



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL**

*Trabajo Social: Comprobación de la capacidad y conocimientos latentes para impulsar una intervención con organizaciones.*

**TESIS**

Que para obtener el título de  
**Licenciado en Trabajo Social**

**PRESENTA**

Jimenez Rosales Luis Guillermo

**DIRECTOR DE TESIS**

Dr. Navarro Arredondo Alejandro



**Ciudad Universitaria, CD. MX., 2019**



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.

## Tabla de contenido

<b>DEDICATORIA</b> .....	4
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEORICA Y CONCEPTUAL</b> .....	7
<b>1.1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	7
1.1.1 Identificación del tema y problema.....	7
1.1.2 Delimitación del problema. ....	8
1.1.3    Formulación del problema. ....	9
1.1.4    Justificación .....	10
1.1.5    Objetivos.....	15
<b>1.2: MARCO TEORICO (<i>Corriente de la Complejidad</i>)</b> .....	16
1.2.1    ¿Qué es la complejidad?.....	16
1.2.2    Dos perspectivas.....	17
1.2.3    ¿Entendemos el mundo descubriendo “cosas por ahí” o las inventamos en nuestra mente? .....	18
1.2.4    La complejidad: una ciencia que puede surgir ahora.....	18
1.2.5    Que sea sintético. ....	19
1.2.6    La corriente de la Complejidad.....	19
<b>1.3: MARCO CONCEPTUAL</b> .....	22
1.3.1 <i>Trabajo Social</i> .....	22
1.3.2 <i>Organizaciones</i> .....	29
<b>CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN METODOLOGICA</b> .....	45
<b>2.1: METODOLOGÍA MARCO LÓGICO</b> .....	45
2.1.1    ¿Qué es la Metodología de Marco Lógico? .....	45
2.1.2    ¿Cómo se desarrolla la Metodología de Marco Lógico? .....	46
<b>2.2: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	48
2.2.1    La forma de la investigación .....	48

2.2.2	El tipo de Investigación.....	48
2.2.3	La Población, Tamaño Universo y Tamaño de Muestra .....	49
2.2.4	La técnica e instrumento .....	50
<b>CAPITULO 3: ANALISIS DE RESULTADOS .....</b>		<b>53</b>
<b>3.1: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS: Paso 1 de la Metodología de Marco Lógico</b>		<b>53</b>
3.1.1	Unidad de análisis: Trabajo Social. ....	53
3.1.2	Unidad de análisis: Organizaciones. ....	57
<b>3.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA: paso 2 de la MML .....</b>		<b>59</b>
<b>3.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....</b>		<b>62</b>
<b>CAPITULO 4: CONCLUSIONES .....</b>		<b>63</b>
<b>CAPITULO 5: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....</b>		<b>70</b>
<b>4.1 ANÁLISIS DE OBJETIVOS: paso 3 de la MML .....</b>		<b>70</b>
<b>4.2 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS: paso 4 de la MML.....</b>		<b>73</b>
<b>4.3 ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO: paso 5 de la MML .....</b>		<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>91</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>95</b>

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación, está dedicado para todas aquellas personas en mi vida que me han brindado sus consejos y conocimientos; porque gracias a todos ellos, he podido impulsar a cada uno de mis sueños como hombre y como Trabajador Social. Por esta razón, les hago esa promesa que nunca los olvidaré y que dejaré en alto el nombre de esta profesión.

Sin más que comentar, le agradezco a mis amigos y familia por esa fe puesta en mí...

T.S Luis Guillermo jimenez Rosales

## INTRODUCCIÓN

En esta labor que duró un año, ha abarcado el diseño y ejecución de una investigación que busca promover la existencia, desde un punto de vista empírico, de la necesidad de desarrollar y cuidar un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones (en especial caso, con los sujetos del sector privado).

Es pertinente explicar desde un inicio que este estudio en México, es algo innovador en la profesión; ya que es el primer intento por desentrañar, esa posibilidad de ejecutar una intervención con organizaciones (un proceso que ha sido emprendido y promovido en otras regiones del mundo). Ahora veamos que esta obra, no se relaciona con ninguna que acepte analizar fragmentos de la estructura de una organización ni de los que han trabajado exclusivamente con organismos sociales; así, por ejemplo, la iniciativa que ha impulsado el senador y profesor de la ENTS-UNAM<sup>1</sup> Martí Batres Guadarrama en el año 2018, para colocar un Trabajador Social en cada escuela de la república mexicana, se le puede considerar como un impulso a la mediación de la disciplina con organizaciones públicas.

En lo que toca a esta tesis, se considerará como sujetos beneficiarios de este estudio, a los Trabajadores Sociales y a toda forma de Organización que sea reconocida por la sociedad (Cuando hablemos de organizaciones: se estará haciendo referencia a pequeñas y medianas empresas, macro empresas, transnacionales, etc.); puesto que ambas partes, podrán mejorar sus relaciones y su participación en el desarrollo de la vida social (el ciclo de vida de una organización, se ve influido por los vínculos que teje a su interior y exterior).

Con todo lo que se ha dicho, se pudo generar una investigación que intentará determinar si la falta de desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones entre los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, ha repercutido en las relaciones de una organización del sector privado que este ubicada en México en el año 2017. Por todo esto, se vuelve necesario obrar un reconocimiento de esos sujetos involucrados en el problema de investigación y su relación con el proceso; de ahí que esta tesis, se haya dividido en 5 capítulos para permitir entender esa complejidad del tema de indagación elegido:

---

<sup>1</sup> Siglas utilizadas para referir a “Escuela Nacional de Trabajo Social de la Universidad Nacional Autónoma de México”.

