



INFORME INTEGRADO

"Construimos con otros y otras un futuro mejor"

PROCESO DE UNIFICACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR PROVINCIAL

Fecha de elaboración:
Enero de 2025



PROVINCIA
TERESIANA DE MÉXICO

Compañía de Santa Teresa de Jesús

Tabla de contenido

PRESENTACIÓN.....	4
1. REALIDADES Y EXPECTATIVAS, LÍNEAS ESTRATÉGICAS	6
LE1. Fortalecimiento de la Gobernanza y Gestión Provincial.....	7
LE2. Optimización de la Estructura Organizativa	9
LE3. Fortalecimiento del Liderazgo y la Participación	10
LE4. Gestión Integral de los Centros Educativos	12
LE5. Equilibrio entre Autonomía y Control Central.....	14
LE6. Gestión del Cambio y la Cultura Organizacional.....	16
LE7. Fortalecimiento de la Identidad y Misión Teresiana	18
LE8. Cuidado del Bienestar de las Hermanas y Colaboradores.....	20
LE9. Optimización de la Gestión Económica y Administrativa	22
LE10. Desarrollo Profesional y Formación Continua	23
LE11. Evaluación y Mejora Continua	25
LE12. Innovación Educativa y Tecnológica	27
2. RESUMEN POR TÉCNICA.....	30
LE1. Fortalecimiento de la Gobernanza y Gestión Provincial.....	30
LE2. Optimización de la Estructura Organizativa	32
LE3. Fortalecimiento del Liderazgo y la Participación	35
LE4. Gestión Integral de los Centros Educativos	38
LE5. Equilibrio entre Autonomía y Control Central.....	41
LE6. Gestión del Cambio y la Cultura Organizacional.....	43
LE7. Fortalecimiento de la Identidad y Misión Teresiana	46
LE8. Cuidado del Bienestar de las Hermanas y Colaboradores.....	48
LE9. Optimización de la Gestión Económica y Administrativa	51
LE10. Desarrollo Profesional y Formación Continua	54
LE11. Evaluación y Mejora Continua	56
LE12. Innovación Educativa y Tecnológica	59

3. PROYECTANDO EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	64
3.1. Relevancia y Prioridad de las Líneas Estratégicas.	64
3.2. Justificación, Fundamentación y Objetivos para las Líneas Estratégicas	66
3.3. Propuestas operativas para las Líneas Estratégicas	76
4. DO- ENFOQUE DE MARCO LÓGICO / PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	81
4.1. Fases a desarrollar.....	84
5. DO- ENFOQUE TEORÍA U.	86
5.1. Marco general de abordaje del Enfoque de Teoría U.	86
5.2. Realidad de la Provincia desde el Enfoque de Teoría U.	88
5.3. Guía metodológica para la proyección desde la Teoría U.....	103

PRESENTACIÓN

Este informe constituye un resumen integrado de los resultados obtenidos en el marco del proyecto **"Construimos con otros y otras un futuro mejor"**, un esfuerzo estratégico promovido por la Provincia Teresiana de México. El objetivo del proyecto es consolidar un modelo de gestión escolar provincial que permita integrar las dinámicas organizativas, administrativas, académicas y pastorales de los centros educativos teresianos, asegurando coherencia con los valores y misión institucional.

Para lograr un conocimiento de la realidad provincial, se llevó a cabo una recolección de datos con un enfoque participativo a través de diferentes técnicas: análisis documental, encuesta abierta, encuesta cerrada, entrevistas y grupos focales¹. De este modo, se buscó captar una visión integral de las dinámicas organizativas y recoger información directamente de los miembros de la Provincia.

- a) **Análisis documental:** Se realizó una recolección de documentos proporcionados por la gestión provincial y los centros educativos de ambas zonas (norte y sur), logrando una recopilación representativa de la Provincia. Se revisaron manuales, organigramas, reglamentos, normativas institucionales, procesos administrativos y pedagógicos de las instituciones educativas para identificar áreas de alineación y disonancia entre las prácticas actuales. Dicho análisis permitió identificar fortalezas como la experiencia acumulada y áreas de mejora como la integración y actualización de los documentos organizativos.
- b) **Encuestas abiertas:** Con el apoyo de la Guía de reflexión, instrumento base también para entrevistas y grupos focales, esta técnica permitió captar 1424 respuestas relacionadas con el proceso de integración y 762 respuestas relacionadas al proceso de reestructura, reflejando percepciones, inquietudes y sugerencias de una muestra amplia, incluyendo hermanas y laicos. Las encuestas permitieron recoger opiniones sobre temas clave, como la gestión provincial, la comunicación y la visión organizativa, e identificar desafíos y oportunidades en la gestión provincial.
- c) **Encuesta cerrada:** Para brindar un espacio de mayor participación y complementar el análisis cualitativo, se diseñó y aplicó una encuesta cerrada estructurada, dirigida a todos los miembros de la Provincia Teresiana de México. Con este instrumento se recogieron datos sobre la percepción de hermanas y laicos/laicas en áreas clave como: identidad teresiana, liderazgo, comunicación, condiciones laborales, uso de tecnologías y procesos organizacionales. Este instrumento se consolidó como una herramienta para obtener una visión representativa de las voces de la comunidad provincial; arrojando una muestra compuesta por 830 participantes distribuidos de la siguiente manera: 445 docentes, 143 directivos (funciones de dirección, coordinación y jefaturas de área), 120 administrativos, 37 miembros del personal de servicios y 44 del área de pastoral. A estos se suman 18 participantes de los equipos de gestión provincial, 7 del gobierno provincial, 8 de comunidades de inserción y 8 hermanas en comunidad, sin una actividad asignada. Los resultados de esta encuesta, permiten identificar patrones, necesidades y oportunidades de mejora que orientan las estrategias propuestas en este informe.
- d) **Entrevistas:** Las entrevistas generaron un total de 1915 aportaciones, de las cuales 887 se centraron en el proceso de integración y 1028 en la reestructura. Para las entrevistas, el Gobierno

¹ Para cada técnica utilizada, se elaboró un informe de resultados. Estos pueden ser consultados en la medida que se quiera profundizar en el conocimiento de la realidad de la Provincia. Estos informes son la base para elaboración de este informe.

Provincial seleccionó participantes clave que brindaron una perspectiva profunda sobre aspectos críticos como liderazgo, toma de decisiones y evaluación del cambio. Este enfoque permitió identificar áreas de mejora relacionadas con la percepción de jerarquización en el liderazgo y la necesidad de una comunicación más efectiva y orientadora, entre otros temas relevantes.

- e) **Grupos focales:** A través de cuatro grupos focales se analizaron entre otros temas, el desarrollo organizacional, identidad teresiana y clima laboral. Los participantes destacaron fortalezas como la disposición al cambio y la colaboración entre centros, así como áreas de mejora relacionadas con la capacitación en nuevas funciones, el fortalecimiento del liderazgo y la gestión participativa. Este método fue crucial para recoger recomendaciones orientadas a la transición armónica y respetuosa de la diversidad local.

En conjunto, estas técnicas facilitaron una participación amplia y diversa, asegurando que la voz de las comunidades educativas, de comunidades de inserción, de hermanas y laicos, se refleje en el análisis y diseño de estrategias para el desarrollo futuro. Además, el uso de diferentes técnicas permite triangular los datos, enriqueciendo la validez y profundidad del análisis. Este esfuerzo conjunto dispone bases sólidas para una integración provincial sólida y fiel a la misión teresiana.

Este documento busca no solo documentar el estado actual de los procesos de integración y reestructura organizacional, sino también proporcionar una guía práctica para la toma de decisiones estratégicas que impulsen la gestión eficaz de los centros educativos al servicio de la misión educativa teresiana, fomentando una integración sostenible y cohesionada en la Provincia Teresiana de México. Para este fin, el documento también plantea algunos elementos que permitan la proyección del desarrollo de las acciones requeridas.

Este informe tiene cinco secciones que ofrecen un análisis exhaustivo y orientan el desarrollo estratégico de la Provincia Teresiana de México. La primera sección, "**Realidades y Expectativas, Líneas Estratégicas**", explora las prioridades y áreas de mejora identificadas en torno a 12 Líneas Estratégicas. La segunda sección, "**Resumen por Técnica**", detalla cómo las diversas metodologías empleadas contribuyen al entendimiento integral de las dinámicas provinciales, proporcionando hallazgos clave que sustentan el diseño de estrategias concretas. En la tercera sección, "**Proyectando el Desarrollo Organizacional**", se proponen objetivos, justificaciones y propuestas operativas que orientan el crecimiento sostenible, destacando la relevancia y prioridad de las Líneas Estratégicas. La cuarta sección, "**DO-Enfoque de Marco Lógico/Planeación Estratégica**", presenta elementos para la elaboración e implementación de planes mediante un enfoque basado en resultados claros y medibles. Finalmente, la quinta sección, "**DO-Enfoque Teoría U**", tiene un propósito similar a la anterior, pero desde el enfoque de la Teoría U.

Se invita a los lectores a considerar este documento como un insumo clave para profundizar en las dinámicas de cambio y en los desafíos de la gestión escolar provincial, así como un llamado a la corresponsabilidad y al liderazgo compartido para alcanzar los objetivos planteados. La colaboración y el liderazgo compartido serán esenciales para enfrentar los desafíos actuales y construir un futuro fiel a la misión teresiana. La integración de voces y perspectivas diversas es fundamental para el éxito de este proyecto, y este informe aspira a ser una herramienta de trabajo y reflexión que facilite dicho propósito.



1. REALIDADES Y EXPECTATIVAS, LÍNEAS ESTRATÉGICAS

La realidad de la Provincia se presenta en **12 Líneas Estratégicas (LE)** identificadas a partir del análisis de la información aportada por los participantes. En estas líneas se abordan temas como el fortalecimiento de la gobernanza, la optimización de estructuras organizativas, el cuidado del bienestar de las personas, la innovación educativa y tecnológica, entre otros.

Para el análisis de la realidad se utilizaron herramientas metodológicas como el análisis documental, la aplicación de encuestas, la realización de entrevistas y la facilitación de grupos focales, cuya información ha sido sistemáticamente revisada y organizada, primero en informes para cada técnica citada, y ahora, en este informe integrado.

Las 12 líneas estratégicas identificadas con sus respectivos factores clave son las siguientes:

LE1. Fortalecimiento de la Gobernanza y la Gestión Provincial

Estructura organizativa unificada | Equipo de Gestión Provincial | Estilo de liderazgo sinodal

LE2. Optimización de la Estructura Organizativa

Definición clara de roles y funciones | Actualización de manuales organizacionales | Homologación de procesos

LE3. Fortalecimiento del Liderazgo y la Participación

Liderazgo compartido y sinodal | Formación de líderes | Liderazgo colaborativo y circular

LE4. Gestión Integral de los Centros Educativos

Modelo de gestión educativa unificado | Optimización de recursos | Homologación de la gestión escolar

LE5. Equilibrio entre Autonomía y Control Central

Definición de la autonomía local | Rendición de cuentas | Definición de políticas institucionales

LE6. Gestión del Cambio y la Cultura Organizacional

Acompañamiento en la transición | Acompañamiento diferenciado | Comunicación clara y participativa

LE7. Fortalecimiento de la Identidad y Misión Teresiana

Reafirmar la espiritualidad teresiana | Formación en el carisma teresiano | Fortalecimiento de la espiritualidad

LE8. Cuidado del Bienestar de las Hermanas y Colaboradores

Atención al bienestar personal y comunitario | Revisión de roles y funciones | Acompañamiento a las hermanas

LE9. Optimización de la Gestión Económica y Administrativa

Sostenibilidad financiera | Centralización y optimización de recursos | Mejora en la gestión administrativa | Inversión en infraestructuras y tecnología

LE10. Desarrollo Profesional y Formación Continua

Capacitación continua del personal | Formación específica para líderes | Capacitación en nuevas funciones y responsabilidades

LE11. Evaluación y Mejora Continua

Definición de Indicadores de logro | Implementación de procesos de evaluación | Evaluación y seguimiento continuos | Implementación de un modelo de calidad Teresiana

LE12. Innovación Educativa y Tecnológica

Implementación de modelos educativos transformadores | Innovación pedagógica | Desarrollo de la infraestructura tecnológica | Capacitación en herramientas digitales | Estandarización del uso de tecnología

A continuación, se presenta la realidad provincial. Cada línea estratégica contiene elementos como: Resumen, Conceptos clave, Hallazgos y recuadros informativos.²

LE1. Fortalecimiento de la Gobernanza y Gestión Provincial

RESUMEN

El fortalecimiento de la gobernanza en la Provincia Teresiana de México requiere consolidar una estructura organizativa clara y eficiente basada en el liderazgo sinodal, que fomente la corresponsabilidad, la comunicación efectiva y la evaluación continua. Para responder a las demandas contemporáneas, es necesario actualizar manuales, clarificar roles y equilibrar la supervisión central con la autonomía local. El liderazgo debe ser motivador y cercano, promoviendo la cohesión a través de formación y acompañamiento, mientras que la comunicación interna debe ser transparente y horizontal, fortaleciendo la confianza y la cohesión organizacional.

Conceptos clave:

- **Centralización y autonomía:** Balance entre decisiones centralizadas y la flexibilidad local.
- **Estructura organizativa:** Definición clara de roles y responsabilidades.
- **Comunicación bidireccional:** Espacios para diálogo y retroalimentación.
- **Sistemas de monitoreo y evaluación:** Indicadores para medir efectividad y alineación estratégica.
- **Liderazgo sinodal:** Corresponsabilidad y acompañamiento en la toma de decisiones.

HALLAZGOS

El fortalecimiento de la gobernanza y la gestión provincial es fundamental para el éxito del proceso de unificación en la Provincia. Este desafío implica consolidar una estructura organizativa eficiente, ágil y coherente con la misión educativa y pastoral de la Provincia, basada en los principios teresianos de autoconocimiento, autenticidad y trabajo en equipo.

Actualmente, la gobernanza provincial está encabezada por la Coordinadora y el Consejo Provincial, quienes promueven un liderazgo colaborativo y corresponsable, orientado al discernimiento compartido y la toma de decisiones en equipo. Sin embargo, se ha identificado que algunos miembros de la comunidad perciben este liderazgo más como evaluador que como orientador o motivador, lo que subraya la necesidad de reforzar su enfoque de acompañamiento y apoyo.



"Liderar con Cercanía"

"El liderazgo sinodal recibió una calificación positiva con una media de 4.11, aunque un 22% de los colaboradores destacó la necesidad de una mayor cercanía y acompañamiento en su implementación; se menciona la necesidad de mayor acompañamiento y accesibilidad por parte de los líderes provinciales y locales."

² La escala de valoración utilizada en la Encuesta cerrada fue de 1 a 5. El valor máximo representa el mejor estado del aspecto evaluado.

La estructura organizativa existente, aunque funcional y descentralizada, requiere ajustes significativos para responder a las demandas contemporáneas y lograr una mayor cohesión. Entre las principales áreas de mejora destacan la necesidad de clarificar roles y responsabilidades, actualizar manuales organizacionales y rediseñar organigramas que reflejen con precisión las líneas de autoridad y funcionalidad. Esta actualización debe enfocarse en eliminar duplicidades, integrar manuales fragmentados y garantizar que las funciones de cada puesto estén alineadas con los objetivos globales de la Provincia.

El liderazgo sinodal es un componente clave para fortalecer la gobernanza. Este modelo, basado en la corresponsabilidad, la escucha activa y el diálogo, permite una distribución equitativa de las responsabilidades y promueve una cultura organizacional más inclusiva y participativa. En este sentido, se destaca la importancia de desarrollar programas de formación en liderazgo para líderes provinciales y locales, dotándolos de herramientas para guiar a sus equipos con claridad, empatía y compromiso.



"Mejorando Juntos"

"Con una media de 3.64, la percepción de la eficiencia organizativa refleja áreas de oportunidad. La falta de claridad en roles y algunos procesos, subrayando la necesidad de unificar manuales y organigramas."

Además, se enfatiza la importancia de equilibrar la supervisión central con la autonomía operativa de los centros educativos y obras sociales. Esto requiere mecanismos claros de delegación de autoridad que permitan a los líderes locales tomar decisiones informadas y alineadas con los objetivos provinciales, respetando las particularidades de cada localidad. Este enfoque no solo fomenta la confianza y la corresponsabilidad, sino que también mejora la eficacia en la gestión.

Otro aspecto fundamental es la comunicación interna, que debe ser transparente, accesible y orientada al fortalecimiento de la cohesión entre los equipos. La implementación de sistemas de comunicación horizontal y constructiva facilitará el intercambio de ideas, reducirá las percepciones de jerarquización y fomentará un sentido compartido de propósito.

La evaluación y mejora continua también juegan un papel crucial en la gobernanza provincial. Establecer espacios regulares de retroalimentación y sistemas de monitoreo permitirá revisar logros, desafíos y áreas de mejora, asegurando que las acciones estén alineadas con los valores teresianos y los objetivos estratégicos.



"Inspirando Juntos"

"Aunque los líderes provinciales califican su motivación como alta (4.43) para involucrarse activamente, solo el 37% de los colaboradores percibe que tiene suficientes oportunidades para participar en las decisiones estratégicas."

En resumen, el fortalecimiento de la gobernanza y gestión provincial requiere una combinación de acciones estratégicas: redefinir y unificar las estructuras organizativas, consolidar un liderazgo sinodal y motivador, equilibrar autonomía y control, mejorar la comunicación interna y establecer mecanismos de evaluación constante. Estas iniciativas conducirán hacia una gobernanza sólida, inclusiva y adaptativa, fiel a la misión teresiana y preparada para responder a los desafíos actuales y futuros.

LE2. Optimización de la Estructura Organizativa

RESUMEN

La optimización de la estructura organizativa implica eliminar duplicidades, unificar manuales, rediseñar organigramas y establecer nuevas áreas de vinculación que promuevan la colaboración en la Provincia como un todo. Este proceso debe ser guiado por un liderazgo colaborativo, que facilite la transición a través de capacitación continua y estrategias de acompañamiento. Al equilibrar la centralización con la autonomía local, la Provincia podrá construir una estructura cohesiva, ágil y fiel a su misión educativa y pastoral.

Conceptos clave:

- **Eficiencia operativa:** Revisión y redistribución de roles y responsabilidades.
- **Flexibilidad organizativa:** Adaptación a contextos locales con alineación estratégica.
- **Gestión integral:** Modelos estandarizados que respeten particularidades.
- **Formación en liderazgo:** Capacitación en gestión del cambio y resolución de conflictos.
- **Sistemas tecnológicos:** Uso de plataformas para mejorar coordinación y procesos.

HALLAZGOS

La optimización de la estructura organizativa es un componente esencial del proceso de unificación de la Provincia. Este esfuerzo busca construir una organización más eficiente, ágil y alineada con la misión educativa y pastoral, al tiempo que respeta las particularidades locales de cada centro educativo y obra social.

El análisis de los documentos y las aportaciones de entrevistas, encuestas y grupos focales destacan la importancia de superar desafíos clave como la duplicidad de funciones, la falta de claridad en los roles y la saturación de responsabilidades. Actualmente, las diferencias estructurales entre las zonas norte y sur, junto con manuales fragmentados y organigramas poco claros, dificultan la coordinación y generan confusión en la toma de decisiones.

Para abordar estas debilidades, se propone un enfoque integral que inicie con la actualización y unificación de los manuales organizacionales. Este proceso debe consolidar todos los descriptivos de puestos, funciones y procedimientos en un único documento que elimine duplicidades y garantice la coherencia entre las áreas. La revisión periódica de estos manuales, cada tres a cinco años, asegurará que permanezcan relevantes ante los cambios organizativos y las necesidades contemporáneas.

El rediseño de los organigramas es otro paso crítico. Estos deben ser claros, detallados y comprensibles, reflejando con precisión las líneas de autoridad y las relaciones funcionales. Una representación visual bien diseñada mejorará la comprensión interna de la estructura organizativa, facilitará la comunicación entre los niveles y áreas, y promoverá una mayor cohesión dentro de la organización.



"Unificación Provincial: Comprendiendo el Propósito"

"El propósito de la unificación provincial fue evaluado con una media de 3.12, mostrando que algunos colaboradores aún no tienen claridad suficiente sobre sus objetivos. Esto destaca la importancia de fortalecer la comunicación estratégica y las explicaciones sobre los beneficios del cambio."

Además, se enfatiza la necesidad de incorporar nuevas áreas de vinculación que fortalezcan la colaboración entre los centros educativos, las obras sociales y el gobierno provincial. Estas áreas actuarán como puentes que fomenten la sinergia, permitiendo un uso más eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros. La centralización estratégica debe equilibrarse con la autonomía local, para que cada localidad pueda tomar decisiones adaptadas a sus contextos particulares, mientras se mantiene la coherencia con los objetivos globales de la Provincia.

El liderazgo juega un papel fundamental en este proceso. Se requiere de líderes que promuevan un modelo sinodal y colaborativo, que inspire confianza y fomente la participación activa de todos los niveles organizativos. Estos líderes deben ser capaces de guiar a sus equipos durante la transición hacia una nueva estructura, asegurando que los cambios se implementen de manera efectiva y alineada con los valores teresianos.



"Haciendo Comunidad"

"Solo un 3.43 de media refleja que los colaboradores consideran adecuada la participación de los laicos en puestos de dirección y liderazgo, lo que indica oportunidades para fortalecer la aceptación de laicos en puestos de liderazgo y autoridad."



"Liderazgo con Comunicación Efectiva: Escuchar y Acompañar"

"Un 72% de los directivos considera que la comunicación interna es efectiva, pero un 18% mencionó la necesidad de mejorar la claridad y frecuencia de los mensajes estratégicos relacionados con el proceso de cambio."

"El personal de servicios valoró el acompañamiento de sus líderes con una media de 3.73, pero un 28% señaló que requieren más espacios de escucha activa para expresar sus necesidades y preocupaciones."

Finalmente, se propone un programa de capacitación continua para todo el personal implicado. Este programa debe enfocarse en desarrollar las habilidades necesarias para desempeñar roles dentro de la nueva estructura y promover una cultura organizativa basada en la mejora continua. Además, la gestión del cambio debe incluir estrategias de acompañamiento emocional y profesional, que mitiguen las resistencias y faciliten la adaptación a los nuevos roles y responsabilidades.

En conclusión, la optimización de la estructura organizativa requiere una combinación de estrategias: consolidación de manuales, rediseño de organigramas, incorporación de nuevas áreas de vinculación, capacitación continua y liderazgo colaborativo. Estas acciones permitirán a la Provincia Teresiana construir una estructura funcional y cohesionada, preparada para responder a los desafíos actuales y futuros, mientras permanece fiel a su misión educativa y pastoral.

LE3. Fortalecimiento del Liderazgo y la Participación

RESUMEN

El liderazgo en la Provincia debe evolucionar hacia un modelo sinodal y corresponsable, que inspire y motive a través de la cercanía y la escucha activa. La participación de los laicos es crucial para enriquecer las perspectivas y garantizar la sostenibilidad de la misión. Esto requiere delegación clara, espacios inclusivos para la toma de decisiones y formación continua en competencias de liderazgo, trabajo en

equipo y comunicación. La evaluación constante permitirá ajustar estrategias y consolidar un liderazgo que refleje los valores teresianos.

Conceptos clave:

- **Liderazgo transformador:** Inspiración y ejemplo desde valores teresianos.
- **Participación corresponsable:** Inclusión de la comunidad en la toma de decisiones.
- **Modelos colaborativos:** Trabajo en equipo y fortalecimiento de relaciones interpersonales.
- **Formación continua:** Desarrollo de competencias para liderar desde el carisma teresiano.
- **Empoderamiento:** Delegación estratégica para fomentar autonomía y compromiso.

HALLAZGOS

El fortalecimiento del liderazgo y la participación es un eje crucial en el proceso de unificación de la Provincia. Este enfoque busca consolidar un liderazgo colaborativo, basado en los principios de sinodalidad, corresponsabilidad y cercanía, al tiempo que fomenta la inclusión activa de hermanas, laicos y otros miembros de la comunidad educativa en todos los niveles de la organización.



"Construyendo Confianza"

"La confianza en la dirección estratégica de la Provincia recibió una calificación media de 3.64. Algunos colaboradores perciben la necesidad de un liderazgo más cercano y orientador."

El liderazgo provincial ha sido valorado por su compromiso con la misión y su enfoque participativo, caracterizado por la escucha activa, el discernimiento compartido y la comunicación abierta. Sin embargo, tanto en las entrevistas, encuestas y grupos focales, se identificaron áreas de mejora relacionadas con la percepción de jerarquización en algunos casos. Esto resalta la necesidad de promover un liderazgo que no solo supervise, sino que también inspire, motive y acompañe a sus equipos.

Para abordar estos retos, se propone un modelo de liderazgo sinodal que facilite la corresponsabilidad en la toma de decisiones y refuerce la autonomía de los líderes locales. Este modelo debe estar acompañado de una delegación clara de autoridad, que permita a los equipos adaptarse a las necesidades específicas de sus contextos

mientras se alinean con los objetivos globales de la Provincia. Asimismo, es fundamental fomentar la integración de la visión local en las decisiones estratégicas globales, garantizando que las acciones reflejen las particularidades y necesidades de cada localidad.

La participación activa de los laicos también se destaca como un componente esencial para garantizar la sostenibilidad de la misión teresiana. Aunque ya existen esfuerzos para incluir a este grupo en el proceso, se recomienda ampliar los espacios de participación mediante foros, mesas de trabajo y dinámicas inclusivas que permitan a todos los miembros expresar sus ideas y contribuir al desarrollo de estrategias. Este enfoque no solo fortalece el sentido de pertenencia, sino que también enriquece las perspectivas en la toma de decisiones.

El fortalecimiento del liderazgo y la participación requiere además de programas de formación continua para líderes provinciales y locales. Estas capacitaciones deben enfocarse



"Un Liderazgo que Inspira Participación"

"El liderazgo sinodal fue evaluado con una media de 4.11. Sin embargo, solo un 37% de los encuestados percibe que tienen suficientes oportunidades para participar en decisiones estratégicas, lo que subraya una brecha entre la intención de liderazgo inclusivo y su percepción práctica."

en desarrollar competencias clave como la gestión participativa, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el acompañamiento, además de profundizar en el carisma teresiano como eje transversal. Estas herramientas permitirán a los líderes guiar a sus comunidades con claridad, empatía y compromiso, asegurando que la misión educativa y pastoral permanezca en el centro de sus acciones.

Los mecanismos de evaluación y retroalimentación continua son fundamentales para garantizar el éxito de estas estrategias. Se sugiere implementar sistemas que monitoreen el desempeño de los líderes y evalúen la efectividad de las prácticas de participación, permitiendo realizar ajustes oportunos y reforzando la confianza y cohesión organizacional.



"Comunicación desde el Corazón Administrativo"

"Los colaboradores administrativos calificaron la comunicación interna con una media de 3.53, señalando áreas de mejora en la claridad y consistencia de los mensajes. También destacaron el liderazgo cercano como un factor positivo para facilitar el diálogo."

Finalmente, el fortalecimiento del liderazgo y la participación debe estar alineado con una cultura organizacional que valore el diálogo abierto y horizontal. Esto requiere una comunicación interna accesible y constructiva, en la que todos los actores sientan que sus aportes son valorados y considerados en las decisiones estratégicas.

En conclusión, el fortalecimiento del liderazgo y la participación es un proceso integral que combina formación, estructuras inclusivas, comunicación efectiva y un modelo sinodal y corresponsable. Estas acciones garantizarán una gestión más eficiente, cohesionada y fiel a los valores teresianos, posicionando a la Provincia para enfrentar con éxito los desafíos actuales y futuros.

LE4. Gestión Integral de los Centros Educativos

RESUMEN

La gestión integral busca unificar procesos administrativos, pedagógicos y pastorales, respetando las particularidades locales. Esto incluye optimizar recursos mediante sistemas centralizados, fortalecer la misión teresiana en los planes educativos y promover la formación continua de equipos. Con mecanismos de evaluación y retroalimentación, los centros educativos se consolidarán como espacios de aprendizaje transformador, garantizando excelencia académica y compromiso social.

Conceptos clave:

- **Planeación estratégica:** Alineación de objetivos locales y provinciales.
- **Estandarización de procesos:** Implementación de prácticas comunes en áreas administrativas y pedagógicas.
- **Innovación educativa:** Metodologías activas y centradas en el estudiante.
- **Sostenibilidad financiera:** Uso eficiente de recursos y control presupuestario.
- **Evaluación constante:** Monitoreo del impacto de las estrategias en la comunidad educativa.

HALLAZGOS

La gestión integral de los centros educativos es un eje estratégico que busca consolidar un modelo unificado y eficiente, alineado con la misión educativa y pastoral. Este enfoque pretende homogeneizar procesos administrativos, pedagógicos y pastorales, respetando las particularidades culturales y sociales

de cada contexto, mientras se asegura la cohesión organizacional y el fortalecimiento de los valores teresianos en todas las instituciones.

Actualmente, los centros educativos presentan disparidades significativas en sus enfoques de gestión. Estas diferencias abarcan criterios administrativos, políticas de admisión, prácticas pedagógicas y estrategias pastorales. Estas inconsistencias dificultan la colaboración y generan desigualdades en la calidad educativa y la alineación con los principios de justicia, solidaridad y transformación social que sustentan el carisma teresiano.

Para abordar estas debilidades, se destaca la necesidad de homologar los procesos clave en la gestión escolar. Esto incluye la creación de políticas y procedimientos comunes en áreas como la administración financiera, la formación docente y el acompañamiento pastoral. Este esfuerzo debe equilibrar la uniformidad con la flexibilidad, permitiendo adaptaciones que respeten las particularidades locales. La creación y actualización periódica de manuales organizacionales será fundamental para documentar estas prácticas, garantizando que estén alineadas con los objetivos estratégicos y las necesidades cambiantes de la Provincia.

La optimización de recursos también es prioritaria. La implementación de sistemas centralizados para la gestión económica, la compra de materiales y la administración de servicios permitirá una distribución más equitativa y eficiente de los recursos entre los centros educativos. Este enfoque asegurará que las instituciones en contextos vulnerables reciban el apoyo necesario para su sostenibilidad, maximizando el impacto de los recursos disponibles.



"El Liderazgo que Cuida"

"Los colaboradores que perciben un liderazgo cercano y motivador (media de 4.11) también reportaron niveles más altos de bienestar emocional (media de 3.84). Por el contrario, una percepción de liderazgo distante se relaciona con menores índices de satisfacción emocional."



"Involucrarse Hace la Diferencia"

"Colaboradores que reportaron sentirse más incluidos en procesos estratégicos (media de 4.02) manifestaron niveles más altos de satisfacción laboral que aquellos que no participan activamente (media de 3.45)."

El fortalecimiento de la misión teresiana se considera un eje transversal en la gestión integral. Esto implica alinear los planes pedagógicos y pastorales con los valores del carisma teresiano, promoviendo una educación transformadora que combine excelencia académica con la formación en principios de justicia social, solidaridad y compromiso con el bien común. Los estudiantes deben ser agentes de cambio, preparados para enfrentar los retos de su entorno con responsabilidad y sensibilidad social.

La formación continua de los equipos directivos y docentes es otro componente esencial para el éxito de este modelo. Programas de capacitación en liderazgo, planificación estratégica y carisma teresiano son necesarios para preparar a

los responsables de la gestión escolar para liderar estos cambios organizativos. Estas capacitaciones no solo reforzarán sus competencias técnicas, sino también su compromiso con la misión educativa de la Provincia.

Finalmente, la gestión integral debe incluir mecanismos claros de evaluación y monitoreo. Estos sistemas permitirán medir la calidad educativa, el desempeño administrativo y la alineación con la misión teresiana. La retroalimentación continua garantizará que los ajustes necesarios se realicen a tiempo, promoviendo una cultura de mejora constante.

En conclusión, la gestión integral de los centros educativos requiere un enfoque sistemático que combine la homologación de procesos, la optimización de recursos, el fortalecimiento de la misión teresiana y la formación continua de los equipos. Estas acciones no solo garantizarán una operación eficiente y cohesionada, sino que también consolidarán a los centros educativos como espacios de aprendizaje transformador, fieles a los valores y principios que sustentan la misión de la Provincia Teresiana de México.



"La Innovación Educativa en Perspectiva"

"El 25% de los docentes priorizan la innovación pedagógica y metodologías activas como áreas clave de formación"

"El 56% de los directivos priorizó el fortalecimiento de la innovación educativa en sus planes de desarrollo profesional, destacando la necesidad de formación en metodologías activas y gestión del cambio."

LE5. Equilibrio entre Autonomía y Control Central

RESUMEN

Lograr un equilibrio entre autonomía local y control central implica establecer un marco organizativo que combine directrices claras con flexibilidad operativa. Esto requiere una comunicación bidireccional efectiva, sistemas de monitoreo y liderazgo que empodere a los equipos locales dentro de los objetivos provinciales. Este enfoque garantiza coherencia estratégica, respeto por las particularidades locales y confianza mutua entre los niveles de gestión.

Conceptos clave:

- **Marco organizativo claro:** Directrices para balancear autonomía local y control provincial.
- **Flexibilidad contextual:** Adaptación de políticas según necesidades locales.
- **Comunicación efectiva:** Flujo continuo de información entre niveles de gestión.
- **Monitoreo y evaluación:** Supervisión de la implementación de estrategias.
- **Liderazgo facilitador:** Promoción de confianza y cohesión.

HALLAZGOS

Lograr un equilibrio entre la autonomía de los centros educativos, las obras sociales, los espacios de misión y el control central de la gestión provincial es un desafío fundamental en el proceso de unificación de la Provincia Teresiana de México. Este equilibrio busca garantizar una gestión eficiente, coherente y alineada con los valores teresianos, respetando al mismo tiempo las particularidades locales y las necesidades específicas de cada localidad.

Actualmente, la autonomía operativa en los centros educativos es vista como una fortaleza, ya que permite a los equipos locales tomar decisiones adaptadas a sus contextos específicos, respondiendo de manera ágil a las realidades sociales, económicas y culturales. Sin embargo, este enfoque autónomo también ha generado disparidades en los procesos administrativos, pedagógicos y pastorales, que dificultan la cohesión y la estandarización de prácticas en toda la red de instituciones.



"Guiando y Modelando con Ejemplo"

"Las hermanas destacaron el liderazgo sinodal como un modelo a seguir, con una calificación de 4.43. Además, enfatizaron la importancia de reforzar su formación en acompañamiento pastoral y espiritualidad."

Por otro lado, el control centralizado garantiza la alineación con los objetivos estratégicos de la Provincia y promueve la homogeneidad en la implementación de políticas. Sin embargo, en algunos casos, este control es percibido como restrictivo o desconectado de las realidades locales, lo que puede limitar la efectividad de las decisiones centralizadas y reducir la capacidad de los equipos locales para actuar con flexibilidad.

Para abordar estas tensiones, se propone desarrollar un marco organizativo claro que combine directrices estratégicas con autonomía operativa. Este marco debe definir con precisión las responsabilidades y los límites de decisión en

cada nivel de gestión, estableciendo áreas específicas donde los equipos locales tengan libertad de acción y otras donde se requiera alineamiento con las directrices provinciales. Este enfoque asegura tanto flexibilidad como cohesión, permitiendo que las iniciativas locales se integren de manera efectiva en la visión global de la Provincia.

Un aspecto esencial para alcanzar este equilibrio es fortalecer la comunicación bidireccional entre los niveles provincial y local. Esto implica establecer canales efectivos para transmitir directrices y objetivos estratégicos, al tiempo que se garantiza que las necesidades y perspectivas de los equipos locales sean escuchadas y consideradas en las decisiones centralizadas. La creación de espacios regulares de diálogo y retroalimentación contribuirá a construir un ambiente de colaboración y confianza mutua, esenciales para el éxito del modelo organizativo.

Asimismo, es fundamental implementar sistemas de monitoreo y evaluación que midan tanto el desempeño de los equipos locales como la efectividad de las estrategias provinciales. Estos sistemas deben incluir indicadores claros que reflejen la alineación con los objetivos globales, permitiendo realizar ajustes oportunos y garantizar una mejora continua en la gestión.

El liderazgo juega un papel clave en este proceso. Los líderes provinciales deben actuar como facilitadores y guías, promoviendo un modelo de liderazgo sinodal que fomente el discernimiento compartido y la corresponsabilidad. Esto implica delegar autoridad de manera estratégica, empoderando a los equipos locales para tomar decisiones informadas, pero siempre en el marco de los objetivos provinciales.

En conclusión, el equilibrio entre autonomía y control central requiere una combinación de claridad organizativa, comunicación efectiva, mecanismos de evaluación y liderazgo colaborativo. Estas acciones permitirán una gestión que respete las particularidades locales, mientras se mantiene alineada con los objetivos estratégicos y la misión educativa y pastoral de la Provincia.



"Docentes Transformadores"

"El 72% de los docentes encuestados priorizó la capacitación en innovación pedagógica y habilidades socioemocionales. Además, resaltaron la importancia de metodologías activas y personalización del aprendizaje para responder a los desafíos educativos actuales."



"Un Lugar para Todas las Voces"

"Solo un 37% de los encuestados siente que tiene suficientes oportunidades para participar en decisiones estratégicas. Esto sugiere la necesidad de crear más espacios para la corresponsabilidad en todos los niveles organizativos."

LE6. Gestión del Cambio y la Cultura Organizacional

RESUMEN

La gestión del cambio en la Provincia debe estar respaldada por comunicación clara, formación continua en resiliencia y liderazgo colaborativo, y mecanismos de monitoreo. Este proceso busca reducir resistencias, fomentar la cohesión y preservar los valores teresianos. A través de una cultura organizacional alineada con la misión, se garantiza una transición eficiente hacia un modelo unificado que renueve el compromiso con la identidad institucional.

Conceptos clave:

- **Resistencia al cambio:** Identificación y manejo de temores e incertidumbres.
- **Comunicación transparente:** Claridad en los objetivos y beneficios del cambio.
- **Formación en resiliencia:** Capacitación en gestión emocional y adaptación.
- **Identidad organizacional:** Refuerzo de valores compartidos.
- **Liderazgo empático:** Acompañamiento emocional y profesional.

HALLAZGOS

La gestión del cambio y la consolidación de una cultura organizacional sólida son pilares fundamentales en el proceso de unificación de la Provincia. Este enfoque busca garantizar una transición eficiente hacia nuevas estructuras organizativas, al tiempo que preserva y fortalece los valores teresianos que sustentan la misión educativa y pastoral de la Provincia.

En cualquier proceso de cambio, las resistencias naturales son un desafío recurrente. Los colaboradores expresan inquietudes relacionadas con la estabilidad laboral, la redefinición de roles y responsabilidades, y el impacto de las transformaciones en las dinámicas operativas. Además, la falta de claridad sobre algunos aspectos del proceso puede intensificar la incertidumbre y dificultar la aceptación de las nuevas estructuras.



"Comunicación que Genera Confianza"

"Los colaboradores que perciben una comunicación interna clara (media de 3.66) también tienen una mayor confianza en la dirección del cambio (media de 3.64). Sin embargo, en grupos donde se destacó la falta de comunicación, la confianza disminuyó significativamente. 218 menciones en las respuestas destacan la falta de comunicación como una preocupación prioritaria."

Para abordar estas resistencias, se destaca la importancia de implementar una comunicación clara, constante y bidireccional. Es fundamental que los colaboradores reciban información detallada sobre los objetivos, beneficios y avances del proceso de cambio, así como sobre las medidas destinadas a preservar



"Preparándonos para el Cambio"

"El proceso de unificación genera incertidumbre para algunos colaboradores, reflejada en una media de 2.27 respecto a la estabilidad laboral."

"La claridad sobre el propósito de la unificación alcanzó una media de solo 3.12, indicando la necesidad de mayor comunicación."

"Un 22% de los encuestados expresó preocupación por el impacto de los cambios organizativos en sus roles laborales, y la carga laboral fue mencionada como un tema relevante por 125 personas."

los valores teresianos en el nuevo modelo organizativo. La creación de espacios de escucha activa y retroalimentación también es esencial, ya que permite a los colaboradores expresar sus preocupaciones y sentirse valorados como parte integral del proceso de transformación.

El fortalecimiento de la cultura organizacional requiere un enfoque alineado con los principios de la espiritualidad teresiana, como la solidaridad, la justicia, la inclusión y el compromiso social. Este enfoque debe integrarse en todas las decisiones y acciones relacionadas con el cambio, reforzando la identidad institucional mediante actividades y encuentros que promuevan la cohesión y el sentido de pertenencia en toda la organización.

Otro elemento esencial para gestionar el cambio es la formación continua. Los programas de capacitación deben preparar tanto a líderes como a colaboradores para afrontar los desafíos del cambio, desarrollando competencias en resiliencia, liderazgo colaborativo y gestión emocional. Estos programas también deben incluir herramientas para integrar los valores teresianos en la vida cotidiana de la organización, asegurando que el cambio no solo sea técnico, sino también profundamente cultural y alineado con la misión de la Provincia.

Finalmente, los sistemas de evaluación y monitoreo son indispensables para medir la efectividad de las estrategias de cambio y realizar ajustes oportunos. Estos sistemas deben incluir indicadores claros que evalúen tanto la implementación de las nuevas estructuras como su impacto en la cohesión organizacional y en el cumplimiento de la misión teresiana. La retroalimentación derivada de estos sistemas garantizará un proceso de mejora continua que mantenga el cambio en un rumbo positivo.

En síntesis, la gestión del cambio y la cultura organizacional en la Provincia requieren un enfoque integral que combine comunicación efectiva, fortalecimiento de la identidad institucional, formación continua y sistemas de evaluación. Estas acciones permitirán que la transición hacia un modelo organizativo unificado sea percibida no solo como una reestructuración, sino como una oportunidad para renovar el compromiso colectivo con la misión y los valores que definen la identidad teresiana.



"Construyendo Juntos un Futuro Mejor"

"Solo el 31% de los encuestados percibe confianza plena en la dirección del cambio, lo que resalta la importancia de fortalecer la comunicación y el acompañamiento."

"Los colaboradores que se sienten valorados y reconocidos (media de 3.87) también reportaron una mayor disposición para involucrarse en procesos de cambio (media de 3.68). Esto subraya la importancia de prácticas regulares de reconocimiento en el trabajo diario."

LE7. Fortalecimiento de la Identidad y Misión Teresiana

RESUMEN

Para fortalecer la identidad teresiana, es necesario integrar los valores del carisma en todos los proyectos educativos y pastorales, visibilizando constantemente su relevancia. Esto requiere formación continua en espiritualidad, estrategias de comunicación que promuevan el sentido de pertenencia, y liderazgo que modele los principios teresianos. La evaluación y retroalimentación permitirán garantizar la vivencia del carisma y su impacto transformador en las comunidades.

