Más Allá*. Grupo Editorial Norma Interés General. Colombia.
33. GASTALDI, Italo. SDB. (1996). *Educación y Evangelizar en la Posmodernidad*. Comisión Episcopal. México.
34. GOULD SCHMIDT, Eppen. (1996). *Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa*. 3ª. Edición. Prentice Hall. México.
35. GUEVARA NIEBLA, Gilberto. (1996). *La Educación y la Cultura ante el Tratado de Libre Comercio*. Editorial Nexos Nueva Imagen. México.
36. FERREIRO GRAVIE, Ramón. (1995). *Dimensión Religiosa de la Educación en la Escuela Católica*. Editorial Educación para el Talento. Educación Especial, A.C. Guadalajara, Jal.
37. FERREIRO GRAVIE, Ramón. (1995). *Educación para el Talento*. Educación Especial A.C. Guadalajara, Jal.
38. FERREIRO GRAVIÉ, Ramón. (1996). *La Reingeniería Aplicada a la Escuela. Artículos sobre Reingeniería: Una Introducción Necesaria. Selección y Notas*. Instituto Tecnológico de Sonora. Centro de Servicios en Educación. Sonora. México.
39. FERREIRO GRAVIE, Ramón. (1995). *Elementos para el Proyecto Educativo de la Iglesia en México*. Editorial Educación para el Talento. Educación Especial, A.C., Guadalajara, Jal., 1995.
40. FICARELLI, Lorenzo (1992). *Encíclicas Sociales*. Lumen. Argentina.
41. FRENCH, Wendell L.; BELL, Cecil H. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. Editorial Prentice Hall.
42. FREUND, John E.; SIMON, Gary A. (1994). *Estadística Elemental*. Octava Edición. Editorial Prentice Hall. México..
43. FULLAT, Octavi. (1987). *Filosofía de la Educación*. Ediciones CEAC. Colección Educación y Enseñanza./Serie Universitaria. 3a. edición. Barcelona, España.
44. FULLAT, Octavi. (1992). *Filosofías de la Educación. Paidea.*. Ediciones CEAC. Colección Educación y Enseñanza. 1a. edición. Barcelona, España.
45. GARCÍA M. COLOMBAR, Dom; LEÓN M. SANSEGUNDO, Dom. (1954). *San Benito. Su Vida y Su Regla*. Biblioteca de Autores Cristianos. Madrid, España.
46. GEORGE R. TERRY, George R.; FRANKLIN, Stehpen G. (1994). *Principios de Administración*. Compañía Editorial Continental, S.A., de C.V. México.
47. GITLOW, Howard S; GITLOW, Shelly. (1994). *Cómo Mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming. Una Guía Práctica para su Posición Competitiva*. 6ª. Edición. Grupo Editorial Norma Interés General. Colombia.



48. GUTIÉRREZ CASILLAS, José. S.J. (1985). *Alberto Cuscó y Mir. Ensayo Histórico*. Editorial Tradición. México. D.F.
49. HAMMER, Michael ; CHAMPY, James. (1993). *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness. A Division of HarperCollins Publishers. Washington, D.C. USA.
50. HAMMER, Michael ; CHAMPY, James. (1994). *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma. Tr. Jorge Cárdenas Nannetti. México, D.F.
51. HAMPTON R., David. (1993). *Administración*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
52. HAY, Edward J. (1994). *Justo a Tiempo. La Técnica Japonesa que Genera Mayor Ventaja Competitiva*. Grupo Editorial Norma Interés General. Colombia.
53. HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W. (1998). *Administración*. 7ª. Edición. Ed. International Thomson Editores. Soluciones Empresariales. México.
54. HERNANDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. (1995). *Los Clásicos ¿Obsoletos?, La Reingeniería, ¿Remedio para Todo?*. Administrate Hoy. Año II. No. 15.
55. HERNANDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. (1994). *Reingeniería: La Revolución Administrativa*. Administrate Hoy. Sección Pautas de la Administración. Año I. No. 7. Noviembre..
56. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Et. Al. (1996). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc. Graw Hill. México.
57. HESSEN, Johan. (1990). *Teoría del Conocimiento*. Editores Mexicanos Unidos, S.A. 2ª. Reimpresión. México.
58. IAQT.(1995). *Método Único de Mantenimiento y Solución de Problemas en los Procesos de Trabajo*. Instituto Avanzado para la Calidad Total. México.
59. ILPES. (1979). *Discusiones sobre Planificación*. Textos ILPES. Editorial Siglo XXI. México. D.F.
60. ILPES. (1995). *Guía para la Presentación de Proyectos*. 22ª. Edición. Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V. México.
61. IMDOSOC. (1994). *Curso de Doctrina Social Cristiana*. Editorial IMDOSOC. México, D.F.
62. INEGI. (1994). *Cuaderno Número 1 de Estadísticas de Educación*. México.
63. INEGI. (1995). *Conteo Poblacional*. México.
64. INEGI. (1997). *El ABC de las Estadísticas de la Educación*. México.
65. INEGI. (1996). *Conteo de Población y Vivienda 1995*. México.
66. INEGI. (1997). *Mujeres y Hombres 1997*. México.
67. INEGI. (1998). *Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos*. México.