Capítulo 1, fundamentación teórica y conceptual. En este primer apartado se creó una identificación, una delimitación, una formulación y una justificación de ese problema de investigación que fue elegido; porque esto al final, generará esos objetivos que guiaran el rumbo de las acciones de esta tesis. Como un complemento a la sección, se elaboró el marco teórico y conceptual del estudio para facilitar un entendimiento del tema elegido: Marco Teórico, se empleó la corriente teórica de la complejidad para explicar que nada es lineal y que todo está interconectado de alguna manera en la realidad; y el Marco Conceptual, se ha centrado en dar una definición a los componentes centrales de la problemática de indagación (Trabajo Social y las organizaciones).

Capítulo 2, fundamentación metodológica. Luego de presentar esos cimientos teóricos-conceptuales del trabajo, nuestro tesista nos expone ese proceso metodológico que considero (Metodología de Marco Lógico) para diseñar su investigación; dado que este punto tiene como objetivo final, el recolectar esa información de la realidad que represente la complejidad del problema de reflexión.

Capítulo 3, análisis de resultados. Después de haber recolectado la información de la realidad con un estudio de opinión (Ese sentir reunido de los Egresados de la ENTS-UNAM del 2015), se generó una reflexión del problema para confirmar si la suposición de investigación fue verdadera o falsa.

Capítulo 4, conclusiones. Después de conocer y analizar la realidad del problema de investigación, se presentaron esas reflexiones que necesitan ser consideradas para comprender lo que trata de explicarnos nuestro Trabajador Social.

Y Capítulo 5, alternativas de solución. Con respecto a este punto, se planteó un nuevo análisis para encontrar y formular un remedio integral al problema de estudio; como consecuencia de esto, se diseñó un plan en dirección a impulsar el desarrollo y cuidado de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones.

Cabe señalar que esta obra, está enfocada a crear un estudio novedoso en la profesión y algo muy distinto a lo que podría desarrollar un administrador; porque en esta tesis, se trabajarán las relaciones de las organizaciones y la relación del Trabajo Social con este sector de la población.

## CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEORICA Y CONCEPTUAL

Por lo que se refiere a este primer capítulo de la presente investigación, se llevó a cabo una exposición de esos argumentos que sustentan esta obra; de ahí que nuestro Trabajador Social, haya considerado presentar su *Planteamiento del Problema, su Marco Teórico y su Marco Conceptual*.

### 1.1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ahora veamos que este apartado, comienza con una presentación de esa trama que fue seleccionada para este trabajo de investigación; dado que esto le permitirá a nuestro autor, dar una guía al pensamiento en esa dirección que desea mostrarnos. Sin embargo, el planteamiento de la problemática requiere de la definición de tres cuestiones para existir y cumplir con su propósito: el tema, el problema y la pregunta de indagación.

#### 1.1.1 Identificación del tema y problema.

EL origen de una idea de investigación para una tesis, puede provenir de múltiples fuentes de inspiración; puesto que muchas veces un tema responde a las exigencias o experiencias personales, y otras, como necesidades sociales o institucionales. Luego de esta salvedad, se vuelve preciso indicar que la trama elegida para esta obra será la siguiente:

**Tema:** *La intervención del Trabajo Social con organizaciones.*

**Problema:** *La falta de desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con organizaciones del sector privado.*

Conviene subrayar que este trabajo de investigación, tiene un origen en la experiencia personal, académica y profesional que ha desarrollado nuestro Trabajador Social; porque:

*En lo personal.* Se ha observado que la existencia de las organizaciones, se ve envuelta e influida por sus relaciones (tanto internas como externas); a causa de que todo individuo o sujeto sin excepción alguna, crece y se rodea por una organización (ejemplos de esto son: el ser parte de una familia, los programas comunitarios del gobierno, las estrategias de marketing de las empresas, etc.).

*En lo académico.* La formación que ha tenido nuestro tesista, le ha permitido comprender que el Trabajo Social tiene esa capacidad para dar atención a las relaciones de una organización; dado que la academia, les ha otorgado a sus profesionales esos conocimientos básicos para entender la estructura y dinámica de estos miembros de la sociedad.

*En lo profesional.* Por casi ocho años de actuación como Trabajador Social, nuestro tesista ha percibido y encontrado evidencia de que el ejercicio de su profesión requiere de un proceso de innovación; teniendo en cuenta que esto mejorará, ese campo de acción e intervención que ofrece el Trabajo Social.

### 1.1.2 Delimitación del problema.

Enseguida de identificar el tema y problema de investigación, se debe reducir la problemática inicial a una dimensión que facilite su estudio; a causa de que toda “indagación, sólo puede diseñarse y conducirse de forma adecuada, cuando el conflicto a tratar se ha definido con claridad” (Gómez, 2018, pág. 1). Como resultado de estas palabras, nuestro Trabajador Social ha decidido **delimitar su temática de exploración** de la siguiente manera:

*La falta de desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones entre los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, ha repercutido en las relaciones de una organización del sector privado que este ubicada en México en el año 2017.*

Es necesario recalcar que la delimitación de nuestro problema de investigación, se ha basado en 4 límites:

**Espacial:** *Las organizaciones del sector privado que se encuentran en México.*

**Temporal:** *En el año de 2017*

**Universo:** *Los egresados de la ENTS-UNAM del 2015*

**Contenido:** *Las repercusiones en las relaciones de una organización, por una falta de desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con organizaciones.*

### 1.1.3 Formulación del problema.

La pregunta de investigación, es aquel elemento del trabajo que nos permite establecer esos ejes que le darán forma y estructura a este estudio de la realidad:

