



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL



***“EL MÉTODO DE BENCHMARKING,
COMO ALTERNATIVA PARA MEJORAR
EL PROCESO DE INTERVENCIÓN EN INSTITUCIONES DE
ASISTENCIA PRIVADA QUE ATIENDEN UNA
PROBLEMÁTICA EN COMÚN”. (CASO PRÁCTICO)***

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL
PRESENTAN:**

MÉNDEZ CRUZ GERARDO G.

MOLINERO HERRERA JOSÉ JUAN

DIRECTORA DE TESIS

LIC. SILVIA GALEANA DE LA O.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

**“LOS INSEGUROS ESPERAN A VER EL CAMINO
Y NO SE AVENTURAN A CONSTRUIRLO” J. Molinero**

Agradezco a mi familia por todo el apoyo brindado a lo largo de mi formación académica, en especial a mi padre, quién en todo momento y a pesar de mis altibajos, me dio la libertad de aprender de mis errores y nunca perdió la confianza en mi...

Un Agradecimiento especial a mi asesora, profesora y amiga Silvia Galeana de la O. Quién mostró su apoyo, conocimientos, y paciencia en la realización y termino de este trabajo. Retroalimentando los conocimientos adquiridos gracias a su experiencia.

Gracias a mis amigos, Moisés, Gerardo, Oscar, camaradas del cubo 14 y demás compañeros, que con su apoyo y confianza, me ayudaron a liberar la tensión, enriquecer mis conocimientos y sobre todo adquirir y compartir con ellos invaluable experiencia de vida.

Y por último agradezco a todas aquellas personas que me brindaron su cariño, tiempo, confianza y compartieron parte de su vida conmigo, apoyándome en momentos difíciles y disfrutando y sonriendo en ratos alegres, a quienes nunca olvidare y tendré presentes en mi mente y corazón.

**“AHORA ES EL MOMENTO JUSTO DE CAMBIAR Y ACTUAR
CONFORME A NUESTRO PENSAMIENTO E IDEAS,
MANTENIENDO UNA ACTITUD POSITIVA Y
SOBRE TODO VALORARNOS COMO PERSONAS”**

J. Molinero

AGRADECIMIENTOS

A MI MADRE

Le agradezco haberme apoyado durante tanto tiempo y nunca perder la esperanza en mí, y sobre todo enseñarme que las cosas no son fáciles, pero si uno se esfuerza puede lograrlas gracias.

A MIS HERMANOS

*Llessyca, Lucia, Rosa, Jesús a ustedes les agradezco por el apoyo y las muestras de cariño que me han brindado durante tanto tiempo
Y espero lo sigan haciendo durante mucho tiempo gracias.*

A MI ESPOSA

*Te agradezco por todas aquellas cosas que me han hecho corregir mi camino y espero pronto pueda retribuir cada una de ellas
gracias.*

A MI HIJO Y SOBRINO

*A ustedes les agradezco el mostrarme el camino por el cual no debo darme por vencido, ya que tengo una prueba que aun debo superar, el poder verlos culminar alguna carrera universitaria sin tantas dificultades, por las cuales he pasado
gracias.*

A MIS MAESTROS

Gracias por todos los consejos y la sapienza que lograron inculcar en mí, espero algún día poder retribuir todo esto.

A MIS AMIGOS

Gracias a todos aquellos que a pesar de conocer todo sobre mí aun así siguieron brindándome su amistad gracias.

EL MÉTODO DE BENCHMARKING, COMO ALTERNATIVA PARA MEJORAR EL PROCESO DE INTERVENCIÓN EN INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA QUE ATIENDEN UNA PROBLEMÁTICA EN COMÚN

CAPÍTULO 1	PÁGINA
EL MÉTODO DE BENCHMARKING	10
1.1 Antecedentes -----	10
1.2 Concepto -----	15
1.3 Objetivo y utilidad -----	22
1.4 Metodología -----	27
1.5 Ejemplos de su aplicación -----	33
 CAPÍTULO II	
EL MÉTODO DE BENCHMARKING Y LO SOCIAL	41
2.1 Definición social de Benchmarking -----	42
2.2 El Benchmarking y la intervención social -----	45
2.2.1 La intervención social y trabajo social -----	58
2.3 Institucionalización de la intervención social -----	61
2.3.1 Qué son las Organizaciones de la Sociedad Civil y como se clasifican -----	64
2.3.2 Asociaciones civiles -----	70
2.3.3 Instituciones de Asistencia Privada -----	72
2.3.3.1 Beneficios de la aplicación del método de Benchmarking en Instituciones de Asistencia Privada -----	75

CAPÍTULO III **PÁGINA**

CASO PRÁCTICO **82**

3.1	Referencia metodológica -----	83
3.2	Proceso metodológico para la recolección de la información -----	86
3.3	Definición de conceptos e indicadores -----	90
3.4	Características de los casos de estudio. -----	93
3.5	Proceso de intervención de las instituciones -----	105
3.5.1	Características de la intervención profesional en psicología -----	113
3.5.2	Características de la intervención profesional en trabajo social -----	122
3.5.3	Características de la intervención profesional en pedagogía -----	130
3.5.4	Características de la intervención de las cuidadoras -----	138

CAPÍTULO IV

**RESULTADOS Y PROPUESTAS
A LAS INSTITUCIONES** **143**

4.1	Institución que maneja la mejor práctica -----	144
4.2	Resultados y propuestas generales a las instituciones en función de la que maneja el mejor proceso de intervención -----	147
4.3	Resultados y propuestas a los diferentes departamentos de la institución LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS IAP. -----	154
4.3.1	Resultados y propuestas a los diferentes departamentos de la institución SAN FELIPE DE JESÚS IAP. -----	162
4.3.2	Resultados y propuestas a los diferentes departamentos de la institución RAFAEL GUIZAR Y VALENCIA IAP. -----	164
4.3.3	Resultados y propuestas a los diferentes departamentos de la institución FUNDACIÓN CLARA MORENO Y MIRAMÓN IAP. -----	172

PROPUESTA A TRABAJO SOCIAL ----- **173**

CONCLUSIONES ----- **175**

BIBLIOGRAFÍA

EL MÉTODO DE BENCHMARKING, COMO ALTERNATIVA PARA MEJORAR EL PROCESO DE INTERVENCIÓN EN INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA QUE ATIENDEN UNA PROBLEMÁTICA EN COMÚN

INTRODUCCIÓN

Alrededor de los años 70 y 80, surgen en México algunas organizaciones de ciudadanos que promovían el bien común, pocos años después éstas cobran mayor fuerza y comienzan a multiplicarse, orientando su acción a la atención de los problemas que enfrentan las grandes mayorías sociales como: la lucha contra la pobreza, el desarrollo sostenible, el cuidado del medio ambiente, el respeto a los derechos humanos, atención a sectores marginados, la educación cívica y política, entre otros.

Este tipo de organizaciones surgen como consecuencia de los diferentes cambios democráticos que se han suscitado a través de los años, ya que el Estado se ha enfocado más en la política y desarrollo económico, restando importancia al desarrollo social, lo que originó una mayor participación de los sectores más necesitados ante la incapacidad del Estado de responder a sus necesidades básicas y prioritarias.

No obstante, debido a la complejidad que hoy en día presenta la realidad, los procesos de intervención de las organizaciones sociales en la atención de la problemática social reflejan serias debilidades y deficiencias, cuestionando el alcance e impacto que éstas tienen en la satisfacción de las necesidades y demandas de los actores sociales.

En este sentido, mediante la realización del servicio social en una institución de asistencia privada que funciona como casa hogar, donde se atiende a menores en riesgo de calle, y a través de un ejercicio realizado en un módulo del diplomado “Fortalecimiento a organizaciones de la sociedad civil” que consistía en aplicar una serie de preguntas para conocer las diferencias que existen entre varias instituciones en el desarrollo de sus procesos, se pudieron detectar algunas debilidades que tienen las instituciones y en las cuales se podrían realizar modificaciones como:

- ❖ Algunas instituciones tienen graves problemas de planificación, programación, gestión y organización, lo que impide que se atienda la problemática a la cual están enfocadas y se desvíen de los objetivos que como institución establecen.
- ❖ Los procedimientos que actualmente utilizan las instituciones para la intervención en la problemática no son eficaces; Esto debido a que no cumplen con los objetivos y resultados planeados, lo que reduce la efectividad de los proyectos.
- ❖ Muchas instituciones elaboran programas enfocados a la atención de las problemáticas, pero en la ejecución de los mismos se obtienen resultados distintos a los que se plantearon, lo que resulta en acciones de poca trascendencia para la población que atienden.
- ❖ Varias instituciones no cuentan con el personal adecuado para realizar las actividades que se planean, es más, algunas de ellas cuentan con personal poco calificado para la implementación de acciones de intervención social, demostrando una severa carencia de personal profesional realmente calificado para la realización de investigaciones,

proyectos, programas, gestión, administración, educación, evaluación, entre otras actividades que son básicas en una institución.

- ❖ Se le da poca importancia al proceso de profesionalización del personal que labora en las instituciones y casi no se invierte en la capacitación del personal, lo que repercute en el tipo de atención que se brinda a los usuarios.
- ❖ Aunado a lo anterior, existe una visible falta de coordinación, apoyo y colaboración entre instituciones que se enfocan a la atención de una misma problemática, es decir, cada institución aborda el tema de una manera aislada dejando de lado la visión de otras instituciones, perdiendo de vista, factores que podrían fortalecer el proceso de intervención como: retroalimentación, experiencias, intercambio de ideas y estrategias, falta de vínculos, etc.

Estas debilidades, entre otras, denotan que no se está dando una respuesta óptima a las problemáticas que atienden, por lo que es necesario que estas organizaciones o instituciones adopten parámetros de mejoramiento en su proceso de intervención que de respuesta a la realidad cambiante y a las nuevas formas de atención de las necesidades, apoyándose en procesos y técnicas empleadas por otras organizaciones sociales.

Entre las propuestas metodológicas innovadoras que resaltan por su accesibilidad y fácil manejo, se encuentra el método de BENCHMARKING, la esencia de esta propuesta radica en la comparación de procesos y sistemas organizativos entre instituciones o empresas con la finalidad de aprender y mejorar, a partir de identificar las mejores prácticas o procesos que emplean otras instituciones similares o afines.

El Benchmarking se puede llevar a cabo tanto en la parte industrial como en la comercial, administrativa y social pues no se limita a un área en especial. Se basa firmemente en contemplar y comprender no sólo el mundo interno de la Organizaciones, sino más importante aún, evaluar constantemente el externo.

Es una forma de obtener parámetros de referencia implementadas por otras organizaciones de éxito reconocido, para evaluar el desempeño y determinar los cambios. La palabra Benchmarking proviene del inglés *bench mark*, que significa marca o punto de referencia.

Los parámetros de referencia cumplen la misión de informar del resultado de la actividad de la institución para ayudar a otras a detectar oportunidades de mejora y cuantificar el resultado de la gestión, obteniendo beneficios en diferentes sectores de la institución y de los procesos que se realizan, como por ejemplo:

- ❖ Ahorros potenciales en recursos materiales, humanos y financieros.
- ❖ Implementación de una metodología acorde a la intervención que se planea.
- ❖ Mejoramiento en el proceso de realización, ejecución y evaluación de los programas empleados por cada institución.
- ❖ Técnicas y métodos aplicados a la intervención.
- ❖ Colaboración, apoyo y cooperación entre diversas instituciones.

Considerando que el Benchmarking, es una opción innovadora, la presente tesis, tiene el objetivo de fundamentar que este método es una herramienta que puede ser utilizada por instituciones de asistencia privada para mejorar su proceso de intervención social.

Para cumplir con el objetivo general, se plantearon objetivos específicos que consisten en:

- Conceptualizar la técnica de Benchmarking desde el punto de vista social.
- Realizar un análisis del proceso de intervención que desarrollan diversas instituciones de asistencia privada, mediante la implementación del método de Benchmarking, para identificar sus diferencias, debilidades, carencias y rasgos positivos que pueden potenciarse para el mejoramiento de su proceso.
- Seleccionar parámetros que ayuden a retroalimentar el proceso de intervención en instituciones de asistencia privada que atienden una problemática en común.
- Proponer a las instituciones que participen en la investigación adoptar la implementación del Benchmarking como sistema de mejoramiento continuo en los diferentes procesos que realizan.

Para alcanzar el objetivo, la tesis se divide en dos apartados de manera general, que consisten en la realización de la investigación documental para sustentar y conocer en que consiste el Benchmarking y el segundo donde se realizó el trabajo de campo, que consistió en conocer el proceso de intervención de diferentes Instituciones de Asistencia Privada que tratan de solucionar o mejorar una problemática en común, mediante la aplicación del método de Benchmarking y así conocer cada una de las fases que están involucradas en dicho proceso y detectar las fortalezas o debilidades propias de cada institución, de modo que se puedan proponer modificaciones a los procesos con menores resultados.

La estructura del presente trabajo se conforma de cuatro capítulos, que describen los referentes teóricos y metodológicos del Benchmarking, así como los relativos a la investigación de campo, como se puede observar en la descripción de los capítulos que a continuación se enlistan.

El primer capítulo señala en qué consiste el método del Benchmarking; Sus antecedentes y definiciones que diversos autores han elaborado, la metodología o pasos que se siguen para su implementación, las ventajas y beneficios de utilizarlo y algunos ejemplos de organizaciones que lo han aplicado obteniendo buenos resultados.

El segundo capítulo define al Benchmarking, considerando los rasgos característicos del método, pero dándole un enfoque social, resaltando y explicando lo que se entiende por Intervención Social, para tener un punto de partida y así poder establecer una base teórica-operativa para la definición de indicadores que puedan ser utilizados en el Benchmarking.

En este mismo apartado se trata de definir qué tipo de instituciones u organizaciones realizan intervención social, dando una reseña de los diferentes campos de acción donde intervienen, la forma en como se les clasifica y la relación directa con Trabajo Social.

El tercer capítulo presenta el trabajo de campo que consistió en conocer el proceso de intervención de las diferentes Instituciones de Asistencia Privada que tratan una misma problemática, mediante la aplicación del Benchmarking.

Para ello se explica de forma concisa la metodología que se utilizó para poder implementar el Benchmarking en este tipo de instituciones; Posteriormente con la información obtenida, se realizó un análisis del proceso de intervención que manejan las instituciones, para poder conocer cada una de las fases que están involucradas en dicho proceso, a fin de seleccionar parámetros que estén acordes a los objetivos y cumplimiento de las metas que tiene cada institución.

Cabe mencionar que los procesos de intervención que serán analizados, tienen la característica de atender una misma problemática, en este caso la atención a menores y jóvenes en riesgo o situación

de calle, para poder descubrir cual de las instituciones realiza la mejor práctica de intervención, de modo que mediante el análisis se arrojen parámetros de mejoramiento para que dependiendo de las circunstancias de cada institución, esta pueda modificarlos y adaptarlos de tal manera que se vea reflejado en su proceso de intervención, así como proponer una red de colaboración entre las instituciones participantes, con el propósito de crear un vínculo de cooperación y apoyo recíproco.

Por último, el capítulo cuatro describe los resultados arrojados mediante el análisis de la información recopilada, dando las propuestas generales y posteriormente por área de atención específica a fin de que cada institución identifique y modifique algunas de sus acciones gracias a la utilización de este método.

Esta investigación, sirve para mejorar y en todo caso retroalimentar el proceso de intervención que desarrollan las instituciones, mediante la obtención de parámetros, se podrán sugerir propuestas de mejoramiento basándose en aquella institución que tiene el proceso más completo, de forma que las acciones que realizan las instituciones a favor de los menores de respuesta a la satisfacción de sus necesidades.

La población beneficiada será el personal de la institución, ya que dependiendo de las debilidades o carencias detectadas se darán propuestas de mejoramiento en su intervención profesional, tomando en cuenta el área que se analiza, aunado a que indirectamente serán los usuarios de la institución quienes tendrán mayores beneficios, ya que mediante las sugerencias que se propongan, las acciones de intervención que se realicen deben tener un mayor impacto en la población afectada.

Por ello mediante la aplicación del Benchmarking se podrán resolver problemas prácticos que tienen las instituciones en la realización de sus actividades, planeación, organización, gestión, etc. Debido a que el método Benchmarking es flexible, se puede aplicar a todas las áreas de la institución, basándose en aquella que tiene mejores resultados y claro dependiendo de los recursos y disponibilidades con las que cuenta la institución.

Esta investigación es importante para trabajo social ya que el profesional de esta disciplina, debe explicar e intervenir la realidad social con el propósito de transformarla, asumiendo un carácter inminentemente integral, cuyo propósito fundamental se orienta a la comprensión y análisis de la realidad social para incidir, orientar y potenciar los procesos sociales en la búsqueda del desarrollo social y humano.

Esta investigación abre la posibilidad de implementar nuevos mecanismos flexibles de evaluación que se puedan adaptar a las diferentes áreas y procesos que se desarrollan en las instituciones u organizaciones; en este sentido el profesional en trabajo social puede utilizar esta herramienta, en los diferentes campos de actuación que son variados debido a su formación profesional, entre estos campos de acción tenemos a las instituciones que atienden directamente las problemáticas sociales, estas se caracterizan por que manejan metodologías y procesos estructurados que guían y rigen su intervención, por ello sin importar el área en la que se desempeñe profesionalmente, (salud, penitenciaria, industrial, empresarial, institucional, etc.), se puede aplicar el Benchmarking.

Para concluir cabe mencionar que este método es de reciente aplicación en el área social, específicamente en el ámbito institucional, de forma que es una aportación para conocer y manejar nuevas metodologías que como profesionales podríamos aplicar a nuestro ámbito laboral.

CAPITULO 1

EL MÉTODO DE BENCHMARKING

A continuación se describirán los antecedentes del método de Benchmarking, es decir, sus primeras aplicaciones y en segundo lugar se abordarán aspectos referentes a su definición, así como los objetivos y la utilidad que tiene la implementación de este método en diversos procesos de las organizaciones, mediante el análisis de su metodología.

Por último, se citarán algunos ejemplos de Gobiernos Estatales y Municipios e instituciones Gubernamentales que han utilizado el Benchmarking en el ámbito social en México y lo han adoptado como un método continuo.

1.1 ANTECEDENTES DEL MÉTODO DE BENCHMARKING

En el mundo actual, las problemáticas sociales han experimentado cambios significativos, debido principalmente a la aparición de nuevos elementos y factores que inciden en su crecimiento y complejidad, haciendo que éstas sean multifactoriales; por ello las instituciones que se encargan de la atención de éstas, deben retroalimentar y redefinir sus metodologías de intervención con el fin de que sus acciones estén acordes a los cambios y exigencias de la realidad.

Una herramienta metodológica que hoy en día resulta novedosa y con un alcance relevante para el rediseño de procesos para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones, es el Benchmarking. Su aplicación ha permitido a diversas organizaciones mejorar sus prácticas, métodos y sistemas organizativos, por lo que hoy día, se plantea como una propuesta para ser aplicado en el ámbito de lo social, específicamente en las organizaciones que tienen como eje la intervención social.

Para iniciar de lleno con lo que es el método, se retrocederá un poco en el tiempo, para conocer sus antecedentes y cómo se ha ido aplicando.

En su libro **Guía para Benchmarking empresarial**, Finnigan relata lo siguiente:

“En 1810, Francis Cabot Lowell, comerciante de Boston, viajó a Inglaterra, en Lancashire, (centro de la Industria textil de Inglaterra), se impresionó tanto de las operaciones textiles que presencié como la contribución que la industria estaba haciendo a la riqueza del país en su conjunto. En particular la maquinaria textil, por lo que concluyó que se podrían realizar algunas mejoras a la tecnología manufacturera británica. Una debilidad que observó fue que las fábricas tenían deficiencias en sus instalaciones y no utilizaban de manera adecuada la mano de obra, por lo que era necesario que realizarán modificaciones en sus instalaciones.”¹

¹ Finnigan, Jerome, Guía de Benchmarking empresarial, México DF. Hispanoamericana, 1997, Pág. 25

Cuando regresó a Massachussets, se convirtió en fabricante textil, de manera que se asoció con un genio en mecánica llamado Paúl Moody, quien inventó el primer telar de motor, lo notable es que Francis, con lo que había observado, planeó la fábrica de modo que en ella se pudieran realizar todos los procesos de fabricación y no estar trasladándose a otros lugares para la confección de las prendas, lo que le ahorró muchos recursos, a la vez que utilizaba métodos menos intensivos de trabajo, potenciando la mano de obra de sus empleados.

Aunado a esto pensó a futuro y planeó la expansión de la ciudad, para proporcionar servicios a sus trabajadores como escuelas, viviendas, parques, tiendas, con la finalidad de que estos aportaran a la fábrica mayor calidad en el desempeño de sus labores, de modo que años después se convirtieron en el complejo manufacturero más grande de Estados Unidos.

Otro ejemplo que tenemos es el de **Toyota/ General Motors/ Nummi**

“En 1950, Toyota Motor Corporación envió al ingeniero industrial Eliji Toyoda a Estados Unidos para estudiar la fabricación de automóviles y los procesos de ingeniería. Toyoda visitó General Motors (GM), Ford, Chrysler y Studebaker. Con base en sus observaciones, concluyó que GM poseía la tecnología superior de fabricación y que no era sencillo mejorarla. Pero Toyoda también descubrió que GM mantenía grandes inventarios de partes y subensamblajes. Pensó que si Toyota era capaz de capitalizar la tecnología de fabricación de GM, pero al mismo tiempo evitaba los costos materiales de dicha compañía, tendría una ventaja de precio en el mercado estadounidense. De este modo nació la estrategia del "justo a tiempo" y se inició el asalto de Toyota al mercado de automóviles de Estados Unidos. Con el tiempo, Eliji Toyoda formó una empresa de riesgo compartido con Toyota, que se llamó New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI).”²

En este sentido, Toyoda a diferencia del caso anterior, estaba aplicando pasos más marcados, que ahora constituyen fases esenciales del método de Benchmarking, se observa que existe un círculo de tres pasos que son: Observación, Planeación e Implementación.

Se infiere que Toyoda primero observó los puntos clave o diferencias notables que existían entre su fábrica (Toyota), con las otras que visitó y que también se dedicaban a la producción de automóviles, cabe señalar que sus observaciones no solo se centraron o enfocaron a una sola etapa del proceso de fabricación, sino que observó todas las etapas.

En segundo lugar planeó cómo éstas diferencias encontradas, que a la vez eran procesos mejores, podrían ser adaptadas en el proceso de su fábrica, mediante su aplicación, se ahorrarían recursos, se mejoraría la maquinaria, se optimizaría el tiempo de fabricación y se utilizaría lo mejor de la mano de obra con la que contaba.

Por último, realizó la implementación, la cual por lógica incluyó cambios significativos en los procesos que estaba utilizando, este tal vez sea el punto más delicado e importante, ya que de ello depende el éxito y crecimiento de la empresa y como tal la coordinación entre la realización de las etapas que se mencionaron.

“Diez años después de su fundación, NUMMI era el único sobreviviente entre ocho fábricas de automóviles en California, contaba con 4,300 "miembros del equipo", que producían alrededor de

² Ibíd. pp. 27

330,000 vehículos al año, incluyendo el Chevrolet Geo Prizms, los Sedanes Toyota Cerolla y los camiones compactos de Toyota.”³

El éxito de NUMMI, se debió en gran medida a la aplicación constante de sus pasos (observación, planeación e implementación) y lo retomó como proceso de mejoramiento continuo, logrando mantenerse a la vanguardia y prosperando ante la competencia.

Aun así, solo se asentaban las bases para constituir el método de Benchmarking de una manera formal, en este caso Xerox lo aplica y le da el sustento necesario por lo que es fundamental mencionar su ejemplo.

XEROX

En Xerox, los estudios de Benchmarking se iniciaron en Rochester, Nueva York, para evaluar los costos de fabricación por unidad, ya que había notado que tenía altos costos de fabricación a diferencia de sus filiales japonesas.

La investigación realizada por Xerox arrojó que los costos de fabricación de la compañía en EU, eran mas elevados que los japoneses debido a que estos manejaban distintas operaciones de fabricación así como la implementación de procesos de elaboración de presupuestos, lo que redundaba en que los costos disminuyeran, de modo que la compañía de EU. Debería elaborar un nuevo plan de negocios que modificara su proceso en diversas áreas.

Con los resultados que se obtuvieron, Xerox trató de implementar este método en todas sus áreas, en cuanto a que este método estipulaba cambios positivos en los procesos, basados en el análisis y adaptación de los mismos.

En esta época, se trataba de construir una definición de este método a lo que Kearns definió como: “El proceso continuo de medición de nuestros productos, servicios y precios contra nuestros competidores más fuertes o aquellas compañías reconocidas como líderes en su campo. Nuestra meta es la superioridad en todas las áreas: calidad, confiabilidad del producto y costo”⁴

“La implementación de este método se clarificó cuando Xerox lo utilizó para establecer parámetros de almacenamiento, ya que Xerox acababa de construir un sistema de recuperación y almacenamiento para materias primas y partes altamente automatizado. Este sistema se localizaba en las mismas instalaciones como un gran centro de distribución de productos, pero un estudio interno indicó que una inversión de capital tan grande no se justificaría para productos terminados. De modo que se asignó a Bob Camp para buscar a un no competidor directo con la finalidad de establecer parámetros de almacenamiento y área de manejo de materiales.

El estudio de Camp tenía la intención de proporcionar una perspectiva externa al problema. Leyó las publicaciones de negocios, habló con asociaciones de profesionales y asesores y elaboró una lista de compañías que gozaban de la mejor reputación como distribuidores, depuró la lista para dejar solamente aquellas empresas que poseían características genéricas de productos y valores de servicio similares a los de Xerox. Selecciono a LL Bean ya que el diseño de sus bodegas estaba

³ Ibíd. pp. 27

⁴ Ibíd. pp.27

muy bien pensado y elegido con la participación plena de la fuerza laboral que trabajaba por horas, así que ellos podrían decir que sería más útil para el ahorro de tiempo, energías y recursos.

El sistema de bodegas de LL Bean tenía estas características:

- Los materiales estaban dispuestos de manera que los artículos de mayor circulación se encontraban colocados más cerca a la ruta del encargado de recogerlos.
- Los pedidos entrantes se clasificaban y liberaban a lo largo del día para minimizar distancias de viajes.
- Las gratificaciones por incentivos se basaban en la productividad de los obreros.
- Tenía planes para la captura automatizada de información por medio del uso del código de barras.

Debido a estas características y que el sistema de LL Bean era de trabajo intensivo, fue muy fácil adaptarlo a los propósitos de Xerox y ésta fue capaz de incorporar algunas de las prácticas de automatización en sus propias bodegas”⁵.

Con el trabajo en equipo y en coordinación con Xerox, LL Bean también se benefició, porque después de ver el éxito que obtuvo Xerox, adoptó el Benchmarking como parte de sus procesos de planeación.

Bob Camp no se detuvo en este punto; Continuó realizando un Benchmarking en el American Hospital Supply por que, al igual que Xerox, transportaba muchos artículos pequeños por todo el país de manera rápida. Para dar seguimiento a los esfuerzos de Camp, Xerox publicó un folleto sobre Benchmarking para todos sus empleados. El folleto contenía los elementos básicos del Benchmarking (que incluía el modelo del proceso de Camp) y manifestaba: "Debemos entender que Xerox no tiene ni puede tener siempre la mejor respuesta a cada problema con el que se topa".

De este modo Xerox establece las bases para el nuevo método ya denominado Benchmarking, demostrando las ventajas y rentabilidad del mismo al haber ganado los tres premios más importantes de calidad: el premio Deming de Japón; el premio Baldrige de Estados Unidos, y el premio europeo de calidad.

El premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige. Tiene el propósito de: “promover los conocimientos de calidad, reconocer los logros en calidad de las compañías estadounidenses y hacerles publicidad a las estrategias exitosas de calidad. Los criterios para su otorgamiento constan de siete categorías, cada una de las cuales incluye áreas específicas que identifican actividades, el concepto de Benchmarking y procesos clave de calidad.”⁶

⁵ Ibid. pág. 29

⁶ Michel J. Spendolini. Benchmarking. Norma editoriales, Bogotá Colombia 1995 p. 5

Un hecho que impulsó el premio Baldrige fue el de las comparaciones externas. A los usuarios de estos criterios los animan a considerar la naturaleza y la eficacia de sus prácticas y resultados de calidad en relación con los de otras organizaciones que son consideradas simplemente como "las mejores en su clase" o "de clase mundial" (la organización Baldrige no se atreve a identificar esas organizaciones ni a decir cómo localizarlas. Pero eso es otra historia). Así, los que aplican estos criterios deben comparar sus prácticas de calidad no sólo con los competidores sino también con cualquier organización que haya logrado notable excelencia en sus procesos o en sus resultados, lo cual puede tener mejores resultados ya que se puede escoger a un no competidor y solamente analizar un área de la cual es el más destacado, aplicar el método y adaptar las fortalezas y ventajas descubiertas para mejorar el proceso que se está analizando.

El único inconveniente de esta recomendación era que las directrices no prescribían ningún método para hacer estas comparaciones, es decir, no lo prescribieron hasta 1991. Cuando, se hizo una importante adición a la parte que correspondía a los requisitos para la solicitud del premio. En la categoría de "información y análisis", el artículo 2.2 se tituló "Comparaciones competitivas y benchmarks". Este artículo dice:

"Describa el criterio de la compañía en la selección de comparaciones competitivas relacionadas con la calidad y los tipos de Benchmarking de clase mundial que sirven de apoyo a la planificación de la calidad, a la evaluación y a las mejoras. Este énfasis fuerte en Benchmarking se repitió cinco veces dentro de las pautas de 1991, en áreas tales como evaluación de esfuerzos continuos de mejoramiento, resultados de calidad en productos y servicios, resultados de calidad de proveedores y determinación de la satisfacción del cliente".⁷

El énfasis en los procesos y los resultados favorables estimuló un interés sin precedentes en el Benchmarking; las organizaciones estaban motivadas para aprender acerca del tema y descubrir cualquier recurso disponible que pudiera ayudarles adecuadamente en el Benchmarking. El problema era la falta de expertos que pudieran ayudar a entender y poner en práctica el Benchmarking en sus organizaciones, lo que originó que se establecieran eventos donde se compartieran las experiencias vividas al aplicar el método de Benchmarking, aunque cabe resaltar que Camp ya había publicado algunos artículos del Benchmarking.

En 1989, Robert Camp, escribió el libro "Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance", en el cual describe en forma detallada sus siete años de experiencia en actividades de Benchmarking en Xerox. El libro de Camp incluyó ejemplos específicos en las áreas de logística y distribución, lo cual le proporcionó al lector ejemplos concretos del proceso que estaba en uso y los resultados que podían esperarse. Este libro fue la primera descripción detallada del Benchmarking en acción, disponible para el comercio en general, convertido pronto en bestseller entre quienes tenían la responsabilidad de investigar y ejecutar el Benchmarking en sus organizaciones.

La publicación del libro de Camp no podría haber sido más oportuna, pues en 1989 Xerox Corporación (División de Productos Empresariales y Sistemas) fue una de las dos ganadoras del premio Baldrige. Por lo tanto, "como era de esperarse de los ganadores del premio, Xerox fue asediada para que diera información acerca de sus procesos de calidad y sus prácticas. De hecho, una de las responsabilidades de los ganadores del premio Baldrige es compartir información de estrategias de calidad, e impulsar a otras compañías hacia el logro de los estándares de calidad.

⁷ Michel. J. Spendolini Benchmarking. Norma, Bogotá Colombia 2005 p. 6,7

Xerox tuvo entonces una gran audiencia ansiosa de comprender los éxitos de la empresa con su estrategia de "liderazgo por medio de la calidad".⁸

De esta forma Xerox, sienta las bases para la implementación del método de Benchmarking, pero aún faltaban algunas especificaciones cómo saber ¿Qué es? y ¿Qué abarca? el método de Benchmarking. Por lo que a continuación se analizará el concepto de Benchmarking.

1.2 CONCEPTO DE BENCHMARKING

Cuando se quiso definir formalmente el Benchmarking, ya había sufrido bastantes adaptaciones y cada organización o empresa le daba el enfoque que a ellos les parecía más conveniente, lo que condujo a que existieran diversas definiciones; Por ello muchas organizaciones han trabajado para intentar definir formalmente el método y darle las especificaciones necesarias.

Las nuevas organizaciones en materia de Benchmarking en ocasiones toman alguna definición ya establecida por otra organización, solo le hacen adaptaciones y le agregan elementos para que esté en función de sus propósitos.

El autor Michel J. Spendolini, que se ha dedicado a estudiar el método de Benchmarking y sus distintas aplicaciones, realizó un sondeo de varias organizaciones que eran conocidas como practicantes de procesos formales de Benchmarking, y cuyos resultados habían sido satisfactorios. Seleccionó algunas después de examinar varias fuentes: artículos sobre la materia, fuentes expertas de varias asociaciones profesionales, empresas consideradas expertas en Benchmarking, y experimentados asesores en la materia, consideró organizaciones sin tener en cuenta ni su tamaño, ni sus orientaciones en lo concerniente a productos y servicios, ni si eran privadas o públicas.

Con los criterios que propuso identificó cincuenta y siete compañías como objeto de investigación, Se contactó a las cincuenta y siete empresas, y sus expertos en Benchmarking. Para que en conjunto trabajaran sobre la definición de Benchmarking, el empleo de cualquier tipo de proceso formal, descripciones de aplicaciones típicas de Benchmarking, lo mismo que información sobre capacitación, posicionamiento del Benchmarking con respecto a otras prácticas de calidad y herramientas y otros muchos asuntos sobre el método.

“De las cincuenta y siete empresas que inicialmente contactó, cuarenta y nueve habían implantado algún tipo de definición formal de Benchmarking. De las cuarenta y nueve definiciones, cuarenta y una eran variantes de otras definiciones que habían sido expuestas por los expertos por medio de conferencias sobre la materia, por asesores e instructores o por contacto con otras empresas, como Xerox”⁹, por lo que no fue muy difícil establecer una definición en la que la mayoría de los presentes concordara.

⁸ Ibíd. pp. 8,9

⁹ Ibíd. p.9

Mas adelante se explicará la definición que propone Spendolini, ya que esta es considerada como la más completa, antes de ello se analizarán diversas definiciones que varios autores han propuesto acerca del Benchmarking.

Definición Formal.

Se derivó de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de Benchmarking al área de fabricación:

“Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.”

(David T. Kearns, director general de Xerox Corporación).

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que Benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, que está implicada en el proceso de Benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición que el Benchmarking se puede aplicar a todos las facetas del proceso. Y finalmente la definición señala que el Benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas u organizaciones que son reconocidas como las mejores o como los líderes en su área.

Definición del Webster´s.

Esta definición también es informativa y define Benchmarking como:

“Una marca que se usa como punto de referencia... un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo. Sirve para reforzar la idea de que benchmark es un estándar para la comparación de otros objetos o actividades. Es un punto de referencia a partir del cual se medirán otros.”¹⁰

En esta definición se resalta que para el método una de las cosas importantes es un parámetro, el cual servirá de referencia, para realizar una comparación con la organización que se tomó para el análisis, sin embargo resta importancia a que el Benchmarking, debe ser un proceso continuo y que como tal debe estar constituido por fases o pasos que conduzcan a un resultado positivo.

Definición de trabajo.

Es la definición que propone Robert Camp, quien ha trabajado en el proceso de Benchmarking durante varios años y lo ha puesto en práctica muchas veces, y es: “Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de las organizaciones que conducen a un desempeño excelente”.

¹⁰ Directorio de monografías .com.(en línea).México www.monografias.com/trabajos14/procesos-administración (Consulta 06 de marzo de 2006) Pág. 8

Esta definición resalta la importancia de lo que se realiza en la práctica y se centra principalmente en las prácticas y la comprensión de las mismas antes de derivar una métrica de Benchmarking. Las mediciones de Benchmarking se contemplan como el resultado de comprender las mejores prácticas, no como algo que pueda cuantificar primero y comprender después. Se concentra en lograr el desempeño excelente, es decir, la mejor de las prácticas, de su clase, o de su especie. Es una definición proactiva ya que es un esfuerzo positivo y calculado para obtener la cooperación de los socios en el Benchmarking.

Definición de: Bengt Kallöf y Svante Östblom la cual es:

“Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia”¹¹.

En esta definición se vuelve a mencionar el hecho de que Benchmarking es un proceso continuo, ya que como se señaló anteriormente, la intervención que realizan las instituciones debe modificarse para dar respuesta a los cambios que las problemáticas sufren con el paso del tiempo. También se presenta el término de comparación y por ende remarca la importancia de la medición.

Estos autores se centran principalmente en las operaciones del negocio, en la calidad y en la productividad de las mismas, considerando que las acciones que realizan tienen un peso mayor en contra de los costos de su realización, lo cual representa la calidad, esto es importante ya que la reputación de las empresas o las organizaciones en buena medida depende de la calidad en los servicios que ofrecen y más aun cuando se tienen códigos de compromiso muy elevados ante las causas sociales.

Por último se mencionará una de las definiciones más completas, expuesta por, Michael J. Spendolini, el cual define el Benchmarking de la siguiente manera:

Benchmarking.- “Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.”¹²

La definición de Michael es más completa que otras debido a que la mayor parte de las organizaciones y funciones —públicas y privadas— deberían encajar fácilmente en ella. Ya que como se puede observar, existen diversas palabras clave que engloban claramente lo que es el Benchmarking, así como comprometer a los que lo aplican a buscar las mejores prácticas disponibles e incorporarlas a sus organizaciones. Asimismo, esta definición abarca todos los esfuerzos de negocios posibles, desde productos y servicios hasta procesos de apoyo.

También contiene varias y útiles palabras clave que se explicarán en los siguientes párrafos. He aquí las palabras clave:

¹¹ Directorio de monografías .com.(en línea).México El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red. www.monografias.com/trabajos16/estrategia-producción (Consulta 26 de marzo de 2006)

¹² Finnigan, Jerome, Ob.cit. Pág.4.

- Evaluación
- Continuo
- Mejores prácticas
- Sistemático
- Mejoramiento

Evaluación

El primer objetivo del Benchmarking es evaluar un proceso y los resultados que se obtengan tienen que ser positivos, ya que de esta manera se estará demostrando que se implementan las mejores prácticas, claro que esto también está ligado al trabajo que la Organización lleva realizando por varios años. Ahora bien el medir constituye la esencia del Benchmarking. En realidad, la palabra Benchmarking se deriva de cómo se mide un terreno, en donde una marca en una roca, muro o árbol sirve como punto de referencia para establecer una posición o altitud en el levantamiento topográfico.

En Xerox se empezó a emplear este término para describir las comparaciones con sus competidores. Ya que si se quiere ser el mejor, uno debe medirse con los grandes, en este caso es para tomar una referencia de donde se parte y hasta donde se pretende llegar.

Al evaluar un punto de referencia, la orientación es hacia una práctica comercial o un proceso de trabajo, debido a que sólo se lograrán mejoras en una organización realizando ajustes en los procesos actuales, los cuales deben ser flexibles para poder dar respuestas eficientes y ser adaptados a las problemáticas cambiantes. Esto significa que para que el Benchmarking resulte una herramienta de evaluación eficaz, debe empezar con la práctica antes de determinar qué sistema la medirá mejor.

Continuo

El Benchmarking debe ser un proceso continuo, ya que como se ha mencionado las problemáticas se han transformado y como tal los procesos de intervención deben modificarse a fin de dar una respuesta a las problemáticas. Regresando a lo empresarial, las empresas deben adoptar el Benchmarking como algo fijo, ya que si la evaluación interna, arroja deficiencias estas deben de modificarse, para que al realizar el análisis externo los resultados no salgan tan dispares, las empresas saben que sus competidores modifican sus procesos con la primera intención de obtener más ganancias, pero si se ésta en una empresa pequeña los cambios serían graduales ya que primero necesita alcanzar a sus competidores directos para mantenerse en el mercado, rigiéndose por códigos éticos y demostrar que están comprometidos con su organización.

Mejores prácticas

El proceso de Benchmarking es más que un análisis de la competencia. El objetivo es aprender no simplemente qué se hace, sino también cómo se hace. La cuestión no es sólo el producto o servicio, sino también el proceso, con el fin de obtener lo mejor de las mejores prácticas, sin importar en dónde se encuentran: en la propia organización o industria o fuera de ella. Puesto que el objetivo es identificar las mejores prácticas, los socios más convenientes para el Benchmarking no son necesariamente los competidores directos de la organización o empresa, sino los que son mejores en su área.

He aquí un ejemplo. “A partir del momento en que Xerox inició el Benchmarking, su punto de referencia para almacenamiento y distribución ha sido L. L. Bean, una compañía distribuidora de ropa informal. Desde luego, L. L. Bean no constituye un puntal de la industria de equipo para oficinas. Pero, en opinión de Xerox, es más eficiente en el control de inventarios y entregas al cliente que nadie en el mundo.”¹³

En este ejemplo se mostró como es que previamente se realizó una selección de las empresas con los mejores estándares en distribución, es decir, Xerox elaboró un análisis de las compañías con las cuales se mediría, de ahí que se debe ser cuidadoso en como seleccionar a los participantes en el Benchmarking, además de que se debe estar seguro que la organización elegida realmente es una de las que maneja los mejores procesos.

Por ello la tesis, trata de abordar como es que diferentes instituciones que trabajan la misma problemática, manejan procesos distintos y aún así estos pueden adaptarse a las demás instituciones, seleccionando cual ha tenido mejores resultados con base a su análisis interno. Así se obtendrán parámetros de comparación y posteriormente modificar los procesos utilizados por medio de la implementación del método de Benchmarking.

Sistemático

Benchmarking no es un método que solo se dedica a reunir información. Más bien se trata de un método sistemático, estructurado paso por paso, para evaluar los procesos de trabajo, esto se vio desde la implementación de los 10 pasos de Robert Camp en la compañía Xerox, este punto se abordará mas adelante en la metodología que maneja el Benchmarking.

Una vez que se realizó la evaluación interna y se cuenta con la información necesaria, se procede a estructurarla, de modo que permita establecer el punto de partida y referencia, ya que se sabrá en que nivel se encuentra la organización y otro nivel indicará hasta donde se pretende llegar, es decir que nivel se pretende alcanzar.

Mejoramiento

“Benchmarking constituye un compromiso con el mejoramiento debido a que es posible emplear la información recopilada en una variedad de formas y producir un efecto significativo en las operaciones de la organización. Los resultados de un estudio de Benchmarking se convertirán en la base de objetivos de corto o largo plazo consistentes con la realidad del mercado. Por esta razón se utilizan para anticipar tendencias en los negocios y descubrir oportunidades de innovación.”¹⁴

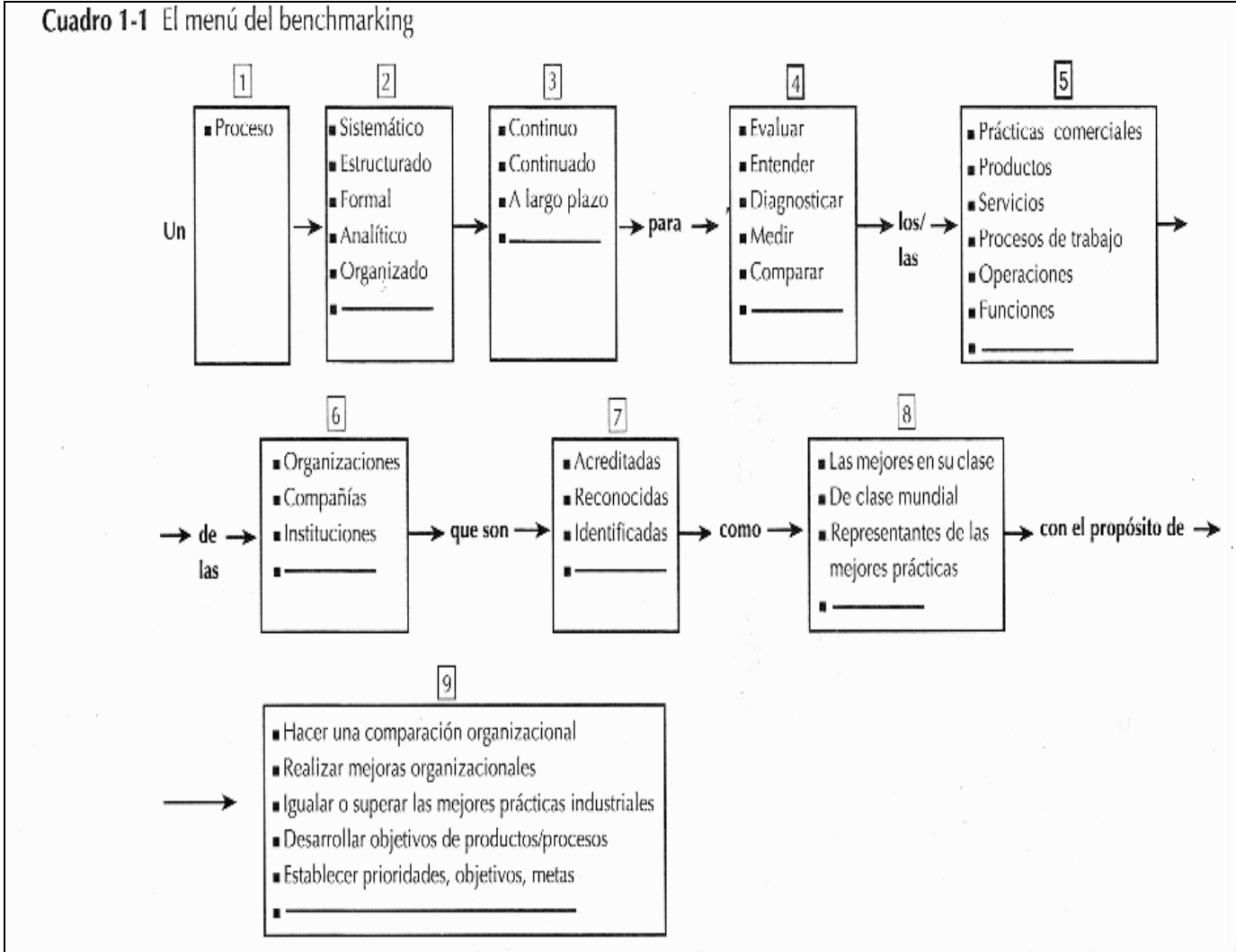
En su libro de “BENCHMARKING”, Spendolini realiza un menú de Benchmarking, para que cada Organización realice su propia definición y la adapte a su proceso. Este menú, tiene por objetivo que se elija una palabra de las nueve columnas a fin de entrelazarlas y crear la definición que sea acorde a la institución, aunque también se pueden seleccionar dos palabras de cada columna para crear una definición mucho más completa y se deja un espacio en blanco en cada columna, con el fin de que si falta una palabra que para la institución es clave o cree que se podría utilizar, simplemente la anexa y la utiliza en su definición.

¹³ Ibíd. pp.7

¹⁴ Spendolini. Michael J. ob.cit. pp. 7

Esto es una clara muestra de que este método es muy flexible, ya que mas adelante se analizará cada columna que Spendolini propone y nos daremos cuenta que cubre muchos aspectos y que se podrían formar definiciones muy simples o más complejas y todas hacen referencia al mismo método. Este modelo también obliga a los definidores a pensar en las palabras de cada grupo con un poco de más cuidado y los involucra creativamente en el proceso de creación de su propia definición.

El cuadro siguiente presenta el menú del Benchmarking.



Michel J. Spendolini. Benchmarking. Norma editoriales, Bogotá Colombia 1995

De esta manera Spendolini realizó su definición y fue la siguiente: **“Benchmarking: Un proceso (1) sistemático (2) y continuo (3) para evaluar (4) los productos (5), servicios (5) y procesos de trabajo (5) de las organizaciones (6) que son reconocidas (7) como representantes de las mejores prácticas (8), con el propósito de realizar mejoras organizacionales (9).”**¹⁵

¹⁵ Ibíd. pp. 11

Como se observa, Spendolini dentro de su definición utiliza una palabra de cada columna y ocupa tres de la quinta columna para que la definición este mas completa, de hecho uno de los requisitos para la utilización del menú es que por lo menos se utilice una palabra de cada columna. Sin embargo estas contienen elementos que por si solos significan mucho, a continuación se analizará la explicación que se da para grupo, a fin de que se tome en cuenta al realizar la definición que se formará.

Grupo 1 (proceso).

Desde la estructura del menú, se puede notar que Benchmarking, es un proceso, ya que involucra una serie de pasos o acciones que se deben realizar para poder llegar a los resultados deseados, al mismo tiempo que mide el desempeño de la organización, obtiene parámetros de partida, motiva a realizar cambios en el proceso y establece los niveles a los que se pretende llegar

Grupo 2 (sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado).

“Hay un método para hacer Benchmarking. Para la mayoría de las organizaciones, este hecho se demuestra mediante la existencia de algún tipo de modelo o gráfico de un proceso de Benchmarking, que estimule un conjunto de acciones recomendadas en un orden particular. Estos modelos representan secuencia, coherencia y orden, lo cual indica que el Benchmarking no es un ejercicio imprecisamente estructurado de recopilación de información.”¹⁶ Si no que tiene un fin más complejo.

Grupo 3 (continuo, continuado, a largo plazo).

Este grupo de palabras indican que el Benchmarking es algo que tiene lugar en un período de tiempo extenso; así como que debe seguir implementándose, ya que hay que recordar que las modificaciones que se realicen la primera vez no van a estar vigentes para siempre si no más bien se debe estar en constante modificación tomando como base que las problemáticas son dinámicas y como tal hay que adaptar las formas en las cuales se va a intervenir.

Grupo 4 (evaluar, entender, diagnosticar, medir, comparar).

El Benchmarking es un proceso investigativo. Obsérvese que todas las palabras de este grupo denotan acción, no pasividad. Esto es la base del método, ya que no basta con conseguir la información y saber cuales son los puntos en los cuales se esta fallando, sino se debe hacer algo con ellos, al fragmentar la información se podrán obtener parámetros que servirán para medir los niveles de partida y mejora.

Grupo 5 (prácticas empleadas, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones, funciones).

El Benchmarking no se limita a una faceta de las actividades de una organización. La mayoría de las organizaciones que utilizan este método, por lo general pretenden conocer a que nivel se encuentran con relación a sus competidores, una vez que conocen esa información pretenden realizar modificaciones en algún área específica y esto es lo mas común ya que se deben evaluar las modificaciones hechas para poder realizar otras en un área diferente.

¹⁶ Ibíd. Pág.12

Grupo 6 (organizaciones, compañías, instituciones).

El enfoque del Benchmarking no se limita a prácticas, servicios o productos competitivos. Cuando la definición se amplía para incluir procesos comerciales genéricos, se hace evidente que el **Benchmarking se puede aplicar a cualquier organización que produzca resultados similares o que se demuestre ser la mejor en su área.** El tipo específico de organización definida de acuerdo con la intervención, el tamaño, la ubicación o la propiedad no es un factor limitante para la mayoría de los análisis del Benchmarking.

Grupo 7 (acreditadas, reconocidas, identificadas).

El proceso de Benchmarking parte de una investigación inicial para descubrir los nombres de las organizaciones que son conocidas como excelentes en el área examinada. En esta etapa la organización conocerá al personal de otras organizaciones que también son especialistas en los procesos de intervención con los cuales se podrá trabajar de una manera directa ya que estos están familiarizados con lo que se pretende realizar. En un principio puede que la lista de organizaciones sea amplia, pero se deben establecer puntos específicos de análisis y al realizarlo la lista de posibles socios disminuirá.

Siempre es bueno que las organizaciones con las que se trabaje estén acreditadas y sean reconocidas, de esta manera los resultados que se obtengan tendrán un mayor valor y se dará más formalidad al proceso.

Grupo 8 (los mejores en su clase, de clase mundial, representantes de las mejores prácticas).

Las organizaciones seleccionadas para investigación y análisis deben ser las más avanzadas posibles en lo que respecta a la materia que se va a someter al proceso de Benchmarking. Con frecuencia, la identificación de estas organizaciones se alcanza después de haber considerado una extensa lista de organizaciones de renombre o bien las que se considera que manejan los mejores procesos o son simplemente las mejores en un área específica.

Grupo 9 (hacer una comparación organizacional, realizar mejoras organizacionales, etc.). El propósito del Benchmarking suele incluir alguna referencia a comparaciones y cambios. Una vez que se complete la actividad del Benchmarking, hay un llamamiento a la acción, que puede comprender diversas actividades, desde recomendaciones hasta la real ejecución del cambio basado (al menos parcialmente) en los hallazgos del Benchmarking. La conclusión en este caso es una orientación para realizar modificaciones en algo.

A muchas organizaciones o empresas, se les dificulta el emplear nuevos métodos y técnicas en sus procesos, ya que temen que sea riesgoso o que no se obtengan los resultados esperados, por lo que necesitan estar convencidos de que se obtendrán buenos resultados, por ende a continuación se explicará el objetivo y la utilidad del Benchmarking.

1.3 OBJETIVO Y UTILIDAD DEL MÉTODO DE BENCHMARKING

Una organización o una empresa deben cambiar sus procesos en todos sentidos para poder dar respuesta a los cambios que el mundo va presentando, es necesario utilizar procesos flexibles, que se adapten a las actuales condiciones. De ahí que el método de Benchmarking, como su definición

lo dice, pretende dar una alternativa a responder a dichos cambios, mantener la organización a la vanguardia y cumplir con la misión y la visión de la organización.

Por consiguiente el Benchmarking, podrá tener diversas utilidades dependiendo del área donde se haya implementado, pero podemos decir que el **Benchmarking es útil ya que: “emplea un enfoque disciplinado y estructurado, identifica lo que necesario cambiar, identifica como puede ser cambiado, identifica áreas potenciales de mejora, y crea a los que lo utilizan un deseo por el cambio y ser mejor”**.¹⁷

Aunque también se puede anexar que la implementación del Benchmarking, tiene beneficios directos en el ahorro de recursos humanos, materiales, económicos, tiempo y prácticas, así como mejores procesos de intervención que den cuenta de las problemáticas en este caso.

El Benchmarking es útil ya que, los modelos de proceso tienen dos atributos básicos que los hacen útiles cuando se usan apropiadamente. Ellos proporcionan una estructura y un lenguaje común. Además de proporcionar el marco de referencia para la acción.

Dentro de ese marco, son posibles todos los tipos de variaciones, y el proceso se puede diseñar a la medida para que se ajuste a los requerimientos específicos de los individuos, los grupos y las organizaciones que lo utilizan. Cualquier tipo de modelo de proceso de Benchmarking debe proporcionar una estructura apropiada para la planificación exitosa y la ejecución de la investigación. Además, debe ser lo suficientemente flexible como para animar a la gente a modificar el proceso para que se adapte a sus necesidades y a los requerimientos del proyecto.

Los estudios de Benchmarking, comienzan por realizar una evaluación interna para detectar cuales son las etapas o procesos en los cuales es necesario realizar modificaciones para mejora de la organización. Una vez que se comprende la necesidad del cambio, se continúa con un examen de las mejores prácticas y una identificación de los factores fundamentales a los que sigue un desempeño de excelencia. Por lo tanto, esto lleva a realizar acciones, asimismo se tendrá una idea del potencial de mejora dentro de la organización, lo que a su vez creará el deseo del cambio a medida que se perciban los resultados que se obtienen.

TIPOS DE BENCHMARKING

El Benchmarking es una valiosa herramienta que puede ser utilizada en diferentes campos de acción, llámese empresa, organización, compañía e institución, debido a que proporciona un enfoque disciplinado, estructurado y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una organización, en comparación con lo mejor de lo mejor.

Los profesionales expertos en la aplicación de Benchmarking saben que es precisamente esta conciencia dentro de la organización lo que constituye el ímpetu para el desarrollo, aplicación y

¹⁷ Mac donald John y Tanner Steve. Como entender el Benchmarking en una Semana. Panorama, México, 1998, Pág. 8.

actualización de los planes de acción específicos que mejorarán su desempeño, incluso muchos sugieren involucrar directamente al personal en el proceso de Benchmarking, para que acepten las modificaciones que se realizarán, haciéndoles ver que se obtendrán beneficios para todos, ya sea por la generación de ganancias o la prestación de servicios, que es directamente lo que realizan las organizaciones.