Conceptos clave:

- **Carisma teresiano:** Integración de valores en prácticas pedagógicas y pastorales.
- **Formación en espiritualidad:** Sensibilización y vivencia del carisma.
- **Visibilización de la misión:** Comunicación de valores en la comunidad.
- **Liderazgo inspirador:** Modelos vivos de la espiritualidad teresiana.
- **Trabajo en red:** Colaboración entre centros para compartir buenas prácticas.

HALLAZGOS

El fortalecimiento de la identidad y misión teresiana es un eje esencial en el proceso de unificación de la Provincia. Este eje busca asegurar que el carisma teresiano, con sus valores de justicia, solidaridad y compromiso con la transformación social, permanezca como el núcleo rector de todas las actividades educativas y pastorales, incluso en un contexto de cambios estructurales y organizativos.

Los diversos análisis y consultas realizadas, a través de entrevistas, encuestas y grupos focales, coinciden en que la identidad teresiana es reconocida como una fortaleza que otorga cohesión y propósito a la misión provincial. Sin embargo, también se identifican desafíos, particularmente en contextos donde la presencia de las hermanas es limitada. Esta disminución ha generado en algunos casos una desconexión entre las actividades cotidianas y los valores teresianos, subrayando la necesidad de reforzar estrategias para visibilizar y vivenciar el carisma en todas las instituciones.

Uno de los pilares propuestos para fortalecer esta identidad es la formación continua en el carisma teresiano. Este esfuerzo debe incluir a todos los miembros de la comunidad educativa, desde docentes y líderes locales hasta personal administrativo y familias. Los programas de formación deben profundizar en la espiritualidad teresiana, los principios pedagógicos y los valores que guían la misión educativa, asegurando que cada colaborador pueda encarnar y transmitir estos ideales en su práctica diaria.



"Viviendo Nuestra Misión"

"El 82% de los colaboradores se siente identificado con los valores teresianos, mientras que el 76% los percibe reflejados en el trabajo diario. Sin embargo, aún existen oportunidades para visibilizar más la misión en áreas específicas. Solo el 3.83 de media refleja que estos valores son visibles consistentemente en el trabajo diario. Esto señala la necesidad de alinear más las actividades con el carisma teresiano y reforzar su presencia/manifestación activa en las actividades cotidianas."

La integración de los valores del carisma en los proyectos pedagógicos y pastorales también es un elemento clave. Este enfoque implica garantizar que los planes educativos no solo fomenten la excelencia académica, sino que también desarrollen competencias humanas y espirituales en los estudiantes,



"Fortaleciendo la Espiritualidad en Comunidad"

"El 68% del personal de pastoral priorizó la formación en valores y acompañamiento como áreas clave para fortalecer su impacto en las comunidades. También señalaron la necesidad de generar espacios para compartir buenas prácticas y destacó la necesidad de integrar más programas de formación en espiritualidad teresiana"

preparándolos para ser agentes de cambio social comprometidos con el bien común. Este modelo educativo transformador refleja la esencia de la misión teresiana y garantiza su relevancia en un mundo en constante cambio.

La visibilización constante de la identidad teresiana es igualmente prioritaria. Esto requiere diseñar estrategias de comunicación que refuercen los valores del carisma en todos los niveles de la organización, utilizando materiales pedagógicos, mensajes institucionales y actividades que fortalezcan el sentido de pertenencia y la cohesión comunitaria. Este esfuerzo debe involucrar a estudiantes, familias y colaboradores, asegurando que todos se sientan parte de un proyecto compartido y alineado con la misión teresiana.

El liderazgo emerge como un componente central en este proceso. Los líderes provinciales y locales tienen la responsabilidad de ser modelos vivos del carisma, promoviendo con su ejemplo los valores de la espiritualidad teresiana. Además, se recomienda establecer redes de colaboración entre los centros educativos y obras sociales para compartir buenas prácticas y experiencias que enriquezcan la vivencia del carisma en diversos contextos.

Finalmente, es fundamental contar con sistemas de evaluación que permitan medir el impacto de las estrategias orientadas al fortalecimiento de la identidad teresiana. Estos sistemas deben monitorear la integración de los valores del carisma en los proyectos educativos y pastorales, así como evaluar la percepción de estos valores entre los miembros de la comunidad educativa. La retroalimentación obtenida será esencial para realizar ajustes y garantizar una mejora continua.

En conclusión, el fortalecimiento de la identidad y misión teresiana requiere un enfoque integral que combine formación continua, integración de valores en los proyectos educativos, estrategias efectivas de comunicación y un liderazgo inspirador y comprometido. Estas acciones garantizarán que la Provincia no solo conserve su esencia, sino que también renueve su compromiso con la transformación social desde los principios de la espiritualidad teresiana, consolidándose como un referente educativo y pastoral en su entorno.



"La Comunidad Extendida como Pilar de la Identidad"

"En centros donde se valora positivamente involucrar activamente a padres de familia y exalumnos en proyectos estratégicos, el sentido de identidad teresiana es percibido con mayor fuerza (media de 4.11) "

"La idea de involucrar más a padres y exalumnos en procesos estratégicos fue valorada con una media de 3.43. Esto sugiere que, si bien se valora su participación, existen oportunidades para fortalecer su implicación activa en la misión educativa."

LE8. Cuidado del Bienestar de las Hermanas y Colaboradores

RESUMEN

El cuidado del bienestar integral de hermanas y colaboradores es esencial para garantizar el compromiso con la misión. Esto incluye espacios de acompañamiento emocional, redistribución equitativa de responsabilidades, formación en resiliencia y una cultura organizacional basada en el respeto y la inclusión. Con sistemas de monitoreo y liderazgo empático, la Provincia podrá promover la armonía y la sostenibilidad en sus equipos.

Conceptos clave:

- **Acompañamiento integral:** Espacios para apoyo emocional y espiritual.
- **Equilibrio laboral:** Redistribución justa de responsabilidades.
- **Formación en autocuidado:** Resiliencia y manejo del estrés.
- **Cultura de respeto:** Inclusión, reconocimiento y valoración del esfuerzo.
- **Liderazgo empático:** Modelado de prácticas saludables.

HALLAZGOS

El cuidado del bienestar de las hermanas y colaboradores es un aspecto fundamental en el proceso de unificación de la Provincia. Este aspecto reconoce que la salud física, emocional y espiritual de quienes integran la comunidad educativa y pastoral es esencial para garantizar el compromiso, la cohesión y la sostenibilidad de la misión teresiana.

Tanto las entrevistas, como las encuestas abiertas y los grupos focales destacan desafíos significativos relacionados con el bienestar, particularmente en el contexto de los cambios organizativos. La sobrecarga laboral, la distribución inequitativa de responsabilidades y la falta de espacios para el autocuidado han generado estrés, fatiga y, en algunos casos, una disminución del entusiasmo hacia las tareas diarias. Estas condiciones, acentuadas durante el proceso de transición, subrayan la necesidad de implementar estrategias integrales para atender estas problemáticas.

Un aspecto clave para enfrentar estos retos es la creación de espacios de acompañamiento integral. Estos deben incluir recursos para la atención emocional y psicológica, sesiones de escucha activa, y actividades que fomenten la espiritualidad y el sentido de pertenencia. El acompañamiento personalizado y grupal es visto como una herramienta esencial para abordar las preocupaciones individuales mientras se refuerza la cohesión en los equipos.



"Cuidando y Valorando a Nuestro Equipo"

"El reconocimiento laboral recibió una media global de 3.87, mientras que la percepción sobre el equilibrio vida-trabajo se mantiene en 3.68, destacando áreas para fortalecer el bienestar del equipo."

"Entre quienes señalaron sentirse acompañados por sus líderes (media de 4.22), la percepción del equilibrio laboral aumentó significativamente, reflejando el impacto del acompañamiento en la satisfacción laboral."

"El bienestar laboral entre los docentes fue calificado con una media de 3.67. Los comentarios resaltaron la importancia de equilibrar la carga de trabajo con oportunidades de desarrollo profesional y mayor reconocimiento."

"El personal de servicios destacan la necesidad de mayor reconocimiento y acceso a formación técnica para mejorar su desempeño y sentido de pertenencia."

El equilibrio entre vida laboral y personal es otro aspecto crítico. Los participantes en los distintos procesos de consulta recomendaron realizar una revisión y redistribución de las cargas laborales para garantizar que las responsabilidades estén asignadas de manera equitativa y acorde a las capacidades de cada colaborador. Esto incluye el establecimiento de sistemas de apoyo mutuo que permitan gestionar eficientemente los momentos de mayor demanda laboral sin comprometer el bienestar de los equipos.

La formación y el desarrollo personal también emergen como pilares esenciales en el cuidado del bienestar. Los programas de capacitación deben enfocarse en temas como el manejo del estrés, la resiliencia, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la gestión emocional. Además, es importante incorporar elementos de espiritualidad y carisma teresiano como fuentes de inspiración y renovación, fortaleciendo así la conexión con la misión compartida.

Asimismo, se enfatiza la importancia de construir una cultura organizacional centrada en el respeto, la comunicación abierta y el reconocimiento. Los líderes provinciales y locales desempeñan un papel crucial en este proceso, modelando comportamientos que reflejen cuidado y atención hacia las necesidades de sus equipos. Políticas que promuevan el trato justo, la inclusión y el reconocimiento del esfuerzo individual y colectivo son esenciales para consolidar un ambiente de trabajo saludable y motivador.

Finalmente, es fundamental establecer sistemas de monitoreo y evaluación del bienestar de las hermanas y colaboradores. Estos sistemas permitirán identificar áreas de mejora, implementar estrategias proactivas y realizar ajustes oportunos para atender las necesidades emergentes.

En conclusión, el cuidado del bienestar de las hermanas y colaboradores requiere un enfoque integral que combine estrategias de acompañamiento emocional, redistribución equitativa de responsabilidades, formación en resiliencia y liderazgo centrado en el cuidado. Estas acciones no solo fortalecerán la salud y el compromiso de la comunidad, sino que también garantizarán que la misión teresiana se lleve a cabo en un ambiente de armonía, equilibrio y bienestar integral.



"Fortaleciendo el Espíritu y la Comunidad"

"El 3.59 de media global refleja un nivel moderado de equilibrio vida-trabajo, mientras que el 22% mencionó sentirse sobrecargado. Espacios de acompañamiento emocional son percibidos como prioritarios por un 18% de los participantes."

"Los colaboradores que reciben acompañamiento emocional reportaron una mayor capacidad de adaptación al cambio (media de 3.78) frente a aquellos que no cuentan con este apoyo (media de 3.23)."



"Hacia un Bienestar motivador y justo"

"Las condiciones laborales se perciben como adecuadas con una media global de 4.12. Sin embargo, la carga laboral es percibida como un área de preocupación por el 17% de los colaboradores. Además, una media de solo 3.36 evalúa que el salario y prestaciones son competitivas, mostrando una brecha importante a atender. Esto resalta la necesidad de revisar y equilibrar las condiciones laborales en toda la provincia "

LE9. Optimización de la Gestión Económica y Administrativa

RESUMEN

La optimización de la gestión económica implica unificar procesos, implementar tecnologías para la transparencia y formar equipos en planificación y control financiero. Fomentar una cultura de rendición de cuentas y comunicación efectiva asegurará la sostenibilidad financiera y la confianza. Al equilibrar la centralización con la flexibilidad local, la Provincia podrá administrar recursos de manera eficiente, equitativa y alineada con su misión.

Conceptos clave:

- **Centralización eficiente:** Unificación de procesos clave como presupuestos y compras.
- **Sistemas tecnológicos:** Herramientas digitales para transparencia y rendición de cuentas.
- **Capacitación en gestión:** Formación en planificación financiera y administración de recursos.
- **Cultura de transparencia:** Auditorías y comunicación efectiva sobre el uso de recursos.
- **Planeación estratégica:** Uso de datos para reasignar recursos y priorizar necesidades.

HALLAZGOS

La optimización de la gestión económica y administrativa busca garantizar la sostenibilidad financiera, mejorar la eficiencia operativa y promover la transparencia en el manejo de los recursos, alineando todos los procesos con los valores y la misión teresiana.

Los análisis realizados en entrevistas, encuestas y grupos focales identifican importantes desafíos en los procedimientos económicos y administrativos actuales. Entre estos, destacan las disparidades entre los centros educativos y obras sociales, la duplicidad de esfuerzos, la falta de uniformidad en los procesos y las dificultades para planificar y asignar recursos de manera equitativa. Estas inconsistencias limitan la coordinación y dificultan la capacidad de trabajar de manera conjunta hacia objetivos provinciales comunes.

Una solución prioritaria es la implementación de un modelo de gestión económica centralizado. Este modelo debe unificar procesos clave, como la elaboración de presupuestos, la gestión de compras y el control financiero, asegurando que las decisiones económicas estén alineadas con las prioridades estratégicas de la Provincia. Al mismo tiempo, se recomienda mantener cierta flexibilidad para permitir que los centros y obras sociales adapten las políticas generales a sus necesidades locales, promoviendo un equilibrio entre la centralización y la autonomía.

La incorporación de herramientas tecnológicas es fundamental para mejorar la eficiencia y la transparencia en la gestión. Plataformas digitales permitirán realizar un seguimiento en tiempo real de los ingresos y egresos, generar reportes financieros consistentes y facilitar la rendición de cuentas. Estas tecnologías también optimizarán la comunicación entre los centros educativos y la administración provincial, apoyando la toma de decisiones basada en datos confiables y actualizados.

La formación continua de los equipos responsables de la gestión económica y administrativa es otro componente clave. Los colaboradores necesitan capacitación en áreas como planificación presupuestaria,



"Preparados para el Futuro Digital"

"Un 65% de los administrativos priorizó formación en herramientas tecnológicas, mientras que un 73% de los docentes y directivos destacó la necesidad de integrar tecnologías en las metodologías pedagógicas."

control financiero, manejo ético de recursos y uso de herramientas tecnológicas. Estas competencias fortalecerán su desempeño y garantizarán que las decisiones económicas sean técnicamente sólidas y alineadas con los valores teresianos.

Además, se destaca la importancia de fomentar una cultura de transparencia y rendición de cuentas. Esto incluye la implementación de auditorías regulares, sistemas de evaluación financiera y mecanismos claros para comunicar los resultados económicos a las partes interesadas, incluidas familias y comunidades. Esta transparencia no solo fortalecerá la confianza en la gestión provincial, sino que también promoverá una mayor corresponsabilidad en el uso de los recursos.



"Transformando desde la Comunidad"

"El 72% de los miembros de las comunidades de inserción destacó la importancia de proyectos que respondan directamente a las necesidades locales, con énfasis en la promoción del bienestar y la resolución de conflictos. También destacaron el trabajo comunitario y la resolución de conflictos como áreas prioritarias, con un 65% sugiriendo programas que fortalezcan el enfoque en la equidad y la inclusión."



"Compromiso con la Transparencia"

"Los responsables de la gestión provincial calificaron la transparencia financiera con una media de 3.86, enfatizando la importancia de sistemas claros de rendición de cuentas y comunicación efectiva sobre el uso de los recursos."

Finalmente, una comunicación efectiva es esencial para el éxito de estas estrategias. Informar de manera clara y constante sobre las decisiones económicas, los avances en la gestión y los resultados obtenidos contribuirá a fortalecer la cohesión entre los centros educativos y la Provincia, asegurando que todos los actores se sientan parte de un proyecto común.

En conclusión, la optimización de la gestión económica y administrativa requiere un enfoque integral que combine la centralización de procesos clave, la implementación de tecnologías avanzadas, la formación continua, la transparencia y una comunicación efectiva. Estas acciones permitirán a la Provincia Teresiana de México gestionar sus recursos de manera más eficiente, equitativa y sostenible, reforzando su capacidad para cumplir con su misión educativa y pastoral en el largo plazo.

LE10. Desarrollo Profesional y Formación Continua

RESUMEN

El desarrollo profesional y la formación continua equipan a los colaboradores con habilidades técnicas y espirituales alineadas con los valores teresianos. Esto incluye programas accesibles de capacitación en liderazgo, tecnologías y pedagogía innovadora, junto con espacios de reflexión sobre la misión. Este enfoque asegura una preparación integral para enfrentar desafíos actuales y futuros, consolidando la identidad teresiana.

Conceptos clave:

- **Programas integrales:** Formación técnica y espiritual alineada con la misión teresiana.
- **Liderazgo transformador:** Competencias en gestión de equipos y resolución de conflictos.
- **Competencias digitales:** Uso de tecnologías en procesos pedagógicos y administrativos.

- **Metodologías diversificadas:** Formación presencial y virtual accesible para todos.
- **Refuerzo identitario:** Espacios de aprendizaje como momentos para fortalecer el carisma.

HALLAZGOS

El desarrollo profesional y la formación continua son elementos esenciales para garantizar la sostenibilidad de la misión educativa y pastoral de la Provincia. Este aspecto busca equipar a las hermanas y colaboradores con las competencias técnicas, éticas y espirituales necesarias para enfrentar los retos actuales y futuros, alineando sus conocimientos y habilidades con los valores y la identidad teresiana que sustentan la labor de la Provincia.

A partir del análisis de entrevistas, encuestas abiertas y grupos focales, se identificaron diversas necesidades y áreas de oportunidad en materia de formación. Aunque existen esfuerzos previos en este ámbito, a menudo carecen de sistematicidad y accesibilidad, lo que limita su impacto. Las principales brechas detectadas incluyen temas como liderazgo, gestión del cambio, planificación estratégica, manejo de herramientas tecnológicas y pedagogía innovadora. Estas carencias dificultan la capacidad de los equipos para adaptarse a los cambios organizativos y contribuir de manera eficiente al logro de los objetivos provinciales.

Para abordar estas necesidades, se propone el diseño de programas de formación integral y continua que abarquen tanto aspectos técnicos como espirituales. En el ámbito técnico, se subraya la importancia de capacitar a los colaboradores en habilidades como la administración eficiente de recursos, el uso de tecnologías digitales y el diseño de estrategias pedagógicas innovadoras que respondan a las demandas del entorno actual. En el ámbito espiritual, los programas deben reforzar la identidad teresiana, profundizando en la misión, la espiritualidad y los valores de justicia, solidaridad y transformación social, asegurando que cada acción esté alineada con el carisma de la Provincia.



"Formar para Retener"

"Los colaboradores que tienen acceso regular a programas de capacitación continua (media de 4.11) reportaron mayores niveles de compromiso organizacional que aquellos sin estas oportunidades (media de 3.59)."



"Un Futuro de Aprendizaje"

"El 63% de los colaboradores no cuenta con un plan formalizado de desarrollo profesional, y 395 menciones resaltan la necesidad de capacitación en liderazgo, innovación pedagógica y tecnologías digitales."

El liderazgo es un componente clave en estos programas de formación. Es fundamental que los líderes cuenten con las herramientas necesarias para inspirar confianza, gestionar conflictos, promover la colaboración y tomar decisiones estratégicas. Estas competencias no solo fortalecerán su capacidad para guiar a los equipos, sino que también contribuirán a crear un ambiente organizacional cohesivo y resiliente, en el que todos los colaboradores se sientan valorados y comprometidos.

Asimismo, la formación en tecnologías digitales es indispensable para responder a los desafíos de un entorno cada vez más competitivo y dinámico. La integración de herramientas tecnológicas mejorará tanto la eficiencia operativa como la calidad de los procesos administrativos y pedagógicos, permitiendo a la Provincia mantenerse a la vanguardia en su labor educativa.

La accesibilidad de los programas de formación es otro aspecto prioritario. Para garantizar la participación equitativa de todos los colaboradores, independientemente de su ubicación geográfica, se recomienda combinar modalidades presenciales y virtuales. Este enfoque facilitará la inclusión y asegurará que los beneficios de la formación lleguen a todos los niveles de la organización.

Finalmente, los espacios de formación deben trascender la adquisición de habilidades técnicas y convertirse en momentos para fortalecer la identidad institucional y el sentido de pertenencia. Estos espacios de aprendizaje compartido son una oportunidad para reflexionar sobre la misión teresiana, su relevancia y su aplicación práctica en la vida cotidiana, promoviendo así la cohesión y el compromiso colectivo con los objetivos provinciales.

En conclusión, el desarrollo profesional y la formación continua son pilares fundamentales para la Provincia Teresiana de México. Diseñar programas sistemáticos, accesibles y alineados con los valores teresianos garantizará que hermanas y colaboradores estén preparados para enfrentar los desafíos actuales y futuros, consolidando el carisma teresiano y su capacidad para generar un impacto transformador en las realidades atendidas.



"Crecer Juntos, Aprender Siempre"

"El 44% de los colaboradores señaló temas como innovación pedagógica, metodologías activas de aprendizaje y uso de tecnologías educativas como prioridades de capacitación. Sin embargo, la falta de un plan formalizado limita el acceso equitativo a estas oportunidades."



"Aprender para Adaptarnos Mejor"

"Colaboradores que participan en procesos de formación continua perciben un mayor nivel de motivación hacia el cambio (media de 3.53), en comparación con quienes no cuentan con un plan de desarrollo profesional (media de 3.23). Además, perciben una mayor eficiencia organizativa (media de 3.81) que aquellos que no cuentan con acceso regular a estas iniciativas (media de 3.52)."

LE11. Evaluación y Mejora Continua

RESUMEN

La evaluación y mejora continua requiere un sistema integral con indicadores claros y herramientas tecnológicas que faciliten el monitoreo y la toma de decisiones. Este enfoque fomenta una cultura de aprendizaje y confianza, involucrando activamente a todos los niveles en la retroalimentación y ajustes estratégicos. Integrar los resultados en la planificación garantizará una gestión eficiente y alineada con los valores teresianos.

Conceptos clave:

- **Indicadores claros:** Parámetros medibles para evaluar impacto y eficiencia.
- **Sistemas tecnológicos:** Plataformas para monitoreo y análisis de datos.
- **Integración en planificación:** Uso de resultados para ajustar estrategias.
- **Cultura de aprendizaje:** Evaluación como herramienta constructiva.

- **Liderazgo promotor:** Facilitación de procesos de retroalimentación y mejora.

HALLAZGOS

La evaluación y mejora continua se presenta como un factor estratégico para la sostenibilidad, calidad y eficiencia en la gestión de la Provincia. Este enfoque busca establecer procesos estructurados y dinámicos que permitan identificar fortalezas, detectar áreas de mejora y garantizar que las acciones de la Provincia estén alineadas con su misión educativa y pastoral, siempre en coherencia con los valores del carisma teresiano.

A través del análisis se identificaron retos importantes relacionados con la falta de un sistema integral de evaluación. Aunque existen esfuerzos aislados en diversas áreas, estos carecen de uniformidad y sistematicidad, lo que dificulta su integración en un marco que permita la mejora continua. Las evaluaciones actuales no siempre abarcan todos los aspectos operativos, pedagógicos, pastorales y financieros, ni están vinculadas de manera efectiva con los procesos de planificación estratégica.

Un paso esencial para superar estas limitaciones es el diseño e implementación de un sistema estandarizado de evaluación. Este sistema debe incluir indicadores claros, específicos y medibles que reflejen tanto la eficiencia de los procesos como el impacto de las actividades en las comunidades atendidas. Los indicadores deben estar alineados con los valores teresianos, midiendo no solo resultados operativos, sino también el grado en que se cumplen los objetivos educativos y pastorales de la Provincia.

La incorporación de herramientas tecnológicas es clave para optimizar los procesos de evaluación. Plataformas digitales que permitan la recopilación, análisis y presentación de datos en tiempo real facilitarán el seguimiento de los indicadores y mejorarán la transparencia en la rendición de cuentas. Estas herramientas no solo agilizarán la toma de decisiones basada en evidencia, sino que también fomentarán una cultura de confianza y corresponsabilidad entre todos los actores involucrados.



"La Evaluación como Herramienta de Mejora"

"El equipo de gestión provincial destacó la importancia de los sistemas de evaluación con una media de 4.00. Identificaron como prioridad establecer indicadores claros y plataformas digitales para un monitoreo más eficiente."



"Juntos Somos Más Fuertes"

"El 4.13 de media refleja que los colaboradores perciben un apoyo adecuado de sus compañeros."

Sin embargo, en temas relacionados con la supervisión, algunos perciben al liderazgo más evaluador que orientador, destacándose 83 menciones sobre falta de apoyo de los superiores, como preocupación."

Otro aspecto fundamental es la integración de los resultados de las evaluaciones en los procesos de planificación estratégica. Esto permitirá priorizar áreas de mejora, asignar recursos de manera eficiente y diseñar iniciativas que respondan de manera efectiva a las necesidades reales de los centros educativos y obras sociales. La retroalimentación constante derivada de las evaluaciones fortalecerá la capacidad de la Provincia para adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno y para innovar en su labor educativa y pastoral.

Promover una cultura organizacional basada en la mejora continua es otro componente indispensable. Para ello, es esencial que la evaluación sea vista como una herramienta constructiva y no como un mecanismo punitivo. Involucrar activamente a toda la comunidad educativa en los procesos

de evaluación, desde colaboradores hasta líderes locales y provinciales, garantizará que sus perspectivas sean valoradas y que exista un sentido compartido de responsabilidad en las acciones de mejora.

El liderazgo desempeña un papel central en la promoción de esta cultura. Los líderes provinciales y locales deben actuar como facilitadores y promotores del cambio, asignando los recursos necesarios y modelando una actitud abierta hacia la retroalimentación y el aprendizaje constante. Su compromiso con la evaluación y mejora continua será fundamental para generar confianza y motivar a los equipos a adoptar este enfoque como parte integral de su trabajo.

En conclusión, la evaluación y mejora continua es una herramienta indispensable para la Provincia Teresiana de México. Implementar un sistema integral de evaluación, aprovechar las tecnologías disponibles, integrar los resultados en la planificación estratégica y fomentar una cultura organizacional basada en el aprendizaje permitirán a la Provincia avanzar hacia una gestión más eficiente, sostenible y alineada con su misión, fortaleciendo su impacto transformador en las comunidades atendidas.

LE12. Innovación Educativa y Tecnológica

RESUMEN

La innovación educativa y tecnológica demanda un plan estratégico provincial que estandarice el uso de herramientas digitales, fomente metodologías activas y capacite a los colaboradores en competencias digitales. Promover una cultura de experimentación creativa, alineada con los valores teresianos, permitirá responder a los retos actuales y transformar la educación en un modelo inclusivo, relevante y transformador.

Conceptos clave:

- **Plan estratégico provincial:** Estandarización en el uso de tecnologías.
- **Metodologías activas:** Aprendizaje basado en proyectos y personalización.
- **Capacitación en competencias digitales:** Uso efectivo de herramientas tecnológicas.
- **Cultura de innovación:** Experimentación y creatividad en los procesos educativos.
- **Visión ética y pastoral:** Inclusión, equidad y alineación con valores teresianos.

HALLAZGOS

La innovación educativa y tecnológica emerge como un factor clave en el proceso de unificación. Este aspecto busca integrar herramientas digitales y metodologías pedagógicas innovadoras en los procesos educativos, administrativos y pastorales, asegurando que la misión teresiana responda a las demandas del contexto actual y mantenga su relevancia y efectividad.

A partir del análisis realizado se identificó que, aunque algunos centros educativos han comenzado a implementar tecnologías, estas iniciativas son fragmentadas y carecen de una estrategia provincial que asegure su adopción sistemática. Esta disparidad ha generado brechas en el acceso a recursos tecnológicos



"Tecnología para Transformar"

"Con una media global de 3.75, la percepción sobre la adecuación de los recursos tecnológicos sugiere áreas de mejora. Además, el 12% de los colaboradores identificó la formación en competencias digitales como esencial. Aunque algunas áreas han comenzado a integrar tecnología, la falta de un plan estratégico provincial ha generado disparidades en su implementación"

y en la formación en competencias digitales, lo que limita el impacto transformador que estas herramientas pueden tener en los procesos educativos y administrativos.

Una recomendación clave es el diseño de un plan estratégico de innovación tecnológica que abarque a toda la Provincia. Este plan debe incluir la estandarización en el uso de herramientas digitales, la implementación de plataformas para la gestión académica y administrativa, y el desarrollo de contenidos educativos digitales que enriquezcan las prácticas pedagógicas. Además, debe contemplar mecanismos para asegurar la equidad en el acceso a los recursos tecnológicos, promoviendo una inclusión plena en toda la comunidad educativa.

En el ámbito pedagógico, se subraya la importancia de adoptar metodologías activas que coloquen al estudiante en el centro del proceso de aprendizaje. Estrategias como el aprendizaje basado en proyectos, la gamificación, el trabajo colaborativo y la personalización de la enseñanza mediante tecnología son ejemplos de enfoques que no solo mejoran la experiencia educativa, sino que también desarrollan habilidades esenciales como el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de problemas.

La formación en competencias digitales para docentes y administrativos es otro elemento prioritario. Los colaboradores necesitan capacitación continua que combine habilidades técnicas con estrategias para integrar las tecnologías en sus prácticas pedagógicas y operativas. Este fortalecimiento garantizará que las herramientas tecnológicas se utilicen de manera efectiva y alineada con los objetivos de la misión teresiana.



"Tecnología para Todos"

"Los administrativos y docentes identificaron las competencias digitales como áreas prioritarias de formación (58% y 63%, respectivamente), mientras que los directivos enfatizaron la necesidad de herramientas para la planificación estratégica (41%)."



"Tecnología para una Gestión Eficiente"

"Los colaboradores que evaluaron positivamente los recursos tecnológicos (media de 3.75) también perciben una mayor eficiencia organizativa (media de 3.81). Por el contrario, quienes identificaron carencias en la tecnología mencionaron dificultades en procesos administrativos y pedagógicos."

Más allá del uso de tecnologías, la innovación debe ser entendida como un proceso integral que fomente la creatividad, el pensamiento crítico y la experimentación en todos los niveles de la organización. Para ello, es fundamental establecer espacios para el intercambio de buenas prácticas, el aprendizaje colectivo y la reflexión sobre cómo las tecnologías pueden transformar la educación y la gestión desde los valores teresianos.

Finalmente, la innovación tecnológica debe estar guiada por una visión ética y pastoral, asegurando que su implementación promueva la justicia, la inclusión y la equidad. Las herramientas tecnológicas deben ser utilizadas no solo para optimizar procesos, sino también para fortalecer la identidad teresiana, generar aprendizajes significativos y responder a las necesidades de las comunidades atendidas, contribuyendo a la transformación social desde una perspectiva integral.

En conclusión, la innovación educativa y tecnológica es esencial para fortalecer la misión en un entorno dinámico y competitivo. Diseñar un plan estratégico, capacitar a los colaboradores, implementar metodologías pedagógicas innovadoras y fomentar una cultura de innovación alineada con los valores teresianos permitirá a la Provincia avanzar hacia un modelo educativo transformador, relevante y comprometido con la construcción de una sociedad más justa y solidaria.



"Tecnología para Facilitar el Trabajo"

"Los administrativos calificaron los recursos tecnológicos con una media de 3.98, destacando su relevancia para mejorar la gestión administrativa. Sin embargo, un 24% señaló que las herramientas actuales no se encuentran plenamente adaptadas a las necesidades del equipo."



2. RESUMEN POR TÉCNICA

LE1. Fortalecimiento de la Gobernanza y Gestión Provincial

ENTREVISTAS- Las entrevistas destacan la importancia de consolidar una estructura organizativa unificada, con roles claros y una gestión participativa basada en la confianza, la sinodalidad y la corresponsabilidad.

Fortalezas Identificadas

1. **Liderazgo participativo y cercano:** El equipo de gobierno provincial es valorado por su capacidad de diálogo, cercanía y visión inspiradora. Este estilo de liderazgo ha fomentado un ambiente de confianza y corresponsabilidad en los diferentes niveles de gestión, fortaleciendo el sentido de comunidad y la identidad compartida.
2. **Autonomía local bajo directrices comunes:** Existe una estructura que permite autonomía local a los centros y obras, lo que ha sido clave para adaptarse a las particularidades de cada localidad. Esta autonomía, combinada con la autoridad moral del Equipo de Gestión Provincial, ha garantizado un equilibrio inicial entre la flexibilidad y la centralidad.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Clarificación de roles y funciones:** Se observa una duplicidad de funciones y saturación de tareas en ciertos niveles de liderazgo, lo que genera ineficiencia y desgaste. Esto subraya la necesidad de redefinir responsabilidades y redistribuir la carga laboral de manera más equilibrada.
2. **Percepción de jerarquización:** A pesar de los esfuerzos hacia un liderazgo compartido, persisten percepciones de jerarquización que limitan la inclusión plena y el desarrollo de un enfoque sinodal más horizontal.
3. **Falta de agilidad estructural:** La estructura actual no siempre permite responder de manera ágil a los desafíos emergentes, lo que afecta la capacidad de tomar decisiones estratégicas oportunas y adaptativas.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Definición y clarificación de roles:** Revisar y actualizar los manuales organizativos para detallar claramente las responsabilidades y funciones de cada puesto en todos los niveles de gestión. Este proceso debe incluir una redistribución de tareas para evitar sobrecargas y mejorar la eficiencia.
2. **Promoción de un liderazgo sinodal:** Implementar espacios regulares de consulta y discernimiento compartido que fortalezcan la inclusión de todas las voces en la toma de decisiones, minimizando las percepciones de jerarquización y promoviendo una gobernanza más horizontal.
3. **Fortalecimiento de la estructura organizativa:** Diseñar una estructura más flexible y adaptativa que permita responder con agilidad a los desafíos emergentes, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos y la misión teresiana.
4. **Formación en liderazgo corresponsable:** Desarrollar programas específicos de formación en liderazgo sinodal y corresponsable, dirigidos tanto a los equipos provinciales como locales, para garantizar una implementación efectiva y alineada con los valores de la Provincia.

GRUPOS FOCALES- Los grupos focales destacan tanto logros actuales como áreas de mejora necesarias para consolidar una estructura organizativa clara y eficiente. Este proceso debe basarse en principios de corresponsabilidad, sinodalidad y una distribución equitativa de roles que permita articular eficazmente las distintas dimensiones de la misión teresiana.

Fortalezas Identificadas

1. **Reconocimiento de la capacidad de liderazgo actual:** Los grupos focales valoran el esfuerzo de los líderes provinciales por mantener una dirección que inspira confianza y promueve el diálogo. Este estilo de liderazgo, basado en la cercanía y la escucha, ha generado un ambiente favorable para la cohesión y el trabajo conjunto.
2. **Apertura a nuevas formas de gestión:** Se identifica una disposición a revisar y adaptar los modelos de gestión para responder a los desafíos actuales, manteniendo un enfoque sinodal y corresponsable que refuerce la misión educativa y pastoral.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Clarificación de roles y funciones:** Los participantes destacan la necesidad de definir de manera más precisa las responsabilidades de cada nivel de gestión, evitando duplicidades y sobrecargas. La falta de claridad genera confusión y dificulta una distribución efectiva de las tareas.
2. **Falta de representación inclusiva:** Se observa una percepción de centralización excesiva en ciertos niveles, lo que limita la participación activa de otros actores clave, como los laicos, en la toma de decisiones estratégicas.
3. **Desafíos en la comunicación interna:** Los grupos resaltan que, aunque existen esfuerzos de comunicación, es necesario implementar mecanismos más fluidos y estructurados para garantizar que las decisiones estratégicas y operativas sean entendidas y compartidas por todas las partes involucradas.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Diseño de un modelo de gobernanza sinodal y corresponsable:** Establecer una estructura organizativa que promueva la participación activa de todos los actores, incluyendo hermanas y laicos, en los procesos de toma de decisiones. Este modelo debe estar basado en un enfoque de corresponsabilidad y transparencia.
2. **Clarificación de roles y responsabilidades:** Revisar y actualizar los manuales organizativos para delimitar de manera clara las funciones y competencias de cada nivel de gestión. Esto contribuirá a evitar solapamientos y mejorará la eficiencia en las operaciones diarias.
3. **Fortalecimiento de la comunicación interna:** Crear canales regulares de consulta y retroalimentación, asegurando que las decisiones estratégicas se comuniquen de manera clara y que los equipos locales puedan expresar sus inquietudes y propuestas de forma efectiva.
4. **Formación en liderazgo sinodal:** Implementar programas de formación dirigidos a los equipos de liderazgo provincial y local, enfocados en herramientas de gestión participativa, discernimiento comunitario y toma de decisiones corresponsable.
5. **Evaluación continua de la gestión:** Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan revisar periódicamente la eficacia de los modelos de gobernanza implementados, ajustando las estrategias según las necesidades emergentes.

ENCUESTAS ABIERTAS- A partir de las encuestas abiertas, se identifica una necesidad crucial de consolidar estructuras de gestión más claras, participativas y alineadas con los principios de sinodalidad y corresponsabilidad que caracterizan la misión teresiana.

Fortalezas Identificadas

1. **Reconocimiento del liderazgo actual:** Se valora un liderazgo provincial que inspira confianza, diálogo abierto y una orientación clara hacia el bien común. Esta cercanía con las comunidades ha fomentado la corresponsabilidad y un sentido de unidad organizativa.
2. **Base sólida de organización:** La gestión provincial cuenta con equipos que reflejan compromiso y dedicación, especialmente en la planificación y seguimiento de las actividades provinciales. Estas fortalezas se consideran fundamentales para construir un modelo de gobernanza más ágil y efectivo.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Clarificación de roles y funciones:** Existe confusión en la delimitación de responsabilidades entre los diferentes niveles de gestión, lo que genera duplicidad de funciones y dificultades en la toma de decisiones.
2. **Falta de integración en los procesos de decisión:** Algunos comentarios reflejan una percepción de centralización excesiva en la toma de decisiones estratégicas, limitando la participación plena de actores clave en la misión, incluidos laicos y equipos locales.
3. **Estructura poco flexible:** Se menciona la necesidad de una estructura más adaptativa que permita responder de manera ágil a los desafíos emergentes y facilite la implementación de nuevas políticas y procesos.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Definición y formalización de roles:** Revisar los manuales organizativos para establecer con claridad las funciones y responsabilidades de cada puesto, asegurando una distribución equitativa de la carga laboral y una mayor eficiencia en los procesos.
2. **Fomento de la participación en la toma de decisiones:** Diseñar espacios de consulta regular que incluyan a hermanas, laicos y otros colaboradores clave, garantizando que todas las voces sean consideradas en las decisiones estratégicas.
3. **Reorganización estructural para mayor agilidad:** Proponer ajustes a la estructura provincial que permitan una gestión más flexible y adaptable, asegurando que las políticas puedan ser implementadas de manera uniforme en todos los contextos.
4. **Capacitación en gobernanza sinodal:** Desarrollar programas formativos enfocados en liderazgo sinodal, toma de decisiones corresponsable y gestión adaptativa para los equipos de dirección.

LE2. Optimización de la Estructura Organizativa

ENTREVISTAS- Las entrevistas destacan la necesidad de clarificar roles y responsabilidades, actualizar manuales y redefinir procesos, con el objetivo de eliminar duplicidades y sobrecargas laborales que afectan tanto a las hermanas como a los laicos involucrados.

Fortalezas y Avances Identificados

1. **Existencia de una estructura funcional básica:** Los equipos de gestión provincial cuentan con áreas clave que incluyen dimensiones administrativas, pedagógicas, pastorales y económicas. Aunque estas áreas están bien definidas, su implementación y operatividad varían significativamente entre regiones, siendo más consolidadas en algunas áreas geográficas como el sur de la Provincia.

2. **Compromiso con la mejora continua:** A pesar de las limitaciones actuales, existe un reconocimiento generalizado del valor de los equipos de gestión y su papel fundamental en el acompañamiento y la orientación de los centros educativos. La autoridad moral de estos equipos es ampliamente aceptada, lo que les permite ejercer un liderazgo informal efectivo.

Áreas de Mejora

1. **Duplicidad y saturación de funciones:** Se observa una sobrecarga en los roles de gestión provincial, especialmente en los equipos de liderazgo, donde muchos miembros ocupan múltiples puestos. Esto genera ineficiencias, pérdida de tiempo y desgaste. Además, las vacantes en puestos clave dificultan la fluidez de las decisiones y ralentizan los procesos administrativos.
2. **Desbalance entre el control central y la autonomía local:** Aunque los equipos de gestión son valorados por su autoridad moral, carecen de facultades vinculantes en decisiones clave, lo que crea tensiones entre las instancias centrales y los niveles locales. Este desbalance se agudiza en contextos donde las obras requieren una mayor adaptación a realidades específicas.
3. **Actualización y homologación de manuales y procesos:** Los documentos normativos y manuales organizativos necesitan ser revisados y actualizados para reflejar las nuevas exigencias de la estructura provincial. Los modelos existentes se centran principalmente en los centros escolarizados, dejando desatendidos a otros tipos de obras, como las sociales y comunitarias, que requieren enfoques diferenciados.

Recomendaciones y Acciones Propuestas

La reorganización debe enfocarse en construir una estructura ágil y flexible que permita responder a las demandas actuales y futuras de la Provincia. Entre las acciones prioritarias se encuentran:

1. **Clarificación de roles y funciones:** Es necesario definir con precisión las responsabilidades de cada puesto para evitar solapamientos y sobrecargas. Este proceso debe estar acompañado de una delegación efectiva de funciones y una redistribución equitativa de las cargas de trabajo.
2. **Revisión de la estructura organizativa:** Se requiere una estructura que equilibre el control central con la autonomía local, garantizando que las decisiones se adapten a las particularidades de cada obra sin perder la coherencia organizacional.
3. **Actualización de documentos normativos:** Es crucial revisar y homologar los manuales de funciones y procesos para asegurar que reflejen las mejores prácticas y se alineen con los objetivos estratégicos de la Provincia.
4. **Incorporación de nuevas áreas y roles:** La creación de puestos específicos en áreas como comunicación, desarrollo institucional y pastoral es fundamental para responder a las demandas emergentes y fortalecer la gestión.

GRUPOS FOCALES- Los grupos focales señalan que esta línea deberá garantizar claridad, eficacia y cohesión en la gestión de la Provincia, abordando desafíos relacionados con la duplicidad de funciones, la saturación de roles y la diversidad de enfoques en las distintas localidades.