**Pregunta de investigación:**

*¿Cómo ha repercutido esa falta de desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones entre los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, en las relaciones de una organización del sector privado que este ubicada en México en el año 2017?*

**Hipótesis:**

A toda pregunta de investigación, le corresponde una especulación sobre ese resultado que será obtenido con el trabajo; en este caso, nuestro escritor nos sugiere lo siguiente:

*Hipótesis: la ausencia y la falta de un protocolo de intervención profesional que atienda esas necesidades y problemas que experimentan las relaciones de una organización, ha repercutido en la pérdida de espacios laborales y de injerencia para el Trabajo Social.*

#### 1.1.4 Justificación

El propósito de este apartado, es la exposición de esos argumentos que fueron usados para sustentar la pertinencia, la originalidad, la factibilidad y la posibilidad de ejecutar el presente trabajo; ya que estos discursos nos permitirán al final: construir nuevo conocimiento en la profesión; refutar o apoyar teorías del tema; crear nuevas perspectivas de estudio sobre las organizaciones; entre otros aspectos. Después de esto, se vuelve necesario comentar que nuestro problema de investigación tiene un nivel de importancia en el Trabajo Social; dado que existen dos motivos que reflejan el valor de esta temática:

Como primera razón, tenemos que las organizaciones requieren de una intervención profesional que contemple su complejidad y no solamente un aspecto económico o productivo; porque al final, se necesita garantizar una atención de calidad hacia sus problemas y necesidades que aumenten su esperanza de vida (vida que está compuesta, por múltiples elementos y relaciones). Sirva de ejemplo que el Instituto Nacional del Emprendedor de México (INADEM) en el año 2018, ha detectado esas situaciones que amenazan con la estabilidad de una organización del sector privado (desequilibrio en la relación de lo social, económico y productivo): “Los errores más comunes de estos individuos son: la pobre planificación; la falta de visión y capacitación; la mala administración; la carencia de un control financiero; la ausencia de un análisis estratégico; el vacío de una definición de las obligaciones de los miembros involucrados; la pobreza de estrategias; y el descuido de interpretar mal a la realidad” (Instituto Nacional del Emprendedor, 2018, pág. S/N).

Aunado a lo anterior, se debe mencionar que existe una preocupación para aumentar la esperanza de vida de las organizaciones del sector privado; porque la existencia de estos sujetos, le permiten a una sociedad el satisfacer sus necesidades y alcanzar sus aspiraciones. Con respecto a esto, el INADEM ha publicado un artículo en el 2018 para indicar que “en México, un negocio vive 7.7 años en promedio; y en los últimos cuatro años desaparecieron 1.6 millones de empresas. Estas cifras son preocupantes, si tomamos en cuenta que las pequeñas y medianas empresas son parte de la columna vertebral del desarrollo nacional” (Instituto Nacional del Emprendedor, 2018, pág. S/N). Para terminar con este punto, se vuelve necesario subrayar que el valor social actual de las organizaciones ha aumentado porque: “A partir de la adopción en el 2015 de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, diversos organismos internacionales, países y desde luego empresas han empezado

a alinear sus estrategias y acciones de desarrollo en torno a los 17 objetivos planteados en dicho documento, con la intención de poder contribuir al avance de los grandes retos que como humanidad enfrentamos para mejorar la supervivencia de todos, sin dejar a nadie atrás” (Iturbide, 2018, pág. S/N).

Como segunda razón, tenemos que el Trabajo Social necesita crear nuevo conocimiento y abrir puertas para su ejercicio profesional; porque la disciplina, se debe adaptar a los nuevos avances científicos y a la nueva realidad del planeta. No obstante, hoy en día se ha comprobado que los fenómenos de estudio son cuestiones no lineales y ni algo exclusivo para una sola profesión; de ahí que múltiples carreras, hayan empezado a trascender fronteras para responder a las necesidades de la sociedad (la mediación de psicología en lo social que dio origen, a la psicología social; la incursión del marketing en lo social que creó, el marketing social; la inclusión de la medicina en lo molecular que dio origen, a la medicina molecular; etc).

Dicho lo anterior, se puede decir que el Trabajo Social debe innovar y trascender fronteras en su saber para seguir cumpliendo con su razón de ser; es por esto que necesita, estudiar temas como este para comprender que un fenómeno emerge de múltiples factores visibles e invisibles y que rompen con la exclusividad del conocimiento-intervención.

Se debe agregar que las disciplinas de las ciencias sociales como es el Trabajo Social, son las encargadas de proteger y fortalecer a cada aspecto de la sociedad; sin embargo, esto no significa que todo su pensamiento este centrado únicamente en el factor humano de una comunidad (Porque eso que es bueno para el hombre, no siempre será lo mejor para la civilización y viceversa). De modo que debe cambiar, ese paradigma profesional conservador de sólo actuar con las personas más necesitadas; dado que el universo entero, es un conjunto de múltiples individuos, elementos y procesos que interactúan y se relacionan. Como apoyo a esta postura, se tienen las palabras de Luis Macas<sup>2</sup>: “La sociedad es el resultado de un proceso social, económico, político, cultural, histórico determinado. Los pueblos o las naciones, los que nos hemos visibilizado en estos últimos tiempos, somos el producto de la vida en sociedad” (Macas, 2010, pág. 452).

---

<sup>2</sup> Abogado Kichwa ecuatoriano, ex presidente de la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE) y ex candidato presidencial por Pachakutik

Para terminar con esta segunda motivación, se puede decir que la apertura del Trabajo Social a incursionar en nuevos ámbitos, le será de ayuda para innovar y promover su intervención profesional (aumentando la demanda por estos profesionistas); no obstante, los beneficios de este y otros procesos académicos se irradiaran al crecimiento de todas las civilizaciones del mundo (porque esta información al final, nos permite explicar esa cuántica que rodea a las relaciones de una sociedad).