Para que se pueda aplicar el Benchmarking, este depende, de dos actitudes: el respaldo de la alta dirección y el compromiso del personal de la organización para emplearlo de manera efectiva. Una vez que se cuente con la información necesaria, se debe establecer el tipo más adecuado de Benchmarking que se utilizará, ya que el proceso de Benchmarking se clasifica, en tres tipos: interno, competitivo y funcional (descrito en ocasiones como "Benchmarking genérico"). Cada uno tiene sus ventajas y desventajas, que a continuación se describirán:

BENCHMARKING INTERNO

Muchas organizaciones inician sus actividades de Benchmarking evaluando internamente sus prácticas y procesos.

Un ejemplo de ello, es el de Xerox, que inicio realizando una evaluación interna y descubrió que a comparación con su filial, esta tenía más altos costos de producción, pero en este caso ya había definido parámetros que servirían como punto de partida.

En este caso las empresas u organizaciones internacionales, tienen la ventaja de compartir la información que manejan sus filiales en otros lugares y con ello tener otros factores de comparación, ya que dentro de sus análisis se pueden incluir diferencias económicas, geográficas, culturales, diferentes formas de trabajo, etc. Lo cual siempre resulta como punto diferente con respecto a la propia organización.

Así se intercambia la información dentro de la misma organización pero todas con diferentes resultados, ya sea en un área o en otra, a fin de cuentas arrojan elementos que pueden ser empleados en el mejoramiento, claro que para ello primero se debe realizar una evaluación de sus actividades.

La mayoría de los expertos defienden el Benchmarking interno como el mejor punto de partida para una compañía que se inicia en la implementación del Benchmarking, pues permite a la empresa hacer un ensayo previo del alcance de un estudio externo y establecer sus objetivos de Benchmarking en términos comerciales realistas, aunque sencillos y concentrados.

Hablando de Xerox, Camp afirmó, que Xerox a partir de la implementación del Benchmarking, se dio a la tarea de realizar informes de resultados de sus evaluaciones, así como de las observaciones que realizaba en otras compañías, todo esto con la finalidad de compartirlas y sentar una base de partida. Al respecto comento: "Primero tenemos que documentar nuestros propios procesos de trabajo. Si no se hace esto antes de visitar a otra compañía, simplemente regresaremos con un lío de información y tendremos dificultades para adecuarla a lo que se hace

internamente."¹⁸ Miller concuerda en que primero debe examinarse el interior de la organización antes de investigar a otras. Una buena razón para hacer esto, afirma, es evitar la duplicación de lo que ya ha hecho otro departamento dentro de la compañía: "No existe nada más incómodo que una división anuncie sus descubrimientos a través del Benchmarking y luego descubra que otra división ha estado haciendo lo mismo durante años".

BENCHMARKING COMPETITIVO

El Benchmarking competitivo es el método más ampliamente comprendido y aplicado. Es el más sencillo de entender ya que este se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos. Los empleados de la organización saben que esta clase de información es valiosa porque están conscientes de que las prácticas de un competidor afectan a los clientes, potenciales o actuales, o a cualquier usuario de los servicios que la organización presta.

De ahí que este Benchmarking, se centra en realizar un proceso de análisis entre su organización y competidor directo, o por decirlo de otro modo entre los socios del Benchmarking. La ventaja clave cuando se lleva a cabo un proceso de Benchmarking entre sus competidores es que ellos emplean tecnologías y procesos iguales o muy similares a los propios, y las lecciones que uno y el competidor aprenden mutuamente se transfieren, por lo general, con mucha facilidad.

Jac Fintz señala: "Si usted es capaz de obtener información de sus competidores, incluso si ésta no parece ser competitiva, le ayudará a entender su posición dentro de la competencia"¹⁹. Por esta razón, muchos competidores a menudo están dispuestos a unir fuerzas para participar en proyectos conjuntos, ya sea para igualar a un tercero, o por que se dan cuenta que es necesario estar a la vanguardia.

Cuando se implementa el Benchmarking competitivo, las organizaciones a su vez descubrirán que tan comprometidos están sus empleados con la organización, ya que se darán cuenta de que el ofrecer mejores servicios o tener los mejores productos, les asegurara que su organización se mantenga al día y por tanto ellos podrán mantener su fuente de ingresos, demostrando su capacidad laboral en las actividades que realicen.

Al respecto Jack Weich director de General Electric advierte sobre la importancia de emplear esta información para establecer mediciones competitivas: "Una cosa que he aprendido es el valor de ampliar la organización fijando la barra a mayor altura de lo que la gente cree que puede saltar, el estándar de desempeño que utilizamos es: ser tan bueno como los mejores en el mundo. Invariablemente, las personas encuentran la forma de llegar hasta ahí, o recorrer la mayor parte del camino. Sueñan, se esfuerzan y buscan. El truco no es castigar a aquellos que se quedan atrás. Si mejoran, se les recompensa, aun cuando no hayan alcanzado la meta. Pero, a menos de que se coloque la barra a suficiente altura, jamás se descubrirá lo que la gente es capaz de hacer." (Tichy y Sherman, 1993a, p. 302).

¹⁸Finnigan, Jerome. ob.cit. pp. 17

¹⁹Fitz-enz. Jac. Benchmarking Staff Performance. Estados Unidos. 1993. Pág. 47

Hablando de las instituciones, éstas pueden aplicar el Benchmarking competitivo, y en este caso los socios del Benchmarking, serán instituciones que compartan ya sea un objetivo o que se dediquen a la atención de la misma problemática, y claro que ellas no se dedicarán a competir, si no más bien quien esta siendo mas eficiente en la intervención de la problemática, obteniendo resultados positivos, y aunque la institución se ponga metas muy grandes se debe tener conciencia de que estas se irán logrando poco a poco.

BENCHMARKING FUNCIONAL (GENÉRICO)

El Benchmarking funcional se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo. Sin embargo, las organizaciones comparadas pueden o no ser competidores directos. El objeto del Benchmarking funcional es revelar la mejor práctica de una compañía reconocida como líder en un área específica.

Al Benchmarking funcional, también se le conoce como genérico porque se dirige a funciones y procesos comunes para muchas organizaciones, sin importar la industria a la que pertenezcan, incluyendo la manufactura, ingeniería, recursos humanos, mercadotecnia, distribución, facturación y nómina, para mencionar sólo a unos cuantos.

Uno de los ejemplos más claros en la aplicación del Benchmarking, es el de Xerox, ya que esta compañía hoy sigue empleando los tres tipos de Benchmarking, en resumen se puede decir que aplicó el Benchmarking interno cuando realizó un análisis de sus propios procesos y encontró altos costos en la fabricación de sus productos, tomo parámetros de análisis y los implemento con sus filiales de otros países, obteniendo mejoras y ahorro de recursos en dichos procesos.

Posteriormente utilizó el Benchmarking competitivo con compañías que se dedicaban a la fabricación de los mismos productos, se centro en implementarlo primero con sus trabajadores, para que estos se comprometieran con la empresa y como tal su esfuerzo se vería reflejado en los resultados, siendo una de las empresas con los estándares de calidad mas alto, ganando varios premios a nivel internacional.

Por último, aplicó el Benchmarking Funcional, esto cuando lo implementó con la compañía L.L. Bean, ya que Xerox estaba buscando las mejores prácticas de almacenamiento y esta compañía las tenía, el resultado fue en beneficio de ambas partes, por un lado Xerox mejoró su logística y prácticas de distribución, mientras que Bean aprendió el valor de las mejores prácticas y del Benchmarking.

Con el ejemplo anterior se demuestra como el Benchmarking, se puede aplicar a diversas fases de los procesos que las organizaciones desarrollan en sus diferentes áreas, ya sea dentro de la organización o con otras, esto por que es un método flexible y como tal es beneficioso para quien lo implementa.

Hoy día se nota un deseo por obtener descubrimientos a través de los esfuerzos de Benchmarking en organizaciones que están en etapas de reingeniería. Estas empresas seleccionan a sus socios de Benchmarking con base en sus enfoques innovadores hacia los procesos comerciales. Al estudiar los procesos que se desarrollan en una variedad de industrias, confían en descubrir un abanico de ideas aplicables para llevar a cabo la reingeniería.

Hasta aquí se han visto ejemplos de la aplicación de Benchmarking, se ha revisado su concepto y los diferentes tipos de Benchmarking que existen, aun así falta conocer que pasos sigue la aplicación del Benchmarking, de modo que a continuación se describirá cual es la metodología que el Benchmarking utiliza.

1.4 METODOLOGÍA QUE SIGUE EL BENCHMARKING

El Benchmarking constituye un proceso de evolución, ya que puede ir cambiando conforme a las situaciones además de ser una experiencia de aprendizaje. A medida que se trabaje con el Benchmarking y los empleados lo utilicen, se descubrirá que es posible modificarlo para satisfacer las necesidades de su organización.

Observando cómo otras organizaciones hacen y proyectan su desempeño futuro, aprenderá cómo funcionan, de qué manera los métodos que emplean tienen sentido para sus organizaciones y cómo adaptarlos y aprovecharlos. Cuanto más emplee el Benchmarking, más aprenderá del proceso mismo, por ello la importancia de mantener contacto con los socios del Benchmarking, para que se comparta información de manera constante.

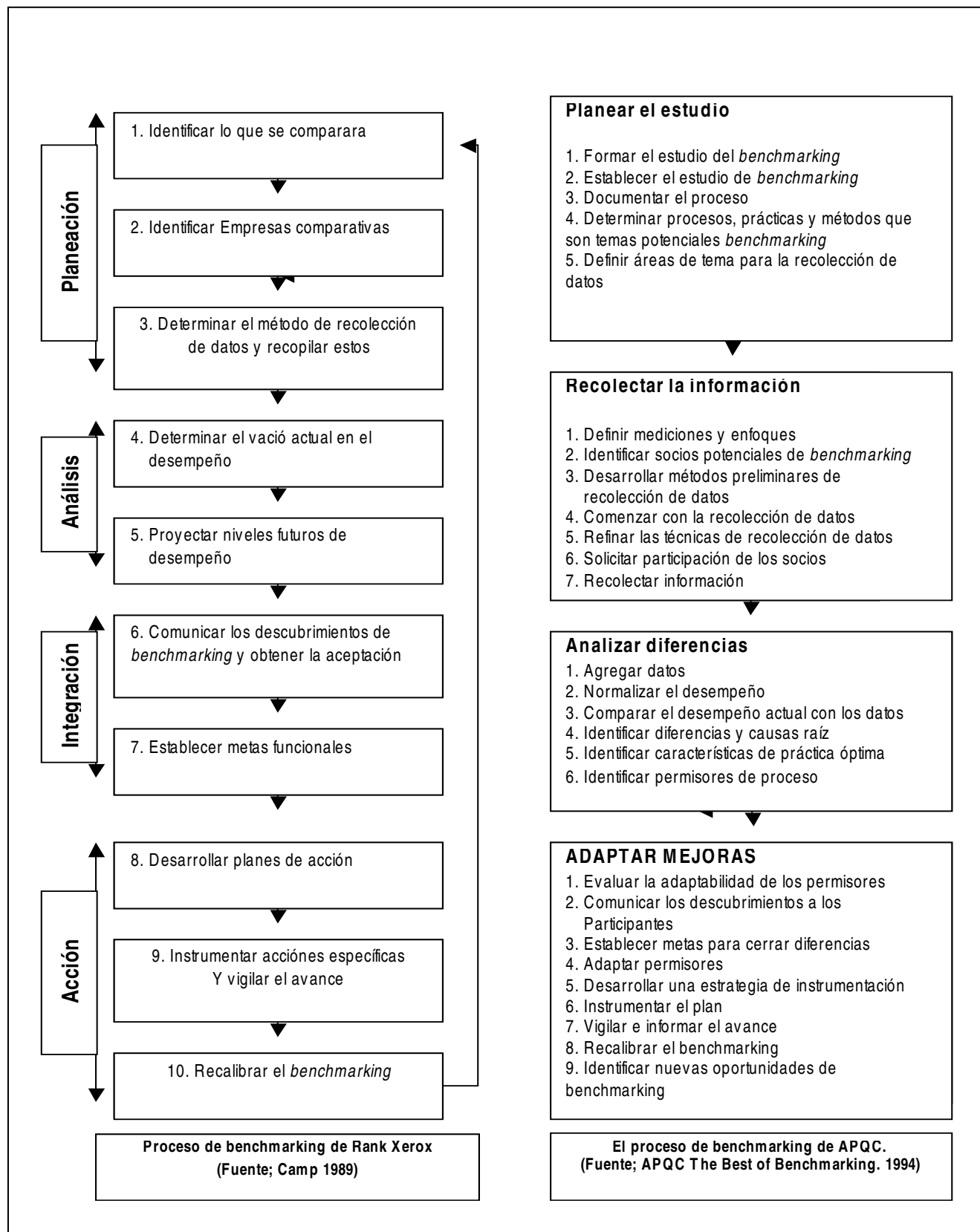
Con el tiempo, el personal de la institución obtendrá confianza en la capacidad del proceso para generar información segura y confiable, que sirva a otros, claro que respetando códigos éticos elevados. La clase de información que se comparte por lo general es la que se refiere a como planean y ejecutan las estrategias eficaces para satisfacer las necesidades de su organización y sus clientes.

El Benchmarking ofrece un camino racional para determinar metas de desarrollo, metas que ayudan a la institución a mejorar sus procesos de intervención. A continuación se presenta una panorámica de las diferentes fases que varios autores han propuesto, para describir la metodología del Benchmarking.

MÉTODOS DE BENCHMARKING

Se han ideado muchos modelos y métodos para explicar y orientar el proceso de Benchmarking. Éstos abarcan desde un proceso de cuatro pasos empleado por DEC, otro de seis utilizado por Alcoa, hasta un modelo de nueve pasos practicado por AT&T, así como varios otros que caen dentro de este rango. Todos ellos evolucionaron del modelo original de diez pasos y cuatro fases desarrollado por Xerox y definido por Bob Camp.

El siguiente cuadro muestra detalladamente, el proceso de diez pasos utilizado por Xerox y otro utilizado por APQC explicando cada fase en varios pasos.

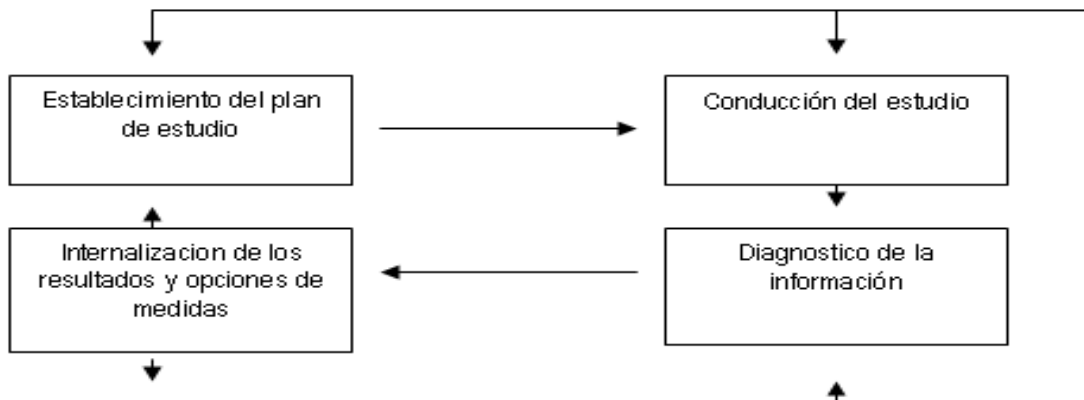


Macdonald John y Tanner Steve. "Como entender el Benchmarking en una semana" Panorama. México. 1998. Pág.22

Todas las maneras de abordarlo son válidas, aunque, sin importar cuál se emplee, un programa sólido de Benchmarking siempre se basa en un proceso repetitivo que incluye un mínimo de cuatro etapas:

- Establecimiento del plan de estudio
- Conducción del estudio
- Diagnóstico de la información
- Internalización de los resultados y adopción de medidas

Como se muestra en el siguiente esquema.



Finnigan, Jerome, Guía de Benchmarking empresarial, México DF. Hispanoamericana, 1997,

Fase uno: establecimiento del plan de estudio

Cuando se establece el plan de estudio, se toman determinadas medidas con el propósito de prepararse para llevarlo a cabo. Deben responderse varias preguntas para establecer el plan de Benchmarking:

- ¿De qué tratará el Benchmarking?
- ¿Qué organizaciones se compararán?
- ¿Que método o métodos se utilizarán para recopilar la información?
- ¿Quién reunirá la información?

Al considerar el tema que se pretende analizar para su mejoramiento se deben analizar otras cuestiones como: ¿cuáles son los productos, funciones, servicios, procesos, etc. de su organización y cómo determinar cuándo se ha tenido éxito en alcanzar las metas?, ¿cuáles son las mediciones de desempeño para su función o para los procesos de trabajo dentro de su función? Estos factores tienen que tomarse en cuenta cuando se determina la idoneidad de los temas de estudio y el nivel de detalle necesario.

Una vez que haya elegido varios temas de estudio, tendrá que documentar los procesos, las estrategias y las acciones realizadas para el desarrollo del trabajo. Con la finalidad de comprender el proceso en su totalidad como para realizar la selección final de temas.

En seguida, se elaboraran los objetivos que tendrá su estudio. Debe abordar el tema, las mediciones que implica y la forma en que los resultados ayudarán a conducir mejor sus operaciones. Los objetivos constituirán la base y la guía durante toda la investigación o el tiempo que dure el estudio.

Existe una gran variedad de fuentes que permitirán seleccionar a los socios para el estudio de Benchmarking. Se debe establecer el Benchmarking interno como uno de los primeros pasos ya que esto ayuda a proporcionar información pertinente, y relativamente fácil de recopilar. Así que, en la búsqueda de socios potenciales de Benchmarking, será una medida inteligente considerar primero las operaciones dentro de su propia organización. Desde luego, los competidores directos son los socios lógicos, así como los líderes en diferentes áreas. En realidad, casi cualquier compañía u organización posee información susceptible de utilizar en la búsqueda de oportunidades de mejoramiento.

El siguiente paso en la fase uno es determinar qué tipo de datos se recopilarán. Existen tres fuentes básicas de información:

“(1) fuentes internas, tales como expertos funcionales, analistas de mercadotecnia, profesionales en el desarrollo de los procesos y bibliotecas de la propia empresa.

(2) información del dominio público, o investigación secundaria, que es posible obtener a través de búsquedas en bibliotecas, asociaciones de profesionales, paginas web, o por medio de asesores e informes externos

(3) investigación original, que incluye lo que se obtiene a través de cuestionarios, encuestas telefónicas y visitas personales. Las tres fuentes se aprovechan en un estudio de Benchmarking, incluyendo alguna combinación de los tres métodos de investigación original. La selección final de su plan dependerá, en última instancia, de la cantidad y precisión de los datos requeridos, el costo de su obtención, la cantidad de tiempo disponible y cuándo debe contar con los resultados del estudio”²⁰.

En este punto, debe elegirse a las personas que dirigirán la investigación, de preferencia se debe escoger a profesionales en el desarrollo de los procesos si es que no se cuenta con expertos en Benchmarking. Es probable que la tarea necesite más de un individuo, dependiendo del tema y lo que se desea investigar de ahí que, la estructura del equipo de Benchmarking se determinará con base en el nivel del conocimiento técnico requerido y el alcance del estudio.

Es posible que algunos miembros del personal se opongan a la aplicación del Benchmarking, ya sea por la costumbre en los procesos o por que no creen en los resultados, para ello se debe convencer desde el principio a aquellos a los que los resultados afectarán en mayor medida. Conseguir el apoyo personal, de un alto funcionario encargado de tomar las medidas derivadas de los resultados del estudio, no sólo hará más sencillas las comunicaciones y la aplicación, sino que también facilitará la obtención de los recursos y el tiempo necesario para conducir la investigación.

²⁰ Finnigan, Jerome. Ob. Cit. pp. 42

Fase dos: conducción del estudio

Durante la fase dos, deben emprenderse tres acciones:

- Elaborar las preguntas para las que se desea una respuesta.
- Decidir el plan que se utilizará para la recopilación de datos.
- Aplicar el plan y reunir la información.

El punto de partida para conducir un estudio de Benchmarking propiamente dicho es elaborar la lista de preguntas que les hará a sus socios. Las preguntas deben basarse en el tema que desea explorar. Es recomendable que primero su organización responda el cuestionario, es decir, se aplicará una prueba piloto para analizar la estructura del instrumento, ya que si a uno mismo se le hace difícil contestar con más razón a los demás, de esta manera se contará con preguntas válidas, ya que la misma organización las está respondiendo y por último las preguntas ayudarán en la evaluación de la propia organización y de la de sus socios.

A continuación, tendrá que definir el método más apropiado para recopilar la información. Hay varios aspectos a considerar cuando se tome esta decisión:

- El tipo de información que se desea obtener
- Como se analizará la información que se obtenga
- El tiempo que se destinara a la investigación y al análisis
- Los recursos con los que se cuenta para la investigación
- El nivel de experiencia del personal a implementar el proceso de Benchmarking

Aunque es posible conducir un estudio con base únicamente en un método, es mejor que se utilice una combinación de los métodos disponibles, si no es que de los cuatro existentes. Estos son: investigación secundaria, encuestas por correo, entrevistas telefónicas y visitas personales.

“Investigación secundaria. Mucha de la información que desea, para la investigación tal vez pertenece al dominio público. Desde informes gubernamentales, informes anuales de las empresas, paginas web de las organizaciones y artículos en publicaciones y diarios, estas proporcionarán una cantidad enorme de datos estadísticos y anecdóticos. Además de que esta investigación es esencial para seleccionar las compañías que constituirán los mejores socios en su estudio y a decidir sobre las preguntas que les hará, aunque es muy probable que por este medio no consiga toda la información que se desea.

Encuestas por correo. Estas son tal vez el método más utilizado para reunir grandes cantidades de información. Proporcionan un medio sencillo para que los socios respondan a preguntas específicas y su empleo resulta relativamente barato. Muchas organizaciones de Benchmarking inician la recopilación de datos por medio de encuestas y utilizan los resultados para seleccionar a los socios, a quienes se les harán preguntas de seguimiento y visitas.

Entrevistas telefónicas. En la mayoría de los casos es a través de una entrevista telefónica como se hace el primer contacto con los socios del Benchmarking, además de que ayudan a dar seguimiento de la información adquirida a través de la investigación secundaria o de las encuestas por correo, como por constituir un método sencillo, cómodo y barato de reunir nuevos datos. Dichas entrevistas tienen que estructurarse, preferiblemente a través de un cuestionario, para estar seguro de no malgastar el tiempo de sus socios y adquirir la información que necesita.

Visitas personales. Las reuniones personales con los representantes de los socios y las visitas para observar un lugar y proceso de trabajo son las experiencias más poderosas dentro del proceso de Benchmarking. Reunirse con las personas que dirigen efectivamente los procesos de trabajo e influyen en los resultados de aquellos que se han incluido en el estudio de Benchmarking ofrece la oportunidad de confirmar sus investigaciones anteriores, reunir más datos y evaluar su veracidad y franqueza.²¹

Su conducta durante la visita a una compañía debe apegarse estrictamente a las normas profesionales, a fin de mantener una buena relación con sus socios. Para garantizar que sus esfuerzos sean exitosos y se establezcan relaciones que le permitan repetir sus experiencias en el futuro, tendrá que prestar muchísima atención en varias áreas. Si desea observar un proceso de trabajo, se debe programar una visita de antemano. Nunca infrinja las leyes y siempre condúzcase bajo las normas éticas más elevadas.

Fase tres: diagnóstico de la información

Una vez que haya obtenido la información, empezará el trabajo realmente difícil del Benchmarking. En este momento se implementará la forma que se eligió para realizar el análisis de la información, para lo cual necesita tener su objetivo y metas presentes y contestar cuatro preguntas sencillas: ¿Uno o varios de sus socios son mejores que usted? Si es así, ¿son mucho mejores? ¿Por qué son mejores? ¿Qué aprendió o que puede aprender de esto?

El análisis de los datos se inicia reuniendo toda la información recopilada y arreglándola de manera que le permita llevar a cabo una evaluación sencilla. La clave es no complicarla e ir al grano. Para determinar si alguno de sus socios es mejor, se debe establecer una matriz sencilla con los parámetros seleccionados para evaluar el proceso que se está realizando.

Al realizar la evaluación se obtendrá el nivel en el que se encuentran sus socios con relación al propio, así que se arrojarán las diferencias entre todos los participantes. Los resultados indican uno de tres tipos de diferencias en el desempeño:

- Negativo. Las prácticas del socio son superiores a las propias.
- Paridad. No existe diferencia apreciable entre usted y sus socios.
- Positivo. Usted es el parámetro con prácticas superiores.

El siguiente paso en el análisis de la información es determinar por qué la empresa que se ha tomado como parámetro es el líder. Es posible que existan varias razones sobre el porqué una organización es más eficaz que otra y comprenderlo será importante para determinar los planes de acción que necesita aplicar. Debe considerarse una variedad de causas: prácticas de negocios, procesos de trabajo, estándares de desempeño, el ambiente y la economía local y la cultura de la organización, entre otros.

²¹ *Ibíd.* pp.45

Fase cuatro: Sistematización de los resultados y adopción de medidas

“La fase final del Benchmarking es comunicar los resultados, adoptar medidas correctivas y supervisar la puesta en práctica de los planes de acción. Para comunicar los resultados del estudio será necesario que participen todas aquellas personas que participaron en la investigación así como las que serán afectadas en mayor medida por dichos resultados. Pero antes, deben revisarse las metas presentes de la compañía para determinar qué cambios serán necesarios. Cuando la comunicación se produzca debe existir un apoyo unánime a su plan de acción.

Finalmente, un seguimiento de la aplicación de su plan de acción y sus avances necesitan integrarse a todos los procesos vitales de su empresa, tales como la planeación y los procesos administrativos. Por ejemplo, todos los cambios en los planes funcionales también requerirán ajustes en los planes estratégicos, así como los planes de acción tácticos exigirán ajustes en los planes de operación presentes y en los de evaluación del desempeño individual de ciertos administradores y empleados.”²²

Por último se debe planear como la organización se mantendrá en el nivel obtenido, una de las formas de hacerlo sería planeando como implementar de manera continua el Benchmarking, así como capacitar al personal de distintas áreas para que también lo implementen y lo utilicen a fin de seguir mejorando en los procesos y a la vez dar respuesta a los cambios que se presenten.

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO

Una manera de cerciorarse de que sabe cómo realizar un estudio de Benchmarking es comprender en qué consiste el Benchmarking exitoso, y sabrá que ha alcanzado el éxito cuando vea cuatro repercusiones en su compañía: **una comprensión plena del proceso de Benchmarking, el compromiso de la administración hacia el Benchmarking, la apertura al cambio y la voluntad de llevarlo a cabo en los procesos de trabajo de la organización y la puesta en práctica de los planes de acción y estudios de seguimiento.**

Así tenemos, que algunas organizaciones que han empleado el método de Benchmarking, se han fortalecido en diversas áreas, a continuación veremos algunos ejemplos de esto.

1.5 EJEMPLOS DE APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE BENCHMARKING.

Existen diversas empresas, compañías y organizaciones que han utilizado el Benchmarking, como método de mejoramiento en sus procesos, en distintas áreas, pero cabe señalar que es reciente la aplicación de este método en instituciones, por lo que este apartado señala algunos ejemplos de estas compañías y empresas que lo han utilizado en México, así como los resultados que han obtenido.

²² *Ibíd.* Pp.47

EL BENCHMARKING EN EL ESTADO DE GUANAJUATO EN EL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL REPRESENTANTES EN EL ÁMBITO FEDERAL Y ESTATAL

III INFORME DE GOBIERNO

En el Plan Básico de Gobierno 1995-2000, se elaboró a fin de que se diera respuesta a las demandas de la sociedad a través de una actuación competitiva, transparente, honesta, participativa y proactiva, que generara mayores resultados y a la vez costará menos.

En los últimos tres años, se ha trabajado en la implementación de una nueva forma de trabajo dentro de la administración pública estatal que involucra, por un lado, la aplicación de técnicas y herramientas de mejoramiento de la calidad y, por el otro, un gran cambio cultural en los servidores públicos.

El reto y el compromiso de construir un Buen Gobierno, se refiere a tres aspectos fundamentales. Primero, el establecimiento de un canal de comunicación con la sociedad para informar, con absoluta transparencia y oportunidad, sobre las acciones de gobierno, estableciendo con esto la rendición de cuentas y la atención inmediata y ágil a sus quejas y demandas.

En segundo lugar, el compromiso de mantener sanas las finanzas estatales, impidiendo comprometer irresponsablemente el futuro de los guanajuatenses y al mismo tiempo incrementar el gasto social, abatiendo el rezago de servicios básicos e infraestructura que ha padecido un gran porcentaje de la población.

Por último, la incorporación de nuevas formas de trabajo, que han resultado ser altamente exitosas en proporcionar productos y servicios de mejor calidad, a un menor costo.

Se asumió el reto de pensar con una visión de futuro y no implementar programas que tengan como objetivo el lucimiento personal y el protagonismo. La política tradicional implementa sus programas para periodos de tres o seis años, dependiendo del nivel de gobierno de que se trate, en virtud de que los políticos quieren entregar los resultados dentro de su gestión.

El poner a trabajar los principios y conceptos de la calidad total en el sector público, fue una experiencia única y retadora. Aún cuando el progreso ha sido lento y el camino difícil, se cree que estos métodos pueden ser aplicados. El mejor momento de iniciar con este proceso es ahora, para atender las demandas y necesidades que se están presentando.

Para reformar radicalmente la orientación, capacidad y velocidad de respuesta estratégica de la administración estatal, se implementaron las siguientes estrategias:

- Mejorar la calidad de los servicios públicos estatales mediante el uso de enfoques modernos de administración.
- Informar a la sociedad de manera oportuna y transparente, estableciendo canales de retroalimentación para la rendición de cuentas y corrección del rumbo.
- Mejorar la calidad de la atención a las demandas, quejas, sugerencias y peticiones de la ciudadanía y de los municipios.
- Apoyar y fortalecer a los municipios a través de la municipalización y del federalismo, asegurando que no constituya un proceso de transferencia de aparatos y funciones administrativas, sino que signifique un auténtico desarrollo de los mismos.
- Evaluar y sistematizar los compromisos de las dependencias y entidades respecto al cumplimiento de los retos establecidos en el Plan Básico de Gobierno.

- Administrar y vigilar el ejercicio de los recursos, canalizándolos a la satisfacción de las necesidades prioritarias de la sociedad y obtener recursos extragubernamentales para el financiamiento de proyectos estratégicos.
- Usar la tecnología de la informática y las telecomunicaciones para optimizar los recursos e incrementar la capacidad de respuesta.
- Subcontratar los servicios secundarios que no son sustanciales para la actividad gubernamental.
- **Utilizar el enfoque del Benchmarking para compararse con otros sistemas que cuenten con mejores prácticas, para igualarlos o superarlos.**
- Impulsar el progreso de las dependencias que muestran retrasos en algunas áreas, mediante el apoyo, experiencia y asesoría de las que han evolucionado de manera más rápida.
- Eliminar las restricciones de tipo cultural o técnico que impiden el avance y progreso del ejercicio público.
- Mantener y continuar con los proyectos y acciones que han demostrado ser efectivos y apreciados por la sociedad, así como asumir el compromiso de abandonar las prácticas que ya no funcionan ni dan valor agregado a la ciudadanía.
- Utilizar la mercadotecnia social para cambiar la conducta pública mediante el uso de las comunicaciones y las técnicas de promoción.

Las entidades que integran el núcleo de servicios y que contribuyen a la modernización de la función pública son: Secretaría de Planeación y Finanzas, Secretaría de la Contraloría del Estado, Secretaría Particular, Coordinación General de Asesores en Desarrollo Gubernamental, Coordinación General de Comunicación Social, Radio y Televisión de Guanajuato y el Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato.²³

EL DESARROLLO TURÍSTICO DE IXTAPAN DE LA SAL

María Soledad Gaytán Olmedo

Es común hacer referencia al pobre desempeño de los gobiernos locales en México y asociar esa condición de precariedad a su debilidad institucional, la carencia de recursos económicos, la fragilidad de sus estructuras administrativas, y la ausencia de recursos humanos profesionales y suficientemente capacitados para la función gubernamental.

Sin embargo, la evidencia acumulada por el Premio Gobierno y Gestión Local ha constatado que estamos frente a una ola de innovaciones diversas: mejoras en la gestión local, nuevos tipos de liderazgo, creativos marcos de interlocución gobierno-ciudadanía, imaginativos programas para atender demandas sociales y empresariales, organismos civiles y no gubernamentales entretejidos en redes con el fin de promover el desarrollo, prestar servicios públicos, establecer un marco de gobernabilidad y buen gobierno, que permitirá perfilar el proyecto local del siglo XXI.

El objetivo de este artículo es mostrar que los municipios mexiquenses no son ajenos a ésta ola innovadora y, en este sentido, se pretende exhibir la capacidad y creatividad que han sabido desplegar. En particular, la experiencia del Consejo Consultivo del Desarrollo Turístico de Ixtapan de la Sal.

²³ Gobierno del Estado de Guanajuato (México,) tercer informé de gobierno de Vicente Fox Quezada <http://www.guanajuato.gob.mx/gestiones/informes/tercer/buen>. (Consulta 29 de abril de 2006)

Para avanzar en el sentido propuesto y ubicar en su justa dimensión dicha experiencia, primero se hace referencia a los principios teóricos básicos que subyacen en los conceptos de **Benchmarking y Buenas Prácticas**, subrayando algunas experiencias internacionales aplicadas en la materia. El segundo apartado, se describen las características y objetivo del Premio Gobierno y Gestión Local, así como el lugar alcanzado por programas presentados por gobiernos municipales mexicanos en las diferentes ediciones del Premio. La experiencia de Ixtapan de la Sal es materia del tercer apartado, donde se especifica el origen del programa, objetivos, estructura y funcionamiento del Consejo Consultivo, impacto logrado, así como las enseñanzas y aprendizajes que se pueden derivar de ella.

Benchmarking y Buenas Prácticas

El Benchmarking se fundamenta sobre el aprender de los demás, imitar los ejemplos exitosos, mejorar y adaptar continuamente la manera de hacer las cosas. Si bien no existe una definición única para el concepto de Benchmarking, es menester señalar que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), a través de la International Benchmarking Network define el concepto de la siguiente manera: “Encontrar una organización que sea buena preferiblemente mejor que nuestra organización, estudiar intensamente cómo hace las cosas, hacer planes para lograr que el desempeño llegue a este nivel, implementando esos planes y monitoreando sus resultados”. Benchmarking significa, entonces, basarse en los estándares de desempeño, pero lograrlo a través de la comparación de resultados o procesos, identificando la mejor práctica e iniciando procesos de mejoramiento. Benchmarking significa establecer la comparación entre las propias prácticas de una organización con las Buenas Prácticas empleadas por organizaciones de cualquier parte del mundo.

De esta manera, aunque en la mayor parte de la literatura Benchmarking y Buenas Prácticas tienden a tratarse como sinónimos, como acertadamente deduce de lo anterior Armijo “la relación entre Benchmarking y mejor práctica es una relación entre instrumento y objetivo; en efecto, consiste en la aplicación de la metodología o procedimiento (el instrumento), mediante el cual una organización puede identificar las Buenas Prácticas de trabajo (el objetivo), internamente o en su entorno” (2001: 10).

En la última década, se ha venido dando un desarrollo importante en la aplicación de técnicas Benchmarking y de difusión de Buenas Prácticas en el ámbito del sector público. La mayoría de las instancias que tienen la responsabilidad de promover programas de modernización de la gestión pública impulsan algún tipo de iniciativa destinada a favorecer el intercambio de información sobre experiencias “exitosas” e “innovadoras”, con la perspectiva de contar con elementos de comparación y mejoramiento del desempeño para el conjunto de la administración pública.

Desde hace algunos años, con el propósito de promover y facilitar el proceso de aprendizaje entre los gobiernos locales, diferentes países han puesto en marcha programas de premiación o reconocimiento a prácticas exitosas. En Estados Unidos de Norteamérica existe una amplia gama de premios, destaca entre ellos el programa Innovation in American Government administrado por la John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard, que inició en 1986 y hasta la fecha ha galardonado a más de cien iniciativas de gestión pública innovadoras en temas tan diversos como salud, justicia y bienestar social. A partir de 1996, se lleva a cabo en Brasil el programa Gestao Pública e Cidadanía, por la Fundación Getulio Vargas con el apoyo de la Fundación Ford. Sudáfrica y Chile, también con el auspicio de la Fundación Ford, iniciaron programas similares en 1999.

En Sudáfrica The Impumelelo Innovation Award Programme premia aquellos proyectos del sector público que sobresalen por su calidad e innovación en tópicos que van desde la prevención del crimen, pasando por la creación de empleo, la protección ambiental, hasta la entrega de servicios básicos. En Chile la Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza, en convenio con el Centro de Análisis de Políticas Públicas de la Universidad de Chile inicio el Programa Ciudadanía y Gestión Local, concebido como estímulo a la innovación. Estos son solo algunos ejemplos de iniciativas novedosas y replicables que contribuyan a solucionar problemas urbanos, fomentando el intercambio global de dichas experiencias y, por la otra, se pretende constituir en un programa de premiación para las mejores prácticas orientadas a lograr un desarrollo urbano sustentable.

La contribución del Premio Gobierno y Gestión Local para institucionalizar Buenas Prácticas en los municipios mexicanos.

En tal contexto, la idea de instituir un premio para las mejores experiencias de gobierno municipal en México, surge por la alta fragilidad que presentan los programas municipales que, al estar expuestos a factores políticos, económicos e institucionales diversos, difícilmente permanecen más allá de los periodos trianuales de gobierno, pero también por la firme convicción de que, a pesar de las limitaciones, es posible encontrar prácticas de gobierno y gestión innovadoras y creativas las cuales, a través de su reconocimiento y difusión, permitirán detonar cambios eficaces y enfrentar los desafíos que plantea lograr un buen gobierno.

De esta manera, desde 2001 el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) con el auspicio de la Fundación Ford y la colaboración de diversas instituciones académicas, organismos de promoción municipal y organizaciones de la sociedad civil convoca a los gobiernos municipales de México a participar en el Premio Gobierno y Gestión Local, que nace como una iniciativa orientada a identificar experiencias de gobierno local innovadoras y creativas, mostrar los resultados obtenidos y las formas cómo éstos se lograron, profundizar en su estudio crítico y facilitar su difusión.

El objetivo del premio es constituirse en un mecanismo que permita identificar programas y políticas gubernamentales municipales que, en el transcurso de por lo menos un año, muestren un impacto positivo y sobresaliente en su implementación, permita la participación bajo un enfoque verdaderamente público y ofrezca una serie de lecciones susceptibles de recuperarse o ajustarse para su uso en contextos semejantes. De esta manera, se pretende promover, mediante el reconocimiento público de las mismas, la institucionalización de dichas experiencias más allá de los cambios de gobierno, a demás de difundirlas entre los municipios del país con el fin de generar una sana competencia por el buen gobierno local.

A través de la corta pero fructífera existencia del Premio se ha recabado una valiosa base de datos, integrada actualmente por más de 1,500 experiencias que reflejan la diversidad y pluralidad del país, así como la creatividad que es posible encontrar en los gobiernos municipales de México.

El esfuerzo realizado a través del Premio por identificar, reconocer y difundir prácticas de gobierno municipal innovadoras y creativas se cristaliza, edición tras edición, con la publicación de un libro, donde se presenta en toda su riqueza y potencial de enseñanza y aprendizaje los programas semifinalistas. Los rasgos de las innovaciones —entendidas como acciones emprendidas por un agente gubernamental inéditas para una realidad concreta— corroboran cada vez más, que los gobiernos municipales mexicanos, al igual que en otros países tienen capacidad para crear soluciones propias y que están trabajando por construir mejores prácticas para una acción pública local más democrática y eficaz.

En las cuatro ediciones del Premio (2001, 2002, 2003, 2004), han participado de manera activa distintos gobiernos municipales del Estado México. Destaca el programa Mejoramiento de Caminos del municipio de Ixtlahuaca, por haber sido una de las experiencias premiadas en la edición 2002 (tabla 1). En particular, se hará referencia a la experiencia del Consejo Consultivo para el Desarrollo Turístico presentada por el municipio de Ixtapan de la Sal, la cual se ubicó como semifinalista en la edición 2001 del Premio.

Tabla 1 Experiencias presentas por gobiernos municipales del Estado de México, según su lugar alcanzado en Premio Gobierno y Gestión Local (ediciones 2001 a 2004)

Edición	Programa	Municipio	Lugar en el Certamen
2004	Relleno Sanitario	Tlalnepantla	Semifinalista
	Programa de Desarrollo Integral Comunitario	Villa de Allende	Semifinalista
2002	Mejoramiento de Caminos	Ixtlahuaca	Finalista
	Ciudadanía y Gobierno Municipal Trabajando Juntos para ser Mejores	Naucalpan	Semifinalista
	Fortalecimiento de Ingresos Municipales	Tlalnepantla	Semifinalista
	Parque Eco-turístico Tlacaque	Jocotitlán	Semifinalista
2001	Programa Municipal de Salud Integral	Tecámac	Semifinalista
	Creación y Operación del Consejo Consultivo de Desarrollo turístico	Ixtapan de la Sal	Semifinalista

Fuente: Elaboración propia con base en Premio Gobierno y Gestión Local, disponible en <http://www.premiomunicipal.org.mx>, Consulta: 06/12/04

El Consejo Consultivo para el Desarrollo Turístico de Ixtapan de la Sal

La globalidad traducida en estándares y homogeneidad de servicios, donde la posibilidad de desplazarse y viajar forma parte de la vida cotidiana, convierte a este tipo de actividades en un resorte para desencadenar el desarrollo en el ámbito municipal. La competencia por los mercados turísticos obliga a la búsqueda de mecanismos que faciliten la coordinación entre acciones de gobierno y los requerimientos de los inversionistas privados.

México sigue siendo un destino competitivo, sin embargo, ante la escasez de recursos la atención a los paseantes se merma sensiblemente y los fenómenos de abuso e inseguridad a los cuales se suma el deterioro del patrimonio histórico-arquitectónico y del medio ambiente, marcan en gran medida las posibilidades de seguir siendo un atractivo turístico.

En estas circunstancias, la experiencia de Ixtapan de la Sal constituye una vía interesante a explorar por municipios de condiciones y vocación similares. Se trata de un esquema basado en condiciones existentes en otras partes del país, pues la fuente de financiamiento y la organización, son herramientas utilizadas en diferentes partes del país.

La infraestructura turística del municipio

En el momento de la evaluación de esta experiencia, estaba integrada por 36 hoteles de diferentes categorías, así como por 12 casas de huéspedes, 3 posadas familiares y 2 moteles, los cuales ofrecían un total de 1,157 cuartos para hospedaje. Otra de sus ventajas comparativas es que cuenta con un parque acuático y un balneario donde se ofrece servicios de SPA. Además, en septiembre del año 2001 fue inaugurado un campo de golf de categoría internacional y estaban en proceso de construcción dos hoteles más con categoría de 5 estrellas. Asimismo, el crecimiento urbano está asociado con importantes fraccionamientos de “fin de semana” de alta plusvalía.

A manera de conclusión

A nivel mundial los procesos de innovación y cambio organizacional en el sector público están vinculados a la preocupación creciente por alcanzar un uso más adecuado de recursos, incrementar la eficiencia en la gestión y generar resultados que cubran satisfactoriamente las demandas sociales. En tal contexto, ha recobrado importancia el papel de los gobiernos locales o subnacionales, pues es en ellos donde se hace más claro que la acción pública no se refiere a una acción gubernamental aislada, sino a la acción conjunta de agentes diversos, pero también es claro que el agente que puede convocar, articular y “entretrejer” la acción de los diversos actores con mayor eficacia y legitimidad es el actor gubernamental.

El aprendizaje social, tiene como punto de partida la identificación y reconocimiento de las acciones innovadoras y creativas que se están llevando a cabo en muchos lugares, pero sobre todo involucra su difusión y diseminación para dar a conocer esas “buenas prácticas”, a fin de lograr un “efecto multiplicador” que permita consolidar el buen gobierno. La experiencia de Ixtapan de la Sal al igual que los diversos programas que han participado en el Premio Gobierno y Gestión Local, muestran cómo están trabajando los gobiernos municipales en México, su capacidad de inventiva y potencial para construir redes, y así crear espacios abiertos a una acción pública de mayor intensidad y creatividad.²⁴

CUARTO FORO MUNDIAL DEL AGUA. EL BENCHMARKING PRESENTE

Es un ejemplo de las aplicaciones de Benchmarking

La lógica subyacente a la estructura temática propuesta para el Cuarto Foro Mundial del Agua tiene como objetivo el de conformar una lista preliminar de los temas al conceptualizar situaciones importantes y problemas recurrentes enfrentados por las entidades del agua en todo el mundo. De esta manera, se formularían las políticas en materia de agua.

Se propuso una primera lista de temas y se discutió durante varias sesiones de “lluvia de ideas”, a partir de las cuales se modificó y se definió en su forma final el Esquema para los Ejes Temáticos. Que son:

1. Vinculación de la formulación de políticas hidráulicas con los demás sectores de políticas públicas para el desarrollo sustentable.
2. MIRH: Manejo Integrado de Recursos Hídricos. Una revisión de su aportación al desarrollo económico, a la justicia social, a la sustentabilidad ambiental y a la utilización compartida del agua a través de las fronteras.
3. El papel del abastecimiento de agua potable, los servicios de agua y de saneamiento, y la provisión de infraestructura en el desarrollo económico y social.

Descripción general:

La manera en que los servicios de agua y de saneamiento interactúan con las estrategias para el desarrollo económico y social debe ser reconsiderada a la luz de los nuevos conocimientos y experiencias, así como de las metas humanitarias que han sido replanteadas. Debe realizarse una evaluación de los avances de los principales objetivos que son: explorar los aspectos políticos, financieros, organizacionales, regulatorios, culturales y tecnológicos de los servicios e infraestructura del suministro del agua y de saneamiento que apoyan tanto los derechos humanos básicos como el sustento de las comunidades locales. Se deben hacer esfuerzos por encontrar estrategias alternativas, a fin de permitir una mayor participación de las autoridades locales y de organizaciones no gubernamentales y organizaciones basadas en las comunidades.

Asuntos relacionados:

Dentro del foro Mundial del Agua se tocaron temas como: Reglamentación; mecanismos de financiamiento; asuntos de recuperación de costos/subsidios/tarifas sustentables; Benchmarking (análisis comparativo internacional); administración de la demanda; descentralización; el cambiante papel del Estado y de las autoridades locales, así como sus cambiantes relaciones; la generación de capacidades de las autoridades locales; el empoderamiento de las comunidades locales; diferentes formas de innovación institucional para la participación comunitaria y para organizaciones no gubernamentales orientadas hacia los servicios; el papel del sector privado y las PPPs (Asociaciones Público-Privadas); mecanismos de solidaridad (el agua como un

²⁴ Gobierno del Estado de México (México) Gobierno del Estado de México/proyectos
<http://www.edomexico.gob.mx/cemapemParamos/paramo6/hm/p6%20El%20consejo%20de%20Ixtapan.htm>
(Consulta 30 de abril de 2006)

derecho humano); tecnologías apropiadas (La reutilización de las aguas residuales y el saneamiento ecológico); el reto periurbano; el monitoreo de las acciones y la evaluación de los avances.

4. Hacia una producción alimentaria en armonía con los medios de sustento rurales y los ecosistemas.

5. El manejo de los riesgos y la mitigación de los impactos sociales y ambientales de las sequías e inundaciones

A continuación solo se mencionaran algunos de los puntos que se discutieron dentro de este foro

El financiamiento de las entidades subsoberanas y de los actores locales no estatales

La descentralización, la participación pública y la política del empoderamiento

La formación de capacidades y el aprendizaje social

El acceso a la información y la innovación tecnológica

Benchmarking (análisis comparativo internacional), el monitoreo y la evaluación:

El diseño y la utilización de métodos apropiados de Benchmarking, monitoreo y evaluación deben ser revisados a fin de crear esquemas robustos capaces de ayudar a los tomadores de decisiones a nivel local, así como a otras partes interesadas a ese mismo nivel, en la formulación de políticas.²⁵

Es así como en el foro Mundial del Agua, se analizaron diversas políticas y acciones que se realizan tanto en otros países como en regiones específicas, a fin de descubrir cuales de ellas tienen un impacto positivo tanto ambiental, como en la población, que requiere del vital líquido para poder vivir.

CONCLUSIONES

En este primer apartado, se trató de explicar que el Benchmarking, es una herramienta útil para recopilar información en diversas áreas durante el proceso de la planificación estratégica. Este tipo de información puede literalmente moldear una estrategia en una dirección realista, o por lo menos, ayudar a identificar los riesgos y tratar de evitarlos, así como realizar los cambios necesarios para conseguir mejores resultados.

También se explicó en que consiste el Benchmarking y la metodología que utiliza, así como ejemplos palpables en México dentro de los ámbitos de Gobiernos Estatales y Municipios e Instituciones Gubernamentales, se analizó cómo este método, les ha dado resultados positivos en los rubros que se han puesto en práctica.

Es importante señalar que este método ya no solo se está aplicando con compañías enfocadas a la competitividad y calidad en sus servicios, si no que se ha empezado a utilizar en otras áreas, como la social. Por lo que el siguiente capítulo analizará la relación entre el Benchmarking y el ámbito social.

²⁵ Foro Internacional del agua (México) Foro Internacional del agua 2006/experiencias del Benchmarking en otros países.
http://www.icid.org/nup2004_4_sp.pdf#search='foro%20internacional%20del%20agua%202006%20y%20el%20benchmarking' (Consulta 05 de mayo de 2006)

CAPÍTULO II

EL MÉTODO DE BENCHMARKING Y LO SOCIAL

INTRODUCCIÓN

Como se analizó en el capítulo anterior, hasta ahora el Benchmarking, se ha aplicado generalmente a empresas, organizaciones, compañías, consorcios mercantiles, etc., enfocado principalmente a la productividad, la calidad de los servicios y la reducción de los costos de producción.

Ahora bien ¿Puede aplicarse el método de Benchmarking a instituciones que atienden necesidades y/o problemas sociales? La respuesta tendría que ser afirmativa ya que este es un método muy flexible, de tal forma que puede adaptarse a diversos ámbitos como el social.

Actualmente se están realizando cambios científicos, tecnológicos, políticos, económicos y sociales, donde la intervención como profesionales se hace cada vez más compleja, para hacer frente a esta situación debemos estar capacitados en plantear desafíos que nos lleven a construir o reconstruir los métodos y técnicas hasta ahora utilizados, de modo que las acciones que se realizan para el abordaje de las problemáticas den respuesta óptima a las mismas.

En este caso existen diversas organizaciones e instituciones que desarrollan investigaciones para poder elegir y determinar alternativas de solución, dando respuesta a las necesidades y/o problemas que se presentan en diversas áreas como pueden ser educativas, promocionales y asistenciales, traducidas técnicamente en un proyecto y evaluadas en función de la naturaleza del objeto de intervención.

De ahí que este capítulo pretende dar un enfoque social al Benchmarking, empezando por definirlo desde una perspectiva social, analizar su importancia en la implementación dentro de instituciones de asistencia privada y demostrar que es un método tan adaptable que se puede aplicar en diferentes áreas, describiendo como su aplicación redundará en beneficios reflejados en la intervención social, parte medular de las instituciones.

2.1 DEFINICIÓN SOCIAL DE BENCHMARKING

Una organización o una institución debe modificar sus procesos, utilizando aquellos que sean flexibles de modo que se adapten a cualquier área, para poder dar respuesta a la dinámica y los cambios que las problemáticas presentan así como dar cuenta de las necesidades institucionales.

Las instituciones deben estar preparadas y contar con las herramientas necesarias para la adecuada atención de las necesidades y problemas sociales a los que se enfocan, tomando en cuenta a su objeto de intervención, ya que en este se reflejará la eficacia y eficiencia de los procedimientos, que se utilizan en la intervención social.

De igual manera existen instituciones que con firme compromiso social, atienden necesidades básicas de la población como, alimentación, vivienda, educación, albergue, vestido, etc., manejando procedimientos desfasados o que ya no cumplen con su objetivo social, de ahí que es probable que se les dificulte el emplear nuevos métodos y técnicas en sus procesos, por temor a que sea riesgoso o que no se obtengan los resultados esperados, por lo que necesitan estar convencidos de que se obtendrán buenos resultados.

De ahí que el método de Benchmarking, como su definición lo dice, pretende dar una alternativa a responder a dichos cambios, mantener la organización a la vanguardia y cumplir con la misión y la visión que la institución tenga.

Tomando en cuenta los puntos y el menú que Spendolini propone (explicados en el capítulo anterior), se formará una definición enfocada al ámbito social así tenemos que Benchmarking es:

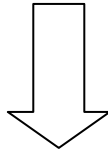
“Un proceso sistemático, analítico y continuo, para evaluar y diagnosticar las funciones, actividades, procesos y servicios de las instituciones que son reconocidas como las mejores en la aplicación de procesos de intervención social, con el propósito de realizar mejoras organizacionales, las cuales se dividen en organización-administración e intervención social.”

Esta definición se puede explicar de la siguiente manera, “es un **proceso** ya que involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas u oportunidades, mide el desempeño, lleva a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada; y estimula cambios y mejoras organizacionales”.¹ Dichas mejoras se ven reflejadas en dos grandes campos institucionales uno compuesto por la organización- administración y el otro que comprende la intervención social.

A continuación se explica brevemente en que fases de estas áreas se puede aplicar el Benchmarking, así como los beneficios que se obtienen por área:

¹ Spendolini, Michael. “Benchmarking.” Edit. Norma, Bogota Colombia, 1992, Pág. 11.

ORGANIZACIÓN- ADMINISTRACION



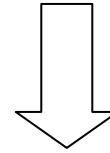
El Benchmarking, se aplica a los diferentes procesos de Organización de la institución, donde se encuentran:

- Los puestos de trabajo
- Las responsabilidades del puesto
- El número de departamentos
- Las funciones del departamento, etc.

Mientras que en el área Administrativa encontramos:

- Tipo de contabilidad
- Tipo de gestión
- Formatos de ingresos y egresos
- Salarios y prestaciones, etc.

INTERVENCION SOCIAL



El Benchmarking, se aplica al proceso de Intervención Social de las instituciones en las siguientes fases:

- Proceso de investigación
- Explicación y definición del objeto de intervención
- Planificación de la intervención
- Definición de estrategias, procesos y acciones
- Ejecución de actividades
- Evaluación
- Sistematización

El cuadro anterior nos muestra como es que el Benchmarking, se puede aplicar a cualquier área y en cualquier fase específica de la institución, además de señalar las diferencias en las áreas donde se pueden obtener mejoras institucionales una que es más de tipo organizativo y denota las funciones de la institución y el otro lado que es totalmente activo y hace referencia a las actividades que la institución realiza para cumplir con su objetivo.

Ahora bien se dice que el Benchmarking es **sistémico**, ya que involucra un conjunto de acciones recomendadas en un orden particular, además de que deben de tener una secuencia coherente entre las funciones y las secciones de la organización o institución.

El Benchmarking es **analítico**, ya que para que se obtengan resultados, es necesario desfragmentar y clasificar la información que se proporciona acerca de las prácticas que la institución esta realizando, a fin de que se considere a estas como las mejores.

Este proceso debe ser **continuo**, ya que varias organizaciones que han adoptado el Benchmarking, reconocen que el comportamiento de la organización y su desempeño no son algo

estático y que sus acciones por tanto deben cambiar con el tiempo, de ahí que se proponga este método a las instituciones, ya que el objeto de estudio también está cambiando y necesitan procesos más flexibles.

Este método permitirá **evaluar y diagnosticar**, ya que el Benchmarking, es un proceso investigativo que mediante la medición, evaluación y comparación, nos da un panorama de cómo se encuentra la institución en función de los procesos, acciones y funciones, que maneja para el cumplimiento de sus objetivos, esto también depende en gran medida del área que se pretenda investigar, ya que esto producirá la información que le otorgará valor a la calidad de la toma de decisiones.