Fortalezas Identificadas

1. **Reconocimiento de las áreas clave:** Los grupos focales destacan que la Provincia cuenta con áreas funcionales esenciales, como lo administrativo, pedagógico, económico y pastoral, que proporcionan una base sólida para implementar mejoras organizativas.
2. **Disposición al cambio estructural:** Existe una apertura generalizada a revisar y adaptar la estructura organizativa para responder de manera más eficiente a los desafíos contemporáneos y fortalecer la misión teresiana.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Duplicidad de funciones y saturación de roles:** Se menciona que la falta de una definición clara de las responsabilidades ha generado solapamientos entre los roles de distintos niveles, lo que afecta la eficiencia operativa y aumenta la carga laboral.
2. **Desbalance entre centralización y autonomía:** Se percibe una falta de coordinación entre las directrices provinciales y las acciones locales, lo que genera inconsistencias en la implementación de procesos y dificulta la coherencia en toda la Provincia.
3. **Falta de manuales actualizados y homologados:** Los participantes identifican la necesidad de contar con documentos normativos actualizados que definan roles, procedimientos y políticas de manera uniforme en todas las regiones.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Clarificación de roles y responsabilidades:** Actualizar y formalizar los manuales organizativos para garantizar una definición clara y precisa de las responsabilidades en cada nivel de gestión, evitando duplicidades y promoviendo una distribución equilibrada de las tareas.
2. **Reorganización estructural para mayor flexibilidad:** Diseñar una estructura que permita una mejor adaptación a los contextos locales sin comprometer la coherencia global, equilibrando la autonomía local con una supervisión estratégica centralizada.
3. **Establecimiento de procesos unificados:** Homologar procedimientos administrativos, pedagógicos y pastorales en todas las regiones, asegurando que se cumplan estándares de calidad y eficiencia en toda la Provincia.
4. **Formación en gestión organizativa:** Proporcionar programas de capacitación para los equipos responsables de la gestión, enfocándose en herramientas modernas de planificación, coordinación y administración que estén alineadas con los valores teresianos.
5. **Evaluación y ajuste continuo de la estructura:** Implementar un sistema de monitoreo que permita evaluar periódicamente el impacto de los cambios organizativos, identificando áreas de mejora y adaptando las estrategias según las necesidades emergentes.

ENCUESTAS ABIERTAS- Las encuestas abiertas reflejan una percepción de que la actual estructura requiere ajustes significativos para atender a las necesidades de un modelo más ágil, eficiente y adaptable, alineado con los valores teresianos y las demandas contemporáneas.

Fortalezas Identificadas

1. **Compromiso con la mejora organizativa:** Existe una disposición generalizada entre los equipos para trabajar en la reorganización de estructuras, con el objetivo de lograr una mayor eficacia en los procesos y una alineación con la misión teresiana.
2. **Reconocimiento de áreas clave de gestión:** Las áreas pedagógica, administrativa, pastoral y económica están consolidadas como pilares fundamentales de la estructura organizativa, sirviendo como base para futuras mejoras y ajustes necesarios.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Duplicidad y saturación de roles:** Se observa que las funciones de algunos puestos se solapan, lo que genera ineficiencias operativas y sobrecarga laboral para ciertos miembros del equipo. Esto resalta la necesidad de una clarificación exhaustiva de los roles y funciones.
2. **Falta de agilidad estructural:** La actual organización no siempre responde con la rapidez necesaria a los desafíos emergentes, lo que retrasa la implementación de políticas y proyectos estratégicos.

3. **Insuficiencia en la actualización de manuales y procesos:** Los documentos normativos, incluyendo manuales de roles y procedimientos, no reflejan completamente las realidades actuales de la Provincia, dejando vacíos importantes en la gestión operativa.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Revisión y actualización de la estructura organizativa:** Rediseñar la estructura para eliminar duplicidades y redistribuir responsabilidades de manera equitativa. Esto incluye la revisión de funciones para garantizar una mayor eficiencia y claridad en los roles.
2. **Diseño de un modelo organizativo flexible:** Crear una estructura que permita una rápida adaptación a los cambios, especialmente en contextos educativos, sociales y pastorales que demandan respuestas inmediatas y efectivas.
3. **Actualización de manuales organizativos:** Revisar y actualizar los documentos normativos para asegurar que reflejen las mejores prácticas y las necesidades actuales de la Provincia. Este proceso debe ser participativo, involucrando a los equipos de gestión y las comunidades locales.
4. **Fortalecimiento de procesos de coordinación:** Desarrollar mecanismos de coordinación más efectivos entre los niveles local y provincial para garantizar que las decisiones se implementen de manera uniforme, sin perder de vista las particularidades de cada región.
5. **Capacitación en gestión organizativa:** Proporcionar formación continua a los equipos administrativos y de liderazgo, enfocada en herramientas de gestión moderna, planificación estratégica y administración basada en valores teresianos.

LE3. Fortalecimiento del Liderazgo y la Participación

ENTREVISTAS- Las entrevistas subrayan la necesidad de un liderazgo cercano, visionario y colaborativo, que promueva una toma de decisiones inclusiva y fomente la corresponsabilidad en todos los niveles de gestión. Este modelo es clave para garantizar la cohesión organizativa y la sostenibilidad de la misión educativa y pastoral.

Fortalezas Identificadas

1. **Liderazgo inspirador y participativo:** Los líderes provinciales son reconocidos por su cercanía y capacidad de escucha, lo que ha generado un ambiente de confianza y ha facilitado la participación activa de hermanas y colaboradores. Este enfoque ha fortalecido el sentido de pertenencia y ha contribuido a construir relaciones interdependientes entre los diferentes niveles de gestión.
2. **Cultura de discernimiento compartido:** Se percibe una apertura hacia el diálogo y la corresponsabilidad en la toma de decisiones estratégicas, lo que ha permitido incorporar diversas perspectivas y adaptar las políticas a las realidades locales.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Percepción de jerarquización:** Aunque se han dado pasos importantes hacia un modelo sinodal, persisten percepciones de jerarquización en algunos niveles, lo que limita la participación plena y equitativa de todos los actores involucrados en la misión.
2. **Falta de formación específica para líderes locales:** La carencia de programas de capacitación adaptados a las realidades y desafíos locales dificulta el desarrollo de líderes que puedan actuar con autonomía y corresponsabilidad, particularmente en contextos de alta complejidad.

3. **Participación limitada de los laicos:** Aunque los laicos tienen roles importantes en la gestión educativa y pastoral, su participación en la toma de decisiones estratégicas aún se percibe como insuficiente, lo que limita su contribución a la corresponsabilidad organizativa.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Formación continua en liderazgo sinodal:** Implementar programas de capacitación diseñados para fortalecer las competencias de los líderes provinciales y locales, con énfasis en el discernimiento comunitario, la corresponsabilidad y el enfoque sinodal.
2. **Creación de espacios para la participación activa:** Establecer foros regulares donde hermanas, laicos y otros colaboradores puedan reflexionar y aportar ideas sobre las estrategias organizativas y pastorales, garantizando una participación más equitativa.
3. **Fomento de liderazgos locales:** Desarrollar iniciativas específicas para identificar y formar líderes comunitarios que puedan actuar como referentes en sus contextos, fortaleciendo su capacidad para responder a desafíos particulares y promoviendo una mayor autonomía organizativa.
4. **Promoción de la integración entre hermanas y laicos:** Diseñar programas de colaboración que fomenten el liderazgo compartido, garantizando una distribución equitativa de responsabilidades y reforzando la corresponsabilidad entre todos los actores de la misión.
5. **Evaluación continua del liderazgo:** Implementar sistemas de monitoreo que permitan evaluar el impacto del liderazgo en las comunidades, identificando áreas de mejora y ajustando estrategias para garantizar la alineación con los objetivos y valores teresianos.

GRUPOS FOCALES- Los grupos focales destacan la necesidad de promover un modelo de liderazgo sinodal, corresponsable y participativo. Este enfoque busca integrar las voces de hermanas, laicos y colaboradores en los procesos de toma de decisiones, fortaleciendo las capacidades de los líderes y consolidando un sentido de pertenencia compartido.

Fortalezas Identificadas

1. **Liderazgo valorado por su cercanía y escucha activa:** Los participantes en los grupos focales destacan que el liderazgo actual se caracteriza por su accesibilidad y capacidad para generar confianza, lo que facilita el diálogo y fomenta una mayor colaboración entre los diferentes niveles organizativos.
2. **Disposición al liderazgo compartido:** Existe una apertura hacia la promoción de liderazgos comunitarios que involucren a todos los actores clave en la misión, desde hermanas hasta laicos, reforzando la corresponsabilidad en la gestión.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Percepción de jerarquización:** Se señala que, a pesar de los esfuerzos por fomentar la participación, persisten dinámicas jerárquicas que limitan la inclusión de perspectivas diversas, especialmente las de los laicos en roles estratégicos.
2. **Falta de formación específica en liderazgo:** Los grupos focales identifican la necesidad de diseñar programas de formación continua para líderes, con un enfoque en habilidades de gestión corresponsable, discernimiento y toma de decisiones basadas en valores teresianos.
3. **Escasez de espacios para la participación activa:** Los participantes mencionan que no siempre existen mecanismos regulares para la consulta y el diálogo, lo que dificulta la integración de perspectivas en los procesos estratégicos y operativos.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Promoción de un liderazgo sinodal y corresponsable:** Implementar un modelo de liderazgo que fomente la colaboración y la toma de decisiones conjunta entre hermanas, laicos y colaboradores. Este modelo debe ser un reflejo de los valores teresianos, promoviendo la equidad y la participación activa de todos los actores.
2. **Desarrollo de programas de formación en liderazgo:** Diseñar e implementar capacitaciones continuas para líderes provinciales y locales, con énfasis en herramientas de discernimiento comunitario, gestión adaptativa y habilidades para liderar equipos diversos.
3. **Creación de espacios regulares de consulta:** Establecer foros y encuentros periódicos que permitan el intercambio de ideas y la reflexión conjunta sobre temas estratégicos, asegurando que las decisiones se basen en una amplia participación.
4. **Fomento de liderazgos locales y comunitarios:** Identificar y fortalecer liderazgos emergentes en las comunidades locales, ofreciendo formación y acompañamiento para que puedan asumir roles clave en sus contextos específicos.
5. **Evaluación y retroalimentación del liderazgo:** Diseñar sistemas para monitorear el desempeño de los líderes en todos los niveles, promoviendo la mejora continua a través de retroalimentación constructiva y evaluación periódica.

ENCUESTAS ABIERTAS- Las encuestas abiertas reflejan una valoración positiva del liderazgo provincial, especialmente por su cercanía y capacidad de diálogo, pero también subrayan áreas clave de mejora para fomentar una mayor inclusión y corresponsabilidad en todos los niveles de gestión.

Fortalezas Identificadas

1. **Liderazgo cercano y participativo:** El liderazgo provincial es reconocido por su capacidad para generar confianza, escuchar activamente y crear espacios de diálogo abiertos. Este enfoque ha fortalecido el sentido de pertenencia y el compromiso con la misión teresiana.
2. **Disposición al discernimiento compartido:** Existe una apertura hacia la consulta y el discernimiento colectivo en decisiones estratégicas, lo que refleja un esfuerzo por incluir diversas perspectivas y promover una toma de decisiones más corresponsable.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Desarrollo de liderazgos locales:** Las encuestas revelan una carencia de formación específica para líderes locales, lo que limita su capacidad para enfrentar desafíos específicos y promover un liderazgo adaptado a las realidades de sus contextos.
2. **Participación limitada de los laicos:** Aunque los laicos desempeñan roles importantes en la misión educativa y pastoral, su participación en procesos de toma de decisiones estratégicas es percibida como insuficiente.
3. **Falta de continuidad en la formación en liderazgo:** Se evidencia la necesidad de programas sostenidos y estructurados para formar líderes en competencias relacionadas con la sinodalidad, la corresponsabilidad y la gestión adaptativa.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Implementación de programas de formación en liderazgo:** Diseñar y ofrecer programas de formación continua dirigidos a líderes provinciales, locales y laicos. Estos programas deben incluir habilidades de discernimiento comunitario, gestión corresponsable y liderazgo basado en los valores teresianos.

2. **Creación de espacios regulares de participación activa:** Establecer foros o encuentros periódicos que permitan a hermanas, laicos y colaboradores reflexionar y contribuir de manera significativa en las decisiones estratégicas y operativas.
3. **Fomento de liderazgos locales y comunitarios:** Identificar y capacitar a líderes locales para que actúen como referentes en sus comunidades, fortaleciendo su autonomía y capacidad de respuesta ante los desafíos específicos de cada contexto.
4. **Promoción de la corresponsabilidad entre hermanas y laicos:** Fortalecer la integración y el trabajo conjunto entre hermanas y laicos, garantizando una distribución equitativa de las responsabilidades y fomentando un liderazgo compartido que refleje los valores de la misión teresiana.
5. **Monitoreo y evaluación del liderazgo:** Implementar mecanismos para evaluar periódicamente el desempeño de los líderes, identificando áreas de mejora y brindando retroalimentación para potenciar sus capacidades y su alineación con los objetivos provinciales.

LE4. Gestión Integral de los Centros Educativos

ENTREVISTAS- Los documentos de entrevistas reflejan la importancia de integrar aspectos pedagógicos, administrativos y pastorales bajo un modelo de gestión unificado que permita aprovechar recursos, optimizar procesos y responder a las particularidades de cada contexto local.

Fortalezas Identificadas

1. **Compromiso con la misión educativa:** Los centros educativos han consolidado su identidad teresiana, promoviendo una educación integral que combina excelencia académica, valores espirituales y compromiso social. Este enfoque refuerza el sentido de comunidad y pertenencia entre los equipos directivos y docentes.
2. **Estrategias pedagógicas comunes:** Se han implementado modelos pedagógicos compartidos que reflejan los principios y objetivos de la misión teresiana. Esto ha fortalecido la coherencia educativa en toda la red de centros, facilitando el intercambio de buenas prácticas y experiencias.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Desbalance entre autonomía y centralización:** Aunque los centros valoran la autonomía para adaptarse a sus contextos, esta no siempre está alineada con las políticas y directrices provinciales, lo que genera disparidades en la implementación de procesos administrativos, pedagógicos y pastorales.
2. **Diversidad en modelos de gestión:** Las diferencias en la forma de administrar recursos y procesos entre los centros dificultan la estandarización y limitan la equidad en la asignación de recursos, afectando la calidad educativa en ciertos casos.
3. **Capacitación insuficiente para equipos directivos:** La falta de programas continuos de formación específicos para los equipos de gestión ha limitado su capacidad para enfrentar desafíos organizativos y para implementar soluciones innovadoras en la administración de los centros.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Diseño de un modelo de gestión unificado:** Desarrollar un marco común que integre la planificación pedagógica, administrativa y pastoral, asegurando coherencia y adaptabilidad a los contextos locales. Este modelo debe priorizar la sostenibilidad y la equidad en todos los centros.

2. **Optimización y distribución equitativa de recursos:** Implementar un sistema centralizado para evaluar y asignar recursos financieros, materiales y humanos, garantizando que todos los centros cuenten con condiciones mínimas necesarias para cumplir con su misión educativa.
3. **Fortalecimiento de la formación para equipos directivos:** Establecer programas de capacitación continua que aborden la gestión educativa, la planificación estratégica y el liderazgo corresponsable, con un enfoque en las particularidades de los contextos locales y las metas provinciales.
4. **Homologación de procesos clave:** Crear estándares comunes para la administración, evaluación pedagógica y actividades pastorales, asegurando una implementación eficiente y coherente en toda la red educativa.
5. **Fomento del intercambio y la colaboración:** Promover espacios regulares de diálogo y aprendizaje entre los equipos de gestión de los diferentes centros, para compartir experiencias, identificar desafíos comunes y desarrollar soluciones colaborativas.

GRUPOS FOCALES- Los grupos focales destacan la necesidad de avanzar hacia un modelo que integre las áreas pedagógica, administrativa y pastoral de manera coherente, permitiendo una operación más eficiente y alineada con los valores y objetivos provinciales.

Fortalezas Identificadas

1. **Compromiso con la misión educativa:** Se reconoce un fuerte compromiso en los centros educativos por mantener la identidad teresiana y promover una educación integral basada en valores espirituales, sociales y académicos.
2. **Esfuerzos por mejorar la calidad educativa:** Existen iniciativas en algunos centros para unificar criterios pedagógicos y administrativos, lo que ha permitido avances en la cohesión organizativa y en la mejora de la experiencia educativa.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Falta de integración en la gestión de áreas clave:** Los grupos focales señalan que, aunque existen avances, todavía se perciben desconexiones entre las áreas pedagógica, administrativa y pastoral, lo que dificulta la implementación de un enfoque integral y coordinado.
2. **Diversidad en los modelos de gestión:** Se observa una falta de uniformidad en los procesos de gestión entre los distintos centros educativos, lo que genera desigualdades en la calidad y en el acceso a recursos, afectando la equidad en la red educativa.
3. **Escasez de formación en gestión integral:** Los equipos directivos mencionan la necesidad de formación específica que les permita liderar de manera efectiva un modelo de gestión integral y alineado con los principios teresianos.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Desarrollo de un modelo unificado de gestión:** Diseñar un modelo de gestión que integre las dimensiones pedagógica, administrativa y pastoral bajo criterios claros y comunes, asegurando que todas las áreas trabajen de manera alineada y colaborativa.
2. **Estandarización de procesos en la red educativa:** Homologar los procedimientos en áreas clave como administración, planificación pedagógica y estrategias pastorales, garantizando una implementación uniforme y equitativa en todos los centros educativos.
3. **Fortalecimiento de la formación en gestión educativa:** Ofrecer programas de capacitación dirigidos a los equipos directivos, enfocados en herramientas de liderazgo, planificación estratégica y gestión integral, adaptados a las particularidades de cada centro.

4. **Coordinación entre niveles local y provincial:** Crear mecanismos de comunicación y trabajo conjunto que aseguren la alineación entre las decisiones provinciales y las acciones implementadas en los centros educativos, respetando las necesidades locales, pero promoviendo la cohesión organizativa.
5. **Evaluación periódica del modelo de gestión:** Implementar sistemas de monitoreo que permitan evaluar regularmente la efectividad del modelo de gestión integral, identificando áreas de mejora y adaptando las estrategias en función de las necesidades emergentes.

ENCUESTAS ABIERTAS- Los documentos de encuestas abiertas destacan la importancia de avanzar hacia un modelo de gestión que integre de manera efectiva los aspectos pedagógicos, administrativos y pastorales, asegurando una alineación con los valores teresianos y la adaptabilidad a los contextos locales.

Fortalezas Identificadas

1. **Compromiso con la identidad teresiana:** Los centros educativos muestran un fuerte arraigo a la misión teresiana, promoviendo una formación integral basada en valores espirituales, académicos y sociales. Este compromiso se refleja en la dedicación de los equipos directivos y docentes.
2. **Reconocimiento de avances en la gestión:** Se valora el esfuerzo por implementar prácticas de gestión que reflejan los principios teresianos y que fortalecen la integración de los aspectos pedagógicos, administrativos y pastorales en algunos centros.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Diversidad en la implementación de procesos:** Se observan disparidades significativas entre los centros en la manera en que aplican las políticas y procedimientos provinciales, lo que genera desigualdades en la calidad de la gestión y en el acceso a recursos.
2. **Falta de integración en la planificación:** Aunque existen esfuerzos para unificar criterios, no siempre hay una planificación conjunta que coordine las áreas pedagógica, administrativa y pastoral de manera efectiva, dificultando la implementación de un modelo cohesivo.
3. **Capacitación insuficiente para equipos de gestión:** Los equipos directivos manifiestan la necesidad de contar con formación más especializada en áreas clave de gestión educativa y en la aplicación del carisma teresiano en las decisiones administrativas.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Desarrollo de un modelo de gestión integral:** Diseñar un marco que unifique los criterios y procedimientos en las áreas pedagógica, administrativa y pastoral, adaptándose a las realidades locales, pero asegurando una visión común en toda la Provincia.
2. **Estandarización de procesos clave:** Homologar procedimientos en áreas como administración financiera, gestión de recursos humanos y planificación pastoral, para garantizar una calidad y equidad uniformes entre los centros educativos.
3. **Capacitación en gestión educativa integral:** Implementar programas de formación continua para los equipos directivos y administrativos, centrados en liderazgo educativo, planificación estratégica y gestión pastoral alineada con los valores teresianos.
4. **Fortalecimiento de la coordinación provincial:** Crear mecanismos de comunicación y coordinación que permitan un flujo constante de información y una planificación colaborativa entre los niveles local y provincial, garantizando la implementación efectiva de las políticas educativas.
5. **Promoción de una evaluación integral y periódica:** Establecer sistemas de monitoreo y evaluación que permitan identificar fortalezas y áreas de mejora en los centros educativos, asegurando la

implementación efectiva del modelo de gestión integral y adaptándolo según las necesidades emergentes.

LE5. Equilibrio entre Autonomía y Control Central

ENTREVISTAS- Las entrevistas destacan que, aunque la autonomía ha permitido a los centros responder de manera ágil a las particularidades de sus contextos locales, también ha generado tensiones y disparidades en la implementación de políticas y procesos provinciales. Esto subraya la necesidad de establecer un modelo de gestión que combine flexibilidad local con alineación organizativa.

Fortalezas Identificadas

1. **Flexibilidad en los contextos locales:** La autonomía ha permitido que los centros adapten sus estrategias pedagógicas, pastorales y administrativas a las características socioculturales y económicas de cada región, mejorando su relevancia y eficacia en sus comunidades.
2. **Respeto a la identidad local:** La gestión provincial ha promovido un modelo de gobernanza basado en la confianza y el respeto hacia las decisiones locales, lo que ha fortalecido la identidad de los centros y ha generado un sentido de corresponsabilidad en su gestión.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Falta de directrices claras:** Los centros enfrentan incertidumbre sobre el alcance de su autonomía y las responsabilidades específicas que deben asumir. Esto ha dado lugar a inconsistencias en la implementación de procesos administrativos y pastorales, afectando la coherencia en toda la red.
2. **Disparidades en la implementación de políticas:** Las diferencias en la forma en que los centros interpretan y aplican las directrices provinciales generan desigualdades en términos de calidad, asignación de recursos y estándares operativos.
3. **Resistencias al control central:** En algunos casos, los esfuerzos por centralizar ciertos procesos o decisiones han sido percibidos como una pérdida de autonomía, generando tensiones entre los niveles local y provincial.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Definición clara de roles y responsabilidades:** Establecer directrices específicas que detallen los márgenes de autonomía de los centros y las responsabilidades de la gestión provincial. Este marco debe ser adaptable a las particularidades de cada región, pero suficientemente claro para garantizar coherencia organizativa.
2. **Homologación de procesos clave:** Diseñar estándares comunes para áreas críticas como la gestión administrativa, pedagógica y pastoral, asegurando equidad y calidad en toda la red educativa. Esto no implica eliminar la autonomía, sino establecer bases compartidas que fortalezcan la cohesión organizativa.
3. **Fortalecimiento de los mecanismos de comunicación:** Crear espacios regulares de diálogo y consulta entre los niveles local y provincial para abordar tensiones, promover la corresponsabilidad y garantizar que las decisiones reflejen una comprensión compartida de los objetivos organizativos.
4. **Capacitación para gestionar el equilibrio:** Implementar programas de formación que ayuden a los equipos directivos a comprender y gestionar el equilibrio entre autonomía local y control central, reforzando su capacidad para operar dentro de este marco dual.

5. **Evaluación continua y retroalimentación:** Establecer sistemas para monitorear el impacto del equilibrio autonomía-control central, recopilando retroalimentación de los centros y ajustando las políticas según sea necesario para maximizar la eficacia organizativa.

GRUPOS FOCALES- El equilibrio entre la autonomía local de los centros educativos y el control central de la gestión provincial es un desafío destacado en los grupos focales. Este aspecto es clave para garantizar que las decisiones locales respeten las directrices globales de la Provincia, sin comprometer la adaptabilidad a los contextos específicos.

Fortalezas Identificadas

1. **Flexibilidad local:** Los participantes valoran la capacidad de los centros para adaptarse a las realidades de sus comunidades, permitiendo una gestión sensible a las necesidades particulares.
2. **Confianza en la gestión central:** Se reconoce la intención de la gestión provincial de proporcionar lineamientos claros y establecer mecanismos de coordinación efectivos.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Falta de delimitación clara de responsabilidades:** Los grupos focales señalan incertidumbre sobre el alcance de la autonomía de los centros y la relación con las decisiones provinciales.
2. **Desbalance en la implementación de políticas:** La autonomía local ha resultado en diferencias significativas en la forma en que se aplican las políticas provinciales, generando inconsistencias en la red educativa.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Definición de márgenes claros de autonomía:** Establecer directrices precisas que delimiten las responsabilidades locales y provinciales, asegurando flexibilidad sin comprometer la coherencia global.
2. **Fortalecimiento de la comunicación:** Crear espacios regulares de diálogo para alinear las decisiones locales con los objetivos provinciales, fomentando una corresponsabilidad efectiva.

El equilibrio entre autonomía y control central requiere lineamientos claros y coordinación continua. Este enfoque asegurará decisiones alineadas con la misión global, respetando las particularidades locales.

ENCUESTAS ABIERTAS- Establecer un equilibrio adecuado entre la autonomía local de los centros educativos y el control central de la gestión provincial es esencial para garantizar la coherencia organizativa y la sostenibilidad de la misión teresiana. Las encuestas abiertas revelan que, aunque la autonomía ha permitido a los centros adaptarse a sus contextos específicos, también han surgido desafíos en la alineación con las directrices provinciales, lo que afecta la cohesión y la eficiencia general.

Fortalezas Identificadas

1. **Adaptabilidad de los centros locales:** Los centros educativos valoran la flexibilidad para ajustar sus enfoques pedagógicos, pastorales y administrativos a las necesidades de sus comunidades. Este nivel de autonomía ha sido fundamental para atender de manera efectiva los desafíos particulares de cada región.
2. **Confianza en la gestión local:** La Provincia ha fomentado un modelo de gobernanza que respeta las decisiones locales, promoviendo un sentido de corresponsabilidad que fortalece el compromiso de los equipos directivos con la misión común.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Falta de claridad en los márgenes de autonomía:** Los documentos reflejan incertidumbre en los centros sobre el alcance de sus responsabilidades y la delimitación de las competencias que deben ser supervisadas o autorizadas por la gestión provincial.
2. **Disparidades en la implementación de políticas:** La autonomía en algunos casos ha llevado a interpretaciones y aplicaciones diversas de las políticas provinciales, lo que genera inconsistencias en los estándares educativos, administrativos y pastorales.
3. **Resistencias ante iniciativas de centralización:** Algunos centros perciben las políticas de centralización como una amenaza a su independencia, lo que ha generado tensiones y desafíos en la adopción de medidas comunes.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Definición de directrices claras:** Establecer políticas que delimiten con precisión los márgenes de autonomía de los centros y las responsabilidades de la gestión provincial. Estas directrices deben garantizar flexibilidad para adaptarse a las particularidades locales, pero también alinearse con la misión global de la Provincia.
2. **Homologación de procesos esenciales:** Crear estándares comunes en áreas clave, como la administración financiera, la evaluación educativa y la gestión pastoral, asegurando que todos los centros trabajen con un marco compartido que promueva la cohesión y la calidad.
3. **Fortalecimiento de la comunicación y el diálogo:** Desarrollar mecanismos regulares de consulta y diálogo entre los niveles local y provincial, para fomentar la corresponsabilidad y resolver tensiones relacionadas con las políticas de centralización.
4. **Capacitación en gestión corresponsable:** Implementar programas formativos que ayuden a los equipos locales a comprender y aplicar los principios de autonomía bajo un marco de coherencia organizativa, asegurando que las decisiones locales contribuyan al logro de los objetivos provinciales.
5. **Evaluación y ajustes continuos:** Establecer sistemas de monitoreo para evaluar cómo se vive y aplica el equilibrio entre autonomía y control central en los centros, permitiendo realizar ajustes basados en necesidades específicas y resultados concretos.

LE6. Gestión del Cambio y la Cultura Organizacional

ENTREVISTAS- Las entrevistas reflejan que, aunque se han logrado avances importantes, la transición hacia nuevas estructuras y formas de gestión ha generado incertidumbre, tensiones y desafíos culturales que requieren ser abordados con sensibilidad y estrategias claras.

Fortalezas Identificadas

1. **Acompañamiento basado en la confianza y el diálogo:** La gestión provincial ha promovido un enfoque participativo que prioriza la escucha activa y la construcción conjunta de soluciones. Este estilo ha generado un ambiente de apertura y confianza, facilitando la aceptación de algunos aspectos del cambio organizacional.
2. **Compromiso con la identidad compartida:** Existe un fuerte arraigo en los valores teresianos y en la misión educativa y pastoral, lo que proporciona una base común para superar los desafíos relacionados con la integración y la reorganización de la Provincia.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Incertidumbre y resistencia al cambio:** Algunos miembros de la Provincia expresan temores relacionados con la pérdida de autonomía, la sobrecarga de trabajo y la capacidad de adaptación a las nuevas estructuras. Estas resistencias están vinculadas a una falta de claridad sobre el impacto del cambio en los niveles individual y colectivo.
2. **Diversidad cultural y organizativa:** Las diferencias en las dinámicas culturales, operativas y organizativas entre regiones dificultan la consolidación de una cultura organizacional unificada que integre a todas las comunidades y equipos.
3. **Falta de herramientas para acompañar la transición:** Aunque se han creado espacios de diálogo y reflexión, no siempre se cuenta con metodologías estructuradas para gestionar el cambio, lo que limita la capacidad de anticipar y mitigar resistencias.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Diseño de un plan integral de gestión del cambio:** Implementar un plan que contemple etapas claras de transición, estrategias para la comunicación efectiva y acciones específicas para abordar las resistencias. Este plan debe adaptarse a las particularidades de cada región y comunidad.
2. **Refuerzo de la comunicación interna:** Establecer un sistema de comunicación participativa y transparente que informe periódicamente sobre los avances y beneficios del proceso de cambio, resolviendo dudas y abordando inquietudes de manera proactiva.
3. **Acompañamiento emocional y espiritual:** Diseñar programas de apoyo que brinden contención emocional y acompañamiento espiritual a las hermanas y colaboradores, ayudándolos a afrontar los desafíos de la transición con mayor resiliencia y confianza.
4. **Fortalecimiento de la identidad común:** Organizar actividades formativas y de reflexión que refuercen los valores y el carisma teresiano, fomentando un sentido de propósito compartido que impulse la aceptación y alineación con los objetivos del cambio.
5. **Evaluación y retroalimentación continua:** Crear sistemas de monitoreo para evaluar el impacto del proceso de cambio, identificando áreas de mejora y ajustando las estrategias en función de las necesidades emergentes de la organización.

GRUPOS FOCALES- La gestión del cambio y la cultura organizacional son fundamentales para la transición hacia una estructura más cohesionada y eficiente. Los grupos focales destacan la importancia de liderar este proceso desde un enfoque participativo y transparente, minimizando resistencias.

Fortalezas Identificadas

1. **Compromiso con la misión compartida:** Los grupos enfatizan que, a pesar de los desafíos, existe una voluntad colectiva de avanzar hacia el cambio, alineada con la misión teresiana.
2. **Espacios de diálogo:** Se reconocen los esfuerzos por fomentar conversaciones abiertas que permitan expresar inquietudes y propuestas.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Resistencias al cambio:** Persisten temores e incertidumbre relacionados con el impacto de los cambios estructurales en los roles y responsabilidades.
2. **Falta de estrategias formales para la transición:** La ausencia de un plan estructurado dificulta la implementación fluida de los cambios necesarios.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Diseño de un plan integral de gestión del cambio:** Establecer un plan con etapas claras, objetivos específicos y estrategias diferenciadas según las necesidades locales.

2. **Acompañamiento emocional:** Implementar programas de apoyo para manejar las tensiones y fortalecer el compromiso durante el proceso de cambio.

Una gestión del cambio efectiva requiere planificación, comunicación participativa y un enfoque en el cuidado emocional de los involucrados. Este esfuerzo permitirá una transición exitosa hacia una estructura más cohesionada.

ENCUESTAS ABIERTAS- Las encuestas abiertas reflejan tanto avances como desafíos relacionados con la transición hacia nuevas estructuras y dinámicas organizativas, lo que pone de manifiesto la necesidad de implementar estrategias claras y participativas para facilitar este proceso.

Fortalezas Identificadas

1. **Compromiso con el cambio desde la misión compartida:** Los participantes en las encuestas destacan la voluntad general de avanzar hacia un modelo organizativo más coherente y alineado con los valores teresianos. Este compromiso se traduce en una disposición positiva para afrontar las transformaciones necesarias.
2. **Espacios de diálogo y escucha activa:** Se reconoce el esfuerzo por abrir canales de comunicación que permitan expresar inquietudes, compartir reflexiones y construir soluciones colaborativas durante el proceso de cambio.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Resistencia e incertidumbre:** Persisten temores y resistencias en algunos niveles organizativos, asociados a la percepción de pérdida de autonomía, mayor carga de trabajo y dificultades para adaptarse a nuevas estructuras.
2. **Falta de estrategias formales para la transición:** Si bien hay voluntad de cambio, no siempre se cuenta con un plan estructurado que guíe la implementación de nuevas dinámicas organizativas, lo que genera confusión y retrasa el avance hacia los objetivos planteados.
3. **Diversidad cultural y organizativa:** Las diferencias entre regiones y comunidades complican la unificación de prácticas y valores, dificultando la consolidación de una cultura organizacional homogénea y alineada con las metas provinciales.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Diseño de un plan integral de gestión del cambio:** Implementar un plan estratégico que contemple etapas claras, plazos definidos y objetivos específicos para la transición organizativa. Este plan debe incluir estrategias para mitigar resistencias, promover la participación y garantizar la coherencia en todos los niveles.
2. **Fortalecimiento de la comunicación interna:** Reforzar la comunicación transparente y regular, proporcionando actualizaciones sobre el proceso de cambio y resolviendo dudas de manera oportuna. Esto ayudará a reducir incertidumbres y fomentar una mayor confianza en la dirección del cambio.
3. **Promoción de la identidad organizacional compartida:** Diseñar actividades de formación y reflexión que refuercen los valores y el carisma teresiano, promoviendo un sentido de pertenencia compartido que facilite la integración y la aceptación de nuevas estructuras.
4. **Acompañamiento en la transición:** Establecer programas de apoyo emocional y formativo para las hermanas y colaboradores, que aborden las inquietudes personales y profesionales derivadas del proceso de cambio. Esto incluye la creación de espacios de escucha y acompañamiento grupal.

5. **Monitoreo y evaluación continua:** Implementar sistemas para evaluar regularmente el impacto del cambio en las dinámicas organizativas, permitiendo realizar ajustes oportunos en las estrategias para garantizar su eficacia y alineación con los objetivos planteados.

LE7. Fortalecimiento de la Identidad y Misión Teresiana

ENTREVISTAS- Las entrevistas subrayan la importancia de promover una comprensión profunda y compartida del carisma teresiano entre hermanas, laicos y colaboradores, para consolidar una misión integrada y con sentido de pertenencia.

Fortalezas Identificadas

1. **Compromiso con el carisma teresiano:** Los miembros de la Provincia muestran un fuerte sentido de compromiso con los valores teresianos, lo que ha permitido mantener viva la espiritualidad y la misión a pesar de los desafíos organizativos y sociales. Este compromiso se refleja en la dedicación a la formación integral, basada en principios como la solidaridad, la justicia y el cuidado mutuo.
2. **Participación de laicos en la misión:** La integración de laicos en roles clave de gestión y pastoral ha enriquecido la transmisión del carisma teresiano, ampliando su alcance y fortaleciendo su impacto en las comunidades educativas y sociales.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Disparidad en la comprensión del carisma:** Existe una variabilidad en el nivel de conocimiento y apropiación del carisma teresiano entre los diferentes miembros de la Provincia, especialmente entre los laicos. Esto limita la capacidad de articular una identidad compartida y consistente en todos los contextos.
2. **Falta de integración entre regiones:** Las diferencias culturales y organizativas entre regiones dificultan la consolidación de una identidad teresiana común, lo que subraya la necesidad de espacios de reflexión y formación que refuercen esta unidad.
3. **Ausencia de un enfoque sistemático en la formación:** Aunque se realizan esfuerzos significativos en la formación carismática, no siempre se cuenta con programas estructurados y continuos que aseguren una comprensión integral y aplicable del carisma.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Diseño de programas de formación integral:** Desarrollar programas continuos y estructurados de formación en el carisma teresiano, dirigidos tanto a hermanas como a laicos. Estos programas deben incluir aspectos históricos, espirituales y prácticos del carisma, y adaptarse a las necesidades de los diferentes roles dentro de la Provincia.
2. **Promoción de la identidad compartida:** Crear espacios de encuentro y reflexión que fomenten el diálogo intercultural e intergeneracional, fortaleciendo la unidad en la diversidad y promoviendo una visión común de la misión teresiana.
3. **Fortalecimiento de la espiritualidad teresiana en las prácticas diarias:** Integrar el carisma en todas las dimensiones de la gestión educativa y pastoral, asegurando que esté presente no solo en los discursos, sino también en las decisiones y acciones concretas de cada obra.
4. **Acompañamiento personalizado:** Ofrecer un acompañamiento constante a los miembros de la Provincia para facilitar su integración y fortalecimiento en el carisma teresiano. Esto incluye la atención a las necesidades espirituales y formativas individuales y colectivas.

5. **Evaluación del impacto del carisma:** Implementar mecanismos para evaluar cómo se vive y transmite el carisma teresiano en las diferentes obras, identificando áreas de mejora y fortalecimiento.

GRUPOS FOCALES- El fortalecimiento de la identidad y misión teresiana es central para garantizar que los valores fundacionales de la Provincia sigan siendo una guía para sus acciones. Los grupos focales subrayan la necesidad de formar y acompañar a todos los actores en una comprensión profunda del carisma teresiano.

Fortalezas Identificadas

1. **Compromiso con el carisma teresiano:** Existe un sentido de pertenencia hacia los valores teresianos, lo que refuerza la identidad de los centros y comunidades.
2. **Participación activa de los laicos:** Los colaboradores laicos son reconocidos por su disposición para integrarse y promover el carisma en sus roles.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Disparidad en la comprensión del carisma:** Los grupos focales destacan diferencias en el nivel de conocimiento del carisma entre hermanas y laicos, lo que afecta su transmisión uniforme.
2. **Falta de formación estructurada:** La ausencia de programas continuos limita la profundización en la identidad teresiana y su aplicación práctica.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Formación integral en el carisma:** Diseñar programas formativos que aborden aspectos históricos, espirituales y prácticos del carisma teresiano, adaptados a distintos roles.
2. **Promoción de espacios de reflexión comunitaria:** Fomentar encuentros interculturales e intergeneracionales para dialogar y compartir experiencias sobre la identidad teresiana.

ENCUESTAS ABIERTAS- Las encuestas abiertas reflejan un compromiso generalizado con la espiritualidad teresiana y una profunda conexión con su misión educativa y pastoral. Sin embargo, también destacan áreas que requieren atención para garantizar que esta identidad se viva y se transmita de manera coherente y efectiva.

Fortalezas Identificadas

1. **Compromiso con el carisma teresiano:** Existe un fuerte arraigo en los valores teresianos entre hermanas, colaboradores y comunidades educativas, lo que ha permitido mantener viva la misión incluso en contextos de cambio y reorganización.
2. **Integración del carisma en la educación:** Los centros educativos reflejan una sólida incorporación de los principios teresianos en sus programas y actividades, promoviendo una educación integral que combina valores espirituales, sociales y académicos.
3. **Participación activa de los laicos:** La colaboración de laicos en la misión teresiana ha ampliado el alcance del carisma, aportando nuevas perspectivas y fortalezas a las actividades pastorales y educativas.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Disparidad en la comprensión del carisma:** Se perciben diferencias significativas en el nivel de conocimiento y apropiación del carisma teresiano entre las diversas comunidades y equipos, lo que limita la uniformidad en su aplicación y transmisión.

2. **Falta de formación sistemática en identidad teresiana:** Aunque se ofrecen algunas oportunidades de formación, no existe un programa estructurado y continuo que garantice que todos los miembros, incluidos los laicos, profundicen en su comprensión del carisma y su aplicación práctica.
3. **Necesidad de reforzar la identidad compartida:** Las diferencias culturales y organizativas entre regiones dificultan la construcción de una identidad común que unifique y fortalezca el sentido de pertenencia a la misión teresiana.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Diseño de programas de formación integral en el carisma:** Crear programas continuos y estructurados de formación en la identidad teresiana, dirigidos a hermanas, laicos y colaboradores. Estos programas deben incluir aspectos históricos, espirituales y prácticos del carisma, adaptados a los diferentes roles y contextos.
2. **Fortalecimiento de la espiritualidad diaria:** Integrar el carisma en todas las dimensiones de la gestión y las prácticas cotidianas, asegurando que esté presente en las decisiones, actividades y relaciones en cada centro y comunidad.
3. **Creación de espacios de reflexión y encuentro:** Organizar encuentros interculturales e intergeneracionales que promuevan el diálogo y la reflexión en torno a la identidad y misión teresiana, fortaleciendo el sentido de unidad en la diversidad.
4. **Acompañamiento personalizado:** Establecer programas de acompañamiento espiritual y formativo para ayudar a cada miembro de la comunidad a profundizar en su conexión con el carisma y aplicarlo en su vida y trabajo diario.
5. **Monitoreo del impacto del carisma:** Implementar sistemas para evaluar cómo se vive y transmite el carisma teresiano en los diferentes contextos, identificando áreas de mejora y desarrollando estrategias para fortalecer su impacto.

LE8. Cuidado del Bienestar de las Hermanas y Colaboradores

ENTREVISTAS- Las entrevistas destacan que, para fortalecer la cohesión y el compromiso organizacional, es esencial implementar acciones específicas que promuevan el bienestar físico, emocional y espiritual de todos los miembros de la Provincia.

Fortalezas Identificadas

1. **Atención al bienestar comunitario:** La Provincia ha demostrado un compromiso con la creación de espacios de diálogo y cuidado mutuo, los cuales han fomentado un sentido de pertenencia y solidaridad. Este enfoque ha sido clave para enfrentar los desafíos asociados a los procesos de unificación y reorganización.
2. **Apoyo espiritual:** El acompañamiento espiritual ha sido un recurso fundamental para las hermanas y colaboradores, ayudándolos a afrontar los cambios organizativos desde una perspectiva de fe y esperanza, y reforzando su conexión con la misión teresiana.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Sobrecarga de trabajo y estrés:** Uno de los desafíos principales es la sobrecarga de trabajo que enfrentan las hermanas y colaboradores, especialmente en el contexto de la disminución del número de hermanas y el aumento de responsabilidades compartidas. Esta situación ha generado estrés y fatiga, afectando el bienestar general y la capacidad de contribuir de manera sostenible a la misión.