En cuanto a la originalidad de la problemática, nuestro escritor sugiere que está contiene una singularidad en lo académico y en lo profesional; ya que este tema de investigación en Trabajo Social, no ha sido contemplada para ser desarrollada ni estudiada en México. Aunque es primordial aclarar que existe evidencia en otras partes del mundo, de un proceso para promover y difundir la teorización de la profesión con respecto a una organización; para ser más específicos con esto último, se tienen ubicadas algunas universidades de América Latina y España que han incluido la intervención de los Trabajadores Sociales con Organizaciones en sus planes de estudios vigentes (véase tabla 1). Por otro lado, la información recolectada de los anteriores lugares, nos indica que los objetivos formativos de este protocolo en los profesionales son los siguientes (Universidad de Alicante, 2009):

- Conocer los elementos del funcionamiento de las organizaciones de servicios de bienestar y las aportaciones específicas a la gestión, el liderazgo y la calidad en los servicios públicos y privados.
- Conocer los modos de intervenir con organizaciones para ayudarles a tomar decisiones fundamentales acerca de sus necesidades, circunstancias, riesgos, opciones preferentes y recursos, y para promover la participación de los usuarios.
- Conocer el proceso de formulación, puesta en práctica y evaluación de programas sociales, el desempeño profesional de los Trabajadores Sociales en su gestión y la participación en los mismos de organizaciones públicas y privadas.
- Capacidad de aplicar los métodos y técnicas de organización, participación, planificación, evaluación y financiación de los servicios, incluidos los relativos a las evaluaciones y la gestión de la calidad.
- Capacidad de preparar y tomar parte activa en reuniones de toma de decisiones.

- Capacidad de participar dentro de redes y equipos interdisciplinarios e institucionales con el fin de establecer acuerdos de cooperación, y abordar de manera constructiva los posibles desacuerdos.
- Conocer la responsabilidad social corporativa.

*Tabla 1 Inclusión de la intervención del Trabajo Social con Organizaciones en los Planes de estudio de las Universidades*

<b>Universidad</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Semestre de impartición</b>	<b>Última revisión del plan</b>
<i>Universidad Metropolitana</i>	<i>Barranquilla, Colombia</i>	<i>7 de 8 semestre</i>	<i>No se menciona</i>
<i>Universidad Santiago de Cali</i>	<i>Cali, Colombia</i>	<i>5 de 8 semestre</i>	<i>2015</i>
<i>Universidad de Alicante</i>	<i>Alicante, España</i>	<i>4 de 4 semestre</i>	<i>2012</i>
<i>Universidad de Puerto Rico</i>	<i>Rio Piedras, Puerto Rico</i>	<i>No se menciona</i>	<i>No se menciona</i>

*Fuente 1 Jimenez, L. (2018). Inclusión de la intervención del Trabajo Social con organizaciones en los planes de estudio de las universidades (Tabla) Autoría propia*

Ahora bien, este trabajo de investigación tiene un nivel de factibilidad por su sostén teórico y técnico que fueron pensados para cada etapa (Corriente de la Complejidad, Metodología de Marco Lógico, Instrumento FODA, etc.); pero esto no pudo ser posible, sin los consejos y guía que han proporcionado el equipo de sinodales y el asesoramiento del Doctor Alejandro Navarro. Así mismo, la colaboración de los colegas Trabajadores Sociales hacia esta obra, es fundamental para entender ese panorama de la realidad que esta siendo estudiada.

Luego de lo anterior, veamos que este estudio de la problemática podría ser bien aceptada por el Trabajo Social y por una Organización; considerando que este documento, generará una propuesta de solución innovadora y creativa para las necesidades de desarrollo de ambas partes. Por otro lado, esta indagación del tema servirá como base para próximas investigaciones y para teorizar en la intervención con organizaciones del sector privado.

Para concluir con la justificación, se debe mencionar que existe una gran posibilidad de aplicar un instrumento para estudiar a la realidad de nuestro problema de investigación; puesto que nuestro Trabajador Social, retomará la opinión de los

egresados de la ENTS-UNAM del 2015 para establecer las repercusiones de esa falta de desarrollo de un protocolo de intervención de la profesión con organizaciones.

### 1.1.5 Objetivos

Para finalizar con el planteamiento del problema, nuestro tesista nos presentará esos objetivos que tendrá esta obra; puesto que estos elementos, les dará guía a las acciones y al pensamiento en ese entendimiento de la complejidad de nuestra problemática de indagación.

#### **Objetivo General**

*Analizar cómo ha repercutido esa falta de desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones entre los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, en las relaciones de una organización del sector privado que este ubicada en México en el año 2017.*

#### **Objetivos Específicos**

- *Identificar, esa relación que existe entre el Trabajo Social y las Organizaciones.*
- *Determinar, esa relación que existe entre el Trabajo Social y las Organizaciones con el problema de investigación.*
- *Confirmar, esa capacidad que tienen los Trabajadores Sociales para intervenir con organizaciones.*
- *Generar, esa propuesta que impulse el desarrollo de una intervención del Trabajo Social con Organizaciones.*

## 1.2: MARCO TEORICO (*Corriente de la Complejidad*)

Después de haber planteado el problema de investigación, nuestro Trabajador Social nos presentará esa conjetura científica que ha empleado para analizar a la realidad; de donde resulta que la corriente de la complejidad, es la teoría que se acopla a los intereses de esta obra. Ahora bien, para dar explicación a lo que es la corriente de la complejidad, se hará un parafraseo del escrito de Arthur Battram, titulado: *NAVEGANDO POR LA COMPLEJIDAD (Guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión)*.