68. ISAACS, David. (1982). *Como Mejorar la Dirección de los Centros Educativos*. 4a. edición. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. Madrid, España.
69. ISHIKAWA, Kaoru. (1995). *¿Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa*. 12ª Edición. Grupo Editorial Normal Interés General. Colombia.
70. JENKS, James M.; KELLY, John M. (1988). *Delegar es la Clave*. Grupo Editorial Sayrols. Cía. General de Ediciones, S.A. de C.V. México, D.F.
71. JACOBO, Heriberto. (1992) *Doctrina Social de la Iglesia: De León XIII a Juan Pablo II*. Editorial Paulinas. México.
72. JUAN PABLO II. (1981). *Carta Encíclica Laborem Exercens*.
73. JUAN PABLO II. (1987). *Carta Apostólica Sollicitudo Rei Socialis*.
74. JUAN XXIII. (1961). *Carta Encíclica Mater et Magistra*.
75. JURAN, J. M. (1990). *Juan y la Planificación para la Calidad*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
76. KAUFMAN, Roger A. (1990). *Planificación de Sistemas Educativos. Ideas Básicas Concretas*. Editorial Trillas. México, D.F.
77. KENDALL, Kenneth E.; KENDALL, Julie E. (1995). *Análisis y Diseño de Sistemas*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México.
78. KLEIN, Alfred W.; GRABINSKY, Nathan. (1990). *El Análisis Factorial. Guía para Estudios de Economía Industrial*. Banco de México, Dirección de Investigación Económica. 12ª. reimpresión, México.
79. KRAZZ, Eva. (1994). *La Administración Mexicana en Transición. Consejo para Ejecutivos en Transición. Análisis Administrativo*. Fondo Interamericano. México.
80. LAFOURCADE, Pedro D. (1982). *Evaluación en Organigramas Educativos Centrados en Logros*. Editorial Trillas. México.
81. LEON XIII. (1891). *Carta Encíclica Rerum Novarum*.
82. LEWICKI, Roye J.; BOWEN, Donald D. (1993). *Desarrollo Organizacional. Guía de Capacitación*. Limusa Noriega Editores. México.
83. Ley General de Educación. (1993) *Diario Oficial de la Federación*. México. Julio, 13.
84. Ley General de Asociaciones Religiosas y Culto Público. (1992). *Diario Oficial de la Federación*. Art. 9º, 10º, 17º y 29º. Miércoles 15 de julio.
85. LIVI, Antonio. Voz "Educación" en *Gran Enciclopedia RIALP*. Tomo 8.
86. LOZANO BARRAGÁN, Javier. (1988). *Hacia el Tercer Milenio. Teología y Cultura*. Conferencia del Episcopado Mexicano. Editorial Palmarín S.A. México, D.F.
87. LUNAS SALAS, Ambrosio. (1994). *Programa de Formación para Profesores de la Universidad La Salle*. Dirección de Estudios de Postgrado e Investigación. ULSA. México.

88. MHPVM. *Espíritu*. Publicaciones MHPVM.
89. MHPVM. (1989). *Directorio. Capítulo General*. Ediciones MHPVM. México, D.F.
90. MHPVM. (1994). *Directorio 1995-1996*. Ediciones MHPVM. Aguascalientes, Ags.
  