2. **Falta de personal en roles clave:** La escasez de recursos humanos en algunas áreas ha intensificado las cargas laborales, lo que subraya la necesidad de redistribuir responsabilidades y fortalecer los equipos de trabajo.
3. **Insuficiencia en estrategias personalizadas de cuidado:** Aunque se han realizado esfuerzos para promover el bienestar, no siempre se cuenta con programas diferenciados que aborden las necesidades específicas de hermanas y colaboradores según sus contextos y responsabilidades.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Redistribución de roles y responsabilidades:** Realizar una revisión exhaustiva de las funciones actuales para evitar la sobrecarga de trabajo. Esto incluye la delegación efectiva de responsabilidades a laicos capacitados, permitiendo que las hermanas puedan enfocarse en áreas clave de la misión sin comprometer su bienestar.
2. **Implementación de programas integrales de bienestar:** Diseñar iniciativas que aborden el bienestar físico, emocional y espiritual de los miembros de la Provincia. Estas iniciativas deben incluir actividades de cuidado de la salud, gestión del estrés, espacios de escucha activa y programas de formación para afrontar el cambio organizativo.
3. **Fortalecimiento del acompañamiento emocional y espiritual:** Incrementar las oportunidades de apoyo emocional y espiritual, asegurando que todos los miembros tengan acceso a espacios de reflexión, asesoramiento y guía para enfrentar las dificultades personales y laborales.
4. **Reclutamiento y formación de personal adicional:** Incorporar más personal en roles clave y proporcionar la formación necesaria para fortalecer las capacidades de los equipos, reduciendo así la carga de trabajo y mejorando la eficiencia organizativa.
5. **Evaluación continua del bienestar:** Establecer mecanismos regulares para evaluar el estado de bienestar de hermanas y colaboradores. Esto incluye encuestas y sesiones de retroalimentación que permitan identificar áreas críticas y ajustar las estrategias de cuidado en función de las necesidades emergentes.

GRUPOS FOCALES- Los grupos focales señalan que el bienestar de hermanas y laicos debe ser atendido de manera integral, abarcando dimensiones físicas, emocionales y espirituales, con estrategias adaptadas a los contextos y necesidades específicas.

Fortalezas Identificadas

1. **Existencia de espacios de escucha y acompañamiento:** Los grupos focales reconocen los esfuerzos por crear instancias donde las hermanas y colaboradores puedan expresar sus inquietudes y recibir apoyo emocional y espiritual.
2. **Compromiso comunitario:** Se valora el espíritu de solidaridad y cuidado mutuo entre los miembros de la Provincia, lo que refuerza el sentido de pertenencia y cohesión.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Sobrecarga laboral:** Una de las principales preocupaciones es la saturación de responsabilidades, especialmente entre las hermanas, debido a la disminución de personal en algunos roles clave.
2. **Desigualdad en el acceso a programas de bienestar:** Los participantes señalan que no todas las comunidades y regiones tienen el mismo acceso a iniciativas de cuidado, lo que genera desequilibrios en el bienestar general.
3. **Falta de estrategias personalizadas:** Aunque existen programas generales de apoyo, los grupos focales destacan la necesidad de iniciativas adaptadas a las necesidades específicas de cada miembro y contexto.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Redistribución de roles y tareas:** Revisar la asignación de responsabilidades para evitar sobrecargas, promoviendo la participación activa de los laicos y la delegación efectiva de tareas.
2. **Diseño de programas integrales de bienestar:** Implementar iniciativas que aborden de manera simultánea las dimensiones física, emocional y espiritual, como talleres de manejo del estrés, actividades recreativas y programas de formación espiritual.
3. **Promoción de la equidad en el cuidado:** Garantizar que todas las comunidades tengan acceso a recursos y programas de bienestar, independientemente de su ubicación geográfica o tamaño.
4. **Acompañamiento emocional personalizado:** Crear espacios de escucha activa y asesoramiento individual para atender de manera específica las preocupaciones y desafíos de cada miembro.
5. **Evaluación continua del bienestar:** Establecer mecanismos para monitorear el estado de bienestar de las hermanas y colaboradores, permitiendo ajustar las estrategias según las necesidades emergentes.

ENCUESTAS ABIERTAS- Las encuestas abiertas reflejan una valoración positiva de los esfuerzos realizados en este ámbito, pero también identifican importantes desafíos relacionados con la carga laboral, la distribución de responsabilidades y la necesidad de un acompañamiento integral que aborde las dimensiones físicas, emocionales y espirituales.

Fortalezas Identificadas

1. **Creación de espacios para el diálogo y el cuidado mutuo:** Las encuestas destacan la importancia de los espacios de encuentro y reflexión, que han permitido a las hermanas y colaboradores expresar sus inquietudes y sentirse acompañados en los procesos de cambio.
2. **Compromiso con el acompañamiento espiritual:** Se reconoce la disponibilidad de recursos para el fortalecimiento espiritual, como retiros, talleres y acompañamiento personal, los cuales han contribuido a reforzar la conexión con la misión y los valores teresianos.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Sobrecarga laboral y estrés:** La disminución del número de hermanas y el aumento de las responsabilidades compartidas han generado una sobrecarga significativa en los equipos, afectando su bienestar físico y emocional.
2. **Desigualdad en la distribución de roles y responsabilidades:** Algunos roles clave presentan una alta concentración de tareas, mientras que otros carecen de claridad en sus funciones, lo que dificulta el equilibrio laboral y genera tensiones en el equipo.
3. **Falta de estrategias integrales de bienestar:** Aunque se han realizado esfuerzos para promover el cuidado, no existe un enfoque sistemático que contemple programas personalizados que aborden las necesidades específicas de hermanas y colaboradores en sus contextos particulares.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Redistribución de roles y responsabilidades:** Realizar una revisión exhaustiva de las funciones actuales para evitar la sobrecarga laboral. Esto incluye la delegación efectiva de tareas a colaboradores capacitados, permitiendo a las hermanas centrarse en áreas clave de la misión sin comprometer su bienestar.
2. **Diseño de programas integrales de bienestar:** Implementar iniciativas que promuevan el bienestar físico, emocional y espiritual, tales como programas de salud preventiva, manejo del estrés, espacios de escucha activa y formación en herramientas para afrontar el cambio organizativo.

3. **Fortalecimiento del acompañamiento emocional y espiritual:** Incrementar los recursos y oportunidades de apoyo personal, asegurando que todos los miembros tengan acceso a espacios de asesoramiento y orientación espiritual para afrontar desafíos laborales y personales.
4. **Promoción de la corresponsabilidad en el cuidado:** Fomentar una cultura de corresponsabilidad que integre a todos los niveles de la organización en la promoción del bienestar, asegurando que el cuidado sea percibido como una tarea compartida.
5. **Monitoreo continuo del bienestar:** Establecer mecanismos regulares para evaluar el estado de bienestar de hermanas y colaboradores, mediante encuestas y encuentros grupales, que permitan identificar áreas críticas y ajustar las estrategias según las necesidades emergentes.

LE9. Optimización de la Gestión Económica y Administrativa

ENTREVISTAS- Las entrevistas resaltan que, en un contexto de recursos limitados y crecientes demandas organizativas, es fundamental implementar medidas que aseguren una administración transparente, equitativa y orientada a las necesidades específicas de cada obra.

Fortalezas Identificadas

1. **Sistemas de gestión económica consolidados:** La Provincia cuenta con mecanismos sólidos de gestión financiera que han permitido una distribución estratégica de los recursos para apoyar tanto las obras educativas como las sociales. Este enfoque refleja un compromiso con la equidad y la transparencia en el uso de los recursos disponibles.
2. **Solidaridad financiera:** Una de las fortalezas principales es la capacidad de generar fondos compartidos que permiten apoyar proyectos en contextos vulnerables, especialmente en las obras sociales. Esta práctica fortalece la misión educativa y pastoral, asegurando que las iniciativas menos favorecidas cuenten con el respaldo necesario.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Disparidades en la asignación de recursos:** Aunque existen esfuerzos por equilibrar la distribución de recursos, algunos centros enfrentan limitaciones significativas en infraestructura y equipamiento. Esto genera inequidades que afectan la calidad de las obras y la percepción de equidad entre los miembros de la Provincia.
2. **Duplicidad de procesos administrativos:** Se identifican inefficiencias en algunos niveles de la gestión administrativa debido a la duplicidad de tareas y la falta de estandarización en los procedimientos. Esto retrasa decisiones clave y genera sobrecargas de trabajo en equipos específicos.
3. **Necesidad de diversificación de ingresos:** La dependencia de fuentes tradicionales de financiamiento plantea desafíos para la sostenibilidad a largo plazo. Es necesario explorar nuevas estrategias que amplíen las fuentes de ingreso y aseguren la viabilidad económica de las obras.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Centralización de procesos clave:** Consolidar funciones administrativas centrales, como la compra de suministros y la gestión de servicios comunes, para reducir costos y aumentar la eficiencia. Este enfoque permitirá eliminar redundancias y mejorar la coordinación entre centros.
2. **Estandarización de procesos administrativos:** Diseñar y aplicar protocolos unificados para la gestión económica y administrativa en todos los centros. Esto garantizará una mayor coherencia y permitirá optimizar recursos humanos y materiales.

3. **Revisión y optimización de la asignación de recursos:** Implementar mecanismos de evaluación para identificar las necesidades prioritarias de cada obra y distribuir los recursos de manera equitativa, asegurando que todas las iniciativas cuenten con condiciones mínimas de operación y calidad.
4. **Diversificación de fuentes de financiamiento:** Desarrollar estrategias para ampliar las fuentes de ingreso, incluyendo alianzas con organizaciones externas, campañas de recaudación de fondos y el desarrollo de proyectos autosostenibles que generen ingresos adicionales para las obras.
5. **Transparencia y rendición de cuentas:** Fortalecer la comunicación sobre la gestión de recursos mediante informes claros y periódicos que detallen el uso y la distribución de los fondos. Esto fomentará la confianza y el compromiso de todos los actores involucrados.

GRUPOS FOCALES- La optimización de la gestión económica y administrativa es un aspecto prioritario identificado en los grupos focales, enfocado en garantizar la sostenibilidad financiera, la equidad en la asignación de recursos y la mejora de procesos administrativos para apoyar la misión teresiana de manera efectiva y transparente.

Fortalezas Identificadas

1. **Compromiso con la transparencia:** Los grupos focales destacan la intención de implementar prácticas claras y responsables en la administración de los recursos, promoviendo la confianza entre los miembros de la Provincia.
2. **Estrategias solidarias:** Se reconoce el esfuerzo por fomentar la solidaridad económica entre los centros, permitiendo que los recursos se redistribuyan para apoyar a las obras que enfrentan mayores desafíos financieros.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Inconsistencias en los procesos administrativos:** Se señala una falta de uniformidad en los procedimientos financieros y administrativos entre las diferentes regiones, lo que dificulta la cohesión organizativa y afecta la eficacia de la gestión.
2. **Falta de innovación en la gestión económica:** Los participantes resaltan la necesidad de diversificar las fuentes de ingresos y modernizar las herramientas utilizadas para la administración económica.
3. **Capacitación insuficiente:** Existe una carencia de formación específica para los equipos responsables de la gestión administrativa, lo que limita su capacidad para implementar mejoras significativas en el manejo de los recursos.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Estandarización de procesos administrativos:** Diseñar y aplicar un modelo homogéneo de gestión financiera y administrativa que garantice prácticas consistentes y eficientes en toda la Provincia.
2. **Diversificación de fuentes de ingresos:** Desarrollar estrategias para explorar nuevas formas de financiamiento, como alianzas con organizaciones externas, proyectos autosostenibles y campañas de recaudación dirigidas.
3. **Implementación de tecnologías de gestión:** Incorporar herramientas digitales para optimizar el manejo de recursos, automatizar procesos administrativos y facilitar el análisis de datos para la toma de decisiones.
4. **Fortalecimiento de la formación en gestión económica:** Diseñar programas de capacitación para el personal encargado de la gestión financiera y administrativa, enfocados en herramientas modernas y estrategias alineadas con los valores teresianos.

5. **Monitoreo y evaluación continua:** Establecer sistemas regulares de seguimiento para medir la eficacia de las prácticas administrativas y económicas, ajustando las estrategias según los resultados obtenidos.

ENCUESTAS ABIERTAS- Las encuestas abiertas reflejan una conciencia generalizada sobre la necesidad de fortalecer la gestión económica y administrativa, destacando tanto avances como desafíos relacionados con la centralización, el uso eficiente de los recursos y la necesidad de mayor transparencia en la administración.

Fortalezas Identificadas

1. **Compromiso con la transparencia:** Se reconoce el esfuerzo por mantener prácticas transparentes en la gestión financiera y administrativa, lo que genera confianza entre los miembros de la Provincia y los colaboradores.
2. **Estrategias solidarias para el financiamiento:** Algunos centros han implementado mecanismos de solidaridad económica, permitiendo apoyar a obras con menos recursos y promoviendo un sentido de corresponsabilidad financiera.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Falta de homogeneidad en los procesos administrativos:** Existen disparidades significativas en la manera en que los centros gestionan sus recursos, lo que afecta la eficacia operativa y dificulta la implementación de estrategias comunes.
2. **Necesidad de diversificación de ingresos:** La dependencia de fuentes tradicionales de financiamiento se percibe como un riesgo para la sostenibilidad, especialmente en un contexto de cambios económicos y disminución de matrículas en algunos centros educativos.
3. **Escasez de herramientas tecnológicas:** Aunque se reconoce la importancia de las herramientas digitales para la administración, su implementación no es uniforme en todos los centros, lo que limita la capacidad de optimizar procesos y mejorar la gestión.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Estandarización de procesos administrativos:** Diseñar y aplicar un modelo administrativo unificado que incluya procedimientos claros y homogéneos para la gestión financiera, el control de recursos y la rendición de cuentas.
2. **Centralización estratégica:** Consolidar funciones administrativas clave, como la compra de suministros y la gestión de servicios comunes, para reducir costos y aumentar la eficiencia operativa en toda la red de centros.
3. **Diversificación de fuentes de financiamiento:** Desarrollar estrategias que incluyan la búsqueda de nuevos ingresos, como alianzas con entidades externas, campañas de recaudación y la creación de proyectos autosostenibles que generen recursos adicionales.
4. **Implementación de herramientas tecnológicas:** Invertir en plataformas digitales y software de gestión que permitan automatizar procesos, mejorar la precisión en el manejo de datos y facilitar la toma de decisiones basadas en información actualizada.
5. **Formación en gestión económica y administrativa:** Proporcionar capacitación regular a los equipos responsables de la gestión administrativa, asegurando que cuenten con las habilidades necesarias para implementar prácticas modernas y alineadas con las prioridades provinciales.

LE10. Desarrollo Profesional y Formación Continua

ENTREVISTAS- Las entrevistas reflejan la necesidad de establecer programas de capacitación estructurados y sostenidos que refuercen las competencias técnicas, pedagógicas y espirituales de todos los miembros de la organización.

Fortalezas Identificadas

1. **Compromiso con la formación:** Existe un esfuerzo continuo por parte de la Provincia para proporcionar formación inicial y específica, especialmente en temas relacionados con el carisma teresiano y la gestión educativa. Este enfoque ha fortalecido el sentido de pertenencia y la identidad común en los equipos.
2. **Participación de los colaboradores en la formación:** La inclusión de laicos y colaboradores en programas formativos ha enriquecido la misión compartida, permitiendo una mayor corresponsabilidad y un enfoque integral en las tareas pastorales, administrativas y pedagógicas.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Ausencia de planes formativos sistemáticos:** Aunque se ofrecen oportunidades de formación, no siempre están estructuradas de manera continua o adaptadas a las necesidades específicas de los diferentes roles dentro de la Provincia. Esto limita el alcance y la efectividad de las capacitaciones.
2. **Falta de especialización en temas clave:** Se percibe la necesidad de una formación más profunda en áreas como liderazgo sinodal, gestión corresponsable y herramientas tecnológicas, especialmente para responder a los retos de la integración y la innovación educativa.
3. **Escasa evaluación del impacto de la formación:** No se cuenta con mecanismos sólidos para medir cómo la formación contribuye al desempeño y a la misión, lo que dificulta realizar ajustes y mejorar los programas existentes.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Diseño de un plan integral de formación continua:** Implementar un plan formativo estructurado que abarque todas las áreas clave: pedagógica, administrativa, tecnológica, espiritual y de liderazgo. Este plan debe incluir programas regulares adaptados a los diferentes roles y niveles de responsabilidad dentro de la Provincia.
2. **Formación en el carisma teresiano:** Reforzar los contenidos relacionados con la identidad teresiana en todos los programas, asegurando que cada miembro de la Provincia comprenda y viva el carisma en su labor diaria.
3. **Capacitación en liderazgo y gestión corresponsable:** Desarrollar programas específicos para formar líderes que promuevan un enfoque sinodal, colaborativo y corresponsable en la gestión educativa y pastoral.
4. **Fortalecimiento en herramientas tecnológicas y educativas:** Ampliar las oportunidades de formación en el uso de tecnologías digitales, metodologías innovadoras y herramientas de gestión para optimizar el desempeño en todos los niveles organizativos.
5. **Evaluación continua y retroalimentación:** Implementar sistemas de monitoreo para medir el impacto de la formación en el desempeño de los equipos y en la misión de la Provincia. Esto permitirá ajustar los programas según las necesidades emergentes y garantizar su efectividad.

GRUPOS FOCALES- El desarrollo profesional y la formación continua se identifican en los grupos focales como elementos esenciales para fortalecer las competencias de las hermanas, colaboradores y equipos de gestión.

Fortalezas Identificadas

1. **Disposición al aprendizaje continuo:** Los participantes destacan una apertura generalizada hacia la capacitación como una herramienta fundamental para el crecimiento profesional y personal, especialmente en temas relacionados con la gestión, la pedagogía y el carisma teresiano.
2. **Iniciativas existentes de formación:** Algunos centros y comunidades han implementado programas de capacitación, aunque de manera aislada, lo que ha generado avances en áreas específicas de la gestión y el trabajo colaborativo.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Falta de un plan estructurado y continuo de formación:** Se identifica la necesidad de un modelo integral que ofrezca formación regular, sistemática y adaptada a las diferentes responsabilidades y roles dentro de la Provincia.
2. **Desigualdad en el acceso a oportunidades formativas:** No todos los miembros de la Provincia tienen acceso equitativo a programas de capacitación, lo que genera brechas en el conocimiento y las competencias entre regiones y comunidades.
3. **Carencias en la formación tecnológica:** Se evidencia una insuficiencia en el manejo de herramientas tecnológicas, lo que limita la capacidad de innovar en la gestión y en los procesos pedagógicos y administrativos.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Diseño de un plan integral de formación continua:** Implementar un programa de formación que aborde áreas clave como liderazgo, habilidades técnicas, gestión administrativa, pedagogía innovadora y carisma teresiano, asegurando su continuidad y accesibilidad para todos los miembros.
2. **Fortalecimiento de la capacitación tecnológica:** Incluir módulos específicos sobre el uso de herramientas digitales y plataformas tecnológicas para mejorar la eficiencia y la innovación en los procesos educativos y administrativos.
3. **Equidad en las oportunidades de formación:** Asegurar que todas las regiones y comunidades tengan acceso equitativo a las oportunidades formativas, mediante la implementación de modalidades presenciales y virtuales que respondan a sus necesidades.
4. **Promoción del aprendizaje colaborativo:** Fomentar espacios de intercambio entre hermanas y colaboradores, que permitan compartir experiencias y buenas prácticas, enriqueciendo el aprendizaje colectivo.
5. **Monitoreo y evaluación de los programas de formación:** Diseñar sistemas de seguimiento para evaluar el impacto de los programas de capacitación en el desempeño de los equipos, ajustando los contenidos según las necesidades emergentes.

ENCUESTAS ABIERTAS- Las encuestas abiertas reflejan la importancia de la capacitación constante y también destacan la necesidad de un enfoque más estructurado y sistemático para responder a los retos actuales y futuros de la Provincia.

Fortalezas Identificadas

1. **Compromiso con la formación en valores teresianos:** Se han llevado a cabo iniciativas para formar a hermanas y colaboradores en el carisma y los principios teresianos, lo que ha fortalecido su sentido de pertenencia y su alineación con la misión.

2. **Disponibilidad para el aprendizaje:** Los miembros de la Provincia muestran disposición para participar en procesos de formación que mejoren sus habilidades y conocimientos, especialmente en áreas relacionadas con la gestión educativa, pastoral y administrativa.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Falta de un plan formativo integral:** No existe un modelo unificado y continuo de formación que aborde las diversas necesidades de capacitación según los roles y responsabilidades de las hermanas y colaboradores.
2. **Necesidad de formación técnica:** Los documentos destacan una carencia en habilidades específicas relacionadas con el uso de herramientas tecnológicas, la planificación estratégica y la gestión organizativa, aspectos clave para afrontar los desafíos actuales.
3. **Desigualdad en el acceso a oportunidades formativas:** Algunas regiones y comunidades no cuentan con la misma disponibilidad de recursos o acceso a programas de capacitación, lo que genera brechas en la preparación y el desempeño de los equipos.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Diseño de un plan formativo integral y continuo:** Implementar un modelo de formación que cubra áreas clave como liderazgo, habilidades técnicas, gestión administrativa, espiritualidad teresiana y pedagogía innovadora. Este plan debe adaptarse a los diferentes niveles de responsabilidad y contextos locales.
2. **Fortalecimiento de la formación en tecnología:** Desarrollar programas específicos que capaciten a los equipos en el uso de herramientas digitales y plataformas tecnológicas, mejorando su eficiencia en la gestión y su capacidad de innovación educativa.
3. **Promoción de la equidad en el acceso a la formación:** Asegurar que todas las comunidades y regiones cuenten con oportunidades equitativas de capacitación, ya sea mediante recursos locales, programas en línea o intercambios formativos entre centros.
4. **Creación de una red de aprendizaje colaborativo:** Fomentar espacios para el intercambio de conocimientos y experiencias entre las hermanas y colaboradores, promoviendo un aprendizaje colectivo que enriquezca la misión compartida.
5. **Monitoreo y evaluación del impacto formativo:** Establecer indicadores y mecanismos para evaluar cómo los programas de formación están influyendo en el desempeño y la misión, ajustando los contenidos y métodos según las necesidades emergentes.

LE11. Evaluación y Mejora Continua

ENTREVISTAS- Las entrevistas destacan que, aunque se han realizado esfuerzos importantes en la planificación y gestión de las actividades provinciales, la falta de mecanismos formales de evaluación limita la capacidad de monitorear los avances y realizar ajustes oportunos en las estrategias adoptadas.

Fortalezas Identificadas

1. **Prácticas de evaluación existentes:** Actualmente, se realizan evaluaciones periódicas en áreas clave como la gestión educativa y pastoral. Estas iniciativas, aunque no siempre estructuradas formalmente, han permitido identificar desafíos y áreas de mejora en la implementación de proyectos y políticas provinciales.

2. **Compromiso con la mejora organizativa:** Existe una disposición generalizada entre los equipos de gestión para reflexionar sobre los procesos actuales y buscar formas de optimizarlos, lo que crea un terreno fértil para desarrollar un sistema de evaluación más sólido y sistemático.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Falta de un sistema integral de evaluación:** No se cuenta con un modelo unificado que permita monitorear el impacto de las acciones y proyectos en toda la Provincia. Esto dificulta medir la efectividad de las estrategias y la alineación con los objetivos globales.
2. **Enfoque narrativo en los informes:** Los informes anuales y otros documentos de seguimiento se centran principalmente en descripciones narrativas, en lugar de incluir métricas específicas o indicadores claros que permitan evaluar resultados concretos.
3. **Ausencia de retroalimentación sistemática:** La falta de mecanismos formales para recoger información y retroalimentar la actividad de hermanas, colaboradores y comunidades limita la capacidad de realizar mejoras informadas y adaptativas.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Diseño de un sistema integral de evaluación:** Crear un marco que integre indicadores claros, métricas de desempeño y objetivos medibles en todas las áreas de gestión. Este sistema debe estar alineado con la misión y las prioridades estratégicas de la Provincia.
2. **Incorporación de herramientas digitales:** Implementar plataformas tecnológicas que faciliten la recopilación, análisis y visualización de datos. Estas herramientas permitirán un monitoreo en tiempo real del progreso de los proyectos y una toma de decisiones más ágil y basada en evidencia.
3. **Fortalecimiento de los informes de gestión:** Reorientar los informes anuales hacia un enfoque basado en resultados, incorporando análisis cuantitativos y cualitativos que reflejen el impacto de las acciones realizadas. Esto incluye el desarrollo de plantillas y guías específicas para estandarizar los reportes.
4. **Establecimiento de ciclos de retroalimentación:** Crear espacios regulares para recoger las percepciones y sugerencias de los diferentes actores involucrados en la misión, asegurando que esta retroalimentación se utilice para ajustar y mejorar las estrategias en curso.
5. **Capacitación en evaluación y análisis de datos:** Ofrecer formación a los equipos de gestión en el uso de herramientas de evaluación y en la interpretación de datos, para garantizar que el sistema se utilice de manera efectiva y contribuya al logro de los objetivos provinciales.

GRUPOS FOCALES- Los grupos focales subrayan la importancia de establecer procesos sistemáticos de monitoreo y retroalimentación que permitan identificar fortalezas y áreas de mejora en todos los niveles de gestión.

Fortalezas Identificadas

1. **Apertura al aprendizaje organizacional:** Los participantes reconocen el valor de reflexionar sobre los procesos y resultados para mejorar continuamente y garantizar el cumplimiento de los objetivos provinciales.
2. **Iniciativas de autoevaluación:** Algunos equipos ya han comenzado a implementar evaluaciones internas informales, lo que demuestra una disposición hacia la mejora basada en la observación de prácticas y resultados.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Ausencia de un sistema integral de evaluación:** Se carece de un modelo formal y estructurado que permita medir el impacto de las acciones en todas las áreas, lo que dificulta una toma de decisiones informada y basada en evidencias.
2. **Limitada incorporación de indicadores objetivos:** Las evaluaciones existentes son predominantemente narrativas y cualitativas, sin incluir suficientes métricas cuantitativas que faciliten el análisis comparativo y la generación de estrategias efectivas.
3. **Retroalimentación poco estructurada:** Aunque se recogen opiniones de los involucrados, estas no siempre se procesan ni se traducen en ajustes concretos en los planes y procesos.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Diseño de un sistema integral de evaluación:** Implementar un modelo que incluya indicadores claros y objetivos, acompañado de métodos estandarizados para recopilar, analizar y utilizar la información de manera efectiva.
2. **Formación en evaluación:** Capacitar a los equipos en herramientas y metodologías de evaluación, asegurando que cuenten con las competencias necesarias para aplicar procesos de monitoreo y retroalimentación.
3. **Uso de tecnología para el seguimiento:** Incorporar plataformas digitales que faciliten el almacenamiento y análisis de datos relacionados con el desempeño y los logros de las acciones estratégicas.
4. **Creación de ciclos de retroalimentación:** Diseñar mecanismos participativos para que las percepciones de hermanas, laicos y colaboradores sean integradas en los ajustes y mejoras de las estrategias implementadas.
5. **Monitoreo y ajuste continuo:** Establecer evaluaciones periódicas que permitan identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según las necesidades emergentes y los resultados obtenidos.

ENCUESTAS ABIERTAS- Las encuestas abiertas evidencian un reconocimiento de la importancia de los procesos evaluativos, y subrayan la necesidad de consolidar un sistema estructurado que permita monitorear los avances y generar ajustes oportunos en las estrategias implementadas.

Fortalezas Identificadas

1. **Disposición al aprendizaje organizacional:** Se refleja una apertura generalizada hacia la reflexión crítica y la mejora de procesos, lo que constituye una base sólida para implementar prácticas de evaluación más sistemáticas.
2. **Iniciativas existentes de monitoreo:** Algunas comunidades y equipos han comenzado a realizar evaluaciones informales de sus proyectos y actividades, lo que demuestra un interés por medir su impacto y eficacia.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Falta de un sistema integral de evaluación:** Actualmente, no existe un modelo unificado que permita medir de manera consistente el impacto de las acciones en todas las áreas de gestión y misión, lo que dificulta identificar avances y áreas de mejora.
2. **Enfoque narrativo en los informes:** Los informes actuales se centran en descripciones cualitativas sin incorporar suficientes indicadores cuantitativos que permitan realizar análisis comparativos y tomar decisiones informadas.
3. **Limitado uso de la retroalimentación:** Aunque se valoran las percepciones de los involucrados, no siempre se recogen ni analizan de manera estructurada, lo que reduce su potencial para generar mejoras significativas.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Diseño de un sistema integral de evaluación:** Crear un modelo de evaluación que contemple indicadores claros, objetivos medibles y métodos estandarizados para recopilar y analizar datos en todas las áreas de gestión y misión.
2. **Incorporación de herramientas tecnológicas:** Implementar plataformas digitales que faciliten la recopilación, análisis y visualización de información en tiempo real, permitiendo un monitoreo ágil y eficaz.
3. **Fortalecimiento de la cultura de evaluación:** Sensibilizar a hermanas, colaboradores y equipos directivos sobre la importancia de la evaluación continua, fomentando una actitud de aprendizaje y mejora organizacional.
4. **Creación de ciclos de retroalimentación participativos:** Diseñar mecanismos que integren las percepciones y sugerencias de todos los actores involucrados, asegurando que estas retroalimentaciones se traduzcan en ajustes concretos en las estrategias y procesos.
5. **Establecimiento de indicadores específicos:** Definir indicadores clave de desempeño que midan aspectos cualitativos y cuantitativos relacionados con la misión educativa, pastoral y administrativa, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos.

LE12. Innovación Educativa y Tecnológica

ENTREVISTAS- Las entrevistas resaltan la necesidad de integrar nuevas herramientas, metodologías y enfoques pedagógicos que promuevan una educación transformadora, adaptada a las demandas actuales y alineada con los valores teresianos.

Fortalezas Identificadas

1. **Compromiso con la innovación pedagógica:** Los centros educativos han demostrado apertura hacia la implementación de enfoques pedagógicos transformadores que promuevan el pensamiento crítico, la inclusión y la formación integral. Este compromiso se alinea con la misión de educar para el bien común y la ciudadanía global.
2. **Iniciativas tecnológicas emergentes:** En varios centros se han iniciado esfuerzos para incorporar herramientas digitales en el aula, tales como plataformas educativas y recursos en línea, lo que ha mejorado el acceso al aprendizaje y ha facilitado la interacción entre docentes y estudiantes.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Disparidad en la integración tecnológica:** La implementación de tecnologías varía significativamente entre los centros, lo que genera brechas en el acceso y uso de herramientas digitales. Estas diferencias afectan la equidad y calidad del aprendizaje, especialmente en contextos más vulnerables.
2. **Capacitación insuficiente:** Aunque existen esfuerzos para incorporar nuevas tecnologías, los equipos docentes y administrativos no siempre cuentan con la formación adecuada para utilizarlas de manera efectiva. Esto limita el impacto de las herramientas y métodos innovadores en los procesos educativos.
3. **Falta de infraestructura tecnológica homogénea:** Algunos centros enfrentan limitaciones en infraestructura tecnológica básica, como conectividad, dispositivos y software, lo que dificulta la implementación de soluciones innovadoras y reduce las oportunidades de aprendizaje digital.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Diseño de un plan estratégico de innovación educativa:** Crear un marco común que defina los objetivos, prioridades y acciones concretas para implementar tecnologías educativas y metodologías innovadoras en toda la red de centros. Este plan debe adaptarse a las necesidades de cada contexto local.
2. **Capacitación en el uso de tecnologías:** Establecer programas regulares de formación para docentes y personal administrativo, enfocados en el uso pedagógico y administrativo de herramientas digitales. Esto incluye formación en plataformas de aprendizaje, metodologías híbridas y evaluación en línea.
3. **Mejoras en infraestructura tecnológica:** Priorizar inversiones para garantizar que todos los centros cuenten con conectividad, dispositivos y software necesarios para la implementación de programas innovadores. Esto incluye asegurar la sostenibilidad económica de estas mejoras a largo plazo.
4. **Creación de comunidades de aprendizaje digital:** Fomentar espacios de intercambio entre docentes y colaboradores donde puedan compartir experiencias, buenas prácticas y recursos tecnológicos que fortalezcan la misión educativa.
5. **Monitoreo y evaluación del impacto tecnológico:** Implementar sistemas de seguimiento que evalúen cómo las herramientas tecnológicas y las metodologías innovadoras están impactando el aprendizaje y la gestión educativa. Estos datos deben utilizarse para ajustar estrategias y garantizar su efectividad.

GRUPOS FOCALES- Los grupos focales destacan la necesidad de integrar herramientas digitales, metodologías innovadoras y recursos tecnológicos para transformar tanto los procesos pedagógicos como los administrativos y pastorales.

Fortalezas Identificadas

1. **Reconocimiento de la importancia de la tecnología:** Los participantes reconocen el valor de las herramientas tecnológicas como recursos esenciales para mejorar la calidad educativa y la eficiencia organizativa.
2. **Apertura a la innovación pedagógica:** Existe una disposición generalizada para explorar y adoptar metodologías de enseñanza que integren tecnología y respondan a las necesidades actuales de las comunidades educativas.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Desigualdad en la infraestructura tecnológica:** Los grupos focales señalan diferencias significativas en el acceso a recursos tecnológicos entre los centros educativos, lo que limita la implementación uniforme de estrategias innovadoras.
2. **Formación insuficiente en herramientas digitales:** Los equipos docentes y administrativos carecen de capacitación suficiente para integrar la tecnología de manera efectiva en sus procesos, lo que restringe su impacto potencial.
3. **Falta de integración tecnológica en la pastoral:** Aunque se valora la tecnología, su uso en actividades pastorales y de evangelización es limitado, desaprovechando su potencial para conectar con públicos más diversos.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Inversión en infraestructura tecnológica:** Priorizar la dotación de recursos tecnológicos básicos, como dispositivos, conectividad y software, garantizando su disponibilidad en todos los centros educativos y obras pastorales.

2. **Capacitación en competencias digitales:** Diseñar programas de formación continua para docentes, personal administrativo y pastoral, enfocados en el uso de plataformas tecnológicas y herramientas digitales.
3. **Diseño de metodologías innovadoras:** Promover modelos pedagógicos transformadores que incluyan enfoques híbridos, aprendizaje basado en proyectos y el uso creativo de la tecnología en el aula.
4. **Expansión del uso de tecnología en la pastoral:** Implementar estrategias digitales para las actividades pastorales, como el uso de redes sociales, plataformas interactivas y aplicaciones que amplíen el alcance de la evangelización.
5. **Monitoreo del impacto tecnológico:** Establecer sistemas de evaluación para medir cómo las herramientas tecnológicas y las metodologías innovadoras están transformando la calidad educativa y la eficacia organizativa.

ENCUESTAS ABIERTAS- Las encuestas abiertas destacan tanto el interés como la necesidad de integrar nuevas herramientas y metodologías tecnológicas que fortalezcan la calidad educativa, la gestión administrativa y el impacto pastoral en las comunidades.

Fortalezas Identificadas

1. **Disposición hacia la innovación pedagógica:** Los centros educativos muestran interés por incorporar modelos pedagógicos innovadores que promuevan aprendizajes significativos, el uso de la tecnología y la formación integral de los estudiantes.
2. **Reconocimiento del valor de la tecnología:** Se identifica un consenso sobre la importancia de las herramientas tecnológicas para modernizar los procesos educativos y administrativos, facilitando el trabajo colaborativo y la conexión con las nuevas generaciones.

Áreas de Mejora Identificadas

1. **Brechas en infraestructura tecnológica:** Los documentos revelan desigualdades en la disponibilidad de recursos tecnológicos entre los centros educativos, lo que afecta la implementación uniforme de estrategias innovadoras.
2. **Formación insuficiente en herramientas digitales:** Tanto el personal docente como administrativo carece, en algunos casos, de formación suficiente para utilizar de manera efectiva las tecnologías disponibles, limitando su impacto en el aprendizaje y la gestión.
3. **Falta de integración tecnológica en la pastoral:** Aunque la tecnología se reconoce como un recurso valioso, su uso en actividades pastorales y de evangelización es limitado, lo que restringe su potencial para conectar con públicos más jóvenes y diversos.

Recomendaciones y Propuestas

1. **Mejoras en infraestructura tecnológica:** Priorizar la inversión en recursos tecnológicos, como dispositivos, conectividad y software, para garantizar que todos los centros cuenten con las herramientas necesarias para la innovación educativa y administrativa.
2. **Capacitación continua en tecnología:** Diseñar programas de formación específicos para docentes, personal administrativo y pastoral en el uso de herramientas digitales, integrando su aplicación en procesos pedagógicos, organizativos y de evangelización.
3. **Desarrollo de modelos pedagógicos innovadores:** Promover metodologías de enseñanza que incorporen tecnología de manera significativa, como el aprendizaje híbrido, las plataformas interactivas y las estrategias de enseñanza basadas en proyectos.

4. **Integración tecnológica en la pastoral:** Implementar el uso de plataformas digitales y redes sociales en las actividades pastorales, para ampliar el alcance de la misión y conectar de manera más efectiva con comunidades diversas, especialmente jóvenes.
5. **Evaluación del impacto tecnológico:** Establecer indicadores y sistemas de monitoreo para evaluar cómo la innovación tecnológica está transformando los procesos educativos, administrativos y pastorales, y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos.



Al analizar los **aspectos particulares** mencionados en las entrevistas, en los grupos focales y las encuestas abiertas, surgen algunas diferencias específicas. Estas particularidades enriquecen el panorama general, aportando diferentes matices y perspectivas según la técnica utilizada.

Aspectos particulares de las entrevistas

1. **Profundidad en experiencias personales y contextuales:** Las entrevistas suelen detallar más las vivencias y realidades específicas de las hermanas y colaboradores, brindando ejemplos concretos de cómo los cambios o desafíos afectan su vida cotidiana y su trabajo.
2. **Énfasis en la comunicación interpersonal:** Se menciona con mayor frecuencia la necesidad de fortalecer las relaciones personales dentro de la Provincia, como la mejora de la comunicación directa entre hermanas, líderes y colaboradores.
3. **Percepciones sobre el liderazgo actual:** Las entrevistas a menudo incluyen observaciones detalladas sobre las fortalezas y áreas de mejora del liderazgo provincial, como estilos de liderazgo, cercanía o capacidad de generar confianza. Estas percepciones están más desarrolladas en las entrevistas.
4. **Dificultades específicas en la transición organizativa:** En las entrevistas se aborda con más detalle la resistencia al cambio en contextos específicos, como la reestructuración en determinadas regiones o la integración de nuevos roles. Este nivel de especificidad no es tan evidente en las encuestas abiertas, donde las observaciones suelen ser más amplias.
5. **Propuestas prácticas inmediatas:** Las entrevistas a menudo incluyen sugerencias concretas sobre cómo abordar problemas puntuales, como cambios específicos en la distribución de roles o mejoras operativas en un área determinada. Las encuestas abiertas tienden a centrarse más en ideas generales o aspiracionales.

Aspectos particulares de los grupos focales

1. **Profundidad en el trabajo colaborativo y dinámicas grupales:** Los grupos focales destacan por ser espacios de diálogo y reflexión compartida, lo que permite identificar acuerdos colectivos, tensiones grupales y matices en las percepciones que no suelen captarse en entrevistas individuales o encuestas. A diferencia de las encuestas, que reflejan respuestas individuales, los grupos focales evidencian cómo interactúan las ideas y cómo los participantes construyen un entendimiento común.
2. **Exploración de conflictos y tensiones específicas:** El informe de los grupos focales resalta tensiones en las dinámicas de trabajo, discrepancias entre niveles de gestión y preocupaciones grupales sobre temas estratégicos. Estas tensiones no siempre emergen en entrevistas o encuestas, donde la respuesta individual puede estar más moderada o generalizada.

3. **Relaciones y sinergias entre diferentes roles:** Los grupos focales ofrecen una visión sobre cómo interactúan hermanas, laicos y colaboradores en contextos reales. Aporta ejemplos concretos de colaboración o desconexión entre estos actores, un tema menos explícito en los otros documentos.
4. **Propuestas construidas colectivamente:** A diferencia de las encuestas abiertas o entrevistas, en los grupos focales surgen propuestas que reflejan consensos grupales, como modelos de gestión, estrategias para la formación o ideas para mejorar procesos administrativos. Estas propuestas suelen estar más desarrolladas y respaldadas por el intercambio entre participantes.
5. **Énfasis en dinámicas emocionales y culturales:** Los grupos focales revelan percepciones sobre el ambiente emocional y cultural dentro de la Provincia. Por ejemplo, menciones sobre confianza, motivación o resistencia al cambio en un contexto grupal. Este nivel de análisis emocional no siempre aparece en las entrevistas ni en las encuestas, donde el foco es más funcional o estructural.
6. **Exploración más detallada de las diferencias regionales:** El documento de grupos focales menciona particularidades culturales y operativas de regiones específicas, proporcionando una perspectiva más localizada de los desafíos y fortalezas. Estas diferencias no son tan evidentes en los documentos de entrevistas o encuestas, que tienden a tener un enfoque más general.

Aspectos particulares de las encuestas abiertas

1. **Visión colectiva y sistemática:** Las encuestas abiertas permiten identificar patrones comunes y tendencias colectivas, como la necesidad de un enfoque integral en la formación continua o el fortalecimiento de la tecnología.
2. **Énfasis en la estandarización y equidad:** Con frecuencia, también mencionan la importancia de garantizar equidad en la distribución de recursos y oportunidades entre regiones y centros, un tema que no aparece tan desarrollado en las entrevistas.
3. **Sugerencias sobre tecnología e innovación:** Además, destacan de manera más explícita la necesidad de invertir en herramientas tecnológicas y de digitalización, así como de incorporar innovación en los procesos educativos y administrativos.
4. **Retroalimentación estructurada:** Debido a su formato, las encuestas abiertas tienden a generar respuestas más sistemáticas sobre áreas específicas como evaluación, formación y bienestar. Esto permite obtener un panorama más ordenado en temas concretos, a diferencia de las entrevistas, que a menudo presentan respuestas más amplias y menos categorizadas.
5. **Perspectiva laica más marcada:** En las encuestas abiertas se refleja con mayor claridad la voz de los colaboradores laicos, especialmente en temas como el acceso a oportunidades formativas, el uso de tecnología y la integración en la misión teresiana. En las entrevistas, estas perspectivas suelen diluirse entre las de las hermanas.