### 1.2.1 ¿Qué es la complejidad?

La complejidad, se puede considerar como un sinónimo de complicación y también constituye una síntesis de su connotación científica (Todo objeto que ocupa un lugar en el universo es complejo, pero su complejidad no se define por sólo el número de sus componentes, sino también por la interconexión que guarda con otros objetos); sin embargo, al inicio del pensamiento complejo no existía una definición universal que fuera aprobada por la ciencia o por la academia. Pero fue en el año de 1996, cuando emergió el Grupo de Santa Fe<sup>3</sup> para proponer un significado definitivo a esta nueva corriente teórica:

“La complejidad hace referencia a la condición del universo integrado y a la vez demasiado rico y variado para que podamos entenderlo mediante los habituales métodos simples mecánicos o líneas. Mediante tales métodos podemos entender muchas partes del universo, pero los fenómenos más amplios y más intrínsecamente relacionados sólo pueden entenderse a través de principios y pautas; no detalladamente. La complejidad trata de la naturaleza de la emergencia, la innovación, el aprendizaje y la adaptación” (Battram, 2001, pág. 12).

Por otra parte, Murray Gell-Mann (premio Nobel y uno de los fundadores del ISF), considera que el valor de la complejidad está en observar a la realidad como un conjunto de sistemas complejos no lineales:

---

<sup>3</sup> El grupo de Santa Fé es un grupo de teóricos de la complejidad y expertos en gestión vinculados al instituto de Santa Fé (ISF). El ISF es el centro mundial de investigación de la complejidad.

“Los sistemas complejos no lineales, en general, no se pueden analizar satisfactoriamente determinado previamente un conjunto de propiedades o aspectos que se estudien aparte y después combinando esas percepciones parciales con la intención de crear una imagen del todo. Conviene observar todo el sistema, incluso si eso significa hacer una observación rudimentaria, y posteriormente dejar que surjan del trabajo las posibles simplificaciones” (Battram, 2001, pág. 12 y 13).

De acuerdo con las anteriores declaraciones, nuestro Trabajador Social nos sugiere que la corriente de la complejidad es parte de la ciencia moderna; porque está reconoce que el universo entero, es un conjunto de sistemas complejos no lineales que involucra lo visible e invisible de la realidad (La ciencia tradicional, sea centrado en estudiar lo lineal de la realidad y lo visible). Para terminar con este punto de la teoría, se deben mencionar dos reflexiones que ilustran la esencia de la complejidad:

La primera reflexión, es la que describe el científico M. Mitchell Waldrop<sup>4</sup> para proponer que la complejidad: “En vez de basarse en la metáfora newtoniana de lo inequívocamente predecible, la complejidad parece basarse en metáforas más similares al crecimiento de una planta a partir de una minúscula semilla..., algo orgánico, adaptativo, sorprendente y vivo” (Battram, 2001, pág. 13).

La segunda reflexión, es aquella que ofrecen los teóricos Jack Cohen y Ian Stewart de una comparación entre abejas y coches para describir a la complejidad: “Los huevos crecen dentro de las abejas, que ponen huevos que se convierten en otras abejas. Cohen y Stewart sugieren que se piense en fábricas de coches que fabriquen coches que se convierten en otras fábricas de coches: ¡eso es la complejidad!” (Battram, 2001, pág. 12).

### 1.2.2 Dos perspectivas

La corriente de la complejidad, sugiere que se miren los cimientos de la ciencia tradicional; dado que la percepción científica occidental, se inició aproximadamente en el año 500 a 600 a.C. cuando *Demócrito*<sup>5</sup>, desarrollo esa primeras teorías sobre el

---

<sup>4</sup> Escritor del “Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos” de la incipiente historia del “Santa Fe Institute”.

<sup>5</sup> Filósofo griego presocrático y matemático que vivió en los siglos V-VI a.C. y discípulo de Leucipo.

átomo y que *Descartes*<sup>6</sup>, amplió la filosofía racional con su idea de la dualidad de mente y cuerpo. En cierto sentido, hoy en día, toda la ciencia como se conoce es una extensión del pensamiento griego; por lo cual, se desplazó a su opuesto que estaba encabezado por *Heráclito*<sup>7</sup>, cuya postura teoría resume Friedrich Salomón Perls<sup>8</sup>, con la frase: no puedes bañarte dos veces en el mismo río (todo está cambiando continuamente en un proceso de conversión).

En contraste con lo anterior, la postura que tomo Heráclito se empalma con la idea de los sistemas adaptativos complejos, con la imagen sobre los sistemas vivos y con el pensamiento filosófico oriental.

### 1.2.3 ¿Entendemos el mundo descubriendo “cosas por ahí” o las inventamos en nuestra mente?

De acuerdo con la autopoiesis o autopoyesis<sup>9</sup>, no percibimos el mundo directamente, sino que nuestro modelo mental del mundo filtra los datos entrantes. Razón por la cual Erwin Rudolf Josef Alexander Schrödinger<sup>10</sup>, cuando habla del efecto del observador en sus experimentos de mecánica cuántica, señala el punto de vista compartido generalmente por los científicos, según el cual ellos se mantienen fuera de sus experimentos en calidad de observadores privilegiados (Porque se tiene, esa idea de que no somos necesario para que pase todo esto); pero esta antigua creencia, sólo perjudica a la ciencia y al conocimiento.