91. MHPVM. (1998). *Programación Institucional 1998 – 1999*. Publicación Interna MHPVM.
92. MHPVM. (1996). *Programación Institucional 1996 – 1997*. Publicación Interna MHPVM.
93. MHPVM. (1997). *Programación Institucional 1997 – 1998*. Publicación Interna MHPVM.
94. MHPVM. (1997). *Primer Plan General Educativo 1997 – 1998*. Publicaciones MHPVM. Colegio Sor Juana Inés de la Cruz. Los Mochis, Sinaloa.
95. MHPVM. (1987). *Constituciones*. Ediciones MHPVM. Aguascalientes, Ags.
96. MICHAEL E., Porter. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*, N.Y. Free Press.
97. MONETTE ÁLVAREZ CASTILLO, Alejandra; GARCÍA URIZA, Brenda Idahena. (1995). *El Proyecto Educativo de la Escuela*. Tesis. ULSA.
98. MURRAY R., Spiegel. (1991). *Estadística*. 2ª. Edición. Ed. Mc Graw Hill. México.
99. MURDICK, Robert G.; MUNSON, John C. (1994). *Sistemas de Información Administrativa*. 3ª. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
100. NAISBITT, John; ABURDENE, John. (1996). *Mega Tendencias 2000. Diez Nuevos Rumbos para los Años 90*. Grupo Editorial Norma Interés General. Colombia..
101. SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reinaldo. (1996). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. 3ª. Edición. Mc Graw Hill.
102. NAVARRETE Y GUERRERO, Julia. (1993). *Mi Camino. Autobiografía de la Sierva de Dios*. Colección Temas Espirituales No. 11. CEVHAC. México, D.F.
103. OWENS, Robert G. (1991). *Organizational Behavior In Education*. Fourth Edition. Allyn and Bacon. United States of America.
104. PABLO IV. (1975). *Carta Apostólica Evangelii Nutiandi*.
105. PARRA ARCE, Cesar y SANDOVAL DUQUE, José Luis. (1994). *La Reingeniería de Procesos de Negocios*. Managment Today en español. Agosto 5. México.
106. PARDINAS, Felipe. (1997). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. 33. Edición. Siglo Veintiuno Editores. México.
107. PEIRO, Salvador. (1982). *El Ideario Educativo. Axiología e Interdisciplinaridad*. Narcea, S.A. de Ediciones. Madrid.
108. PÉREZ Y PÉREZ, Ma. Angela Alejandra. (1993). *Guía para la Elaboración de un Proyecto Educativo. Promotor de Cambio Social*. ULSA.

109. PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert H. (1984). *En Busca de la Excelencia*. 31ª Edición. Lasser Press Mexicana, S.A., México.
110. PODER EJECUTIVO FEDERAL. (1996). *Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000*. SEP. Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos. Editorial Offset, S.A. de C.V. México. D.F.
111. PODER EJECUTIVO FEDERAL. (1995). *Plan Nacional de Desarrollo. 1995-2000*. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Talleres Gráficos de México. México, D.F.
112. PRAWDA, Juan. (1985). *Teoría y Praxis de la Planeación Educativa en México*. Colección Pedagógica Grijalbo. México.
113. PRAWDA WITENBERG, Juan. (1989). *Logros, Inequidades y Retos del Futuro del Sistema Educativo Mexicano*. 3ª. Ed. Editorial Grijalbo., México.
114. Poder Ejecutivo Federal. *Plan Nacional de Desarrollo 1989 – 1994*.
115. Poder Ejecutivo Federal. *Plan Nacional de Desarrollo 1995 – 2000*.
116. Poder Ejecutivo Federal. *Programa de Desarrollo Ejecutivo 1995 – 2000*.
117. REFORMA. (1999). *Educación. Compromiso Incumplido. ¿Quiénes Somos los Mexicanos?. País de Contraste. Educación para Todos los Niveles*. Artículo. Julio, 22. Pag. 16-A.
118. REFORMA. (1999). *Duplican Matrícula Particular*. Artículo. Agosto, 19. Sección Nacional.
119. REYES PONCE, Agustín. (1994). *Administración Moderna*. Limusa Noriega Editores México.
120. RODRIGUEZ M., Darío. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. 3ª. Edición. Ed. Alfaomega. Ediciones Univesidad Católica de Chile.México.
121. RODRIGUEZ OROZCO, Antonio. (1991). *Las Escuelas Particulares Católicas de México hacia el Tratado de Libre Comercio*. México.
122. RUIZ RAMÍREZ, Rafael. (1999). *El Hombre. Esbozo de una Antropología Filosófica*. Ediciones ULSA. México, D.F.
123. RUSSELL L., Ackoff. (1998). *Planificación de la Empresa del Futuro*. Duodécima reimpresión. Edit. Limusa Noriega Editores. México.
124. SALAMÓN, Magdalena. (1991). *El Proyecto Educativo en el Plan Nacional de Desarrollo 1983 – 1988. Discurso y sus Efectos Extradiscursivos*. Cuadernos del CESU. No. 23. UNAM.
125. SÁNCHEZ, Enrique. M.Sp. S. (1996). *Hacia un Nuevo Amanecer*. Editorial La Cruz. Mayo.
126. SCHIEFELBEIN, Ernesto. (1974). *Teoría, Técnicas, Procesos y Casos en el Planeamiento de la Educación*. Centro Regional de Ayuda Técnica. Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.). Librería “El Ateneo” Editorial. Buenos Aires, Argentina.