En esta tesis se analizarán **instituciones** que se encargan de una problemática semejante, ya que el Benchmarking se puede aplicar a cualquier organización que produzca resultados similares o que se dedique a prácticas o procesos diferentes. El tipo específico de organización es definida de acuerdo con el objeto de intervención, el tamaño, la ubicación o la propiedad no es un factor limitante para la mayoría de los análisis del Benchmarking.

Las instituciones con las que se trabajara deben ser **reconocidas como las mejores** y de esto parte un poco el método de Benchmarking en realizar una investigación inicial para descubrir los nombres de las organizaciones que son conocidas como excelentes en el área examinada. Por lo tanto, la lista de organizaciones consideradas para el análisis es posible que sea más extensa que la lista que se puede generar basándose simplemente en la experiencia personal, los conocidos o la memoria. El concepto clave aquí involucra una fase investigativa preliminar para ampliar la lista de socios potenciales de Benchmarking. Este punto se ampliará en el cuarto capítulo de esta tesis.

Por último, cabe señalar que “el propósito del Benchmarking suele incluir alguna referencia a comparaciones y cambios, en este caso se propone este método para realizar **mejoras Organizacionales** dentro de la institución. Una vez que se complete la actividad del Benchmarking, hay un llamamiento a la acción, que puede comprender diversas actividades, desde recomendaciones hasta la real ejecución del cambio basado (al menos parcialmente) en los hallazgos del Benchmarking. La conclusión en este caso es una orientación para realizar algo.”²

Por ello se cree que esta definición se enfoca de una manera amplia y puede ser modificada dependiendo el tipo de institución con la cual se está trabajando.

Ahora bien el punto medular de las instituciones es la manera en como abordan las problemáticas, es decir, la intervención que realizan, por ello es de suma importancia que se defina antes que nada que se entiende por Intervención Social y como el Benchmarking puede ser adaptado para aplicarse en este proceso institucional.

² Ibidem. Pág. 17

2.2 EL BENCHMARKING Y LA INTERVENCIÓN SOCIAL

El Benchmarking, como método de mejoramiento es muy flexible y como tal puede aplicarse a las diversas áreas y procesos que se desarrollan en la institución, sin embargo, se considera que dentro de todos los procesos que realizan las diferentes áreas de la institución tiene más peso la intervención social, ya que es aquí donde se trabaja directamente con los individuos, mediante la implementación de diversas estrategias y acciones, por lo que es necesario contar con las mejores herramientas de intervención, las cuáles darán los resultados esperados a las instituciones, pero antes veamos que se entiende por intervención social.

Varios autores, han tratado de definir que es la intervención social, al respecto podemos señalar el concepto que propone Mari José Escartin, ella dice: “La intervención social es la acción guiada por el conocimiento, valores y habilidades del trabajador social hacia la consecución de metas específicas”³

Desde la perspectiva de esta autora, podemos comentar que ubica la intervención social, en primer lugar como una acción que de respuesta a necesidades humanas sentidas por un grupo o conjunto de personas, pero esta intervención de ningún modo es empírica o improvisada, ya que es necesario contar con los conocimientos, valores y habilidades que se van adquiriendo a lo largo de la formación profesional, con la finalidad de tener las herramientas necesarias para el abordaje de las problemáticas.

Aunque también señala que estas son multicausales, ya que son provocadas por diversos factores que deben ser tomados en cuenta para su atención, estos pueden ser cambios o rasgos económicos, políticos, históricos, sociales, culturales, etc. De ahí que la incidencia en alguno de ellos afecta a los demás, por lo que la atención debe ser integral.

Por último cabe decir que todo tipo de intervención esta orientado a la consecución de un cambio como ella misma comenta.

Aún así, el verdadero objetivo de la intervención social, es siempre buscar un cambio, “La intervención que realiza el trabajador social, siempre va orientada a una finalidad de cambio, es decir, con la intencionalidad de producir modificaciones en una realidad-problema. El cambio, como finalidad sustancial de la intervención del trabajo social, estará encaminado a superar conflictos derivados de la inadecuación del binomio necesidades / recursos, a fin de conseguir para los individuos y grupos un mayor bienestar y calidad de vida.”⁴

El contexto actual establece la necesidad de formar profesionales en condiciones de comprender y generar respuestas a los problemas de la sociedad, aportando en el mejoramiento de la calidad de vida y la superación de los obstáculos del desarrollo social.

³ Escartin, Caparros, Maria José. “Manual de trabajo social. Modelos de practica profesional”. Ed. Agua Clara, España, 1998. Págs. 27

⁴ Ibidem. Pág. 30

Otro autor que conceptualiza a la intervención social es Alfredo Carballeda, quien dice lo siguiente: "La palabra intervención proviene del término latino *intervenid*, que puede ser traducido como "venir entre" o "interponerse". De ahí que "intervención" pueda ser sinónimo de mediación, intersección, ayuda o cooperación y, por otra parte, de intromisión, injerencia, intrusión, coerción o represión. En definitiva, en todo proceso de intervención en lo social se puede, en la mayoría de los casos, encontrar con ambas caras de una "misma moneda"⁵.

Esto se refiere a que la intervención es una acción que se desarrolla en un espacio, un lugar y un momento dado, de modo que dentro de esta concepción se desprende que la intervención es un acto que pretende realizar algún cambio de mejora en una situación dada.

Para este autor la intervención es originada por una demanda como sigue comentando: "la demanda proviene de los sujetos que acuden a las instituciones, los organismos, etcétera. Pero, también, la demanda es generada desde las instituciones, la agenda de políticas públicas, los medios de comunicación, etcétera. En definitiva, de la visión de "problema social" que una sociedad tiene. En efecto, la intervención en lo social implica una dirección definida desde la demanda o la construcción de ésta, en relación con la denominada "cuestión social".

Es importante señalar que el punto de partida de la intervención es una demanda, esto quiere decir que aunque exista una necesidad, se interviene en ella hasta que es manifestada por los sujetos que están siendo afectados por ella, y dependerá en buena medida de la instancia ante la cual se demande la forma y tipo de intervención.

En otras palabras, "intervenir implica la construcción de una lógica del acontecimiento fundamental de la demanda desde cierto marco teórico o campo de saber. En este sentido, la intervención desencadena una serie de expectativas y consecuencias fuertemente ligadas a la construcción simbólica y a las representaciones de quien está interviniendo. De esta forma, una modalidad de intervención se vincula a un determinado marco conceptual que, ligado a una serie de aportes teóricos y empíricos relacionados con el contexto, genera "formas típicas" de intervención"⁶.

Por lo tanto la intervención es un proceso complejo que requiere de un conocimiento previo, es decir se deben tener las herramientas teóricas y metodológicas para poder intervenir, de nuevo se toma la intervención como una acción guiada por el conocimiento y no solo por el empirismo. Como lo había señalado Escartin Caparros.

Ahora bien para poder intervenir, a parte de contar con los conocimientos necesarios es importante considerar diversos factores que dan cuenta de las situaciones y problemáticas que se presentan, esto es que con el paso del tiempo surgen nuevos escenarios de intervención donde es necesario analizar los factores que inciden en ellos para que se pueda actuar de una mejor manera, se deben considerar diversas dimensiones que tienen que ver tanto con el origen como el abordaje de las problemáticas. Este autor señala cinco dimensiones a considerar y estas son:

⁵ Carballeda J. Alfredo. "La intervención en lo social (exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales)" Ed. Paidós tramas sociales. Buenos Aires 2005 Pág. 93

⁶ Ibidem. Pág. 94

“La **dimensión política** se relaciona con la aparición de los estados nación. Abarca aquellas instituciones pertenecientes al Estado que están constituidas y enfocadas a la atención de las problemáticas sociales.

La **dimensión económica** implica la afirmación del capitalismo, con todas las variantes que aparecieron en el transcurso del tiempo hasta el presente. Este aspecto determina los recursos con los que se cuenta y la disponibilidad de los mismos para brindar una atención adecuada de las necesidades o demandas presentadas.

La **dimensión social**, esta característica se refiere al grado de colectividad, participación, cooperación e interés que se forma en la sociedad por atender y demandar atención a sus necesidades o problemas que los afectan como grupo de individuos o sociedad.

La **dimensión cultural**, se refiere al grado de conocimientos y avances tecnológicos, que se tiene como sociedad, ya que este factor influye en la prevención y atención de las problemáticas dependiendo del nivel de compromiso de los diferentes actores sociales y los recursos con los que se disponga.

La **dimensión moral** de la modernidad implica la aparición de nuevos valores asociados con la idea de “bien común”, especialmente desde una perspectiva de relación moderna”.⁷

Por lo tanto es importante que el profesional que realiza el proceso de intervención tenga una visión global de las necesidades o problemáticas que se presentan para que las acciones que proponga sean integrales y se de una respuesta a las mismas.

Rosas Pagaza señala que la intervención es un proceso complejo y que no debe ser considerada como una o varias actividades que se realizan con la finalidad de dar una respuesta a un conjunto de necesidades, demandas o problemas.

Para ello, en primera instancia el concepto de intervención social puede ser analizado teórica y prácticamente. Teóricamente por que parte del supuesto que toda intervención se fundamente en un conjunto de conceptos que guían el accionar del profesional. Y prácticamente, por que el trabajador social, no sólo piensa sino también actúa, por ello, pensar y actuar son dos aspectos fundamentales de la intervención profesional.

Esta autora señala que para poder intervenir, es necesario contestarse algunas cuestiones que tienen que ver directamente con la forma de intervención, esto es “La comprensión del **sobre qué**, el **para qué**, y el **cómo y con quién** de la intervención profesional, ya que la intervención es un proceso de construcción histórico- social que se genera en el desarrollo de la dinámica social de los actores que intervienen en el ejercicio profesional. Dicha dinámica social está referida a la relación sujeto- necesidad como expresión particular de la cuestión social. Es en esta dinámica generada, por esa relación que se construye el objeto de intervención profesional. Podemos decir que es el contexto particular en el cual se desarrolla el verdadero movimiento real de los actores sociales mediado por una metodología y categorías de análisis que posibilitan su elaboración intelectual como objeto de intervención pensado. En este sentido, el objeto de intervención como

⁷ ibidem. Pág. 36-38

campo problemático no aparece de inmediato en la realidad, es una construcción del pensamiento basado en datos que aportan a la comprensión de la relación sujeto-necesidad”⁸.

Por lo que la Intervención Social queda entendida como **“un proceso guiado por conocimientos, valores, habilidades que el profesional va adquiriendo a lo largo de su formación profesional, para poder involucrarse en la atención de las necesidades, demandas y problemas sociales; mediante la aplicación de conocimientos teóricos y metodológicos necesarios para el abordaje de las problemáticas con el fin de conseguir una transformación en las condiciones de vida.”**

Este proceso esta encaminado a conseguir un cambio positivo ya sea de conductas, actitudes o condiciones que están relacionadas con la solución de las problemáticas, necesidades o carencias.

Por último cabe señalar a otra autora que trata la intervención social. Maria Cecilia Tobón, considera a la intervención social como un proceso complejo, por que esta constituido por diferentes fases para poder actuar, también considera que se debe contar con los conocimientos teóricos y metodológicos necesarios para el abordaje de las problemáticas. En su libro *“La Práctica Profesional del Trabajo Social”* describe por pasos como se debe realizar la intervención. Para ello se deben considerar los diversos factores que influyen en la formación y complejidad de las problemáticas, estos factores pueden ser económicos, políticos, históricos, sociales y culturales.

Pero como punto de partida se debe conocer o definir cual es el **objeto de intervención**, ya que esto servirá para planear nuestra intervención.

Se debe mencionar la discusión teórica que aun existe en este aspecto, es decir en la definición del objeto de intervención, ya que varios autores proponen que el punto de partida de la intervención social es el sujeto mismo y las potencialidades que se pueden desarrollar de él; mientras que otros afirman que son las necesidades sociales expresadas en demandas.

En relación a lo anterior para Margarita Rozas Pagaza, el objeto de intervención son las distintas necesidades y problemáticas que manifiestan los distintos actores sociales comenta: “el objeto de intervención se construye desde la reproducción cotidiana de la vida social de los sujetos, explicitada a partir de múltiples necesidades que se expresan como demandas y carencias y que de esta forma llegan a las instituciones para ser canalizadas o no.”⁹

Otra autora que también apoya la idea que el objeto de intervención son la atención de las diversas problemáticas es Escartin Caparros, ya que comenta que la intervención involucra la superación de conflictos, derivados por la carencia o necesidad, que a su vez se convierten en demandas y así generar un cambio, para mejorar la calidad de vida.

⁸ Rozas Pagaza Margarita.” Una perspectiva teórica metodológica de la intervención en trabajo social” Ed. Espacio. Argentina 1998 Pág.60

⁹ Ibíd. Pág. 55

Natalio Kisnerman, señala a su vez que el objeto de intervención “en Trabajo Social son situaciones originadas por carencias o necesidades, las cuales serán afectadas o modificadas por la realización de diversas actividades”¹⁰

Estos autores consideran a las problemáticas y necesidades sociales convertidas en demandas como punto de partida para la intervención, pero no dejan de lado al sujeto, ya que consideran que es éste quien debe participar activamente en la solución de las mismas, claro apoyado de diversos recursos tanto económicos, materiales e institucionales para la satisfacción de estas.

Maria Cecilia Tobón, señala que el punto de partida u objeto de intervención social son las necesidades sociales refiere “el conocimiento de las necesidades sociales, es el punto de partida de toda acción social y se constituye en el aspecto central de nuestra definición del problema objeto de intervención; la forma como se entiendan e interpreten las necesidades sociales es un factor determinante para establecer el contenido de nuestro sobre que actuar”¹¹

Por lo tanto cabe señalar que el objeto de intervención son las necesidades y/o problemas sociales, pero hay que tener cuidado ya que aunque se detecte una necesidad, esta no necesariamente es atendida, sino que necesita convertirse en demanda y no todas las necesidades o carencias son sociales, por lo que se definirá necesidad social, para posteriormente analizar como se puede intervenir en ellas.

Bettelheim Charles, define necesidad como “el estado del individuo con respecto a los medios necesarios o útiles a su existencia o a su desarrollo”¹²

De modo que necesidad es falta o carencia de medios para la existencia, aunque también se puede entender necesidad como: “carencia y privación de algo que resulta imprescindible. Corresponderían a esta faceta todas aquellas necesidades consideradas básicas o primarias que garanticen la supervivencia de las personas. Aunque cada persona es única e irrepetible y su situación también lo es, existen necesidades comunes a todos y es imprescindible cubrirlas para poder mantener la estabilidad física y psíquica. También necesidad es un impulso irresistible de lograr y conseguir algo que se desee. Hace referencia a otro tipo de necesidades que se denominan secundarias o superiores. Parte de la idea de que las necesidades no sólo se establecen en función de la supervivencia, sino que se prolongan para la consecución de un equilibrio personal que permita relaciones lo más satisfactorias posibles, tanto a nivel interpersonal como intrapersonal.”¹³

¹⁰ Kisnerman Natalio. “Pensar el Trabajo Social” Lumen Humanitas, Argentina Pág.160

¹¹ Tobón Cecilia Maria, Rottier Norma, Manrique Antonieta. “La practica profesional del trabajador social” 4 Edición Ed. Humanitas / CELATS, Argentina. Pág.107

¹² Bettelheim Charles. “Problemas teóricos y prácticos de la Planificación” Ed. Techos. Madrid España. 1971, Pág. 47.

¹³ Enric Perez , Herminia Goma, Maria Villalta, Meritxell Torres (CFGS integración social Servicios socioculturales y a la comunidad) “Contexto Y Metodología De La Intervención Social” Ed. Itamar Barcelona Pág. 6

Maslow describe las necesidades humanas y las clasifica en cinco niveles que representa en un triángulo y según su complejidad, desde la base hacia el vértice. En este esquema, los dos primeros niveles corresponden a las necesidades básicas y los tres siguientes a las superiores.

Pirámide de Maslow.

“1. Necesidades fisiológicas. Son las relacionadas con la supervivencia de la persona: hambre, sed, vestido...”

2. Necesidades de seguridad y protección. Están relacionadas con protección física de las personas: salud, estabilidad, alojamiento...”

3. Necesidades sociales. Se refieren a cómo las personas se relacionan y se sienten valoradas por los demás: amistades, pertenencia a un grupo, relaciones sociales...”

4. Necesidades de estima. Hacen referencia a la autoestima (independencia, autoconfianza, etc.) y a la valoración y estima por parte de los demás (reconocimiento, estatus, prestigio, etc.)

5. Necesidades de autorrealización. Están relacionadas con el desarrollo de uno mismo: llegar a realizar el conjunto de valores que cada persona se configura y tiene como referente.

Hay que tener en cuenta que la persona sólo podrá progresar si tiene las necesidades básicas cubiertas en su mayoría. Por ejemplo, es evidente que una persona mal nutrida no podrá trabajar de manera eficaz.”¹⁴

Ahora bien estas son definiciones de necesidad, y se convierten en sociales cuando abarcan a un grupo o conjunto de personas, que a su vez generan una demanda como reclamo de satisfacción, por lo tanto, necesidad y demanda están relacionadas y por lo general van de la mano. La necesidad presenta aquella situación de insatisfacción vivida por una persona que la motiva a acercarse a un servicio social para buscar o demandar ayuda y dar, así, cobertura a su situación de precariedad. A su vez, la demanda se entiende como la consecuencia o paso siguiente de la necesidad: con ella, la persona manifiesta su situación y solicita apoyo para satisfacerla.

Aunque también existen varios tipos de demanda como se explica en el libro: “Contexto y Metodología de Intervención” señala:

“**Demanda explícita**, se da cuando demanda y necesidad se corresponden. En estos casos, la información facilitada por la persona objeto de intervención posibilita entender y actuar sobre las causas que pueden producir la situación que ha generado la demanda. Sin embargo, esto a menudo no ocurre.

Demanda implícita

En muchos casos, una demanda explícita lleva implícitos unos mensajes que la persona usuaria no sabe identificar o incluso, desconoce y que evidentemente pueden condicionar el resultado de la intervención. En esas ocasiones, el profesional debe ayudar a clarificar la situación así como a encontrar la raíz del problema; para ello deberá focalizar y centrar al máximo las causas del problema o del conflicto con el objetivo de llegar a su origen e identificarlo.

¹⁴ Ibidem. Pág. 8

Demanda inespecífica

Se da cuando una persona acude al servicio y da la impresión de no saber qué quiere o de no saber explicarlo, incluso puede plantear cuestiones contradictorias. Si esto ocurre, no se ha de menospreciar esta situación manifestada de manera anárquica y a veces angustiosa.”¹⁵

De esta manera el profesional establece contacto con el individuo para tratar de satisfacer su necesidad a través de la demanda y aunque en algunos casos no se presente la demanda de una manera formal, no significa que no exista una necesidad o un problema.

Una vez definido el punto de partida, que son las necesidades y problemas sociales traducidos en demandas, se debe planear la forma de intervención para lo cual es necesario que se tenga una metodología que si bien no sirve de receta, da pauta para poder intervenir y conocer o definir el objeto de intervención.

Rozas Pagaza comenta la importancia de la metodología, “toda intervención tiene una matriz teórica que la sustenta y un instrumental metodológico que le permite recrear dichos conceptos en la realidad social. Por lo tanto realidad y conceptos se relacionan dialécticamente como construcción de un saber especializado y mediados por una metodología. Para la comprensión del objeto de intervención como campo problemático es necesario desarrollar un concepto de intervención profesional que dé cuenta de la naturaleza de dicha intervención, a fin de recuperar el sentido de la construcción del objeto de intervención como elaboración teórica- práctica desde una matriz teórica y sustentada por el conocimiento de cómo proceder metodológicamente”¹⁶

Por lo tanto la metodología esta ligada a la práctica y a la teoría, y sentara las bases de la acción profesional, así como las posibles rutas a seguir en el accionar práctico, los modos de actuación y las técnicas o herramientas para la atención de las problemáticas.

A su vez Cristina de Robertis refuerza la definición anterior y le anexa el peso de la acción del profesional al comentar que “La metodología es "la parte de una ciencia que estudia los métodos a los cuales ella recurre". La metodología nos permite así delimitar y estudiar la o las "maneras de actuar" en trabajo social, la forma de proceder según un determinado orden y siguiendo ciertos principios, es decir el (los) método(s)”¹⁷.

Aunque se cuente con una metodología hay que considerar que esta debe ser flexible, para que de cuenta de las problemáticas a atender, la metodología no debe tomarse como una receta o seguir unas sucesión lineal de pasos o fases, ya que la realidad es tan dinámica que sufre cambios constantes de ahí que es necesario contar con las herramientas adecuadas para la intervención social.

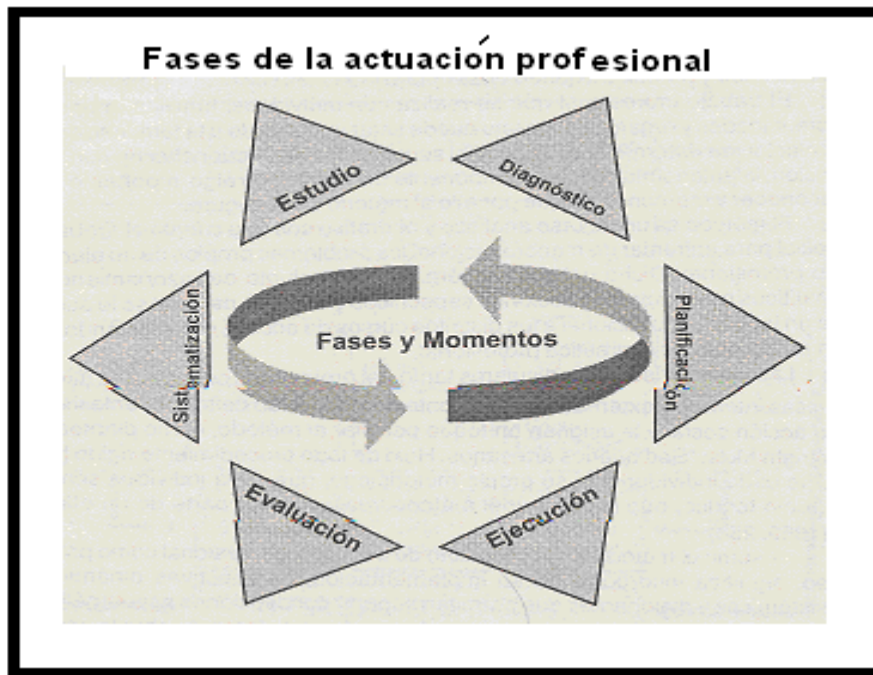
Sin embargo se cuenta con una matriz metodológica compuesta por varios pasos o fases a saber: investigación, diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y sistematización y cada una de estas conforma unidades y especificidades particulares de tal manera que cada una realiza

¹⁵ Ibidem. Pág.10

¹⁶ Rozas Pagaza. Op. Cit.Pag.59

¹⁷ Cristina de Robertis. Metodología de Intervención en trabajo social Ed. Ateneo Buenos aires Argentina pp.66

actividades particulares. Como se muestra en el siguiente cuadro, propuesto por Olga Lucia Vélez Restrepo, donde se señala claramente las fases del proceso de actuación profesional.



Vélez, Restrepo Olga. "Reconfigurando el trabajo social", Pág. 60

A continuación se describirá brevemente en que consiste cada una de estas etapas para tener un panorama completo de las fases que componen la intervención social.

La **investigación** es el primer paso de nuestra intervención, ya que este es un proceso que permitirá señalar con que frecuencia se presentan las problemáticas, así como los factores que se involucran en su origen y formación, la magnitud del problema, obtener información del tema o problemática que se está atendiendo, ayudará a interpretar un problema.

Maria Cecilia Tobón dice que "la investigación es un instrumento que nos ayuda a llevar a cabo nuestro objetivo principal: Intervenir en una situación dada para modificarla"¹⁸

Este paso es muy importante ya que la investigación definirá nuestro actuar y forma de intervenir, esta fase permite entre otras cosas:

Precisar nuestro objeto de intervención

Debido a que vivimos en un dinamismo constante, las problemáticas por su parte se complican, ya que más factores influyen en su origen y desarrollo por lo que es necesario investigar acerca del problema, esto ayudará a definir, delimitar y particularizar el objeto de intervención.

¹⁸ Tobón Cecilia Maria. Op. Cit. Pág. 113

La viabilidad del problema delimitado como objeto de intervención

Ya que se ha definido el objeto de intervención, se tiene que realizar un análisis sobre las posibilidades reales con las que se cuenta para poder intervenir en el problema, también es necesario que exista una relación entre necesidad-recurso, ya que si no se cuenta con los suficientes recursos, por lógica no se podrá realizar la intervención planeada.

La recolección de información

Es otra actividad de la investigación, Tobón comenta al respecto, “En la recolección de información para la identificación del problema objeto de intervención, se debe tener seguridad acerca de la validez de los datos que se obtienen y que éstos se refieran con nitidez al objeto de intervención. Las técnicas de recolección de información son muy variadas y cada una de ellas tiene indicaciones y contraindicaciones derivadas de su propia posibilidad instrumental, así como de las condiciones en que se aplica.”¹⁹

Para poder recolectar la información los profesionales se valen de varios instrumentos entre los que los que se encuentra, desde la observación, el cuestionario, la entrevista, la cédula, registros entre otros.

No toda la información es necesaria, por lo que se debe tener un manejo concreto de información acerca del contexto que se presenta, para poder actuar y desarrollar una postura efectiva referente al accionar profesional, para aquello se debe por lo menos no obviar lo que sucede en el entorno, ni lo que sustenta esa situación, ya que el origen de las problemáticas es multicausal.

El siguiente paso es el procesamiento de la información, donde se tiene que ordenar, clasificar y organizar la información para los fines del análisis, esto le dará un valor a la interpretación de la problemática, ya que de cierta forma se medirá la magnitud de la problemática a atender.

Con la información recolectada, se debe realizar un análisis de la misma ya que este “nos permitirá, llegar a la definición del problema objeto de intervención consiste en organizar la información disponible jerarquizando los aspectos en que se ha fragmentado el problema, delimitando cada aspecto en su especificidad, estableciendo las relaciones con otros aspectos, para determinar la preponderancia de unos sobre otros y reconstruir el problema objeto a nivel de pensamiento”²⁰

Una vez que se ha definido el objeto de intervención y se cuenta con la información suficiente de la problemática que se esta tratando, es necesario realizar un **diagnóstico** que permita ver la magnitud del problema, Vélez Restrepo lo define como: “una actividad investigativa de carácter empírico tendiente a la elaboración de razonamientos y juicios analíticos que permitan la construcción de hipótesis o supuestos -sobre la situación a abordar- anticipando la evolución o desarrollo de la misma.”²¹

El diagnóstico ayudará a tener un panorama de la situación o problemática que se quiere atender, esta descripción puede ser cualitativa y cuantitativa, a fin de conocer los aspectos más importantes.

¹⁹ *Ibíd.* Pág. 17

²⁰ *Ibíd.* Pág. 117

²¹ Vélez, Restrepo Olga. “Reconfigurando el trabajo social”, Perspectivas y tendencias contemporáneas. Ed. Espacio, Buenos Aires, Pág. 62

Ya que se tiene un panorama general de la problemática, el siguiente paso es planificar la intervención; La **Planificación** es “un proceso que ayuda a decidir en forma anticipada que se quiere lograr, como lograrlo, cuando, con que recursos, e instrumentos, dónde y para quién o quiénes. El proceso de planificación debe ser visto como aquel en el cual se diseñan ordenada y lógicamente las actividades que cada etapa requiere, para alcanzar los objetivos que se proponen”²²

La planificación permitirá establecer la manera de actuar y para esto se vale de instrumentos como: Planes, Programas y Proyectos, estos se realizarán de acuerdo a lo que se pretende atender, es decir deben contener objetivos que rijan las acciones a realizar.

La elaboración de **objetivos** implica señalar que tanto y para que pretendemos que una situación cambie, estos son clave para saber si se elaborará un plan, un programa o un proyecto y para poder elaborar los objetivos hay que considerar algunos factores como “el espacio institucional, los objetivos institucionales, las necesidades de los usuarios y las posibilidades de la acción profesional”²³

Los objetivos son por tanto muy importantes en la intervención y al plantearlos deben cumplir con ciertas características como: alcanzables, concretos, requeridos, demandados, promocionales, jerarquizados, que se ajusten al tiempo y recursos con los que se cuenta para poder cumplirlos.

Ahora bien, ya que se formularon los objetivos, con base en ellos se propondrán acciones para poder alcanzarlos, en esta etapa se pueden plantear las alternativas que se crean convenientes para poder cumplir con los objetivos, pero se debe tomar en cuenta que no todas las actividades son viables, de ahí que es importante realizar un análisis de cada actividad para ver si cumple en tiempo y se cuenta con los recursos necesarios para ejecutarla, por ello se recomienda realizar una selección de alternativas de solución, tomando en cuenta las condiciones en las que se desenvolverá la intervención.

Una vez que se han definido las acciones y elaborado el instrumento de intervención se llega al momento mas importante que es la **ejecución** de esas acciones, esto justifica y da sentido al proceso metodológico que se eligió para la implementación, en esta etapa se vinculan los conocimientos teóricos con la práctica, claro que para esto se deben tomar en cuenta diversos factores como las necesidades, el contexto social, las limitaciones y los alcances que se tengan lo que definirá el rumbo de las acciones. Por lo que la ejecución no debe ser rígida, ya que en el proceso se pueden presentar hechos y situaciones imprevistas que también necesitan ser atendidos.

Ahora bien la ejecución no debe ser vista como un simple proceso, sino como la parte medular de la intervención, de modo que la ejecución debe cumplir con una serie de requisitos como señala Maria Cecilia Tobón:

“1.- El nivel de conocimiento de la población con la cual trabaja, de sus aspiraciones y necesidades.

²² Tobón, Maria Cecilia. Ob. Cit. Pág.160

²³ *Ibíd.* Pág. 162

- 2.- El nivel de identificación trabajador social-usuarios.
- 3.- El manejo de la dinámica: interés de la institución, interés del usuario y del trabajador social.
- 4.- La ubicación del trabajador social en la institución y la repercusión de esta ubicación en: funciones asignadas, volumen de trabajo, autonomía en las determinaciones, acceso a recursos.
- 5.- Organización del trabajo individual en cuanto: organización del tiempo, organización de la documentación del trabajo, utilización de esta documentación, utilización y movilización de recursos.”²⁴ El tomar en cuenta estos requisitos redundara en conseguir los resultados esperados en la atención de la problemática en la que se esta interviniendo.

La ejecución marcará y dará cuenta de lo que se pretende lograr como lo define Vélez Restrepo, “La ejecución es la fase de la puesta en marcha u operacionalización de la acción de acuerdo a fines, metas y objetivos. Las acciones profesionales, propias de este momento, se encaminan hacia el desarrollo de las alternativas o acciones mejoradoras según el tipo de actuación profesional que se haya privilegiado (de prevención, atención, promoción, educación), y para evitar caer en el activismo, debido al carácter práctico de dicho momento, hay que desplegar la imaginación, la creatividad y la reflexión”.²⁵

Ahora bien se debe definir desde el principio cual será nuestra línea de acción, para decidir la finalidad que se pretende lograr. Las acciones que se realicen en esta fase pueden estar enfocadas a:

- Educación y capacitación
- Promoción y gestión social
- Rehabilitación y terapia social
- Asistencia y asesoría
- Potencialización de capacidades

Entre otras, las cuales deben ir en función del plan, programa o proyecto, que se implementara, así como las metas y objetivos contenidos en este.

Para ello varios autores diferencian el tipo de actuación y lo clasifican en dos tipos como lo menciona Vélez Restrepo: Existen dos tipos de actuación social a saber, “**la actuación directa**: se ha entendido como aquella en la cual el profesional establece un contacto “cara a cara” con las personas, grupos o colectividades afectadas por una situación dada, respondiendo a demandas específicas formuladas abiertamente y donde el clima de la relación se constituye en elemento favorable para la modificación de la situación problemática o de la gestión a realizar”²⁶

Esta es la forma de intervención más común, no solo para trabajo social, sino también para diversas disciplinas o instituciones que trabajan directamente con los individuos, este tipo de intervención puede traer mejores resultados, ya que el contacto directo, provoca muchas reacciones y se pueden dar diversos tipos de lenguajes con la persona a la que se esta tratando.

²⁴ *Ibíd.* Pág. 215

²⁵ Vélez Restrepo. *Ob. Cit.* Pág. 63

²⁶ Vélez, Restrepo Olga. “Reconfigurando el trabajo social”, *Perspectivas y tendencias contemporáneas*. Ed. Espacio, Buenos Aires, Pág. 73

Sin embargo esta no es la única manera de actuación social, de la misma manera Vélez Restrepo comenta: “**la actuación indirecta**: hace referencia al conjunto de actividades profesionales que no requieren, para su realización, del contacto personal o directo entre el profesional y la población a la cual va dirigido el programa o “servicio”, pero que son importantes para garantizar la eficacia del nivel directo de actuación”.²⁷

Para ejemplificar lo anterior se anexa el siguiente cuadro que propone Mari José Escartín, donde se explica a grosso modo algunas formas y acciones que componen la intervención social.

<p>Intervenciones directas</p> <p><i>1. Clarificar- apoyar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -la clarificación; -el apoyo; -la comprensión de si mismo. <p><i>2. informar-educar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -la información; -la asistencia material; -la educación. <p><i>-3. Persuadir-influir;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -el consejo; -la confrontación; -la persuasión <p><i>4. Controlar –ejercer una autoridad;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -el trabajo de seguimiento; -imponer exigencias y límites; -el control. <p><i>5. Poner el relación- crear nuevas oportunidades;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -poner en relación; -apertura y descubrimiento; -utilización y creación de estructuras del medio y participación en ellas. <p><i>6. Estructurar una relación de trabajo con el asistido:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - estructuración en el tiempo; - utilización del espacio; - focalización de objetivos de trabajo. 	<p>Intervenciones Indirectas</p> <p><i>1. Organización –documentación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -la organización del espacio; -la organización del tiempo; -la documentación. <p><i>2. Programación y planificación de intervenciones directas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -fases preliminares a la constitución de un grupo asistido; -organización de grupos puntuales; -elección de actividades de apoyo en el programa de un grupo. <p><i>3. intervenciones en el entorno del asistido.</i></p> <p><i>4. Colaboraciones con otros trabajadores sociales;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - la comunicación; - la concertación; - el trabajo en equipo; - la consulta. <p><i>5. Intervenciones en el nivel de organismos sociales.</i></p>
---	---

Escartin Caparros María José **Manual de Trabajo Social Modelos de Práctica Profesional** Ed. Agua clara, España 1998 Pág.26

La actuación que se realice deberá ir enfocada a los objetivos y metas propuestos, así como el impacto que se quiera lograr, aún así al mismo tiempo que se ejecuta el proyecto se debe dar seguimiento a las actividades y a la forma como se van alcanzando las metas y los objetivos, ya que si se encuentran debilidades es conveniente modificarlas durante el proceso.

²⁷ *Ibíd.* Pág. 73

Para ello la siguiente etapa, que es la **evaluación**, se puede implementar desde la investigación y las demás fases del proceso de intervención. La evaluación es definida como “una operación continua, sistemática, flexible y funcional, que al integrarse al proceso de intervención profesional, señala en qué medida se responde a los problemas sobre los cuales interviene y se logran los objetivos y las metas; describiendo y analizando las formas de trabajo, los métodos y técnicas utilizados y las causas principales de logros y fracasos”.²⁸

La evaluación es un proceso que define si se continua con el proyecto o se discontinua basándose en el cumplimiento de los objetivos y metas planteados.

En la evaluación pueden participar diferentes actores, pero principalmente deben ser los sujetos que intervienen en el proceso de trabajo, ya que estos están teniendo contacto con las actividades y deben manejar la información de una mejor manera.

Ahora bien, ¿qué se debe evaluar?, Tobón señala seis aspectos muy importantes:

- “1.- Los objetivos
- 2.- Diseño y aplicación de la planificación (plan, programa o proyecto)
- 3.- La estructura y dinámica administrativa en la cual se ubica la intervención
- 4.- La participación de los agentes sociales que intervienen en la acción
- 5.- La medición de los efectos del programa, evaluando la relación entre lo programado y lo alcanzado.
- 6.- Principales factores de éxito o fracaso.”²⁹

Como se puede observar estos puntos constituyen en buena parte las fases de la intervención social, se debe considerar que cada uno de estos tiene acciones, tareas y características específicas que también pueden ser evaluadas a fin de que se tenga un panorama más amplio del funcionamiento de nuestro plan, programa o proyecto.

Por tanto la evaluación definirá la continuidad de nuestro actuar, en caso de que los resultados sean positivos, se puede considerar implementar la intervención en otros lugares y servir de retroalimentación a otros que tratan la misma problemática.

Para ello se debe contar con un registro completo de las acciones realizadas, esta se engloba en la última etapa del proceso que es la **sistematización**, esta es definida por Vélez Restrepo como “una modalidad de investigación cualitativa y como tal aporta a la producción de conocimiento sobre las realidades específicas donde se realiza "la acción profesional", visibilizando a los sujetos inmersos en dichas prácticas y develando sus lógicas y modos de construcción de la realidad.”³⁰

Es decir, la **sistematización** es la fase en la cual se elabora una recuperación de la experiencia de lo que se ha realizado, esta dará cuenta de acciones posteriores a la atención de la misma problemática.

Esta fase recupera lo teórico y la relación con la práctica, a fin de retroalimentar la práctica profesional y dejar un sustento de la intervención que se ha realizado.

²⁸ Tobón, Maria Cecilia. Ob. Cit. Pág. 258

²⁹ Ibíd. Pág. 259-260

³⁰ Vélez Restrepo. Ob. Cit. Pág. 63

A manera de conclusión podemos decir que la intervención en lo social implica una necesaria articulación entre la subjetividad, los procesos colectivos y referentes conceptuales, es decir una relación teórica y práctica. Este proceso es accesible a través de la interpretación del acontecimiento, el análisis y el registro. Por último, la intervención en lo social expresa la necesidad de una búsqueda, de una forma de actuar que de respuesta óptima a las problemáticas y necesidades sentidas.

Por ello, es necesario contar con profesionales capacitados y con las herramientas necesarias para poder intervenir, uno de estos profesionales es el trabajador social, que dependiendo de su papel y puesto que desempeñe estará de una forma u otra involucrado en la intervención, de ahí que resulta importante mencionar el papel que juega Trabajo Social dentro de la intervención.

2.2.1 LA INTERVENCIÓN SOCIAL Y TRABAJO SOCIAL

El Trabajo Social desde la especificidad de la profesión, debe explicar e intervenir en la realidad social con el propósito de transformarla, asumiendo un carácter inminentemente interdisciplinario, lo que lo ubica como una profesión compleja, cuyo propósito fundamental se orienta a la comprensión y análisis de la realidad social para incidir, orientar y potenciar los procesos sociales en la búsqueda del desarrollo social y humano, la construcción de la democracia y la equidad.

Para ello el trabajador social puede incidir desde su acción en la vida cotidiana, introduciendo una reflexión crítica sobre su saber cotidiano y promoviendo momentos donde se presenten relaciones sociales con los diferentes sujetos que interactúa.

Rozas Pagaza comenta que para que esto suceda, “Es necesario, articular dos dimensiones de acción y reflexión desde la intervención profesional:

- Ubicar con claridad los problemas cotidianos y urgentes ligados a la sobrevivencia y la calidad de vida.
- Pensar y trascender esta dimensión a partir de modificaciones y transformaciones moleculares que inicien otras de mayor impacto y contribuyan a la conformación de actores sociales en el mundo popular”³¹

Estas dos dimensiones están vinculadas y pueden incidir en la satisfacción de las carencias o necesidades sentidas, al mismo tiempo que influye en los sujetos a fin de hacerlos partícipes mediante la organización, gestión, cooperación y compromiso en la solución de las problemáticas que presentan.

Analizar estas dos dimensiones, permite al trabajador social un punto de partida importante para visualizar desde otro lugar la intervención. La cual debe tener un soporte teórico metodológico que defina y fundamente la forma de intervención social.

³¹ Rozas Pagaza. Op. Cit. Pág. 55.

Desde hace muchos años en Trabajo Social, se ha tratado de definir y formular una metodología que de cuenta de la intervención como comenta Cristina de Robertis, “La metodología del trabajo social no surgió de la nada, sino que se elaboró a partir de la acumulación y la sistematización de experiencias prácticas, y a partir de los aportes de las diferentes ciencias humanas en pleno progreso (psicología, sociología, psicosociología y, más recientemente, geografía, economía y antropología)”.³²

Esto demuestra que el proceso metodológico de Trabajo Social, ha sufrido cambios a fin de que se de una respuesta óptima a las problemáticas que se atienden, por lo que las formas de actuación deben ser flexibles y así adaptarse al abordaje de las problemáticas y se pueda planear una mejor intervención y sobre todo no tomar la metodología como una serie de etapas o pasos rígidos que deben aplicarse.

Vélez Restrepo señala lo siguiente con respecto a la metodología en Trabajo Social, “En Trabajo Social es frecuente encontrar situaciones en que la metodología se reduce a una serie de etapas o pasos a seguir, y eso es problemático porque distorsiona y desplaza su alcance y posibilidades cognitivas. La metodología es ante todo un proceso de conocimiento, acción y reflexión que se desarrolla conforme a una lógica particular, reguladora de un accionar específico que demanda el cumplimiento de ciertos objetivos que se revierten en resultados.

Los métodos son consustanciales al proceso metodológico, y los objetivos representan las políticas globales que determinado enfoque metodológico alberga y actúan representando la cosmovisión que se tenga del mundo. La confusión existente entre método y metodología tiene que ver, en parte, con la reducción que algunas veces se hace de los objetivos a metas o actividades, y los componentes del proceso metodológico a una secuencia ordenada de momentos o elementos”³³

Por lo tanto en el momento de la elección del proceso metodológico a utilizar, se deben tomar en cuenta los factores internos que integran y producen las problemáticas así como factores externos, los cuales condicionan la forma de cómo intervenir en ellas.

En trabajo Social se ha pretendido cambiar la forma de actuación de hecho no hace mucho tiempo, “los métodos de trabajo social se definían según” la dimensión del asistido con el cual tenía relación el Trabajador Social. Así, el método de ayuda psicosocial individualizada se dirigía a personas en dificultades y, a veces, se extendía a la familia; el método de trabajo social de grupo iba dirigido a asistidos en una estructura de grupo pequeño, era el modo de relación preferido en esta aproximación; el método de Trabajo Social comunitario definía al asistido en términos de comunidad geográfica o institucional y en términos de grupos interrelacionados”³⁴.

Esto es lo comúnmente dentro de Trabajo Social se conoce como “métodos clásicos”, los cuales están enfocados a la atención individualizada, de grupo y comunidad, aunque se debe buscar una metodología que sea integral y genérica, para esto es necesario la elaboración de modelos que proporcionen las bases teóricas y prácticas para atención óptima de la problemáticas que pretendan atender.

La construcción de esta metodología se debe al registro de la experiencia y debe contemplar, “dos formas de sistematización de la práctica y de elaboración metodológica. La primera toma en cuenta

³² Robertis. Cristina Ob. Cit. Pág.64

³³ Vélez Restrepo. Ob. Cit. Pág. 58

³⁴ Robertis Cristina. Ob. Cit. Pág. 67

una aproximación / pragmática: Frente a la realidad compleja y viva de los problemas individuales y sociales, el trabajador social opera por la acumulación de experiencias y por la secuencia del ensayo y de la reflexión sobre los resultados, positivos o negativos. La segunda forma de sistematización de la práctica utiliza una aproximación más "científica", con las herramientas que ponen a su disposición las diversas ciencias humanas y particularmente la utilización de los métodos de investigación en trabajo social."³⁵

De ahí la importancia de construir una metodología que de una visión global de la problemática, que sea genérica, para que se adapte a los diferentes niveles de actuación profesional y sea integral, es decir trate de abarcar todos aquellos rasgos que la conforman, así como la evolución en la terminología que se utilice a fin de que todas las fases sean comprendidas de la misma manera.

Vélez Restrepo entre otros autores que han escrito acerca de la metodología en trabajo social, proponen una matriz metodológica que consta de seis fases las cuales son: estudio, diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y sistematización las cuales se explicaron con anterioridad y sirven de base para la intervención profesional.

Lógicamente se deben tomar en cuenta diversos factores que influyen en el origen, desarrollo, y contención de las problemáticas, ya que esto ayudará a la definición de nuestra intervención, para lo cual podemos considerar que es necesario conocer las dimensiones de la problemática para poder definir que tanto queremos o hasta donde pretendemos intervenir.

Tobón resume las acciones que es necesario desarrollar en cualquiera de los niveles de intervención, comenta que es necesario elaborar un programa de trabajo el cual incluirá:

- Las acciones a realizar, que incluye la definición de objetivos (de investigación y de acción), actividades y evaluación de los mismos.
- La distribución en el tiempo (cronograma) de las acciones a ejecutar.
- Las metas (que son el cumplimiento de objetivos y actividades en un plazo determinado)."³⁶

Estos puntos son claves dentro de Trabajo Social para definir y planear la intervención. Aún así, la intervención del trabajador social, debe tener características específicas, que lo diferencian de otras profesiones y le dan sentido a la profesión, Galeana de la O., comenta algunos rasgos como son:

- "Potencialización del sujeto social, hacer participe al sujeto en las alternativas de acción, a partir de la idea de ponderar su capacidad para construir, modificar y transformar los contenidos de los procesos sociales que caracterizan su realidad.
- Propiciar condiciones, rasgos y prácticas, referidas al desarrollo de actitudes, sensibilidades, habilidades y acciones de apertura en el sujeto para su participación comprometida y responsable en la construcción y operación de alternativas de acción.

³⁵ Ibidem. Pág. 64

³⁶ Tobón, Maria Cecilia. Op. Cit. Pág. 60

- Promover acciones de gestión social, dirigidas a la asesoría, orientación y capacitación para enfrentar procesos de concentración, negociación y adquisición de medios, recursos y condiciones benéficas que propicien la agilidad de las alternativas”³⁷

Aunado a lo anterior el trabajador social debe apropiarse y desarrollar prácticas de respeto, reconocimiento, cooperación, solidaridad y responsabilidad, sustentadoras del quehacer profesional. Dominar teorías y metodologías que permitan explicar, interpretar, comprender e interactuar con los problemas de la sociedad en los ámbitos cultural, económico, social y político. Potenciar el desarrollo de diferentes formas de expresión (oral, escrita, visual) con énfasis en el desarrollo de la capacidad de escuchar, en la expresión oral, y en la producción escrita de conocimientos que atiendan las necesidades del quehacer profesional.

Ahora bien los campos de actuación del trabajador social son variados debido a su formación profesional, entre estos campos de acción tenemos a las instituciones que atienden directamente las problemáticas, estas se caracterizan por que manejan metodologías y procesos estructurados que guían y rigen su intervención. Estas instituciones pueden ser de varios tipos y tener finalidades diversas, por lo que a continuación se explicará a que se refiere las instituciones de intervención social.

2.3 INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL

Con el paso del tiempo se han producido cambios que agudizan problemáticas que requieren ser atendidas, así como necesidades manifiestas de la población, la cual se ve obligada a organizarse para gestionar apoyo y solución a sus demandas, una forma de hacerlo es formando organizaciones que luchan por alcanzar la solución a sus demandas.

Para ello la población aparte de organizarse debe participar activamente en los diversos procesos que demandan su atención y por tanto el compromiso de asumir un cambio. De ese modo poder lograr niveles de participación; También el Estado genera iniciativas de participación activa de otros actores sociales básicos, como son: la empresa privada, los sindicatos, las universidades; en los planes de desarrollo como tal se encuentra el diseño de políticas públicas y políticas sociales que serán implementadas por parte de los gobernantes en turno.

Con el aumento y diversificación de las problemáticas el Estado vio la necesidad de crear instituciones que atendieran los problemas importantes de la vida, regulando a estas a fin de mantener un orden en la estructura de la sociedad.

“La institucionalización de la acción social redundaba en provecho tanto del hombre individualmente socializado como de la sociedad compuesta por individuos”³⁸. Se debe considerar que la creación de las instituciones es consecuencia de la acción social y no su objetivo, es decir con el paso del tiempo fue necesario regularizar y mantener un orden en la forma de cómo se interviene en la solución de las problemáticas.

³⁷ Galeana de la O. Et. al. Curso de Diseño y Aplicación de Modelos de Intervención Social. ENTS-UNAM. M 2000.

³⁸ Luckmann. Thomas. Teoría de la acción social, Paídos. Barcelona, 1996, Pág. 138

Por otra parte, la intervención implica la existencia de una autoridad: quien interviene lo hace porque está legitimado a partir del reconocimiento del ejercicio de un derecho, o porque hay un estatuto que reglamenta su gestión, de modo que la intervención se estaría autorizando a sí misma, a partir de un status legal constituido.³⁹

Existen pruebas que desde las antiguas culturas superiores hasta nuestros días, se han creado instituciones con el fin de controlar y prohibir anomalías que estuvieran en contra del orden social establecido. “desde el código de Hammurabi y las leyes de Moisés hasta nuestras leyes sobre censo de población, la legislación da todo tipo de ejemplos acerca de la creación intencional de las instituciones.”⁴⁰

Las instituciones como gestoras en los planes de desarrollo, trabajan en forma adyacente a los mandatarios, creador de políticas públicas y sociales con la sociedad y para la sociedad, conociendo cómo funciona el Estado y enfocado al "régimen de bienestar", existen tres tipos de instituciones que a lo largo de la historia han demostrado que pueden producir bienestar social, entre estas se encuentra: la familia, el mercado y el estado.

Dentro de este marco existe una clasificación global de las instituciones, conocidas como Gubernamentales y no Gubernamentales, las cuales en algunos casos pueden atender la misma problemática pero desde enfoques muy distintos.

Las instituciones gubernamentales son definidas como “(Estado, gobierno y sociedad política) este tipo de instituciones se conforman por el aparato estatal, la administración pública nacional y local por los organismos, instituciones y empresas publicas, además de la sociedad política es decir, los poderes del estado concretizados en instituciones legislativas, judiciales, partidos de oposición y agrupaciones políticas. Generalmente estas instituciones desarrollan sus actividades siempre teniendo como marco de acción y como finalidad el bien público y ciudadano y coparticipación en la definición y desarrollo de la política social junto a otro tipo de iniciativas. Al conjunto de instituciones estatales también se le puede denominar primer sector.”⁴¹

Así tenemos que las instituciones Públicas son aquellas que crea el Estado y están enfocadas a la atención de las necesidades de la sociedad, estas intervienen desde una óptica política principalmente, y es desde este marco institucional donde se realizan los programas aplicados a los diferentes niveles sociales.

La Administración Pública Federal, de acuerdo con la ley orgánica se divide en dos grandes ramas: la centralizada y la paraestatal.

Las instituciones **centralizadas** son dependientes del poder ejecutivo, ya que es éste quien ejerce control sobre su forma de administración, planes y programas. En ellas la concentración del poder y la autoridad están sujetas a una organización superior.

Las instituciones **descentralizadas** son entidades creadas por las ley del Congreso de la Unión o por decreto del poder ejecutivo; su principal distinción con los organismos desconcentrados es que tienen personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten. No obstante su autonomía, las entidades descentralizadas se encuentran sometidas a las

³⁹ Carballeda. Alfredo. Ob. Cit. Pág. 94

⁴⁰ Ibidem. Pág. 138.

⁴¹ Evangelista. Martínez Eli. La Política Social En La Transición. ENTS-UNAM 2001 México Pág. 154

actividades de control y vigilancia de la Administración Pública Central. Entre los organismos descentralizados podemos mencionar: CFE, PEMEX, UNAM, IMSS.

Sin embargo este tipo de instituciones no siempre puede abarcar la atención de las problemáticas que se presentan, ya que estas son dinámicas y cada vez más factores influyen en su origen de modo que es necesario contar con el apoyo de otras instituciones que se encarguen de los rubros que no son atendidos, estas son conocidas como instituciones No Gubernamentales.

Los Organismos no Gubernamentales, son organizaciones voluntarias privadas, que poseen autonomía en su estructura orgánica, su administración, financiamiento y dirección. Estas características le permiten romper con estructuras formales y verticales, por lo que logran verdaderos canales de identidad y comunicación, así como conocimiento del entorno sociocultural, que da un mayor acceso a la dinámica de los grupos populares. Su financiamiento básicamente proviene de donativos, convirtiéndose en la actualidad en verdaderos agentes de desarrollo.

Este tipo de instituciones realiza la atención a las diferentes demandas de grupos sociales, retomando un compromiso social, guiadas y regidas por la política social predominante, estas tienen un contacto directo con la población y su manera de intervenir varía de acuerdo a los objetivos, metas y fines institucionales. Se encargan de la atención de diversas problemáticas como alimentación, albergue, vivienda, vestido, educación, cultura, salud, deporte, recreación, participación, organización comunitaria buscando sobre todo el bienestar social, seguridad, paz y convivencia ciudadana.

Pero ¿Cuándo y por qué motivo surgen estas instituciones u organizaciones? veamos. El origen de las organizaciones civiles está ligada a las siglas ONG'S (Organizaciones no Gubernamentales) ¿De dónde había surgido en el lenguaje nacional el término de ONG? Desde finales de los 80's, el Banco Mundial asignó un nombre definido por la negatividad a un conjunto de asociaciones y organizaciones de cooperación al desarrollo, llamándolas Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S) Se habló de ellas de manera estereotipada, como un interlocutor entre, una parte del gobierno, de la iglesia y de los partidos políticos, preocupada y posicionada ante los grandes problemas nacionales. El término ONG cubrió una multitud indiferenciada de proyectos, intereses, sujetos",⁴² prácticas y metodologías de intervención social.

En los últimos años, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG,S), han tenido un auge notorio, debido a que dirigen su interés a diferentes áreas de acción que no han sido atendidas de manera eficiente por el Estado, sin embargo, a pesar de ello, no existe un consenso sobre el concepto de Organización No Gubernamental, aún se presentan divergencias sobre su papel y los efectos de su acción. La diversidad en cuanto a su origen, tamaño, recursos, áreas de intervención, estrategias y métodos de acción, así como su capacidad de influencia, hacen más difícil, el llegar a un concepto general.

En México se han buscado nomenclaturas alternativas que expresen de manera más cabal y de manera positiva la identidad de estos sujetos sociales, destacando diferentes aspectos y manifestando implicaciones y prioridades que van en el nombre mismo: el carácter de autonomía en relación al gobierno, "Organizaciones Autónomas de Promoción Social y Desarrollo", empleado por Promoción del Desarrollo Popular en 1987; el carácter referido a la lucha por la democracia, "Sociedad Civil Popular y Democrática", utilizado en los orígenes de la Convergencia de

⁴² Vinculando.org. Revista latinoamericana en desarrollo sustentable (México) Edición semanal http://www.vinculando.org/sociedadcivil/abriendo_veredas/26_ong_ocpd.htm Publicado en Marzo 16, 2006 Numero 254 Vinculando.org: Derechos Reservados 2003 - 2007 (Consulta Junio 12 de 2006)

Organismos Civiles por la Democracia en 1990; la presencia ante las relaciones internacionales, "Instituciones de Cooperación al Desarrollo", asumido por el Equipo Pueblo, en 1990; el carácter diferencial del mercado y del gobierno, "Tercer Sector", traído por el Centro Mexicano de Filantropía y la Universidad Iberoamericana."⁴³

Aun así, no existe un registro exacto en cuanto al número de ONG existentes, pues las cifras varían según las fuentes. Retomando el conteo realizado por la Secretaría de Hacienda, suman poco más de 4,000; por su parte, el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI) contabiliza cerca de 7,000. La dificultad de un conteo exacto, aumenta por la falta de una definición estricta. Sin embargo, el número de ONG no determina el fortalecimiento de la sociedad civil, aunado a que la rapidez con que algunas surgen y desaparecen, muestra debilidad en su estructura, por lo que una sociedad con estructuras débiles, no puede ser una sociedad fuerte.

Por ello para solucionar sus necesidades y fortalecer la sociedad, diversas organizaciones civiles, antiguas y nuevas, de empresarios, campesinos, barrios urbanos, de educación y promoción popular, de indígenas, de mujeres, de jóvenes, de trabajadores públicos, de ciudadanos comunes y corrientes, de asistencia privada, fundaciones, organizaciones civiles, de trabajadores de medios de comunicación, de deudores de la banca, de profesionistas, y otras muchas, salieron a la luz pública en defensa de sus derechos ciudadanos constitucionales. Pero veamos qué son las Organizaciones de la sociedad civil y cómo se clasifican.