### 1.2.4 La complejidad: una ciencia que puede surgir ahora.

Durante un tiempo largo, la ciencia ha empleado el sistema diseñado por Platón que se basa en la elaboración de una historia probable para entender un escenario; pero

---

<sup>6</sup> filósofo, matemático y físico francés, considerado como el padre de la geometría analítica y de la filosofía moderna.

<sup>7</sup> Filósofo griego vivió en los siglos V-IV a.C. y conocido como El oscuro de Éfeso.

<sup>8</sup> Medico neuropsiquiatra y psicoanalista alemán, creador de la Terapia Gestalt.

<sup>9</sup> El concepto de autopoiesis o autopoyesis identifica un tipo de organización cuyos componentes están dinámicamente relacionados en una red continua de interacciones de tal manera que se producen en ella, establecen los límites dentro de los cuales se dan esas interacciones y, en un mismo y unitario proceso, se distinguen, constituyéndose así como unidades autónomas que especifican un dominio de existencia y a la vez son específicas de éste (Marcelo Arnold, 2011, pág. 91).

<sup>10</sup> Físico austriaco y Premio Nobel de Física en 1933; realizo importantes contribuciones en los campos de la mecánica cuántica y la termodinámica.

esta fórmula, no permite comprender la estructura y funcionalidad de los sistemas complejos de la realidad. Es por esto que tuvieron que transcurrir cientos de años, para contar con las herramientas necesarias que pudieran profundizar en el análisis de las cosas; en particular, los recursos tecnológicos/informáticos actuales, cuentan con esa capacidad de efectuar múltiples repeticiones de escenarios y simulaciones que producen datos tan consistentes como por los obtenidos a partir de métodos experimentales tradicionales.

Es así que en estos tiempos modernos, se puede afirmar que existe la posibilidad de gestarse una nueva revolución científica; ya que los recursos disponibles en esta etapa de la evolución social, nos permitirán estudiar y reflexionar esa complejidad en la que se ve inmersa la humanidad.

#### 1.2.5 Que sea sintético.

Para la ciencia conservadora, si se es capaz de predecir y controlar el comportamiento de una estructura, entonces este ya se ha definido, por lo tanto, esto es entendido y explicado; sin embargo, esta afirmación no es aplicable a los seres vivos, ni a la economía, ni a la metodología...; porque todos ellos son sistemas complejos. La corriente de la complejidad en estos casos, emplea otro procedimiento, la simulación: un método que puede definirse como sintético, dado que se basa más en la creación que en el análisis (Como en el sistema analítico tradicional). Un autor que ejemplifico estas palabras, fue Michael McMaster<sup>11</sup>:

“Mi ilusión con la complejidad, es que aporte maneras de entender las cosas que no requieran grandes capacidades intelectuales. Depende de las pautas y de la simplificación. La corriente de lo complejo, tal como yo la entiendo, consiste en estructurar a cada objeto de manera más simple para mejorar su comprensión. Es por esto que el inconveniente de la dinámica de sistemas (tras presenciar el intento de integrarla a un entorno colectivo), es que exige prestar atención a muchos detalles” (Battram, 2001, pág. 15).

#### 1.2.6 La corriente de la Complejidad.

La complejidad, más que una teoría es una corriente de estudio que conjunta una serie de teorías para dar explicación a la realidad, como son: la Teoría de termodinámica, la Teoría de cuerdas, la Teoría estructuralista, la Teoría de sistemas,

---

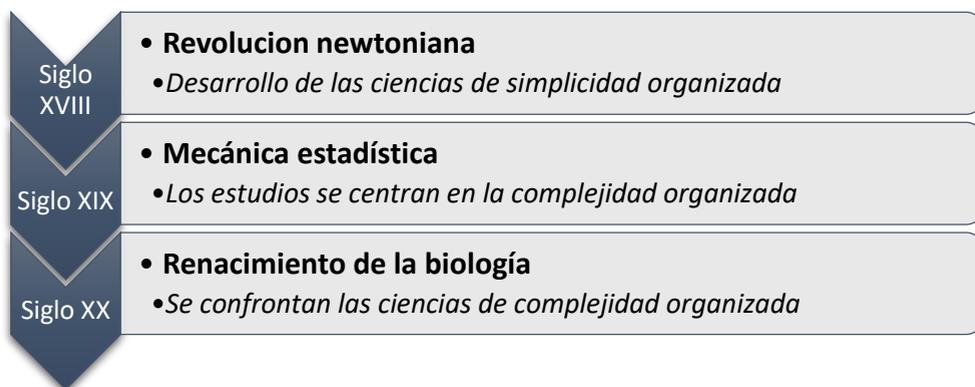
<sup>11</sup> Miembro fundador de la ISF y CEO de “Transformational Technologies Inc”

la Teoría M... Sin embargo, este movimiento teórico que nace en las ciencias exactas, ha trascendido fronteras para ser usada por otras áreas del conocimiento; porque sin saberlo, han entendido que el universo entero es un conjunto de sistemas complejos no lineales que se unen e interactúan. Ahora bien, las disciplinas que se han unido al pensamiento complejo son:

- La inteligencia artificial.
- La ciencia cognitiva.
- La ecología.
- La evaluación.
- La teoría del juego.
- La lingüística
- Las ciencias sociales.
- La vida artificial.
- La informática.
- La economía.
- La inmunología.
- La filosofía

Debe subrayarse un detalle, a diferencia del conocimiento conservador que se enfoca a un estudio de simples fenómenos ideales, la corriente de la complejidad dirige su mirada a un análisis de esos fenómenos más comunes del mundo real (la turbulencia y el desequilibrio, auto organización, adaptación, aprendizaje del sistema, incremento de los beneficios y la persistencia). Para Stuart Kauffman<sup>12</sup>, el desarrollo histórico del pensamiento complejo se relaciona con la evolución de la ciencia de la siguiente manera (Véase Ilustración 1):