127. SCHIEFELBEIN, Ernesto. (1982). *Redes de Investigación Educativa en América Latina*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Buenos Aires, Argentina.
128. SEP. (1995). *Prontuario Estadístico de Educación. Inicio de Cursos 1995 – 1996*. México.
129. SEP. (1996). *Prontuario Estadístico de Educación. Inicio de Cursos 1996 – 1997*. México.
130. SEP. (1997). *Prontuario Estadístico de Educación. Inicio de Cursos 1997 – 1998*. México.
131. SEP. (1998). *Prontuario Estadístico de Educación. Inicio de Cursos 1998 – 1999*. México.
132. SILVA, Francisca. (1989). *Informe sobre la Concepción Teológica y Social de la Congregación de las MHPVM*. Publicaciones MHPVM. Comisión de Educación. México, D.F.
133. STONER, James A. F.; FREEMAN R. Edward. (1995). *Administración*. 5ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.
134. SCHMELKES, Sylvia. (1992). *Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas*. SEP. México, D.F.
135. TABORGA TORRICO, Huascar. (1995). *Análisis y Opciones de la Oferta Educativa*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. ANUIES. México. D.F.
136. ULSA. (1994). *Reflexiones Universitarias. Nuestro Ideario. Jorge Muñoz Batista*. No. 22. ULSA. México.
137. ULSA. (1996). *Reflexiones Universitarias. Palabras de Aceptación del Dr. John Johnston. Primer Doctorado Honoris Causa Otorgado por la Universidad La Salle*. No. 31. ULSA. México.
138. ULSA. (1993). *Plan de Desarrollo Institucional 1993-1996*. Ediciones Universidad La Salle. México, D.F.
139. UNAM SI. (1997). *Catálogo de Instituciones 1997. Con Estudios Incorporados a la Univesidad Nacional Autónoma de México*. UNAM SÍ. Sistema Incorporado. México.
140. UNAM SI. (1998). *Catálogo de Instituciones 1998. Con Estudios Incorporados a la Univesidad Nacional Autónoma de México*. UNAM SÍ. Sistema Incorporado. México.
141. UNAM SI. (1999). *Catálogo de Instituciones 1999. Con Estudios Incorporados a la Univesidad Nacional Autónoma de México*. UNAM SÍ. Sistema Incorporado. México.
142. UNESCO. (1997). *Planificación y Evaluación de la Educación*. Boletín Informativo.
143. UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC. (1997). *Ideario. Declaración de Principios, Misión y Valores de la Universidad del Tepeyac*.
144. VALDES, Luigi. (1998). *Conocimiento es Futuro. Hacia la Sexta Generación de los Procesos de Calidad*. Centro para la Calidad Total y la Competitividad. CONCAMIN. México.

145. VELÁZQUEZ SÁNCHEZ, José de Jesús. (1990). *Vademécum del Maestro de Escuela Primaria*. Decimoctava Edición. Editorial Porrúa, S.A. México, D.F.
146. VIELLE DOUXCHAMPS, Jean Pierre. (1995). *Taller para la Elaboración de Proyectos de Desarrollo. Proceso de Investigación Acción*. Seminario Doctoral. ULSA. México. D.F.
147. VIELLE DOUXCHAMPS, Jean Pierre. (1995). *Taller para la Elaboración de Proyectos de Desarrollo. Guía Metodológica. Esquema Conceptual*. Seminario Doctoral. ULSA. México. D.F.