Mientras las **entrevistas** profundizan en aspectos personales, contextuales y narrativos que brindan un entendimiento detallado de situaciones particulares, las **encuestas abiertas** ofrecen una visión más estructurada y colectiva, enfocándose en tendencias, equidad y temas tecnológicos. Ambos enfoques se complementan, proporcionando una imagen integral de las fortalezas y desafíos de la Provincia Teresiana. Por su parte, los **grupos focales** aportan una riqueza particular al análisis al capturar dinámicas grupales, percepciones compartidas y propuestas colectivas. Ofrece una visión más colaborativa, emocional y localizada, que complementa las perspectivas individuales de las entrevistas y las respuestas estructuradas de las encuestas abiertas. Este enfoque colectivo lo hace valioso para entender cómo se construyen consensos y cómo interactúan los diferentes actores en el contexto organizativo de la Provincia.



3. PROYECTANDO EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1. Relevancia y Prioridad de las Líneas Estratégicas.

El nivel de relevancia de las líneas estratégicas identificadas se basa en los siguientes aspectos:

- a) **Análisis de fuentes.** Estas líneas emergen de la alineación estratégica de los hallazgos reportados en los informes parciales de cada técnica empleada en la recolección de información (entrevistas, encuestas abiertas, grupos focales y análisis documental). Se identificaron temas recurrentes que aparecen consistentemente en las diferentes metodologías, lo que les otorga un grado alto de representatividad.
- b) **Triangulación de información.** La coincidencia entre las diferentes fuentes refuerza la importancia de estas líneas. La alineación con retos operativos y estratégicos documentados aumenta su pertinencia.
- c) **Vinculación con objetivos institucionales.** Cada línea está directamente vinculada con los valores, misión y metas de la Provincia Teresiana. Reflejan prioridades que impactan tanto el corto como el largo plazo en la sostenibilidad y cohesión de la organización.

Por su parte, el nivel de prioridad puede evaluarse mediante varios criterios:

- a) **Impacto Estratégico.** ¿Qué tan crucial es esta línea para alcanzar los objetivos provinciales? ¿Cuál es su impacto en el éxito global de la integración y reestructuración?
Ejemplo: El fortalecimiento de la gobernanza tiene un impacto directo en la cohesión y sostenibilidad de todas las demás líneas.
- b) **Urgencia.** ¿Qué tan pronto deben abordarse las acciones relacionadas con esta línea para evitar consecuencias negativas?
Ejemplo: La gestión del cambio es urgente debido a las resistencias detectadas durante la transición.
- c) **Factibilidad.** ¿Cuáles líneas tienen mayor viabilidad de implementación en el corto plazo? ¿Qué recursos están disponibles?
Ejemplo: La formación continua es factible al diseñar programas a partir de los recursos educativos ya existentes.
- d) **Consenso en las fuentes.** Líneas que aparecen mencionadas de manera consistente en varias fuentes (ej. entrevistas y encuestas) se consideran prioritarias porque reflejan necesidades compartidas.
- e) **Evaluación de Riesgos.** ¿Qué riesgos se corren si no se implementa esta línea estratégica?
Ejemplo: Ignorar la innovación tecnológica puede aumentar la brecha digital entre los centros.

La siguiente matriz de priorización para las líneas estratégicas identificadas se basa en los siguientes criterios clave:

1. Impacto Estratégico (IE):

¿Qué tan crucial es la línea para alcanzar los objetivos provinciales?

- **Alto (3):** Impacta directamente múltiples áreas y resultados.
- **Medio (2):** Impacta áreas específicas, con relevancia indirecta.
- **Bajo (1):** Impacta marginalmente o en contextos limitados.

2. Urgencia (U):

¿Qué tan pronto debe abordarse esta línea para evitar consecuencias negativas?

- **Alta (3):** Debe implementarse inmediatamente.
- **Media (2):** Puede implementarse en un plazo razonable.
- **Baja (1):** Puede esperar sin riesgo significativo.

3. Factibilidad (F):

¿Qué tan viable es la implementación con los recursos actuales?

- **Alta (3):** Implementación rápida y con recursos disponibles.
- **Media (2):** Requiere algunos ajustes de recursos.
- **Baja (1):** Necesita inversiones significativas o cambios estructurales.

4. Consenso en las Fuentes (C):

¿Qué tan consistente es esta línea en los diferentes documentos?

- **Alto (3):** Aparece recurrentemente como prioridad.
- **Medio (2):** Mencionada de manera específica pero menos frecuente.
- **Bajo (1):** Mencionada marginalmente o con menor claridad.

Matriz de Puntuación					
Línea Estratégica	Impacto Estratégico (IE)	Urgencia (U)	Factibilidad (F)	Consenso (C)	Puntuación Total (Σ)
Fortalecimiento de la Gobernanza y Gestión Provincial	3	3	2	3	11
Identidad y Misión Teresiana	3	2	3	3	11
Gestión Económica y Administrativa	3	3	2	3	11
Evaluación y Mejora Continua	3	3	2	3	11
Optimización de la Estructura Organizativa	3	2	2	3	10
Gestión del Cambio y Cultura Organizacional	3	3	2	2	10
Cuidado del Bienestar de Hermanas y Colaboradores	3	2	3	2	10
Formación Continua y Desarrollo Profesional	2	2	3	3	10
Liderazgo y Participación	2	2	3	2	9
Gestión Integral de Centros Educativos	3	2	2	2	9
Innovación Educativa y Tecnológica	3	2	2	2	9
Equilibrio entre Autonomía y Control Central	2	2	2	2	8

De este modo, el nivel de prioridad resultante para las líneas estratégicas es el siguiente:

Alta Prioridad (11 Puntos):

1. Fortalecimiento de la Gobernanza y Gestión Provincial.
2. Identidad y Misión Teresiana.
3. Gestión Económica y Administrativa.
4. Evaluación y Mejora Continua.

Prioridad Media-Alta (10 Puntos):

5. Optimización de la Estructura Organizativa.
6. Gestión del Cambio y Cultura Organizacional.
7. Cuidado del Bienestar de Hermanas y Colaboradores.
8. Formación Continua y Desarrollo Profesional.

Prioridad Media-baja (9-8 Puntos):

9. Liderazgo y Participación.
10. Gestión Integral de Centros Educativos.
11. Innovación Educativa y Tecnológica.
12. Equilibrio entre Autonomía y Control Central.

Desde una perspectiva de desarrollo lógico, considerando las interdependencias entre ellas y su impacto en la integración provincial, la contribución esencial de cada una de las líneas estratégicas es la siguiente:

1. **Fortalecimiento de la Gobernanza y Gestión Provincial:** Base estructural para todas las demás líneas.
2. **Optimización de la Estructura Organizativa:** Clarifica roles y procesos esenciales.
3. **Gestión del Cambio y Cultura Organizacional:** Facilita la transición y cohesión.
4. **Liderazgo y Participación:** Forma a líderes clave para implementar las transformaciones.
5. **Identidad y Misión Teresiana:** Refuerza la cohesión cultural y espiritual.
6. **Equilibrio entre Autonomía y Control Central:** Establece un balance entre centralización y autonomía.
7. **Gestión Integral de Centros Educativos:** Optimiza la operación educativa y administrativa.
8. **Cuidado del Bienestar de Hermanas y Colaboradores:** Atiende necesidades emocionales y operativas.
9. **Gestión Económica y Administrativa:** Asegura la sostenibilidad financiera y tecnológica.
10. **Formación Continua y Desarrollo Profesional:** Capacita al personal para el éxito a largo plazo.
11. **Evaluación y Mejora Continua:** Garantiza ajustes basados en resultados.
12. **Innovación Educativa y Tecnológica:** Transforma la experiencia pedagógica y administrativa.

3.2. Justificación, Fundamentación y Objetivos para las Líneas Estratégicas

En este apartado, para cada Línea Estratégica se presenta una justificación, una fundamentación, un objetivo y algunos indicadores. Estos elementos pretenden ser apoyos en la elaboración de planes específicos para la implementación de acciones que aborden los desafíos identificados en la Provincia Teresiana.

- **Justificación en base a resultados:** Describe los desafíos identificados mediante análisis de la información recopilada. Este aspecto presenta observaciones sobre la situación actual y áreas de mejora detectadas.
- **Fundamentación teórica:** Este aspecto explica las bases conceptuales que respaldan las estrategias propuestas, citando autores y modelos relevantes.
- **Objetivo de desarrollo:** Este aspecto proporciona una pauta para establecer una meta clara que aborde las áreas de mejora descritas, generalmente formulada de manera concreta y alineada con las necesidades organizativas.
- **Indicadores de éxito:** Estos elementos son métricas o señales concretas que permiten evaluar si se están logrando los objetivos propuestos en un proyecto, estrategia o actividad. Los indicadores de éxito son fundamentales para medir el progreso y determinar si las acciones realizadas están teniendo el impacto deseado.

LE1. Fortalecimiento de la Gobernanza y Gestión Provincial

Justificación: La estructura organizativa actual, aunque jerárquica y con roles bien definidos, enfrenta dificultades que limitan su capacidad para responder a las necesidades dinámicas de la Provincia. La centralización en la toma de decisiones reduce la agilidad operativa y genera sobrecarga en los niveles superiores, mientras que la falta de claridad en la delegación de autoridad dificulta la corresponsabilidad en los niveles intermedios. Los análisis cualitativos señalan una percepción positiva respecto al liderazgo visionario, pero también identifican oportunidades de mejora en la transparencia y la participación equitativa. Es fundamental transformar el modelo de gobernanza para consolidar procesos más fluidos y descentralizados, que aseguren el equilibrio entre eficiencia, ética y participación.

Fundamentación Teórica: La gobernanza efectiva se fundamenta en estructuras claras y procesos colaborativos que garanticen tanto la eficiencia como la participación. El equilibrio entre centralización y descentralización es esencial para responder a contextos dinámicos y complejos, permitiendo la flexibilidad operativa sin comprometer la coherencia estratégica. El modelo sinodal, basado en la corresponsabilidad y la transparencia, se alinea con teorías modernas de liderazgo distribuido, que promueven la toma de decisiones colectiva como motor de la innovación y la adaptabilidad (Spillane, 2006). La literatura también subraya la importancia de la transparencia y la ética en la gobernanza. Según Kaplan y Norton (1996), un liderazgo ético y participativo fortalece la confianza interna y externa, facilitando el alineamiento estratégico en todos los niveles organizativos. Así, la gobernanza debe ser vista como un proceso integral que combina visión, corresponsabilidad y capacidad de respuesta para generar impactos sostenibles.

Objetivo Estratégico: Diseñar e implementar un modelo de gobernanza sinodal que promueva la corresponsabilidad, la descentralización en la toma de decisiones y la transparencia en los procesos, para garantizar la alineación estratégica y fortalecer la cohesión en todos los niveles organizativos.

Indicadores de Éxito:

1. Porcentaje de decisiones descentralizadas implementadas en las localidades respecto al total.
2. Número de roles y funciones definidos claramente en un manual actualizado.
3. Percepción de transparencia en la toma de decisiones (evaluada mediante encuestas anuales).
4. Tiempo promedio requerido para la toma de decisiones clave en comparación con el período base.
5. Índice de satisfacción de los colaboradores respecto al liderazgo provincial.

LE2. Optimización de la Estructura Organizativa

Justificación: Los manuales y organigramas desactualizados de la Provincia reflejan una estructura organizativa que no responde adecuadamente a las demandas operativas actuales. Esto genera superposiciones de funciones, falta de coordinación entre áreas y desigualdades en la distribución de responsabilidades. Además, la fragmentación de la documentación normativa dificulta la alineación de los procesos internos con los objetivos estratégicos de la Provincia. Los colaboradores demandan mayor claridad en sus funciones y un enfoque más estructurado que reduzca duplicidades y promueva la cohesión interna. Modernizar la estructura organizativa es esencial para mejorar la eficiencia, la comunicación interdepartamental y la percepción de equidad en todas las áreas.

Fundamentación Teórica: Una estructura organizativa eficiente es clave para mejorar la coordinación, la comunicación y la productividad. La claridad en la división de funciones y la unificación de dirección son fundamentales para evitar conflictos y duplicidades. Este enfoque se complementa con las teorías de diseño organizacional contemporáneo, como las de Galbraith (2014), quien plantea que una organización debe diseñarse en función de las demandas del entorno y la tecnología disponible, asegurando la agilidad y la eficiencia. Para ello, los manuales y organigramas deben estar actualizados y ser instrumentos dinámicos que reflejen las realidades cambiantes de la organización. Actualizar estas herramientas no solo incrementa la cohesión interna, sino que también permite la alineación de los procesos operativos con los objetivos estratégicos.

Objetivo Estratégico: Actualizar y sistematizar la estructura organizativa, clarificando funciones, eliminando duplicidades y fortaleciendo la coordinación interdepartamental, para mejorar la eficiencia operativa y la alineación con los objetivos provinciales.

Indicadores de Éxito:

1. Porcentaje de manuales y organigramas actualizados en función de las nuevas demandas organizativas.
2. Número de funciones redundantes eliminadas en la nueva estructura.
3. Índice de mejora en la eficiencia operativa (medido por tiempo promedio de ejecución de procesos clave).
4. Percepción de claridad en roles y funciones (evaluada mediante encuestas a colaboradores).
5. Número de sesiones de trabajo interdepartamental realizadas anualmente.

LE3. Fortalecimiento del Liderazgo y la Participación

Justificación: Aunque el liderazgo provincial es reconocido por su ética y capacidad visionaria, su naturaleza centralizada limita la equidad en la participación y la agilidad en la toma de decisiones. Las capacidades de mediación y colaboración, esenciales en contextos de cambio, no están suficientemente desarrolladas en algunos líderes, lo que dificulta la creación de entornos más participativos. Los colaboradores demandan oportunidades para involucrarse activamente en los procesos organizativos y para que se promueva una delegación de responsabilidades más efectiva. La mejora en estas áreas no solo fortalecería la corresponsabilidad, sino que también empoderaría a los equipos y optimizaría el potencial humano de la Provincia.

Fundamentación Teórica: El liderazgo transformacional, como lo describen Bass y Riggio (2006), fomenta la participación activa, el compromiso y el empoderamiento de los equipos mediante una visión compartida. Este enfoque se complementa con el liderazgo distribuido, que Spillane (2006) define como

un modelo colaborativo en el que las decisiones no recaen únicamente en una figura central, sino que se distribuyen entre diversos actores organizativos, promoviendo así la corresponsabilidad. Por otro lado, Kouzes y Posner (2007) sostienen que el liderazgo participativo no solo fortalece la confianza y la cohesión, sino que también potencia la innovación al involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones. Este enfoque es especialmente relevante en contextos de cambio, donde la delegación efectiva y las habilidades de mediación son fundamentales para construir equipos resilientes y comprometidos.

Objetivo Estratégico: Fomentar un liderazgo transformacional y distribuido mediante programas de formación continua y estrategias de descentralización, para garantizar una toma de decisiones inclusiva, corresponsable y equitativa en todos los niveles.

Indicadores de Éxito:

1. Número de líderes capacitados en habilidades de liderazgo colaborativo y mediación.
2. Porcentaje de decisiones tomadas de manera inclusiva en equipos descentralizados.
3. Índice de satisfacción de los colaboradores respecto a las oportunidades de participación.
4. Nivel de delegación de responsabilidades (evaluado mediante auditorías internas).
5. Incremento en la percepción de confianza hacia los líderes (medido mediante encuestas anuales).

LE4. Gestión Integral de Centros Educativos

Justificación: Las disparidades en la asignación de recursos y en la aplicación de procesos administrativos entre los centros educativos afectan directamente la calidad del servicio y generan inequidades entre las localidades. Estas inconsistencias limitan la capacidad de los centros para responder de manera uniforme a las demandas educativas y administrativas, generando percepciones de desigualdad que minan la cohesión interna. Unificar los estándares operativos y administrativos, sin perder la flexibilidad necesaria para atender las particularidades locales, es crucial para garantizar la equidad y eficiencia en todos los niveles del sistema educativo de la Provincia.

Fundamentación Teórica: Para impulsar una gestión integral es necesaria una unificación de procesos y estándares que garantice la equidad y la calidad educativa en todos los centros educativos. Drucker (1990) argumenta que un sistema bien diseñado optimiza los recursos, elimina redundancias y asegura la sostenibilidad. Asimismo, Fullan (2010) destaca que los líderes educativos deben centrarse en construir coherencia entre los objetivos pedagógicos y administrativos, creando sistemas que respondan a las necesidades tanto locales como globales.

Objetivo Estratégico: Diseñar un modelo de gestión integral que unifique procesos administrativos y pedagógicos, para garantizar la equidad en la asignación de recursos, la calidad educativa y la cohesión entre los centros educativos de la Provincia.

Indicadores de Éxito:

1. Porcentaje de procesos administrativos y pedagógicos estandarizados en todos los centros educativos.
2. Número de discrepancias en la asignación de recursos entre localidades.
3. Incremento en el índice de satisfacción de los estudiantes y docentes respecto a los servicios ofrecidos.
4. Niveles de desempeño académico en los centros educativos (medidos mediante evaluaciones externas).

5. Reducción en el tiempo promedio requerido para implementar decisiones operativas en los centros.

LE5. Equilibrio entre Autonomía y Control Central

Justificación: La centralización excesiva en la toma de decisiones ha generado lentitud operativa, descontento en los niveles locales y tensiones entre las políticas provinciales y las particularidades locales. Estas tensiones reflejan la ausencia de lineamientos claros sobre los niveles de autonomía y las responsabilidades de cada área. Los colaboradores valoran la autonomía local, pero perciben inconsistencias en su aplicación, lo que afecta la motivación y la eficacia de las decisiones. Establecer un equilibrio entre la autonomía y el control central es vital para respetar las particularidades locales sin comprometer la coherencia estratégica de la Provincia, asegurando así un modelo de gestión más ágil y equitativo.

Fundamentación Teórica: Para lograr un modelo organizativo exitoso es necesario encontrar un balance entre centralización y autonomía, permitiendo decisiones locales ágiles sin perder la alineación estratégica global. Este equilibrio es esencial para organizaciones con operaciones descentralizadas, donde las particularidades regionales requieren flexibilidad operativa. Galbraith (2014) refuerza esta idea al destacar que las políticas claras de autonomía, acompañadas de sistemas efectivos de supervisión y rendición de cuentas, promueven una descentralización eficiente que fortalece la motivación y el desempeño en los niveles locales.

Objetivo Estratégico: Establecer políticas claras que definan niveles de autonomía local y supervisión central, para garantizar la flexibilidad operativa en las localidades y mantener la coherencia estratégica en toda la Provincia.

Indicadores de Éxito:

1. Porcentaje de políticas locales alineadas con las directrices estratégicas provinciales.
2. Número de decisiones tomadas localmente bajo los nuevos lineamientos de autonomía.
3. Índice de percepción de equidad y claridad en los niveles de autonomía.
4. Tiempo promedio requerido para resolver conflictos entre políticas locales y provinciales.
5. Incremento en la satisfacción de los equipos locales respecto a su capacidad de decisión.

LE6. Gestión del Cambio y Cultura Organizacional

Justificación: El proceso de unificación provincial ha generado desafíos significativos en términos de adaptación cultural, emocional y operativa. La resistencia al cambio, observada particularmente en equipos con culturas regionales diferenciadas, evidencia la necesidad de estrategias más inclusivas y empáticas. La falta de acompañamiento durante las transiciones ha incrementado la incertidumbre y el estrés laboral, afectando la cohesión y el rendimiento organizativo. En este contexto, la gestión del cambio debe integrarse como un proceso prioritario que no solo aborde las diferencias culturales, sino que también refuerce la confianza y la alineación con los objetivos compartidos de la Provincia.

Fundamentación Teórica: La gestión del cambio es un elemento central en las teorías modernas de desarrollo organizacional. Kotter (1996) plantea un modelo de ocho pasos para liderar el cambio, enfatizando la importancia de crear una visión compartida, generar urgencia y empoderar a los colaboradores para superar resistencias. Además, Heifetz, Grashow y Linsky (2009) proponen el liderazgo

adaptativo como una herramienta para guiar a las organizaciones a través de transformaciones complejas, fomentando la innovación mientras se gestionan tensiones culturales. La cultura organizacional también desempeña un rol crucial en el éxito de las transiciones. Schein (2010) destaca que el cambio requiere un diagnóstico profundo de los supuestos culturales subyacentes y estrategias para alinearlos con la visión futura. Por lo tanto, integrar la cohesión cultural con estrategias de cambio bien comunicadas es esencial para garantizar la aceptación y la sostenibilidad de las transformaciones.

Objetivo Estratégico: Desarrollar e implementar un plan integral de gestión del cambio que incluya estrategias comunicativas, de formación y de acompañamiento personalizado, para superar resistencias y fortalecer la cohesión cultural en el proceso de unificación provincial.

Indicadores de Éxito:

1. Porcentaje de colaboradores capacitados en el proceso de gestión del cambio.
2. Número de sesiones de acompañamiento individual y grupal realizadas durante el proceso.
3. Índice de cohesión cultural evaluado mediante encuestas antes y después del proceso de cambio.
4. Reducción en el porcentaje de colaboradores que expresan resistencia al cambio.
5. Tiempo promedio de adaptación a los nuevos procesos organizativos en la Provincia.

LE7. Fortalecimiento de la Identidad y Misión Teresiana

Justificación: El carisma Teresiano constituye el núcleo de la identidad institucional, pero enfrenta desafíos críticos en su transmisión a nuevas generaciones y colaboradores laicos, especialmente en zonas con alta rotación de personal. La desconexión cultural entre algunas regiones de la Provincia y la falta de programas formativos sostenidos limitan la integración del carisma en las prácticas diarias. Esto pone en riesgo la cohesión espiritual y organizativa en un momento de cambio estructural. Preservar y revitalizar la identidad Teresiana es esencial para garantizar que los valores fundacionales sigan guiando la misión y las estrategias organizativas, fortaleciendo el sentido de pertenencia y propósito compartido.

Fundamentación Teórica: La identidad organizacional, según Hatch y Schultz (2002), se construye en la intersección entre la cultura interna, la imagen externa y los valores fundamentales. Preservar la identidad institucional requiere esfuerzos conscientes para transmitir los valores y el carisma a través de la formación continua y actividades que refuercen el sentido de pertenencia. Además, Fowler (1995) argumenta que las instituciones con carisma espiritual necesitan integrar su misión en las prácticas diarias mediante programas que alineen el desarrollo personal con los objetivos organizativos. Esto asegura que la espiritualidad no sea solo un ideal, sino un motor operativo que guíe las decisiones y acciones de todos los niveles de la organización.

Objetivo Estratégico: Diseñar e implementar programas de formación en carisma Teresiano que fortalezcan la identidad institucional, para garantizar la cohesión espiritual y cultural en la Provincia y asegurar la integración de nuevos colaboradores.

Indicadores de Éxito:

1. Porcentaje de nuevos colaboradores formados en el carisma Teresiano durante el primer año de ingreso.
2. Número de actividades formativas y espirituales provinciales realizadas anualmente.
3. Incremento en la percepción de conexión con la misión institucional (evaluado mediante encuestas).
4. Nivel de participación en actividades orientadas a fortalecer la identidad Teresiana.

5. Porcentaje de colaboradores que integran valores del carisma en sus prácticas diarias (evaluado mediante encuestas de autoevaluación).

LE8. Cuidado del Bienestar de Hermanas y Colaboradores

Justificación: La sobrecarga laboral y la falta de programas formales para atender el bienestar físico, emocional y espiritual de las hermanas y colaboradores constituyen barreras importantes para la satisfacción y el rendimiento organizativo. Los grupos focales reflejan un aumento en los niveles de estrés y una percepción de falta de reconocimiento, lo que afecta negativamente el compromiso y la cohesión organizativa. Garantizar el bienestar integral de los colaboradores es una condición indispensable para fortalecer la motivación, reducir tensiones internas y construir un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

Fundamentación Teórica: El bienestar laboral es un componente clave de las teorías motivacionales y de desarrollo organizacional. Cubrir las necesidades físicas, emocionales y sociales es un factor esencial para garantizar la satisfacción y la productividad. Por su parte, Bakker y Demerouti (2007) proponen el modelo de demandas y recursos laborales, señalando que reducir la sobrecarga laboral y aumentar los recursos emocionales y físicos mejora significativamente el desempeño y el compromiso.

Objetivo Estratégico: Establecer un programa integral de bienestar que atienda las necesidades físicas, emocionales y espirituales de hermanas y colaboradores, para mejorar su satisfacción, motivación y desempeño laboral.

Indicadores de Éxito:

1. Porcentaje de colaboradores que participan en actividades de bienestar integral.
2. Nivel de satisfacción general respecto a las condiciones laborales (evaluado mediante encuestas).
3. Reducción en los niveles de estrés laboral (medido mediante herramientas específicas).
4. Incremento en la percepción de equilibrio entre vida personal y profesional.
5. Tasa de retención de colaboradores satisfechos.

LE9. Gestión Económica y Administrativa

Justificación: Las inconsistencias en la distribución de recursos y la falta de políticas económicas homogéneas han generado tensiones y percepciones de inequidad en las distintas localidades. Aunque se han logrado avances en la automatización financiera, persisten desafíos en la modernización tecnológica y en la implementación de una planificación estratégica a largo plazo. Estas debilidades comprometen la sostenibilidad financiera de la Provincia y dificultan una gestión equitativa y transparente. Modernizar los sistemas y estandarizar las políticas económicas son acciones esenciales para garantizar una distribución justa de recursos y la sostenibilidad organizativa.

Fundamentación Teórica: Kaplan y Norton (1996) destacan la importancia de integrar la planificación estratégica con herramientas financieras modernas que garanticen la equidad y la sostenibilidad. La transparencia en la gestión de recursos es esencial para mantener la confianza organizativa y para optimizar el uso de los mismos en contextos de alta complejidad.

Objetivo Estratégico: Modernizar las herramientas tecnológicas y estandarizar las políticas financieras, para garantizar una gestión económica transparente, equitativa y sostenible en la asignación de recursos provinciales.

Indicadores de Éxito:

1. Porcentaje de herramientas tecnológicas implementadas para la gestión financiera.
2. Incremento en el cumplimiento de las políticas económicas estandarizadas.
3. Porcentaje de presupuesto asignado de manera equitativa entre localidades.
4. Índice de percepción de transparencia en la gestión financiera (evaluado mediante encuestas).
5. Reducción en los costos operativos mediante la optimización de recursos.

LE10. Desarrollo Profesional y Formación Continua

Justificación: Las brechas identificadas en la formación de líderes y colaboradores limitan su capacidad para enfrentar los desafíos contemporáneos. En particular, las áreas de tecnología, liderazgo y carisma Teresiano requieren una atención prioritaria para garantizar un desarrollo profesional alineado con la misión institucional. La falta de programas estructurados de formación reduce la adaptabilidad organizativa y dificulta el crecimiento individual y colectivo. Desarrollar un enfoque integral de formación continua es clave para responder a las necesidades actuales y fortalecer el compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales.

Fundamentación Teórica: Senge (1990) enfatiza que las organizaciones que aprenden, aquellas que promueven un aprendizaje continuo, son más capaces de adaptarse a los cambios y fomentar la innovación. La formación continua no solo fortalece las competencias técnicas, sino que también refuerza el compromiso de los colaboradores con la misión organizativa.

Objetivo Estratégico: Desarrollar un programa anual de formación continua que fortalezca las competencias técnicas, de liderazgo y espirituales de los colaboradores, para responder a las demandas actuales y garantizar el crecimiento personal y organizativo.

Indicadores de Éxito:

1. Porcentaje de colaboradores inscritos en programas de formación continua.
2. Incremento en el nivel de competencias técnicas y de liderazgo (evaluado mediante autoevaluaciones y métricas de desempeño).
3. Nivel de participación en actividades de formación espiritual relacionadas con el carisma Teresiano.
4. Percepción de impacto de la formación en el desarrollo profesional (evaluado mediante encuestas).
5. Número de nuevos programas formativos diseñados y alineados con las necesidades organizativas.

LE11. Evaluación y Mejora Continua

Justificación: La ausencia de indicadores claros y herramientas sistemáticas de evaluación limita la capacidad de la organización para monitorear el impacto de las estrategias implementadas. Esto dificulta la realización de ajustes informados y retrasa la mejora continua de los procesos operativos. Un sistema

formal de evaluación y monitoreo, basado en datos, no solo promoverá la calidad organizativa, sino que también garantizará la alineación constante de las estrategias con los objetivos provinciales.

Fundamentación Teórica: Los enfoques de mejora continua (Plan-Do-Check-Act), destacan la importancia de los sistemas de medición y retroalimentación para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias oportunamente. Los indicadores de desempeño clave (KPI) son herramientas esenciales para medir el progreso y garantizar la alineación con los objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1996).

Objetivo Estratégico: Implementar un sistema de evaluación y mejora continua que integre indicadores clave, para garantizar la calidad de los procesos y la alineación estratégica de las acciones organizativas.

Indicadores de Éxito:

1. Porcentaje de procesos evaluados anualmente bajo el sistema de mejora continua.
2. Número de ajustes estratégicos realizados en función de los resultados de las evaluaciones.
3. Incremento en la percepción de calidad operativa (evaluado mediante encuestas).
4. Reducción en el tiempo promedio de implementación de mejoras identificadas.
5. Número de indicadores clave utilizados en el sistema de evaluación.

12. Innovación Educativa y Tecnológica

Justificación: La infraestructura tecnológica desigual y la falta de capacitación en herramientas digitales reducen la capacidad de los centros educativos para implementar modelos pedagógicos innovadores. Estas limitaciones afectan tanto la calidad del aprendizaje como la eficiencia administrativa. En un contexto global donde las tecnologías digitales son esenciales para la competitividad educativa, la Provincia debe priorizar la modernización tecnológica y la formación de su personal en herramientas emergentes, asegurando la relevancia y sostenibilidad de su modelo educativo.

Fundamentación Teórica: Christensen (1997) destaca que la adopción de tecnologías disruptivas en la educación es clave para garantizar modelos pedagógicos relevantes y efectivos. La integración de tecnologías emergentes no solo mejora la experiencia de aprendizaje, sino que también optimiza procesos administrativos, fortaleciendo la sostenibilidad organizativa.

Objetivo Estratégico: Integrar tecnologías emergentes y capacitar al personal en su uso, para transformar los modelos pedagógicos y administrativos y responder a las demandas del entorno educativo contemporáneo.

Indicadores de Éxito:

1. Porcentaje de centros educativos con infraestructura tecnológica actualizada.
2. Número de colaboradores capacitados en el uso de herramientas digitales.
3. Incremento en el uso de tecnologías en los procesos pedagógicos y administrativos.
4. Percepción de mejora en la calidad del aprendizaje (evaluado mediante encuestas a estudiantes y docentes).
5. Reducción en las brechas tecnológicas identificadas entre los centros educativos.

Referencias de la fundamentación teórica de esta sección:

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business Review Press.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the Non-Profit Organization*. HarperCollins.
- Fullan, M. (2010). *All Systems Go: The Change Imperative for Whole System Reform*. Corwin Press.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. Jossey-Bass.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.

3.3. Propuestas operativas para las Líneas Estratégicas

A continuación, se presenta un conjunto de acciones prácticas y específicas para abordar los desafíos y oportunidades identificados en las Líneas Estratégicas. Presentadas simplemente en orden alfabético, estas propuestas son posibilidades que ayuden a trazar planes operativos para el desarrollo organizacional y el fortalecimiento de la Provincia Teresiana de México. Estas acciones se estructuran en torno aspectos relevantes relacionados con las líneas estratégicas, tales como: gobernanza, liderazgo, estructura organizativa, innovación pedagógica y tecnológica, entre otros; y representan un enfoque integral para conducir a la consolidación de una gestión eficaz, alineada con la misión Teresiana.

LE1. Fortalecimiento de la Gobernanza y Gestión Provincial

Unificación de estructuras organizativas, consolidación de equipos de gestión y promoción de un liderazgo sinodal y colaborativo.

- Capacitar al equipo provincial en herramientas de liderazgo colaborativo y resolución de conflictos.
- Consolidación de un Equipo de Gestión Provincial con enfoque sinodal y corresponsable.
- Consolidar un liderazgo corresponsable y participativo.
- Diseñar un modelo de gobernanza que combine centralización en decisiones estratégicas y autonomía operativa local.
- Diseñar una estructura organizativa actualizada.
- Diseñar y definir estructuras organizativas claras y sinodales.
- Diseñar y socializar un nuevo organigrama provincial que detalle roles y relaciones jerárquicas.
- Establecer mecanismos de evaluación periódica y monitoreo continuo.
- Establecer reuniones periódicas para la evaluación de la gobernanza.
- Establecer un manual de gobernanza sinodal que incluya principios de corresponsabilidad y participación.
- Implementar un sistema de reuniones periódicas entre líderes provinciales y locales para mejorar la coordinación.
- Realizar un diagnóstico organizacional para evaluar la estructura actual.

LE2. Optimización de la Estructura Organizativa

Clarificación de roles y funciones, actualización de manuales, y homologación de procesos.

- Actualización de manuales de funciones y homologación de procesos organizativos y eliminar duplicidades, garantizando su coherencia con los objetivos estratégicos.
- Auditar procesos clave para detectar redundancias, vacíos y oportunidades de mejora.
- Implementar herramientas modernas para la gestión organizativa.
- Implementar una herramienta digital de gestión organizativa que facilite el acceso a los documentos normativos.
- Implementar una matriz de responsabilidades para clarificar funciones.
- Promover espacios participativos con los equipos para validar las nuevas estructuras y procesos.
- Redistribución de responsabilidades y clarificar roles para mejorar la eficiencia operativa.

LE3. Fortalecimiento del Liderazgo y la Participación

Formación continua para líderes, promoción de un liderazgo compartido y colaborativo.

- Diseñar programas de formación en liderazgo colaborativo.

- Establecer un programa de formación continua para líderes enfocado en liderazgo inclusivo, mediación y delegación.
- Fomentar la delegación efectiva y la participación activa en todos los niveles.
- Formación continua en habilidades de gestión y discernimiento comunitario.
- Implementar indicadores de desempeño para medir el impacto del liderazgo en los procesos organizativos.
- Implementar sistemas de mentoría para desarrollar líderes emergentes, a nivel provincial y local.
- Promoción de un liderazgo sinodal, colaborativo y circular.
- Promover espacios de diálogo abierto entre líderes y equipos para fomentar la corresponsabilidad.
- Promover una toma de decisiones corresponsable y colaborativa.

LE4. Gestión Integral de los Centros Educativos

Creación de un modelo educativo y administrativo unificado, con optimización de recursos y coherencia en la gestión escolar.

- Creación de un modelo educativo coherente con los valores Teresianos.
- Crear un programa de intercambio de mejores prácticas entre los centros educativos.
- Definir un modelo unificado de gestión escolar y administrativa
- Digitalizar procesos administrativos para agilizar la gestión y mejorar la eficiencia.
- Diseñar un modelo de gestión educativa que incluya estándares administrativos y académicos.
- Establecer criterios claros para la asignación de recursos entre los centros.
- Establecer estándares operativos en procesos clave comunes para todos los centros educativos.
- Establecer un sistema de indicadores para monitorear la equidad en la asignación de recursos entre centros.
- Optimización de recursos financieros y administrativos.
- Optimizar la asignación de recursos entre las instituciones educativas.

LE5. Equilibrio entre Autonomía y Control Central

Definición de niveles de autonomía local, rendición de cuentas y políticas institucionales.

- Definir niveles claros de autonomía local y centralización estratégica.
- Crear políticas de rendición de cuentas equitativas y claras.
- Crear un sistema de rendición de cuentas que respete la diversidad local mientras mantiene la coherencia estratégica.
- Establecer lineamientos claros que definan los niveles de autonomía en decisiones locales y provinciales.
- Implementación de mecanismos de rendición de cuentas basados en indicadores
- Implementar una plataforma digital para el monitoreo de decisiones descentralizadas y su impacto.
- Promover espacios de reflexión para que los equipos locales contribuyan en la formulación de políticas provinciales.
- Promover la coherencia en las políticas provinciales y locales.

LE6. Gestión del Cambio y la Cultura Organizacional

Acompañamiento personalizado en la transición, estrategias de comunicación participativa.

- Brindar acompañamiento diferenciado durante la transición.

- Brindar formación y acompañamiento emocional en las transformaciones que lo requieran.
- Diseñar un plan de comunicación para facilitar la aceptación del cambio, enfocado en la difusión de los beneficios del cambio.
- Diseñar un plan de gestión del cambio con enfoque cultural.
- Establecer un equipo facilitador del cambio que acompañe el proceso.
- Impulsar estrategias de comunicación participativa y retroalimentación para fomentar la aceptación del cambio.
- Medir periódicamente la percepción de los colaboradores mediante encuestas de pulso organizacional.
- Promover actividades que refuercen el intercambio, la cohesión y la identidad Teresiana.
- Promover la visión de una Provincia hasta superar la visión segmentada y la referencia a unos y otros en la Provincia.

EL7. Fortalecimiento de la Identidad y Misión Teresiana

Formación en el carisma y espiritualidad Teresiana para hermanas, laicos y alumnos.

- Diseñar programas formativos que combine espiritualidad, carisma y valores Teresianos para todos los colaboradores, con módulos teóricos y prácticos.
- Diseñar programas formativos y actividades conjuntas para reforzar la identidad provincial.
- Evaluar periódicamente la alineación de las actividades educativas y organizativas con la misión Teresiana.
- Integrar valores Teresianos en los procesos organizativos y pedagógicos.
- Organizar encuentros anuales de reflexión espiritual que refuercen la identidad y cohesión provincial.
- Promoción de la espiritualidad como eje transversal en la gestión.
- Promover iniciativas que conecten la misión educativa con las acciones organizativas.

LE8. Cuidado del Bienestar de las Hermanas y Colaboradores

Atención integral al bienestar personal y comunitario, revisión de roles y funciones.

- Ajustar roles, funciones y responsabilidades para evitar sobrecargas laborales.
- Crear un plan integral de atención del bienestar que incluya atención psicológica y formación en autocuidado.
- Diagnosticar el bienestar en la Provincia, necesidades físicas, emocionales y espirituales del personal.
- Establecer pausas activas y programas de salud ocupacional en los centros educativos y oficinas provinciales.
- Promover políticas de reconocimiento y motivación para fortalecer el sentido de pertenencia.
- Realizar un diagnóstico inicial sobre el bienestar personal y laboral de hermanas y colaboradores.

LE9. Optimización de la Gestión Económica y Administrativa

Sostenibilidad financiera, optimización de recursos, e inversión estratégica en infraestructura tecnológica.

- Actualizar y homologar políticas financieras para la Provincia y garantizar su comunicación y aplicación correcta en todos los niveles.
- Brindar capacitación y formación continua según lo requieran los equipos administrativos.
- Crear un comité de evaluación económica para garantizar la equidad en la asignación de recursos.
- Crear un modelo financiero sostenible basado en la diversificación de ingresos.

- Diseñar un plan estratégico de inversión tecnológica y de modernizar la infraestructura de los centros.
- Garantizar la sostenibilidad financiera mediante la diversificación de ingresos y la optimización de recursos.
- Implementar sistemas de monitoreo financiero en tiempo real.
- Implementar un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) para modernizar la gestión financiera y administrativa.
- Modernizar la infraestructura y tecnología en los centros educativos.

LE10. Desarrollo Profesional y Formación Continua

Capacitación continua en liderazgo, gestión y uso de nuevas tecnologías.

- Crear espacios de intercambio de buenas prácticas entre colaboradores.
- Crear una plataforma de e-learning para facilitar el acceso a recursos educativos y capacitaciones.
- Desarrollar un programa de becas para colaboradores interesados en formación especializada externa.
- Diseñar programas anuales de capacitación en nuevas funciones, capacitación tecnológica, pedagógica y administrativa y carisma Teresiano.
- Programas de formación específicos para líderes.
- Promover la participación en programas formativos, seminarios y talleres externos.
- Promover sesiones de retroalimentación periódica para evaluar las necesidades formativas de los equipos.

LE11. Evaluación y Mejora Continua

Implementación de indicadores y procesos de evaluación para garantizar el alineamiento con los objetivos estratégicos.

- Implementación de un modelo de calidad Teresiana.
- Crear sistema de evaluación con indicadores clave de desempeño de puestos alineados con los objetivos estratégicos.
- Crear un comité de mejora continua con representantes de todas las áreas.
- Digitalizar los diversos procesos de evaluación para facilitar la recopilación y análisis de datos.
- Diseñar sistemas de indicadores clave y de seguimiento para evaluar el progreso de los proyectos, alineados con los objetivos estratégicos.
- Establecer calendarios coordinados de evaluaciones periódicas de la gestión provincial y realizar ajustes.
- Establecer evaluaciones periódicas para monitorear el progreso de proyectos.
- Promover ajustes basados en datos concretos y resultados.
- Promover reuniones periódicas de evaluación de avances en los equipos de trabajo.

LE12. Innovación Educativa y Tecnológica

Impulso a modelos educativos transformadores, fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y capacitación en herramientas digitales.

- Capacitar al personal en el uso de herramientas digitales como plataformas educativas y software de gestión administrativa.
- Desarrollar un programa de innovación pedagógica que integre tecnología en las prácticas de enseñanza.
- Diseñar un modelo pedagógico innovador, alineado con la misión Teresiana.

- Identificar tecnologías emergentes que puedan mejorar la enseñanza y la gestión administrativa.
- Impulso a la innovación pedagógica y transformación del modelo educativo.
- Incorporación de herramientas digitales y plataformas educativas para mejorar la gestión y la enseñanza.
- Promover concursos internos de innovación para fomentar la creatividad en el diseño educativo.
- Realizar un diagnóstico tecnológico en los centros educativos para identificar áreas prioritarias de inversión.



4. DO- ENFOQUE DE MARCO LÓGICO / PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación, a manera de recursos iniciales, se presentan elementos que orienten y apoyen la planeación operativa del desarrollo de las Líneas Estratégicas. Estos elementos guardan cierta aproximación al enfoque de Marco Lógico y al de Planeación estratégica.

En el proceso de elaboración de planes operativos se puede recurrir a estos elementos y a otros presentados en este informe, a fin de configurar los planes requeridos para el desarrollo organizacional de la Provincia.

LE1. Fortalecimiento de la Gobernanza y Gestión Provincial

- **Objetivo:** Establecer un modelo de gobernanza sinodal que promueva claridad, corresponsabilidad y participación en la toma de decisiones.
- **Acciones:**
 1. Diseñar y socializar un nuevo organigrama provincial.
 2. Implementar un manual de gobernanza actualizado.
 3. Organizar talleres de liderazgo corresponsable.
- **Responsables:** Equipo Provincial y Líderes locales.
- **Indicadores:**
 1. % de aceptación del organigrama.
 2. Manual implementado en todos los niveles.
 3. Número de participantes en talleres.
- **Plazos:**
 1. Organigrama y manual: 6 meses.
 2. Talleres: 9 meses.