*Ilustración 1 Desarrollo de la ciencia según Kauffman*



*Fuente 2 Kauffmann (1993). Adaptación de "The origins of order" (Ilustración).*

Para concluir con la presentación del Marco Teórico de esta investigación, se puede decir que este conocimiento científico nos ha enseñado que la realidad es compleja; a causa de que cada individuo, objeto y situación en el universo, se encuentran enlazadas e influidas entre sí. Pongamos por caso, ese impacto que tuvo el ciclo hidrológico en la evolución de la sociedad o los efectos mundiales que provocó la crisis del "efecto tequila"... De acuerdo con estas líneas, nuestro problema de indagación podría ser considerado como un sistema complejo no lineal; cuya estructura y dinámica, se encuentra determinada por una red de múltiples aristas que son visibles e invisibles.

---

<sup>12</sup> Biólogo estadounidense y teórico de la complejidad biológica.

### 1.3: MARCO CONCEPTUAL

Luego de haber expuesto la postura teórica que será ocupada en esta obra, nuestro Trabajador Social pasara con la fragmentación de su problemática de indagación; con la intención de poder extraer y definir, esos elementos claves que ayudarán en el estudio y reflexión de la realidad. Para ser más específicos con este punto, se le dará definición a las unidades de análisis que derivan del problema de investigación (Véase ilustración 2).

*Ilustración 2 Definición de las unidades de análisis*



*Fuente 3 Jimenez, L. (2019). Definición de las unidades de análisis (Tabla) Autoría propia*

#### 1.3.1 Trabajo Social

##### **¿Qué es el Trabajo Social?**

El Trabajo Social, es una disciplina de las ciencias sociales que se define por sus elementos más básicos como son: su objeto de estudio, su sujeto de intervención, su propósito y su objetivo (véase tabla 2); sin embargo, existen múltiples teóricos y escuelas que han adecuado estas particularidades para responder a sus intereses o contexto<sup>13</sup>. Así, por ejemplo, la idea por esta profesión en México, no es parecida a la que se formula en España... o el concepto por Trabajo Social en la actualidad, no sea igual a la que se pudo formular hace una década.

<sup>13</sup> Eli Evangelista Ramírez (Académico e investigador de la ENTS-UNAM): “Es importante mencionar que el termino Trabajo Social contiene múltiples y variadas connotaciones, empleadas de acuerdo al contexto donde se desarrolla... Sin embargo, dentro de la misma acción profesional del TS interactúan diferentes niveles, enfoques y orientaciones que, incluso, son contradictorias y que en ocasiones son equiparables a actividades y visiones de anteriores formas de ayuda y acción social” (Ramírez, 2006, pág. 26).

*Tabla 2 Elementos básicos que definen al Trabajo Social*

Objetivo	Objeto de estudio y sujeto de intervención.
Miguel Ramírez Alonso sugiere que es “promover un cambio social[...]” (Alonso, 2016, pág. 20).	“Boris Lima considera que el Trabajo Social, se hace científico cuando decide tomar para si la indagación de las relaciones causales de las necesidades con las cuales se enfrenta. Cuando se preocupa por conocer las cuestiones esenciales de los fenómenos o problemas que se le ofrecen como objeto de estudio y de intervención. Es decir, cuando inicia el camino al interior de los fenómenos, para encontrar en ellos la naturaleza contradictoria y sustancial que los explica” (Parra, 1999, pág. 2). Dicho de otra manera, el objeto de estudio y sujeto de intervención es el mismo (las relaciones de la realidad de la sociedad).
<b>Propósito</b> Javier Barría Muñoz, señala que “El propósito del Trabajo Social es contribuir a mejorar la calidad de vida[...]” (Muñoz, 2001, pág. 12). Dicho de otra manera, su propósito es la atención.	

*Fuente 4 Jimenez, L. (2018). Elementos básicos que definen al Trabajo Social (Tabla) Autoría propia*

Lo anterior no quiere decir que la disciplina, se encuentre perdiendo su esencia con cada nueva interpretación hecha a lo que hace; porque el Trabajo Social, se ha preocupado en preservar esas bases que le definen como miembro de las ciencias sociales (Objeto, sujeto, objetivo y propósito). De ahí que el rigor científico de esta profesión, se haya mantenido con el paso del tiempo para legitimar su existencia y su labor con la sociedad; para ilustrar mejor estas líneas, es que se elaboró el siguiente recuadro para visualizar esa base científica de la carrera que permanece en todo significado creado (véase tabla 3).