## **ANEXO 12**

### **RELACIÓN DE SIGLAS**

MHPVM	Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María
SINPPE	Sistema de Investigación, Planeación, Programación y Ejecución.
SWOT	Internal Strengths, Weaknesses. External Opportunities and Threats
ZOPP	Ziehl Orientierte Project Planung
TEF	Tiempo, Espacio y Forma
PERT	Program Evaluation and Review Technique
CPM	Critical Path Method
I.O.	Investigación de Operaciones
H.	Hermana
HH	Hermanas
M.	Madre
MM	Madres
R.M.	Reverenda Madre
Fil.	Filipenses
N.P.F.	Nuestro Padre Fundador
Tes.	Tesalonicenses
E.E.V.R.	Elementos Esenciales de la Doctrina de la Iglesia sobre la Vida Religiosa
Enc. M.R.	Encíclica Misericordissimus Redemptor
Enc. H.A.	Encíclica Haurietis Aquas
Col.	Colosenses
Luc.	Lucas
P.C.	Perfectae Caritatis
Jn.	Juan
Cor.	Corintios
L.G.	Lumen Gentium
Mt.	Mateo
Cap.	Capítulo
Clar	Conferencia Latinoamericana de Religiosos
Ef.	Efesios
R.D.	Redemptionis Donum
Hebr.	Hebreos
Act.	Actos de los Apóstoles
S.C.	Sacrosanctum Concilium
D.C.	Dominicae Cenae
D.C.V.R.	Dimensión Contemplativa de la Vida Religiosa
G.S.	Gaudium et Spes
I.M.	Inter Mirífica
R. et P.	Reconciliatio et Penitencia
Rom	Romanos
Pue.	Puebla
E.S.	Eclesiac Sancte

G.E.	Gravissimun Educationis
R. y P.H.	Religiosos y Promoción Humana
M. Sp. S.	Misioneros del Espíritu Santo
E.C.	Escuela Católica
Ad. G.	Ad gentes
O.T.	Optatam totius
R.C.	Renovationis Causam
M.RI.	Mutuae Relationes
H. de Luz	Haces de Luz (M. Julia Navarrete Fundadora)
C.D.	Cristus Dominus
Mc.	Marcos
D.R.E.E.C.	Dimensión Religiosa de la Educación en la Escuela Católica.
E.P.E.I.M.	Elementos del Proyecto Educativo de la Iglesia en México.
D.P.	Documento de Puebla
S.D.	Santo Domingo
D.R.	Derecho Romano
EMAV	Escuela Mexicana Americana y del Valle
CNEP	Confederación Nacional de Escuelas Particulares
DGPPYP. SEP	Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto de la Secretaría de Educación Pública
SEP	Secretaría de Educación Pública
CEBTYS	Centro de Estudios de Bachillerato Técnico Industrial y de Servicios.
CECYT	Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos
CENDI	Centro de Desarrollo Infantil
CET	Centro de Estudios Tecnológicos
CECAP	Centro de Capacitación.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
PEA	Población Económicamente Activa.
PEI	Población Económicamente Inactiva
CONAPO	Consejo Nacional de la Población
CIRM	Confederación de Institutos Religiosos de México
Cf.	Conferir
Rf.	Referencia
IMDOSOC	Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana.
CIEC	Confederación Interamericana de Educación Católica.
IAQT	Instituto Avanzado para la Calidad Total.



# **CURRICULUM**

Aspirante al Doctorado en Administración por la Universidad La Salle; realizó sus estudios en esa misma Universidad obteniendo la mención honorífica en la Maestría en Administración y en la Licenciatura en Ingeniería Mecánica - Electricista Área Industrial.

Actualmente es Vicerrector Académico de la “Escuela Mexicana Americana, División de Estudios Superiores”.

Da asesoría administrativa y académica al grupo de escuelas de la Congregación MHPVM en Estados Unidos, México y Sudamérica. Administrador de proyectos del “Queen Hellen’s School” y catedrático universitario por 10 años en la ULSA habiendo sido distinguido con el premio “Indivisa Manent” por su destacada labor.

Cuenta con diversos cursos de actualización en las áreas de educación, administración y sistemas. Ha emitido conferencias sobre planificación de sistemas educativos y publicado diversos artículos sobre educación y ética profesional.