LE2. Optimización de la Estructura Organizativa

- **Objetivo:** Homologar procesos y roles en todos los niveles organizativos para mejorar la eficiencia operativa.
- **Acciones:**
 1. Realizar diagnóstico de roles y funciones actuales.
 2. Actualizar y homologar manuales organizativos.
 3. Implementar una plataforma digital para compartir manuales.
- **Responsables:** Recursos Humanos y Equipo de Innovación Tecnológica.
- **Indicadores:**
 1. % de procesos homologados.
 2. Plataforma digital operativa.
- **Plazos:**
 1. Diagnóstico: 3 meses.
 2. Homologación y plataforma: 9 meses.

LE3. Fortalecimiento del Liderazgo y la Participación

- **Objetivo:** Fortalecer las competencias de liderazgo inclusivo y corresponsable.
- **Acciones:**
 1. Diseñar un programa de formación continua en liderazgo inclusivo.
 2. Implementar sistemas de mentoría para líderes emergentes.
- **Responsables:** Comité Provincial y Recursos Humanos.
- **Indicadores:**
 1. % de líderes capacitados.
 2. Número de mentores activos.
- **Plazos:**
 1. Programa: 6 meses.
 2. Mentorías: 12 meses.

LE4. Gestión Integral de Centros Educativos

- **Objetivo:** Estandarizar procesos administrativos y académicos para garantizar calidad y equidad.
- **Acciones:**
 1. Realizar diagnóstico de recursos y procesos.
 2. Implementar estándares operativos comunes.
- **Responsables:** Comité Educativo.
- **Indicadores:**
 1. Diagnóstico completado.
 2. % de procesos estandarizados.
- **Plazos:**
 1. Diagnóstico: 3 meses.
 2. Estándares: 12 meses.

LE5. Equilibrio entre Autonomía y Control Central

- **Objetivo:** Establecer políticas claras que definan niveles de autonomía y control.
- **Acciones:**
 1. Diseñar un manual de autonomía y control.
 2. Realizar reuniones locales para retroalimentación.
- **Responsables:** Comité Provincial.
- **Indicadores:**
 1. Manual validado y difundido.
 2. % de reuniones efectivas.
- **Plazos:**
 1. Manual: 6 meses.
 2. Reuniones: 9 meses.

LE6. Gestión del Cambio y Cultura Organizacional

- **Objetivo:** Fomentar cohesión cultural y aceptación del cambio mediante estrategias participativas.
- **Acciones:**
 1. Crear un comité de gestión del cambio.
 2. Diseñar talleres de cohesión cultural.
 3. Implementar un plan de comunicación interna.
- **Responsables:** Líderes regionales y Comité de Cambio Organizacional.

- **Indicadores:**
 1. % de talleres realizados.
 2. Encuestas de percepción del cambio.
- **Plazos:**
 1. Comité y talleres: 6 meses.
 2. Plan de comunicación: 9 meses.

LE7. Fortalecimiento de la Identidad y Misión Teresiana

- **Objetivo:** Integrar el carisma Teresiano en los procesos organizativos y pedagógicos.
- **Acciones:**
 1. Diseñar talleres de formación en carisma para colaboradores.
 2. Organizar retiros espirituales anuales.
- **Responsables:** Equipo de Pastoral.
- **Indicadores:**
 1. % de participantes en talleres.
 2. Evaluación de impacto en retiros.
- **Plazos:**
 1. Talleres y retiros: Anual.

LE8. Cuidado del Bienestar de las Hermanas y Colaboradores

- **Objetivo:** Implementar un plan integral de bienestar que promueva salud física, emocional y espiritual.
- **Acciones:**
 1. Realizar diagnóstico inicial de bienestar.
 2. Diseñar talleres de autocuidado y pausas activas.
- **Responsables:** Recursos Humanos y Equipo de Bienestar.
- **Indicadores:**
 1. Informe de diagnóstico completado.
 2. % de talleres realizados.
- **Plazos:**
 1. Diagnóstico: 3 meses.
 2. Talleres: 6 meses.

LE9. Optimización de la Gestión Económica y Administrativa

- **Objetivo:** Modernizar herramientas tecnológicas y estandarizar políticas económicas.
- **Acciones:**
 1. Implementar sistema ERP para gestión financiera.
 2. Crear un comité de equidad presupuestal.
- **Responsables:** Dirección Financiera y Comité Provincial.
- **Indicadores:**
 1. ERP operativo.
 2. % de asignaciones revisadas.
- **Plazos:**
 1. ERP: 12 meses.
 2. Comité: 6 meses.

LE10. Desarrollo Profesional y Formación Continua

- **Objetivo:** Establecer un programa estructurado de formación continua.
- **Acciones:**
 1. Diseñar un calendario anual de formación continua.
 2. Crear una plataforma virtual para capacitación.
- **Responsables:** Equipo de Formación.
- **Indicadores:**
 1. % de uso de la plataforma.
 2. Evaluación de impacto del calendario.
- **Plazos:**
 1. Calendario: 3 meses.
 2. Plataforma: 9 meses.

LE11. Evaluación y Mejora Continua

- **Objetivo:** Implementar un sistema de evaluación con indicadores clave.
- **Acciones:**
 1. Diseñar indicadores clave de desempeño.
 2. Implementar un sistema digital de monitoreo.
- **Responsables:** Comité de Evaluación.
- **Indicadores:**
 1. % de estrategias monitoreadas.
- **Plazos:**
 1. Indicadores: 3 meses.
 2. Sistema digital: 6 meses.

LE12. Innovación Educativa y Tecnológica

- **Objetivo:** Modernizar la infraestructura tecnológica y capacitar al personal.
- **Acciones:**
 1. Realizar diagnóstico tecnológico.
 2. Diseñar talleres de formación en tecnología.
- **Responsables:** Innovación Tecnológica y Recursos Humanos.
- **Indicadores:**
 1. Informe de diagnóstico completado.
 2. % de personal capacitado.
- **Plazos:**
 1. Diagnóstico: 3 meses.
 2. Talleres: 9 meses.

4.1. Fases a desarrollar

a) Diseño del Plan Operativo

Para avanzar al logro del objetivo de cada línea estratégica, esta se desglosa en varios elementos conforme a los formatos utilizados. Los elementos básicos son: acciones concretas, responsables, recursos necesarios, indicadores de éxito, plazos de cumplimiento.

Ejemplo:

Línea Estratégica	Objetivo	Acción	Responsable	Indicador	Plazo
Fortalecimiento de la Gobernanza y Gestión Provincial	Establecer un modelo de gobernanza sinodal que promueva claridad, corresponsabilidad y participación en la toma de decisiones	Actualizar organigrama provincial y manuales.	Equipo Provincial	Manual actualizado y validado.	6 meses
Gestión Económica y Administrativa	Modernizar herramientas tecnológicas y estandarizar políticas económicas	Implementar sistema ERP para la gestión.	Dirección Financiera	ERP funcional en el 100% de las zonas.	12 meses

b) Implementación Estratégica**1. Cronograma de Ejecución:**

Las líneas estratégicas se implementan conforme a su prioridad:

- **Año 1:** Alta prioridad (4 líneas estratégicas).
- **Año 2:** Prioridad media (4 líneas estratégicas).
- **Año 3:** Prioridad baja (4 líneas estratégicas).

2. Distribución de Recursos:

Presupuesto anual asignado a cada línea estratégica según su impacto y urgencia.

3. Monitoreo y Seguimiento y Ajustes:

Se establecen indicadores de desempeño para evaluar el progreso de cada acción.

Ejemplo:

- **Indicador:** % de colaboradores capacitados en liderazgo inclusivo.
- **Meta:** 80% en 12 meses.

Se realizarán reuniones periódicas (trimestrales) para evaluar avances, la efectividad de las acciones implementadas y ajustar estrategias según resultados.



5. DO- ENFOQUE TEORÍA U.

Plantear un proceso de desarrollo organizacional desde el enfoque de la **Teoría U** implica adoptar un marco transformacional profundo que conecta los niveles internos (*emocionales, espirituales y culturales*) con los externos (*estructuras, estrategias y acciones*).

5.1. Marco general de abordaje del Enfoque de Teoría U

A continuación, se describe una pauta genérica para estructurar y proyectar el desarrollo organizacional de la Provincia mediante las fases de la **Teoría U**:

1. Co-iniciar: Crear el espacio para escuchar juntos

Objetivo: Reunir a los actores clave para conectar con su intención común y explorar los desafíos y aspiraciones del sistema.

- **Acciones clave:**

- Facilitar espacios de diálogo auténtico para identificar lo que el sistema está "pidiendo".
- Incluir a las voces del sistema, especialmente las que no suelen ser escuchadas (empleados, beneficiarios, etc.).
- Realizar entrevistas de mapeo inicial donde se exploren los puntos ciegos y las percepciones compartidas.
- Formular preguntas poderosas:
 - ¿Qué es lo esencial que estamos tratando de lograr?
 - ¿Qué desafíos reflejan la desconexión entre lo que somos y lo que aspiramos a ser?

- **Herramientas sugeridas:**

- Método de **escucha profunda** (niveles 1-4).
- Creación de un **círculo de intenciones compartidas**.

2. Co-sentir: Profundizar en la realidad compartida

Objetivo: Entrar en contacto con las realidades subyacentes del sistema, entendiendo desde dónde opera realmente la organización.

- **Acciones clave:**

- Realizar **inmersión sistémica**: visitas de campo, entrevistas en profundidad, observaciones participativas.
- Mapear la red de relaciones y dinámicas ocultas que sostienen el sistema actual.
- Reflexionar colectivamente sobre los bloqueos estructurales y emocionales que se detecten.

- **Preguntas clave:**

- ¿Qué patrones observamos en nuestra realidad actual?
- ¿Qué historias no contadas sostienen nuestras dinámicas actuales?
- ¿Qué está emergiendo en los márgenes de nuestro sistema?

- **Herramientas sugeridas:**
 - Mapas sistémicos.
 - Ejercicio de empatía: ponerse en el lugar del "otro".

3. Co-presenciar: Conectar con la fuente del futuro emergente

Objetivo: Acceder al espacio de silencio y reflexión profunda donde surge la intuición sobre los próximos pasos más significativos.

- **Acciones clave:**
 - Crear espacios de retiro o pausas intencionales para escuchar el "campo".
 - Invitar a los participantes a dejar ir lo que ya no sirve y a abrirse a lo que está emergiendo.
 - Facilitar ejercicios de **reflexión personal y grupal**: ¿Qué es lo que realmente quiere nacer en este sistema?
- **Herramientas sugeridas:**
 - Prácticas contemplativas (mindfulness, meditación, ejercicios espirituales, "Cuarto de hora" o rezos según la cultura organizacional).
 - Ejercicio del "**yo futuro**": escribir una carta desde el futuro deseado.

4. Co-crear: Prototipar el futuro

Objetivo: Traducir las ideas y visiones emergentes en acciones tangibles a través de experimentos pequeños y seguros.

- **Acciones clave:**
 - Diseñar y lanzar **prototipos** que exploren nuevas formas de trabajar, colaborar o solucionar problemas.
 - Fomentar una mentalidad de aprendizaje continuo, viendo los prototipos como oportunidades para aprender en acción.
 - Asegurar la participación continua de los equipos y de las partes interesadas en el proceso.
- **Herramientas sugeridas:**
 - Laboratorios de innovación.
 - Tableros ágiles para hacer seguimiento a los prototipos.

5. Co-evolucionar: Escalar y anclar los cambios

Objetivo: Integrar los aprendizajes y extender los resultados exitosos al resto de la organización.

- **Acciones clave:**
 - Sistematizar los aprendizajes obtenidos de los prototipos.
 - Rediseñar estructuras, políticas y procesos organizacionales para reflejar los cambios deseados.
 - Crear comunidades de práctica y aprendizaje continuo para sostener el cambio.
- **Preguntas clave:**
 - ¿Qué hemos aprendido y cómo podemos integrarlo en nuestro sistema?
 - ¿Qué requiere nuestro sistema para sostener esta transformación en el tiempo?
- **Herramientas sugeridas:**
 - Evaluaciones participativas.
 - Redes de aprendizaje organizacional.

La transformación a través de la Teoría U no es solo operativa; requiere una alineación con el propósito profundo de la organización. En el caso de instituciones con valores espirituales, como la Compañía Teresiana y la Provincia Teresiana de México, el proceso debe estar enraizado en los principios éticos y

espirituales que guían su misión, asegurando que el cambio sirva a las personas y al propósito organizacional.

Desde la **Teoría U**, una "área de mejora" se denomina como "**punto de aprendizaje emergente**" o "**espacio de potencial transformador**". Estos términos reflejan la perspectiva positiva y dinámica que adopta esta teoría, al no enfocarse exclusivamente en lo que falta o está roto, sino en lo que puede ser transformado y en las oportunidades que surgen al abordar los desafíos desde un lugar de conexión profunda con el propósito y el futuro emergente.

El **Punto de aprendizaje emergente** implica que el área de mejora no es simplemente un problema, sino una oportunidad para aprender y crecer colectivamente. Además, reconoce que los desafíos actuales tienen un origen en las dinámicas pasadas, pero también contienen información valiosa para modelar el futuro.

El **Espacio de potencial transformador** resalta la capacidad de ese aspecto del sistema para ser un catalizador de cambio profundo y refleja la perspectiva de visualizar lo que quiere emerger en el sistema y cómo los bloqueos pueden transformarse en posibilidades creativas.

En este sentido, al identificar una "área de mejora" o "desafío" desde la Teoría U, se reconoce una oportunidad para explorar, conectar profundamente y construir un futuro más alineado con las aspiraciones colectivas del sistema. Además, la Teoría U suele referirse a los desafíos como **oportunidades para aprender, transformarse y conectar con el futuro emergente**. De esta forma, el término adquiere un enfoque positivo y transformador, característico de la Teoría U.

La Teoría U prefiere usar un lenguaje que inspire transformación y aprendizaje. Algunas formas alternativas que pueden usarse en este contexto son:

- "**Oportunidad emergente**": Resalta el potencial oculto en el desafío.
- "**Tensión creativa**": Subraya la energía que surge de la discrepancia entre el estado actual y el deseado.
- "**Llamado al cambio**": Enfatiza el desafío como una invitación al sistema para evolucionar.

5.2. Realidad de la Provincia desde el Enfoque de Teoría U.

Los aspectos de "**tensión creativa**" representan puntos críticos donde la Provincia puede generar aprendizajes significativos y catalizar transformaciones profundas.

LE1. Fortalecimiento de la Gobernanza y Gestión Provincial

Desde la perspectiva de la **Teoría U**, el fortalecimiento de la gobernanza y la gestión provincial en la Provincia Teresiana de México implica un viaje profundo hacia la transformación organizativa, comenzando por la conexión auténtica con la realidad actual, hasta la construcción de un futuro deseado basado en la corresponsabilidad y el liderazgo sinodal.

- **Tensiones creativas identificadas:**
 - Percepción de liderazgo jerárquico y evaluador en algunos casos, frente al deseo de una orientación más motivadora y cercana.
 - La necesidad de equilibrar un liderazgo sinodal que combine supervisión estratégica con autonomía operativa.

Co-iniciar: Escuchar juntos el llamado del sistema

El liderazgo provincial, encabezado por la Coordinadora y el Consejo Provincial, se enfrenta al desafío de equilibrar una estructura funcional con las demandas contemporáneas de mayor participación y flexibilidad. La percepción de algunos miembros de la comunidad de que el liderazgo es evaluador más que orientador, refleja la necesidad de crear espacios de diálogo y escucha activa. Este primer paso busca revelar las tensiones subyacentes entre la centralización y la autonomía operativa, preparando el terreno para un liderazgo basado en el discernimiento compartido.

Co-sentir: Comprender colectivamente las dinámicas sistémicas

La estructura organizativa actual, aunque funcional y descentralizada, evidencia áreas de mejora, como la duplicidad de funciones y la falta de claridad en roles. Estas ineficiencias dificultan la cohesión y generan tensiones en la toma de decisiones. Mediante ejercicios de mapeo sistémico, es posible comprender cómo las relaciones y las dinámicas actuales reflejan tanto fortalezas como bloqueos. Este proceso de co-sentir ayuda a identificar qué historias y paradigmas necesitan ser transformados para responder a los desafíos actuales.

Co-presenciar: Conectar con el futuro emergente

En un espacio de reflexión profunda, la Provincia puede imaginar y acceder a un modelo de gobernanza que refleje los valores teresianos de autenticidad, justicia y trabajo en equipo. Este momento de co-presenciar permite dejar atrás las prácticas que limitan la colaboración, como la percepción jerárquica, y abrirse a un liderazgo sinodal que inspire confianza y participación activa en todos los niveles.

Co-crear: Prototipar nuevas formas de liderar y gestionar

El rediseño de los organigramas y la actualización de manuales organizativos son acciones clave para construir una estructura organizativa coherente y ágil. Prototipar un sistema de delegación de autoridad clara, equilibrando la supervisión central con la autonomía de los centros educativos y obras sociales, permitirá experimentar nuevas formas de gestión que fomenten la corresponsabilidad. Estos prototipos, diseñados con una mentalidad de aprendizaje, ayudarán a ajustar las estrategias en función de los resultados observados.

Co-evolucionar: Anclar el aprendizaje en la cultura organizacional

La implementación de mecanismos regulares de evaluación y retroalimentación garantizará que los aprendizajes derivados de las prácticas de gobernanza se integren de manera sostenible en la cultura organizacional. Este enfoque refuerza el sentido compartido de propósito y asegura que el liderazgo sinodal se convierta en una práctica habitual, alineada con la misión teresiana.

LE2. Optimización de la Estructura Organizativa

La **optimización de la estructura organizativa** en la Provincia Teresiana de México, desde el enfoque de la **Teoría U**, plantea un proceso transformador que busca reimaginar y rediseñar las dinámicas internas para responder a las necesidades actuales de cohesión, claridad y agilidad organizativa. Este enfoque integra las fases de la Teoría U para analizar la realidad actual y proyectar una estructura alineada con los valores teresianos y los desafíos contemporáneos.

- **Tensiones creativas identificadas:**

- Duplicidad de funciones y saturación en roles, lo que genera confusión en la toma de decisiones.
- Diferencias estructurales entre localidades/regiones que dificultan la coordinación y la eficiencia operativa.

Co-iniciar: Reconociendo la necesidad de cambio

El proceso comienza con la identificación de las tensiones internas que afectan la efectividad organizativa. Se destacan desafíos como la duplicidad de funciones, la saturación de roles y la falta de claridad en las líneas de autoridad. A través de espacios de escucha profunda y diálogo colectivo, se busca que todos los actores reconozcan la necesidad de rediseñar la estructura organizativa y co-crear una visión compartida sobre cómo debería ser la Provincia en términos de organización y funcionalidad. Preguntas clave para esta etapa incluyen:

- ¿Qué aspectos de la estructura actual facilitan o dificultan nuestra misión?
- ¿Qué queremos preservar y qué necesitamos transformar?

Co-sentir: Explorando el sistema actual

En esta fase, se analizan las dinámicas y patrones que sostienen la estructura actual. Un diagnóstico participativo permite mapear los roles, funciones y flujos de comunicación, revelando áreas de desconexión o ineficiencia. También se identifican los bloqueos que perpetúan las prácticas menos funcionales, como la falta de actualización de manuales organizativos o las responsabilidades mal distribuidas que generan tensiones en los equipos. Esta etapa permite a los miembros de la Provincia empatizar con los desafíos que enfrentan otros niveles organizativos, fomentando una comprensión más profunda de la realidad sistémica.

Co-presenciar: Conectando con el futuro deseado

La etapa de co-presenciar implica un momento de reflexión profunda, donde se deja atrás lo que ya no sirve y se abre un espacio para imaginar una estructura organizativa que sea ágil, inclusiva y coherente con la misión teresiana. Aquí, se invita a los líderes y colaboradores a visualizar cómo podría ser un modelo organizativo ideal, en el que las funciones estén claramente definidas, los roles se distribuyan equitativamente y las responsabilidades reflejen las prioridades estratégicas de la Provincia. Ejercicios como el diseño de un "organigrama futuro" o la redacción de un "día ideal" en la vida de los equipos pueden ayudar a materializar esta visión.

Co-crear: Diseñando y prototipando nuevas estructuras

El rediseño de la estructura comienza con la actualización y unificación de los manuales organizativos, asegurando que reflejen las necesidades actuales y eviten duplicidades. Se propone un prototipo de organigrama que integre roles y líneas de autoridad claras, así como la incorporación de nuevas áreas de vinculación que permitan una mejor coordinación entre centros educativos y obras sociales. Este proceso se lleva a cabo de manera iterativa, probando modelos en pequeñas escalas antes de implementarlos en toda la Provincia, con el objetivo de aprender y ajustar continuamente.

Co-evolucionar: Anclando el cambio en la cultura organizacional

Finalmente, los aprendizajes derivados de los prototipos se integran en la cultura organizativa a través de políticas claras y prácticas estandarizadas. Se establecen sistemas de evaluación para monitorear la efectividad de la nueva estructura y garantizar que los cambios sean sostenibles. Además, la formación continua en gestión organizativa y liderazgo sinodal se convierte en un pilar para consolidar las nuevas dinámicas.

LE3. Fortalecimiento del Liderazgo y la Participación

El fortalecimiento del liderazgo y la participación en la Provincia Teresiana de México es un eje estratégico clave para responder a los desafíos de un entorno en constante cambio. Desde el enfoque de la **Teoría U**, este proceso implica transformar el liderazgo actual en un modelo sinodal y corresponsable, que inspire

confianza, motive a los equipos y fomente la participación activa en todos los niveles de la organización. Este cambio requiere un recorrido profundo por las fases de co-iniciar, co-sentir, co-presenciar, co-crear y co-evolucionar.

- **Tensiones creativas identificadas:**

- Percepción de jerarquización en algunos niveles, frente al deseo de fortalecer la sinodalidad y corresponsabilidad.
- Necesidad de incluir a más actores laicos en los procesos de toma de decisiones estratégicas.

Co-iniciar: Reconociendo los desafíos del liderazgo actual

El punto de partida es el reconocimiento de las fortalezas y áreas de mejora del liderazgo provincial y local. Aunque el liderazgo es valorado por su compromiso con la misión y su enfoque participativo, persisten percepciones de jerarquización y supervisión evaluadora que dificultan la confianza y la motivación. A través de espacios de diálogo abierto y escucha profunda, los actores clave pueden compartir sus perspectivas y co-crear una intención común para transformar las prácticas de liderazgo.

Preguntas clave:

- ¿Cómo podemos pasar de un liderazgo percibido como jerárquico a uno sinodal y corresponsable?
- ¿Qué valores queremos que refleje nuestro liderazgo?

Co-sentir: Explorando las dinámicas del liderazgo y la participación

En esta fase, se profundiza en la realidad del sistema para comprender cómo las prácticas actuales de liderazgo y participación influyen en la cultura organizacional. A través de diagnósticos participativos, talleres de empatía y ejercicios de mapeo sistémico, se pueden identificar bloqueos, como la falta de delegación efectiva de responsabilidades, y oportunidades, como el potencial de los líderes locales para asumir roles más autónomos y corresponsables. Este análisis permite a todos los actores conectar con las tensiones y fortalezas del sistema.

Co-presenciar: Visualizando un liderazgo transformador

La etapa de co-presenciar invita a líderes provinciales, locales y colaboradores a conectar con un modelo de liderazgo emergente que sea inclusivo, inspirador y profundamente alineado con los valores teresianos. Este momento de reflexión permite dejar atrás las prácticas de control centralizado y abrazar un liderazgo que combine escucha activa, discernimiento compartido y motivación colectiva. Los participantes pueden imaginar cómo sería un liderazgo que empodere a los equipos y fomente una participación activa y significativa.

Ejercicio sugerido:

- Reflexionar en un "Yo líder futuro": ¿Cómo lideraría desde un lugar de confianza, empatía y visión compartida?

Co-crear: Diseñando y probando nuevas prácticas de liderazgo

La transformación del liderazgo se traduce en acciones concretas a través del diseño y la implementación de **prototipos**. Estos pueden incluir:

- **Programas de formación continua en liderazgo sinodal y gestión participativa.**
- Sistemas claros de delegación de autoridad que permitan a los líderes locales tomar decisiones informadas y alineadas con los objetivos provinciales.
- Creación de espacios regulares para el discernimiento compartido y la toma de decisiones conjunta.
- El enfoque iterativo de los prototipos permite experimentar, aprender y ajustar las prácticas antes de implementarlas a gran escala.

Co-evolucionar: Consolidando un liderazgo inclusivo y participativo

Los aprendizajes derivados de los prototipos se integran en la cultura organizacional mediante políticas y procesos claros que reflejen el compromiso con un liderazgo sinodal. La **evaluación continua** se convierte en una herramienta esencial para medir el impacto de las nuevas prácticas y ajustar estrategias según sea necesario. Además, la creación de comunidades de práctica fomenta el intercambio de experiencias y la construcción de una red de apoyo para los líderes en todos los niveles.

LE4. Gestión Integral de los Centros Educativos

La **gestión integral de los centros educativos** de la Provincia Teresiana de México es un eje estratégico crucial para garantizar la cohesión, eficiencia y alineación con la misión educativa y pastoral de la Provincia. Desde el enfoque de la **Teoría U**, esta transformación requiere un proceso profundo que permita identificar los desafíos actuales, conectar con el propósito futuro y diseñar soluciones que integren lo administrativo, pedagógico y pastoral en un modelo unificado y sostenible.

- **Tensiones creativas identificadas:**

- Disparidades significativas en procesos administrativos, pedagógicos y pastorales.
- Dificultad para balancear la necesidad de unificar procesos con el respeto por las particularidades locales.

Co-iniciar: Escuchar las voces del sistema educativo

El proceso comienza con la creación de espacios de diálogo en los que líderes, docentes, familias y estudiantes puedan compartir sus percepciones sobre la gestión educativa. Aunque los centros educativos son valorados por su compromiso con los valores teresianos, se identifican disparidades significativas en los procesos administrativos, pedagógicos y pastorales, que dificultan la colaboración y generan desigualdades en la calidad educativa.

Preguntas clave para esta fase:

- ¿Qué desafíos enfrentamos en la integración de nuestros procesos educativos?
- ¿Qué fortalezas podemos potenciar para una gestión más coherente y alineada con nuestra misión?

Co-sentir: Comprendiendo las dinámicas actuales

En esta etapa, se profundiza en la realidad de los centros educativos para identificar los patrones y dinámicas que sostienen las disparidades actuales. A través de diagnósticos participativos y el análisis de procesos clave, se evidencian barreras como la fragmentación de políticas, la falta de homologación en criterios administrativos y pedagógicos, y la desigualdad en el acceso a recursos. Este análisis permite a la comunidad educativa empatizar con las limitaciones y potencialidades del sistema, conectando con las necesidades más urgentes.

Co-presenciar: Conectando con el modelo educativo deseado

El co-presenciar invita a los actores clave a imaginar un modelo de gestión integral que integre procesos administrativos, pedagógicos y pastorales, respetando las particularidades de cada centro, pero alineado con los objetivos globales de la Provincia. En este espacio de reflexión, se visualiza una educación transformadora que combine la excelencia académica con la formación en justicia social y los valores del carisma teresiano.

Ejercicio sugerido:

- Reflexionar sobre cómo sería un centro educativo ideal que encarne plenamente los valores teresianos en todos sus procesos y relaciones.

Co-crear: Diseñando y probando nuevos modelos de gestión

La co-creación se enfoca en desarrollar **prototipos** que experimenten con nuevas formas de gestión integral. Entre las acciones clave se encuentran:

- La creación de políticas comunes para la administración financiera, la formación docente y el acompañamiento pastoral.
- La implementación de sistemas centralizados para la gestión económica y operativa, con flexibilidad para adaptarse a los contextos locales.
- El diseño de manuales actualizados que documenten los procesos y promuevan la coherencia en toda la Provincia.
- Estos prototipos permiten identificar qué prácticas son más efectivas antes de escalarlas al resto de los centros educativos.

Co-evolucionar: Consolidando un modelo de gestión integral

Los aprendizajes obtenidos de los prototipos se integran en un modelo definitivo de gestión educativa, anclado en los valores teresianos y alineado con los objetivos provinciales. Los sistemas de evaluación y monitoreo continuo garantizan que las políticas implementadas sean eficaces y respondan a las necesidades cambiantes. Además, se promueven comunidades de práctica donde los directivos y docentes compartan experiencias y aprendan juntos, fortaleciendo la cohesión y el sentido de pertenencia.

LE5. Equilibrio entre Autonomía y Control Central

El **equilibrio entre autonomía local y control central** es un desafío estratégico fundamental en la Provincia Teresiana de México, clave para garantizar una gestión coherente y alineada con la misión teresiana, mientras se respeta la diversidad y las particularidades locales. Desde el enfoque de la **Teoría U**, este proceso implica transitar por un camino de escucha, reflexión profunda y co-creación para establecer un modelo organizativo que conjugue flexibilidad y unidad.

- **Tensiones creativas identificadas:**
 - Autonomía local vista como fortaleza, pero percibida como causa de desigualdades en algunos procesos.
 - Control central percibido como restrictivo en ciertos casos, dificultando la flexibilidad y adaptación local.

Co-iniciar: Reconociendo tensiones y oportunidades

El punto de partida es generar espacios de diálogo entre los actores clave, incluyendo líderes provinciales, locales y colaboradores de los centros educativos. Este proceso permite identificar tensiones entre las decisiones centralizadas y las necesidades operativas locales. Aunque la autonomía de los centros educativos es valorada por su capacidad de adaptarse a contextos específicos, el control central es visto como un mecanismo necesario para garantizar la coherencia estratégica. Sin embargo, existe una percepción de desconexión entre ambos niveles que debe ser abordada.

Preguntas clave:

- ¿Cómo puede la autonomía fortalecer la misión sin comprometer la cohesión provincial?
- ¿Qué aspectos del control central son esenciales para garantizar una visión unificada?

Co-sentir: Explorando las dinámicas del sistema

En esta fase, se realiza un análisis profundo de las relaciones y flujos de decisión entre los niveles central y local. El objetivo es mapear las áreas donde el control central es percibido como excesivo o donde la autonomía local genera desconexión con los objetivos provinciales. Este diagnóstico permite identificar

bloqueos, como la falta de claridad en los roles y responsabilidades, y oportunidades, como el fortalecimiento de la comunicación y la delegación de autoridad.

Herramientas sugeridas:

- Mapas de relaciones funcionales para visualizar flujos de decisiones.
- Talleres de empatía para comprender las realidades y retos de cada nivel organizativo.

Co-presenciar: Visualizando el equilibrio ideal

El co-presenciar invita a los participantes a reflexionar sobre cómo sería un modelo organizativo que respete la autonomía local mientras garantiza la cohesión estratégica. Este momento de conexión profunda permite imaginar una estructura en la que las decisiones locales estén alineadas con los objetivos provinciales, y el liderazgo central sea un facilitador más que un supervisor.

Ejercicio sugerido:

- Crear una narrativa futura: ¿Cómo será nuestra organización cuando logremos un equilibrio armónico entre autonomía y control?

Co-crear: Diseñando un marco de equilibrio operativo

En esta etapa, se desarrollan prototipos para establecer mecanismos claros de delegación de autoridad y responsabilidad compartida. Entre las acciones clave se incluyen:

- Definir roles y niveles de decisión para cada área operativa, asegurando que sean claros y adaptados a las capacidades locales.
- Implementar herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación bidireccional y garantizar que las decisiones locales y provinciales estén alineadas.
- Crear espacios regulares para el discernimiento compartido, donde líderes locales y provinciales puedan dialogar sobre las estrategias.

Los prototipos se implementan inicialmente en áreas piloto, permitiendo ajustes iterativos antes de escalarlos a toda la organización.

Co-evolucionar: Integrando el equilibrio en la cultura organizacional

El aprendizaje derivado de los prototipos se traduce en políticas y estructuras sostenibles que reflejen el equilibrio deseado. La evaluación continua se convierte en una herramienta clave para medir la eficacia del modelo y realizar ajustes según sea necesario. Además, se fomenta una cultura organizacional basada en la confianza mutua y la corresponsabilidad, promoviendo una relación sinérgica entre los niveles central y local.

LE6. Gestión del Cambio y Cultura Organizacional

La **gestión del cambio y el fortalecimiento de la cultura organizacional** en la Provincia Teresiana de México es una necesidad prioritaria en el contexto de la reestructuración y unificación provincial. Este proceso requiere no solo ajustes técnicos, sino también una transformación profunda en las dinámicas internas y en la vivencia de los valores teresianos. Desde el enfoque de la **Teoría U**, este desafío implica un viaje desde la identificación de resistencias hasta la construcción de una cultura organizacional renovada, enraizada en la misión educativa y pastoral.

• Tensiones creativas identificadas:

- Resistencia al cambio por parte de los colaboradores, debido a incertidumbre y temor por las nuevas estructuras.
- Necesidad de equilibrar el respeto por los valores teresianos con las exigencias de modernización y cambio organizativo.

Co-iniciar: Reconociendo la necesidad de cambio

El primer paso es crear espacios de escucha activa donde se puedan identificar las inquietudes, resistencias y expectativas de los actores clave. Aunque el proceso de reestructuración ha avanzado, muchos colaboradores manifiestan incertidumbre sobre el impacto de los cambios en sus roles, responsabilidades y dinámicas laborales. Este diálogo inicial permite a todos los niveles organizativos compartir sus experiencias y co-crear una intención común que guíe la transición.

Preguntas clave:

- ¿Qué aspectos de nuestra cultura organizacional queremos preservar durante el cambio?
- ¿Qué nos impide avanzar hacia la visión que compartimos como Provincia?

Co-sentir: Comprendiendo las dinámicas subyacentes

En esta fase, se exploran las raíces de las resistencias al cambio, como la falta de claridad en los procesos y la percepción de desarticulación entre la estructura provincial y las realidades locales. A través de diagnósticos participativos, talleres de empatía y análisis sistémicos, se identifican patrones y dinámicas que perpetúan el malestar o dificultan la cohesión organizacional. Este ejercicio permite a los miembros de la Provincia conectar con las necesidades no satisfechas y con las posibilidades de transformación.

Co-presenciar: Visualizando una cultura organizacional transformada

El co-presenciar invita a la reflexión profunda para dejar atrás las prácticas y creencias que limitan la vivencia plena de la misión teresiana, y abrirse a un modelo organizativo basado en la confianza, la corresponsabilidad y el compromiso. Este momento de conexión con el futuro emergente permite imaginar una cultura organizacional que integre innovación y valores teresianos, y que inspire a cada miembro a contribuir desde su propia singularidad.

Ejercicio sugerido:

- Reflexionar sobre cómo sería trabajar en una organización plenamente alineada con los principios teresianos de inclusión, justicia y solidaridad.

Co-crear: Diseñando estrategias de gestión del cambio

El diseño y prueba de prototipos permite experimentar con prácticas que fomenten la cohesión organizacional y la aceptación del cambio. Entre las estrategias clave se encuentran:

- **Programas de formación continua** que desarrollen competencias en resiliencia, gestión emocional y liderazgo participativo.
- Espacios regulares de retroalimentación y diálogo horizontal para compartir avances, desafíos y aprendizajes.
- Actividades comunitarias que refuercen el sentido de pertenencia y promuevan la identidad teresiana como eje central de la cultura organizacional.
- Estas iniciativas se implementan de manera iterativa, ajustando las estrategias según las respuestas y necesidades emergentes.

Co-evolucionar: Consolidando una cultura organizacional renovada

En la fase final, los aprendizajes derivados de los prototipos se integran en la vida cotidiana de la organización a través de políticas claras y prácticas sostenibles. Se establecen sistemas de monitoreo que midan el impacto de las acciones emprendidas en la cohesión y el bienestar de los equipos. Además, se promueve una cultura de mejora continua que permita adaptar la organización a los cambios futuros sin perder su esencia.

LE7. Fortalecimiento de la Identidad y Misión Teresiana

El **fortalecimiento de la identidad y misión teresiana** en la Provincia Teresiana de México es una prioridad estratégica en el proceso de unificación, especialmente en un contexto donde la disminución de la presencia de hermanas ha generado desconexión en algunos espacios. Desde el enfoque de la **Teoría U**, este proceso implica una transformación profunda que conecta a las personas y comunidades con los valores teresianos y renueva el compromiso con la misión educativa y pastoral.

- **Tensiones creativas identificadas:**

- Disminución de la presencia de hermanas en algunas áreas, lo que genera desconexión con el carisma teresiano.
- Falta de integración explícita de los valores teresianos en algunas prácticas educativas y pastorales.

Co-iniciar: Escuchar el llamado del carisma teresiano en el presente

La primera fase del proceso consiste en convocar a líderes, colaboradores, estudiantes y familias para reflexionar juntos sobre el estado actual de la identidad teresiana en sus espacios. Si bien existe un reconocimiento generalizado del carisma como una fortaleza cohesionadora, se percibe una necesidad de revitalizarlo en contextos donde la conexión con la espiritualidad teresiana ha disminuido. Este momento de escucha profunda permite identificar las aspiraciones colectivas y las preocupaciones sobre cómo preservar y transmitir los valores teresianos.

Preguntas clave:

- ¿Cómo vivimos actualmente la identidad teresiana en nuestras obras y comunidades?
- ¿Qué necesitamos para mantener el carisma vivo y relevante en nuestros contextos?

Co-sentir: Explorando la vivencia del carisma en la realidad actual

En esta fase, se profundiza en la experiencia cotidiana de los valores teresianos dentro de los centros educativos y obras sociales. Se utilizan herramientas como talleres participativos y entrevistas en profundidad para comprender cómo se percibe y se transmite la misión teresiana. Este análisis revela tanto las fortalezas, como la capacidad de inspirar justicia y solidaridad, como los desafíos, incluidos los vacíos formativos en la espiritualidad teresiana y la necesidad de integrar mejor los valores en las prácticas educativas y pastorales.

Co-presenciar: Conectando con una identidad teresiana renovada

El co-presenciar invita a un momento de reflexión profunda, donde se conecte con el futuro emergente de la Provincia desde su esencia teresiana. Este espacio permite dejar atrás las prácticas que limitan la vivencia plena del carisma y abrirse a nuevas formas de transmitir y encarnar los valores teresianos. Líderes, colaboradores y estudiantes son invitados a imaginar cómo sería una comunidad educativa que vive plenamente el carisma en cada interacción, proyecto y acción.

Ejercicio sugerido:

- Imaginar un "día ideal" en una comunidad donde los valores teresianos sean plenamente visibles y compartidos por todos.

Co-crear: Diseñando acciones concretas para revitalizar la misión teresiana

En esta etapa, se desarrollan **prototipos** que permitan experimentar con formas innovadoras de fortalecer la identidad teresiana. Entre las iniciativas clave se encuentran:

- **Programas de formación integral en el carisma teresiano**, dirigidos a docentes, colaboradores y familias, que profundicen en la espiritualidad y los valores que guían la misión.
- La integración explícita de los valores teresianos en los planes educativos y pastorales, promoviendo una educación que combine excelencia académica con compromiso social.

- Actividades comunitarias que visibilicen el carisma, como encuentros interinstitucionales, celebraciones simbólicas y proyectos de impacto social.

Co-evolucionar: Anclando la identidad teresiana en la cultura organizacional

La fase final implica consolidar las prácticas exitosas y asegurarse de que los valores teresianos estén profundamente integrados en la vida cotidiana de las obras y comunidades. Esto incluye la implementación de sistemas de evaluación para medir cómo se vive el carisma y ajustar las estrategias según sea necesario. Además, se fomenta una cultura de aprendizaje continuo, donde todos los actores tengan oportunidades de reflexionar y profundizar en la espiritualidad teresiana.

LE8. Cuidado del Bienestar de las Hermanas y Colaboradores

El **cuidado del bienestar de las hermanas y colaboradores** en la Provincia Teresiana de México es un eje estratégico que busca atender las necesidades físicas, emocionales y espirituales de quienes forman parte de la misión educativa y pastoral. Desde el enfoque de la **Teoría U**, este proceso implica una transformación profunda que parte del reconocimiento de las tensiones actuales, conecta con las aspiraciones de una organización saludable y construye un ambiente laboral y comunitario alineado con los valores teresianos.

- **Tensiones creativas identificadas:**
 - Saturación laboral y distribución desigual de responsabilidades, que generan estrés y fatiga.
 - Falta de espacios y recursos para el autocuidado y el acompañamiento emocional.

Co-iniciar: Escuchando las experiencias del bienestar

La primera etapa consiste en abrir espacios de diálogo y escucha activa donde hermanas, colaboradores y líderes puedan expresar sus inquietudes y percepciones sobre su bienestar. Las consultas realizadas en la Provincia han identificado desafíos significativos, como la sobrecarga laboral, la inequidad en la distribución de responsabilidades y la falta de espacios para el autocuidado. Estos encuentros permiten reconocer el impacto de estas condiciones en la salud física, emocional y espiritual de las personas, y generan una intención compartida para abordar el problema.

Preguntas clave:

- ¿Cómo se refleja el cuidado de las personas en nuestras dinámicas organizativas?
- ¿Qué necesitamos para sentirnos apoyados y valorados en nuestras responsabilidades?

Co-sentir: Comprendiendo las raíces del malestar

En esta fase, se profundiza en las dinámicas que contribuyen al estrés, la fatiga y el desánimo en la Provincia. A través de diagnósticos participativos y talleres de empatía, se identifican patrones sistémicos como la concentración de responsabilidades en pocos actores, la falta de tiempo para el descanso y la desconexión entre las expectativas institucionales y las capacidades reales de los equipos. Este análisis permite que los miembros de la comunidad conecten emocionalmente con las realidades de quienes enfrentan estas tensiones, fomentando una comprensión compartida de las áreas críticas a transformar.

Co-presenciar: Visualizando un modelo de bienestar integral

El co-presenciar invita a imaginar una Provincia donde el bienestar de las hermanas y colaboradores sea una prioridad visible y práctica. En este espacio de reflexión profunda, los participantes se conectan con un futuro deseado en el que las dinámicas laborales sean equitativas, los recursos estén alineados con las necesidades reales y el autocuidado sea una práctica cultural. Este ejercicio ayuda a identificar las actitudes y prácticas que deben ser transformadas para construir un ambiente más saludable.

Ejercicio sugerido:

- Reflexionar sobre cómo sería un día laboral en una organización donde el equilibrio y el bienestar sean centrales en la experiencia de cada miembro.