2.3.1 QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y CÓMO SE CLASIFICAN

Organizaciones civiles son asociaciones libres y voluntarias de ciudadanos que tienen como fin actuar en el espacio público para contribuir a la resolución de problemas y atención de necesidades de la sociedad.

Hablar de sociedad civil entendiéndola como elemento en la organización humana actual, implica comprender su relación con los demás componentes de las estructuras sociales. "Norberto Bobbio entiende por sociedad civil la esfera de las relaciones entre individuos, entre grupos y entre clases sociales, que se desarrollan fuera de las relaciones de poder que caracterizan a las instituciones estatales⁴⁴". La distinción de la sociedad civil organizada con otras manifestaciones del "poder popular" (el voto, el parlamentarismo, las instituciones y sindicalizaciones, y demás organismos que funcionan como vinculadores entre la ciudadanía y el Estado) radica en su carácter deslindado de la estructura política regidora y la autonomía de la ciudadanía para reunirse con fines particulares.

En la actualidad, uno de los vehículos más importantes para que la participación ciudadana se vuelva "palpable" es a través de la sociedad civil organizada. "Una cultura política democrática concibe a la sociedad como entidad abierta en la que se fomentan y se recrean la discusión de los problemas, el intercambio de opiniones, la agregación y la articulación de demandas, es decir, las

⁴³ Directorio de Organizaciones Civiles. Dirección General de Desarrollo Político, Subsecretaría de Desarrollo Político, Secretaría de Gobernación, México, D.F., septiembre de 1994.

⁴⁴ Bobbio, Norberto. "Voz sociedad civil", en Diccionario de Política, Siglo XXI. España: 1983.

virtudes cívicas de asociación y participación".⁴⁵ Se podría considerar que el ciudadano ya no se encuentra únicamente restringido a participar a través del voto, sino también mediante un proceso de agrupación y de conciencia por el valor colectivo. Por ello, la Sociedad Civil en México cobra nuevos matices con el crecimiento de múltiples agrupaciones con diversidad en ideología, creencias, necesidades y expectativas.

Los cambios en la acción colectiva, en México a partir de los años ochenta, "perfilan transformaciones profundas de la sociedad, generadas no sólo como respuesta a la crisis, a la aplicación de políticas de ajuste, al adelgazamiento del Estado y la contracción del gasto social, a la crisis de los partidos y de los sistemas de partidos, a la incapacidad de los gobiernos para responder eficientemente a la compleja aparición de diversas problemáticas y necesidades sociales, sino que también son una respuesta a la emergencia de una amplia transición social con dirección y duración aún incierta."⁴⁶

Por ello surgen "nuevas" formas de acción, de participación y de organización social, que van tejiendo, los nuevos sujetos sociales, las nuevas identidades, los actores de la transición, en el ámbito de la acción colectiva. Sin embargo, las formas de actividad de los nuevos sujetos sociales han sido poco analizadas, en parte por la propia diversidad de formas pero también por ser un fenómeno relativamente reciente a partir del cual aún no pueden hacerse generalizaciones certeras.

La diversidad de organizaciones, movimientos, formas de acción, gestión y participación, muestra en el primer plano del análisis la reactivación y consolidación de la sociedad civil, como un espacio amplio, diverso y en expansión, que inaugura un horizonte de posibilidades, para la acción ciudadana, la acción social y la acción política.

En el campo de las Organizaciones de la Sociedad Civil encontramos un panorama en el cual lo característico, es la diversidad pero también en la diversidad se observan elementos comunes. Será desde allí donde partiremos para caracterizarlas y después proponer ámbitos desde los cuales se les puede clasificar.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil son la conjunción de voluntades individuales las cuales, en torno a un objetivo común, articulan una acción colectiva que genera un cambio en los sujetos y en la sociedad, es así una toma de decisión, o una posición frente a necesidades concretas o simbólicas, es una toma de conciencia respecto a la posibilidad de constituirse en sujeto impulsor de un cambio. Por ello los actores agrupados en las organizaciones generalmente, cuentan con un alto grado de autonomía, de capacidad propositiva y crítica respecto a la sociedad, así como la idea de que es posible impulsar el cambio a través de la participación activa de los sectores sociales en la construcción de alternativas en todos los órdenes de la vida social.

Otra característica es una orientación basada en un valor fuertemente ético, dirigido a la búsqueda de la democracia y su consolidación, particularmente en las organizaciones que trabajan en el ámbito de los derechos humanos y de los derechos en general, de las mujeres, los niños, los indígenas, etc. Tenemos pues que las OSC han hechos suyos los nuevos valores que demanda la sociedad en términos de la vigencia plena de la democracia, del estado de derecho y de los derechos ciudadanos lo cual plantea una alteridad de valores frente a si mismos y frente al orden social e institucional.

⁴⁵ Peschard, Jaqueline. La cultura política democrática. Instituto Federal Electoral. México: 1998. pp. 27.

⁴⁶ <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n18/18charrcalvil.html>

Otro componente relevante en la acción de las OSC y que puede ser incorporado a su identidad como nuevos sujetos sociales es la autonomía que poseen para definirse, “actuar, gobernarse y en general decidir sobre sí mismas y su acción. Este aspecto si bien es un logro de su acción como sujetos sociales y les posibilita a ser realmente sujetos de su propia historia también les acarrea problemas particularmente a aquellas organizaciones que trabajan en torno a demandas o acciones que en el espacio de lo público lindan con la acción del poder político como es el caso de las organizaciones de derechos humanos en sus diversos campos. Así mismo otro elemento relativo a su autonomía tiene que ver con las decisiones que toman las cuales no siempre responden al interés público y al espíritu no lucrativo que las define.”⁴⁷

En muchos casos esto es visible, pero se deben de considerar diversos factores que han influido en que diversas organizaciones que en un primer momento eran de carácter no lucrativo, han cambiado sus políticas a modo de que ahora cobren por sus servicios, buscando una manera de mantenerse.

Aun así, “El universo de las Organizaciones de la Sociedad Civil presenta una gran cantidad de organizaciones que responden a una amplia gama de causas, motivos, demandas, misiones, objetivos y razones para la acción, agrupando cada una de ellas a uno o varios sectores sociales, con gran diversidad de resultados, de eficacia e impacto, de campos de trabajo, de cobertura, de gestión y representación, de posiciones frente al Estado y la política. Si bien han empezado surgir redes de Organizaciones Civiles en las cuales se enlazan por afinidades tales como el tipo de actividad, los sectores que agrupan o representan o por criterios territoriales (regionales, nacionales e internacionales), estas redes han pasado a ser espacios importantes de acción, información y difusión para las organizaciones que forman parte de ellas, aunque la gran mayoría de las Organizaciones Civiles se hallan fuera de estas redes. Se observa también que hay algunas organizaciones, como las que trabajan en torno a los derechos con una tendencia mayor a agruparse en redes. La multiplicidad de acciones puntuales, diversas y desconectadas implicaría una mayor incomunicación y fragmentación social, que descarta la posibilidad de la formación de actores sociales afianzados que sean cuestionadores del sistema de acción global.”⁴⁸

Un último elemento presente en la acción de las organizaciones no gubernamentales es la búsqueda y el descubrimiento de nuevos modos de producción y reproducción social. Esto lo podemos observar a partir de las respuestas que una gran cantidad de organizaciones han hecho para construir y ofrecer nuevas formas de producción y reproducción que sustituyan las anteriores y que por razones sociales, ecológicas, económicas, de salud o tecnológicas ameritaban cambio o innovación, tal es el caso de aquellas que buscan y proponen formas nuevas de apropiación y aplicación de la ciencia y la tecnología, de tecnologías alternativas, de acciones que impulsan la producción colectiva o cooperativa, la promoción del desarrollo sustentable, pero también aquellas que promueven el desarrollo social como las cooperativas de consumo, las de apoyo a la niñez, los comedores populares, así como las de salud, educación y cultura.

⁴⁷ Razón y palabra Primera Revista electrónica en América latina especializada en comunicación (México) Edición bimestral <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n18/18charrcalvil.html>
Publicada en mayo- julio de 2000 Numero 18 (Consulta junio 20 de 2006)

⁴⁸ Calderón, Fernando; Movimientos sociales y política. Ed. S XXI-UNAM. México, 1995. p. 13.

Son muchos los aspectos que se pueden plantear como característicos de la identidad de los nuevos sujetos sociales, este es sin duda un ámbito para el análisis más amplio pues creemos que ellos perfilan una identidad amplia, compleja y rica que muestra un cambio no sólo social sino también cultural.

Ámbitos de las Organizaciones de la Sociedad Civil

A continuación se señalarán otros aspectos relevantes de las OSC a partir de los cuales pueden ser agrupadas o clasificadas. Estos aspectos son los siguientes: a) La composición social, b) los tipos de acción, c) el tiempo y el espacio y d) los ámbitos de trabajo. Veamos cada uno de ellos:

a) La composición social: las organizaciones sociales se articulaban por intereses amplios de sectores de clases, como en el caso de las organizaciones sindicales, campesinas y empresariales, aunado al surgimiento de una gran cantidad de organizaciones que agrupan a actores sociales a partir de otras formas de relación. Tales actores provienen de todos los sectores de la población, en torno a nuevas y viejas causas, con metas de corto, mediano y largo plazo y con demandas concretas o simbólicas. Como ejemplo de estas organizaciones se tiene a aquellas que atienden, problemáticas de mujeres, las que luchan por la defensa de los derechos humanos, la ecología y el medio ambiente, la educación, la salud, el desarrollo social, los grupos étnicos, juveniles, religiosos, la defensa del voto, el empleo, etc.

En el análisis de la composición de las organizaciones civiles conviene señalar que existen sectores como el campesino con contenidos étnico-culturales nuevos, los cuales tienden a agruparse con movimientos indígenas y étnicos. Otro aspecto que puede estar asimilado en este apartado lo constituye la multi-pertenencia a diversas organizaciones; Este hecho se analiza desde dos ámbitos:

- “a) como un fenómeno característico de la sociedad contemporánea en la cual los sujetos han adquirido una mayor conciencia de sus derechos y de sus posibilidades de expresión y presencia en los espacios públicos, en los cuales participan y opinan en función de los ámbitos que le atañen como sujeto. lo cual no ha significado necesariamente una mejor posición para enfrentar la hegemonía y
- b) como la tendencia cada vez más clara a la agrupación de los nuevos sujetos en torno a las reivindicaciones de las llamadas minorías las que se organizan para obtener, defender, preservar y acceder a los derechos que les corresponden y que por razones históricas, culturales, legales, ideológicas, económicas o políticas les son no reconocidos. Si bien el hecho de que se les caracterice como minorías no siempre se aluden a minoría numérica como es el caso de las mujeres, los jóvenes y los campesinos, que numéricamente representan inmensos sectores de la población y sin embargo para los efectos del ejercicio de sus derechos se les trata como minoría o se encuentran en condiciones similares a otros grupos que además de la minoría numérica sufren la minoría de derechos.”⁴⁹

⁴⁹ Perfil de las Fundaciones en México. Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. México, D.F. 1995

b) Los tipos de acción: Las organizaciones no gubernamentales pueden ser agrupadas a partir del tipo de acción que realizan la cual tiene que ver con el logro que se proponen alcanzar o defender. Existen diversas propuestas para este agrupamiento, mencionaremos algunas de ellas. "Son simplemente organizaciones ciudadanas y las hay de dos tipos: **asistenciales**, aquellas fundaciones y organizaciones dedicadas a la caridad y la filantropía, y **progresistas** porque son organizaciones que creen más en la educación, dan capacitación informal para que la gente se organice y sea sujeto de su propia historia. El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) agrupa estas organizaciones bajo el nombre de Sector no Lucrativo y las define como el conjunto de instituciones privadas, sin fines de lucro, formalmente constituido, autogobernable, con personal voluntario que tienen por objeto atender necesidades sociales."⁵⁰

Una forma de clasificar a estas instituciones es como lo hace Jorge Olvera, quién se ha dedicado durante años a la investigación de las organizaciones, las divide en dos grandes clases o grupos conocidos como Asociaciones Civiles e Instituciones de Asistencia Privada, manejando objetivos y formas de trabajo distintas, por lo que esto se explicará más adelante.

c) El tiempo y el espacio de la acción. La temporalidad de la acción de las organizaciones civiles guarda una estrecha relación con el tipo de acción que se desarrolle y puede ser de corto, mediano y largo plazo. Con relación al espacio de la acción también encontramos que existen organizaciones civiles que actúan en un acotado espacio de la sociedad así como otras, cuya influencia abarca la comunidad internacional como sería el caso de Green Peace (simbólico - cultural) y de la Cruz Roja Internacional (filantrópico -asistencial). Así pues existen organizaciones con influencia local, regional, nacional e internacional.

d) Los ámbitos de trabajo, o áreas de especialización, de las organizaciones civiles abarcan una gran diversidad de actividades, las cuales hemos agrupado en los siguientes rubros:

1. Bienestar: Las organizaciones que procuran el bienestar de la sociedad son las de más tradición y antigüedad; buscan mejorar las condiciones de vida. Constituyen el mayor número de organizaciones en México. Atienden a la población en general, Las organizaciones Civiles dedicadas al bienestar trabajan con: casas hogar, guarderías, asilos, internados, albergues, hospitales, cuidado de enfermos, centros de recreación, apoyo en especie, apoyo económico directo y apoyo financiero a otras instituciones.

2.- Salud: Las organizaciones civiles abocadas a las diversas actividades relativas a la salud trabajan con todo tipo de personas, de diferentes condiciones y estratos, tanto económicos como sociales. Atienden la amplia gama de especialidades y opciones médicas evocándose principalmente al bienestar físico y emocional de los individuos.

3.- Educación: Bajo este rubro se hallan todas las organizaciones civiles dedicadas a actividades educativas, las cuales dirigen su trabajo a la población en general. Atienden los siguientes niveles y especialidades: preescolar, primaria, secundaria, preparatoria, superior, capacitación, especial, popular, ecológica, cívica, técnica, religiosa, sexual, alfabetización así como becas y apoyos para educación.

⁵⁰ Calderón, Fernando; Movimientos sociales y política. Ed. S XXI-UNAM. México, 1995. p. 18 y 19

4.- Desarrollo: Aquí se agrupa una gran diversidad de organizaciones civiles dedicadas a promover acciones para el logro de un mejor desarrollo humano y social, promueven el desarrollo a escala micro social, local y regional, en el campo destacan las que atienden la producción, la distribución y el consumo. Con frecuencia sustituyen la gestión pública, realizan acción sobre bienes públicos y manejan recursos de política social.

Estas organizaciones trabajan con: comunidades rurales, mujeres, población en general, comunidades urbanas, alcohólicos, comerciantes, damnificados, drogadictos, familias, jóvenes, refugiados, productores, profesionistas, reos, instituciones, ancianos, niños, comunidades indígenas, grupos marginados y jubilados. Atienden actividades tales como: programas comunitarios, desarrollo rural, integración de la mujer, vivienda, cooperativas, programas productivos, bolsa de trabajo, alimentación, asistencia administrativa, asesoría legal, cajas de ahorro, asistencia técnica y desarrollo industrial.

5.- Derechos Humanos: abarca a todas aquellas organizaciones dedicadas a promover el respeto de los derechos humanos, en contra de la violencia y la tortura, el respeto a la participación ciudadana y los derechos políticos, al voto, la defensa de la vida, la verdad y la justicia. Estas organizaciones trabajan con: población en general y las actividades que desarrollan son: promoción, asesoría legal, investigación, propuestas de reformas legales, campañas educativas, de denuncia, de apoyo, etc.

6.- Ecología: Agrupa a todas las organizaciones que trabajan en pro de la ecología y el medio ambiente, la fauna animal y vegetal. Sus acciones están dirigidas a la preservación y rehabilitación de recursos en general, ambiente, aire, agua, flora y fauna. Las áreas de trabajo son: conservación, manejo de recursos, capacitación, educación, mejoramiento, protección, control, manejo de desechos, energía, reforestación, bosques, tecnologías apropiadas y alternativas, flora y fauna.

7.- Comunicación e información: Comprende aquellas organizaciones dedicadas a la construcción de medios y fuentes de comunicación y de información alternativas a las oficiales y privadas, a la sistematización y difusión de información desde una óptica democrática y popular, así como a la publicación de boletines, folletos, estudios, etc.

8.- Ciencia y tecnología: Se trata de organismos e instituciones que apoyan la creación e innovación científica y tecnológica, la generación de tecnologías alternativas, la difusión de la ciencia y la educación formal e informal. Generalmente son organismos internacionales los que generan sus recursos y apoyan a individuos, organizaciones sociales, instituciones de educación y grupos de profesionistas.

9.- Vivienda y hábitat: Incluye aquellas organizaciones que apoyan y desarrollan proyectos y acciones encaminadas al mejoramiento y desarrollo de vivienda popular, así como equipamiento urbano, transporte, obtención de servicios públicos, reordenamiento urbano, y restauración. Los sectores sociales a los cuales dirigen su trabajo son: colonos, sectores urbano-populares, pobladores, organizaciones de base, grupos de ayuda mutua, cooperativas de ahorro, de vivienda y de producción, familias de bajos ingresos y damnificados.

10.- Arte y cultura: Si bien estas organizaciones son poco frecuentes, encontramos que existen grupos organizados que desarrollan actividades dirigidas fundamentalmente a la creación artística y cultural alternativa en sus diversas manifestaciones. Agrupa particularmente a jóvenes, artistas y promotores culturales.

11.- Financiamiento: Aquí localizamos a todas aquellas instituciones dedicadas a otorgar recursos económicos a programas y organizaciones sociales. Estas organizaciones civiles dirigidas a financiar, no tienen fines de lucro y trabajan por el bien común.

Vemos así que la complejidad del fenómeno de las organizaciones civiles es muy amplia y se ha hecho particularmente manifiesta en las últimas décadas. Las interrogantes se multiplican con dicha complejidad y requieren de la reflexión de los interesados para una mejor comprensión y explicación de los hechos sociales.⁵¹

Ahora bien las Organizaciones de la Sociedad Civil se clasifican en dos grandes grupos, definidos por su constitución y forma de trabajo estas son conocidas como Asociaciones Civiles e Instituciones de Asistencia Privada.

2.3.2 ASOCIACIONES CIVILES

Características

Las Asociaciones Civiles (AC) se definen como entidades que no tienen fines preponderantemente económicos. Por ese motivo, bajo esta figura se constituyen organizaciones sin fines de lucro en diversos campos, entre los cuales podemos mencionar:



Este tipo de asociaciones se rigen por un documento denominado “**estatutos sociales**” en el que se establecen, entre otras cosas:

⁵¹ París Pombo, María Dolores; Crisis e identidades colectivas en América latina. Ed. P&V/UAM, México, 1990, pp 117-123

- Los derechos y obligaciones de los socios.
- Las funciones de los órganos de la asociación.
- La forma de terminación de la misma.

El poder supremo de la asociación reside en un órgano colegiado llamado **Asamblea General**. Puede también haber uno o más directores, las funciones de estos son las que señalen los estatutos, así como las que les conceda la asamblea general.

Elementos Esenciales de las Asociaciones Civiles:

- a) **Consentimiento:** En el contrato de asociación reviste como característica esencial la consecución del fin común, lícito, posible y permanente; la voluntad de los asociados debe estar encaminada a la realización de dicho fin.
- b) **Objeto:** Las asociaciones civiles pueden tener un fin político, científico, artístico, de recreo o cualquier otro, con la única condición de que sea lícito.

La Asamblea General es el órgano supremo de la asociación, este se reunirá en la época fijada en los estatutos o cuando sea convocada por la dirección. Ésta deberá citar a asamblea cuando para ello fuere requerida por lo menos por el cinco por ciento de los asociados,

Las facultades de la asamblea general son las siguientes:

- Sobre la admisión y exclusión de los asociados.
- Sobre la disolución anticipada de la asociación o sobre su prórroga por más tiempo del fijado en los estatutos.
- Sobre el nombramiento del director; cuando no hayan sido nombrados en la escritura constitutiva.
- Sobre la revocación de los nombramientos hechos.
- Sobre los demás asuntos que les encomienden los estatutos.

Como toda asociación sus miembros deben tener derechos y deberes que deben cumplir entre los que podemos señalar:

Derechos de los asociados:

- a) De voto
- b) De separación: Los miembros de la asociación tendrá derecho a separarse de ella, previo aviso dado con dos meses de anticipación. (Artículo 2680 CCDF)
- c) De no ser excluidos de la asociación: Los asociados sólo podrán ser excluidos de la sociedad por las causas que señalen los estatutos. (Artículo 2681 CCDF)
- d) De vigilancia: Los asociados tienen derecho de vigilar que las cuotas se dediquen al fin que se propone la asociación, así como de examinar al efecto los libros de contabilidad y demás papeles de ésta. (Artículo 2683 CCDF)

Deberes de los asociados

En la legislación civil no se establecen de modo expreso las obligaciones de los asociados, no obstante, están obligados a cubrir las cuotas, desempeñar los cargos y comisiones que les fueren conferidos y en general, todo lo que se derive de los estatutos de la asociación.

Extinción de la asociación:

En caso de disolución, los bienes de la asociación se aplicarán conforme a lo que determinen los estatutos, y a falta de disposición de éstos, según lo que determine la asamblea general. (Artículo 2686 del CCDF)⁵²

2.3.4 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA

“Las Instituciones de Asistencia Privada se definen como entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin propósito de lucro que, con bienes de propiedad particular ejecutan actos de asistencia social sin designar individualmente a los beneficiarios.⁵³; mientras otras las definen en términos generales como aquellas que por voluntad de los particulares, sin propósito de lucro, a favor de individuos o de la sociedad, se constituyan con el siguiente objetivo:

Ayudar al débil o al marginado; y/o promover la superación del hombre, independientemente de su condición económica o social; y/o, coadyuvar al mejoramiento de las condiciones de la comunidad y/ del medio ambiente.

Estas instituciones se encuentran reguladas bajo la nueva Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal. Conforme a esta Ley, las Instituciones de Asistencia Privada se clasifican en fundaciones y asociaciones. Dicha clasificación se establece con base en dos criterios. Primero, en cuanto a su duración y propósitos, y segundo, en cuanto al momento de su constitución y la forma de creación de su patrimonio -este último aplica a las fundaciones y asociaciones.

Las Instituciones de Asistencia Privada pueden ser fundaciones o asociaciones, entendiéndose por fundaciones a las personas morales que se constituyan en los términos de la Ley mediante la afectación de bienes de propiedad privada destinados a la realización de actos de asistencia social, mientras las asociaciones son personas morales cuyos miembros aportan cuotas periódicas o recaudan donativos para el sostenimiento de la institución, sin perjuicio de que pueda pactarse que los miembros contribuyan además con servicios personales.

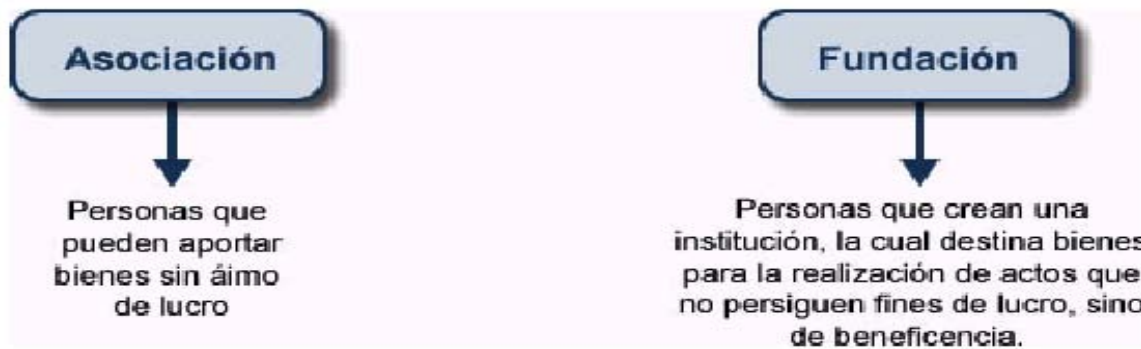
Características

Las instituciones pueden constituirse como Instituciones de asistencia o beneficencia privada (IAP o IBP por sus siglas); y son aquéllas cuyo objeto social, como su nombre lo indica, es realizar obras de beneficencia y de tipo asistencial.

Las instituciones de asistencia privada pueden ser de dos tipos:

⁵² Montes de oca y Peña y asociados (México) Despacho fiscal jurídico
http://www.mop.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=63&Itemid=1 (Consulta junio 24 de 2006)

⁵³ Art. 1º de la Ley de Asistencia Privada para el Distrito Federal.



Entre sus características generales están:

- Entidades con personalidad jurídica y patrimonio propios.
- No tienen propósitos de lucro y con bienes de propiedad particular ejecutan actos de asistencia social, sin designar individualmente a los beneficiarios.

El nombre o denominación de cada Institución de Asistencia Privada se formará libremente, pero será distinto del nombre o denominación de cualquier otra Institución de Asistencia Privada y al emplearlo irá siempre seguido de las palabras "Institución de Asistencia Privada" o su abreviatura "IAP."

Según su objeto social, las instituciones de asistencia o beneficencia privada pueden ser de distintos tipos:



Conforme a la Ley, las Instituciones de Asistencia Privada pueden constituirse en vida de los fundadores o por testamento.

Para constituirse como Institución de Asistencia Privada, el artículo 8º de la Ley establece los siguientes requisitos:

- Nombre, domicilio y demás generales del fundador o fundadores.
- Denominación, objeto y domicilio legal de la institución que se pretenda establecer.
- La clase de actos de asistencia social que deseen ejecutar, determinando los establecimientos que vayan a depender de ella.
- La clase de actividades que la institución realice para sostenerse, sujetándose a las limitaciones que establece la Ley.
- El patrimonio inicial que se dedique a crear y sostener la institución, inventariando en forma pormenorizada la clase de bienes que lo constituyan y, en su caso, la forma y términos en que hayan de exhibirse o recaudarse los fondos destinados a ella.
- Las personas que vayan a fungir como patronos o, en su caso, las que integrarán los órganos que hayan de representarlas y administrarlas y la manera de sustituirlas.
- El Patronato deberá estar integrado por un mínimo de cinco miembros, salvo cuando sea ejercido por el propio fundador.
- La mención del carácter permanente o transitorio de la institución.
- Las bases generales de la administración y las demás disposiciones que el fundador o fundadores consideren necesarias para la realización de su voluntad.”⁵⁴

Como ya se analizó, este tipo de instituciones tiene un amplio campo de acción, donde su finalidad principal es el fortalecimiento de la capacidad organizativa de los actores sociales en la solución de las problemáticas y satisfacción de sus necesidades.

Como se observa, las organizaciones abarcan todos los ámbitos sociales, por ello las organizaciones que la sociedad civil crea para participar en la solución de los problemas sociales, constituyen un factor fundamental para el desarrollo del país. La manera en que se organicen y dirijan a la comunidad, marcará la diferencia de participación de los ciudadanos y del cómo se creará una conciencia ética de bienestar social en nuestro país.

De esta manera se percibe el importante papel que tiene las instituciones en la atención y solución a necesidades y problemas sociales, constituyendo la base organizativa de los sujetos sociales.

⁵⁴Numeran.com.mx (México) Artículos y noticias
http://www.bumeran.com.mx/empresas/contenidos/zonas/e_articulos.ngmf?ZH=0&IDZONA=430&IDSUBZONA=2&IDART=52460&IDAREA= (Consulta 30 de junio de 2006)

Aún así, la operación de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) requiere de colaboradores que se caractericen por una sólida base de conocimientos, dinamismo en habilidades interpersonales, creatividad e iniciativa en sus procesos de toma de decisión y pensamiento estratégico para integrar, fortalecer y definir el rumbo de su organización, valiéndose de las herramientas necesarias para el abordaje de las problemáticas.

Ahora bien, es necesario que estas instituciones cuenten con las herramientas necesarias para la atención de las problemáticas, ya que como actores sociales que dirigen su función social a la atención de problemas sociales, deben dar respuesta óptima a la(s) problemática(s) que atienden y contar con metodologías flexibles que se puedan adaptar a la resolución de las problemáticas, debido a que el medio social es dinámico y cambiante.

La utilización del método de Benchmarking, es una herramienta que puede ayudar a que las instituciones se mantengan a la vanguardia y proporcionen una atención adecuada, de modo que a continuación se señalarán algunos beneficios que pueden tener las IAP, al adaptar este método a su proceso de intervención.

2.3.3.1 BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE BENCHMARKING EN INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA

Las organizaciones, sean éstas públicas o privadas, con o sin fines de lucro, tienen el compromiso de mejorar de forma permanente. El mejorar no sólo es una necesidad, sino también un compromiso ético y moral, significa dar lugar a una nueva cultura organizacional, y por sobre todo pensar, sentir y vivir a tono con los nuevos tiempos y realidades.

Dar lugar a esa nueva cultura y comportamiento organizacional implica vencer la resistencia al cambio, o sea la tendencia a la continuidad de las viejas prácticas.

Mediante la experiencia profesional, se pudo observar que las Instituciones de asistencia privada tienen carencias en sus diferentes áreas y procesos que manejan, dado la importancia del rol social que juegan es conveniente que estas modifiquen su proceso de intervención a fin de dar respuesta óptima de las problemáticas.

Se decidió trabajar con este tipo de instituciones debido a varios factores que a continuación se enlistan:

- Juegan un papel importante en la atención de las demandas y carencias sociales.
- Se contaba con previo conocimiento profesional de este tipo de Instituciones.
- Tienen toma de decisiones propia, es decir, la dirección o el patronato deciden los programas que se van a implementar, así como los mecanismos de evaluación y supervisión de sus programas.
- Cuenta con patrimonio y recursos propios, lo que permite el poder implementar nuevas metodologías y procesos.
- Se simplifican los trámites burocráticos en comparación con otras instituciones.

- Abarcan diversos y múltiples campos de acción.
- Atienden a sectores en diferentes circunstancias y condiciones, priorizando a la población marginada, excluida o con carencias marcadas.
- Es un campo de acción profesional para el trabajador social.
- Se puede motivar a la profesionalización del personal que trabaja en la institución.

Para que este tipo de instituciones pueda cumplir con sus metas y dar la atención adecuada, el Benchmarking, se ha constituido como arma y metodología fundamental a los efectos de la mejora en los procesos de intervención de las instituciones, como así también en la calidad de vida de sus integrantes, teniendo como objetivos el logro no solamente de la misión y visión, sino además la posibilidad de dar lugar a los objetivos de los diferentes grupos de interés.

Benchmarking un acercamiento a sus aplicaciones

Benchmarking, en pocas palabras se puede entender como buscar al mejor en cualquier parte del mundo, y compararse con él para mejorar ó en una traducción casi literal llevar a cabo "estudios de referencia" es una técnica de recolección de información acerca de prácticas competitivas. El objetivo primario de su aplicación es proveer a la administración de prácticas que deliberadamente den al usuario mayores herramientas.

Para esto las organizaciones, deben compartir la forma en como están realizando sus acciones, si es que estas cuentan con un alta reputación en el área que se esta investigando, Spendolini menciona, "Una vez que una organización se ha ganado la reputación de producir productos y servicios de calidad y de clase mundial, se produce mucho interés en saber como consiguió esa reputación. Gran parte de este interés proviene de organizaciones que se dedican a "negocios" totalmente diferentes. Lo que origina este interés es la convicción de que los excelentes procesos de trabajo producirán excelentes productos y servicios, prácticamente a cualquier industria a la cual se apliquen"⁵⁵.

La aplicación del método de Benchmarking, tiene una alta relación con: la creación de mayor importancia para el usuario y el mejoramiento continuo de los sistemas. Con énfasis en la satisfacción de sus requerimientos, y atención eficaz de la problemática que la institución aborda, reduciendo los inconvenientes y limitantes que se tienen para que no se de un servio adecuado. El primer beneficio del Benchmarking, es que esta formado por una metodología adaptable a las diversas áreas de las organizaciones, el contar con una metodología flexible dará la posibilidad, que está se pueda implementar en cualquier área o departamento de la institución, como por ejemplo: pedagogía, psicología, atención a la salud, trabajo social.

El aplicar estos métodos traerá como resultado que se adapten diversos y nuevos procesos con el fin de dar un mejor servicio e intervenir en el campo social de una manera satisfactoria.

Los beneficios de esta herramienta, se han clasificado en torno a **tres bloques**, que se exponen a continuación.

El primero de ellos, se relaciona con el proceso de planificación institucional. El Benchmarking, ayuda a establecer los objetivos de una organización y a definir los procedimientos, las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de recursos que permitan alcanzar esos objetivos.

⁵⁵ Spendolini. Ob.Cit. Pág. 44

Su utilización, por tanto, genera un conjunto de importantes beneficios genéricos a la institución, como:

- Mejora el conocimiento sobre el interior de la institución, al que añade una visión externa mediante la evaluación comparativa y en base a indicadores de medición;
- Amplía el análisis externo más allá del núcleo comparativo, ello mejora el análisis sobre el posicionamiento de la institución, tanto frente a la comparación como frente a los niveles de excelencia;
- Identifica nuevas oportunidades de mejora;
- Mejora el conocimiento sobre los requerimientos del usuario, y su relación, con los procesos de intervención, como resultado se obtiene una mayor satisfacción del usuario y una mejora de las relaciones;
- Ayuda a establecer objetivos, reales alcanzados por las mejores instituciones en su clase, en este sentido evita el estancamiento y fomenta la innovación;
- Ayuda a formular el plan de acción o de mejora, en función del proceso observado en las mejores instituciones en su clase;
- Mejora el proceso de intervención, con base a los estándares establecidos y los indicadores utilizados.

No obstante, normalmente el Benchmarking no se utiliza como método de planificación, sino como una herramienta para la mejora de un área operativa de la institución.

El segundo bloque de beneficios, se presenta cuando el Benchmarking se aplica en el área operativa de la institución, en torno a los principios de la calidad y la mejora continua, y arranca con el fin de mejorar parámetros relacionados con la calidad y el desempeño, y de forma más genérica la satisfacción del usuario y la competitividad de la institución. Sus objetivos se despliegan en metas específicas, que varían en función del tipo de proyecto de Benchmarking, según el área, proceso, función, organización o sector.

Como comenta Finnigan, “Solamente contando con una orientación hacia el exterior es posible determinar, documentar y satisfacer adecuadamente las necesidades de los “usuarios”. El Benchmarking ayuda a revelar lo que se necesita para alcanzar las metas organizacionales buscando afuera las mejores prácticas para satisfacer de manera eficiente a los usuarios.”⁵⁶

Las instituciones que apliquen el Benchmarking, se deben trazar metas a corto, mediano y largo plazo, dependiendo de los objetivos que pretendan alcanzar, para lo cual deben partir del diagnóstico que se obtenga de la institución, ya que si se encuentran deficiencias en alguna área o proceso, estas puedan corregirse mediante la adaptación de técnicas o procesos empleados por otras instituciones.

La mejora de las operaciones, en términos de eficiencia, generan además, una serie de beneficios intangibles, relacionados con la calidad, el servicio y la motivación del personal. Finnigan comenta, “cuando los resultados de un estudio de Benchmarking se integran plenamente a las responsabilidades, procesos de trabajo y sistemas de recompensas de una “empresa”, esta adquiere la facultad de validar sus objetivos y hacer los cambios apropiados a las prácticas de

⁵⁶ Finnigan. Jerome. Guía de Benchmarking empresarial. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. México
Pág.11

trabajo con base en hechos externos.”⁵⁷ Las personas trabajan de forma más satisfactoria cuando la organización funciona bien.

Para que el Benchmarking, sea eficiente es necesario aprender, traer nuevas ideas y que todos los miembros de la institución se comprometan a su implementación, ya que esto propiciara que tengan en mente los objetivos institucionales.

El establecimiento de este tipo de beneficios como objetivo de Benchmarking, parte de la evaluación comparativa que se realiza de la primera fase del ejercicio. Estos indicadores sirven, no sólo para detectar debilidades y aspectos de posible mejora, sino para establecer objetivos, medir las posibilidades de mejora y facilitar los medios de control. En este sentido, los objetivos son establecidos de acuerdo a los indicadores que recoja el modelo de evaluación comparativa que se utilice.

El **tercer bloque** de beneficios incluye un conjunto de consecuencias derivadas de la práctica de Benchmarking que podrían definirse como beneficios intangibles o cualitativos. Nos referimos al cambio cultural, a la mejora de la capacidad de aprendizaje y la mayor disposición a la innovación que fomenta esta herramienta. “El Benchmarking motiva a las personas a ver más allá de su contexto inmediato y a investigar métodos reconocidos por su excelencia, ello acelera el aprendizaje organizativo, aportando nuevas ideas y perspectivas para mejorar los propios métodos y solucionar problemas. Como afirma Fitz enz(1995) ⁵⁸

Esto incluso debería conducir a fijarse y mirar en los procesos de organizaciones con fines completamente diferentes, pero que realizan algún proceso similar con la institución que desea mejorar, esto es muy interesante, ya que se debe crear una mentalidad de aceptación a los descubrimientos por parte del personal de la institución, Spendolini comenta, “miramos a otras “empresas” de nuestra industria que no son necesariamente competidoras nuestras. Hacemos esto por que ellas hacen muchas de las cosas que nosotros hacemos, y muchas de estas empresas son como nosotros en cuanto a tecnología, equipos que usan, gente que contratan, y “usuarios o clientes”⁵⁹

“El Benchmarking, ha demostrado ser un proceso confiable para obtener dicha información básica y convertirla en acciones que darán como resultado una verdadera productividad”⁶⁰. Como se vio en los ejemplos del primer capítulo.

Este método abre nuevos canales de comunicación con una temática que impulsará un nuevo universo creativo. Promueve una cultura que premia la responsabilidad, la participación, y la creatividad de todos los miembros de la organización, mejorando la satisfacción y motivación de sus miembros.

⁵⁷ Ibidem. Pág.11

⁵⁸ Fitz-Enz, J. Benchmarking Staff, Ventajas competitivas y servicio al cliente. Ediciones Deusto, S. A. 1995

⁵⁹ Ibid. Pág. 35

⁶⁰ Finnigan Jerome. Ob. Cit. Pág. 13

Implicar al personal de la institución en la mejora de los procesos, lleva a que los individuos valoren más su contribución y la de sus compañeros, mejora la comunicación y contribuye a eliminar barreras internas, entre departamentos y/ o niveles organizacionales, como comenta Finigan, "El Benchmarking resulta particularmente poderoso cuando todos los integrantes de la compañía se comprometen en el proceso debido a que se concentra la atención en los objetivos correctos"⁶¹

El Benchmarking puede comenzar a utilizarse como herramienta de análisis, y en la medida que revele posibilidades de mejora, enfocarse hacia la consecución de beneficios específicos y cuantitativos, que normalmente vienen acompañados con otra serie de beneficios cualitativos e intangibles. Estos últimos a su vez, a largo plazo influirán de forma positiva en resultados tangibles.

En muchas organizaciones consideran al Benchmarking como un estudio de referencia ya que el resultado de su aplicación esta dirigido a que los procesos sean mejorados.

Los estudios de referencia son diferentes de los estudios de mercado, exámenes de satisfacción-insatisfacción, y análisis competitivo. El mayor punto de diferencia está dado por su enfoque en la práctica, que es satisfacer las necesidades del usuario. Mientras que la investigación de mercados se dirige hacia su identificación, y el análisis comparativo usualmente se emplea en el nivel estratégico, la contribución de los estudios de referencia tiene que ver con el examen del "Cómo" se esta interviniendo y satisfaciendo necesidades y problemáticas sociales.

Los resultados de la aplicación del método de Benchmarking, puede traducirse directamente en acciones para el mejoramiento de los sistemas y constituir guías sobre cómo llevar a cabo las mejoras, qué cambiar, y qué nuevos sistemas o alternativas pueden tomarse. De la diversidad de áreas en las que se aplique dependerá de sus contribuciones para la mejora de aspectos multifuncionales, tales como objetivos de las técnicas, métodos de intervención, mercadotecnia, administración, control, recursos humanos, etc. Al respecto, cabe señalarse que el valor para el usuario se obtiene mediante dichas funciones, de ahí la importancia de su constante mejoramiento.

Ahora bien el Benchmarking se diferencia de otros métodos de mejora, por la forma como opera, es decir la metodología que maneja y los procedimientos que utiliza, lo que permite establecer objetivos reales, mediante la observación y adaptación de las prácticas exitosas, a fin de conseguir un mejoramiento, pero esto se ejemplifica en el siguiente cuadro, donde se describe brevemente en que consiste la evaluación de procesos, la planeación estratégica y el Benchmarking.

⁶¹ Finnigan Jerome. Ob. Cit. Pág. 12

CUADRO COMPARATIVO DE ALGUNOS PROCESOS DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

Categorías	EVALUACIÓN DE PROCESOS	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	MÉTODO DE BENCHMARKING
Definición	<p>La evaluación es una forma de investigación social, aplicada, sistemática, planificada y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera fiable, datos de información suficiente y relevante en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un proceso o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, han realizado o realizarán con el propósito de producir efectos resultados concretos, de forma que sirvan para la toma de decisiones o para solucionar problemas.</p>	<p>Se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es de largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados a largo alcance.</p> <p>También es entendida como un proceso de decisión anticipada. La planeación se interesa tanto en evitar las acciones incorrectas como por reducir las probabilidades de fracaso.</p>	<p>Es un proceso sistemático y analítico continuo, para evaluar y diagnosticar las funciones, actividades, procesos y servicios de las instituciones que son reconocidas como las mejores en la aplicación de procesos de intervención, o las mejores en su área. con el propósito de realizar mejoras organizacionales, las cuales se dividen en organización-administración e intervención social.”</p>
Metodología que utiliza	<p>Se basa en evaluar la efectividad de los programas, comparando los datos de comportamiento con los objetivos. La evaluación es la fuente en la cual se basan las decisiones sobre las dimensiones institucionales y de comportamiento.</p> <p>Implica la aplicación del diseño de valuación al programa existente.</p> <p>Permite la toma de decisiones acerca de lo adecuado del programa en relación con los objetivos.</p> <p>La retroalimentación conduce a la innovación.</p> <p>Emplea personal local y lo incluye en las actividades.</p>	<p>La planeación estratégica está compuesta por las siguientes fases y elementos.</p> <p>* Análisis del entorno: internacional, nacional, institucional y competitivo.</p> <p>Análisis de los recursos: humanos, infraestructura y equipamiento, financieros y estudiantiles.</p> <p>Formulación de la misión, la cual sirve de guía en la toma de decisiones, fijando el rumbo hacia el que habrá de conducirse a la institución.</p> <p>Elaboración de la visión.</p> <p>Formulación de objetivos, es decir, lo que la institución se propone lograr en el futuro.</p> <p>Formulación de metas, que sirven de referencia para alcanzar los objetivos.</p> <p>Diseño y selección de estrategias.</p> <p>Rediseño de la organización.</p> <p>Evaluación y seguimiento del plan.</p> <p>Rendición de cuentas.</p>	<p>El método de Benchmarking, está compuesto por cuatro fases principales, las cuales contienen actividades específicas.</p> <p>1.- Establecimiento del plan de estudio. Planificación del proceso: análisis de los procesos internos generadores de valor, con orientación al usuario</p> <p>2.- Conducción del estudio. Recopilación de datos, cálculo de diferencias y selección de socios potenciales;</p> <p>3.- Diagnóstico de la información. Análisis de la comparación (colaboración) y elaboración de un plan de acción;</p> <p>4.- Sistematización de los resultados y adopción de medidas. Ejecución: implementación de los cambios; estos solo se sugerirán ya que la institución será la encargada de valorar las observaciones e implementarlas Verificación, maduración y continuidad.</p>

Ventajas	<p>El personal local puede llevar a cabo el proceso de evaluación una vez iniciado.</p> <p>Considera la interacción de varias dimensiones y variables.</p> <p>Suministra retroalimentación sobre el desarrollo y revisiones del proceso o programa que se evalúa.</p> <p>Enfatiza la auto-evaluación.</p> <p>Requiere especificación de los objetivos de comportamiento.</p>	<p>Se puede analizar el rumbo que toma la institución.</p> <p>Se establece la diferencia entre fines y medios (qué y cómo), es decir, revisa si los resultados alcanzados corresponden con los objetivos y metas.</p> <p>Revisa si los indicadores o estándares de desempeño son los apropiados.</p> <p>Identifica las brechas entre los resultados obtenidos y los esperados</p> <p>Analiza si la misión y visión planteadas se pueden mantener o se tiene que modificar.</p>	<p>Mejora el conocimiento sobre el interior de la institución, al que añade una visión externa mediante la evaluación comparativa y en base a indicadores de medición;</p> <p>Amplía el análisis externo más allá del núcleo comparativo, ello mejora el análisis sobre el posicionamiento de la institución,</p> <p>Mejora el conocimiento sobre los requerimientos del usuario, y su relación, con los procesos de intervención, como resultado se obtiene una mayor satisfacción del cliente y una mejora de las relaciones;</p> <p>Ayuda a establecer objetivos, reales alcanzados por las mejores instituciones en su clase, en este sentido evita el estancamiento y fomenta la innovación;</p> <p>Ayuda a formular el plan de acción o de mejora, en función del proceso observado en las mejores instituciones en su clase;</p> <p>Mejora el proceso de intervención con base a los estándares establecidos y los indicadores utilizados.</p> <p>Motiva al personal para su Implementación.</p> <p>Promueve la formación de redes institucionales para la atención de las problemáticas.</p>
Desventajas	<p>Difícil cuantificar los datos que incluyen varias dimensiones y variables.</p> <p>Puede ser compleja y dispendiosa para establecerla.</p> <p>Se toma como un proceso lineal, es decir se resiste al cambio.</p> <p>Descuida la dimensión del juicio.</p> <p>Problema de motivación en el personal que la realiza.</p>	<p>La formulación del plan, no garantiza el éxito del mismo.</p> <p>Implica la responsabilidad de los diferentes actores tanto en la conducción, seguimiento y evaluación de las acciones o los programas elaborados.</p> <p>Los factores o fuerzas que actúan dentro de la institución son susceptibles al cambio.</p> <p>El plan se elabora con un alto nivel de incertidumbre, ya que se desconocen las condiciones futuras.</p> <p>Es necesario elaborar un sistema de seguimiento y evaluación del plan el cual posibilite el monitoreo de los resultados o efectos producidos por el mismo.</p>	<p>Es necesario realizar una evaluación interna para conocer las limitantes.</p> <p>Se debe capacitar al personal acerca del método y su implementación.</p> <p>Es necesario que las instituciones cuenten con el personal necesario para la implementación.</p> <p>Se debe seleccionar cuidadosamente A los socios del Benchmarking.</p> <p>Se debe delimitar muy bien el campo a examinar.</p> <p>Se debe contar con los recursos necesarios para efectuar las adecuaciones necesarias.</p>

Fuente: cuadro realizado a través de la revisión bibliográfica de varios autores como; Michel. J. Spendolini Benchmarking. Norma, Bogotá Colombia 2005 y diversos autores de evaluación.

Por estos beneficios y los antes mencionados es recomendable la implementación del método de Benchmarking en Instituciones de Asistencia Privada que atienden necesidades y problemáticas similares.

En el siguiente capítulo se explicará mediante un caso práctico como se realiza la aplicación del método de Benchmarking.

CAPÍTULO III

CASO PRÁCTICO

INTRODUCCIÓN

Hasta el momento se ha analizado qué es y cómo se define el Benchmarking, resaltando su objetivo y utilidad como sistema de evaluación, se describió la metodología que utiliza para poder ser implementado y se citaron ejemplos de diversas organizaciones que lo han aplicado a sus procesos ya sean estos de Organización, Administración, Producción, Distribución, etc. Y los resultados que estas han obtenido.

Por otro lado se analizó cómo el método de Benchmarking se puede aplicar a cualquier área de las instituciones que atienden diversos problemas o necesidades sociales, en este caso se centro la aplicación de Benchmarking en el proceso de intervención que desarrollan algunas instituciones.

Por último se resaltaron los beneficios que pueden tener las Instituciones de Asistencia Privada al utilizar el método de Benchmarking, ya que este es un método tan flexible que la institución lo puede adaptar a cualquier proceso de las diversas áreas, donde se detecten debilidades o simplemente se pretenda hacer mejoras que permitan alcanzar los objetivos y fines sociales que se establecen las instituciones de asistencia privada.

El presente capítulo, se divide en dos apartados, en el primero se hace mención a la Referencia Metodológica, que abarca desde la selección de las instituciones hasta la descripción de la aplicación del método de Benchmarking y el segundo que abarca la organización y el análisis de la información recopilada.

3.1 REFERENCIA METODOLÓGICA

Como se ha analizado en la investigación, las instituciones no están dando una respuesta óptima a los problemáticas que atienden, por lo que es necesario que estas instituciones adopten parámetros de mejoramiento en su proceso de intervención que de respuesta a la realidad cambiante y a las nuevas formas de atención de las problemáticas, apoyándose en procesos y métodos empleados por otras organizaciones sociales.

El método de Benchmarking es adecuado ya que éste permite identificar las fases de los procesos que presentan problemas, limitantes o carencias para el cumplimiento de los objetivos en relación con otras instituciones, de modo que las mejores prácticas que se descubran se puedan adaptar y modificar para que el proceso de intervención sea realmente efectivo.

Analizando este aspecto desde la teoría sistémica, la cual señala sustancialmente, que la socialización del sujeto se desarrolla dentro de sistemas interconectados por representaciones que forman subsistemas específicos. Se explica que un sistema se encuentra dentro de otro sistema mas grande y complejo, en la interacción de los sistemas se produce el binomio causa- efecto, lo que genera cambios y ajustes dentro del sistema.

Parsons, contempla la organización como un sistema social compuesto por varios subsistemas (grupos, departamentos) e incorporados a su vez en otros sistemas sociales más amplios (comunidad, sociedad).¹ De ahí que las instituciones relacionadas entre si (normativas de actuación) de una sociedad y la estratificación social de sus miembros forman la estructura social.

Para Parsons la acción social surge del actor que interactúa en el escenario con otros actores. Por lo tanto el titular de la acción social es el actor, el cual cumple un rol, que es el papel que juega en la sociedad en relación a otros. Por tanto cada actor cumple varios roles dependiendo del escenario en el que esté. El actor, titular de la acción social, puede ser individual, que no depende de los demás, considerado un subsistema, el cual actúa dentro de determinados márgenes impuestos por la sociedad, por lo tanto el actor está socializado a través de diferentes agentes de socialización.

Para Luckmann, las sociedades están cambiando constantemente y lo difícil es notar ese cambio. Incluso las cosas más estables están cambiando constantemente. Aunado al peso que se le otorga socialmente mediante la tradición de generación en generación que legitima la existencia y acción de las instituciones en el desarrollo social como lo menciona Thomas Luckmann, “entre las sociedades institucionalmente complejas, la transmisión de la tradición es <pedagogizada>, la legitimación <teologizada>, y la sanción <politizada>; la sociedad moderna, finalmente, acaba por desarrollarse en un sistema compuesto de subsistemas institucionales específicos.”²

Sin embargo se debe considerar que la dinámica que se da hacia dentro y fuera de las organizaciones de la sociedad actual, está determinada por el contexto en el cual surgen y se desarrollan, puesto que atienden diferentes campos de acción dentro de ámbitos heterogéneos, de igual manera, resulta fundamental, la interacción que se da con otras organizaciones, con los beneficiarios y con el entorno social.

¹ Ibid, p 161

² Luckmann. Thomas. Ob. Cit. Pág.151

Por lo que la presente tesis, intenta proponer el método de Benchmarking, para que diversas instituciones adopten nuevas herramientas y las adapten a su proceso de intervención que esté acorde con la realidad de la problemática que atienden.

El **objetivo general** de esta investigación es: **fundamentar que la técnica de Benchmarking, es una herramienta que puede ser utilizada por Instituciones de Asistencia Privada para el mejoramiento de su proceso de Intervención social.**

Para poder lograr el objetivo se formularon objetivos específicos que consisten en:

- Conceptualizar la técnica de Benchmarking desde el punto de vista social.
- Realizar un análisis del proceso de Intervención que implementan diversas Instituciones de Asistencia Privada, mediante la utilización de la técnica de Benchmarking, para identificar sus Fortalezas y Debilidades.
- Seleccionar parámetros que ayuden a mejorar el proceso de Intervención en Instituciones de Asistencia Privada que atienden una problemática en común.
- Proponer a las Instituciones de Asistencia Privada que participen en el proceso, la utilización de la Técnica de Benchmarking como proceso de mejoramiento continuo.

Para poder cumplir con este objetivo, la tesis plantea un trabajo de campo, que consiste en conocer el proceso de intervención de diferentes Instituciones de Asistencia Privada que tratan la misma problemática, para ello, se realizará un análisis del proceso que manejan, aplicando el Benchmarking para conocer cada una de las fases que están involucradas en dicho proceso, a fin de seleccionar parámetros que estén acordes a los objetivos y cumplimiento de las metas que tiene cada institución.

Ahora bien para guiar la tesis se parte del supuesto que el método de Benchmarking, es una herramienta, que permite identificar fortalezas y debilidades, para mejorar el proceso de intervención en Instituciones de Asistencia Privada que atienden una problemática semejante.

Para la implementación del método de Benchmarking, se analizó en que área de las instituciones se aplicaría, se decidió que la implementación del método se enfocaría al **proceso de intervención** que desarrollan las instituciones, ya que es dentro de este, donde se da la relación profesional-usuario y se actúa directamente en la atención de la problemática.

Cabe señalar que este proceso, no es exclusivo de la participación de una sola profesión, en él se involucran una serie de diversas profesiones para dar una atención interdisciplinaria, que abarque los aspectos donde se necesita apoyo, por esta razón en este caso se trata de analizar a aquellas profesiones que participan en el proceso de Intervención dependiendo de la institución, así que se tomo en cuenta a los profesionales en Psicología, Pedagogía, Trabajo Social y las Cuidadoras, que cambian de nombre dependiendo de la institución pero también realizan actividades directamente con los menores.

La intervención que desarrollan las diferentes instituciones es interdisciplinaria, dado que parten de la concepción de que la intervención social es “un proceso que implica una diversidad de dimensiones y expresiones (cultural, social, política y económica) que caracterizan la complejidad de la realidad social y se debe contar con los conocimientos teóricos y metodológicos necesarios para el abordaje integral de la problemática social, con el fin de conseguir una transformación en las condiciones de vida.”

Estas diversas profesiones utilizan una matriz metodológica que sirve de fundamento para guiar su intervención, esta se constituye por los siguientes pasos o fases que son:

- Estudio
- Diagnóstico
- Planificación
- Ejecución
- Evaluación
- Sistematización

Etapas que en el estudio de caso se traducen en categorías centrales para la aplicación del método de Benchmarking, sin dejar de lado el soporte administrativo, que son fundamentales tanto en la planeación como en la operación de las diversas acciones que se desarrollan en cada etapa. No menos importante son los alcances y resultados de la intervención social en la atención de problemas sociales.

Para la implementación del método de Benchmarking, las instituciones debían cumplir con ciertos requisitos en este caso se establecieron algunos criterios de inclusión:

1.- Atender una problemática semejante

2.- Ser Instituciones de Asistencia Privada

3.- Que se ubiquen dentro del Distrito Federal

4.- Que tuvieran Objetivos similares

5.- Aceptar participar en la implementación del método de Benchmarking

La problemática a atender sería “brindar atención a niñas (os) o jóvenes en riesgo o situación de calle”, ya que este problema a tenido un considerable aumento como lo muestran algunas cifras sobre la situación de los niños y niñas en situación de calle.

“El estudio sobre niños, niñas y jóvenes trabajadores en el distrito federal, realizado por el DIF-DF y el UNICEF, arrojó como resultados la cifra de 14,322 niños, niñas y jóvenes adolescentes, quienes utilizan las calles y los espacios públicos para vivir y trabajar”³, Según expertos en el tema se estima que esta cifra pueda aumentar año con año, agudizando la problemática de los menores en situación de calle, esto a su vez relacionado con diversos factores que hacen a la problemática dinámica y cambiante.

³ Comisión de derechos humanos del DF (México) Dirección de comunicación social (DIF-DF y UNICEF, 1999:14).(Consulta Julio 25 de 2007)

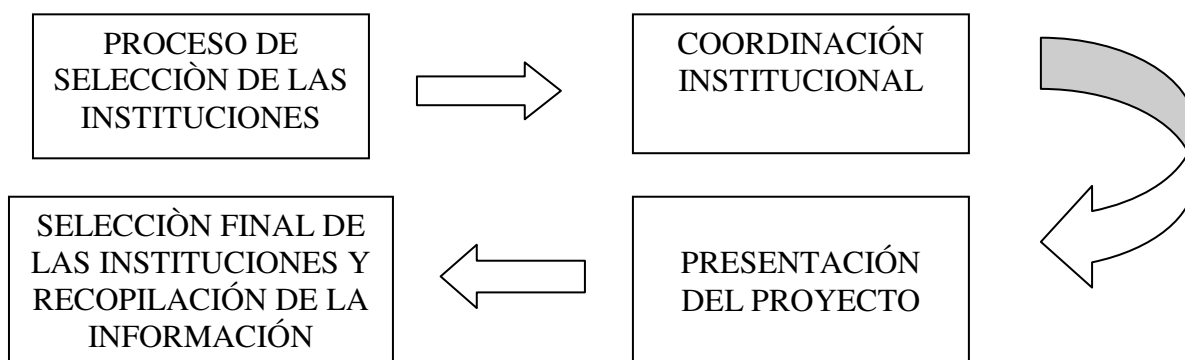
“Particularmente, la tendencia de crecimiento del fenómeno de la población masculina y femenina, presenta los siguientes cambios: en el censo de 1995 la población masculina representó el 68% y la femenina sólo el 31.49%. Para 1999, la población masculina representó el 63.4% y la femenina el 36.5%. Es decir, se observa un crecimiento de la población femenina en situación de calle, del orden del 5%. Por lo que respecta a las edades puede observarse que los menores del rango de 0 a 5 años de edad, representaron en el censo de 1995 el 18% del total, mientras que en 1999 representaron sólo el 11%”⁴.

Por ello es importante que se brinde atención Integral a niños, niñas y jóvenes, entendida como un proceso continuo y gradual donde se lleve a cabo su formación y aprendizaje social, mediante la estimulación de sus capacidades y potencialidades, el reforzamiento de habilidades y destrezas, así como la satisfacción de sus necesidades físicas, Psíquicas y sociales.

Para que esto se logre, es necesario implementar metodologías que se adapten a los cambios de las problemáticas, que sean innovadoras y sobre todo traten de dar una alternativa de solución a esta problemática.

3.2 PROCESO METODOLÓGICO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez que se definieron los criterios que debían cumplir las instituciones se determinó el proceso para la aplicación del método de Benchmarking, este se estructuró de fases que describe el siguiente cuadro:



Etapas del proceso metodológico para la recolección de la información

Cabe señalar que en cada uno de estos pasos se realizaron diversas acciones y actividades, por lo que a continuación se describirá cada uno de ellos.

⁴Articulación de la sociedad civil (México) para mejorar la situación de la infancia y juventud en situación de calle de octubre a diciembre de 2001
http://www.derechosinfancia.org.mx/Documentos/calle_esfuerzo_compartido.pdf (Consulta 29 Julio 2007)

PROCESO DE SELECCIÓN DE LAS INSTITUCIONES.

Esta es una etapa fundamental, ya que se puede decir que de los socios del Benchmarking se obtendrán parámetros y sugerencias de mejoramiento por lo que es necesario localizar a aquellos que sean reconocidos como los mejores en su área o que tengan las mejores prácticas.

En primer lugar Spendolini define lo que es un socio de Benchmarking, comenta: “el socio de Benchmarking es cualquier persona u organización que le da a usted información relacionada con la Investigación de Benchmarking”⁵

De modo que se procedió a buscar las instituciones que atienden esta problemática mediante solicitar una cita con el personal de la Junta de Asistencia Privada quien es el órgano que regula a este tipo de Instituciones. Al revisar la información proporcionada por la Junta se encontraron 64 Instituciones, así que se consideró, el consejo de Finnigan, “tendrá que seleccionar a sus socios de una lista de socios potenciales de Benchmarking, primero necesitara llevar a cabo una investigación secundaria para reducir la lista de candidatos a dos o tres organizaciones”⁶

De las 64 instituciones se decidió aplicar los criterios antes mencionados, por lo que únicamente se visitaron aquellas Instituciones que se encuentran dentro del Distrito Federal, de modo que automáticamente aquellas que se encontraran fuera de esta demarcación territorial quedaron eliminadas para la Investigación, aún así quedaba un número considerable de instituciones, de tal forma que se aplicó el siguiente criterio de selección que consistía en que las instituciones participantes tendrían objetivos similares.

De esta selección se escogieron 12 instituciones que compartían características en su objetivo, las cuales son:

- Aldeas Infantiles y Juveniles SOS. I A P
- F. Hogares Providencia I A P
- Casa Alianza I A P
- Mensajeros de la Paz I A P
- F. Casa de las Mercedes I A P
- EDNICA. I A P
- F. Hogar Dulce Hogar I A P
- F. La comunidad de los Niños I A P
- F. Clara Moreno y Miramón I A P
- F. Rafael Guizar y Valencia I A P
- F. San Felipe de Jesús I A P
- A Favor del Niño I A P

Una vez que se seleccionó a estas instituciones se tenía que decidir la manera como se recolectaría la información, así que se elaboró un cuestionario, ya que es un instrumento que documenta las preguntas de interés y permite recopilar más información, aunado a que “puede ser tan específico como se desee; sin embargo, si es un proceso amplio el que se pretende investigar se recomienda utilizar preguntas abiertas, las preguntas abiertas producen mejores resultados cuando se presentan como peticiones de descripción. Las respuestas parecen estar más

⁵ Spendolini. Michel J. Benchmarking. Norma editoriales, Bogotá Colombia 1995 pp. 128

⁶ Finnigan, Jerome, Guía de Benchmarking empresarial, México DF. Hispanoamericana, 1997, pp.73

detalladas y por lo general contienen una información más amplia. Tanto las respuestas a preguntas abiertas como las respuestas descriptivas suelen revelar por que existen diferencias entre las diversas empresas participantes.”⁷

Sin embargo este no fue el única forma que se utilizó para la recopilación de la información, esta se realizó mediante una combinación de varios de ellos, que van desde llamadas telefónicas, entrevistas personales y visitas a la institución. Una vez que fue elaborado el instrumento y se ha decidido la forma de recolectar la información, el siguiente paso es establecer contacto con la institución.

COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

Esta, es una de las fases que requiere mayor esfuerzo, ya que la institución decidirá si el tema es de interés para ellos y si estará dispuesto a participar en el proyecto.

Spendolini da varias sugerencias para realizar el contacto con los socios del Benchmarking, comenta:

- “En primer lugar explique ¿quién es? y ¿por qué está llamando?
- De Información de lo que pretende lograr o conseguir
- Mencione la fuente de sus referencias
- Intercambie información
- Haga el seguimiento”⁸

A continuación se describe cómo se desarrollaron estos pasos en los estudios de casos.

El primer contacto con las instituciones fue de manera telefónica, se realizó una breve presentación de la persona que llamaba y el motivo de la misma, el cual era solicitar la participación de la institución en la implementación del método de Benchmarking, se explicó que se pretendía trabajar con Instituciones de Asistencia Privada que atendieran la misma problemática y el estudio se enfocaría en realizar un análisis de la intervención social que la institución desarrollaba.

Se explicó que los datos de la institución se consiguieron de la página WEB de la Junta de Asistencia Privada y que se solicitaba una cita para que de manera personal se presentara el proyecto a la Dirección de la institución o al personal correspondiente para proporcionar una explicación mas detallada del método de Benchmarking.

Esto es recomendable ya que, “se tiene la oportunidad de crear una relación personal que tiende a facilitar el cambio de impresiones. Se crea un clima de confianza, se dedica un poco mas de tiempo y probablemente se establecerá una relación amistosa y profesional que puede ser útil para otros asuntos”⁹

⁷ Benchmarking staff. Pág. 133

⁸ Spendolini. Op.Cit. Pág. 190

⁹ Benchmarking Staff. Pág.150

La visita personal dará indicios para saber si la institución se interesó en el proyecto o no. Dependiendo de las reacciones de la persona con la que se trate, se recomienda incentivar a las organizaciones a participar, mediante el comentar los beneficios que se obtendrían así como, “una copia de las conclusiones y resultados del proyecto de evaluación”, propuestas de mejoramiento en el proceso e información extra acerca del método de Benchmarking.

En algunas instituciones se requería de un oficio, generalmente dirigido al director (a) de la institución, donde se explicaba brevemente el objetivo del proyecto y se solicitaba la participación de la institución, dando una mayor formalidad al proceso. De esta forma se establecía el contacto con la institución, ahora bien antes de la aplicación del instrumento se realizaba la exposición del proyecto completo.

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.

Ya que se tenía el contacto con la institución se solicitaba una cita con el personal involucrado en el proceso de intervención social, porque se considera de importancia que los que participan en el proyecto conozcan en qué consiste el método de Benchmarking y qué se pretende lograr con la investigación que se realizara. Dentro de la exposición se seguían los siguientes pasos:

- Se realizaba una breve presentación del equipo ante los participantes
- Se explicaba como se define el Benchmarking y donde se ha aplicado
- Se analizaba la metodología del Benchmarking
- Se resaltaban los beneficios de la aplicación del método de Benchmarking
- Se explicaba el tema a investigar y la importancia de esta en la atención de la problemática
- Se informaba acerca de los tiempos necesarios para la aplicación del instrumento y el tiempo aproximado de aplicación
- Se dejaba tiempo para disipar las dudas que se presentaran durante la exposición.

Una vez que se concluía con la exposición se esperaba una respuesta final, ya que en algunos casos el comité solicitaba tiempo para decidir si participaban o no. Si la institución estaba de acuerdo con la implementación del método, se programaba la recopilación de la Información, la cual sería de manera personal a cada departamento o área existente en la institución que estuviera involucrada en el proceso de Intervención social y en caso de no aceptar simplemente se daban las gracias por el tiempo dedicado.

Aún, después de todo el proceso anterior muchas de las instituciones antes mencionadas tuvieron dificultades o percances ya fueran estos administrativos, por parte del patronato o porque se encimaba con otros proyectos que ya se estaban implementando para aceptar la participación en el proyecto, por lo que dieron una respuesta negativa a la invitación.

De tal forma que las instituciones que cumplieron con los requisitos y decidieron participar en el proyecto son:

- Fundación Clara Moreno Y Miramón IAP
- F.M.R. La Comunidad de los Niños IAP

- Fundación Rafael Guizar y Valencia IAP
- Fundación San Felipe de Jesús

RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Concluido el proceso de selección de las instituciones que implementarían el método de Benchmarking, el siguiente paso fue la recopilación de la Información mediante la aplicación del Instrumento.

Aunque ya se contaba con el instrumento elaborado, se decidió la manera más conveniente de recopilación de Información, esta sería a través de una entrevista personal y dentro de la Institución, como Finnigan recomienda “muchas veces es ventajoso visitar las instalaciones de su socio, ya sea para observar un proceso de trabajo o simplemente conocerlo mejor... reunirse con quienes realizan los procesos de trabajo o que influyen en los resultados de los procesos estudiados proporciona una oportunidad para confirmar la investigación, así como para recopilar datos y evaluar su veracidad y franqueza”¹⁰, de modo que se realizaron citas con los diferentes departamentos o áreas de cada una de las instituciones que participan en el proceso de intervención social.

Una vez recabada la información el siguiente paso es la organización y clasificación de la misma para poder realizar el análisis de los diferentes procesos.

3.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS E INDICADORES.

El objetivo de la implementación del método de Benchmarking, en las Instituciones de Asistencia Privada, es obtener parámetros de referencia de mejoramiento en el proceso de intervención social que desarrollan dichas instituciones. Por lo que se considero conveniente definir la Intervención Social y los elementos que la integran, esto con la finalidad de que el concepto sirviera de base para la determinación de categorías e indicadores.

En el segundo capítulo de la presente tesis se explicó de una manera general en que consiste la intervención social, por lo que solo se realiza una pequeña referencia del concepto.

La intervención social queda entendida como **“un proceso guiado por conocimientos, valores, habilidades que el profesional va adquiriendo a lo largo de su formación profesional, para poder involucrarse en la atención de las necesidades, demandas y problemas sociales; mediante la aplicación de conocimientos teóricos y metodológicos necesarios para el abordaje de las problemáticas con el fin de conseguir una transformación en las condiciones de vida.”**¹¹

¹⁰ Finnigan Jerome. Op. Cit. Pág. 112

¹¹ Molinero, Herrera. Méndez Cruz. El Benchmarking como alternativa para mejorar el proceso de Intervención en Instituciones de Asistencia Privada que atienden una problemática en común” Tesis, capítulo 2 Pág.

Este proceso está encaminado a conseguir un cambio positivo ya sea de conductas, actitudes o condiciones que están relacionadas con la solución de las problemáticas, necesidades o carencias.

Varios autores proponen que el punto de partida u objeto de la intervención social es el sujeto mismo y las potencialidades que se pueden desarrollar de él; mientras que otros afirman que son las necesidades sociales expresadas en demandas.

Por lo tanto de este concepto se derivan los elementos que se consideraron para realizar el análisis de las instituciones; de manera que los indicadores se definirán en la siguiente tabla:

INDICADORES	CONTIENE	CONCEPTO E IMPORTANCIA
PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	Misión Visión Objetivos Políticas	Este indicador se refiere principalmente a las características propias de cada Institución, se toma en cuenta ya que esto ayuda a particularizarla, así como dar una idea del contexto y los ejes que guían el desarrollo de sus actividades.
DISPOSICIÓN DE RECURSOS	R. Humanos R Económicos R. Materiales Infraestructura	Se refiere a todos aquellos elementos con los que cuenta la Institución para la realización de sus actividades, Incluye R. Humanos que son el personal que realiza las diversas funciones y actividades, los R. Económicos, Son los presupuestos y financiamientos, con los que se cuenta para la atención de las diferentes problemáticas y los R. Materiales que son todos aquellos implementos de los que dispone la Institución ya sean espacios, tecnologías y materiales necesarios. Aunque esto también es característica particular de las Instituciones, en buena medida define el tipo de atención y servicios que presta la Institución y la infraestructura. Este Indicador se analizará de forma general, es decir Institucional y otra por departamento, ya que cada área o departamento cuenta con sus propios recursos.
ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Organización Cooperación Integración Vías de Comunicación	Este Indicador se refiere principalmente a la manera en cómo los distintos departamentos o áreas están Organizados, la forma en que realizan sus actividades, el apoyo y la cooperación que existe, la Integración entre el personal de la Institución y los canales y vías de comunicación entre los distintos departamentos.
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA U OBJETO DE INTERVENCIÓN	Investigación	Es el primer paso de la Intervención, nos permite conocer los factores que se involucran en el origen y evolución de las problemáticas, permite identificar la magnitud del problema, obtener información del tema o problemática que se esta atendiendo y las características propias de los usuarios que atienden las Instituciones. Se pretende conocer la manera en como desarrollan esta fase y si utilizan algún formato o Instrumento.

DIAGNÓSTICO	Análisis Jerarquización Definición de cursos de acción	Se refiere al análisis sobre las posibilidades reales que se tienen para poder Intervenir en el problema, en este paso se ordena, clasifica y organiza la información para conocer la magnitud de la problemática. El Diagnóstico nos ayudará a tener un panorama de la situación o problemática que se quiere atender, esta descripción puede ser cualitativa y cuantitativa, a fin de conocer los aspectos más importantes.
PLANIFICACIÓN	Programación	Es un proceso que ayuda a decidir en forma anticipada que se quiere lograr, cómo lograrlo, cuándo, con qué recursos, e Instrumentos, dónde y para quién o quiénes. En este proceso se diseñan ordenada y lógicamente las actividades que cada etapa requiere, para alcanzar los objetivos que se proponen. En este se incluye la Programación que permitirá establecer la manera de actuar y para esto se vale de instrumentos como: planes, programas y proyectos, estos se realizaran de acuerdo a lo que queremos atender, es decir debemos elaborar objetivos que rijan nuestras acciones. Se pretende conocer cómo la Institución realiza este proceso de manera general y también como la realiza cada departamento de la Institución. (no todas las Instituciones cuentan con los recursos suficientes para la realización de los programas o la plena ejecución de los mismos).
EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES	Ejecución Implementación Control	Esta es la parte medular de la Intervención, en esta etapa se vincula los conocimientos teóricos con la práctica, para esto se deben tomar en cuenta diversos factores como las necesidades, el contexto social, las limitaciones y los alcances que se tengan lo que definirá el rumbo de las acciones. Por lo que la ejecución no debe ser rígida, ya que en el proceso se pueden presentar hechos y situaciones imprevistas que también necesitan ser atendidos. En esta fase se pretende conocer cómo desarrollan sus acciones la Instituciones, así como los instrumentos que utilizan para la supervisión de las mismas.
EVALUACIÓN	Evaluación Interna y Externa	La evaluación es definida como “una operación continua, sistemática, flexible y funcional, que al integrarse al proceso de intervención profesional, señala en qué medida se responde a los problemas sobre los cuales interviene y se logran los objetivos y las metas; describiendo y analizando las formas de trabajo, los métodos y técnicas utilizados y las causas principales de logros y fracasos”. ¹²

¹² Tobón, Maria Cecilia. Op. Cit. Pág. 258

		Se pretende conocer la manera en que la Institución realiza este proceso, quién participa en el, y cada cuándo se evalúa, así como en cada Departamento o área y los indicadores que manejan.
SISTEMATIZACIÓN	Sistematización	Es entendida como la fase en la cual se realiza una recuperación de la experiencia de lo que se ha realizado, esta dará cuenta de acciones posteriores a la atención de la misma problemática.

Se puede mencionar que estos son los indicadores que de cierta forma explican como es el proceso de intervención, aunque existen otros que nos ayudan a conocer otras características propias de los departamentos o de la institución, entre estos están:

- Resolución de conflictos
- Características de los departamentos

La resolución de conflictos se refiere a la forma en como la institución y los departamentos que la conforman se organizan o participan para solucionar los conflictos o problemas presentados.

Las Características de los departamentos, se refiere principalmente a las funciones y servicios que presta el departamento, incluidos el espacio, el personal, que labora en cada departamento, el material, así como la organización y delegación de responsabilidades y actividades entre los profesionales

A manera de conclusión podemos decir que la intervención en lo social implica una necesaria articulación entre la subjetividad y los procesos colectivos, es decir una relación teórica y práctica. Este proceso es accesible a través de la interpretación del acontecimiento, el análisis y el registro. Por último, la intervención en lo social expresa la necesidad de una búsqueda, de una forma de actuar que de respuesta óptima a las problemáticas y necesidades sentidas.

Ahora bien, a continuación se describirán características particulares de las instituciones que participan en la investigación a fin de tener un panorama de su constitución, dimensión y recursos con los que cuentan para su atención.

3.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS CASOS DE ESTUDIO.

En el siguiente apartado se señalan algunas de las características particulares de cada una de las instituciones a las que se aplicó el método de Benchmarking, con el fin de tener un panorama global de los servicios y atención que proporcionan.

Posteriormente se mencionan algunas características similares que se encontraron al realizar el análisis de la Información proporcionada entre estas instituciones.

FUNDACIÓN CLARA MORENO Y MIRAMON. IAP.

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

Los antecedentes de la fundación datan de los años veinte, donde se presentan diversas problemáticas y tratan de buscar una respuesta. Cuando surge el patronato tratan de enfocarse en la atención y disminución de una marcada marginación económica y educativa que existe en el país, es por ello que la atención se centra en la atención de niñas y jóvenes que encuentran en una situación precaria y desean estudiar.

MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO INSTITUCIONAL

La Misión de la institución es: Contribuir al desarrollo integral de niñas y adolescentes de escasos recursos, a través de la educación en un ambiente familiar.

La Visión es la reintegración de las menores a la sociedad, con la formación y valores necesarios para su realización personal y aportación a la sociedad.

El Objetivo de la institución es: Incorporar a las niñas y adolescentes en condiciones de desventaja social a un proceso de desarrollo humano, a través de una formación integral que favorezca su autonomía, autosuficiencia y autorrealización.

Ofrecerles un esquema viable de **Desarrollo Integral** que permita un descubrimiento y desarrollo de sus capacidades espirituales, intelectuales y emocionales, para estimular y fortalecer los cambios que las llevarán a ser mejores personas.

SERVICIOS Y ACTIVIDADES GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

1. Brindar albergue, alimentación, educación, salud y recreación.
2. Proporcionar una formación integral en las áreas religiosa, moral, emocional, Intelectual, social, física (salud, deporte y nutrición), económica y artística.
3. Educación a través de 10 diferentes escuelas
4. Vida diaria, promoción en los hábitos de higiene, orden y limpieza
5. Desarrollo humano y educación en valores.

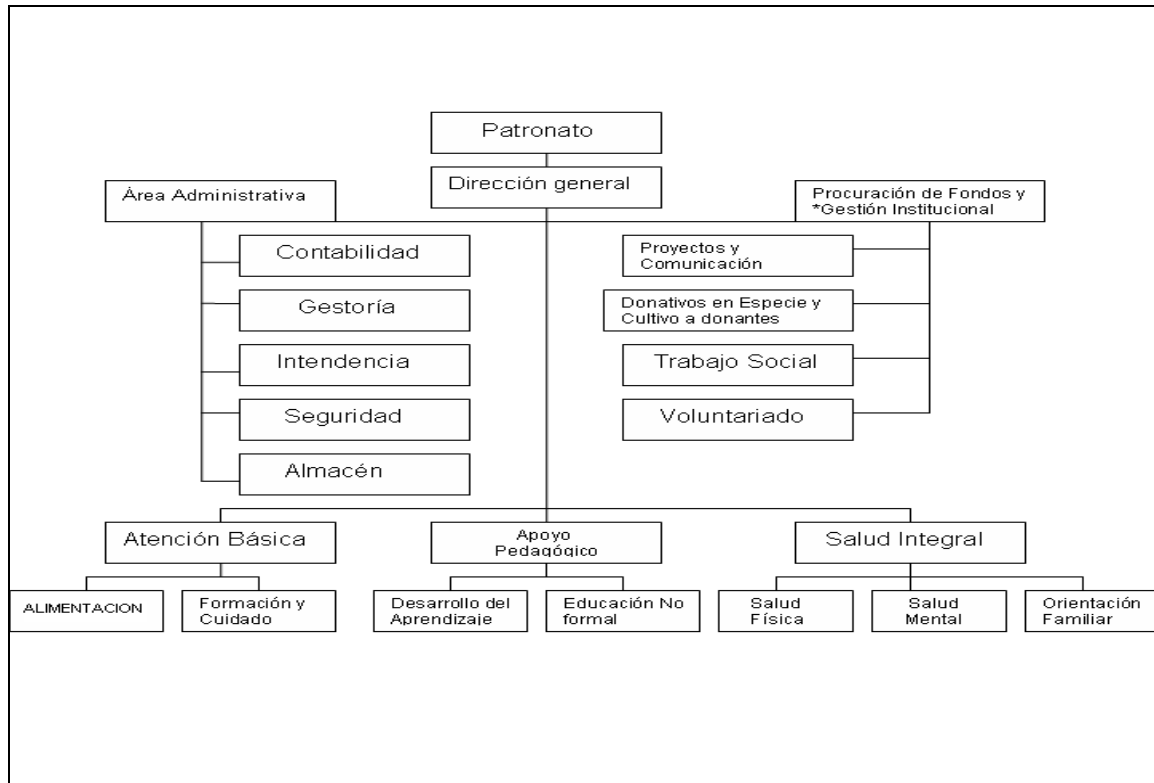
ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Esta organizada como parte del modelo de intervención, el cual se divide en cinco áreas principales que son:

- Atención básica
- Apoyo pedagógico

- Salud integral
- Orientación familiar
- Gestión institucional.

El organigrama es el siguiente:



PROGRAMACIÓN INSTITUCIONAL

Dentro del modelo de intervención se manejan cinco líneas de atención y cada una tiene sus diferentes programas, (se mencionan más adelante) y estos se modifican anualmente o al inicio o fin de cada ciclo escolar dependiendo de las necesidades.

La institución cuenta con área de programación específica, quien realiza la elaboración de los proyectos que se implementaran, aunados a la gestión de recursos.

Las personas que participan en la elaboración de los programas, a nivel general son los Jefes de Área, pero cada departamento realiza proyectos específicos. La asignación de responsabilidades se da conforme al proyecto, que se aplica, pero también dependiendo de las funciones del manual.

PERSONAL

El número de personas que laboran en esta institución es de 30 personas, de los cuales 17 son profesionales, aún así, se presenta el problema de falta personal que conozcan mejor el modelo de intervención.

TIPO DE EVALUACIÓN QUE SE REALIZA EN LA INSTITUCIÓN

La institución realiza una evaluación Interna y Externa, el personal que realiza la evaluación son, Trabajo Social y Dirección (evaluación interna) y personal del DIF (evaluación externa).

Se evalúan las actividades y acciones que realizan los diferentes departamentos, para lo cual utilizan diversos instrumentos. Que están elaborados para medir indicadores específicos entre los que tenemos:

- *Indicadores de impacto*
- *Indicadores de desempeño institucional*
- *Indicadores de satisfacción de beneficiarios*

RESULTADOS QUE HAN TENIDO EN EL ÚLTIMO AÑO

Estos se encuentran dentro del estándar planteado por el DIF. 63.4, lo que significa una condición aceptable, se evalúa con indicadores de pertinencia, relevancia, calidad, impacto y equilibrio. Dentro de los últimos 10 años se atendió a un 50% más de población, se atendieron a 100 niñas en distintos niveles educativos.

LIMITACIONES Y ALCANCES QUE SE PRESENTAN EN LA REALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES

Desconocimiento del modelo de intervención de algunos miembros del personal y carencia de recursos (económicos, materiales y humanos).

La atención de la problemática, además de ver a la asistencia social como un medio y no como un fin.

F.M.R. LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS IAP.

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

La institución se formo hace 16 años, ya que en la comunidad existía una madre que ayudaba a los menores, pero necesitaba apoyo, de modo que el señor Fernando Mondragón donó el terreno para la construcción de la casa hogar, en un primer momento se constituyo como A. C y posteriormente conforme a una reestructuración se contrato a nuevo personal y se convirtió en IAP.

MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO INSTITUCIONAL

Proporcionar atención integral a niños varones huérfanos total o parcial en un ambiente de hogar con los servicios y programas necesarios a fin de consolidar su proyecto de vida.

Lograr que los niños en riesgo de calle crezcan formándose ciudadanos con valores, sanos física y mentalmente, con actitudes que los hagan independientes, autosuficientes y responsables, para su futura realización personal y aportación a la sociedad.

Proporcionar atención integral a menores de 1 a 14 años de bajos recursos, preferentemente huérfanos totales o parciales, a través de alimentación, educación, atención médica, y ayuda diversa y en un futuro apoyar a esta población a consolidar su proyecto de vida.

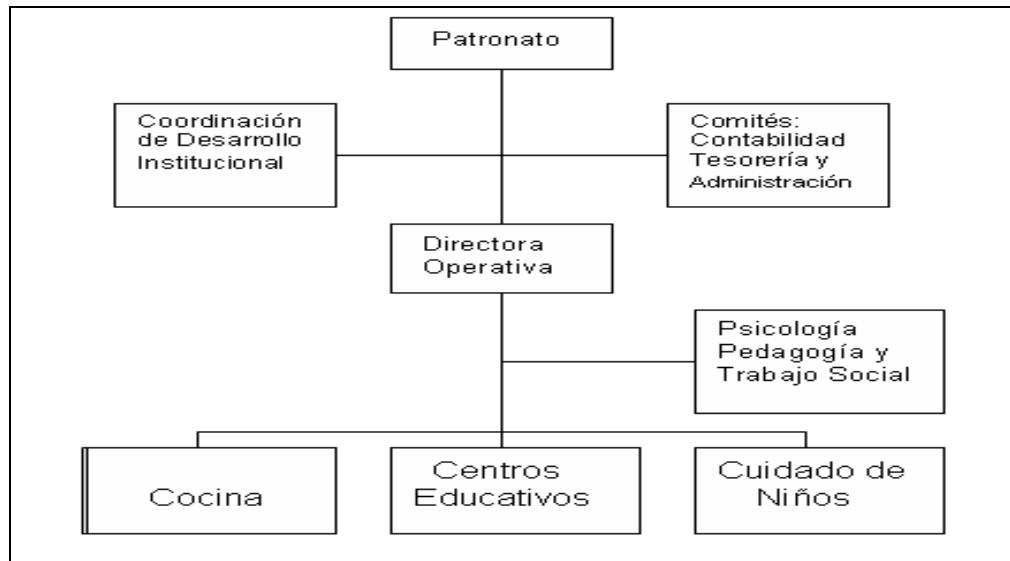
SERVICIOS Y ACTIVIDADES GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

La institución proporciona alojamiento, alimentación, educación y atiende las necesidades de los menores, proporcionando herramientas necesarias para su proyecto de vida.

ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

En la institución solamente laboran 5 personas remuneradas, las cuales atienden diversas áreas de los menores.

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN



PROGRAMACIÓN INSTITUCIONAL

La institución en general maneja un programa que es el de Albergue y alimentación, ya que cada área tiene sus programas (se mencionan mas adelante), aun así estos se modifican anualmente o a inicio o termino del ciclo escolar.

La Institución no cuenta con un área específica de programación, las personas que participan en la elaboración de los programas son: La Directora, Psicología y la administración, y cada programa define objetivos, metas, actividades, tiempos y quien y de que forma participara.

PERSONAL

El número de personas que laboran en la institución asciende a 7 personas de los cuales 4 son profesionales, por lo que no es suficiente el personal. (Es la carencia más sentida de la institución).

TIPO DE EVALUACIÓN QUE SE REALIZA EN LA INSTITUCIÓN

Por falta de personal la institución no realiza una evaluación como tal. Aunque cada programa se evalúa (recientemente), Las personas que realizan la evaluación son aquellas que elaboran los programas y cada programa cuenta con sus propios indicadores.

RESULTADOS QUE HAN TENIDO EN EL ÚLTIMO AÑO

Institucionalmente se cuenta con personal especializado, se abrió el voluntariado, se da atención familiar, se tiene un mayor ingreso en los recursos. Se han atendido más casos.

LIMITACIONES Y ALCANCES QUE SE PRESENTAN EN LA REALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES

De personal, limitaciones financieras, de supervisión, de comunicación y evaluación, mientras que los alcances son dar un mejor servicio y tener más y mejor personal.

SAN FELIPE DE JESÚS IAP.

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

La zona de observatorio desde años se a caracterizado por la violación de los derechos infantiles en estas circunstancias en la década de los 90s la comunidad de San Felipe de Jesús a través de su parroquia realiza acciones comunitarias en busca de restablecer estos derechos negados.

Con el paso del tiempo se realizo un estudio, donde se plasmaba las relaciones entre adultos y niños así como espacios y servicios existentes para facilitar el desarrollo de los niños fuera de la calle en lugar de arraigarlos, esto llevo a este grupo a profesionalizarse y a institucionalizarse, a fin de ofrecer mejores alternativas para prevenir e interrumpir el proceso de calle. En 1997 se constituye la Fundación con el fin de proyectar y promover en las niñas los siguientes valores: justicia social, dignidad, amor, solidaridad, honestidad, libertad, equidad a partir de este momento la Fundación empezó a trabajar en diversos espacios que promueven el bienestar de los infantes que sobreviven en la calle.

Poco después, las acciones se fueron consolidando en un modelo de atención especializándose a partir de tres ejes rectores: prevención, atención, restitución de los niñas, niños y jóvenes en situación de calle o riesgo de serlo La fundación se a caracterizado por responsabilidad y seriedad con el trabajo de esta comunidad hasta tener el reconocimiento por instituciones civiles así como por gubernamentales.

MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO INSTITUCIONAL

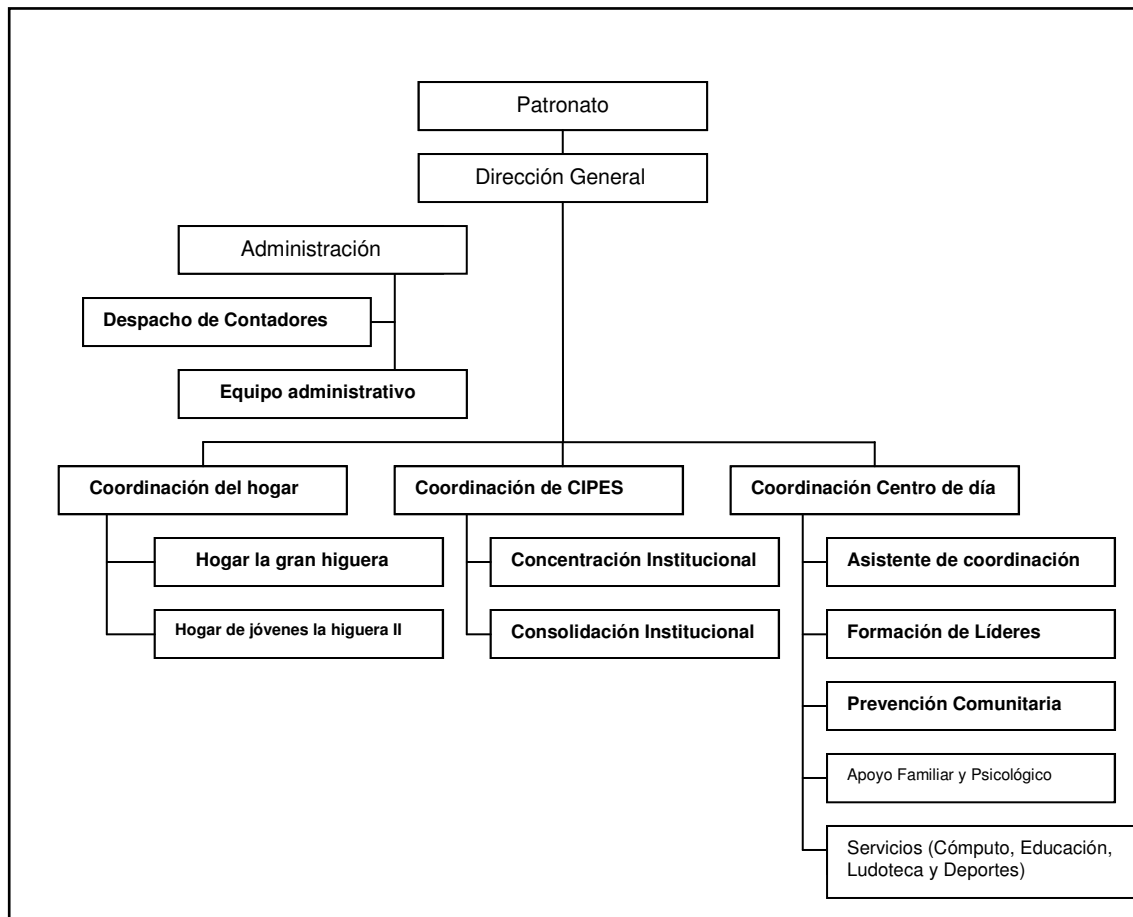
Favorecer la justicia social y la significación de las niñas y los niños y adolescentes en situación de calle y en riesgo de serlo, a través de acciones individuales, familiares y comunitarias, que inciden en la prevención y atención del problema.

Ser vista como una organización autosuficiente que se adelanta en fenómenos de callejerísimo y que cuenta con una atención oportuna y eficaz desde el desarrollo de líneas de investigación hasta su implementación operativa replicando sus proyectos en diferentes sectores.

SERVICIOS Y ACTIVIDADES GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

Aseo, comida, baño, salud, educación, nutrición, talleres temáticos, sexualidad, orientación vocacional, derechos humanos, entre otros.

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN



PROGRAMACIÓN INSTITUCIONAL

Los programas que maneja la institución son: residencial, centro de día, CIPES (Capitación, Investigación, Planeación, Evaluación y Sistematización) estos programas son modificados con el Plan POA (Plan Operativo Anual)

La institución cuenta con un área de programación llamada CIPES (capitación, investigación, planeación, evaluación y sistematización), esta área coordina y participa en la programación de toda la institución y de igual forma son asignadas las responsabilidades para su implementación: A través del plan operativo anual POA.

PERSONAL

En la institución laboran 32 personas de las cuales 17 son profesionales y 15 voluntarios aun así falta personal ya que no es suficiente para realizar las actividades.

TIPO DE EVALUACIÓN QUE SE REALIZA EN LA INSTITUCIÓN

La evaluación que realiza la institución se enfoca a la gestión y otra a las metas, la realiza el área de CIPES, y lo que evalúan con mayor interés es el grado de cumplimiento de metas. Para realizar la evaluación la institución utiliza diversos instrumentos y el indicador más importante es el cambio o impacto en la población que asistió a la institución.

RESULTADOS HAN TENIDO EN EL ÚLTIMO AÑO

Aún no se ha evaluado.

LIMITACIONES Y ALCANCES QUE SE PRESENTAN EN LA REALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES

Esta institución tiene limitaciones en varios aspectos, ya que le hacen falta controles internos de las actividades que se desarrollan, existe mucha población en situación de calle y no se puede atender a toda, aunado que a muchos menores no se les respetan sus derechos humanos.

RAFAEL GUIZAR Y VALENCIA IAP.

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

Debido a que el personal que labora en la institución es nuevo, no comentaron acerca de los antecedentes de la institución.

MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

La Institución ofrece un servicio de asistencia social privada además de apoyar la educación de las niñas que oscilan entre los 4 y los 16 años hijas de familias desintegradas de bajos recursos, implementando una formación Integral de calidad, eficiencia y eficacia. Con la finalidad de ayudar a nuestras niñas a ser personas útiles, responsables y competentes para la sociedad

Ser una organización de asistencia social de calidad y excelencia, con liderazgo y reconocimiento, así mismo con el personal capacitado para el cumplimiento de sus funciones

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

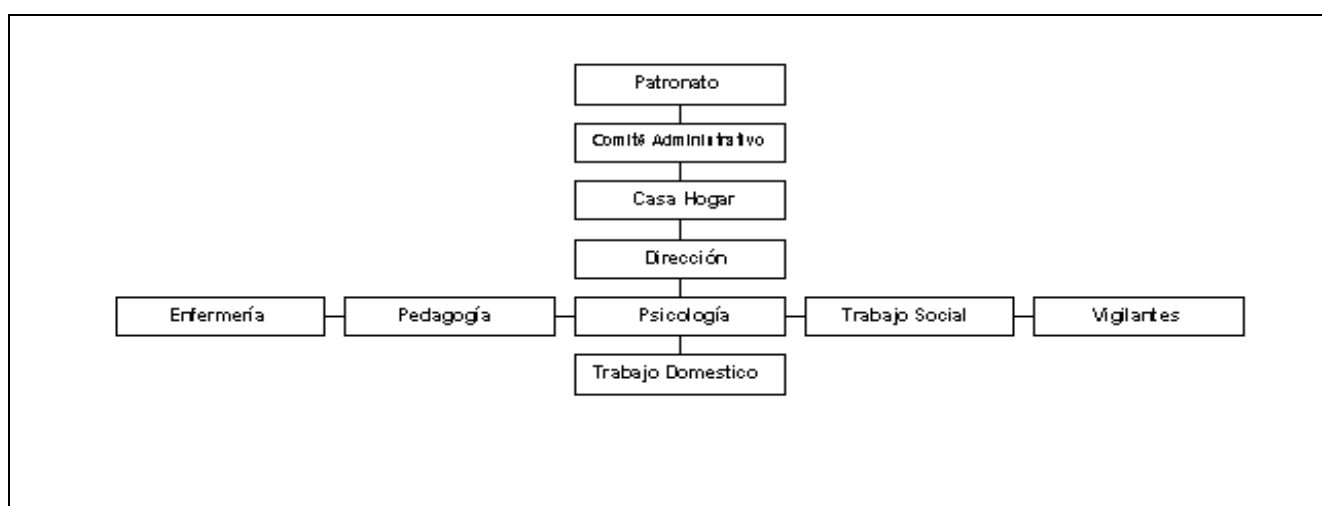
- Lograr una óptima interacción niña- niña / adulto niña /adulto- adulto
- Lograr la interacción entre niña y educador a través de medidas formativas sistemáticamente aplicadas
- Contribuir a la formación armónica y al desarrollo equilibrado de la niña
- Cubrir las mínimas necesidades de las niñas para lograr su estabilidad moral, emocional y física.

- Contribuir a la educación académica de las niñas.
- Fomentar la capacidad y creatividad de las niñas para favorecer el proceso de formación y estructuración de su personalidad.

SERVICIOS Y ACTIVIDADES GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

Ayuda y brinda atención básica a niñas sin familia y de escasos recursos. Proporciona educación, alimentación y atención de las necesidades básicas a niñas.

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN



PROGRAMACIÓN INSTITUCIONAL

La institución maneja varios programas específicos para cada departamento o área de la institución como: Pedagogía, Psicología, Trabajo Social, Vigilantes, estos programas son modificados, según exigencias del ciclo escolar.

La institución no cuenta con una área de programación, las personas que participan en la elaboración de los programas son: la Dirección y la administración y son asignadas las responsabilidades para su implementación: de una manera consensuada.

PERSONAL

Dentro de la institución laboran 29 personas con el patronato, de los cuales 5 son profesionales, por lo que el personal no es suficiente para desempeñar las actividades.

TIPO DE EVALUACIÓN QUE SE REALIZA EN LA INSTITUCIÓN

La institución realiza una evaluación de cada menor según el grado escolar de cada niña, esta es realizada por la Dirección y los encargados de las diferentes áreas, valorando los factores cualitativos y cuantitativos y sobre la calidad, por lo que los indicadores que maneja la institución son de: calidad y cantidad.

RESULTADOS QUE HAN TENIDO EN EL ÚLTIMO AÑO

Aun no se ha evaluado por cambios administrativos

LIMITACIONES Y ALCANCES QUE SE PRESENTAN EN LA REALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES

El Factor económico es el principal limitante, ya que este detiene la realización de diversas actividades.

Como notamos cada institución tiene características particulares, que las diferencian de las demás, sin embargo realizan actividades similares, por lo que a continuación se señalaran las características comunes entre las instituciones.

CARACTERÍSTICAS SEMEJANTES ENTRE LAS INSTITUCIONES

Dentro del análisis de la información se han encontrado diversas semejanzas entre las instituciones, por lo que se decidió agruparlas en un bloque aparte; entre las diversas características encontradas tenemos:

TIPO DE POLÍTICAS INTERNAS

Las instituciones manifestaron que manejaban un código de ética o de conducta, en el cual se englobaban los lineamientos que deben seguir las personas que laboran en estas instituciones.

En su código de conducta también se manifiesta el tipo de comportamiento que debe tener el profesional en el ejercicio de sus actividades, así como el trato con los usuarios y con el resto del personal de la institución.

MECANISMOS DE COMUNICACIÓN

Dentro de esta categoría las instituciones comentaron que tienen reuniones semanales o mensuales; incluso se rigen desde el inicio del ciclo escolar hasta la culminación de este, donde los diversos departamentos, opinan, comentan, discuten, analizan y se retroalimentan los diversos mecanismos de acción.

Para la realización de sus actividades algunas instituciones cuentan con un manual de Organización, donde se especifican; las funciones, actividades y responsabilidades de cada una de las áreas o departamentos de la institución.

GENTE EXTERNA QUE PARTICIPA EN LA INSTITUCIÓN

Las instituciones aceptan gente externa para laborar o participar en la realización de sus diversas actividades, como prestadores de servicio social, voluntarios y grupo de prácticas, a los cuales se les brinda un curso de inducción dirigido por la institución, en el cual se contemplan (misión, visión, objetivos generales y programas así como proyectos) Nota: cabe señalar que cada uno de los departamentos capacita a su personal al área específica de intervención y este proceso se lleva por separado.

RECURSOS

Este rubro comprende si las instituciones cuentan con los suficientes recursos para la realización de sus actividades, Las instituciones argumentan que no, ya que falta mucho más para la atención de la problemática.

Otro factor es la forma en que son destinados los recursos a los departamentos esto tiene que ver directamente con los programas o proyectos que se implementan.

GESTIÓN DE RECURSOS

En cuanto a la obtención de recursos, las instituciones tienen diversas formas de gestión como: solicitar apoyo de empresas de segundo y tercer piso (Estas se dedican a apoyar a organizaciones en diversos aspectos) esto aunado a que reciben donativos en efectivo y en especie de diversos benefactores estos a su vez, pueden ser personas físicas o morales, también por parte de gobiernos tanto local, federal así como mundial u otro tipo de benefactor.

Una vez definidas las características, analizaremos el proceso de Intervención que desarrolla cada institución.

3.5 PROCESO DE INTERVENCIÓN DE LAS INSTITUCIONES

FUNDACIÓN CLARA MORENO Y MIRAMON. IAP.

El primer acercamiento entre el usuario y el profesional de la institución, se da con el Trabajador Social, quien realiza la entrevista con el tutor y con la menor, para saber si cumple con el perfil para ingresar a la institución, realiza la visita domiciliaria, aplica el estudio socioeconómico, posteriormente se canaliza a psicología (salud mental), quien realiza un estudio de caso a través de la aplicación de una guía de entrevista, pedagogía se encarga de la evaluación diagnóstica del menor, mediante la aplicación de pruebas y exámenes, por último el departamento de atención básica les da un recorrido por la institución.

Con la información que los diferentes departamentos han obtenido se fórmula el diagnóstico. Una vez que se conoce este, se programan las acciones donde se definen los tiempos y las metas, se elabora un cronograma con las actividades que se desarrollarán de manera mensual. Para la realización de sus programas utilizan la matriz metodológica que consiste en: investigación, diagnóstico, planeación, ejecución, evaluación y sistematización.

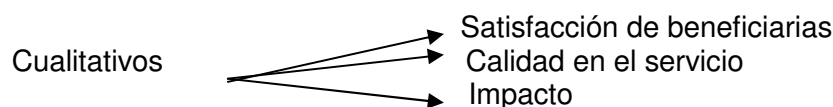
Se brinda atención interdisciplinaria e integral, ya que el modelo de intervención, tiene la finalidad de satisfacer los elementos del desarrollo humano, además de que todas las áreas están involucradas en la atención de la problemática.

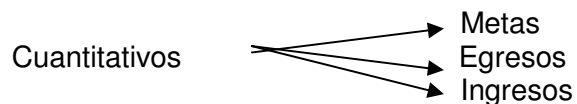
La atención se brinda básicamente al menor, pero dependiendo de las circunstancias o la problemática que se presente se trabaja con la familia. Para la atención de la problemática se valora, la dinámica familiar, el contexto y las condiciones para la atención del problema. Cada área da seguimiento del caso y proporciona atención individualizada y de grupo.

La mayoría de las actividades requieren del trabajo en equipo, además de que están enfocadas principalmente a la educación social, la promoción y gestión social y a la asistencia y asesoría, las cuales se realizan mediante la aplicación de los diversos programas.

Para la supervisión de la ejecución de los programas o proyectos se aplican instrumentos con indicadores de satisfacción de beneficiarias, reportes de actividades, diarios de campo, los cuales sirven para realizar informes generales que se entregan bimestralmente, aunque se realizan reuniones mensuales.

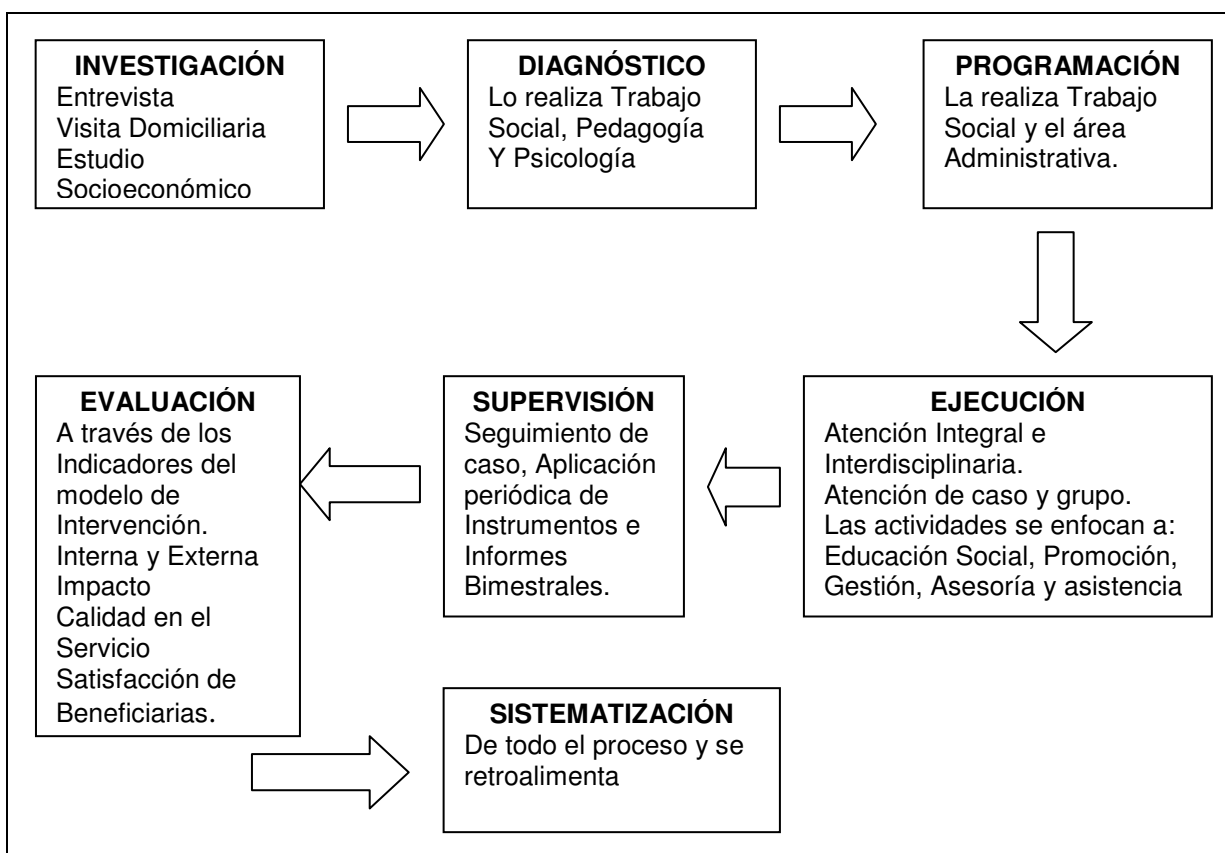
La evaluación se realiza en base a los indicadores del modelo de intervención y cada departamento evalúa sus programas, sin embargo entre los indicadores que se manejan están:





Se realiza mediante la escala de Liker y se realiza interna y externamente.

Los aspectos que se evalúan con mayor interés son la actitud, hábitos, disciplina, educación y efectividad en la atención. Por último se realiza la sistematización de todo el proceso y se comparte con el personal. A continuación se esquematiza este proceso:



PROCESO DE INTERVENCIÓN DE F.M.R. LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS IAP.

El primer acercamiento entre el usuario y el profesional de la institución, se da con la concertación de una cita, se les presenta el inmueble y se proporciona una inducción de la Institución, se realiza la visita domiciliaria, se aplica el estudio socioeconómico y se canaliza a psicología quien lleva a cabo una evaluación general del menor.

Con la información obtenida se fórmula el diagnóstico.

La programación de actividades se realiza conforme a la planeación, se elabora un cronograma con las actividades que se desarrollaran. Para la realización de sus programas utilizan la matriz metodológica que consiste en: investigación, diagnóstico, discusión, programación, ejecución, y evaluación.

La atención es interdisciplinaria ya que varias áreas intervienen, pero no es integral ya que no se cubren todos los aspectos. La atención se brinda básicamente al menor, pero dependiendo de las circunstancias o la problemática que se presente se trabaja con la familia. Aunque se da una plática de orientación familiar cada 15 días.

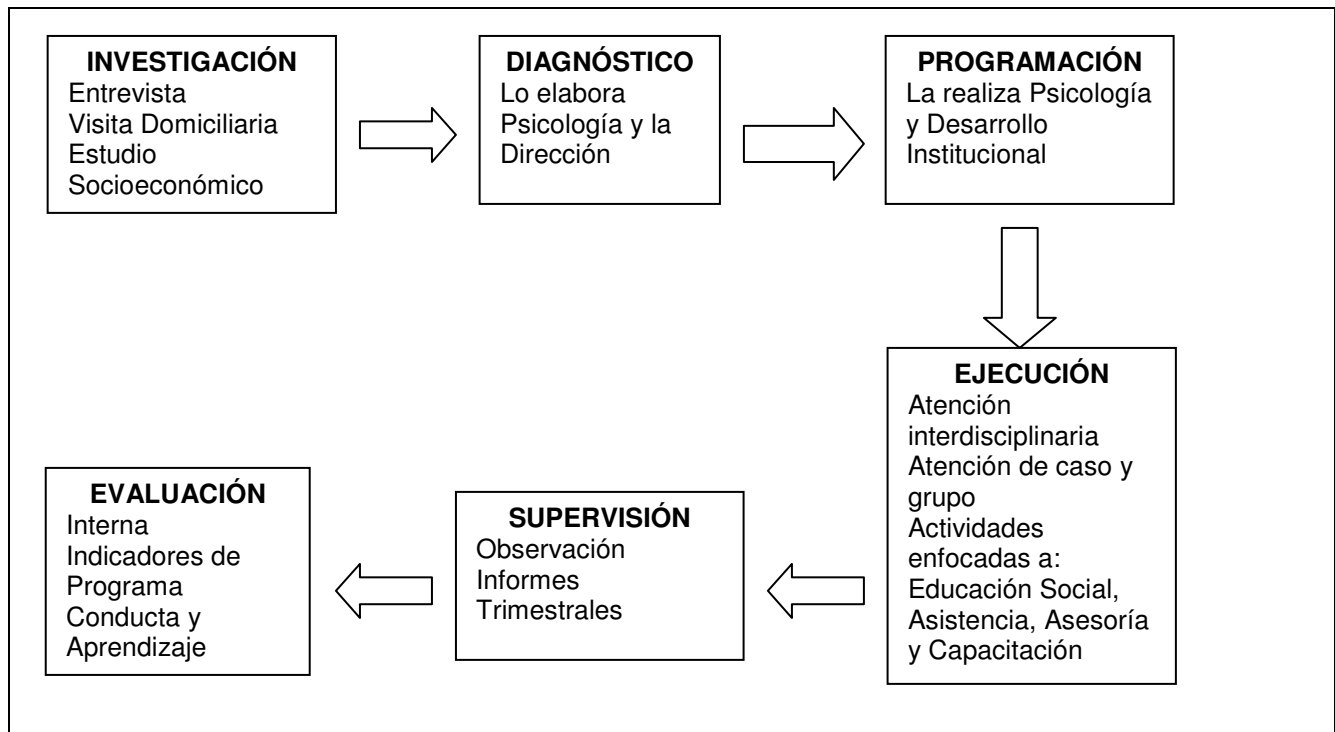
Para la atención de la problemática se valoran las condiciones familiares y económicas. Psicología y la Dirección proporcionan atención de caso y grupo.

Se da seguimiento del caso verbalmente, es decir, solo se pregunta a las madres de los niños cómo se encuentran o con los mismos compañeros de escuela se atienden las necesidades según las prioridades que se presentan.

La mayoría de las actividades requieren del trabajo en equipo, además de que están enfocadas principalmente a la educación social, asistencia y asesoría, y capacitación, las cuales se realizan mediante la aplicación de los diversos programas.

La supervisión de la ejecución de los programas o proyectos se realiza mediante la observación, se elaboran informes y se entregan al patronato de 2 o 3 veces por año.

La evaluación, se realiza a través de instrumentos e indicadores dependiendo del programa, el indicador que se evalúa con mayor interés es el cambio de actitud de los menores y el impacto. Para la evaluación se utilizan cuestionarios y la observación participante. Psicología realiza la evaluación, aunque todos los departamentos la retroalimentan, no se realiza sistematización.



PROCESO DE INTERVENCIÓN DE SAN FELPE DE JESÚS IAP.

El proceso de intervención de San Felipe de Jesús, está compuesto por tres ejes de atención, los cuales consisten en un Centro de día, donde se da atención a los menores de manera temporal, se imparten talleres y se realizan diversas actividades para la atención de la problemática, además de la capacitación del personal y se manejan programas educativos y de prevención.