Co-crear: Diseñando prácticas de cuidado y equilibrio

En esta etapa, se desarrollan **prototipos** para experimentar con nuevas formas de cuidar a las personas dentro de la Provincia. Entre las acciones clave se incluyen:

- **Espacios regulares de acompañamiento integral**, que combinen apoyo emocional, psicológico y espiritual, adaptados a las necesidades de las hermanas y colaboradores.
- Redistribución equitativa de las cargas laborales mediante el rediseño de roles y responsabilidades, asegurando que sean sostenibles y alineados con las capacidades individuales.
- Programas de formación en manejo del estrés, resiliencia y gestión del tiempo, que fomenten la capacidad de enfrentar los desafíos diarios con mayor equilibrio.
- Incorporación de prácticas regulares de autocuidado, como pausas intencionadas, retiros comunitarios y actividades recreativas en equipo.

Co-evolucionar: Anclando el bienestar en la cultura organizacional

En la fase final, los aprendizajes derivados de los prototipos se integran en políticas y estructuras permanentes que prioricen el bienestar. Se establecen sistemas de evaluación y monitoreo que permitan medir el impacto de estas prácticas y realizar ajustes según las necesidades emergentes. Además, se fomenta una cultura de cuidado mutuo donde líderes y colaboradores modelen actitudes y comportamientos que reflejen la importancia del bienestar como un valor institucional.

LE9. Optimización de la Gestión Económica y Administrativa

La **optimización de la gestión económica y administrativa** en la Provincia Teresiana de México es un eje estratégico fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera, la transparencia y la eficacia operativa de las obras y centros educativos. Desde el enfoque de la **Teoría U**, este proceso no se limita a ajustes técnicos, sino que busca una transformación integral que conecte con los valores teresianos y permita construir un modelo de gestión alineado con la misión y los retos contemporáneos.

● Tensiones creativas identificadas:

- Disparidad en procesos administrativos y financieros entre centros educativos y obras sociales.
- Necesidad de equilibrar la centralización de procesos con la flexibilidad local para adaptarse a las particularidades de cada región y localidad.

Co-iniciar: Reconociendo los desafíos de la gestión actual

El primer paso consiste en escuchar las voces de los diferentes actores involucrados en la gestión económica y administrativa para identificar las tensiones y oportunidades del sistema actual. Aunque se reconoce la importancia de una administración centralizada como herramienta de control y eficiencia, también se perciben desafíos como la falta de uniformidad en los procesos, la saturación en las áreas administrativas y la necesidad de mayor claridad en las políticas financieras. Este espacio de escucha permite a la Provincia crear una intención común para transformar su gestión económica en un modelo más ágil, inclusivo y sostenible.

Preguntas clave:

- ¿Qué aspectos de nuestra gestión actual reflejan nuestros valores teresianos?
- ¿Qué necesitamos cambiar para lograr mayor coherencia y eficiencia en nuestra administración?

Co-sentir: Comprendiendo las dinámicas del sistema económico-administrativo

En esta fase, se profundiza en la realidad del sistema para identificar las ineficiencias, duplicidades y desconexiones que afectan la gestión. A través de diagnósticos participativos y mapeos sistémicos, se analizan aspectos como la fragmentación de los procesos financieros entre centros, la desigualdad en el acceso a recursos y la carga excesiva de tareas administrativas. Este análisis permite comprender cómo estas dinámicas impactan la sostenibilidad de la Provincia y cómo afectan la capacidad de las obras para enfocarse en su misión educativa y pastoral.

Co-presenciar: Visualizando un modelo de gestión alineado con la misión

La etapa de co-presenciar invita a los actores clave a conectar con una visión transformadora de la gestión económica y administrativa. Este momento de reflexión profunda permite imaginar un modelo que combine eficiencia operativa, transparencia y flexibilidad, mientras se mantiene fiel a los principios teresianos de justicia y solidaridad. En este proceso, se deja atrás la percepción de la gestión como una carga burocrática y se adopta una perspectiva donde la administración sea una herramienta al servicio de la misión.

Ejercicio sugerido:

- Reflexionar sobre cómo sería un sistema de gestión que permita a las obras concentrarse en su misión educativa, liberándolas de las cargas administrativas innecesarias.

Co-crear: Diseñando soluciones integradas de gestión económica y administrativa

La co-creación se enfoca en desarrollar prototipos que experimenten con nuevas formas de gestionar los recursos y procesos administrativos. Algunas acciones clave incluyen:

- **Centralización estratégica** de funciones administrativas clave, como la gestión financiera y la adquisición de recursos, para reducir duplicidades y garantizar uniformidad.
- Desarrollo de **manuales de procesos unificados** que definan políticas claras y aplicables en toda la Provincia, respetando las particularidades locales.
- Implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la automatización de tareas administrativas y mejoren la transparencia en la gestión económica.
- Formación continua en competencias administrativas y financieras, asegurando que los equipos locales y provinciales cuenten con las habilidades necesarias para adaptarse al nuevo modelo.

Co-evolucionar: Consolidando un sistema sostenible y adaptativo

En la fase final, los aprendizajes obtenidos de los prototipos se integran en un sistema de gestión económica y administrativa que sea sostenible y adaptable. Se establecen mecanismos de evaluación continua para medir la eficacia de las políticas y procesos implementados, permitiendo ajustes según las necesidades emergentes. Además, se fomenta una cultura de corresponsabilidad, donde los actores en todos los niveles se sientan empoderados para contribuir a la sostenibilidad y la transparencia.

LE10. Desarrollo Profesional y Formación Continua

El **desarrollo profesional y la formación continua** en la Provincia Teresiana de México es una línea estratégica clave para fortalecer las capacidades técnicas, pedagógicas y espirituales de quienes forman parte de su misión educativa y pastoral. Desde el enfoque de la **Teoría U**, este proceso implica un cambio profundo, no solo en los programas y metodologías de formación, sino también en la forma en que las personas conectan con su propósito y su contribución a la misión teresiana.

- **Tensiones creativas identificadas:**
 - Falta de sistematicidad en los programas formativos que no siempre responden a las necesidades reales de los colaboradores.

- Desafíos para integrar formación técnica con el fortalecimiento de la identidad teresiana.

Co-iniciar: Reconociendo las necesidades y aspiraciones de formación

El primer paso consiste en generar espacios de diálogo para identificar las fortalezas, desafíos y vacíos en los actuales programas de formación. Las consultas realizadas en la Provincia destacan la necesidad de una formación más sistemática que aborde tanto las competencias técnicas como el fortalecimiento de la identidad teresiana. Existe un deseo común de contar con herramientas que permitan responder a los retos educativos contemporáneos sin perder de vista el carisma que sustenta la misión.

Preguntas clave:

- ¿Cómo podemos integrar el carisma teresiano en nuestras prácticas formativas?
- ¿Qué habilidades y conocimientos necesitamos para enfrentar los desafíos actuales en la educación y la pastoral?

Co-sentir: Comprendiendo las dinámicas del sistema formativo actual

En esta etapa, se profundiza en el análisis de los programas de formación existentes y su impacto en las obras de la Provincia. A través de diagnósticos participativos, se identifican aspectos como la falta de continuidad en la formación, la desconexión entre los contenidos ofrecidos y las necesidades reales de los participantes, y las limitaciones en el acceso a oportunidades formativas, especialmente en áreas técnicas y de liderazgo. Este análisis permite conectar con las brechas formativas y las oportunidades de transformación.

Co-presenciar: Visualizando una formación integral y transformadora

El co-presenciar invita a imaginar un modelo de formación continua que combine excelencia técnica, profundización espiritual y conexión con los valores teresianos. Este momento de reflexión profunda permite a los actores clave visualizar un sistema formativo que no solo responda a las necesidades del presente, sino que también inspire a las personas a liderar desde el carisma teresiano. Es una oportunidad para dejar atrás enfoques fragmentados y construir un programa de formación integral y alineado con la misión.

Ejercicio sugerido:

- Reflexionar sobre cómo sería un programa formativo ideal que transforme a las personas en agentes de cambio comprometidos con los valores teresianos.

Co-crear: Diseñando y probando nuevos programas de formación

En esta etapa, se desarrollan **prototipos** que permitan experimentar con nuevas formas de ofrecer formación continua. Algunas acciones clave incluyen:

- **Diseño de programas modulares y flexibles** que integren aspectos técnicos, pedagógicos y espirituales, adaptados a las diferentes necesidades de los colaboradores y hermanas.
- Implementación de una **plataforma digital de formación** que facilite el acceso a cursos y recursos educativos desde cualquier lugar.
- Desarrollo de talleres y retiros centrados en el carisma teresiano, fortaleciendo la identidad y la conexión con la misión.
- Creación de comunidades de aprendizaje donde los participantes puedan compartir experiencias, retos y buenas prácticas.

Co-evolucionar: Consolidando una cultura de aprendizaje continuo

En la fase final, los aprendizajes derivados de los prototipos se integran en un sistema formativo sostenible que promueva una cultura de aprendizaje continuo. Esto incluye la implementación de sistemas de evaluación para medir el impacto de los programas y garantizar su relevancia y efectividad a largo plazo.

Además, se fomenta una red de colaboración entre las obras y centros educativos para compartir recursos y aprendizajes, asegurando que la formación sea una herramienta para fortalecer la misión y la cohesión provincial.

LE11. Evaluación y Mejora Continua

La **evaluación y mejora continua** en la Provincia Teresiana de México es una línea estratégica esencial para garantizar la adaptabilidad, la coherencia y la eficacia de las acciones provinciales en sus obras y comunidades. Desde el enfoque de la **Teoría U**, este proceso no se limita a la implementación de sistemas técnicos, sino que busca una transformación profunda que permita a la Provincia reflexionar colectivamente sobre su desempeño, aprender de sus experiencias y construir un modelo dinámico de crecimiento alineado con su misión educativa y pastoral.

- **Tensiones creativas identificadas:**

- Ausencia de sistemas integrales para monitorear y evaluar el desempeño objetivos estratégicos.
- Dificultades para realizar ajustes oportunos basados en la retroalimentación sistemática.

Co-iniciar: Reconociendo la necesidad de evaluación compartida

El primer paso consiste en generar espacios de diálogo donde los actores clave puedan reflexionar sobre las fortalezas y debilidades de los sistemas actuales de evaluación. En la Provincia, se ha identificado una carencia de mecanismos integrales que permitan medir el impacto de las estrategias y programas en todos los niveles organizativos. Además, la falta de retroalimentación constante limita la capacidad de ajustar las acciones según las necesidades emergentes. Este momento de escucha activa permite construir una intención común para implementar un sistema de evaluación participativo, equitativo y alineado con los valores teresianos.

Preguntas clave:

- ¿Qué aspectos de nuestra misión deberían estar reflejados en los sistemas de evaluación?
- ¿Cómo podemos usar la evaluación como una herramienta de aprendizaje colectivo?

Co-sentir: Explorando las dinámicas actuales de evaluación

En esta fase, se profundiza en el análisis de las prácticas de evaluación existentes para identificar patrones, bloqueos y oportunidades. A través de diagnósticos participativos, se evidencian áreas como la fragmentación de indicadores, la falta de herramientas uniformes y la percepción de que los procesos de evaluación no siempre están conectados con los valores y objetivos estratégicos de la Provincia. Este ejercicio de exploración permite comprender cómo los sistemas actuales pueden ser transformados en herramientas más inclusivas y efectivas.

Co-presenciar: Conectando con un modelo de evaluación transformador

El co-presenciar invita a los actores clave a reflexionar profundamente sobre cómo sería un sistema de evaluación que no solo mida el desempeño, sino que también inspire a las personas a mejorar continuamente desde un lugar de aprendizaje y compromiso. Este espacio permite imaginar un modelo donde la evaluación esté vinculada a la misión teresiana y sirva como una herramienta para generar confianza, cohesión y adaptabilidad.

Ejercicio sugerido:

- Imaginar cómo sería un proceso de evaluación que motive a los equipos a innovar, colaborar y alinearse más estrechamente con los valores teresianos.

Co-crear: Diseñando sistemas de evaluación dinámicos y participativos

En esta etapa, se desarrollan **prototipos** que permitan experimentar con nuevas formas de evaluar y mejorar las estrategias provinciales. Entre las acciones clave se incluyen:

- **Diseño de indicadores claros y compartidos** que reflejen tanto los objetivos estratégicos como los valores teresianos.
- Implementación de herramientas tecnológicas para facilitar la recopilación y análisis de datos en tiempo real.
- Creación de espacios regulares de retroalimentación, donde los resultados de las evaluaciones sean compartidos y discutidos colectivamente.
- Desarrollo de talleres de formación en evaluación y mejora continua para líderes y equipos operativos, asegurando que todos comprendan y se apropien de los nuevos sistemas.

Co-evolucionar: Anclando la evaluación en la cultura organizacional

En la fase final, los aprendizajes derivados de los prototipos se integran en un sistema de evaluación sostenible que promueva una cultura de mejora continua. Esto incluye la implementación de políticas claras que respalden la práctica regular de evaluación y retroalimentación, así como la creación de comunidades de aprendizaje donde los equipos puedan compartir sus experiencias y mejores prácticas. Además, se fomenta un enfoque de evaluación basado en la confianza y la corresponsabilidad, donde los resultados sean vistos como oportunidades para crecer en lugar de juicios finales.

LE12. Innovación Educativa y Tecnológica

La **innovación educativa y tecnológica** en la Provincia Teresiana de México representa una línea estratégica esencial para responder a las demandas contemporáneas de los contextos educativos y pastorales. Desde el enfoque de la **Teoría U**, este proceso no solo implica la incorporación de herramientas y metodologías modernas, sino también un cambio profundo en la mentalidad y las prácticas organizativas para alinear la tecnología y la pedagogía con los valores teresianos y la misión transformadora de la educación.

- **Tensiones creativas identificadas:**
 - Fragmentación en el uso de herramientas digitales y desigualdad en el acceso a la tecnología.
 - Necesidad de balancear la adopción de tecnología con la fidelidad a los valores teresianos

Co-iniciar: Reconociendo las necesidades y desafíos tecnológicos actuales

El primer paso consiste en escuchar las voces de líderes, docentes, estudiantes y familias para comprender las expectativas y los retos relacionados con la integración de tecnología e innovación en los espacios educativos y administrativos. La Provincia ha identificado disparidades en el acceso y uso de tecnologías, la falta de formación adecuada en herramientas digitales y la necesidad de adoptar metodologías innovadoras que transformen el aprendizaje. Este espacio de escucha profunda permite construir una intención compartida para avanzar hacia una educación innovadora, accesible y centrada en el carisma teresiano.

Preguntas clave:

- ¿Cómo podemos integrar la tecnología de manera coherente con los valores teresianos?
- ¿Qué necesitamos para que la innovación educativa sea un motor de transformación en nuestras comunidades?

Co-sentir: Explorando la realidad educativa y tecnológica actual

En esta etapa, se profundiza en el análisis de las prácticas pedagógicas y tecnológicas existentes. A través de diagnósticos participativos, se identifican brechas como la fragmentación en el uso de herramientas digitales, la falta de acceso equitativo a recursos tecnológicos y las limitaciones en la implementación de metodologías activas y centradas en el estudiante. Este análisis permite conectar con las necesidades reales de las comunidades educativas y pastorales, fomentando una comprensión compartida de los retos y oportunidades.

Co-presenciar: Conectando con una visión de educación innovadora y transformadora

El co-presenciar invita a los actores clave a imaginar un modelo educativo que combine la excelencia académica, la integración tecnológica y el compromiso con la justicia social. Este momento de reflexión profunda permite visualizar un sistema donde la tecnología sea una herramienta al servicio del aprendizaje, el empoderamiento y la construcción de comunidades más justas y solidarias, alineadas con los valores teresianos.

Ejercicio sugerido:

- Reflexionar sobre cómo sería un aula o un espacio educativo donde la tecnología y la pedagogía innovadora trabajen en conjunto para transformar vidas.

Co-crear: Diseñando estrategias de innovación educativa y tecnológica

En esta etapa, se desarrollan **prototipos** que permitan experimentar con nuevas formas de integrar la tecnología y la innovación pedagógica en las obras de la Provincia. Entre las acciones clave se incluyen:

- **Implementación de plataformas digitales** que faciliten el aprendizaje colaborativo, el acceso a contenidos y la comunicación entre comunidades educativas.
- Desarrollo de programas de formación docente en competencias digitales y metodologías activas, asegurando que los educadores sean agentes de cambio en el proceso de innovación.
- Introducción de proyectos piloto que integren tecnología con un enfoque en la justicia social, como laboratorios STEAM (ciencia, tecnología, ingeniería, arte y matemáticas) adaptados al contexto teresiano.
- Creación de espacios de innovación pedagógica donde docentes y estudiantes co-creen soluciones educativas basadas en los valores teresianos.

Co-evolucionar: Consolidando la innovación como parte de la cultura educativa

La fase final implica anclar las prácticas exitosas en la cultura organizacional de la Provincia, asegurando que la innovación sea un proceso continuo y adaptativo. Esto incluye la implementación de sistemas de evaluación para medir el impacto de las tecnologías y metodologías en el aprendizaje y en la vivencia del carisma teresiano. Además, se fomenta una cultura de experimentación y aprendizaje compartido, donde los actores educativos puedan colaborar en la creación y mejora de prácticas innovadoras.

5.3. Guía metodológica para la proyección desde la Teoría U.

LE1: Fortalecimiento de la Gobernanza y Gestión Provincial

El fortalecimiento de la gobernanza y gestión provincial requiere un proceso sistemático basado en los principios de la **Teoría U**, que permita abordar las tensiones creativas identificadas, construir un liderazgo sinodal y fomentar una gestión corresponsable. A continuación, se detalla una guía metodológica estructurada en las fases de la Teoría U.

1. Co-iniciar: Reconocer el sistema y construir una intención común

Objetivo: Crear un espacio de diálogo para identificar las percepciones, aspiraciones y desafíos en la gobernanza actual.

Acciones clave:

1. Realizar un diagnóstico participativo:

- Reunir a los líderes provinciales, locales y colaboradores clave para dialogar sobre la situación actual.
- Identificar fortalezas, desafíos y tensiones en la gobernanza.
- Utilizar preguntas poderosas como:
 - ¿Qué significa para nosotros un liderazgo sinodal?
 - ¿Cómo podemos equilibrar la supervisión con la corresponsabilidad?

2. Mapear el sistema:

- Crear un mapa de actores clave, roles y relaciones para comprender cómo se estructura actualmente la gobernanza.
- Identificar áreas de desconexión o duplicidad.

3. Facilitar espacios de escucha profunda:

- Implementar dinámicas de diálogo donde todos los actores puedan expresar sus puntos de vista sin prejuicios.

Herramientas sugeridas:

- Entrevistas profundas con líderes y colaboradores.
- Círculos de diálogo para identificar puntos ciegos.
- Mapeo sistémico de actores y relaciones.

2. Co-sentir: Explorar y comprender la realidad subyacente

Objetivo: Profundizar en la realidad actual de la gobernanza y conectar emocionalmente con los desafíos y potencialidades del sistema.

Acciones clave:

1. Realizar talleres de empatía:

- Invitar a los participantes a ponerse en el lugar de otros actores (líderes, colaboradores, comunidades) para comprender sus perspectivas y necesidades.

2. Mapear dinámicas de poder y comunicación:

- Analizar cómo se toman las decisiones y cómo fluye la comunicación dentro de la Provincia.
- Identificar patrones que favorecen o dificultan la corresponsabilidad.

3. Explorar historias y narrativas compartidas:

- Facilitar espacios para reflexionar sobre cómo se ha vivido el liderazgo en la Provincia y cómo esto influye en la cultura organizacional.

Herramientas sugeridas:

- Talleres de empatía basados en casos reales.
- Análisis de flujos de comunicación y toma de decisiones.
- Narrativas colectivas sobre experiencias de liderazgo.

3. Co-presenciar: Conectar con el futuro emergente

Objetivo: Acceder a una visión compartida de un modelo de gobernanza alineado con los valores teresianos.

Acciones clave:

1. **Facilitar un retiro reflexivo:**
 - Organizar un espacio de silencio y reflexión profunda donde los líderes provinciales y locales puedan conectar con su propósito y visualizar un modelo de gobernanza ideal.
2. **Realizar ejercicios de visualización creativa:**
 - Invitar a los participantes a imaginar cómo sería un sistema de gobernanza corresponsable, sinodal y motivador.
3. **Diseñar principios orientadores:**
 - Co-crear un conjunto de principios que guíen la transformación del liderazgo y la gestión provincial.

Herramientas sugeridas:

- Ejercicios de visualización del futuro deseado.
- Redacción colectiva de principios orientadores.
- Prácticas de mindfulness y reflexión personal.

4. Co-crear: Prototipar nuevos modelos de gobernanza

Objetivo: Diseñar e implementar modelos piloto de gobernanza que equilibren la supervisión estratégica con la autonomía local.

Acciones clave:

1. **Actualizar los manuales de roles y responsabilidades:**
 - Rediseñar organigramas que clarifiquen roles y relaciones, evitando duplicidades y favoreciendo la corresponsabilidad.
2. **Implementar equipos piloto:**
 - Establecer equipos de liderazgo que experimenten con modelos de toma de decisiones participativa y horizontal.
3. **Crear mecanismos de retroalimentación continua:**
 - Diseñar canales para recoger comentarios sobre los prototipos y ajustar estrategias según los resultados.

Herramientas sugeridas:

- Tableros ágiles para el seguimiento de los prototipos.
- Encuestas y sesiones de retroalimentación.
- Talleres de formación en liderazgo sinodal.

5. Co-evolucionar: Anclar los aprendizajes y consolidar el cambio

Objetivo: Integrar los aprendizajes obtenidos en la cultura organizacional y escalar las prácticas exitosas.

Acciones clave:

1. **Documentar y sistematizar los aprendizajes:**
 - Crear un informe final con las lecciones aprendidas de los prototipos.
 - Convertir las mejores prácticas en políticas y procedimientos formales.
2. **Establecer un sistema de evaluación continua:**
 - Implementar indicadores de desempeño que midan el impacto de la nueva gobernanza.
3. **Fomentar comunidades de práctica:**
 - Crear redes donde los líderes provinciales y locales puedan compartir experiencias, retos y aprendizajes.

Herramientas sugeridas:

- Indicadores clave de desempeño (KPI) para medir la gobernanza.
- Plataformas digitales para compartir aprendizajes y recursos.
- Sesiones regulares de seguimiento y mejora.

Indicadores de Éxito

- Aumento de la percepción de confianza y motivación hacia el liderazgo provincial.
- Mayor claridad en roles y responsabilidades, reflejada en la reducción de duplicidades.
- Mejora en los flujos de comunicación y en la toma de decisiones participativa.
- Integración de principios sinodales en la cultura organizacional.

LE2: Optimización de la Estructura Organizativa

La optimización de la estructura organizativa en la Provincia Teresiana de México requiere un enfoque integral que permita clarificar roles, reducir duplicidades y alinear las funciones con los valores y objetivos estratégicos. La **Teoría U** ofrece un marco transformador que guía este proceso a través de sus cinco fases: co-iniciar, co-sentir, co-presenciar, co-crear y co-evolucionar.

1. Co-iniciar: Reconocer el sistema y construir una intención común

Objetivo: Crear un espacio de diálogo para identificar fortalezas, desafíos y aspiraciones relacionadas con la estructura organizativa actual.

Acciones clave:

- 1. Realizar un diagnóstico participativo inicial:**
 - Facilitar entrevistas y talleres con líderes provinciales, locales y colaboradores clave para mapear la percepción de la estructura actual.
 - Identificar fortalezas, áreas de duplicidad y saturación de roles.
- 2. Mapear el sistema organizativo:**
 - Crear un organigrama actual detallado que muestre roles, líneas de autoridad y flujos de comunicación.
- 3. Formular preguntas poderosas:**
 - ¿Qué aspectos de nuestra estructura nos ayudan o dificultan en el cumplimiento de nuestra misión?
 - ¿Cómo podríamos organizar nuestras funciones de manera más eficiente y coherente?

Herramientas sugeridas:

- Mapas de actores y roles organizativos.
- Talleres de diagnóstico participativo.
- Encuestas iniciales sobre percepción de la estructura.

2. Co-sentir: Comprender las dinámicas actuales y sus impactos

Objetivo: Profundizar en las dinámicas que sostienen la estructura actual, identificando patrones, bloqueos y oportunidades de mejora.

Acciones clave:

- 1. Talleres de empatía organizacional:**
 - Invitar a los participantes a reflexionar sobre cómo las dinámicas actuales afectan su desempeño y motivación.
 - Analizar la perspectiva de los colaboradores más afectados por duplicidades o saturación.

2. Análisis de flujos de trabajo:

- Estudiar cómo las funciones y procesos operativos se distribuyen entre los roles actuales, identificando redundancias e ineficiencias.

3. Reflexión sobre narrativas y paradigmas:

- Identificar creencias o prácticas históricas que perpetúan la estructura actual.

Herramientas sugeridas:

- Mapas de procesos organizativos.
- Grupos focales para explorar bloqueos funcionales.
- Dinámicas de análisis de casos específicos.

3. Co-presenciar: Conectar con un modelo organizativo ideal

Objetivo: Reflexionar profundamente sobre cómo debería ser una estructura organizativa alineada con los valores teresianos y las necesidades contemporáneas.

Acciones clave:

1. Retiro de reflexión estratégica:

- Organizar un espacio de silencio y conexión profunda donde los actores clave imaginen un modelo organizativo ideal.

2. Visualización del futuro deseado:

- Pedir a los participantes que diseñen un esquema de cómo debería organizarse la Provincia para maximizar la eficiencia, la claridad y la motivación.

3. Redacción de principios orientadores:

- Establecer los valores y criterios que deben guiar la optimización de la estructura.

Herramientas sugeridas:

- Ejercicios de visualización creativa.
- Redacción colaborativa de principios estructurales.
- Mapeo de ideales en grupos pequeños.

4. Co-crear: Diseñar y probar prototipos de la nueva estructura

Objetivo: Implementar modelos piloto que permitan experimentar con una estructura más clara, eficiente y funcional.

Acciones clave:

1. Rediseño del organigrama:

- Proponer un organigrama actualizado que refleje la clarificación de roles y la eliminación de duplicidades.

2. Actualizar los manuales organizativos:

- Crear o ajustar descripciones de puestos, líneas de autoridad y flujos de trabajo, asegurando coherencia con la misión y los valores.

3. Implementar prototipos en áreas piloto:

- Escoger una o dos áreas operativas donde probar la nueva estructura antes de escalarla.

4. Crear mecanismos de retroalimentación:

- Diseñar canales regulares para recoger opiniones sobre los prototipos y ajustar según los resultados.

Herramientas sugeridas:

- Herramientas de gestión ágil para seguimiento de prototipos.
- Encuestas y entrevistas de retroalimentación.
- Talleres de revisión de los avances en las áreas piloto.

5. Co-evolucionar: Consolidar los aprendizajes y escalar la estructura optimizada

Objetivo: Integrar las mejores prácticas derivadas de los prototipos y anclar la nueva estructura en la cultura organizacional.

Acciones clave:

1. **Documentar aprendizajes clave:**
 - Crear un informe final que recoja las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de los prototipos.
2. **Escalar la nueva estructura:**
 - Implementar la estructura optimizada en toda la Provincia, adaptándola a las particularidades de cada área o región.
3. **Establecer un sistema de evaluación continua:**
 - Diseñar indicadores clave de desempeño (KPI) para medir la eficacia y funcionalidad de la nueva estructura.
4. **Promover formación continua:**
 - Diseñar talleres y capacitaciones para asegurar que los líderes y colaboradores comprendan y se adapten a la nueva estructura.

Herramientas sugeridas:

- Indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluación organizativa.
- Manuales actualizados como referencia estructural.
- Plataformas digitales para comunicación y capacitación.

Indicadores de Éxito

- Claridad en los roles y responsabilidades, evidenciada en la reducción de duplicidades y conflictos de autoridad.
- Mejora en los flujos de comunicación y toma de decisiones.
- Percepción positiva de los colaboradores sobre la nueva estructura, medida a través de encuestas de satisfacción.
- Incremento en la eficiencia operativa y alineación con los objetivos estratégicos.

LE3: Fortalecimiento del Liderazgo y la Participación

El fortalecimiento del liderazgo y la participación en la Provincia Teresiana de México requiere un enfoque integral que fomente un liderazgo sinodal, corresponsable y participativo. Desde la perspectiva de la **Teoría U**, este proceso implica conectar con las dinámicas actuales, soltar paradigmas obsoletos y co-crear modelos de liderazgo que inspiren confianza y promuevan la inclusión.

1. Co-iniciar: Reconociendo el sistema y definiendo la intención compartida

Objetivo: Identificar las dinámicas actuales del liderazgo y la participación, y construir una intención común para el cambio.

Acciones clave:

1. **Realizar un diagnóstico inicial participativo:**
 - Entrevistar a líderes provinciales, locales y colaboradores para identificar las fortalezas y desafíos actuales del liderazgo.
 - Facilitar círculos de diálogo donde se compartan experiencias, expectativas y percepciones del liderazgo actual.
2. **Identificar tensiones creativas:**
 - Analizar las tensiones entre supervisión jerárquica y corresponsabilidad, así como entre centralización y autonomía.

3. Formular preguntas clave:

- ¿Cómo podemos construir un liderazgo que inspire confianza y participación?
- ¿Qué roles deben evolucionar para promover un liderazgo más inclusivo?

Herramientas sugeridas:

- Entrevistas en profundidad con líderes y colaboradores.
- Mapeo de actores clave en el sistema de liderazgo.
- Círculos de diálogo con metodologías de escucha activa.

2. Co-sentir: Explorando las dinámicas del liderazgo actual

Objetivo: Comprender cómo se experimenta el liderazgo y la participación en diferentes niveles, identificando bloqueos y oportunidades de mejora.

Acciones clave:

1. Talleres de empatía organizacional:

- Facilitar ejercicios donde los participantes se pongan en el lugar de otros actores (líderes, colaboradores y beneficiarios) para comprender las necesidades y desafíos de cada nivel.

2. Mapear las prácticas de liderazgo:

- Analizar cómo se toman decisiones y cómo fluyen las responsabilidades en la Provincia.

3. Reflexionar sobre las narrativas compartidas:

- Explorar cómo las historias y experiencias del liderazgo han moldeado la cultura organizacional.

Herramientas sugeridas:

- Talleres de empatía con ejercicios basados en casos reales.
- Análisis de flujos de comunicación y toma de decisiones.
- Dinámicas de narrativas para explorar paradigmas de liderazgo.

3. Co-presenciar: Visualizando un modelo de liderazgo transformador

Objetivo: Reflexionar profundamente sobre el modelo de liderazgo que la Provincia necesita para avanzar hacia un futuro más participativo y sinodal.

Acciones clave:

1. Retiro reflexivo sobre el liderazgo futuro:

- Facilitar un espacio de conexión profunda donde los actores clave puedan imaginar el modelo de liderazgo deseado.

2. Ejercicios de visualización creativa:

- Invitar a los participantes a diseñar cómo sería un liderazgo alineado con los valores teresianos y las necesidades del contexto actual.

3. Redacción de principios orientadores del liderazgo:

- Co-crear un conjunto de principios que definan el liderazgo deseado, como confianza, corresponsabilidad y escucha activa.

Herramientas sugeridas:

- Visualización guiada del liderazgo ideal.
- Dinámicas de co-creación de principios orientadores.
- Prácticas de mindfulness y reflexión grupal.

4. Co-crear: Diseñando y probando nuevas prácticas de liderazgo

Objetivo: Implementar prototipos que experimenten con formas innovadoras de liderazgo y participación.

Acciones clave:

1. **Programas de formación en liderazgo sinodal:**
 - Diseñar e implementar talleres y cursos sobre liderazgo participativo, comunicación efectiva y toma de decisiones colaborativa.
2. **Equipos piloto de corresponsabilidad:**
 - Crear equipos de trabajo que experimenten con modelos horizontales de toma de decisiones.
3. **Sistemas de retroalimentación:**
 - Establecer canales donde los colaboradores puedan ofrecer comentarios sobre la efectividad del liderazgo en sus áreas.
4. **Mecanismos para incluir a nuevos actores:**
 - Diseñar estrategias para involucrar a más actores laicos en procesos de decisión y liderazgo.

Herramientas sugeridas:

- Tableros ágiles para gestionar iniciativas piloto.
- Encuestas y reuniones de retroalimentación.
- Plataformas digitales para la formación y la comunicación.

5. Co-evolucionar: Anclar el liderazgo sinodal en la cultura organizacional

Objetivo: Consolidar las mejores prácticas y garantizar que el liderazgo transformador sea sostenible.

Acciones clave:

1. **Documentar aprendizajes y prácticas exitosas:**
 - Sistematizar los resultados de los prototipos y convertirlos en políticas y procesos formales.
2. **Crear comunidades de liderazgo:**
 - Establecer redes de líderes provinciales y locales para compartir experiencias, retos y soluciones.
3. **Implementar indicadores de liderazgo efectivo:**
 - Diseñar y medir indicadores que reflejen la calidad de la participación y la corresponsabilidad.
4. **Fomentar una cultura de mejora continua:**
 - Promover talleres y encuentros regulares para evaluar y ajustar las prácticas de liderazgo.

Herramientas sugeridas:

- Indicadores clave de desempeño para el liderazgo.
- Red de comunidades de práctica en liderazgo.
- Encuentros regulares para evaluación y retroalimentación.

Indicadores de Éxito

- Mayor participación de actores clave en procesos de toma de decisiones.
- Percepción positiva del liderazgo en encuestas de satisfacción.
- Incremento en la calidad y frecuencia de los espacios de diálogo participativo.
- Adopción de principios sinodales en los procesos organizativos.

LE4: Gestión Integral de los Centros Educativos

La gestión integral de los centros educativos de la Provincia Teresiana de México busca unificar procesos administrativos, pedagógicos y pastorales, manteniendo un equilibrio entre la coherencia provincial y la diversidad local. Desde el enfoque de la **Teoría U**, este desarrollo implica un proceso transformador que

permita escuchar las necesidades del sistema, conectar con un modelo educativo deseado y co-crear soluciones prácticas y sostenibles.

1. Co-iniciar: Reconociendo las necesidades del sistema educativo

Objetivo: Identificar los desafíos y oportunidades en la gestión educativa actual, construyendo una intención compartida para la transformación.

Acciones clave:

1. **Realizar un diagnóstico participativo inicial:**
 - Facilitar reuniones con directivos, docentes, personal administrativo y pastoral para identificar fortalezas, desafíos y vacíos en la gestión actual.
 - Reunir datos sobre procesos administrativos, metodologías pedagógicas y prácticas pastorales en los diferentes centros educativos.
2. **Escuchar las voces de la comunidad educativa:**
 - Organizar círculos de diálogo con estudiantes, familias y colaboradores para recoger sus percepciones y necesidades.
3. **Formular preguntas clave:**
 - ¿Qué significa para nosotros la gestión integral de un centro educativo teresiano?
 - ¿Qué procesos deben ser unificados y cuáles deben mantenerse flexibles para responder a contextos locales?

Herramientas sugeridas:

- Encuestas de percepción en la comunidad educativa.
- Círculos de diálogo con representantes de las áreas clave.
- Mapeo inicial de procesos actuales.

2. Co-sentir: Explorando las dinámicas y retos de la gestión educativa

Objetivo: Comprender las dinámicas que sostienen las disparidades y los desafíos en los procesos administrativos, pedagógicos y pastorales.

Acciones clave:

1. **Mapear los procesos actuales:**
 - Analizar cómo se llevan a cabo las funciones administrativas, pedagógicas y pastorales en los centros educativos.
 - Identificar duplicidades, vacíos o inconsistencias en los procesos.
2. **Talleres de empatía organizacional:**
 - Facilitar ejercicios para que los actores clave comprendan las realidades de otros niveles del sistema educativo.
3. **Reflexionar sobre las narrativas compartidas:**
 - Explorar cómo las historias y experiencias de la gestión educativa han moldeado las dinámicas actuales.

Herramientas sugeridas:

- Mapas de procesos y flujos de trabajo.
- Talleres de empatía para comprender la experiencia de otros roles en el sistema.
- Análisis de casos representativos de buenas y malas prácticas.

3. Co-presenciar: Visualizando un modelo de gestión integral

Objetivo: Conectar con una visión transformadora de la gestión educativa, alineada con los valores teresianos y las necesidades actuales.

Acciones clave:

1. **Retiro reflexivo sobre el modelo educativo deseado:**
 - Crear un espacio de reflexión profunda donde los participantes puedan imaginar cómo sería un sistema educativo integrado y eficaz.
2. **Visualización creativa del futuro deseado:**
 - Facilitar ejercicios de diseño colectivo donde los actores clave definan las características de una gestión educativa ideal.
3. **Definir principios orientadores:**
 - Co-crear un conjunto de principios que guíen la gestión integral en áreas administrativas, pedagógicas y pastorales.

Herramientas sugeridas:

- Ejercicios de visualización guiada.
- Diseño colaborativo de principios rectores.
- Narrativas colectivas sobre el modelo educativo deseado.

4. Co-crear: Diseñando y probando nuevas prácticas de gestión educativa

Objetivo: Implementar prototipos para experimentar con formas unificadas y adaptativas de gestión educativa.

Acciones clave:

1. **Diseñar procesos estandarizados:**
 - Crear lineamientos comunes para áreas clave como la administración financiera, la planificación pedagógica y la pastoral.
2. **Probar modelos integrados en centros piloto:**
 - Seleccionar uno o dos centros educativos para implementar los nuevos procesos y evaluar su efectividad.
3. **Establecer sistemas de retroalimentación continua:**
 - Diseñar mecanismos para recoger opiniones de los usuarios sobre los prototipos y ajustar estrategias según los resultados.

Herramientas sugeridas:

- Herramientas de gestión ágil para supervisar la implementación.
- Encuestas y entrevistas de retroalimentación.
- Tableros de control para seguimiento de indicadores.

5. Co-evolucionar: Consolidando la gestión integral como práctica sostenida

Objetivo: Integrar los aprendizajes de los prototipos y escalar las mejores prácticas a toda la red educativa de la Provincia.

Acciones clave:

1. **Documentar aprendizajes clave:**
 - Sistematizar los resultados de los prototipos y generar manuales que reflejen los procesos optimizados.
2. **Escalar los nuevos procesos:**
 - Implementar las mejores prácticas de los centros piloto en toda la red educativa, adaptándolas según las particularidades locales.
3. **Establecer un sistema de evaluación continua:**
 - Diseñar indicadores que permitan medir la eficacia de los procesos administrativos, pedagógicos y pastorales.

4. Fomentar comunidades de práctica:

- Crear espacios regulares para que los actores educativos compartan experiencias, aprendizajes y desafíos.

Herramientas sugeridas:

- Manuales actualizados con los procesos estandarizados.
- Indicadores clave de desempeño (KPI) para la gestión educativa.
- Plataformas digitales para el intercambio de aprendizajes y recursos.

Indicadores de Éxito

- Reducción de disparidades en procesos administrativos, pedagógicos y pastorales entre los centros educativos.
- Percepción positiva de la comunidad educativa sobre la coherencia y efectividad de la gestión.
- Incremento en la colaboración entre centros educativos y áreas administrativas.
- Implementación sostenible de procesos integrados en toda la red educativa.

LE5: Equilibrio entre Autonomía y Control Central

El equilibrio entre la autonomía local y el control central en la Provincia Teresiana de México es clave para armonizar la flexibilidad operativa con la coherencia estratégica. Este proceso requiere una metodología que fomente la corresponsabilidad, el diálogo y la construcción de estructuras adaptativas. Desde el enfoque de la **Teoría U**, este desarrollo transita por las fases de co-iniciar, co-sentir, co-presenciar, co-crear y co-evolucionar, permitiendo transformar tensiones en oportunidades de aprendizaje.

1. Co-iniciar: Reconociendo las dinámicas de autonomía y control central

Objetivo: Identificar los desafíos y oportunidades relacionados con la autonomía y el control central, construyendo una intención compartida para alcanzar el equilibrio deseado.

Acciones clave:

1. **Mapear las percepciones de los actores clave:**
 - Organizar entrevistas y talleres con líderes provinciales, locales y colaboradores para recoger sus percepciones sobre las fortalezas y limitaciones del modelo actual.
2. **Identificar tensiones creativas:**
 - Explorar las áreas donde la autonomía local es vista como una fortaleza y aquellas donde el control central resulta necesario.
3. **Formular preguntas clave:**
 - ¿Cómo podemos equilibrar la autonomía local con una visión estratégica provincial?
 - ¿Qué decisiones deben centralizarse y cuáles deberían delegarse?

Herramientas sugeridas:

- Círculos de diálogo con representantes de diferentes niveles organizativos.
- Encuestas sobre percepciones de autonomía y control.
- Mapeo inicial de decisiones centralizadas y delegadas.

2. Co-sentir: Comprendiendo las dinámicas actuales y sus impactos

Objetivo: Profundizar en las dinámicas que sustentan la tensión entre autonomía y control central, identificando bloqueos y oportunidades para la transformación.

Acciones clave:

1. **Mapear los flujos de decisión:**
 - Analizar cómo se toman las decisiones y cómo fluyen las responsabilidades entre los niveles central y local.

2. Talleres de empatía organizacional:

- Facilitar dinámicas donde los actores puedan ponerse en el lugar de otros roles (central y local) para comprender las necesidades y limitaciones de cada nivel.

3. Reflexionar sobre las narrativas compartidas:

- Identificar las historias que han moldeado la cultura organizacional en torno a la autonomía y el control.

Herramientas sugeridas:

- Mapas de flujos de decisión y responsabilidades.
- Dinámicas de rol inverso para fomentar la empatía.
- Narrativas colectivas sobre la historia del modelo de gobernanza.

3. Co-presenciar: Visualizando un modelo de equilibrio transformador

Objetivo: Conectar con un modelo organizativo que armonice la autonomía local con la coherencia estratégica.

Acciones clave:

1. Retiro reflexivo sobre la visión de equilibrio:

- Facilitar un espacio de reflexión profunda para imaginar cómo sería un sistema equilibrado entre autonomía y control central.

2. Ejercicios de visualización creativa:

- Pedir a los participantes que diseñen el flujo ideal de decisiones y responsabilidades en un organigrama conceptual.

3. Definir principios orientadores del equilibrio:

- Co-crear un conjunto de principios que guíen la relación entre los niveles central y local.

Herramientas sugeridas:

- Visualización guiada de un sistema equilibrado.
- Redacción colaborativa de principios de corresponsabilidad.
- Dinámicas de diseño de futuros deseados.

4. Co-crear: Diseñando y probando nuevas estructuras y procesos

Objetivo: Implementar prototipos que experimenten con formas adaptativas de equilibrar autonomía y control central.

Acciones clave:

1. Prototipar un sistema de delegación clara:

- Diseñar un modelo piloto donde se definan qué decisiones y procesos son responsabilidad del nivel central y cuáles se delegan a las localidades.