Se cuenta con la casa hogar, que como se indica, es un albergue donde se proporciona atención a los menores de manera continua, se da alimentación, vestido, educación y se satisfacen las necesidades básicas de los menores.

Por último se cuenta con CIPES, que como ya se mencionó se refiere a capacitación, investigación, planeación, evaluación y sistematización, y es aquí donde se realizan los programas para la atención de la problemática.

Ahora bien nos enfocaremos a la intervención que se realiza en la Casa Hogar, ya que es similar a las otras instituciones, a continuación se describe dicho proceso.

El primer acercamiento entre el usuario y el profesional de la institución, es a través del educador de calle si él lo a contactado en su medio, pero si el menor a llegado a alguno de los centros de atención, será atendido por el Trabajador Social, quien realiza la entrevista con el tutor y con la menor (si es posible), para saber si cumple con el perfil para ingresar a la institución, a continuación se realiza la visita domiciliaria, se aplica el estudio socioeconómico, posteriormente se

canaliza a psicología, quién realiza un estudio de caso a través de la aplicación de una guía de entrevista y la aplicación de una serie de pruebas psicológicas, posteriormente es canalizado a pedagogía donde se encargan de la evaluación diagnóstica del menor, mediante la aplicación de pruebas y exámenes.

Con la información que los diferentes departamentos han obtenido, se fórmula el diagnóstico. Una vez que se conoce este y si es positivo; los educadores, programarán las acciones y actividades donde participara el nuevo usuario ya previamente definidos los tiempos y las metas, se elabora un cronograma con las actividades que se desarrollaran de manera mensual.

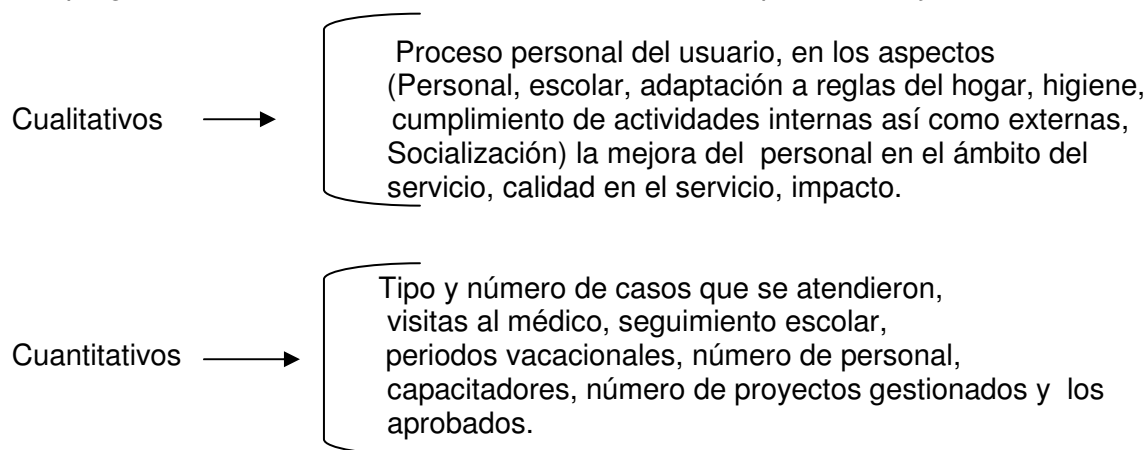
Para la realización de sus programas utilizan el marco lógico que consiste en: investigación, diagnóstico, planeación, ejecución, evaluación y sistematización.

Se brinda atención interdisciplinaria e integral, por todas las áreas están involucradas en la atención de la problemática. La atención se brinda básicamente al menor, pero dependiendo de las circunstancias o la problemática que se presente se trabaja con la familia y con la comunidad.

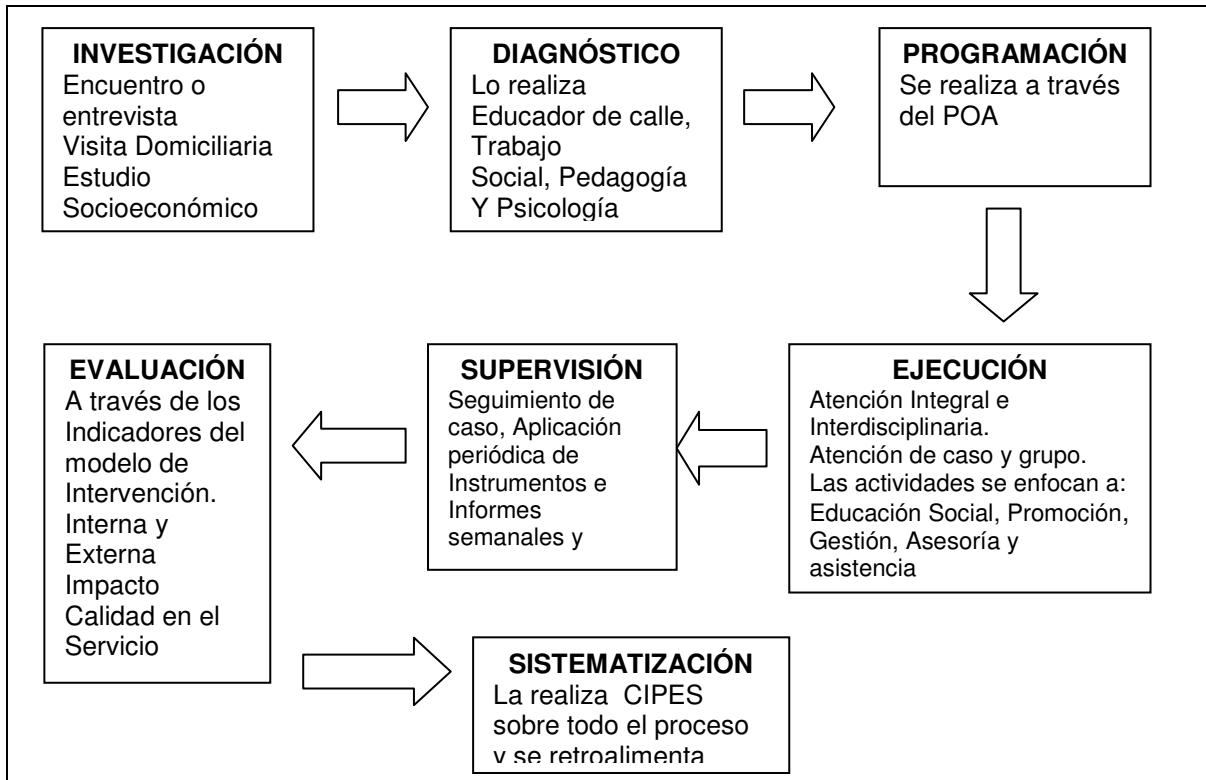
Para la atención de la problemática se valora, la dinámica familiar, el contexto social, escasez de recursos, vulnerabilidad, algún tipo de violencia ejercida y las condiciones para la atención del problema. Cada área da seguimiento del caso y proporciona atención individualizada y de grupo. La mayoría de las actividades requieren del trabajo en equipo, además de que están enfocadas principalmente a la educación social, la promoción, gestión social, asistencia y asesoría, las cuales se realizan mediante la aplicación de los diversos programas.

Para la supervisión de la ejecución de los programas o proyectos esta se lleva a cabo a través de observadores de actividades, e informes individuales por semana, carta descriptivas por día, material que se utilizo e informe mensual.

La evaluación se realiza con base a los indicadores del modelo de intervención y cada área evalúa sus programas a través de CIPES, entre los indicadores que se manejan están:



La evaluación se realiza interna y externamente con la ayuda del departamento de CIPES. Los aspectos que se evalúan con mayor interés son el proceso del usuario y cuales han sido los resultados de los proyectos que se han llevado a cabo (esto para dar un panorama de las actividades que se realizan a instituciones de segundo y tercer piso). Por último se realiza la sistematización de todo el proceso realizado por CIPES y se comparte con el personal. A continuación se esquematiza este proceso:



PROCESO DE INTERVENCIÓN RAFAEL GUIZAR Y VALENCIA

El primer acercamiento entre el usuario y el profesional de la institución, es a través del Trabajador social, quien realiza la entrevista con el tutor y con el menor, para saber si cumple con el perfil para ingresar a la institución, se realiza una visita domiciliaria (en caso necesario) se aplica el estudio socioeconómico, posteriormente se canaliza a psicología, quien realiza un estudio psicoanalítico (batería de pruebas, valores, personalidad, patologías, inteligencia) posteriormente se canaliza a pedagogía quien realiza una entrevista personal en la cual se toman en cuenta experiencias personales.

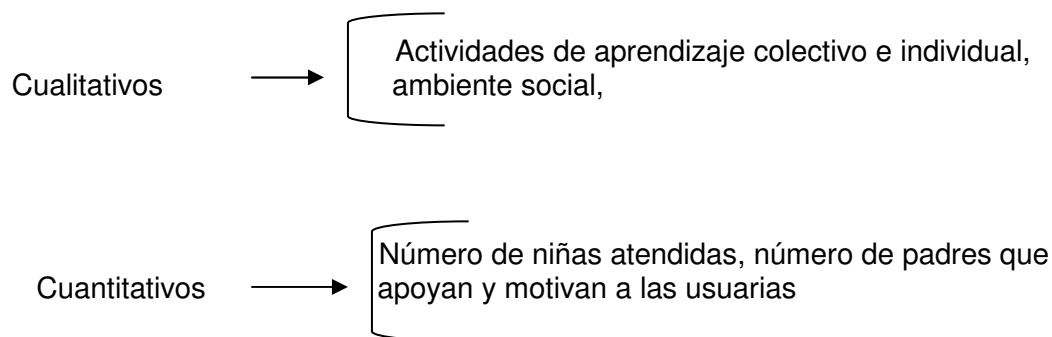
Con la información que los diferentes departamentos han obtenido se fórmula el diagnóstico. Una vez que se conoce este y si es positivo; es canalizado a las vigilantes (educadoras) y pedagogía, quienes programarán las acciones y actividades donde participará la nueva usuaria.

Para la realización de sus programas se forman grupos de niñas de las diferentes escuelas a las que asisten por año escolar y se otorgan asesorías por parte de educadoras y prestadores de servicio social.

Se brinda atención interdisciplinaria, porque uno de los objetivos, es lograr que las niñas vivan en las mejores condiciones. La atención se brinda básicamente al menor; los padres quedan exentos por trabas departamentales. Para la atención de la problemática se valora, la problemática detectada y las diversas pruebas aplicadas.

Cada área da seguimiento del caso y proporciona atención individualizada y de grupo, a través de diversas acciones. La mayoría de las actividades están enfocadas a asistencia y asesoría y requieren del trabajo en equipo, pero solo en dos departamentos se da en el de vigilantes y pedagogía.

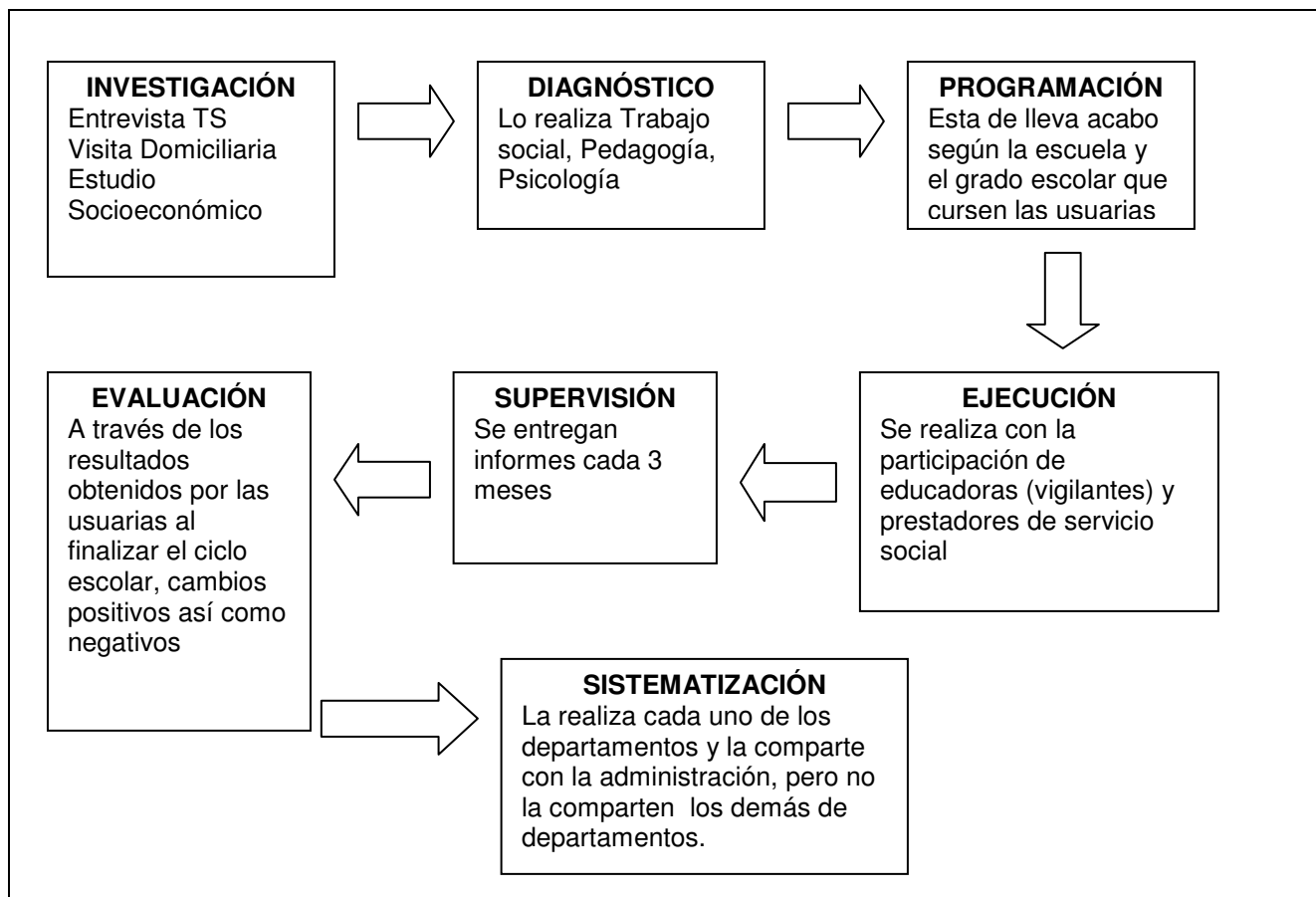
La supervisión de la ejecución de los programas o proyectos, se lleva acabo a través de las actividades de vigilantes y servicio social y la entrega de informes de los diversos departamentos cada 3 meses. La evaluación se realiza con base a los indicadores de entrevista y observación.



La evaluación se realiza de manera interna entre la administración y los diferentes departamentos y se comparten opiniones sobre diversas problemáticas detectadas y como solucionarlas.

Los aspectos que se evalúan con mayor interés son el proceso del usuario, cambios tanto positivos así como negativos que se presentan, educación de las niñas (reporte de calificaciones), formación académica, valores, cuestiones religiosas.

Por último se realiza la sistematización de la intervención por departamento, esto se lleva acabo en una reunión con la administración donde se exponen cuales fueron los logros así como los problemas más frecuentes. A continuación se esquematiza este proceso:



Se puede mencionar que este es el proceso que desarrollan las instituciones, pero no arrojaron diferencias considerables o notorias, por lo que a continuación se realiza un análisis por departamento de la intervención que realiza el profesional en las áreas de Psicología, Trabajo Social, Pedagogía y cuidadoras de cada una de las instituciones. En algunas instituciones no se denominan así los departamentos, pero por las funciones y acciones fueron agrupados.

En primer lugar se anexan los cuadros donde se vació la información por departamento y posteriormente la interpretación y análisis de las actividades y procedimientos utilizados.

3.5.1 CARACTERÍSTICAS DE LA INTERVENCIÓN DEL PROFESIONAL EN PSICOLOGÍA

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESÚS	CLARA MORENO Y MIRAMÓN	RAFAEL GUIZAR
INVESTIGACIÓN	Cómo se realiza el primer acercamiento entre el usuario y el profesional de este departamento			
	Se realiza una presentación. Se da una inducción y se presenta el escenario situacional	Es canalizado por Trabajo Social	Presentación directa, Entrevista para evaluar al menor	Entrevista
	Tipo de investigación o estudio que se realiza			
	Exploratoria, y se particulariza para la intervención	Entrevista, pruebas psicológicas	Estudio de caso	Capacidad de la niña, desarrollo de habilidades
	Tipo de instrumentos para realizar la investigación			
	Entrevista cualitativa, Observación participante, pruebas específicas	Guía de entrevista, tres distintas pruebas psicometrías	Guía de entrevista Cuestionario	Batería de pruebas
	Aspectos del estudio que se valoran para que brinde la atención			
	Familiares Económicos El entorno	Resultado de pruebas Psicometrías y análisis de caso	Condiciones generales del menor Carencia emocional y económica Desventaja social	Personalidad, Inteligencia, Patologías
PROGRAMACIÓN	Cómo se obtiene y formula el diagnóstico			
	A través de la entrevista y pruebas específicas	A través del resultado de las pruebas psicometrías y el análisis de caso	A través de la información recopilada	Impresión, entrevista, estudio, síntomas que presenta
	Qué procedimiento utiliza para la elaboración de los programas			
	Metodología: investigación, diagnóstico, discusión, planeación, ejecución y evaluación	A partir del marco lógico (objetivos, metas, actividades, recursos, responsables y tiempo) y bibliografía	Metodología del modelo de intervención 6 pasos Además de realizar un análisis FODA	Ninguno
	Cómo se realiza la programación de las actividades			
En la etapa de Planeación se definen los tiempos y se Utiliza cronograma	A través de calendarios semanales de actividades	A través del cronograma de actividades, se elabora mensual y por ciclo escolar	A partir de citas	

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESÚS	CLARA MORENO Y MIRAMÓN	RAFAEL GUIZAR
	La atención que se brinda al usuario es interdisciplinaria e integral			
EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES	Es Interdisciplinaria por las áreas que intervienen en la resolución de la problemática, pero no es integral, dado que no se atienden las necesidades básicas del menor	Esta se lleva a cabo de manera integral así como interdisciplinaria	Es interdisciplinaria e integral.	No sabe solo resuelve problemáticas
	El profesional proporciona atención de caso o grupo			
	Caso y Grupo	La atención se realiza tanto de caso así como de grupo	Atención de caso y grupo	Regularmente de caso y en algunas ocasiones de grupo
	En caso que el menor tenga familia ¿de qué manera se trabaja con esta?			
	Se trabaja con esta solo en casos especiales	Se realiza un diagnóstico familiar cada 15 días	Dependiendo de la problemática se proporciona la atención o se canaliza o a otra institución	Padres o tutor sesiones de orientación
	Las actividades que realiza el profesional están enfocadas a... y de qué manera se llevan a cabo			
	Educación Social Asistencia y Asesoría Rehabilitación y terapia Se realiza de forma directa con los menores	Rehabilitación y terapia se realiza a través del servicio terapéutico en todas sus modalidades	Educación social Promoción y gestión social Rehabilitación y terapia Se realiza mediante la aplicación del modelo de intervención	Solo por terapias Por entrevistas
SUPERVISIÓN	Cómo se realiza la supervisión de los programas			
	Observación, notas y reuniones para comentar los avances en los proyectos	Desde el análisis de caso	Reporte de actividades informes Observación	No está enterado
	El profesional da seguimiento de caso			
	Si, a través de la observación	A través de citas previamente establecidas	Si	Si este se lleva a cabo por citas
	Periodicidad en la entrega de informes			
Cada fin de ciclo escolar	Se entregan cada semana y mensualmente	Se entregan informes bimestrales y mensuales	No entrega informes pero si registro	

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESÚS	CLARA MORENO Y MIRAMÓN	RAFAEL GUIZAR
EVALUACIÓN	Quién realiza la evaluación			
	Las personas que elaboran los proyectos	A través de CIPES	Interna (T.S, Subdirección y el departamento) Personal externo (DIF)	La realiza la dirección con los diferentes departamentos
	Cómo se realiza la evaluación de sus programas			
	A través de Instrumentos e indicadores Medir los objetivos de los proyectos	A través del avance de metas e impacto de los beneficiarios	En base a los indicadores de cada programa se aplica un instrumento o cuestionario	No aplica
	Tipo de instrumentos que se utilizan			
	Entrevistas Observación participante Pruebas	Entrevista con los beneficiarios y reportes mensuales	Canalizaciones Escala Liquer	No aplica
	Indicadores que se toman en cuenta para la evaluación			
	Depende del proyecto	Cambios de conducta, mejora en las relaciones, cumplimiento de metas	No claro	No aplica
	Aspectos que son evaluados con mayor interés			
	Cambio de actitud Desarrollo de los niños	El impacto generado en los beneficiarios	Trato con las niñas Efectividad en la atención Seguimiento del tratamiento	No aplica
	Cree que las actividades son las que debe de desarrollar un profesional			
Cree que las actividades son las que debe de desarrollar un profesional	Cree que las actividades son las que debe de desarrollar un profesional	Cree que las actividades son las que debe de desarrollar un profesional	Cree que las actividades son las que debe de desarrollar un profesional	

ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN DEL PROFESIONAL EN PSICOLOGIA

INVESTIGACIÓN

En las cuatro instituciones los usuarios son canalizados de Trabajo Social, por lo que el departamento de psicología realiza una entrevista para conocer y evaluar el caso.

En todas las instituciones el psicólogo realiza estudio de caso, aplican pruebas psicológicas específicas y con base en ello determinan la intervención.

Para reunir la información los departamentos utilizan pruebas específicas de psicología, siendo una constante la entrevista. Los aspectos que valoran para brindar la atención, generalmente son el entorno familiar, condición económica, el entorno social y características particulares del menor.

PROGRAMACIÓN

En las instituciones el departamento de psicología participa directamente en la formulación del diagnóstico de los menores, a través de la información que recolectan y con base en este determinan el tipo de intervención.

En cuanto al procedimiento que utilizan para la elaboración de sus programas este es similar en tres instituciones y se guían por una matriz metodológica específica, consistente en: investigación, diagnóstico, programación, ejecución y evaluación, solo en Miramón este proceso se enriquece con la sistematización y un análisis FODA, por otro lado Rafael Guizar no maneja un proceso específico para elaborar sus programas.

Para la programación de sus actividades las instituciones se valen de un cronograma donde definen sus actividades y tiempos, lo que varían es la periodicidad de elaboración entre una semana, mes o ciclo escolar.

EJECUCIÓN

La atención que brindan las cuatro instituciones es interdisciplinaria, por las distintas profesiones que intervienen en la atención del problema, solo en San Felipe y en Miramón, la atención es integral, ya que trata de cubrir todos los aspectos del desarrollo del menor. Aún así en las cuatro instituciones se da atención de caso y grupo.

Las instituciones trabajan continuamente con la familia del menor, en cambio en La Comunidad de los Niños solo se trabaja con esta en casos especiales.

Las actividades que desempeña el profesional en psicología están enfocadas a educación social, rehabilitación, terapia y asistencia y asesoría en tres casos, solo en Rafael Guizar se dedican a dar terapias y realizar entrevistas.

Todas realizan estas actividades mediante la aplicación de los diferentes programas existentes.

SUPERVISIÓN

En todas las instituciones este departamento realiza supervisión de los programas y lo hacen a través de informes, reportes y reuniones constantes para comentar los avances, solo en Rafael Guizar desconocen como se realiza esta fase del proceso.

En todas las instituciones se da seguimiento a los casos atendidos, a través de visitas a la población egresada, solo en la Comunidad de los Niños se realiza de manera verbal, es decir, preguntando por el bienestar del menor.

Todos los departamentos entregan informes o algún reporte similar, describiendo sus actividades realizadas y varía la periodicidad de entrega, ya que puede ser semanal, mensual o bimestral.

EVALUACIÓN

En la etapa de evaluación, cabe mencionar que psicología no participa directamente en la evaluación de los programas, solo en la Comunidad de los Niños, donde el psicólogo elabora sus programas y también los evalúa. Aún así el departamento aplica y conoce las diversas pruebas para la evaluación de los proyectos que se implementan.

En San Felipe de Jesús la evaluación es realizada por el departamento de CIPES, lo que señala que es una evaluación externa. En Miramón la evaluación la realiza Trabajo Social y la Subdirección (interna) y personal del DIF (externa) y en Rafael Guizar la implementan, la Dirección con los otros departamentos.

Lo que señala, que es importante que el profesional en psicología participe en la evaluación y de propuestas objetivas de mejora en el proceso, ahora bien solo San Felipe y Miramón realizan evaluación externa, lo que da un panorama distinto de sus actividades.

La evaluación de los programas se realiza con base a los indicadores de cada proyecto en el caso de la Comunidad de los niños y en Miramón, mientras que en San Felipe se ejecuta con base al cumplimiento de sus metas y el impacto que se da en los beneficiarios, solo Rafael Guizar desconoce como se lleva a cabo esta fase.

Los tipos de instrumentos que se utilizan para la evaluación son distintos, en la Comunidad de los niños y en San Felipe se valen de entrevistas y reportes, mientras que en Miramón se manejan canalizaciones y la escala de Liquer.

En cuanto a los indicadores que manejan para realizar su evaluación, solo San Felipe los definió y son: cambios de conducta, mejora en las relaciones y cumplimiento de metas.

Los aspectos que son evaluados con mayor interés son el cambio de actitud y desarrollo de los niños, en la Comunidad de los niños, el impacto generado en los beneficiarios en San Felipe, en Miramón el trato con las niñas y la efectividad en la atención.

Los profesionales de las instituciones comentaron que las actividades que realizan son acordes con la profesión en su área, sin embargo en la Fundación Miramón, el personal manifestó que aun puede hacer mucho más en su quehacer profesional.

CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESÚS	CLARA MORENO Y MIRAMÓN	RAFAEL GUIZAR
FUNCIONES	Cómo es la organización interna del departamento			
	Es una responsable de un grupo de prácticas de 4 profesionales en psicología	Existen dos terapeutas, uno individual y otro familiar	Se encuentra dentro del área de Salud Integral, y se subdivide en atención física y mental Canaliza a servicios médicos	Esta compuesto por dos psicólogos en la mañana y por la tarde, dos días a la semana y tienen reuniones con la dirección
	Tipo de servicios y funciones que brinda el departamento			
	Evaluación a nivel institucional Elaboración de programas Evaluación de factores de riesgo y factores protectores Atención individualizada y comunitaria	Terapia individual, grupal, unifamiliar, de pareja, espacios de ayuda mutua con padres de familia	Realiza Dx Brinda atención Psicológica Entrevista al padre y al menor Proporciona Orientación	Los servicios, atención, orientación, en algunos casos tratamiento, funciones: recibe a nuevos ingresos, canaliza a TS y a psiquiatría, selección personal, remite informes internos o de trabajo específico
RECURSOS HUMANOS	Número de personas que labora en el departamento y cuántas son profesionales			
	1 encargada 4 voluntarias Todos son profesionales	2 Terapeutas Voluntarios y Servicio Social	6 personas 4 son profesionales	Está compuesto por dos psicólogos
PROGRAMACIÓN	Quién participa y de qué forma se elaboran los programas del departamento			
	Las voluntarias y se hace en función del diagnóstico.	Participan los dos terapeutas y se retroalimenta con los comentarios y propuestas de todo el equipo	El departamento y la subdirección, la realizan conforme al Dx y los indicadores del manual	Psicología
	Cuántos y cuáles son los programas que maneja este departamento			
Programa general "atención psicosocial a niños" Psicoeducativo De apoyo a tareas Fortalecimiento de vínculos Alfabetización Comprensión de lectura	El programa de terapia	Físico Mental	No existe un marco de acción delimitado, pero si un programa	

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESÚS	CLARA MORENO Y MIRAMÓN	RAFAEL GUIZAR
RECURSOS FINANCIEROS	Cómo son destinados los recursos financieros y son suficientes			
	La Dirección proporciona los recursos directamente no son suficientes los recursos	A través de un requerimiento que se realiza cada 15 días y este es surtido por la administración	Se entregan directamente al departamento, el cual cuenta con una caja chica no son suficientes los recursos	Directamente del patronato y la dirección, Son suficientes pero podrían mejorarse con más pruebas psicoanalíticas.
RECURSOS MATERIALES	El departamento gestiona recursos			
	No, por falta de tiempo	No gestiona	No gestiona	No, solo se los asignan
	El departamento cuenta con el material y espacio necesario			
	Falta equipo tecnológico y material, además de un espacio adecuado	Cuenta con espacio y material para llevar a cabo sus actividades satisfactoriamente	Cuenta con el material suficiente, pero falta espacio	Espacio si material existe pero es muy viejo
INVESTIGACIÓN	El departamento cuenta con la información necesaria y de qué forma la organiza			
	Falta Información Tiene expedientes con base en las pruebas que aplican.	Esta es concentrada en expedientes terapéuticos	No, por fallas en el llenado de fichas. Se organiza en base de datos, formato de canalización y registro de seguimiento	Se cuenta con la información necesaria para tomar alternativas
	Problemas más frecuentes en el departamento y cómo se resuelven			
	Poca comunicación entre áreas Comunicación y compartir experiencias	Cambios de horario, para tratamiento esto a consecuencia de los horarios cambiantes por las actividades destinadas a los chicos	Falta de comunicación Dialogando y la concertación	Hacer que los padres de familia asistan a citas y tratar a las niñas que no quieren estar en la casa

Es importante conocer algunas características de los departamentos para identificar las herramientas con las que cuenta el profesional y la institución, para brindar atención en un área determinada.

En este caso agrupamos los datos del análisis según los indicadores y desarrollo del proceso.

ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

FUNCIONES

Cada departamento tiene una forma de organización acorde a la atención que brinda la institución, subdividiéndose para la mejor atención. Así tenemos que en la Comunidad de los niños se cuenta con una responsable de un grupo de prácticas de cuatro profesionales, en San Felipe de Jesús, existen dos terapeutas, uno familiar y uno individual. En Miramón este departamento se encuentra dentro del área de Salud integral y se subdivide en Salud física y mental, mientras que en Rafael Guizar está conformado por dos psicólogos.

En el tipo de funciones y servicios que presta el departamento, estas se enfocan principalmente a dar atención individualizada, servicios terapéuticos, orientación, atención y apoyo familiar y canalización a otros departamentos, solo en la Comunidad de los Niños, el departamento también se encarga de la evaluación a nivel institucional (recientemente)

INVESTIGACIÓN

La información con la que cuenta el departamento es suficiente, en este sentido San Felipe de Jesús y Rafael Guizar, cuenta con la información necesaria para la tomar alternativas de acción, mientras que en Miramón y la Comunidad de los Niños, les falta información para determinar la acción. La forma como cada departamento organiza su información varía de entre expedientes, diarios de seguimiento y base de datos.

PROGRAMACIÓN

En el área de programación en las cuatro instituciones, el propio departamento elabora sus programas, con base al diagnóstico que se obtuvo de la aplicación de los diversos instrumentos. En el caso de San Felipe de Jesús y de Miramón, estos se apoyan de otros departamentos de la institución para su elaboración.

En cuanto al número de programas que maneja el departamento, este es muy variado en las instituciones, pero cabe resaltar que todos están enfocados a la atención, psicosocial en los menores y en otros enfocados al fortalecimiento de diversas funciones, capacidades, vínculos, emociones, etc. Que están directamente involucrados en el desarrollo de los menores.

RECURSOS HUMANOS

El personal de este departamento varia en cada institución así tenemos en La Comunidad de los Niños a 5 personas, en San Felipe de Jesús 2, en Miramón 6 personas y en Rafael Guizar 2 psicólogos, todos ellos son profesionales.

RECURSOS FINANCIEROS

Las instituciones proporcionan directamente los recursos económicos a este departamento, solo en la Comunidad de los niños y en Fundación Miramón manifestaron que no son suficientes los recursos que se les asignan. En ninguna institución este departamento se dedica a la gestión de recursos

RECURSOS MATERIALES

En la cuestión de si los departamentos cuentan con el espacio y material suficiente, manifestaron lo siguiente, San Felipe cuenta con el espacio y material necesario para desempeñar sus actividades, caso contrario de La Comunidad de los Niños, quien le falta espacio y material, por otro lado en Miramón se cuenta con el material suficiente, pero le falta espacio y en Rafael Guizar se cuenta con espacio, pero falta material.

COMUNICACIÓN

En todos los departamentos la problemática constante es la falta de comunicación ya sea interna o con los otros departamentos, excepto en Rafael Guizar donde mencionan que los problemas mas frecuentes son con los padres de las menores.

3.5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA INTERVENCIÓN DEL PROFESIONAL EN TRABAJO SOCIAL

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESÚS	CLARA MORENO Y MIRAMON	RAFAEL GUIZAR
INVESTIGACIÓN	Cómo se realiza el primer acercamiento entre el usuario y el profesional de este departamento			
	Se solicita una cita Se les presenta el inmueble y se les da una inducción de la institución	Se realiza a partir de la primera visita ya sea que el menor sea canalizado o llegue por si solo a la institución	Entrevista con el padre o tutor Entrevista con el menor para evaluar el perfil	Entrevista
	Tipo de investigación o estudio que se realiza			
	Exploratoria	Estudio de caso y estudio social	Estudio de caso	Estudio de caso
	Tipo de instrumentos para realizar la investigación			
	Formato de Entrevista Cuestionario	Expediente personal, reporte de visita, ficha de canalización y la ficha del primer contacto, estudio socioeconómico	Entrevista Cuestionario Estudio socioeconómico	Entrevista y estudio socioeconómico
	Aspectos del estudio que se valoran para que se brinde la atención			
Que sean de escasos recursos Familias desintegradas o disfuncionales En riesgo de calle Sufran algún tipo de abuso	Nivel económico de la familia, Problemática de la familia, motivo de salida a la calle si se dio, composición familiar	Que sean de escasos recursos Familias desintegradas o disfuncionales En riesgo de calle Condiciones académicas	Problemática social	
PROGRAMACIÓN	Cómo se obtiene y formula el diagnóstico			
	A base de la entrevista y la prueba psicológica	A través de una entrevista, visita domiciliaria y análisis de caso	Aplicación de instrumentos, se realiza entre psicología, pedagogía y T.S. elaboran el diagnóstico	A través de la entrevista
	Qué procedimiento se utiliza para la elaboración de los programas			
	Metodología clásica: investigación, diagnóstico, planeación, ejecución, evaluación	Se realiza a través de un marco lógico que consiste en (objetivos, metas y recursos)	Metodología del modelo de intervención investigación, diagnóstico, planeación, ejecución, evaluación y sistematización	Este se lleva acabo según las exigencias del ciclo escolar
	Cómo se realiza la programación de las actividades			
Se programan mensualmente a través de un cronograma	Se realiza mediante un plan operativo anual (POA) concretándose con planeaciones anuales, calendarios y cartas descriptivas	Con base a la Planeación estratégica, donde se definen los tiempos y metas	Este se lleva acabo según las exigencias del ciclo escolar	

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESÚS	CLARA MORENO Y MIRAMÓN	RAFAEL GUIZAR
EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES	La atención que se brinda al usuario es interdisciplinaria e integral			
	Es interdisciplinaria por las áreas que intervienen en la resolución de la problemática	La atención que se brinda al usuario es integral ya que atiende aspectos como salud, educación, nutrición, recreación, asistencia básica (vestido , calzado , vivienda) interdisciplinaria ya que las áreas que intervienen en la resolución de la problemática	Si es interdisciplinaria e integral. Ya que el modelo tiene la finalidad de atender todos los aspectos del desarrollo	Si por que todas las áreas intervienen para su mejor manejo
	El profesional proporciona atención de caso o grupo			
	No realiza ninguna	Proporciona atención individualizada	Atención individualizada	Ambas, atención individualizada y de grupo.
	En caso que el menor tenga familia ¿de qué manera se trabaja con esta?			
	Programa de "Orientación Familiar" cada 15 Días	Se da seguimiento a la familia, para que se involucre en el proceso del niño	Dependiendo de la problemática o si no se canaliza al área correspondiente	A través de la atención de grupo
	Las actividades que realiza el profesional están enfocadas a... y de qué manera se llevan acabo			
Educación Social Capacitación Promoción y Gestión Social Asistencia y Asesoría Se realiza mediante la aplicación de los proyectos	Promoción y gestión social, A través de tramitar documentos oficiales ante instancias gubernamentales, búsqueda de servicios que cubran la necesidades del residente	Educación Social Promoción y Gestión Social Asistencia y Asesoría Desarrollo Organizacional Se realiza en base al manual de procedimientos y los programas que existen	Las actividades enfocadas Educación social y se realizan a través de orientaciones sociales a niños y padres o tutores	
SUPERVISIÓN	Cómo se realiza la supervisión de los programas			
	De acuerdo a los resultados que se obtienen	Se lleva a cabo a través de el coordinador de la casa hogar	Se aplican instrumentos con indicadores de satisfacción de beneficiarias La observación	Lo realiza el patronato
	El profesional da seguimiento de caso			
	No	Solamente la parte que involucra a Trabajo Social	Si con base al plan de trabajo y seguimiento a egresadas	Si, por citas
	Frecuencia con la que se entregan informes			
De 3 a 4 veces por año	Mensualmente	Se entregan informes Bimestrales	Informes cada 3 meses	

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESÚS	CLARA MORENO Y MIRAMÓN	RAFAEL GUIZAR
EVALUACIÓN	Quién realiza la evaluación			
	El mismo departamento	El área de CIPES	Gente interna (subdirección) Gente externa (DIF)	La realiza Trabajo social
	Cómo se realiza la evaluación de sus programas			
	A través de los resultados que se obtienen	Lo realiza CIPES a través de los insumos proporcionados por TS	Con base en los indicadores de cada programa se aplica un instrumento o cuestionario	A través de un programa Educativo anual, se evalúa mensualmente y al finalizar el ciclo escolar
	Tipo de instrumentos que se utilizan			
	Los informes	Entrevistas usuarios y familiares e informes mensuales	Escala Liquer	A través de entrevistas y observación
	Indicadores que se toman en cuenta para la evaluación			
	Depende del proyecto	Cualitativos Cambios positivos en la dinámica de los niños Cuantitativos Act. Planeadas, sobre Act. Realizadas	Satisfacción de beneficiarias Calidad en el servicio Impacto Objetivos y metas	Cualitativos Ambiente social y comunal
	Aspectos que son evaluados con mayor interés			
	Aprendizaje y Conducta	Mejora en las condiciones de los niños	Desarrollo integral Formación	Los cambios positivos y negativos en los usuarios
	Las actividades son las que debe de desarrollar el profesional			
	Si, ya que se cuenta con las herramientas necesarias	Si	Si por todo lo que implementa y realiza	Si son las actividades a realizar

ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN DEL PROFESIONAL EN TRABAJO SOCIAL

INVESTIGACIÓN

El primer acercamiento entre el profesional de este departamento y el usuario es similar en las instituciones, en la Comunidad de los Niños y en la Fundación Miramón, primero se realiza una entrevista con el padre o tutor y posteriormente con el menor, en las otras instituciones se lleva a cabo una entrevista con el menor.

En la Comunidad de los niños se realiza una investigación exploratoria, mientras que en las otras tres instituciones se realiza estudio de caso.

Los instrumentos que se utilizan para realizar la investigación son el cuestionario y la entrevista directa en las cuatro instituciones solo con algunas variantes por parte de San Felipe de Jesús

como la ficha de canalización, en Fundación Miramón, Rafael Guizar y San Felipe aplican un estudio socioeconómico. Los aspectos del estudio que se valoran para brindar la atención, varían en las instituciones, siendo una constante la problemática social del menor, la condición familiar y económica.

PROGRAMACIÓN

En tres instituciones el profesional en trabajo social participa en la elaboración del diagnóstico, el cual realizan a partir de la entrevista y la aplicación de instrumentos, en Fundación Miramón se apoya de psicología y pedagogía para elaborar su diagnóstico.

El procedimiento que utilizan para elaborar sus programas varía en las instituciones, Fundación Miramón y La Comunidad de los Niños, manejan una metodología de seis pasos que consiste en investigación, diagnóstico, planeación, ejecución, evaluación y sistematización, San Felipe de Jesús los elabora a través del Marco lógico y del Plan Operativo Anual y Rafael Guizar los elabora en base a sus exigencias, pero no menciona procedimiento específico.

La programación de las actividades se realiza periódicamente y mediante un cronograma en la Comunidad de los niños, en cambio en Fundación Miramón se realiza en base a la planeación Estratégica y en Rafael Guizar cada Ciclo escolar y en San Felipe a través de un plan operativo anual (POA)

EJECUCIÓN

En las cuatro instituciones se brinda atención interdisciplinaria, por las áreas que intervienen y solo no es integral en la Comunidad de los Niños, ya que no se atienden todas las necesidades de los menores.

El profesional proporciona atención de caso y grupo en Rafael Guizar, Fundación Miramón y San Felipe de Jesús, en cambio en la Comunidad de los Niños únicamente se brinda atención individualizada.

En la Comunidad de los Niños y en Rafael Guizar se trabaja con la familia del menor a través de un programa establecido, en Fundación Miramón se trabaja con la familia dependiendo de la problemática que se presente y en San Felipe se trabaja con la familia pero solo para que se involucre en el proceso del niño.

Entre las actividades que realiza el profesional destaca la Educación social, aunque en Miramón, en la Comunidad y en San Felipe se realizan actividades como promoción y gestión social, así como asistencia y asesoría. Mediante la aplicación de los programas o proyectos.

SUPERVISIÓN

La supervisión de los programas es realizada por las cuatro instituciones solo que en Fundación Miramón es mediante la aplicación de instrumentos con indicadores de satisfacción de beneficiarias y las otras instituciones manejan indicadores distintos, como impacto, aprovechamiento académico y realización de actividades.

En tres instituciones se da seguimiento de caso, solo en la Comunidad de los niños no se realiza esta actividad. La frecuencia con que se entregan los informes de las actividades realizadas varía,

siendo de manera mensual en San Felipe, bimestral en Miramón y en Rafael y la Comunidad trimestral

EVALUACIÓN

La evaluación de los programas es realizada por el profesional de este departamento en las cuatro instituciones, pero en San Felipe y en Miramón se apoyan de otros departamentos para que la evaluación este más completa.

La evaluación se realiza a partir de la aplicación de instrumentos para ver los resultados que se obtienen en las cuatro instituciones. El tipo de instrumentos que utilizan los departamentos para su evaluación varia en cada institución, en la Comunidad de los Niños se utilizan los informes, en San Felipe y Rafael Guizar se realizan entrevistas de percepción y observación, en tanto que en Fundación Miramón se utiliza la escala de Liquer.

Los indicadores que maneja cada institución varían de acuerdo al programa y los objetivos que estos tienen. Sin embargo los aspectos que son evaluados con mayor interés son aprendizaje y conducta en La Comunidad de los Niños, desarrollo integral y formación, en Fundación Miramón, los cambios positivos y negativos, en Rafael Guizar y en San Felipe se evalúa la mejora en las condiciones de los niños.

En cuanto a las actividades que debe desarrollar un profesional en el área de Trabajo social, todos consideran que si son las actividades que se deben realizar.

CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESÚS	CLARA MORENO Y MIRAMON	RAFAEL GUIZAR
FUNCIONES	Cómo es la organización interna del departamento			
	Labora una sola persona, quien realiza una planeación mensual	En dicho área solo labora una persona quien se coordina con el encargado del hogar	Se encuentra dentro del áreas de Gestión institucional, solo trabaja una persona	Solo existe un trabajador social
	Tipo de servicios y funciones que brinda el departamento			
	Procuración de fondos a través de proyectos, conseguir personal (remunerado y voluntariado) Elaboración de proyectos y programas	Visitas domiciliareis, tramites de documentos, inscripción a escuelas y servicios deportivos y talleres temáticos	Vincular al resto de las áreas en los programas Realiza el Dx. Establece el plan de trabajo con las familias Realiza la Investigación	Organización de grupos, visitas domiciliareis, Seguimiento de caso, coordinación intrainstitucional de la dirección y vigilantes, entrevistas, orientaciones sociales
Recursos Humanos	Número de personas que labora en el departamento y cuántas son profesionales			
	Un profesional	Un profesional	Un profesional	El departamento esta compuesto de una sola persona

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESÚS	CLARA MORENO Y MIRAMON	RAFAEL GUIZAR
PROGRAMACIÓN	Quién participa y de qué forma se elaboran los programas del departamento			
	El departamento y se hacen en función a las necesidades de la institución	Trabajo social en coordinación con el equipo de hogar	El departamento y la subdirección, utilizan la metodología del modelo de intervención	Solo el departamento de trabajo social
	Cuántos y cuáles son los programas que maneja este departamento			
	Asistencial (necesidades básicas) Educativo Psicopedagógico Recreativo procuración de fondos Capacitación	El denominado Trabajo Social	Población, Voluntariado Servicio Social Protección Civil Orientación de padres programa jurídico Vinculación Institucional Coordinación de la implementación y evaluación del modelo	Solo es uno el de ciclo escolar
RECURSOS FINANCIEROS	Cómo son destinados los recursos financieros y son suficientes			
	Por medio de proyectos, donde se especifica la cantidad Si son suficientes los recursos	Se destinan a través de requisiciones que son emitidas por el departamento y estas son surtidas por el área de coordinación	En base a las solicitudes, ya que cada programa tiene un presupuesto No son suficientes los recursos	Directamente del patronato y la dirección
	El departamento gestiona recursos			
	Si a través de proyectos que se meten a concurso	No solo se los asignan	SI, por medio del registro de proyectos y programas a concurso	No solo se los asignan
RECURSOS MATERIALES	El departamento cuenta con el material y espacio necesario			
	Con el material SI, pero falta un espacio adecuado	Con ambos	Falta material y equipo, el espacio si es adecuado	Se cuenta con lo necesario en espacio así como en material
INVESTIGACIÓN	El departamento cuenta con la información necesaria y de qué forma la organiza			
	SI, se clasifica por archivos y proyectos	Se cuenta con la información necesaria y es confinada en Expedientes e informes	No (A veces) Se organiza con un sistema de control, base de datos, manual de procedimientos archivos.	No aplica
	Problemas más frecuentes en el departamento y cómo se resuelven			
Falta de personal Comunicación en asignación de actividades	Retrazo de documentación oficial por burocracia de instancias oficiales, dificultad para la localización de familiares de los menores	Comunicación y falta de personal Se trata de resolver dialogando y con reuniones	No aplica	

ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL

FUNCIONES

En las cuatro instituciones este departamento solo está conformado por una sola persona, pero cada una tiene una organización distinta.

Entre los servicios y funciones que desarrolla el departamento podemos señalar que en cada institución se brindan servicios distintos como: en la Comunidad de los Niños se encarga de Procuración de fondos a través de proyectos, conseguir personal (remunerado y voluntariado), Elaboración de proyectos y programas en San Felipe se encarga visitas domiciliarias, trámites de documentos, inscripción a escuelas, servicios deportivos y talleres, en Fundación Miramón el profesional Vincula al resto de las áreas en los programas, realiza el Dx. Establece el plan de trabajo con las familias, realiza la investigación y en Rafael Guizar sus funciones son organización de grupos, visitas domiciliarias, seguimiento de caso, coordinación intrainstitucional de la dirección y vigilantes, entrevistas, orientaciones sociales.

INVESTIGACIÓN

Los departamentos cuentan con la suficiente información para realizar su intervención, en la Comunidad y en San Felipe, comentan que es suficiente la información para tomar alternativas de acción, en Fundación Miramón, algunas veces no es suficiente y en Rafael Guizar no saben. La forma de organizarla es en archivos o base de datos.

PROGRAMACIÓN

En el aspecto de conocer si el departamento participa en la elaboración de programas, en Rafael Guizar y en la Comunidad de los Niños solo este departamento realiza esta actividad, en cambio en Fundación Miramón y en San Felipe se auxilian del departamento de pedagogía, psicología y utilizan metodologías específicas en cada institución.

Los programas con los que cuentan las instituciones varían en número de entre 8 en Miramón hasta uno en Rafael Guizar y en San Felipe, pero cabe señalar que están enfocados a la atención social y apoyo institucional.

RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos son destinados por medio de la gestión directa de proyectos, ya que cada programa o proyecto que se pretende implementar específica los recursos que son necesarios para su ejecución, solo en Rafael Guizar la Dirección y el Patronato los entregan directamente.

El departamento de Trabajo Social gestiona recursos en dos instituciones por medio de participar en convocatorias de instituciones de segundo piso para financiar sus proyectos, solo en Rafael Guizar y en San Felipe no se realiza esta actividad.

RECURSOS HUMANOS

En las cuatro instituciones solo labora un profesional en esta área, y en todos los casos, son profesionales.

RECURSOS MATERIALES

En San Felipe y Rafael Guizar y se comenta que se cuenta con el material y espacios necesarios para la realización de sus actividades, mientras que en La Comunidad de los Niños se cuenta con el material necesario pero se carece de espacio y en Fundación Miramón se cuenta con el espacio necesario, pero se carece de material.

COMUNICACIÓN

Solo la Comunidad de los Niños y Fundación Miramón, señalaron que la problemática constante en el departamento es la falta de personal y la comunicación con otras áreas de la institución, en el caso de San Felipe la problemática es otra como el retraso de documentación oficial por burocracia de instancias oficiales, la dificultad para la localización de familiares de los menores.

3.5.3 CARACTERÍSTICAS DE LA INTERVENCIÓN DEL PROFESIONAL EN PEDAGOGÍA

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESÚS	CLARA MORENO Y MIRAMON	RAFAEL GUIZAR
INVESTIGACIÓN	Cómo se realiza el primer acercamiento entre el usuario y el profesional de este departamento			
	Realiza una valoración del grado de conocimientos Presentación con la demás Población	Este se realiza a través de Trabajo Social ya que este se encarga de la recepción de casos	Presentación con el menor Aplicación de evaluación de ingreso según grado escolar	Presentación afectiva
	Tipo de investigación o estudio que se realiza			
	Exploratoria	Estudio de caso	Investigación y evaluación diagnóstica	Entrevista personal
	Tipo de instrumentos para realizar la investigación			
	Entrevista Observación Visita Domiciliaria Estudio Socioeconómico	Formatos de estudio social, reporte de análisis de caso, expediente individual	Lista de chequeo Evaluación diagnóstica	Entrevista
	Aspectos del estudio que se valoran para que se brinde la atención			
	Escasos recursos Familias disfuncionales Que estén sanos	Situación económica de la familia, aspectos individuales del interesado	Nivel de conocimientos	Problemática detectada
PROGRAMACIÓN	Cómo se obtiene y formula el diagnóstico			
	Con la información de los Instrumentos	A través de tres entrevistas para un diagnóstico social	A través del análisis de la evaluación diagnóstica	Platicas con maestras y niñas
	Qué procedimiento utiliza para la elaboración de los programas			
	No tienen Programas	A través del marco lógico (objetivos, metas, actividades, recursos, responsable y tiempo)	Metodología del modelo de Intervención 6 pasos	Se forman grupos de trabajo dependiendo la escuela y el grado que cursen las usuarias
Cómo se realiza la programación de las actividades				
Se organizan y se atienden las cosas importantes	A través de calendarios semanales	A través de un horario y cronograma de actividades	A través de un cronograma	

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESÚS	CLARA MORENO Y MIRAMON	RAFAEL GUIZAR
EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES	La atención que se brinda al usuario es interdisciplinaria e integral			
	Es interdisciplinaria por las áreas que intervienen. No es integral	Si ya que se atienden sus necesidades en materia de educación, salud, desarrollo humano y asistencial	Si es integral, e interdisciplinaria por que se fomentan hábitos y valores y se cubren todos los aspectos de la atención	Si por que uno de los objetivos es, lograr que las niñas vivan en las óptimas condiciones con el fin de abordar diversas dimensiones que inciden en el desarrollo de la menor.
	El profesional proporciona atención de caso o grupo			
	Caso y solo de grupo para la resolución de conflictos	Se proporciona atención de caso como también de grupo	De caso y grupo	Ambas
	En caso que el menor tenga familia ¿de qué manera se trabaja con esta?			
	Se conversa y orienta a las madres	Se realiza trabajo terapéutico tanto grupal como unifamiliar desde la teoría general de los sistemas	Se realizan actividades y tareas con los padres, así como platicas	No aplica
	Las actividades que realiza el profesional están enfocadas a... y de qué manera se llevan acabo			
Educación social Capacitación Promoción y Gestión Social Asistencia y Asesoría A través de los proyectos	Educación social a través de diversas actividades	Educación social Rehabilitación y terapia Se realiza a través de los diversos programas que se aplican	Asistencia y asesoría y se realizan a través de asistencias, asesorías en el trato directo y las actividades	
SUPERVISIÓN	Cómo se realiza la supervisión de los programas			
	Mediante Informes	Mediante informes mensuales	Utilizan diario de campo y registros de actividades	A través de visitas, observaciones de maestros servicio social y usuarios
	El profesional da seguimiento de caso			
	Si, a través de la Observación	Si	Si	Si esta continuamente revisando sus adelantos
	Frecuencia con la que se entregan informes			
Cada 2 o 3 meses	Al coordinador se le entregan informes diariamente y al área de CIPES cada mes	Se entregan informes Bimestrales	No aplica	

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESUS	CLARA MORENO Y MIRAMON	RAFAEL GUIZAR
EVALUACIÓN	Quién realiza la evaluación			
	Psicología y el departamento	La realiza el área de CIPES	Subdirección y orientadores	La realiza pedagogía
	Cómo se realiza la evaluación de sus programas			
	Análisis de resultados Reuniones con el personal	Realizando entrevistas de percepción a los beneficiarios para conocer la evaluación del impacto	Con base a los indicadores de cada programa se aplica un cuestionario	De acuerdo a los resultados obtenidos
	Tipo de instrumentos que se utilizan			
	Cuestionario	Patrones e informes de servicios y descripción de procesos	Boletas Escolares Lista de chequeo Escala liquer	A través de una bitácora
	Indicadores que se toman en cuenta para la evaluación			
	Impacto y actitud	Cambios generados en los beneficiarios, Nº de casos atendidos, Nº de actividades, promedio de edad y escolaridad	Desempeño académico Incremento académico Hábitos de estudio Psicomotriz Valores	Cualitativos Aprendizaje colectivo e individual
	Aspectos que son evaluados con mayor interés			
	Conducta y aprendizaje	Cambios generados en los beneficiarios	Rezago académico	Los aspectos son problemas personales, reporte de calificaciones
	Las actividades son las que debe de desarrollar el profesional			
Son acordes al perfil profesional	Si, aunque podría hacer aun más actividades	Si, sin embargo se podría tener un mayor alcance	En efecto	

ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN DEL PROFESIONAL EN PEDAGOGÍA

INVESTIGACIÓN

El primer acercamiento entre el profesional en pedagogía y el usuario en tres de las instituciones comentaron que se realiza una presentación y posteriormente se valora la capacidad de aprendizaje del menor a través de la aplicación de diversos instrumentos y solo San Felipe comento que este aspecto lo realizaba el departamento de Trabajo Social.

El tipo de investigación o estudio que realizan cada institución es variado, así tenemos que en la Comunidad de los Niños, se realiza una investigación Exploratoria, en San Felipe se realiza estudio de caso, en Miramón, se implementa una evaluación diagnóstica y en Rafael Guizar se programa una entrevista.

De igual forma los instrumentos varían en cada institución, en la Comunidad de los Niños se utiliza la entrevista, observación, visita domiciliaria, y estudio socioeconómico, en San Felipe utilizan expediente individual y formatos de estudio social, en Miramón lista de chequeo y evaluación diagnóstica, mientras que en Rafael Guizar se basa en la plática con el menor y su profesora.

Los aspectos que se valoran para otorgar el servicio, son muy parecidos en tres Instituciones ya que tienen que ver con la problemática que vive el menor, con su familia y solo la Fundación Miramón manifestó que este se otorgaba dependiendo de los conocimientos que presente el menor.

PROGRAMACIÓN

El diagnóstico se formula a partir del análisis de la información recabada por los diferentes instrumentos, solo en Rafael Guizar se realiza con base a una plática entre maestras y los menores.

Cada institución tiene una forma específica para la elaboración de sus programas por lo que podemos mencionar: en San Felipe se realizan a través del Plan Operativo Anual, el cual cuenta con su propia metodología, Miramón, utiliza una metodología de 6 pasos (Que ya se explico). En Rafael Guizar este departamento forma grupos de estudio dependiendo la escuela a la que asistan y el grado que cursen las usuarias, y en la Comunidad de los niños el profesional no elabora programas.

La programación de las actividades en las instituciones se realiza tomando en cuenta un cronograma donde se define las actividades y tiempos destinados para su realización, pero varían en su periodicidad.

EJECUCIÓN

La atención es integral e interdisciplinaria en tres de las instituciones, ya que se forman hábitos y valores y se tratan de cubrir todos aquellos aspectos que son necesarios para el pleno desarrollo de los menores, solo en la Comunidad de los Niños se da atención interdisciplinaria, pero no integral, ya que no se cubren todos los aspectos.

En las cuatro instituciones el profesional de esta área proporciona atención de caso y grupo dependiendo del tipo de problemática que sea detectada. En tres instituciones se trabaja con la Familia, manifestaron que esta actividad se lleva acabo a través de pláticas de orientación, y sensibilización, a través de talleres y trabajo terapéutico, solo en Rafael Guizar no se trabaja con los padres, por la falta de comunicación y sensibilización por parte de los padres o tutores.

Las actividades que realiza el profesional de este departamento en las diferentes instituciones, están enfocadas principalmente a la educación social, la asistencia y asesoría, estas se realizan a través de la implementación de los diferentes programas o proyectos que manejan las instituciones.

SUPERVISIÓN

La supervisión de los programas se realiza apoyándose en diversos instrumentos y de diferentes maneras, dependiendo de la institución. En la Comunidad de los Niños se realizan informes, en San Felipe a través de observadores de actividades, en Miramón utilizan diario de campo y registro de actividades, y en Rafael Guizar se valen de las entrevistas y observación.

En todas las instituciones se da seguimiento de caso y se realiza de diversas maneras, a través de la observación de actividades y reuniones de adelantos por citar un ejemplo.

La entrega de informes se realiza en promedio cada 3 meses en la Comunidad de los Niños y en Fundación Miramón, en San Felipe se realiza semanal y mensualmente y en Rafael Guizar no se entregan informes.

EVALUACIÓN

La evaluación la realiza el propio personal del departamento en Rafael Guizar, en la Comunidad de los Niños y en Fundación Miramón, el personal es apoyado por otras áreas de la institución como trabajo social y la Subdirección respectivamente y en San Felipe lo realiza un área específica llamada CIPES.

La evaluación de los programas en las cuatro instituciones se realiza mediante el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de diversos instrumentos, que pueden ser cuestionario en la Comunidad de los Niños, escala de liquen y boleta de calificaciones en Fundación Miramón, bitácora en Rafael Guizar y en San Felipe se realizan entrevistas de percepción.

Los indicadores que son tomados en cuenta para la evaluación en Fundación Miramón y en Rafael Guizar tienen que ver directamente con el aprendizaje y desempeño de los menores, en la Comunidad de los niños tiene que ver con el impacto y actitud y en San Felipe, el tipo de casos y la atención brindada, número de casos atendidos y cambios generados en los beneficiarios.

Los aspectos que son evaluados con mayor interés en las instituciones tienen que ver con el aprendizaje, la conducta, y el impacto que tiene la implementación de los proyectos en los usuarios.

Las actividades que realiza el profesional de este departamento, según la mayoría de las instituciones y de manera condensada, son las que debe desempeñar un profesional.

CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESÚS	CLARA MORENO Y MIRAMON	RAFAEL GUIZAR
FUNCIONES	Cómo es la organización interna del departamento			
	Se organiza con base a las necesidades pendientes	Existen tres educadores, un coordinador, y voluntariado y prestadores de servicio social	Cuenta con orientadores educativos, quienes dan propuestas pedagógicas, además de los terapistas de aprendizaje que dan atención individualizada.	No existe un plan escrito pero, se visita a las usuarias si existiera algún problema en las cuestiones escolares se organizan con las vigilantes y servicio social
	Tipo de servicios y funciones que brinda el departamento			
	Manejo de la casa Compras, donativos Solución de problemas Toma de decisiones	Se cubren las necesidades básicas de los residentes, en educación, alimentación, salud física y emocional, vestido y vivienda	Apoyo pedagógico Actividades recreativas Regularización Hábitos y técnicas de estudio	Los servicio que brinda son en el área educativa, vínculos familiares y personales, planes y acciones de acuerdo a las necesidades de las usuarias
Recursos Humanos	Número de personas que labora en el departamento y cuantas son profesionales			
	1 persona No es profesional	3 educadores 1 coordinador todos profesionales	7 personas 7 son profesionales	1 persona es profesional
RECURSOS FINANCIEROS	Cómo son destinados los recursos financieros y son suficientes			
	Una parte la da el patronato y otra se obtiene por donativos	Se realiza un requerimiento que es surtido por la administración	Se entregan directamente al departamento mensualmente No son suficientes los recursos	Directamente del patronato y la dirección
	El departamento gestiona recursos			
	No gestiona	No gestiona	No gestiona	No solo se los asignan
RECURSOS MATERIALES	El departamento cuenta con el material y espacio necesario			
	Cuenta con el material, falta espacio	Cuenta con material así como con espacio para la realización de sus actividades	Falta material Pero si cuenta con el espacio necesario	Se cuenta con lo necesario en espacio así como en material

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESÚS	CLARA MORENO Y MIRAMON	RAFAEL GUIZAR
PROGRAMACIÓN	Quién participa y de qué forma se elaboran los programas del departamento			
	No elabora programas	Todo el equipo tomando en cuenta la opinión de voluntarios y prestadores de servicio	Subdirección y los orientadores, se realiza en base al diagnóstico y las necesidades de la institución	Solo el departamento de pedagogía se encarga de coordinar a las vigilantes así como a servicio social
	Cuántos y cuáles son los programas que maneja este departamento			
	No tiene	Uno dividido en varios apartados, desarrollo humano, salud física y mental, educación, recreación, deporte y salud.	Regularización Hábitos de estudio Dibujo Orientación Manualidades psicomotrizidad	No existe un programa se trabajo con forme se presentan las situaciones
INVESTIGACIÓN	El departamento cuenta con la información necesaria y de qué forma la organiza			
	Si, pero no la recolecta	Si y se almacena en bitácoras, expedientes e informes mensuales se plasman en formatos específicos	Si y la organiza en carpetas y registros	Se cuenta con la información necesaria para tomar alternativas de acción y esta se organiza en una bitácora
	Problemas más frecuentes en el departamento y cómo se resuelven			
	Con las madres de los menores Dialogando	Saturación de actividades y sobre carga de actividades	Comunicación y Organización Diálogo	Falta establecer un trabajo colegiado

ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

FUNCIONES

La organización interna del departamento de pedagogía varia de acuerdo a cada institución, en la Comunidad de los Niños y en Rafael Guizar, solo labora una persona y se atienden las necesidades prioritarias, en Fundación Miramón y en San Felipe se organiza de acuerdo al personal, ya que se cuenta con educadores y voluntariado que dan propuestas pedagógicas para la atención de los menores entre otras funciones.

Los servicios que brinda el departamento de pedagogía en tres de las instituciones incluyen apoyo en tareas, técnicas y hábitos de estudio, áreas recreativas, y terapias, y en la Comunidad de los niños las actividades del departamento consisten en compras, donativos, solución de problemas y toma de decisiones.

INVESTIGACIÓN

En las cuatro instituciones se cuenta con la información necesaria y se organiza, de varias formas como base de datos, carpetas, registros, bitácoras, etc. Solo en la Comunidad de los Niños, se cuenta con la información, pero no se recolecta ni organiza.

PROGRAMACIÓN

Las personas que elaboran los programas de este departamento varían en cada institución, así tenemos que en San Felipe participan todos los operadores, tomando en cuenta la opinión de voluntarios y prestadores de servicio social, en Fundación Miramón, participa el departamento, los orientadores y la subdirección, en Rafael Guizar lo realizan el departamento, apoyado de las cuidadoras y solo en la Comunidad de los Niños no se realizan programas.

También los programas varían en su número y objetivos en las instituciones, por lo que en San Felipe se maneja 1 programa dividido en varios apartados y en Fundación Miramón se manejan 6, mientras que en Rafael Guizar y en la Comunidad de los niños no se maneja ningún programa, sino que se trabaja según se presenten las situaciones.

RECURSOS HUMANOS

El número de personas que laboran en este departamento varia según la institución, en Fundación Miramón, laboran 7 personas y en San Felipe de Jesús laboran 4 todas ellas profesionales en ambos casos, mientras que en Rafael Guizar solo trabaja una persona y esta es profesional y en la Comunidad de los niños solo existe una persona y no es profesional.

RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos son destinados en todas las Instituciones por el patronato o dirección, con la diferencia que en La Comunidad de los niños, también se reciben donativos y solo Fundación Miramón manifestó que no era suficiente lo que se destinaba al departamento. En ninguna de las instituciones el profesional de este departamento Gestiona recursos.

RECURSOS MATERIALES

El departamento cuenta con el material y espacio necesario únicamente en San Felipe y Rafael Guizar, la Comunidad de los niños dijo tener material pero no espacio y Miramón dijo tener espacio pero no material

COMUNICACIÓN

Los problemas más frecuentes manifestados por Miramón y Rafael Guizar es la falta de comunicación y organización entre departamentos y se resuelve con el dialogó, la Comunidad de los Niños presenta el mismo problema pero con los padres de familia y San Felipe exceso en la demanda por el servicio y sobre carga de actividades.

Ahora bien el último departamento que se tiene es el de cuidadoras, este departamento esta relacionado directamente con la intervención que realizan las instituciones, cabe señalar que en cada institución se denomina de distinta forma a este departamento, en Fundación Miramón este departamento, esta constituido por Atención Básica y esta conformado por los guías, en la

comunidad de los Niños, se denomina cuidadoras y en Rafael Guizar son conocidas como vigilantes, pero las funciones son similares, de ahí que se decidió juntarlas en un cuadro comparativo. Solo en San Felipe de Jesús no cuenta con este departamento, por lo que únicamente se omitirá.

3.5.4 CARACTERÍSTICAS DE LA INTERVENCIÓN DE LAS CUIDADORAS

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESÚS	CLARA MORENO Y MIRAMON	RAFAEL GUIZAR
INVESTIGACIÓN	Cómo se realiza el primer acercamiento entre el usuario y el profesional de este departamento			
	Se solicita una cita, se les presenta el inmueble y se les da una inducción de la institución	No existe departamento	Programa de inducción Explicación de la dinámica cotidiana recorrido por la institución	Presentación, recorrido Por las instalaciones y las reglas de la institución
	Tipo de investigación o estudio que se realiza			
	Exploratoria	No existe departamento	Solo detectan situaciones de riesgo y se canaliza al área correspondiente	No aplica
	Tipo de instrumentos para realizar la investigación			
	Formato de entrevista cuestionario	No existe departamento	Ninguno	No aplica
	Aspectos del estudio que se valoran para que brinde la atención			
	Que sean de escasos recursos, familias desintegradas o disfuncionales En riesgo de calle Sufran algún tipo de abuso	No existe departamento	Contexto y antecedentes del menor	No aplica
PROGRAMACIÓN	Cómo se obtiene y formula el diagnóstico			
	A base de la entrevista y la prueba psicológica	No existe departamento	Solo se enriquece	No aplica
	Qué procedimiento utiliza para la elaboración de los programas			
	Metodología clásica	No existe departamento	Metodología del modelo de Intervención 6 pasos y en base a las necesidades	A partir del reglamento y la bitácora
	Cómo se realiza la programación de las actividades			
Se programan Mensualmente a través de un Cronograma	No existe departamento	Cada ciclo escolar se da un programa con horarios y actividades a los guías	según las exigencias del ciclo escolar	

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESÚS	CLARA MORENO Y MIRAMON	RAFAEL GUIZAR
EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES	La atención que se brinda al usuario es interdisciplinaria e integral			
	Es interdisciplinaria por las áreas que intervienen en la resolución de la problemática	No existe departamento	Si es interdisciplinaria e integral. Ya que se atienden todas las necesidades de los menores.	No aplica
	El profesional proporciona atención de caso o grupo			
	No	No existe departamento	Ninguno	No aplica
	En caso que el menor tenga familia ¿de qué manera se trabaja con esta?			
	Programa de Orientación Familiar cada 15 Días	No existe departamento	Depende de la problemática se brinda la atención	No aplica
	Las actividades que realiza el profesional están enfocadas a... y de qué manera se llevan acabo			
Educación Social Capacitación Promoción y Gestión Social, Asistencia y Asesoría Se realiza mediante la aplicación de los proyectos	No existe departamento	Educación Social Asistencia y Asesoría Se realiza por los programas que maneja	Enfocadas asistencia y asesoría a través de apoyo a menores en tarea y acompañamiento	
SUPERVISIÓN	Cómo se realiza la supervisión de los programas			
	De acuerdo a los resultados que se obtienen	No existe departamento	Con base en los indicadores, se realizan informes, registros y cuadernos Anecdóticos	A través de reuniones cada 3 meses
	El profesional da seguimiento de caso			
	No	No existe departamento	SI	No aplica
	Frecuencia con la que se entregan informes			
De 3 a 4 veces por año	No existe departamento	Se entregan informes trimestrales y sementarles sistematizados	Informes cada 3 meses	

Indicador	LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS	SAN FELIPE DE JESÚS	CLARA MORENO Y MIRAMON	RAFAEL GUIZAR
EVALUACIÓN	Quién realiza la evaluación			
	El mismo Departamento	No existe departamento	Los guías y el personal interno de la Institución	La realiza la dirección con los diferentes departamentos
	Cómo se realiza la evaluación de sus programas			
	A través de los resultados que se obtienen	No existe departamento	Con base a los indicadores de cada programa se aplica un instrumento o cuestionario	Reuniones cada 3 meses
	Tipo de instrumentos que se utilizan			
	Los Informes	No existe departamento	Escala liker	Percepción
	Indicadores que se toman en cuenta para la evaluación			
	Depende del proyecto	No existe departamento	Impacto, Calidad y pertinencia. Calidad en el servicio Relaciones Interpersonales Comunicación	Cualitativos Actividades , aprendizaje Cuantitativos Numero de niñas, padres que apoyan
	Aspectos que son evaluados con mayor interés			
	Aprendizaje y Conducta	No existe departamento	Hábitos y disciplina en las niñas, Servicio, Alimentación y cuidado (guías)	Educación de las niñas
Las actividades son las que debe de desarrollar el profesional				
Si, ya que se cuenta con las herramientas necesarias	No existe departamento	Si por todo lo que implica el trabajo.	Si son las actividades a realizar	

ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL DE LAS CUIDADORAS

INVESTIGACIÓN

El acercamiento entre el personal de este departamento y el usuario es muy similar en las instituciones, ya que se realiza la inducción a la institución y se les da un recorrido por la misma.

El tipo de investigación o estudio que realizan es exploratoria en la Comunidad de los Niños, y en Miramón esta enfocados a detectar si existe algún problema ya sea físico o emocional, en las

usuarias y poder realizar un diagnóstico y así sugerir un tratamiento, solo en Rafael Guizar no aplica este tipo de investigación ya que otros departamentos se hacen cargo de esta.

Únicamente en la Comunidad de los niños se utiliza un instrumento y es un formato de entrevista para recolectar información acerca del menor. En la Comunidad de los niños así como en Miramón los aspectos que se valoran para otorgar el servicio, son muy parecidos ya que toman en cuenta el contexto del menor así como el lugar donde vive.

PROGRAMACIÓN

La fundación Miramón no realiza un diagnóstico propio, sino su opinión sirve para nutrir el diagnóstico general del usuario y en la Comunidad de los Niños se realiza según la información recabada.

Los programas se manejan estos departamentos no los elabora el personal del mismo, si no que otra área los realiza y solo ellos los ejecutan, aún así se utiliza la metodología clásica para su elaboración en la Comunidad de los Niños y en Miramón se utiliza la metodología de los 6 pasos antes explicada.

La programación de las actividades en las instituciones se realiza tomando en cuenta un cronograma de actividades, en las cuales contiene actividades y tiempos pero con la diferencia que estos últimos varían según el lugar, generalmente se elabora por ciclo escolar.

EJECUCIÓN

La atención que se brinda al usuario es interdisciplinaria e integral en Fundación Miramón, en la Comunidad de los niños solo es interdisciplinaria, debido a las áreas que intervienen.

Este departamento no da atención de caso o grupo como tal solo orientación y participa en la resolución de conflictos.

El personal de esta área no trabaja directamente con las familias sin embargo sirven de apoyo en aquellas instituciones que manejan programas específicos, tal es el caso de Fundación Miramón y la Comunidad de los Niños.

Las actividades son diversas dependiendo de institución sin embargo las actividades comunes que se tienen son Educación Social, Asistencia y Asesoría en las tres instituciones.

SUPERVISIÓN

La supervisión de los programas en La Comunidad de los niños así como en fundación Miramón se realiza de una manera muy similar ya que ambas toman en cuenta los resultados obtenidos, en Rafael Guizar se lleva a cabo cada 3 meses a través de reuniones. El seguimiento de caso solo lo realiza Miramón a través de determinados mecanismos. La entrega de informes se realiza en promedio cada 3 meses pero con la diferencia que solo Miramón realiza sistematización de sus informes.

EVALUACIÓN

La evaluación la realiza otro departamento de la institución en las tres instituciones. La evaluación de los programas en las instituciones la Comunidad de los niños así como Miramón, se realiza según los resultados obtenidos pero Miramón aplica un instrumento más, en Rafael Guizar esta es realizada cada 3 meses. Los instrumentos para la evaluación son muy variados desde informes, escala de liquer y de percepción.

Los indicadores tomados en cuenta son diversos pero Miramón tiene más indicadores para validar su proceso como impacto, calidad y pertinencia, calidad en el servicio, relaciones interpersonales, comunicación, Rafael Guizar toma en cuenta los indicadores actividades de aprendizaje, número de niñas y padres que ayudan y la Comunidad de los niños toma en cuenta los indicadores dependiendo del proyecto.

Los aspectos que son evaluados con mayor interés en la Comunidad de los niños así como en Rafael Guizar es la educación de las usuarias, Miramón toma en cuenta otros aspectos como: hábitos, disciplina y los servicios que brinda. Las actividades a realizar por los departamentos según la mayoría de las instituciones, es la que debe desempeñar un profesional, menos San Felipe no existe el Departamento.

Estos departamentos, en conjunto con otras áreas de las instituciones son quienes participan directamente en el proceso de Intervención de los menores en riesgo o situación de calle.

Como se notó, existen diferencias entre las distintas instituciones y los diversos departamentos, ahora bien es necesario retroalimentar estos procesos con sugerencias o características de los mejores procesos de intervención; En el siguiente capítulo se expondrán los resultados arrojados del ejercicio de la aplicación del Benchmarking, anexando las sugerencias y propuestas pertinentes a cada Institución y cada una de sus áreas.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y PROPUESTAS A LAS INSTITUCIONES DONDE SE IMPLEMENTÓ EL BENCHMARKING

INTRODUCCIÓN

El siguiente apartado consta de los resultados que se obtuvieron, las propuestas que se hacen a cada institución con base al proceso de intervención más completo y con mejores resultados.

Para decidir que proceso de intervención es el mejor se tomaron como referentes los siguientes indicadores:

- Estar sustentado teórica y metodológicamente,
- Tener una lógica de intervención,
- Contar con el personal profesional calificado para la atención,
- Brindar atención integral,
- Dar seguimiento de la intervención proporcionada,
- Disponer de suficientes recursos para la intervención,
- Implementar mecanismos de evaluación que permitan verificar los objetivos y metas institucionales.

De modo que el capítulo queda organizado de la siguiente manera:

En primer lugar se señalará cual de las instituciones tiene o maneja el mejor proceso de intervención, con base a los indicadores señalados.

Como segundo punto se mencionarán las diferencias más sentidas entre las diversas instituciones con base en la institución que maneja el mejor proceso de intervención social. Este punto contendrá aquellas diferencias que no estaban contempladas en la investigación pero influyen directamente en el proceso de intervención y que son en su mayoría de tipo administrativo, es decir la disposición y manejo de sus recursos y organizacionales que tiene que ver con la constitución de departamentos o áreas de atención y la asignación de actividades específicamente.

En el tercer punto se expondrán los resultados basados en el análisis del proceso que realiza cada institución en sus diferentes áreas o departamentos que la constituyen, con base al proceso más completo, ya que puede ser que una institución distinta a la que se elige como referencia en algún área desarrolle el proceso de intervención mas completo, de modo que esta servirá como parámetro, exclusivamente en esa área donde resalta por el grado de intervención que desempeña, por lo que se estarán particularizando los resultados y propuestas por áreas de atención y departamento, procurando que estas estén acorde a los recursos y capacidades de cada institución.

4.1 INSTITUCIÓN QUE MANEJA LA MEJOR PRÁCTICA

En primer lugar antes de señalar que institución maneja el mejor proceso, hay que recordar que la institución San Felipe de Jesús, es quien de las cuatro instituciones cuenta con mayores recursos y su capacidad de atención es más amplia (en cuanto a número de usuarios) y se enfoca en la atención de la problemática desde distintas vertientes por lo que su intervención esta compuesta de tres ejes de atención, los cuales consisten en un Centro de Día, donde se atiende a los menores de manera temporal, se imparten talleres, se proporciona información a la familia de los usuarios o interesados en el tema, se realizan diversas acciones preventivas, entre otras.

Otra área es denominada CIPES (Capacitación, Investigación, Planeación, Evaluación y Sistematización) y esta constituida por concentración institucional y consolidación institucional, quienes se encargan de la elaboración de los programas y la gestión de recursos por medio de diversas acciones.

Esto tiene ventajas en varios sectores, ya que esta área elabora los programas que se implementan en la institución, utilizando una base teórica y una matriz metodológica, planea diversas acciones encaminadas a la recaudación de fondos, capacita al personal de las diversas áreas u otras instituciones, realiza la evaluación de los diversos procesos que se desarrollan en la institución, dejando a los profesionales la atención directa con los menores.

Y como tercer eje de atención cuenta con la Casa Hogar donde se proporciona atención a menores de manera continua, procurando satisfacer sus necesidades básicas como: alimentación, vestido, educación, talleres, etc., mediante la aplicación de diversos programas y proyectos.

Cada una de estas áreas cuenta con profesionales en Psicología, Pedagogía, Trabajo Social y otros, dependiendo del área de atención, dadas las actividades que realizan los tres centros o áreas, el instrumento se aplicó al área de intervención que se cubre o se brinda en la Casa Hogar, por lo que los resultados en esta institución están enfocados únicamente a las funciones, actividades y procesos que se desarrollan en la Casa Hogar.

Sin embargo se harán recomendaciones de forma general a la institución, ahora bien es muy relativo decir cual institución brinda la mejor atención, ya que influyen otros factores que no están considerados en la investigación, sin embargo con base al análisis de la información recopilada y los resultados propios de la institución, se pudo identificar que las instituciones **Fundación Clara Moreno y Miramón y San Felipe de Jesús** son quienes manejan el proceso de intervención social más completo.

Para poder identificarla se partió de varios elementos, el primero de ellos fue que el proceso de intervención que realiza, este en función de la definición que se esta manejando de intervención social y que con base a sus resultados resulte que su proceso sea eficaz y eficiente.

Entre los elementos que se identificaron como positivos para la intervención se encontró que esta debía caracterizarse por:

Estar sustentado teórica y metodológicamente, para la atención de la problemática las instituciones se basan en un modelo de atención elaborado según sus capacidades y potencialidades de atención, este modelo esta sustentado por una base teórica y señala metodologías específicas para la elaboración e implementación de los diferentes programas y proyectos que se manejan en la institución.

En fundación Clara Moreno y Miramón, fundamenta su intervención desde una perspectiva del Desarrollo Humano, identificando la problemática a la que responde en las categorías de desventaja social, abandono, maltrato y violencia familiar.

Así mismo ubica el contexto de la problemática desde las categorías de pobreza, marginalidad, exclusión social, familia, desintegración familiar y disfunción familiar. Define su intervención desde las categorías de Subsidiariedad, Corresponsabilidad, Atención integral y Autosuficiencia.

Tener una lógica de intervención, este punto se refiere a que la atención debe seguir una línea de acción congruente a fin de que se pueda cubrir el objetivo propuesto, está no debe ser rígida, sino flexible para que se pueda adaptar a los diferentes usuarios, de ahí que para su intervención las instituciones San Felipe de Jesús y Fundación Miramón realizan un proceso compuesto por varias fases que se integran hasta dar la atención adecuada, para ello cuenta con el personal suficiente y calificado, los cuales aplican los conocimientos que han adquirido a lo largo de su formación profesional para la realización de sus actividades.

Contar con el personal profesional calificado para la atención. En este caso se hace referencia al personal en número y profesionalización que se cuenta en la institución para brindar la atención adecuada o que estos sean suficientes para poder cubrir aquellas necesidades básicas del desarrollo de los menores. Mediante la profesionalización del personal se pretende brindar una mejor atención a los menores y sus familias a fin de que mejoren su calidad de vida.

Las instituciones San Felipe de Jesús y Fundación Miramón, son quienes cuentan con un mayor número de personal profesional capacitado para la atención de la problemática, los cuales son necesarios para la realización de actividades a favor de los usuarios.

Brindar atención integral, para que se cubra este requisito, las instituciones San Felipe de Jesús y Fundación Miramón cuentan con el suficiente personal profesional en distintas disciplinas o áreas, que están relacionadas con la atención de la problemática, para que se atiendan aquellos factores esenciales en el desarrollo óptimo de los menores, aunado a que las acciones abarcan no solo al menor si no también a su familia.

Dar seguimiento a la intervención proporcionada, este aspecto incluye la supervisión de las acciones y actividades que se ejecutan con el usuario para la atención de la problemática, la Institución Miramón y San Felipe la realizan generalmente a través de la visita domiciliaria para conocer el progreso del usuario, evaluar el impacto en las acciones ejecutadas, reestructurar o modificar estrategias de intervención, tener resultados reales de la atención brindada entre otros.

Implementar mecanismos de evaluación que permitan verificar los objetivos y metas institucionales, en este punto se encontró que la institución Fundación Clara Moreno y Miramón cuenta con el mecanismo de evaluación más completo, ya que en esta cada departamento se evalúa mediante la escala Liquer, qué es un instrumento de doble entrada y se evalúa el tipo y la calidad en la atención que se brindó, con la finalidad de ver hasta que punto se logró cumplir con las metas propuestas, aunado a que personal externo realiza una evaluación de los diferentes procesos que maneja la institución, ubicándola en un nivel de referencia con base en el proceso que desarrollan otras instituciones.

Disponer de suficientes recursos para la intervención. Como su nombre lo indica se refiere, a la disposición de recursos con los que cuenta la institución ya sean estos humanos, materiales o económicos, en el caso de Miramón y otras instituciones les faltan recursos económicos, que son una constante en su proceso de intervención. En este punto la institución San Felipe de Jesús, es quien cuenta con suficientes recursos en sus distintos rubros.

El contar con suficientes recursos abre la posibilidad de contratar al suficiente personal a fin de que se atiendan todos aquellos aspectos que están relacionados con la problemática, se tengan mejores instalaciones y se cuente con el material suficiente.

Con base en ello se puede decir que este proceso es eficaz y eficiente, partiendo de la definición que brinda Carolina Grajales: “la eficacia define el grado de logro de los objetivos del proyecto. Se refiere a cambios en la situación problema de las personas beneficiarias directas e indirectas del proyecto. La eficiencia verifica el uso óptimo de los recursos asignados para las actividades programadas”¹

Para que un método sea eficiente debe ser a la vez flexible para que se adapte a diversas circunstancias o imprevistos que se presenten, dado los resultados que la institución ha obtenido se considera que es un método eficiente.

Por lo que a continuación se mencionaran los resultados encontrados de la institución que maneja el mejor proceso en comparación con el que desarrollan las otras Instituciones, para dar propuestas de mejoramiento, tomando en cuenta las circunstancias propias de cada institución.

¹ Grajales. Carolina. *Propuesta metodológica para la evaluación de proyectos*. Material de clase de evaluación de proyectos de 5º semestre de la licenciatura en trabajo social.

4.2 RESULTADOS Y PROPUESTAS GENERALES A LAS INSTITUCIONES EN FUNCIÓN DE LA QUE MANEJA EL MEJOR PROCESO DE INTERVENCIÓN

Dentro del análisis de la información recopilada, se encontraron varias diferencias que influyen directamente en el proceso de intervención, solo que estas carencias o deficiencias en la mayoría de los casos tiene que ver con la organización o administración de la institución y no es posible realizar cambios drásticos en estas áreas, sino que se requiere analizar las capacidades y recursos disponibles con los que cuenta la institución, así como el compromiso conjunto de todos los actores involucrados en la problemática, así encontramos que:

Fundación Clara Moreno y Miramón y San Felipe de Jesús, cuentan con un área específica dentro de la institución que se encarga de la elaboración de los programas, (desde la investigación, hasta evaluación) y gestión de recursos por diversas vías como participar en concursos de financiamiento de proyectos por parte de instituciones de segundo piso, empresas o particulares, y otras actividades destinadas a la recaudación de fondos; constituyéndose en un área importante base para el desarrollo de acciones que beneficien a los usuarios.

Aunado a lo anterior en estas instituciones se cuenta con el personal profesional suficiente para la realización de sus actividades, en este caso la única diferencia es que Miramón cuenta con dos profesionales más que San Felipe.

Ambas instituciones se rigen por un manual de Organización y Procedimientos donde se especifican las funciones de cada área y las actividades que cada profesional debe desarrollar, así como la estructura organizacional de la institución, las políticas y canales de comunicación que existen entre los diversos niveles jerárquicos de las instituciones.

Mediante la aplicación del método de Benchmarking se pudo encontrar que una de las diferencias entre estas instituciones radica en que Fundación Miramón realiza una evaluación externa general de toda la institución por parte del personal del DIF, los cuales manejan parámetros estándar de desempeño y miden el nivel de atención a la problemática, así como la eficacia de los procesos, lo que es muy conveniente para la institución, ya que se le indica donde presenta debilidades, para que estas se vayan modificando, aunado a que se ubica a la institución en un nivel real en la calidad de la atención proporcionada.

En este aspecto la institución San Felipe de Jesús, podría gestionar a alguna institución pública o privada que coordine u organice a otras instituciones y que cuente con indicadores y parámetros de eficacia como la JAP, DIF, SEDESOL, u otra, para que profesionales realicen una evaluación de los diversos procesos que se desarrollan en la institución, a fin de conocer el nivel de atención que se brinda (ya sea este general o particular si es que se realiza por área.)

El efecto que se generaría es que se tendría un panorama distinto de la atención que se proporciona a los usuarios, se podría conocer el nivel de eficacia en los diversos procesos y acciones, se señalarían aquellas áreas o fases donde se encuentren carencias para hacer las modificaciones correspondientes, se podrían compartir experiencias de otras instituciones que han solucionado adversidades o limitaciones en sus procesos, entre otros beneficios.

Otra diferencia que se encontró entre estas dos instituciones es que Fundación Miramón tiene carencias económicas y materiales, mientras que San Felipe de Jesús dijo tener cubiertos estos rubros.

De modo que Fundación Miramón podría realizar un Plan Estratégico para la obtención de donativos donde se especifiquen acciones a realizar, encaminadas a la obtención de recursos ya sea a instituciones de segundo piso, empresas o particulares, a fin de cubrir aquellos aspectos que están directamente relacionados con la atención de la problemática.

El efecto que se tendría afectaría varios rubros, ya que al obtener recursos se podrían cubrir aquellos aspectos que influyen en la atención de la problemática, ya sea desde artículos para la institución de uso diario, mantenimiento a las instalaciones, compra de mobiliario y material, capacitación y contratación de personal entre otros beneficios.

De esta manera se puede señalar que estas instituciones tienen características que propician una mejor atención, aunado a los indicadores particulares que ya se mencionaron y se explicarán en un punto posterior, por lo que su proceso de intervención es más completo, ahora bien, las diferencias más marcadas son con la Comunidad de los Niños y con Rafael Guizar, en los rubros antes señalados, por lo que a continuación se mencionan las diferencias y se hacen las propuestas a dichas instituciones.

RESULTADOS Y PROPUESTAS GENERALES A LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS

Mediante el análisis de la información obtenido de la aplicación del método de Benchmarking en las instituciones y en comparación con la institución Fundación Miramón y San Felipe de Jesús quienes manejan los procesos más completos, se obtuvieron los siguientes resultados;

En el punto de contar con personal calificado para la atención:

- **Existe falta de personal capacitado para la atención y realización de las actividades que den cuenta de la problemática.**
- **La Comunidad de los Niños no cuenta con un área específica de programación y gestión a diferencia de Fundación Miramón y San Felipe de Jesús.**

En el aspecto de manejar una lógica de intervención:

- **la comunidad de los niños no se guía por un manual de Organización como lo hace Fundación Miramón y San Felipe.**

En el aspecto de disponer con los suficientes recursos:

- **En la institución existe una marcada carencia de recursos económicos y materiales.**

En la característica de implementar mecanismos de evaluación que permitan verificar los objetivos y metas:

- **La comunidad de los niños, No realiza una evaluación de sus procesos.**

La aplicación del Benchmarking, tiene la ventaja de conocer como realizan sus procesos las instituciones u organizaciones que se investiguen, por lo que a continuación se realiza la propuesta a la institución.

Se propone a la institución, contratar personal profesional capacitado para que se encargue de la elaboración de los diferentes programas de la institución a fin de darles una base teórica y metodológica acorde al problema que se atiende.

La dirección de la institución podría hacer una solicitud directamente al patronato, ya que generalmente son estos quienes deciden contratar personal y estipular los sueldos de los mismos. Otra forma sería gestionar con alguna institución mediante algún proyecto el sueldo de un profesional más, mientras ayuda con la carga de trabajo y se regularizan las actividades.

Con la contratación de personal, se podría elaborar el manual de Organización y procedimientos donde se especifiquen entre otras cosas, los planes, políticas, estructura, funciones, procedimientos y objetivos de la institución a fin de que exista una buena organización y no se dupliquen u omitan actividades.

El manual de Organización, es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información, lineamientos e instrucciones sobre los antecedentes, la organización, políticas, procedimientos y distribución de actividades de alguna organización, que se consideran necesarios para su funcionamiento óptimo.

En la elaboración de su manual y dependiendo del personal con el que se cuente se podría constituir dentro de la institución el departamento de programación y gestión, como en la institución Miramón y San Felipe de Jesús, en estas instituciones, dicha área se encarga de la elaboración de los programas que se ejecutan en la institución con base en el diagnóstico que se obtiene de la aplicación de diversos instrumentos, aunado a que esta misma área se encarga de la gestión de recursos, a otras instituciones u organismos, principalmente de participar en concursos de financiamiento de proyectos dirigidos a la atención de problemáticas específicas.

Aunado a la realización de acciones encaminadas a la gestión de recursos, como participar en convocatorias de financiamiento de proyectos por parte de instituciones de segundo piso, empresas, fundaciones, etc., realización de cartas de donación a personas físicas o morales, implementación de programas de solicitud de becas, recibir donativos económicos o en especie, entre otros.

La realización de algunas de estas acciones podría mejorar los ingresos de las instituciones y solucionar otra de las limitantes de la institución que es la carencia de recursos, lo que impide que se proporcione una atención óptima e integral a los menores de la institución.

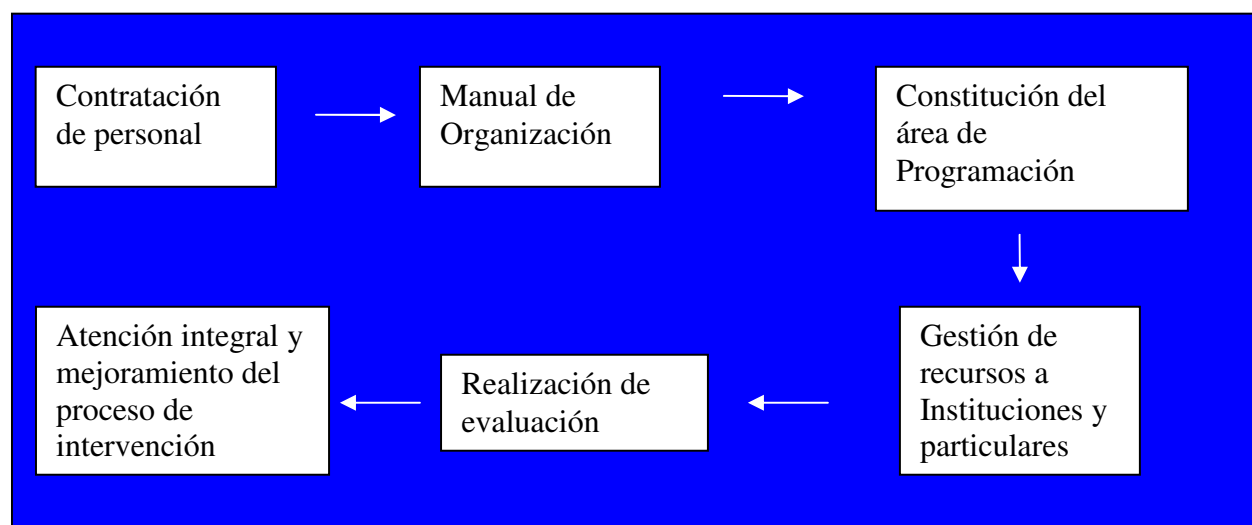
Se podrían establecer la estructura, definir las políticas, delimitar las actividades y roles y precisar los procedimientos que se realicen en la institución mediante la elaboración del manual de Organización y procedimientos.

El efecto de la realización de esta propuesta se vería reflejado en varios aspectos de la intervención como:

- Deslindar responsabilidades
- Evitar duplicidad de acciones
- Detectar omisiones
- Ejecución correcta de las labores asignadas
- Ahorro de recursos
- Se podría brindar una atención interdisciplinaria e integral
- Se constituiría un área de programación
- Se realizaría una evaluación interna de la institución
- Se ampliaría la gestión de recursos
- Las actividades de distribuirían de acuerdo a la profesión del personal
- entre otras.

Sintetizando se puede decir que existen diferencias organizacionales y que la modificación de una afecta a las demás, esto lo podemos explicar de la siguiente manera:

En primer lugar la Comunidad de los Niños podría contratar personal profesional capacitado y suficiente para que elabore su manual de Organización, con base en este constituir departamentos inexistentes en la institución como un área de programación y gestión de recursos, a fin de poder realizar las actividades que no se ejecutan, como brindar una atención integral en los menores y realizar una evaluación de los procesos de la institución para conocer los resultados y solucionar las debilidades que se encuentren.



Modificaciones y como afectan otros elementos del proceso de intervención en la Comunidad de los niños IAP.

RESULTADOS Y PROPUESTAS GENERALES A RAFAEL GUIZAR Y VALENCIA IAP

Esta Institución también presenta diversas diferencias en su organización y sus procesos en comparación con Fundación Miramón y San Felipe de Jesús, entre estas diferencias encontramos;

En el punto de contar con personal profesional calificado para la atención:

- **Existe falta de personal profesional, en comparación con Fundación Miramón y San Felipe de Jesús**

En la característica de disponer de suficientes recursos para la intervención:

- **En la institución existe carencia de recursos económicos y materiales, lo que limita la atención que se brinda a los usuarios.**

En el aspecto de implementar mecanismo de evaluación que permitan verificar los objetivos y metas institucionales:

- **En Rafael Guizar no se realiza una evaluación externa de sus actividades y procesos a diferencia de Fundación Miramón donde el DIF, evalúa las actividades y procesos que la institución implementa en la atención de la problemática.**

Con base en las instituciones que se toman como parámetro y la información arrojada por el Benchmarking se propone a la institución:

Solicitar al patronato directamente la contratación de personal o bien gestionar recursos a instituciones de segundo piso, empresas y particulares o realizar acciones para conseguir fondos a fin de poder solventar el sueldo de nuevo personal.

El no tener suficiente personal limita el cumplimiento de ciertos objetivos y metas, ya que no se pueden realizar todas las acciones planeadas encaminadas a la atención de la problemática, o bien que el poco personal que labora en la institución se sature de actividades y descuide aspectos importantes como el trabajo con la familia, atención individual, fortalecimiento de capacidades, entre otros.

Se encontró que aunque esta institución no cuenta con un área específica de programación, esta fase es realizada por la Dirección y la Administración de la institución por lo que el personal profesional se encarga de la atención directamente con las menores, lo que se podría sugerir en este caso es, que el personal que diseña los programas que se manejan en la institución u otro departamento se encargue de la realización de actividades encaminadas a la gestión de recursos, ya que esto limita la atención que se brinda.

El contar con suficientes recursos permitirá realizar actividades que no se ejecutan o atender aquellos aspectos descuidados que son importantes, como el reforzamiento grupal, atención individual constante, realización de talleres que traten diversas temáticas, entre otras, lo que repercutirá directamente en beneficio de los usuarios ya que se les dará atención integral y satisfacerán sus necesidades.

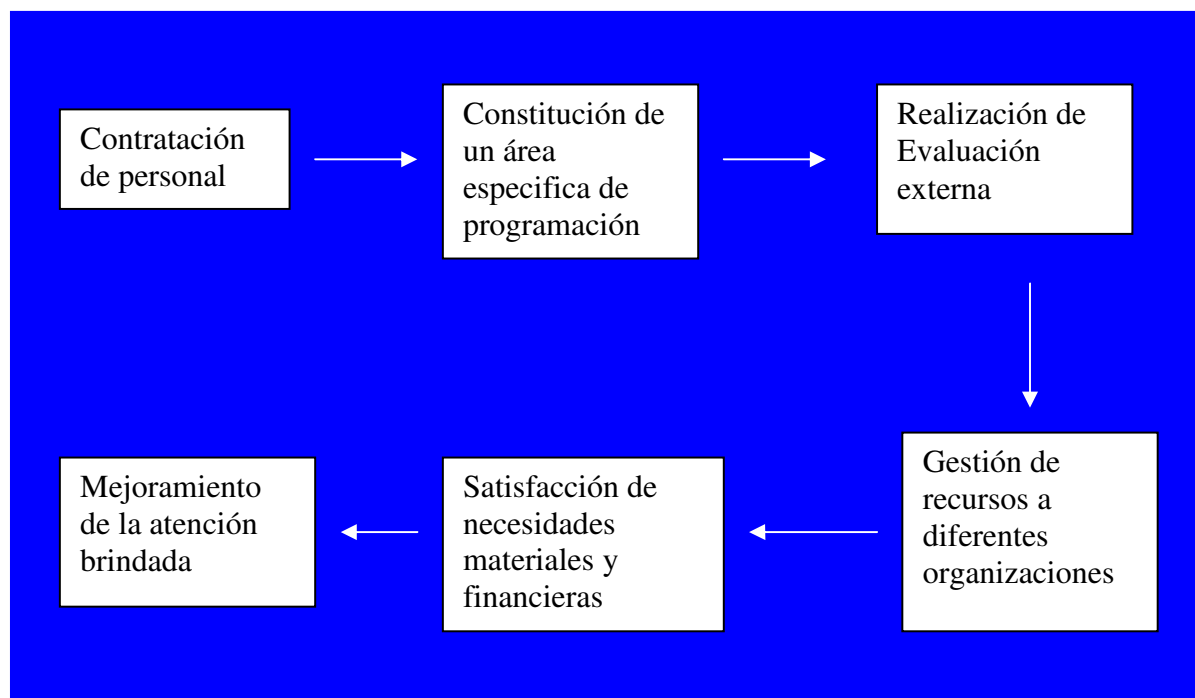
Esto también redundaría en que la institución podría realizar una evaluación de sus procesos o solicitar a alguna institución que coordine u organice a otras ya sea pública o privada para que realice una evaluación externa de los procesos que se manejan en la institución para detectar las debilidades y poder corregir las deficiencias.

El beneficio de contar con suficiente personal sería poder realizar una distribución de actividades a fin de aminorar la carga de trabajo y dejar tiempo para el trabajo directo con las menores u abrir otros campos de atención como realización de talleres con la familia o de grupo, realización de visitas domiciliarias, talleres de prevención con la comunidad, cursos, etc.

El realizar una evaluación externa tiene muchos beneficios, ya que se pueden detectar aquellas áreas donde existen debilidades a fin de que puedan modificarse durante el proceso, aunado a que se da un panorama distinto del tipo de atención que se brinda, se ubica a la Institución en un nivel, bajo parámetros estándar de la eficacia en la atención que brinda, entre otros.

Estas propuestas son en el plano Estructural y Organizacional de la institución, por lo que deben ser cambios graduales y la solución o modificación de algún aspecto afectará por consecuencia a los demás niveles como se muestra a continuación

Si la institución Rafael Guizar, contrata el personal profesional necesario, se podría constituir el área de programación y gestión, para que esta se encargue de la elaboración de los programas y realice acciones encaminadas a la gestión de recursos a fin de que se puedan solventar las carencias financieras y materiales que se tienen, esto redundaría en que se brinde una atención integral, ya que se abarcan más elementos que intervienen en la problemática.



Modificaciones y como afectan otros elementos del proceso de intervención en Rafael Guizar y Valencia IAP

Todas estas propuestas para su cumplimiento requieren de planeación, trabajo, análisis de las posibilidades reales de la institución, valoración y disponibilidad de recursos, financieros, humanos, materiales y administrativos, entre otros, por lo que es recomendable realizar cambios graduales en estas distintas áreas, si es que no se cuenta con la posibilidad de una modificación o transformación del proceso de una manera radical.

Sin embargo existe una modificación que pueden hacer en el ámbito de ampliar su grado de atención en la problemática, esta **propuesta se hace de manera general a las cuatro instituciones.**

Esta sugerencia esta ligada a uno de los fines del Benchmarking, que es la formación de redes compuestas por socios de Benchmarking, los expertos en Benchmarking los denominan socios, debido a que se comparten experiencias en el desarrollo de los distintos procesos, solución de conflictos, estrategias de atención, mecanismos de evaluación, entre otros, lo que resulta en que se establezca un vínculo de cooperación y apoyo entre las diversas instituciones que participaron en la implementación del Benchmarking.

Es importante dado el nivel y complejidad de la atención de esta problemática (atención a niños, niñas, adolescentes en riesgo de calle) que se realicen acciones basadas en alianzas estratégicas para mejorar las condiciones de vida de los menores y brindarles oportunidades de desarrollo, fortaleciendo vínculos familiares, comunitarios y sociales.

De ahí que se invita a las Instituciones participantes a: **Formar un vínculo de cooperación y coordinación de esfuerzos entre si o con otro tipo de Organización que atiende esta problemática, mediante el desarrollo de programas y proyectos acordes con las características específicas y necesidades de los niños, niñas y adolescentes en riesgo de calle y sus familias, a fin de otorgar herramientas necesarias para mejorar su calidad de vida.**

El formar o pertenecer a alguna Red, trae beneficios en varios sentidos como:

- Promover la confianza entre los miembros de las instituciones.
- La cooperación coordinada en la realización de acciones para la prevención y atención de la problemática.
- La resolución de conflictos, a través de compartir experiencias.
- La generación de ámbitos y estructuras de trabajo en equipo.

Estos beneficios tienen que ver con el tipo de relación que se forme entre los miembros de la Red, de modo que podrían existir más beneficios en otras áreas no mencionadas.

4.3 RESULTADOS Y PROPUESTAS A LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA INSTITUCIÓN LA COMUNIDAD DE LOS NIÑOS IAP

Dentro de los resultados que se obtuvieron por área de intervención, se encontró que el **profesional en Psicología, de la institución Miramón**, realiza el proceso más completo y tiene mejores resultados, por lo que se toma como parámetro de referencia hacia las otras instituciones.

A continuación se mencionarán la fase del proceso y dentro de esta las carencias o diferencias que se encontraron con base al proceso de referencia, para señalar algunas modificaciones que se tendrían que realizar, comentando los efectos que se podrían presentar y por último se darán las propuestas a los departamentos de psicología, en torno a la intervención social que realiza el profesional de cada institución.

Resultados y propuestas a la Comunidad de los Niños IAP, Departamento de Psicología

Se encontró que el profesional de esta institución, no realiza las siguientes actividades en comparación con el profesional de la misma área de la institución Fundación Miramón:

- ❖ **El profesional en psicología no brinda atención integral y trabaja con la familia solo en casos especiales.**
- ❖ **El profesional en psicología de esta institución, realiza el seguimiento de caso de manera verbal, es decir, no lleva un registro de los casos atendidos ni les da seguimiento.**
- ❖ **No incluye la sistematización como fase de su proceso de intervención, a diferencia del profesional de la institución Miramón, quien aunado a ello realiza un análisis FODA, para localizar debilidades y fortalezas de su proceso.**

Por lo que se propone al profesional de la institución con base a la información obtenida de la aplicación del Benchmarking: Ampliar la atención a fin de abarcar y satisfacer aquellos aspectos que son esenciales para el desarrollo armónico e integral del menor, además de involucrar a la familia en la atención de la problemática, como lo realiza la institución Miramón y San Felipe de Jesús.

El efecto que se produciría es el cubrir y atender más aspectos del desarrollo del menor y abarcar áreas que por el momento están dejadas de lado, lo que a su vez repercutiría en su relación familiar.

Para poder realizar esta acción, el departamento podría elaborar un formato de entrevista u otro instrumento, donde se recabe la información necesaria para dar atención y seguimiento de los casos que se atendieron, por otra parte se programarían las visitas domiciliarias para conocer el entorno del menor.

Con el fin de conocer los avances en la implementación de los programas, cumplimiento de metas y objetivos, se tendría un orden en el registro de los casos atendidos, se podría evaluar la eficacia de las acciones y se realizarían las modificaciones necesarias para la adecuada atención.

Con la información obtenida de los instrumentos, se encontró que el profesional de esta área no incluye la fase de sistematización, en su proceso de intervención, lo que por lógica se recomienda incluir en su proceso metodológico la fase de Sistematización, en los casos, programas o procesos desarrollados por el profesional en psicología dentro de la Institución, así como un análisis FODA, adicional a todo el proceso, para detectar aquellas áreas donde se encuentren debilidades y potenciar las fortalezas con las que se cuenta.

El efecto que se tendría, es de contar con un análisis de los casos más completo, además del registro de los casos que se han atendido, el registro de la experiencia, producirá conocimiento nuevo y ayudará a detectar aquellas fases del proceso que requieran modificarse, para brindar una óptima atención.

En la fase de evaluación, se encontró que en la institución no se realiza una evaluación externa de los programas o procesos que se desarrollan en la institución, por lo que está tendría que realizar modificaciones en esta fase del proceso. Que ya se mencionaron anteriormente, junto con los beneficios que se generarían.

Estas son algunas de las diferencias que se encontraron entre el profesional en psicología de la Institución La Comunidad de los Niños y Fundación Clara Moreno Y Miramón.

Resultados y propuestas a la Comunidad de los Niños IAP, Departamento de Trabajo Social

Dentro de las instituciones el profesional en Trabajo Social, forma parte importante en el proceso de intervención que cada institución desarrolla; por lo que a continuación se señalaran los resultados de la aplicación del método del Benchmarking en dicho departamento.

Los resultados que se obtuvieron de la aplicación del instrumento, **señalan que la institución Clara Moreno y Miramón realiza el proceso de intervención más completo en el área de trabajo social**, lo cual se comprueba con los resultados que han tenido, así que se toma al profesional en Trabajo Social de esta institución como parámetro de referencia hacia las otras instituciones.

Mediante la aplicación del método de Benchmarking, se encontró que el profesional de este departamento en esta institución no realiza las siguientes actividades en comparación con el proceso de intervención que realiza el profesional de la misma área de la institución Clara Moreno y Miramón:

- ❖ **En la fase de investigación al profesional de este departamento le hace falta información, para poder así conocer mejor los casos a diferencia de las otras instituciones.**
- ❖ **Se realiza un diagnóstico por área de intervención, lo que impide tener un panorama global de la situación y no se planea la intervención entre los distintos departamentos de la institución como se realiza en la Fundación Miramón y San Felipe.**
- ❖ **El profesional de esta área, no proporciona atención familiar, es decir no trabaja con los padres o tutores de los menores.**
- ❖ **Al profesional de este departamento le hace falta dar seguimiento de caso.**
- ❖ **El profesional de este departamento le hace falta la realización de su evaluación, como parte de su proceso de intervención, aunado a que de esa manera se detectarían las carencias o se conocerán los resultados de las acciones realizadas.**

La aplicación del método de Benchmarking, es útil en la obtención de información y localización de debilidades o carencias que se tienen en comparación con otras organizaciones o instituciones, también indica el como de las cosas, es decir, explica la manera como se desarrollan los procesos, a fin de poder adaptarlos a los propios.

De esta forma encontramos que el profesional en trabajo social de esta institución carece de la información necesaria para poder determinar el tipo de atención que se brindará, en este aspecto las otras tres instituciones realizan diversas acciones como: estudio de caso, aplicación de diversos instrumentos y un estudio socioeconómico, por lo que se podrían realizar cambios en la forma en la que se recopila la información, con el propósito de que el profesional de esta área tenga mas elementos para poder decidir el tipo de intervención que se dará al usuario, centrándola en aquellos aspectos que son fundamentales para la atención de la problemática.

Por lo arrojado en la aplicación del Benchmarking, se propone al profesional de esta área: Diseñar estrategias que sirvan para poder recolectar información de una forma mas clara, esto podría llevarse a cabo a través de una serie de actividades como visitas domiciliarias y aplicación de estudio socioeconómico, para poder conocer algunos aspectos de cómo vive el menor, el contexto donde se desarrolla, la comunidad, los servicios con los que cuenta y la infraestructura de su comunidad, así como aspectos y características propias del menor como poder detectar si existe violencia intrafamiliar, el tipo de relación entre los miembros, el tipo de familia, las formas de comunicación entre otras.

De igual forma el punto anterior influye en otros aspectos del proceso, como en la programación, ya que si el profesional cuenta con la información adecuada, sus programas o proyectos estarán encaminados en pro de la atención de la problemática, pero caso contrario si le faltan datos para la intervención.

Es necesario que se construya el diagnóstico entre los distintos departamentos de la institución como se realiza en Fundación Miramón y San Felipe, así se tiene un panorama global de la situación del menor y se procura la atención interdisciplinaria, priorizando aquellos aspectos donde se encuentren las mayores deficiencias.

El efecto que se lograría, es un diagnóstico completo lo cual permitiría centrar los programas en la atención de los diversos factores que influyen en la problemática, proporcionando la atención adecuada, caso concreto la atención familiar y el fortalecimiento del vínculo familia-menor. La deficiencia en esta función, ocasiona que no se atiendan los problemas que el niño presenta de una manera coherente y lógica ya que no existe la comunicación entre ambas partes, es decir tutores y usuarios.

De ahí que se sugiere al profesional de esta institución que se realice trabajo con la familia, ya sean talleres de convivencia, sensibilización, cooperación, solución de conflictos, etc., donde se refuerce el vínculo de unión entre padres e hijos y juntos trabajen para solucionar la problemática; el efecto que se tendría, es que los padres o tutores podrían reforzar las acciones que se realizan en la institución, a fin de complementar la atención del aspecto familiar y social de los usuarios.

Otra de las carencias que se encontraron, fue que el profesional de esta institución, no realiza seguimiento de caso, por lo que desconoce el impacto de sus acciones y la efectividad de los programas que aplica, en las instituciones investigadas, la supervisión de las actividades por lo regular es realizada por los encargados de los mismos departamentos o áreas a cargo de los programas o proyectos, en algunos casos se lleva a cabo por medio de la aplicación de instrumentos y en otros casos se realiza con base a las visitas domiciliarias.

La finalidad de esta fase, es que se realicen las actividades u objetivos plasmados en un programa o proyecto establecido previamente y se cumpla con las metas establecidas.

Para cumplir con esta actividad, el profesional de este departamento debe realizar un cronograma de periodos de seguimiento tomando en cuenta las actividades programadas y estas observaciones sean plasmadas en un reporte el cual servirá para la evaluación de dicho programa o proyecto.

Otra actividad de suma importancia que no realiza el trabajador social de esta institución, es una evaluación de sus procesos, actividades y programas que implementa, a diferencia del profesional de la institución Miramón.