2. Actualizar los manuales organizativos:

- Crear descripciones claras de roles, niveles de decisión y áreas de corresponsabilidad.

3. Establecer mecanismos de retroalimentación:

- Diseñar canales para recoger opiniones sobre el impacto de los prototipos en la dinámica organizativa.

4. Implementar procesos de discernimiento compartido:

- Facilitar reuniones regulares entre líderes provinciales y locales para tomar decisiones estratégicas en conjunto.

Herramientas sugeridas:

- Herramientas de gestión ágil para supervisar los prototipos.
- Encuestas y reuniones de retroalimentación.
- Tableros de control para seguimiento de indicadores de equilibrio.

5. Co-evolucionar: Consolidando el modelo equilibrado y adaptativo

Objetivo: Integrar las mejores prácticas derivadas de los prototipos en un sistema sostenible y adaptativo.

Acciones clave:

1. **Documentar aprendizajes clave:**
 - Sistematizar los resultados de los prototipos y convertirlos en políticas y procedimientos formales.
2. **Escalar el modelo de delegación:**
 - Implementar los procesos exitosos en toda la Provincia, adaptándolos a las particularidades locales.
3. **Establecer un sistema de evaluación continua:**
 - Diseñar indicadores que midan la eficacia del modelo de equilibrio entre autonomía y control central.
4. **Fomentar comunidades de práctica:**
 - Crear redes de líderes provinciales y locales para compartir experiencias y aprendizajes sobre la corresponsabilidad.

Herramientas sugeridas:

- Manuales actualizados con procesos delegados y centralizados.
- Indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el equilibrio organizativo.
- Plataformas digitales para el intercambio de aprendizajes y recursos.

Indicadores de Éxito

- Claridad en los roles y responsabilidades entre niveles central y local.
- Percepción positiva de los colaboradores sobre el modelo de corresponsabilidad.
- Mejora en la agilidad de toma de decisiones en los centros locales.
- Incremento en la colaboración y confianza entre los niveles central y local.

LE6: Gestión del Cambio y la Cultura Organizacional

La gestión del cambio y el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Provincia Teresiana de México son fundamentales para alinear las dinámicas internas con los valores y objetivos estratégicos. Desde el enfoque de la **Teoría U**, este proceso implica un recorrido transformador que conecta a las personas con su propósito, identifica bloqueos culturales y co-crea prácticas que promuevan la cohesión y el compromiso.

1. Co-iniciar: Reconociendo la necesidad de cambio

Objetivo: Escuchar a los actores clave para identificar las tensiones culturales y construir una intención compartida para el cambio organizacional.

Acciones clave:

1. **Facilitar un diagnóstico participativo:**
 - Reunir a líderes provinciales, locales y colaboradores para dialogar sobre las fortalezas y los desafíos en la cultura organizacional actual.
 - Identificar áreas de resistencia al cambio y percepciones sobre los procesos de transformación recientes.
2. **Mapear la cultura organizacional:**
 - Explorar los valores, creencias y prácticas que sostienen las dinámicas actuales.
3. **Formular preguntas poderosas:**
 - ¿Qué aspectos de nuestra cultura organizacional queremos preservar?
 - ¿Qué actitudes o prácticas necesitamos transformar para alinearnos con nuestra misión?

Herramientas sugeridas:

- Círculos de diálogo para explorar las narrativas culturales.
- Encuestas participativas para recoger percepciones sobre el cambio.
- Mapeo inicial de valores y prácticas organizacionales.

2. Co-sentir: Comprendiendo las dinámicas culturales actuales

Objetivo: Identificar los patrones, bloqueos y oportunidades que influyen en la gestión del cambio y la cultura organizacional.

Acciones clave:

- 1. Talleres de empatía organizacional:**
 - Facilitar ejercicios para que los participantes comprendan las perspectivas y emociones de otros niveles del sistema frente al cambio.
- 2. Mapear las dinámicas de resistencia y aceptación:**
 - Identificar las áreas y los actores que muestran mayor resistencia o apertura al cambio, y las razones detrás de estas actitudes.
- 3. Reflexionar sobre los patrones culturales:**
 - Explorar cómo las dinámicas actuales reflejan los valores y las tensiones históricas de la Provincia.

Herramientas sugeridas:

- Mapas de resistencia y aceptación del cambio.
- Ejercicios de rol inverso para fomentar la empatía.
- Dinámicas de narrativas sobre la historia del cambio en la organización.

3. Co-presenciar: Conectando con una cultura organizacional transformadora

Objetivo: Reflexionar profundamente sobre cómo debería ser una cultura organizacional que promueva la cohesión, el compromiso y el alineamiento con los valores teresianos.

Acciones clave:

- 1. Retiro reflexivo sobre la cultura organizacional deseada:**
 - Facilitar un espacio de conexión profunda donde los actores clave imaginen cómo sería una cultura alineada con la misión y los objetivos estratégicos.
- 2. Ejercicios de visualización creativa:**
 - Pedir a los participantes que diseñen el día ideal en una organización transformada, describiendo las dinámicas y prácticas culturales deseadas.
- 3. Definir principios orientadores:**
 - Co-crear un conjunto de principios que guíen la transformación cultural y la gestión del cambio.

Herramientas sugeridas:

- Visualización guiada de la cultura organizacional deseada.
- Redacción colaborativa de principios culturales.
- Narrativas colectivas sobre los valores futuros de la organización.

4. Co-crear: Diseñando e implementando prácticas culturales transformadoras

Objetivo: Implementar prototipos que experimenten con nuevas prácticas culturales y enfoques para la gestión del cambio.

Acciones clave:

1. **Diseñar espacios de diálogo continuo:**
 - Crear encuentros regulares para que los colaboradores compartan avances, retos y aprendizajes relacionados con el cambio.
2. **Implementar programas de formación en gestión del cambio:**
 - Desarrollar talleres que aborden temas como resiliencia, comunicación efectiva y manejo de la incertidumbre.
3. **Probar modelos de acompañamiento emocional:**
 - Establecer equipos de acompañamiento para apoyar a las personas durante los procesos de transición.
4. **Evaluar los prototipos:**
 - Implementar mecanismos de retroalimentación para medir el impacto de las prácticas culturales y ajustar las estrategias.

Herramientas sugeridas:

- Encuestas y entrevistas de retroalimentación.
- Talleres sobre habilidades para el cambio.
- Plataformas digitales para la comunicación y el aprendizaje compartido.

5. Co-evolucionar: Consolidando una cultura organizacional alineada con la misión

Objetivo: Integrar los aprendizajes de los prototipos en políticas y prácticas sostenibles, asegurando que el cambio cultural sea permanente.

Acciones clave:

1. **Documentar aprendizajes clave:**
 - Sistematizar los resultados de los prototipos y generar manuales que describan las nuevas prácticas culturales.
2. **Establecer sistemas de evaluación continua:**
 - Diseñar indicadores que midan la alineación de la cultura organizacional con los valores y objetivos estratégicos.
3. **Fomentar comunidades de aprendizaje:**
 - Crear redes donde los colaboradores compartan experiencias, aprendizajes y mejores prácticas relacionadas con el cambio organizacional.
4. **Celebrar logros culturales:**
 - Reconocer y celebrar los avances en la transformación cultural, fomentando un sentido de logro compartido.

Herramientas sugeridas:

- Manuales actualizados con las prácticas culturales optimizadas.
- Indicadores clave de desempeño cultural (KPI).
- Encuentros regulares para la evaluación y celebración de logros.

Indicadores de Éxito

- Mayor apertura de los colaboradores hacia los procesos de cambio.
- Percepción positiva de la cohesión y el compromiso organizacional.
- Aumento en la adopción de prácticas culturales alineadas con los valores teresianos.
- Mejora en la capacidad de la organización para adaptarse a nuevas dinámicas y contextos.

LE7: Fortalecimiento de la Identidad y Misión Teresiana

El fortalecimiento de la identidad y misión teresiana en la Provincia Teresiana de México requiere un enfoque integrador que conecte a las personas con el carisma teresiano y lo traduzca en prácticas concretas en todos los niveles organizativos. Desde el enfoque de la **Teoría U**, este proceso invita a explorar la esencia del carisma, conectar con su futuro emergente y co-crear estrategias para mantener su relevancia y vitalidad.

1. Co-iniciar: Reconociendo las aspiraciones y los desafíos en la vivencia del carisma

Objetivo: Escuchar a los actores clave para identificar las fortalezas, vacíos y tensiones en la vivencia y transmisión del carisma teresiano.

Acciones clave:

1. **Facilitar un diagnóstico participativo:**
 - Reunir a hermanas, colaboradores, estudiantes y familias para explorar su experiencia con la identidad y misión teresiana.
 - Identificar los aspectos que refuerzan la conexión con el carisma y las áreas donde esta conexión se ha debilitado.
2. **Explorar las narrativas compartidas:**
 - Reflexionar sobre cómo se ha vivido históricamente la misión teresiana y qué elementos se han perdido o mantenido.
3. **Formular preguntas clave:**
 - ¿Qué significa para nosotros vivir y transmitir el carisma teresiano hoy?
 - ¿Qué necesitamos para que nuestra misión sea relevante en el contexto actual?

Herramientas sugeridas:

- Encuestas y grupos focales para explorar percepciones.
- Círculos de diálogo para compartir experiencias y aspiraciones.
- Mapeo inicial de prácticas asociadas al carisma.

2. Co-sentir: Comprendiendo la experiencia actual del carisma teresiano

Objetivo: Profundizar en la vivencia cotidiana del carisma, identificando las prácticas que lo fortalecen o lo limitan.

Acciones clave:

1. **Talleres de empatía organizacional:**
 - Facilitar dinámicas para que los participantes reflexionen sobre cómo experimentan el carisma teresiano en su entorno cotidiano.
2. **Mapear las prácticas relacionadas con la misión:**
 - Identificar las acciones concretas en los centros educativos, pastorales y administrativos que reflejan la identidad teresiana.
3. **Reflexionar sobre los desafíos y oportunidades:**
 - Analizar cómo las dinámicas contemporáneas (culturales, sociales y tecnológicas) impactan la vivencia del carisma.

Herramientas sugeridas:

- Ejercicios de rol inverso para fomentar la empatía.
- Análisis de casos representativos de prácticas relacionadas con el carisma.
- Dinámicas de narrativa para explorar las tensiones y oportunidades.

3. Co-presenciar: Conectando con el futuro emergente del carisma teresiano

Objetivo: Reflexionar profundamente sobre cómo debe evolucionar el carisma teresiano para responder a los desafíos contemporáneos y futuros.

Acciones clave:

1. **Retiro reflexivo sobre el carisma y la misión:**
 - Facilitar un espacio de conexión profunda para que los participantes imaginen cómo podría ser la vivencia del carisma en una Provincia plenamente alineada con sus valores.
2. **Visualización creativa del futuro deseado:**
 - Diseñar ejercicios donde los actores clave visualicen un sistema educativo y pastoral transformador, guiado por el carisma teresiano.
3. **Definir principios orientadores:**
 - Co-crear un conjunto de principios que reflejen la esencia y las prioridades del carisma teresiano en el contexto actual.

Herramientas sugeridas:

- Visualización guiada sobre el futuro del carisma.
- Narrativas colectivas sobre la misión en un contexto ideal.
- Redacción colaborativa de principios para la vivencia del carisma.

4. Co-crear: Diseñando estrategias para revitalizar la identidad teresiana

Objetivo: Implementar prototipos que experimenten con nuevas formas de fortalecer y visibilizar la identidad y misión teresiana.

Acciones clave:

1. **Desarrollar programas de formación integral en el carisma:**
 - Diseñar talleres y cursos dirigidos a todos los actores (hermanas, colaboradores, familias) para profundizar en la espiritualidad teresiana.
2. **Implementar proyectos piloto en centros educativos y pastorales:**
 - Probar iniciativas que integren explícitamente el carisma en actividades pedagógicas, pastorales y sociales.
3. **Crear espacios de visibilización del carisma:**
 - Diseñar eventos, campañas y actividades que celebren y difundan la identidad teresiana.
4. **Establecer mecanismos de retroalimentación:**
 - Recoger opiniones sobre el impacto de las estrategias y ajustar las prácticas según las necesidades emergentes.

Herramientas sugeridas:

- Prototipos de formación en el carisma.
- Dinámicas de evaluación y retroalimentación.
- Plataformas digitales para difundir iniciativas relacionadas con la misión.

5. Co-evolucionar: Integrando el carisma en la cultura organizacional

Objetivo: Consolidar las mejores prácticas para que la identidad teresiana sea una parte central y viva de la cultura organizacional.

Acciones clave:

1. **Documentar aprendizajes clave:**
 - Sistematizar los resultados de los prototipos y generar recursos que fortalezcan la vivencia del carisma.

2. **Escalar las iniciativas exitosas:**
 - Implementar las estrategias más efectivas en toda la red de centros educativos y pastorales.
3. **Establecer un sistema de evaluación continua:**
 - Diseñar indicadores para medir la integración del carisma en las prácticas organizativas y educativas.
4. **Fomentar comunidades de práctica:**
 - Crear redes para que los colaboradores compartan aprendizajes y experiencias relacionadas con el fortalecimiento del carisma.

Herramientas sugeridas:

- Manuales y guías sobre la vivencia del carisma.
- Indicadores clave de desempeño (KPI) para la identidad teresiana.
- Encuentros regulares para evaluar y compartir aprendizajes.

Indicadores de Éxito

- Mayor comprensión y vivencia del carisma teresiano en todos los niveles organizativos.
- Incremento en la percepción de la relevancia del carisma en el contexto educativo y social.
- Aumento en la participación de la comunidad en actividades relacionadas con la misión.
- Adopción de prácticas coherentes con la identidad teresiana en las obras y comunidades.

LE8: Cuidado del Bienestar de las Hermanas y Colaboradores

El cuidado del bienestar de las hermanas y colaboradores en la Provincia Teresiana de México requiere un enfoque integral que aborde las dimensiones físicas, emocionales y espirituales. Desde el marco de la **Teoría U**, este proceso busca transformar las tensiones asociadas al estrés, la sobrecarga laboral y la falta de autocuidado en oportunidades para construir una cultura organizacional centrada en el bienestar y la dignidad de las personas.

1. Co-iniciar: Reconociendo las necesidades y aspiraciones de bienestar

Objetivo: Crear un espacio para escuchar y comprender las necesidades y percepciones de las hermanas y colaboradores en torno al bienestar.

Acciones clave:

1. **Diagnóstico participativo:**
 - Organizar grupos focales y encuestas para recoger experiencias, inquietudes y propuestas relacionadas con el bienestar en la Provincia.
 - Identificar las principales fuentes de estrés y las barreras al autocuidado.
2. **Formar círculos de escucha profunda:**
 - Facilitar diálogos donde los participantes puedan expresar sus experiencias sin juicio, promoviendo una escucha empática y activa.
3. **Formular preguntas clave:**
 - ¿Cómo podemos integrar el bienestar como un eje central en nuestra vida organizacional?
 - ¿Qué necesitamos para sentirnos cuidados, valorados y equilibrados en nuestras responsabilidades?

Herramientas sugeridas:

- Encuestas de bienestar físico, emocional y espiritual.
- Círculos de diálogo con metodologías de escucha activa.
- Mapeo inicial de factores de estrés y recursos de bienestar existentes.

2. Co-sentir: Explorando las dinámicas que afectan el bienestar

Objetivo: Profundizar en las causas sistémicas que impactan el bienestar y comprender cómo estas se reflejan en la experiencia diaria de hermanas y colaboradores.

Acciones clave:

- 1. Talleres de empatía organizacional:**
 - Facilitar dinámicas para explorar cómo las responsabilidades, la comunicación y las expectativas influyen en la percepción del bienestar.
- 2. Mapear los flujos de trabajo y carga laboral:**
 - Analizar cómo se distribuyen las tareas y responsabilidades para identificar desequilibrios y oportunidades de ajuste.
- 3. Reflexionar sobre las narrativas de autocuidado:**
 - Explorar las creencias culturales u organizativas que pueden estar limitando el tiempo y espacio para el autocuidado.

Herramientas sugeridas:

- Mapas de carga laboral y flujos de trabajo.
- Ejercicios de rol inverso para fomentar la empatía.
- Dinámicas de narrativa sobre el cuidado y la salud en el entorno organizacional.

3. Co-presenciar: Conectando con un modelo de bienestar integral

Objetivo: Visualizar un sistema organizativo donde el bienestar integral sea una práctica cotidiana y una prioridad compartida.

Acciones clave:

- 1. Retiro reflexivo sobre el bienestar organizacional:**
 - Facilitar un espacio de reflexión profunda para imaginar cómo sería una Provincia centrada en el bienestar físico, emocional y espiritual.
- 2. Visualización creativa del futuro deseado:**
 - Pedir a los participantes que diseñen su día ideal en una organización saludable y equilibrada.
- 3. Definir principios orientadores:**
 - Co-crear un conjunto de principios que guíen las políticas y prácticas de bienestar en la Provincia.

Herramientas sugeridas:

- Ejercicios de visualización guiada del bienestar integral.
- Redacción colaborativa de principios organizativos sobre el cuidado.
- Narrativas colectivas sobre un futuro de bienestar compartido.

4. Co-crear: Diseñando e implementando estrategias de bienestar

Objetivo: Implementar prototipos que experimenten con prácticas y políticas orientadas al cuidado integral de las hermanas y colaboradores.

Acciones clave:

- 1. Diseñar programas de bienestar integral:**
 - Implementar actividades que promuevan la salud física (ejercicio, alimentación), emocional (acompañamiento psicológico) y espiritual (retiros, espacios de oración).
- 2. Redistribuir las cargas laborales:**
 - Probar modelos piloto de redistribución de responsabilidades para reducir la sobrecarga y promover el equilibrio.

3. **Establecer espacios de autocuidado:**

- Crear horarios o espacios dedicados al descanso y la reflexión personal durante la jornada laboral.

4. **Desarrollar mecanismos de retroalimentación:**

- Diseñar canales donde las hermanas y colaboradores puedan expresar sus necesidades y evaluar las iniciativas de bienestar.

Herramientas sugeridas:

- Encuestas de evaluación sobre el impacto de las estrategias.
- Dinámicas de co-creación para diseñar prácticas de autocuidado.
- Tableros de seguimiento para monitorear la implementación de los prototipos.

5. Co-evolucionar: Anclando el bienestar como valor organizacional

Objetivo: Integrar las mejores prácticas de bienestar en la cultura organizacional de manera sostenible.

Acciones clave:

1. **Documentar aprendizajes clave:**

- Sistematizar los resultados de los prototipos y generar manuales que describan las políticas y prácticas de bienestar.

2. **Establecer indicadores de bienestar organizacional:**

- Crear métricas para evaluar continuamente la salud física, emocional y espiritual de la comunidad.

3. **Fomentar comunidades de práctica sobre el bienestar:**

- Crear redes de colaboración donde los miembros de la Provincia puedan compartir experiencias y estrategias de autocuidado.

4. **Celebrar logros en bienestar:**

- Reconocer y celebrar las mejoras en la calidad de vida y el equilibrio laboral de la comunidad.

Herramientas sugeridas:

- Manuales sobre políticas de bienestar.
- Indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el bienestar organizacional.
- Encuentros regulares para evaluar y compartir aprendizajes sobre el autocuidado.

Indicadores de Éxito

- Reducción de la sobrecarga laboral y mejora en la percepción de equilibrio entre trabajo y vida personal.
- Mayor participación en actividades de autocuidado y bienestar integral.
- Incremento en la percepción de apoyo emocional y espiritual entre las hermanas y colaboradores.
- Consolidación de políticas y prácticas de bienestar en la cultura organizacional.

LE9: Optimización de la Gestión Económica y Administrativa

La optimización de la gestión económica y administrativa en la Provincia Teresiana de México requiere un enfoque transformador que permita alcanzar la eficiencia operativa, la transparencia y la sostenibilidad. Desde el enfoque de la **Teoría U**, este proceso busca conectar profundamente con las dinámicas actuales, visualizar un modelo ideal de gestión y co-crear soluciones que equilibren la centralización estratégica con la flexibilidad local.

1. Co-iniciar: Reconociendo los desafíos y construyendo una intención compartida

Objetivo: Identificar las percepciones, fortalezas y desafíos en la gestión económica y administrativa para construir una visión común del cambio.

Acciones clave:

1. **Diagnóstico participativo inicial:**
 - Facilitar talleres con líderes provinciales, locales y colaboradores administrativos para identificar fortalezas, duplicidades y vacíos en los procesos actuales.
 - Recoger percepciones sobre la transparencia, la eficiencia y la distribución de recursos.
2. **Mapear las áreas clave de la gestión actual:**
 - Crear un panorama detallado de los procesos económicos y administrativos, incluyendo roles, flujos de trabajo y decisiones estratégicas.
3. **Formular preguntas clave:**
 - ¿Qué significa para nosotros una gestión económica eficiente y transparente?
 - ¿Cómo podemos alinear la administración con los valores y objetivos estratégicos?

Herramientas sugeridas:

- Encuestas de percepción sobre los procesos actuales.
- Mapeo inicial de flujos económicos y administrativos.
- Círculos de diálogo para explorar tensiones y oportunidades.

2. Co-sentir: Explorando las dinámicas económicas y administrativas actuales

Objetivo: Profundizar en las dinámicas que sustentan la gestión actual, identificando bloqueos, oportunidades y patrones que afectan la eficiencia y transparencia.

Acciones clave:

1. **Talleres de empatía organizacional:**
 - Facilitar dinámicas donde los participantes reflexionen sobre las experiencias de otros roles en la gestión económica y administrativa.
2. **Mapear los flujos de recursos y decisiones:**
 - Analizar cómo circulan los recursos financieros y administrativos entre los distintos niveles de la Provincia.
 - Identificar puntos críticos de duplicidad, ineficiencia o falta de claridad.
3. **Reflexionar sobre narrativas organizativas:**
 - Explorar las creencias y hábitos que sostienen las prácticas actuales de gestión.

Herramientas sugeridas:

- Mapas de procesos financieros y administrativos.
- Análisis de casos representativos de éxitos y retos en la gestión.
- Ejercicios de narrativa organizativa para identificar bloqueos culturales.

3. Co-presenciar: Conectando con un modelo transformador de gestión

Objetivo: Reflexionar profundamente sobre cómo debería ser un sistema de gestión económica y administrativa alineado con los valores teresianos y las necesidades contemporáneas.

Acciones clave:

1. **Retiro reflexivo sobre la gestión ideal:**
 - Facilitar un espacio de conexión profunda donde los participantes visualicen un modelo de gestión eficiente, transparente y equitativo.
2. **Ejercicios de visualización creativa:**
 - Diseñar dinámicas donde los actores clave imaginen cómo sería una gestión económica y administrativa transformada y alineada con la misión.

3. Definir principios orientadores:

- Co-crear un conjunto de principios que guíen la optimización de los procesos administrativos y financieros.

Herramientas sugeridas:

- Visualización guiada del modelo de gestión ideal.
- Redacción colaborativa de principios organizativos para la gestión.
- Narrativas colectivas sobre la administración en un futuro deseado.

4. Co-crear: Diseñando e implementando soluciones para la gestión económica y administrativa

Objetivo: Implementar prototipos que experimenten con procesos más eficientes, claros y sostenibles.

Acciones clave:

1. **Prototipar la centralización estratégica de procesos:**
 - Diseñar modelos piloto para centralizar procesos clave (financieros, adquisiciones) respetando las particularidades locales.
2. **Actualizar manuales de procesos administrativos y financieros:**
 - Crear o revisar documentos que establezcan roles, flujos de trabajo y políticas claras.
3. **Implementar herramientas tecnológicas:**
 - Introducir plataformas digitales para automatizar y simplificar tareas administrativas y financieras.
4. **Establecer sistemas de retroalimentación:**
 - Crear canales para recoger opiniones sobre los nuevos procesos e identificar áreas de mejora.

Herramientas sugeridas:

- Software de gestión administrativa y financiera.
- Encuestas y reuniones de retroalimentación.
- Tableros de control para monitorear la implementación de los prototipos.

5. Co-evolucionar: Consolidando las mejores prácticas en la gestión organizativa

Objetivo: Integrar las mejores prácticas de los prototipos en la cultura organizacional de manera sostenible.

Acciones clave:

1. **Documentar aprendizajes clave:**
 - Sistematizar los resultados de los prototipos y generar manuales de buenas prácticas.
2. **Establecer indicadores de desempeño:**
 - Crear métricas que midan la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad del modelo de gestión.
3. **Fomentar comunidades de aprendizaje sobre gestión:**
 - Crear redes para que los equipos administrativos y financieros compartan aprendizajes, retos y soluciones.
4. **Promover una cultura de mejora continua:**
 - Establecer reuniones regulares para evaluar los procesos y realizar ajustes basados en los resultados.

Herramientas sugeridas:

- Manuales de buenas prácticas administrativas y financieras.
- Indicadores clave de desempeño (KPI) para la gestión económica.
- Encuentros regulares para evaluar y compartir aprendizajes.

Indicadores de Éxito

- Claridad en los roles y responsabilidades de los equipos administrativos y financieros.
- Percepción positiva sobre la eficiencia y transparencia de los procesos.
- Incremento en la sostenibilidad financiera de la Provincia.
- Reducción de duplicidades e inconsistencias en los procesos administrativos y financieros.

LE10: Desarrollo Profesional y Formación Continua

El desarrollo profesional y la formación continua en la Provincia Teresiana de México son fundamentales para fortalecer las capacidades técnicas, pedagógicas y espirituales de sus miembros, alineándolas con los valores y la misión teresiana. Desde el enfoque de la **Teoría U**, este proceso busca transformar las tensiones existentes en oportunidades de aprendizaje, co-crear programas integrales y anclar una cultura de formación permanente.

1. Co-iniciar: Reconociendo necesidades y aspiraciones formativas

Objetivo: Identificar las necesidades formativas y construir una intención compartida para el desarrollo profesional continuo.

Acciones clave:

1. **Diagnóstico participativo:**
 - Realizar encuestas y entrevistas con hermanas, colaboradores y líderes para identificar vacíos de formación técnica y espiritual.
 - Mapear las competencias necesarias para afrontar los retos actuales y futuros de la misión teresiana.
2. **Escuchar las voces de los actores clave:**
 - Facilitar círculos de diálogo donde los participantes puedan compartir sus expectativas y experiencias con los programas formativos existentes.
3. **Formular preguntas clave:**
 - ¿Qué habilidades y conocimientos son esenciales para cumplir con nuestra misión?
 - ¿Cómo podemos integrar mejor el carisma teresiano en nuestra formación profesional?

Herramientas sugeridas:

- Encuestas de autoevaluación de competencias.
- Grupos focales para explorar necesidades formativas.
- Mapeo inicial de las oportunidades y barreras de los programas actuales.

2. Co-sentir: Comprendiendo la experiencia actual de la formación

Objetivo: Explorar las dinámicas, fortalezas y debilidades de los programas de formación actuales.

Acciones clave:

1. **Talleres de empatía formativa:**
 - Facilitar ejercicios donde los participantes reflexionen sobre sus experiencias con la formación y los desafíos que enfrentan en sus roles.
2. **Mapear las brechas formativas:**
 - Identificar áreas donde las competencias actuales no están alineadas con las necesidades de la misión o los retos del entorno.
3. **Reflexionar sobre narrativas de formación:**
 - Explorar las creencias y prácticas que han dado forma a los programas de desarrollo profesional en la Provincia.

Herramientas sugeridas:

- Mapas de competencias actuales vs. competencias deseadas.
- Ejercicios de narrativas colectivas sobre la formación.
- Análisis de casos representativos de buenas y malas prácticas formativas.

3. Co-presenciar: Conectando con un modelo transformador de formación

Objetivo: Visualizar un sistema de formación continua que integre competencias técnicas, liderazgo, espiritualidad y carisma teresiano.

Acciones clave:

1. **Retiro reflexivo sobre el futuro de la formación:**
 - Crear un espacio donde los actores clave puedan imaginar cómo sería un programa de formación ideal y alineado con los valores teresianos.
2. **Ejercicios de visualización creativa:**
 - Diseñar dinámicas para que los participantes visualicen cómo se transformarían sus roles a través de una formación integral.
3. **Definir principios orientadores:**
 - Co-crear un conjunto de principios que guíen el diseño y la implementación de programas formativos.

Herramientas sugeridas:

- Visualización guiada de un sistema de formación transformador.
- Redacción colaborativa de principios para la formación.
- Narrativas colectivas sobre el impacto deseado de los programas formativos.

4. Co-crear: Diseñando e implementando programas de formación continua

Objetivo: Implementar prototipos de programas de formación continua que respondan a las necesidades identificadas y promuevan el crecimiento integral.

Acciones clave:

1. **Diseñar programas modulares y flexibles:**
 - Crear cursos que integren formación técnica, liderazgo participativo, habilidades pastorales y profundización en la espiritualidad teresiana.
2. **Probar plataformas digitales para formación:**
 - Implementar herramientas tecnológicas que permitan la formación a distancia y el acceso a recursos educativos.
3. **Desarrollar comunidades de aprendizaje:**
 - Facilitar espacios donde los participantes puedan compartir experiencias y reflexionar sobre los aprendizajes adquiridos.
4. **Establecer sistemas de retroalimentación:**
 - Diseñar mecanismos para evaluar la calidad y la relevancia de los programas implementados.

Herramientas sugeridas:

- Prototipos de programas de formación modular.
- Plataformas digitales para cursos en línea y recursos educativos.
- Encuestas y reuniones de retroalimentación.

5. Co-evolucionar: Consolidando una cultura de formación continua

Objetivo: Integrar las mejores prácticas de los prototipos en la cultura organizacional, asegurando la sostenibilidad de los programas formativos.

Acciones clave:

1. **Documentar aprendizajes clave:**
 - Sistematizar los resultados de los prototipos y generar manuales sobre las mejores prácticas formativas.
2. **Establecer indicadores de desempeño formativo:**
 - Diseñar métricas para evaluar el impacto de los programas en las competencias de los participantes y en la misión de la Provincia.
3. **Fomentar redes de aprendizaje continuo:**
 - Crear comunidades de práctica donde los participantes puedan colaborar, compartir aprendizajes y construir nuevas iniciativas.
4. **Celebrar los logros formativos:**
 - Reconocer los avances individuales y colectivos en el desarrollo profesional, fortaleciendo el compromiso con la formación continua.

Herramientas sugeridas:

- Manuales de buenas prácticas en formación continua.
- Indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el impacto de los programas formativos.
- Encuentros regulares para evaluar y compartir aprendizajes.

Indicadores de Éxito

- Aumento en la participación de hermanas y colaboradores en programas de formación.
- Mejora en las competencias técnicas, pedagógicas y espirituales de los participantes.
- Percepción positiva de los programas formativos según encuestas de satisfacción.
- Consolidación de una cultura organizacional que valore y fomente el aprendizaje continuo.

LE11: Evaluación y Mejora Continua

La evaluación y mejora continua en la Provincia Teresiana de México busca crear un sistema integrado que permita monitorear, aprender y ajustar estrategias para alinear mejor los procesos con los valores y objetivos de la misión teresiana. Desde el enfoque de la **Teoría U**, este proceso involucra una transformación profunda que conecta a las personas con el propósito de evaluar, reflexionar y evolucionar desde una perspectiva colaborativa.

1. Co-iniciar: Reconociendo la importancia de la evaluación y la mejora continua

Objetivo: Escuchar las percepciones de los actores clave para identificar fortalezas, desafíos y oportunidades relacionadas con la evaluación organizativa.

Acciones clave:

1. **Realizar un diagnóstico participativo inicial:**
 - Reunir a líderes, colaboradores y beneficiarios de las obras para explorar sus experiencias con los sistemas de evaluación actuales.
 - Identificar áreas críticas que necesitan ser monitoreadas y mejoradas.
2. **Mapear los procesos de evaluación existentes:**
 - Crear un panorama detallado de los sistemas actuales, destacando qué se evalúa, cómo y con qué herramientas.
3. **Formular preguntas clave:**
 - ¿Qué aprendizajes clave buscamos obtener de la evaluación?
 - ¿Cómo podemos hacer que la evaluación sea una herramienta de aprendizaje y no solo de control?

Herramientas sugeridas:

- Encuestas sobre la percepción de los sistemas de evaluación.
- Círculos de diálogo con actores clave.
- Mapeo inicial de los procesos y herramientas de evaluación actuales.

2. Co-sentir: Explorando las dinámicas del sistema actual de evaluación

Objetivo: Comprender cómo se perciben y experimentan los procesos de evaluación, identificando bloqueos y oportunidades de mejora.

Acciones clave:

1. **Talleres de empatía organizacional:**
 - Facilitar ejercicios donde los participantes reflexionen sobre sus experiencias con la evaluación, destacando emociones, aprendizajes y desafíos.
2. **Análisis de brechas en los procesos de evaluación:**
 - Identificar áreas donde los procesos no generan los resultados esperados, ya sea por falta de claridad en los indicadores o por la percepción de ineficiencia.
3. **Reflexionar sobre las narrativas de evaluación:**
 - Explorar las creencias y prácticas culturales que influyen en cómo se aborda la evaluación en la Provincia.

Herramientas sugeridas:

- Análisis de brechas entre la práctica actual y la deseada.
- Ejercicios de rol inverso para entender las perspectivas de quienes son evaluados.
- Narrativas colectivas sobre el propósito de la evaluación.

3. Co-presenciar: Conectando con un modelo transformador de evaluación

Objetivo: Visualizar un sistema de evaluación que sea dinámico, inclusivo y centrado en el aprendizaje colectivo.

Acciones clave:

1. **Retiro reflexivo sobre el propósito de la evaluación:**
 - Crear un espacio donde los actores clave puedan imaginar cómo sería un sistema de evaluación ideal que fomente la mejora continua y el aprendizaje.
2. **Ejercicios de visualización creativa:**
 - Diseñar dinámicas para que los participantes conceptualicen un sistema de evaluación alineado con los valores teresianos.
3. **Definir principios orientadores:**
 - Co-crear un conjunto de principios que guíen la implementación y el uso de las evaluaciones como herramientas para la mejora continua.

Herramientas sugeridas:

- Visualización guiada del sistema de evaluación ideal.
- Redacción colaborativa de principios para la evaluación y la mejora.
- Narrativas colectivas sobre el impacto deseado de los sistemas de evaluación.

4. Co-crear: Diseñando e implementando sistemas de evaluación y mejora continua

Objetivo: Implementar prototipos de sistemas de evaluación que generen aprendizajes relevantes y fomenten la mejora continua en todos los niveles organizativos.

Acciones clave:

1. **Definir indicadores clave de desempeño (KPI):**
 - Crear indicadores claros, medibles y alineados con los objetivos estratégicos de la Provincia.

2. Probar herramientas tecnológicas para evaluación:

- Implementar plataformas digitales que permitan recopilar, analizar y presentar datos de manera eficiente.

3. Establecer ciclos regulares de evaluación:

- Diseñar procesos para realizar evaluaciones periódicas, incluyendo espacios para analizar resultados y planificar mejoras.

4. Crear mecanismos de retroalimentación participativa:

- Involucrar a los actores clave en la revisión y ajuste de los sistemas de evaluación.

Herramientas sugeridas:

- Software de gestión de evaluaciones y análisis de datos.
- Encuestas y reuniones de retroalimentación.
- Tableros de control para el seguimiento de indicadores.

5. Co-evolucionar: Integrando la evaluación como una práctica cultural sostenida

Objetivo: Consolidar un sistema de evaluación dinámico y adaptativo, integrado en la cultura organizacional.

Acciones clave:

1. Documentar aprendizajes clave:

- Sistematizar los resultados de los prototipos y generar manuales que describan las mejores prácticas de evaluación y mejora continua.

2. Fomentar una cultura de aprendizaje organizativo:

- Promover talleres y encuentros regulares donde se compartan aprendizajes y ajustes derivados de las evaluaciones.

3. Establecer sistemas de monitoreo continuo:

- Diseñar procesos para revisar periódicamente el impacto de las evaluaciones y realizar ajustes basados en los resultados.

4. Reconocer y celebrar los avances:

- Crear espacios para reconocer los logros organizativos y el impacto positivo de los procesos de evaluación en la misión teresiana.

Herramientas sugeridas:

- Manuales de buenas prácticas de evaluación.
- Indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar la efectividad del sistema de mejora continua.
- Encuentros regulares para evaluar y ajustar los sistemas de evaluación.

Indicadores de Éxito

- Mayor claridad en los objetivos y los indicadores de evaluación.
- Incremento en la participación de los actores clave en los procesos de evaluación.
- Mejora en la percepción de la evaluación como una herramienta de aprendizaje y mejora.
- Reducción de duplicidades e ineficiencias en los procesos evaluativos.

LE12: Innovación Educativa y Tecnológica

La innovación educativa y tecnológica en la Provincia Teresiana de México busca integrar herramientas y metodologías modernas para transformar los procesos educativos, pastorales y administrativos en consonancia con los valores teresianos. Desde el enfoque de la **Teoría U**, este desarrollo implica un proceso de transformación que parte de la escucha profunda de las necesidades del sistema, conecta con el futuro deseado y co-crea soluciones innovadoras que potencien la misión.

1. Co-iniciar: Reconociendo las necesidades y oportunidades tecnológicas

Objetivo: Identificar las necesidades, fortalezas y oportunidades para integrar la innovación tecnológica y educativa en la Provincia.

Acciones clave:

1. **Diagnóstico participativo:**
 - Reunir a líderes, docentes, colaboradores y estudiantes para identificar fortalezas, vacíos y aspiraciones en el uso de tecnología e innovación pedagógica.
 - Mapear las herramientas y metodologías educativas actuales.
2. **Escuchar las voces de la comunidad educativa:**
 - Facilitar espacios de diálogo donde se compartan experiencias con la tecnología y se reflexione sobre su impacto en el aprendizaje y la misión teresiana.
3. **Formular preguntas clave:**
 - ¿Cómo podemos integrar la tecnología para transformar nuestras prácticas educativas y pastorales?
 - ¿Qué necesitamos para garantizar un acceso equitativo a herramientas tecnológicas en todas nuestras obras?

Herramientas sugeridas:

- Encuestas sobre el uso de tecnología y percepción de innovación.
- Círculos de diálogo con actores clave.
- Mapeo inicial de herramientas y recursos tecnológicos disponibles.

2. Co-sentir: Explorando las dinámicas actuales de la innovación

Objetivo: Profundizar en las dinámicas que sostienen el uso actual de la tecnología e identificar las barreras y oportunidades para la innovación.

Acciones clave:

1. **Talleres de empatía tecnológica:**
 - Facilitar ejercicios donde los participantes reflexionen sobre cómo las herramientas tecnológicas actuales influyen en su experiencia educativa y pastoral.
2. **Mapear el acceso y uso de tecnología:**
 - Identificar desigualdades en el acceso a recursos tecnológicos y barreras para su implementación efectiva.
3. **Reflexionar sobre las prácticas pedagógicas actuales:**
 - Analizar cómo las metodologías actuales incorporan o excluyen el uso de tecnologías innovadoras.

Herramientas sugeridas:

- Análisis de casos sobre el uso de tecnología en contextos educativos.
- Mapas de acceso a recursos tecnológicos.
- Dinámicas de narrativas para explorar percepciones sobre innovación.

3. Co-presenciar: Conectando con un modelo de innovación transformadora

Objetivo: Visualizar un sistema educativo y pastoral donde la tecnología y la innovación sean herramientas para potenciar la misión teresiana.

Acciones clave:

1. **Retiro reflexivo sobre la innovación educativa:**
 - Facilitar un espacio donde los actores clave imaginen cómo sería un modelo educativo transformador que integre tecnología e innovación.

2. Ejercicios de visualización creativa:

- Diseñar dinámicas donde los participantes conceptualicen el impacto de la tecnología en su rol y en la misión de la Provincia.

3. Definir principios orientadores:

- Co-crear un conjunto de principios que guíen la integración de tecnología e innovación en las prácticas educativas y pastorales.

Herramientas sugeridas:

- Visualización guiada del sistema educativo ideal.
- Redacción colaborativa de principios orientadores.
- Narrativas colectivas sobre el futuro de la innovación en la Provincia.

4. Co-crear: Diseñando e implementando estrategias de innovación tecnológica

Objetivo: Implementar prototipos que experimenten con el uso de tecnologías innovadoras en los procesos educativos, pastorales y administrativos.

Acciones clave:

1. Prototipar modelos pedagógicos basados en tecnología:

- Diseñar y probar metodologías activas que integren tecnologías como plataformas digitales, aprendizaje colaborativo en línea y herramientas STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arte y Matemáticas).

2. Implementar plataformas tecnológicas:

- Introducir herramientas digitales para la gestión educativa, la comunicación y el aprendizaje a distancia.

3. Desarrollar programas de formación tecnológica:

- Diseñar talleres y cursos para capacitar a docentes y colaboradores en el uso de herramientas tecnológicas y metodologías innovadoras.

4. Establecer mecanismos de retroalimentación:

- Crear canales para recoger opiniones y aprendizajes sobre el impacto de las tecnologías en los procesos educativos.

Herramientas sugeridas:

- Plataformas de aprendizaje en línea (LMS).
- Prototipos de aulas virtuales y laboratorios STEAM.
- Encuestas y reuniones de retroalimentación sobre el impacto de la tecnología.

5. Co-evolucionar: Integrando la innovación como práctica organizativa

Objetivo: Consolidar las mejores prácticas de innovación tecnológica y educativa en la cultura organizacional.

Acciones clave:

1. Documentar aprendizajes clave:

- Sistematizar los resultados de los prototipos y generar manuales que describan las mejores prácticas de innovación educativa.

2. Establecer indicadores de impacto:

- Diseñar métricas para evaluar el impacto de la tecnología y la innovación en los procesos educativos y pastorales.

3. Fomentar redes de aprendizaje sobre tecnología:

- Crear comunidades de práctica donde los docentes y colaboradores compartan experiencias, aprendizajes y recursos tecnológicos.

4. Promover una cultura de experimentación:

- Establecer encuentros regulares para evaluar y ajustar las estrategias de innovación, fomentando la mejora continua.

Herramientas sugeridas:

- Manuales de buenas prácticas en innovación educativa.
- Indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el impacto de las tecnologías.
- Encuentros regulares para compartir aprendizajes y ajustes.

Indicadores de Éxito

- Aumento en el acceso y uso de tecnologías innovadoras en las obras educativas y pastorales.
- Incremento en la percepción de docentes y colaboradores sobre la relevancia y efectividad de las tecnologías implementadas.
- Mejora en los resultados de aprendizaje y en la calidad de las experiencias educativas.
- Consolidación de metodologías pedagógicas y pastorales que integren tecnología e innovación.