La evaluación consiste en averiguar los logros que esta alcanzando el programa o proyecto y además ubicar los elementos que están involucrados en la obtención de resultados y de ellos dependerá continuar, modificar o sustituir las estrategias planeadas, para ello existen diferentes tipos de evaluación como:

Evaluación ex-pos antes del inicio del programa o proyecto
Evaluación durante la puesta en marcha del programa o proyecto
Evaluación ex- post al terminar o concluir el programa o proyecto

Por lo que el profesional de esta área con la ayuda de otros departamentos podría elaborar un instrumento que les permita realizar una evaluación de sus acciones, esta puede depender de periodos de tiempo ya sea antes de la iniciación de un programa o proyecto, durante o al finalizar este, para así poder cotejar lo planeado y los resultados obtenidos.

La siguiente recomendación no está dirigida al departamento de Trabajo Social, sino a la administración de la institución de la Comunidad de los Niños; se debe aclarar que el fin del instrumento aplicado en el ejercicio de Benchmarking, tiene como objetivo detectar las deficiencias en el área de intervención, pero dicho instrumento también reveló algunas deficiencias en esta área administrativa como: el poco personal que labora en este departamento, otra carencia es que este departamento no tiene un espacio a través del cual puedan llevarse a cabo las actividades en pro de atender a los usuarios, cabe mencionar que quizás estas observaciones no puedan ser resueltas de manera inmediata, por el aspecto económico que vive la institución, pero debe estar conciente que para poder subsistir como tal debe de buscar la forma de poder financiar sus proyectos y esto se puede lograr a través de instituciones de segundo piso o empresas privadas, mediante concursar en convocatorias de financiamiento de programas o proyectos que den alternativas para la atención y solución de la problemática que se está abordando.

Dentro de las instituciones el profesional en Pedagogía, forma parte importante en el proceso de intervención que cada institución desarrolla ya que este se encarga de atender un elemento fundamental en el desarrollo de los menores y es el aspecto educativo; por lo que a continuación se señalarán los resultados de la aplicación del método del Benchmarking en dicho departamento.

Resultados y propuestas a la Comunidad de los Niños IAP departamento de Pedagogía

Los resultados que se obtuvieron de la aplicación del instrumento, señalan que la institución **Fundación Clara Moreno y Miramón, realiza el proceso de intervención más completo en el área de pedagogía**, de modo que se toma al profesional en pedagogía de esta institución como parámetro de referencia hacia las otras instituciones, aunque también se realizarán observaciones a esta institución.

Como resultados de la aplicación del método de Benchmarking, se encontró que el profesional en pedagogía, no realiza las siguientes actividades en comparación con Fundación Miramón y San Felipe de Jesús:

- ❖ **En la fase de investigación al profesional de esta institución le hace falta información para poder decidir el tipo de atención que se brindará.**
- ❖ **Se carece de una forma lógica de atención, ya que no se maneja un programa específico de atención,**
- ❖ **El profesional de esta institución no brinda una atención integral, ya que se descuidan diversos aspectos del aprendizaje.**

❖ **No se cuenta con el suficiente personal calificado para realizar todas las actividades.**

El profesional en pedagogía realiza actividades que son de suma importancia para el desarrollo de los menores, principalmente se dedican al aprendizaje y fortalecimiento del conocimiento, mediante la aplicación de diversas estrategias y pruebas, por lo que es conveniente realizar las propuestas a fin de mejorar la atención proporcionada.

A diferencia de la institución Clara Moreno y Miramón y San Felipe de Jesús, al profesional de esta área, le hace falta información para poder decidir el tipo de atención que se proporcionará a los menores, en otras instituciones se realiza la aplicación de una serie de pruebas para conocer el estado de aprendizaje y/o carencias y desventajas en su nivel educativo.

La deficiencia en esta función, ocasiona que la institución no detecte algunas características que el usuario podría tener como problemas de aprendizaje en diversos aspectos, aunado a que no se brinda una atención integral a los usuarios, dadas las carencias del conocimiento de los casos o por falta de personal se descuidan aspectos importantes que tiene que ver con las necesidades básicas de los menores.

Por lo que se propone a la institución: contratar personal profesional calificado para que brinde atención en el área de pedagogía, o bien gestionar con alguna institución para que pueda enviar prestadores de servicio y se pueda brindar una atención integral a los usuarios, como es el caso de San Felipe de Jesús, quien acepta personal externo para realizar actividades pendientes.

Las escuelas con las que se podría realizar el trámite de prestadores de servicio o voluntarios, podrían ser universidades, como la UNAM, UPN, IPN o alguna universidad privada donde se imparta la carrera de pedagogía, las cuales al ser contactadas podrían proponer a la institución como centro de prácticas o para la realización del servicio social.

El efecto que se tendría sería, la evaluación eficiente en el área educativa, que la atención se brinde por un profesional que cuente con los conocimientos y la preparación necesaria, que se proporcione atención integral, ya que se cubrirá otro elemento del desarrollo, que se potencialice su aprovechamiento escolar, etc.

Con el personal suficiente se podrían realizar proyectos o programas acordes al área de pedagogía, procurando atender aquellas características donde se muestran más debilidades en los menores y procurar un avance educativo acorde a su edad y características propias de cada usuario.

Para ello el departamento debe realizar una serie de pláticas con los demás departamentos que conforman esta institución con el fin de sensibilizarlos sobre la importancia de contar con una programación completa la cual plasme el desarrollar programas y proyectos, que se realicen de manera general o particular a los departamentos.

El tener programas acordes a la problemática, va a permitir el ahorro de recursos y en los mismos se pueden establecer objetivos y variables para poder medir esos objetivos, de forma que se conozca el alcance de los mismos.

En esta caso se deben establecer objetivos reales acordes a las posibilidades de la institución, de forma que se pueda proporcionar tanto atención integral así como interdisciplinaria, lo que incluye la atención de todos los aspectos que rigen la vida del menor y puede ser cubierto a partir de la atención de los problemas que lo aquejan como familiares, legales, nutricionales, etc.

Resultados y propuestas a la Comunidad de los Niños IAP Departamento de Cuidadoras

Dentro de las instituciones investigadas, existe un departamento que realiza actividades con los menores, y se englobaron bajo el título de cuidadoras, es propio decir que en cada institución realizan actividades específicas, por lo que el análisis y las propuestas no son tan específicas dadas las atribuciones que se les otorga.

En la institución la Comunidad de los Niños, este departamento sirve como una especie de prefectura que les indica a los menores acerca de sus quehaceres dentro del hogar, así como las actividades de higiene de cada uno, apoyo a tareas y en algunos casos se encargan del aspecto recreativo, sin embargo las cuidadoras (guías) de la Institución Miramón, son quienes están mejor preparadas, en el aspecto profesional, además de que realizan mayores funciones como aplicación de instrumentos para conocer el impacto de los programas, apoyo escolar, atención específica, asesora en las labores de la casa hogar, etc.

A continuación se señalan las actividades que no realizan las cuidadoras de esta institución en comparación con Fundación Miramón.

Se debe considerar que las cuidadoras no tienen las mismas atribuciones y responsabilidades en las instituciones, así que estas actividades no es forzoso que se realicen, aunque pueden ayudar en la búsqueda y obtención de información para realizar los registros de los usuarios, así como apoyo en la atención que se proporciona.

- ❖ **Realizan una investigación parcial de los menores.**
- ❖ **Solo proporciona atención interdisciplinaria y no integral.**

En la fase de investigación, el personal de esta área, realiza una valoración superficial del usuario, solo para enriquecer la investigación realizada por trabajo social, a diferencia de Fundación Miramón, quienes aplican pruebas a las menores para detectar algún problema físico o emocional en los usuarios y de esa forma realizar un diagnóstico y un tratamiento, o en su defecto canalizarlo al área correspondiente si es que se requiere de atención especializada.

La realización de esta actividad tiene como fin el poder realizar una valoración del candidato a usuario y poder determinar si existe algún problema físico u emocional, para elaborar un diagnóstico y así elaborar un programa o proyecto para proporcionarle una atención oportuna y de calidad. O en su defecto canalizarlo a otra institución donde se le brinde atención especializada.

De ahí que se propone al personal de esta área, que si esta institución ya tiene un instrumento de formato de entrevista, ampliarlo de tal forma que dicho instrumento pueda arrojar resultados positivos para las diversas áreas que comprenden la intervención, es decir tratar de unificar y utilizar un formato único que sirva a los diferentes departamentos para la recopilación de la información.

Esto traería grandes beneficios, ya que se evitaría el duplicar información y considerar aquellos aspectos que se están dejando de lado y que puede ser información valiosa para determinar el tipo de intervención que se brindara al usuario.

Otra diferencia encontrada en el análisis de la información, fue que el personal de esta área no proporciona atención integral, es decir, descuida varios aspectos que son importantes en el desarrollo del menor, así que este debe ampliar las acciones que realiza en pro del bienestar de los usuarios.

En otras instituciones el personal de este departamento implementa estrategias para el aprendizaje de los menores, fortalece el vínculo entre los menores y reporta la conducta de los mismos. Con el fin de conseguir lo máximo en disminución de riesgos dadas las condiciones de los menores.

En el caso de esta institución se observa una sentida falta de personal profesional para el desarrollo y atención de todas las áreas involucradas en el desarrollo de los usuarios.

Como pudimos notar, las instituciones realizan procesos similares, sin embargo en su desempeño particular o por departamento se pudieron encontrar diferencias notables que pueden ocasionar que la institución brinde una atención óptima o por el contrario deje de lado aspectos que son de vital relevancia para el desarrollo armónico e integral de los menores.

4.3.1 RESULTADOS Y PROPUESTAS A LA INSTITUCIÓN SAN FELIPE DE JESUS IAP

Ahora bien siguiendo con los resultados, en la institución San Felipe de Jesús, se encontró que los procesos realizados entre el profesional de esta institución y el de Miramón son muy similares solo existe una diferencia y es la siguiente:

Esta diferencia se encuentra en el tipo de evaluación que realizan, ya que Fundación Miramón realiza una evaluación externa de sus procesos, mediante la aplicación de instrumentos por parte de personal del DIF, aunado a que la institución realiza un análisis FODA de su proceso.

Por lo que se sugiere a la institución: Solicitar a alguna institución, que coordine u organice a otras instituciones, para que personal de la misma realice una evaluación externa de los procesos que son desarrollados en la institución, aunado a la implementación de un análisis foda, para conocer debilidades que se presentan en las diferentes fases del proceso de intervención y se puedan hacer las modificaciones pertinentes.

El efecto que se generaría es, detectar carencias en las fases que comprenden el proceso de intervención, se podría conocer el nivel de atención de la institución en comparación con otras, se tendría un panorama distinto de la problemática, entre otros. Y si se realiza un análisis FODA de su proceso, se detectarían y conocerían debilidades dentro del proceso y corregirlas, o por otro lado se podrían potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Esta fue la única diferencia que se encontró en el análisis de los procesos de ambas instituciones. Pero pasemos a describir las diferencias entre los departamentos de las instituciones.

Resultados y propuestas a la institución San Felipe de Jesús Departamento Trabajo Social

Mediante la implementación del Benchmarking, se encontró que el profesional de Fundación Miramón es quien realiza el proceso de intervención más completo y el trabajador social de San Felipe, realiza un proceso muy similar, solo se localizo una diferencia y es :

- ❖ **En la fase de supervisión el profesional de esta institución no involucra a la familia de los menores en los registros de observación.**

La supervisión es muy importante para dar seguimiento de los casos que se atendieron, ya que en esta se podrá saber que tan acordes fueron las acciones en la atención de la problemática y el impacto que tuvieron, o de modo contrario, realizar las modificaciones correspondientes a fin de conseguir los objetivos planteados.

Dentro de esta fase se puede incluir a la familia, ya que una vez que el menor se reinserta en el círculo familiar, puede encontrar condiciones desfavorables que le obstaculicen el desarrollo pleno o que contradigan lo aprendido en la institución. La familia, en este caso debe apoyar y reforzar las acciones que se realizaron a favor del usuario, sirviendo de protector y satisfactor de las necesidades de los menores.

En este caso el profesional de este departamento de esta institución, debe platicar con los padres de los usuarios, en caso de que existan, para que entre todos trabajen de una manera conjunta en la atención de la problemática, la disminución de los riesgos y la prevención de la misma. Arrojando datos para la futura evaluación del caso.

Resultados y propuestas a la institución San Felipe de Jesús Departamento de Pedagogía

Las funciones que realiza el profesional en pedagogía de las instituciones San Felipe de Jesús y Fundación Miramón, es muy similar, en sus objetivos y actividades, así como las acciones que realizan para alcanzarlos, por ello es complicado decir cual de los dos realiza el proceso de intervención más completo, por lo que solo se señalara una diferencia que se encontró entre estos.

En la fase de investigación de este departamento se encontró que el profesional en pedagogía de Fundación Miramón realiza una presentación y una evaluación de la capacidad de aprendizaje del candidato a usuario, pero en San Felipe esta actividad es realizada por el departamento de trabajo social.

De ahí que se propone que esta actividad la realice un profesional en pedagogía capacitado para poder emitir un juicio razonable sobre el nivel de aprendizaje del candidato a usuario como lo realiza la Institución Fundación Miramón.

Esto ayudaría a definir el tipo de atención que se proporcionará, ya que la evaluación por un experto permite conocer la capacidad intelectual del menor o detectar alguna limitante en el usuario, de modo que se le podría asignar al grupo correspondiente según su nivel académico y capacidades de aprendizaje. Procurando en todo momento el bienestar del menor.

Ahora bien, cabe mencionar que en esta institución no existe el departamento de cuidadoras como tal, sin embargo la institución cuenta con el suficiente personal para desempeñar las funciones que realiza este departamento en otras instituciones, de ahí que no se toma en cuenta para alguna propuesta.

4.3.2 RESULTADOS Y PROPUESTAS A LA INSTITUCIÓN RAFAEL GUIZAR Y VALENCIA IAP DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Mediante la aplicación del método de Benchmarking, se observa que el profesional de psicología de esta institución es quién realiza un proceso más sencillo, en comparación con el profesional de la institución Miramón y San Felipe de Jesús, de modo que a continuación señalamos las diferencias que se encontraron:

- ❖ **El profesional en psicología no utiliza un proceso específico para elaborar sus programas,**
- ❖ **A diferencia de Fundación Miramón y San Felipe de Jesús, el profesional de esta institución no brinda atención integral,**
- ❖ **El profesional de esta institución trabaja con la familia solo en casos especiales y no de manera continua,**
- ❖ **El profesional de la institución desconoce como se realiza la fase de supervisión de los programas que ejecuta,**
- ❖ **El profesional de este departamento no realiza evaluación de sus programas.**

El análisis de información permitió conocer que el profesional en psicología de esta institución no utiliza un proceso específico para realizar su investigación y obtención de un diagnóstico de la problemática lo cual limita la supervisión y evaluación de los mismos, ya que al no contar con una estructura compuesta por un planteamiento del problema, una justificación, objetivos, metas, variables, indicadores de medición y evaluación, es difícil poder conocer su trascendencia e impacto.

De ahí que se sugiere: Elegir o construir un proceso metodológico específico para la realización de su investigación y diagnóstico, lo que permitirá que la elaboración de los programas que sea acorde a la atención de la problemática considerando las posibilidades y recursos de la institución.

El efecto que se conseguiría es que los programas contarán con una base teórica y metodológica que guíe su acción, se podrá establecer por medio de fases específicas los pasos a seguir en la atención, a fin de darle una lógica a su proceso de intervención, se podrían definir mecanismos de evaluación con indicadores de cada programa, a fin de conocer los resultados en la implementación de los mismos.

De esa manera el profesional de este departamento se involucraría en la fase de supervisión, incluso podría aplicar los instrumentos correspondientes para la recolección de la información, con el fin de realizar modificaciones en el transcurso de su proceso.

Esta actividad esta relacionada con otra fase del proceso de intervención que por el momento el profesional aún no realiza y esa es la evaluación de sus programas, a diferencia de las otras instituciones, por lo que se tendría que involucrar al profesional de esta institución en la realización de la evaluación, para que conozca los resultados que se obtuvieron antes durante y después de la realización de acciones, convirtiéndose en una de las fases mas importantes del proceso de intervención. El efecto que se conseguiría es que se podría tener un mejor control de las acciones, se podría conocer el nivel de eficacia y eficiencia en la intervención que desarrolla el profesional.

En la fase de ejecución, a diferencia de Fundación Miramón y San Felipe de Jesús, el profesional de esta institución no brinda atención integral, ya que sus actividades están enfocadas a dar terapias y entrevistas, por lo que se tendría que realizar modificaciones en el área de atención.

Por lo que se recomienda: ampliar y modificar las actividades del profesional de esta institución, abarcando aspectos de educación social, promoción y gestión, así como continuar con las terapias y asesorías hasta ahora realizadas, a fin de cubrir más aspectos del desarrollo de los menores proporcionando como resultado una atención Integral.

Fundación Miramón y San Felipe brindan atención básicamente al menor, pero dependiendo de las circunstancias o la problemática que se presente se trabaja con la familia.

Con referencia al punto anterior, algo similar pasa en Rafael Guizar y Valencia, ya que se encontró que esta institución trabaja con la familia solo en casos especiales y no de manera continua. Dentro de las actividades para la atención de la problemática se descuida el aspecto familiar, ya que no se realizan actividades enfocadas a la atención de este factor, lo que ocasiona que no se satisfagan las necesidades de las usuarias.

La familia es un factor importante en la atención de la problemática, ya que abarca el sector emocional de las menores. Para ello se podrían realizar acciones enfocadas al reforzamiento del vínculo familiar, como talleres, platicas, convivencias o técnicas relacionadas con el trabajo familiar.

El efecto que se lograría es que se cubrirían más aspectos del desarrollo de los menores, como educación, el área familiar y la atención individual, ampliando la atención haciéndola integral, ya que se abarcarían mas elementos y características de los menores.

En cuanto a saber si el departamento cuenta con los suficientes recursos financieros, el personal comento que no son suficientes los recursos económicos que se le asignan, además de contar con un espacio reducido y poco material para la realización de sus actividades.

En este caso se tendrían que realizar modificaciones en el área administrativa de la institución, el efecto de proporcionar mas recursos al departamento sería que se pueden ampliar las funciones y actividades, se podría contratar más personal profesional y calificado y obtener el material necesario para la realización de acciones encaminadas a la atención de la problemática.

“La propuesta va dirigida al área administrativa de la Institución, a fin de ampliar los recursos económicos, materiales, de espacio y de personal a fin de que se puedan satisfacer aquellas necesidades que impiden una intervención optima.”²

Por último cabe mencionar que la problemática constante que se presenta en el departamento es la falta de comunicación con los otros departamentos de la institución, por lo que es necesario “Abrir y mejorar las vías de comunicación entre los distintos departamentos de la institución para proporcionar una atención integral y evitar que se realicen actividades aisladas o se dupliquen.”

De esta forma se mejorará la intervención y no se realizan actividades aisladas sino en conjunto, como una real unidad de atención. Esto se lograría a través de reuniones frecuentes entre el personal de la institución y compartiendo experiencias.

Ahora bien pasaremos a analizar los resultados de otra área importante en la intervención de las instituciones.

Resultados y propuestas a la institución Rafael Guizar y Valencia Departamento Trabajo Social

La labor del trabajador social es muy importante en el proceso que desarrollan las instituciones, y mediante la aplicación del Benchmarking, se encontró que existen diversas diferencias entre el personal de esta institución en comparación con el de Fundación Miramón y San Felipe de Jesús, de ahí que podemos señalar las siguientes diferencias o deficiencias:

- ❖ **En este departamento existen deficiencias en la forma de recopilar la información de los usuarios.**
- ❖ **Al profesional de este departamento le hace falta manejar una matriz metodológica que ayude a guiar su intervención como lo realizan las instituciones Miramón y San Felipe de Jesús**
- ❖ **El profesional de esta institución no proporciona atención integral a las usuarias**
- ❖ **En la fase de supervisión el profesional de esta institución no realiza visitas domiciliarias de una manera constante; sino que se realiza de una manera esporádica.**
- ❖ **Al profesional de este departamento le hace falta la realización de su evaluación**

² NOTA: claro se debe tomar en cuenta que no se realizo un análisis del área administrativa en ninguna de las Instituciones, por lo que se desconocen las posibilidades de cada institución de poder solventar gastos.

El método de Benchmarking, ayudo a detectar las diferencias entre las actividades del profesional de las diferentes instituciones así se tiene que, en la fase de investigación, al profesional en trabajo social de la institución Rafael Guizar, no cuenta con los suficientes datos para poder tomar alternativas de intervención, caso contrario de San Felipe de Jesús.

El carecer de información necesaria limita el pleno conocimiento de los casos, lo que influye directamente con el tipo de atención que se brinde, por lo que se propone al personal de este departamento, realizar un análisis de todos los expedientes que tienen problemas debido a que la información recabada no fue suficiente para poder tomar alternativas de acción que estén acordes a la problemática individual de los usuarios.

A esta limitante se le suma la falta de contar con una matriz metodológica que guíe y de lógica a la intervención como lo realizan las Instituciones Miramón y San Felipe de Jesús

La utilización de una matriz metodológica, basándose en algunos elementos como la investigación, diagnóstico, programación, evaluación y sistematización, esta relacionada con el tipo de atención que brinda la institución a los usuarios.

De ahí que es importante que el profesional en trabajo social, maneje metodologías para el abordaje de las problemáticas, ya que esta es una herramienta que aprende lo largo de su formación y es incongruente que en la práctica no realice estas actividades.

Al establecer o elegir una metodología, se pueden realizar otras actividades que actualmente se descuidan como la supervisión de los casos atendidos, ya que está solo se realiza de manera esporádica, limitando el conocimiento de factores y circunstancias importantes para la intervención. Para poder conocer mejor el caso y la trascendencia de las acciones se podrían realizar visitas domiciliarias, lo cual permitirá conocer otros factores que se involucran en la problemática, como violencia intrafamiliar, las condiciones del entorno social, vecinal y familiar que se tiene, el acceso a servicios, etc.

De ahí que se propone a la institución: Contratar personal para que se atienda esta área o bien establecer vínculos interinstitucionales a través de escuelas, instituciones de segundo piso, o empresas a fin de gestionar recursos para contratar más personal y cubrir este aspecto de la atención.

La realización de visitas domiciliarias, trae beneficios en diversas fases del proceso de intervención, por ejemplo desde la investigación, ya que se pueden conocer elementos del desarrollo de los usuarios, como las condiciones y nivel de vida, el entorno social, los servicios con los que cuenta, las relaciones vecinales y familiares, se puede conocer si existe una disfunción familiar, alguna deficiencia física, etc. Que son elementos que influyen en el desarrollo de la problemática y en casos contrarios saber si se cuenta con factores protectores que se pueden potenciar y prevenir o contrarrestar los factores de riesgo.

El conocer o tener mas información de los usuarios redundará en el diagnóstico que se realice, ya que se tiene un panorama amplio y por tanto se cuentan con más elementos para determinar el tipo de atención que se brindara.

El realizar la visita domiciliaria durante la implementación del programa podrá arrojar información acerca de las actividades que se están desarrollando para atender la problemática, es decir, se podrá verificar los avances que están teniendo en la consecución de las metas de los programas.

El efecto es que se tendrían más elementos que influyen en la problemática, se brindaría una atención específica, se conseguiría que la familia se comprometa en el proceso de desarrollo del menor, se conocería la situación del menor antes y después de la atención proporcionada para saber que tan eficientes fueron las acciones realizadas en la atención de la problemática, entre otros beneficios.

Otra deficiencia que se observa es en la fase de ejecución, se encontró que en la institución Rafael Guizar y Valencia no se brinda atención integral ya que no cubren todos los aspectos que son necesarios para el desarrollo de las usuarias como, la relación familiar, la convivencia con sus compañeras u otros.

Por lo que la institución, podría contratar más personal profesional o en su defecto ampliar las actividades que desarrollan los diferentes departamentos para que se brinde una atención adecuada a las menores, abarcando aquellos aspectos que están siendo descuidados, como el aspecto familiar, que es importante en el desarrollo de los individuos, se podrían realizar talleres que refuercen el vínculo familiar y habrán canales de comunicación entre la familia, que se atiende la problemática en conjunto, es decir entre todos los actores que influyen en la atención de la problemática, etc. a fin de proporcionar las herramientas necesarias para su pleno desarrollo.

El efecto se vería reflejado, en la detección temprana de muchos de los problemas que presentan las usuarias y así poder atenderse o canalizarse para su atención. Cabe destacar que si esta no puede ser cubierta por la plantilla de la institución esta se puede suplir con estudiantes que realicen servicio social o prácticas escolares.

Por último se observa que al profesional de este departamento le hace falta la realización de su evaluación; esta ayudará a determinar los resultados e impacto de las acciones realizadas, en esta se puede involucrar al personal de las diferentes áreas de la institución, para que todos conozcan los resultados, o si es el caso cambiar aquellas acciones donde se encuentren debilidades.

La siguiente recomendación tiene como fin el involucrar no al departamento en cuestión sino ir al área que controla los movimientos de esta organización para hacerle la siguiente recomendación, la contratación de más personal en esta área con el fin de proporcionar un servicio de mayor calidad y una atención más oportuna, ya que con el aumento de personal se podrían solucionar algunos problemas detectados, por ejemplo la recolección de la información debido a que dichas tareas podrían compartirse y así poder solucionar algunos rezagos que presenta el departamento.

Quizás la institución no puede costear los sueldos de mas profesionales en esta área, pero existen otras formas y una de ellas es consiguiendo personal voluntario, claro esto no es nada fácil, por que mucha gente no esta dispuesta a realizarlo de manera gratuita o por un pago simbólico, otra posibilidad es la realización de programas y proyectos con el fin de que puedan concursar en las convocatorias que presentan las instituciones de segundo piso siendo estas nacionales o internacionales.

Resultados y propuestas a la institución Rafael Guizar y Valencia departamento de Pedagogía

Dentro de las instituciones el licenciado en pedagogía, forma parte importante en el proceso de intervención que cada institución desarrolla, su función se centra en atender un elemento fundamental en el desarrollo de los menores y es el aspecto educativo por lo que en la mayoría de las instituciones depende directamente del área de pedagogía.

La intervención de las instituciones esta compuesta por varias áreas importantes entre las que se tiene a pedagogía, a través de la aplicación del Benchmarking, se pudo determinar que el profesional en pedagogía de la institución Miramón realiza la intervención más completa, y se localizaron varias diferencias entre la institución Miramón y Rafael Guizar, de ahí se tiene:

- ❖ **El diagnóstico de los usuarios se realiza mediante la opinión profesional del personal y no por los datos de los instrumentos.**
- ❖ **No se cuenta con un programa establecido para la atención de la problemática**
- ❖ **El profesional de este departamento no entrega informes de las actividades que realiza.**
- ❖ **El profesional de esta institución no realiza una evaluación de sus programas**

Como se observa existen diferencias entre el profesional de estas instituciones, por lo que se pueden realizar las siguientes modificaciones.

Para la elaboración de su diagnóstico, el profesional de esta institución se basa en la opinión que tienen los profesionales al respecto del aspirante y no toman en cuenta los instrumentos realizados, por lo que es necesario que este departamento realice su diagnóstico con los candidatos a partir de los resultados de las diversas pruebas aplicadas y así tener mas elementos de cómo se encuentra el menor en su área de aprendizaje y de existir algún problema ser atendido de manera oportuna o ser canalizado a otra área o institución para que sea atendido.

Con la elaboración del diagnóstico se pueden realizar programas de atención general, el cual puede tener varias vertientes y finalidades, a fin de que se adapte a las características propias de cada usuario. El determinar la utilización de un programa definirá la forma en como se abordará el problema y solucionará, en este departamento, se han detectado fallas, debido a que no tiene un

programa o proyecto establecido para hacer frente con eficacia a los problemas de los usuarios como lo realizan Miramón y San Felipe de Jesús, se habla primeramente de que como institución se pongan de acuerdo en el tipo de matriz metodológica acorde con la problemática abordada y se traducirá en una herramienta de las cuales las otras instituciones se valen, para decidir la intervención que se desarrollará.

El profesional en pedagogía, en colaboración con los diferentes departamentos que conforman la organización de esta institución, se sumen a la tarea de investigar las matrices metodológicas existentes; para poder hacer frente con una mayor certeza a los múltiples problemas de la población, esta institución y ya decidiéndose por alguna forma en particular, comenzar a elaborar programas y proyectos, ya sea estos generales a toda la organización o particulares a los departamentos.

La elaboración de un programa general, puede contener y definir los indicadores que proporcionarán información de los resultados obtenidos y motivará al personal de este departamento a entregar informes de las actividades que realiza. Los informes de supervisión contienen el tipo de atención o actividad realizada, el tiempo de duración, los participantes y si hubo algún contratiempo provocado por el área operativa o los participantes, en estos se describen los avances en la atención del caso y sirven para realizar modificaciones en la atención en caso de ser necesario.

Se propone al profesional de este departamento la realización de informes, para llevar un control cronológico sobre las actividades tanto del profesional como de las usuarias ya que dichas actividades deben haberse planeado y se podrá detectar si estas se cumplen como se planeo.

Los informes pueden ayudar en otra fase del proceso, que es la evaluación, ya que dan un resumen de los avances que se están logrando en la atención de la problemática, esta actividad se puede realizar con la colaboración de otras áreas de la misma Institución o algún agente externo que dará una mayor credibilidad en la acción, por otro lado podría integrarse a esta tarea el padre de familia o tutor y proporcionarle un instrumento donde se le pregunte acerca de lo positivo o negativo que a percibido a su hijo desde que comenzó a implementarse el programa o proyecto. Esto permitirá conocer la efectividad de las acciones que la institución esta desempeñando para la atención de la problemática.

La realización o consideración de estas acciones puede traer beneficios a las instituciones en su organización y distribución del trabajo, y por supuesto se vería reflejado en el servicio proporcionado a los usuarios de las instituciones; sin embargo falta otra área de las instituciones que también realiza acciones de peso en este caso se agruparon en el departamento de cuidadoras.

Resultados y propuestas a la institución Rafael Guizar y Valencia departamento de Cuidadoras

Como se mencionó, este departamento se denomina de diferente manera dependiendo de la institución, se encontró nuevamente que el personal de Fundación Miramón realiza el proceso más completo en este sentido y se detectaron las siguientes diferencias con realización a esta institución. **Cabe aclarar que las actividades que se mencionan, no es forzoso que las realice el personal de esta área, dado que no es su función principal, sin embargo se toma como referencia partiendo de lo que realiza el personal de la institución Miramón.**

En la fase de investigación de esta área se han descubierto carencias, en la realización de algunas actividades como son **detección del algún problema físico o emocional en los usuarios y así poder realizar un diagnóstico y un tratamiento.**

Este aspecto es importante, ya que si se detecta que el menor tiene alguna limitante, se puede canalizar a otra institución, donde se le la atención necesaria y acorde a su problema; por lo general las cuidadoras son quienes observan estas circunstancias.

De ahí que se sugiere realizar algún formato de entrevista sencillo que incluya este tipo de observaciones, así como el comportamiento y aprendizaje de los menores, esto redundara en dar una mejor atención.

En el aspecto de **recursos humanos** de este departamento se recomienda a la administración que sean contratadas personas, profesionales, que puedan ayudar realmente a los usuarios ya que el contar con personas que solamente realicen la tarea de observadores y confidentes en nada ayuda a los usuarios.

Para poder lograr la contratación de más personal se podría conseguir a través de voluntarios profesionales interesados en participar con la institución en el departamento ya mencionado , por otra parte existe otras alternativas como el participar en las convocatorias de instituciones de segundo piso tanto nacionales así como internacionales de carácter gubernamental así como particular o de organismos internacionales.

4.3.3 RESULTADOS Y PROPUESTAS A LA INSTITUCIÓN

CLARA MORENO Y MIRAMÓN DEPARTAMENTO TRABAJO SOCIAL

En la fase de **investigación** de este departamento se han detectado fallas, como la poca confiabilidad en la información que se está recopilando y que tiene que ver con las usuarias de esta institución, ya que al momento de presentarse algún problema la información recabada en un primer momento no es suficiente para poder tomar las medidas de acción, se sugiere: modificar los instrumentos que tiene el departamento, para recabar los datos de las aspirantes a usuarias para así ser más asertivo en la forma de recopilar información, para que de esta forma pueda hacer frente a cualquier contingencia que se presente de forma oportuna.

La recomendación al profesional de esta área es con el fin de corregir el instrumento que utiliza para la recolección de su información, pero también el instrumento aplicado arrojó algunas carencias que no dependen de dicho departamento y tienen que ver con la administración, como el contratar mas personal en esta área para poder realizar algunas actividades que el profesional no puede cubrir al 100 %, otro aspecto es el poco material con el que se cuenta esto ocasiona que sea muy difícil la realización de actividades con las usuarias y la interacción entre ambas partes.

Resultados y propuestas a la institución Fundación Clara Moreno y Miramón departamento de Pedagogía

Las siguientes recomendaciones no son emitidas al departamento, sino a la administración de la institución, que el número de profesionales aumente y que les sea proporcionado un espacio físico adecuado para poder realizar actividades propias de este departamento esto se puede lograr a través de la realización de programas y proyectos que puedan participar en las convocatorias que emiten las organizaciones tanto nacionales como internacionales de carácter gubernamental o privado y así poder conseguir que sus proyectos sean financiados y puedan ser implementados.

PROPUESTA PARA TRABAJO SOCIAL.

El contexto actual establece la necesidad de formar profesionales en condiciones de comprender y generar respuestas a los problemas de la sociedad, aportando elementos que mejoren la calidad de vida y la superación de los obstáculos del desarrollo social.

El Trabajo Social desde la especificidad de la profesión, debe explicar e intervenir la realidad social con el propósito de transformarla, lo que lo ubica como una profesión compleja, cuyo propósito fundamental se orienta a la comprensión y análisis de la realidad social para incidir, orientar y potenciar los procesos sociales en la búsqueda del desarrollo social y humano.

De esta forma la propuesta parte de concebir a las instituciones como parte fundamental en la atención de las problemáticas y necesidades de grupos de la población, que hasta ahora no han sido solucionados.

Para ello se debe contar con las herramientas necesarias que permitan intervenir de forma positiva en la atención de las mismas, considerando que las problemáticas y las necesidades son dinámicas y cambiantes, es decir, con el tiempo se hacen más complejas, debido a los factores y elementos que las componen.

El punto básico de esta propuesta radica en sugerir la implementación y utilización del método de Benchmarking, en los procesos que desarrolla el profesional en Trabajo Social, destacando su fácil manejo, comprensión y los beneficios que se podrían conseguir.

El Benchmarking sobresale, por manejar una metodología flexible, que se puede adaptar a los diferentes procesos de cualquier área o sector donde labore el profesional de esta área.

Como profesionales en trabajo social es importante no considerar la metodología como una serie de etapas o pasos a seguir, ya que esto puede distorsionar y desplazar los alcances y finalidades de la misma. La metodología es ante todo un proceso de conocimiento, acción y reflexión que se desarrolla conforme a una lógica particular, reguladora de un accionar específico que demanda el cumplimiento de ciertos objetivos que se revierten en resultados.

La construcción de esta metodología se debe al registro de la experiencia y debe contemplar, “dos formas de sistematización de la práctica y de elaboración metodológica. La primera toma en cuenta una aproximación / pragmática: Frente a la realidad compleja y viva de los problemas individuales y sociales, el trabajador social opera por la acumulación de experiencias y por la secuencia del ensayo y de la reflexión sobre los resultados, positivos o negativos. La segunda forma de sistematización de la práctica utiliza una aproximación más "científica", con las herramientas que ponen a su disposición las diversas ciencias humanas y particularmente la utilización de los métodos de investigación en trabajo social.”¹

Por tanto es de suma importancia adoptar una metodología que de una visión global de la problemática, que sea genérica, es decir se adapte a los diferentes niveles de actuación profesional y sea integral, es decir trate de abarcar todos aquellos rasgos que la conforman, así como la evolución en la terminología que se utilice a fin de todas las fases sean comprendidas de la misma manera.

¹ Robertis Cristina. Ob. Cit. Pág. 64

Ahora bien los campos de actuación del trabajador social son variados debido a su formación profesional, entre estos campos de acción tenemos a las instituciones que atienden directamente las problemáticas, estas se caracterizan por que manejan metodologías y procesos estructurados que guían y rigen su intervención.

Como actor en estas estructuras, el trabajador social debe ser y hacer participe al sujeto en las alternativas de acción, apoyándose en su capacidad de construir y transformar su propia realidad.

Debe promover acciones que estén encaminadas a la gestión, asesoría, educación, capacitación, promoción y orientación, encaminadas a la plena satisfacción de las necesidades de aquellos grupos que lo demanden.

La implementación del Benchmarking, facilita la realización de estas acciones, ya que este es un método principalmente dinámico y práctico, por ejemplo, la persona que implemente el Benchmarking, tiene la posibilidad de ver directamente como se desarrollan los procesos de las instituciones que se están investigando, mediante observar y registrar aquellas diferencias que son importantes y que se podrían adaptar al propio proceso.

El Benchmarking, abre la posibilidad de no reinventar una forma de intervención o un determinado proceso, debido a que este ya fue elaborado por otra institución u organización, lo que se tiene que hacer es simplemente detectar donde se encuentran las debilidades, carencias o el área a mejorar, para analizarlo directamente en la otra institución y adaptarlo a la propia.

Aunado a que se pueden prever riesgos y circunstancias adversas que se puedan presentar en el proceso, gracias a la retroalimentación y el compartir experiencias de atención o de solución de conflictos que presento la institución que se esta tomando como parámetro de referencia.

Desde el punto de vista profesional, el trabajador social debería contar con herramientas que ayuden a coordinar sus actividades, para el logro de los objetivos y metas institucionales, mediante la implementación de Benchmarking se obtiene información valiosa para la toma de decisiones, a través del análisis de los diferentes procedimientos utilizados por otras instituciones. Por lo que, el trabajador social como miembro de una organización, más que un agente autónomo con conductas y emociones propias, es un tomador de decisiones y solventador de problemas.

Aunado a lo anterior el Trabajador Social dado los campos de desarrollo o de intervención podría incorporar y apropiarse este método como forma de mejoramiento continuo en la atención de las problemáticas, desarrollando prácticas de respeto, reconocimiento, cooperación, solidaridad y responsabilidad, sustentadoras del quehacer profesional. Conocer teorías y metodologías acordes a su profesión que permitan explicar, interpretar, comprender e interactuar con los problemas de la sociedad en los ámbitos cultural, económico, social y político. Potenciar el desarrollo de diferentes formas de expresión oral, escrita y visual, con énfasis en el desarrollo y atención de las necesidades del quehacer profesional.

Benchmarking se está convirtiendo en una de las formas más eficaces de transmisión de conocimiento y nuevas ideas a través de y entre las organizaciones cualquiera que sea su actividad. Se trata de una forma de descubrir mejores prácticas, de aprender de otros individuos, organizaciones y culturas. Bajo este enfoque, los aspectos relacionados con los valores, la cultura y los procesos de Intervención de la Institución adquieren gran importancia.

CONCLUSIONES

Mediante la articulación teórica, metodológica y práctica del presente trabajo se puede concluir que actualmente, debido a la creciente complejidad y dinámica de las problemáticas en el país es necesario que los diferentes actores cuenten con las herramientas necesarias para la atención óptima de las mismas.

En México se han hecho diversos intentos por que las instituciones cumplan con su propósito, sin embargo la carencia de recursos, la falta de personal profesional capacitado, el uso de metodologías inadecuadas, la carencia de estructuras para la adecuada elaboración, ejecución y evaluación de los programas implementados, aunado a los constantes problemas administrativos, obstaculizan los resultados esperados en el proceso de intervención social que desarrollan.

Las instituciones como actores activos en la atención y satisfacción de las necesidades, deben de estar en constante actualización en sus procesos, metodologías y formas de intervención, para estar a la vanguardia.

A través del análisis de diversos autores se pudo conceptuar la Intervención Social, y quedo entendida como: **“un proceso guiado por conocimientos, valores, habilidades que el profesional va adquiriendo a lo largo de su formación profesional, para poder involucrarse en la atención de las necesidades, demandas y problemas sociales; mediante la aplicación de conocimientos teóricos y metodológicos necesarios para el abordaje de las problemáticas con el fin de conseguir una transformación en las condiciones de vida.”**

Este proceso esta encaminado a conseguir un cambio positivo ya sea de conductas, actitudes o condiciones que están relacionadas con la solución de las problemáticas, necesidades o carencias.

Por lo que se puede comentar, que la intervención es un proceso complejo, no es un actuar empírico, ya que para poder actuar es necesario contar con los conocimientos teóricos y metodológicos necesarios para el abordaje de las problemáticas.

Vélez Restrepo argumenta que la intervención social entendida como proceso esta constituida por una serie de fases que le dan sustento, entre las que podemos mencionar:

- Proceso de investigación
- Explicación y definición del objeto de intervención (diagnóstico)
- Planificación de la intervención
- Definición de estrategias, procesos y acciones
- Ejecución de actividades
- Evaluación
- Sistematización

Estas fases constituyen el proceso metodológico que servirá de guía para la intervención, cada una de estas fases incluye actividades y acciones específicas, que el profesional debe conocer para su eficiente aplicación.

La intervención es el punto medular de las instituciones, ya que es aquí donde se justifica y se da sentido al proceso metodológico que se elige para el abordaje de la problemática, la intervención relaciona los conocimientos teóricos con la práctica, considerando diversos factores que influyen directamente en el rumbo de las acciones, de ahí que la ejecución de las acciones no debe ser rígida, ya que en proceso se pueden presentar hechos y situaciones imprevistas que también necesitan ser atendidos.

Dada la importancia del papel que juegan las instituciones en la atención de las necesidades y carencias sentidas por la población es necesario que estas se adapten a los cambios y la dinámica de la realidad, para ello deben contar con las herramientas necesarias, tanto metodológicas como materiales para la realización de sus actividades, Una forma de conseguir resultados palpables es mediante la utilización del método de Benchmarking, que se entiende como un proceso continuo de mejoramiento de los procesos, servicios o prácticas que desarrollan las instituciones u organizaciones reconocidas como las mejores en su área, contra las propias.

El Benchmarking implica un proceso de aprendizaje abierto externo para conocer cómo están haciendo algo mejor otras organizaciones y de cómo esta práctica se puede adaptar o hasta mejorar en el proceso de la propia institución.

La aplicación de un ejercicio de Benchmarking, no provoca mejoras automáticas ni asegura el desarrollo de innovaciones, pero, sí cuestiona los métodos existentes, despierta el interés por el aprendizaje de nuevos métodos y aumenta la disponibilidad al cambio. Las organizaciones que aprenden poseen una elevada capacidad de dudar sobre la validez de sus estructuras y normas de funcionamiento y de cambiarlas si es preciso.

Mediante la aplicación del Benchmarking, quedo demostrado que éste es un método de investigación, mejoramiento y evaluación constante que busca conceptos nuevos para llevar a cabo modificaciones en los diferentes, procesos y prácticas realizados por las instituciones. Aunado a que el Benchmarking no se limita a un área específica o exclusiva. Si no que puede aplicarse a los diversos procesos que desarrollan las organizaciones de cualquier ramo.

Actualmente este método se aplica al ramo industrial y empresarial principalmente, aunque también se ha implementado en algunos organismos sociales como SEDESOL, DIF, entre otras instituciones y organizaciones, con fines de mejora productiva, disminución de recursos, capacitación de personal, calidad en el servicio, etc.

Para desarrollar esta investigación, se decidió aplicar este método al ámbito social, fundamentalmente en Instituciones de Asistencia Privada, ya que como actores sociales que dirigen su función social a la atención de problemas sociales, deben contar con una serie de herramientas necesarias para dar respuesta óptima a la(s) problemática(s) que atienden y contar

con metodologías flexibles que se puedan adaptar a la resolución de las problemáticas, debido a que el medio social es dinámico y cambiante.

Las instituciones seleccionadas para la aplicación del método de Benchmarking, debían de cumplir con ciertas características semejantes como: atender una problemática semejante, ser Instituciones de Asistencia Privada, que se ubicaran dentro del DF. que tuvieran objetivos similares y aceptar participar en el estudio. Esto con el fin de que el personal entrevistado de cada institución conozca como se desarrollan los procesos que la institución maneja.

La parte medular de la investigación se ubica en la aplicación del método de Benchmarking, en el proceso de Intervención social de una forma práctica es decir, se implemento en cuatro instituciones que mediante un proceso de selección decidieron participar en la investigación. Se realizó el contacto y la presentación del proyecto a las instituciones candidatas, a fin de realizar una selección y decidir quien participaría en el proyecto.

Con la información recopilada y mediante el análisis de la misma, se pudo notar que en algunas Instituciones de Asistencia Privada se manejan procesos de intervención que requieren modificarse, ya que estos procesos presentan serias debilidades y deficiencias, además de que no están dando una respuesta satisfactoria a las necesidades y no van de acuerdo con las dinámicas que presentan las problemáticas atendidas entre las carencias o debilidades que presentan podemos señalar que:

Los procedimientos que actualmente utilizan algunas instituciones no son eficaces; Debido a que no cumplen con los objetivos y resultados planeados, lo que reduce la efectividad de los proyectos; en este caso se encontró que en algunas instituciones hace falta coordinación en la elaboración de sus programas o proyectos, ya que existen actividades que se duplican y otras se dejan de lado dentro de la implementación de los programas.

Otras instituciones tienen graves problemas de planificación, programación, gestión y organización, lo cual impide que se atienda la problemática a la cual están enfocados y se desvíen de los objetivos que como institución se establecen.

Se encontró que estas instituciones o a la mayoría le hacen falta recursos para su plena intervención, ya que están limitados en el número de personal, el espacio con el que cuentan y los materiales para la realización de sus actividades en ocasiones no son suficientes, en este caso se propuso gestionar por medio de diversas acciones a otras instancias que estén involucradas en la atención de la problemática.

Algunas, instituciones no cuentan con el personal adecuado ni calificado para realizar las actividades que se planean, demostrando una severa carencia de personal profesional que estén realmente capacitado para la realización de investigaciones, proyectos, programas, gestión, administración, educación, evaluación, entre otras actividades que son básicas en una institución, que tiene como eje la intervención social.

En algunas instituciones por falta de recursos, se da poca importancia a la profesionalización y capacitación constante del personal, lo que ocasiona que no se realicen todas las actividades que están inmersas en el proceso de intervención.

Existe falta de coordinación, apoyo y colaboración entre instituciones que se enfocan a una misma problemática, es decir, cada institución aborda la problemática de una manera aislada dejando de lado la visión de otras instituciones, no considerando factores que podrían fortalecer el proceso de intervención como: retroalimentación, experiencias, intercambio de ideas y estrategias, falta de vínculos, solución de conflictos y adversidades, etc.

De ahí la importancia de formar y fomentar la creación de redes que atiendan la misma problemática, esto traerá beneficios importantes como son el conocer experiencias de intervención en casos especiales (complejos) evitará el caer en errores de planeación, se podría retroalimentar la intervención mediante la comunicación constante, se fortalecerían vínculos de comunicación al compartir estrategias de intervención, se capacitaría al personal, e incluso una red de gestión para la obtención de fondos y lo mas importante se atendería la problemática en conjunto.

Cabe señalar que se encontraron diferencias marcadas entre los diversos procesos que se manejan, en unos casos se habla de debilidades o carencias con base a las que tienen el proceso más completo.

Con base en lo anterior, y partiendo del supuesto que se manejó, quedó demostrado mediante su implementación que el Benchmarking es una herramienta útil y adecuada que permite identificar las prácticas exitosas de otras organizaciones o instituciones con referencia a las propias, de modo que las fortalezas y los rasgos positivos que se descubran se puedan adaptar y modificar para que el proceso de intervención que se desarrolla sea realmente efectivo.

Ahora bien, señalando los diversos campos de acción donde se desenvuelve el Trabajador social, esta herramienta le puede ser útil, en la evaluación de sus programas, darle seguimiento a sus acciones e incluso retroalimentar su intervención mediante el observar experiencias de otras instituciones.

El caso institucional es solo uno de los muchos ejemplos donde se puede aplicar el Benchmarking, solo se deben considerar algunas cuestiones para su mejor función, entre estos tenemos que:

- Se debe delimitar el tema de investigación.
- Se debe considerar los recursos con los que se cuenta para realizar la investigación.
- Programar tiempos en los cuales se puede realizar la investigación.
- Seleccionar cuidadosamente a los socios del Benchmarking.
- Estar preparado para poder realizar los cambios necesarios a fin de mejorar o solucionar el área donde se encontró el problema.
- La Institución u organización debe vencer la resistencia al cambio.

Es importante que la institución cuente con los recursos necesarios para implementar el Benchmarking, así como para realizar las mejoras necesarias que se hayan detectado a través de la aplicación de este método. Entre otras consideraciones que el socio del Benchmarking, podrá distinguir mediante la aplicación constante de este método.

Por lo tanto, el Benchmarking, consta de una metodología ligada a la práctica y a la teoría, que permite sentar las bases de la acción profesional, así como las posibles rutas a seguir en el accionar práctico, los modos de actuación y las técnicas o herramientas para la atención de las problemáticas.

Se puede mencionar que el Benchmarking, es una herramienta útil para cualquier profesión, ya que consta de una metodología tan flexible que es aplicable a diversas áreas y campos de acción, de ahí que se puede recomendar a que los profesionales de cualquier área, sea que estén en plena formación educativa o ejerciendo su profesión deben estar preparados para dar respuesta a la realidad cambiante.

El éxito de la aplicación del método de Benchmarking, depende de la continuidad de los esfuerzos y de la participación conjunta y comprometida de los diversos actores que están inmersos tanto en la problemática como en la resolución de la misma, en todas las actividades. De ahí que el proceso debe institucionalizarse como parte de la cultura de la organización, que promueva cambios en los productos, servicios y procesos basándose en los hallazgos de la investigación realizada.

Por consiguiente, se invita a las diversas organizaciones, instituciones, empresas y profesionales de cualquier área a adaptar este método a sus diversos procesos, ya que se debe contar con las herramientas adecuadas para la óptima atención de las problemáticas que se presentan. En particular el profesional en trabajo social la puede adoptar a su intervención en los distintos ámbitos de acción donde se desenvuelve, ya que es un método vanguardista que propone el mejoramiento continuo de los procesos sociales que se manejen.

BIBLIOGRAFÍA

BADIA, A. y BELLIDO, S. (1999) Técnicas para la gestión de la calidad: control de la calidad-ISO 9000, gestión por procesos, Diagramas de proceso, gestión de la calidad total, benchmarking, reingeniería, Tecnos, Madrid. Pág. 158

Bettelheim Charles. "Problemas teóricos y prácticos de la Planificación" Ed. Techos. Madrid España. 1971.

Bobbio, Norberto. "Voz sociedad civil", en Diccionario de Política, Siglo XXI. España: 1983

Boxwell, Robert J. Benchmarking para competir con ventaja / Robert J. Boxwell; tr. Isabel Vallecillo Rubiera, Bárbara Mcshane

Calderón, Fernando; "Movimientos sociales y política". Ed. S XXI-UNAM. México, 1995.

Camp. Robert C. Benchmarking: la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conduce a un desempeño excelente. Robert C, Camp.; tr al español por Julio Corro Pando

Carballeda J. Alfredo. "La intervención en lo social (exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales)" Ed. Paidós tramas sociales. Buenos Aires 2005

Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. Perfil de las Fundaciones en México. México, D.F. 1995

Directorio de Organizaciones Civiles. Dirección General de Desarrollo Político, Subsecretaría de Desarrollo Político, Secretaría de Gobernación, México, D.F., septiembre de 1994.

Enric Perez , Herminia Goma, Maria Villalta, Meritxell Torres (CFGS integración social Servicios socioculturales y a la comunidad) "CONTEXTO Y METODOLOGIA DE LA INTERVENCION SOCIAL" Ed. Itamar Barcelona

Evangelista. Martínez Eli. La Política Social En La Transición. ENTS-UNAM 2001 México .

Escartin, Caparros, Maria José "Manual de trabajo social. Modelos de práctica profesional". Ed. Agua Clara, España, 1998.

Finnigan, Jerome, Guía de Benchmarking empresarial, México DF. Hispanoamericana, 1997.

Fitz-enz. Jac. Benchmarking Staff Performance. Estados Unidos. 1993.

Grajales. Carolina. Propuesta metodológica para la evaluación de proyectos. Material de clase de evaluación de proyectos de 5º semestre de la licenciatura en trabajo social.

Kisnerman Natalio. "Pensar el Trabajo Social" Lumen Humanitas, Argentina

López García Patricia, Estrategias organizacionales para administrar el cambio, México, Indecoop. 1998

Mac donald John y Tanner Steve. Como entender el Benchmarking en una Semana. Panorama, México, 1998,

Martines Chávez Víctor Manuel. Diagnósticos Administrativos: Procedimientos, Procesos Reingeniería y benchmarking

Michel J. Spendolini. Benchmarking. Norma editoriales, Bogotá Colombia 1995

Michel. J. Spendolini Benchmarking. Norma, Bogotá Colombia 2005

París Pombo, María Dolores; Crisis e identidades colectivas en América latina. Ed. P&V/UAM, México,1990.

Peschard, Jaqueline. "La cultura política democrática". Instituto Federal Electoral. México: 1998.

Robertis Cristina. "Metodología de Intervención en trabajo social". Ed. Ateneo Buenos aires argentina

Rozas Pagaza Margarita. "Una perspectiva teórica metodológica de la intervención en trabajo social". Ed. Espacio. Argentina 1998

Tobón Cecilia María, Rottier Norma, Manrique Antonieta. "La practica profesional del trabajador social". 4 Edición Ed. Humanitas / CELATS, Argentina.

Vélez, Restrepo Olga. "Reconfigurando el trabajo social", Perspectivas y tendencias contemporáneas. Ed. Espacio, Buenos Aires,

PAGINAS WEB:

Directorio de monografías .com.(en línea).México www.monografias.com/trabajos14/procesos-administración (Consulta 06 de marzo de 2006).

Directorio de monografías.com.(en línea).México El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red. www.monografias.com/trabajos16/estrategia-producción (Consulta 26 de marzo de 2006)

Gobierno del Estado de Guanajuato (México,) tercer informé de gobierno de Vicente Fox Quezada <http://www.guanajuato.gob.mx/gestiones/informes/tercer/buen>. (Consulta 29 de abril de 2006)

Gobierno del Estado de México (México) Gobierno del Estado de México/proyectos <http://www.edomexico.gob.mx/cemapemParamos/paramo6/htm/p6%20El%20consejo%20de%20Ixtapan.htm> (Consulta 30 de abril de 2006)

Foro Internacional del agua (México) Foro Internacional del agua 2006/experiencias del Benchmarkin en otros países http://www.icid.org/nup2004_4_sp.pdf#search='foro%20internacional%20del%20agua%202006%20y%20el%20benchmarking' (Consulta 05 de mayo de 2006)

Vinculando.org. Revista latinoamericana en desarrollo sustentable (México) Edición semanal http://www.vinculando.org/sociedadcivil/abriendo_veredas/26_ong_ocpd.htm Publicado en Marzo 16, 2006 Número 254 Vinculando.org: Derechos Reservados 2003 - 2007 (Consulta Junio 12 de 2006)

Razón y palabra Primera Revista electrónica en América latina especializada en comunicación (México) Edición bimestral <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n18/18charrcalvil.html> Publicada en mayo- julio de 2000 Numero 18 (Consulta junio 20 de 2006)

Montes de oca y Peña y asociados (México) Despacho fiscal jurídico http://www.mop.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=63&Itemid=1 (Consulta junio 24 de 2006)

Numeran.com.mx (México) Artículos y noticias http://www.bumeran.com.mx/empresas/contenidos/zonas/e_articulos.ngmf?ZH=0&IDZONA=430&IDSUBZONA=2&IDART=52460&IDAREA (Consulta 30 de junio de 2006)

Edición e Internet, gestión y estrategia, departamento de administración (México) Edición semestral <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc09.htm#Spendolini1995> Publicado en enero-junio de 1999 número 15 UAM Azcapotzalco (Consulta 20 de julio de 2006)

Articulación de la sociedad civil (México) para mejorar la situación de la infancia y juventud en situación de calle de octubre a diciembre de 2001 http://www.derechosinfancia.org.mx/Documentos/calle_esfuerzo_compartido.pdf (Consultada en Julio 29 de 2007)