Tabla 3 La base científica del Trabajo Social en la opinión de los teóricos

<b>Definición de Henry Pratt<sup>14</sup></b>		
"El Trabajo Social es un conjunto de actividades y procesos que tienen lugar, cuando se trata de conseguir un ajuste en las relaciones de un individuo con otras personas o con su medio social y económico..." (Menendez, 2012, pág. 9).		
Objetivo (Cambio)	Sujeto	Objeto
<i>Conseguir un ajuste...</i>	<i>las relaciones de un individuo con otras personas o con su medio social y económico...</i>	
Propósito (Atención)		
<i>Un conjunto de actividades y procesos que tienen lugar, cuando se trata...</i>		
<b>Definición de Manuel Moix Martínez<sup>15</sup></b>		
"El Trabajo Social es la actividad de ayuda técnica y organizada, ejercida sobre las personas, los grupos y las comunidades, con el fin de procurar su más plena realización y mejor funcionamiento social, y su mayor bienestar, mediante la activación de los recursos internos y externos..." (Martínez, 2004, pág. 134).		
Objetivo (Cambio)	Sujeto	Objeto
<i>Con el fin de procurar su más plena realización y mejor funcionamiento social, y su mayor bienestar...</i>	<i>ejercida sobre las personas, los grupos y las comunidades...</i>	
Propósito (Atención)		
<i>La actividad de ayuda técnica y organizada...</i>		
<b>Definición de la ENTS-UNAM</b>		
"El Trabajo Social, es una disciplina que mediante su metodología de intervención, contribuye al conocimiento y a la transformación de los procesos sociales, para incidir en la participación de los sujetos y en el desarrollo social" (ENTS-UNAM, 2016, pág. S/P).		
Objetivo (Cambio)	Sujeto	Objeto
<i>Contribuir al conocimiento y a la transformación de los procesos sociales...</i>	<i>La participación de los sujetos y el desarrollo social...</i>	
Propósito (Atención)		
<i>Intervención</i>		
<b>Definición de la Federación Internacional de Trabajo Social</b>		

<sup>14</sup> Sociólogo, Presidente de la Sociedad Americana de Sociología en 1936.

<sup>15</sup> Catedrático de Trabajo Social y Servicios Sociales en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid.

“El Trabajo Social es una profesión basada en la práctica y la disciplina académica que promueve el cambio y el desarrollo social, la cohesión social y el fortalecimiento y la liberación de las personas. Principios de la justicia social, los derechos humanos, la responsabilidad colectiva y el respeto de las diversidades son fundamentales para el Trabajo Social. Sustentado en las teorías del Trabajo Social, ciencias sociales y humanidades, el Trabajo Social involucra a las personas y las estructuras para hacer frente a desafíos de la vida y mejorar el bienestar” (International Federation of Social Workers, 2017, pág. S/P).

Objetivo (Cambio)	Sujeto	Objeto
<i>Promueve el cambio y el desarrollo social, la cohesión social y el fortalecimiento y la liberación...</i>	<i>Las personas y las estructuras...</i>	
Propósito (Atención)		
<i>Hacer frente a desafíos de la vida y mejorar el bienestar.</i>		

Fuente 5 Jimenez, L. (2018). *La base científica del Trabajo Social en la opinión de los teóricos (Tabla)*  
 Autoría propia

Para concluir, se debe decir que el Trabajo Social es una disciplina de las ciencias sociales que haya su definición en sus propios principios; a causa de que es una profesión que ofrece, una atención especializada (propósito profesional) a las relaciones de una sociedad (sujeto de intervención y objeto de estudio <siendo el mismo para ambos casos>); con la intención de generar un cambio en el bienestar (objetivo de la materia). Ahora veamos que estos elementos que describen la esencia de los Trabajadores Sociales, se verán reflejados en todo concepto de la carrera (sin importar su contexto o evolución); porque estas características, le serán de ayuda para conservar ese rigor científico de su ejercicio y el lugar que le pertenece en la ciencia.

**¿Qué ofrece el Trabajo Social?**

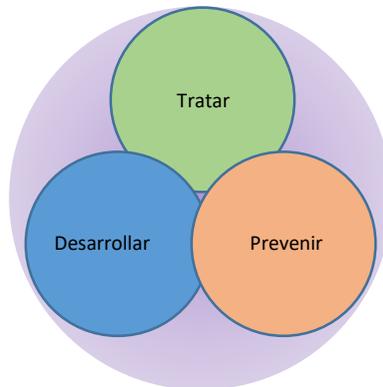
Luego de reconocer que es el Trabajo Social, se puede proceder con una exposición a lo que tiene que ofrecer esta disciplina a la sociedad; porque de cierta forma, este es el medio que posee la profesión para cumplir con su objetivo y razón de ser. Sin embargo, esta oferta se encuentra definida por la suma de los siguientes elementos: el propósito, el diseño de la intervención y las áreas de operación de los Trabajadores Sociales.

El propósito del Trabajo Social (tal como se mencionó en párrafos anteriores), se encuentra centrado en dar una atención a las relaciones de una sociedad; pero dicho cometido de la profesión, se basa en 3 principios que garantizan su éxito y que el teórico Tomas Fernández logro describirles (Tomás, 2009, pág. 346):

- 1º: Asistir a personas y grupos para identificar, resolver y minimizar los problemas que producen un desequilibrio entre ellos y sus entornos (Tratar).
- 2º: Identificar las posibles áreas de desequilibrio entre el entorno y los usuarios, para prevenir situaciones o conflictos (Prevención).
- 3º: Reforzar al máximo el potencial de las personas, grupos y comunidades para que puedan alcanzar su desarrollo deseado (Potencialización).

Como resultado de lo anterior, se logra apreciar que esta profesión ofrece una intervención de calidad para preservar y desarrollar eso lazos que unen a la sociedad; puesto que trata y previene, esas situaciones que pudieran producir un desequilibrio o conflicto (véase ilustración 3).

*Ilustración 3 Intervención del Trabajo Social*



*Fuente 6 Jimenez, L. (2018). Intervención del Trabajo Social (Ilustración)  
Autoría propia*

El diseño de la intervención de los Trabajadores Sociales, se le puede describir de forma simple con las palabras de María del Carmen Barranco Expósito, quien sugiere que “es la acción diseñada y ejecutada por esta disciplina con las personas, grupos y comunidades (Sociedad)...” (Expósito, 2004, pág. 80). Ahora veamos que esta profesión, ha utilizado múltiples enfoques teóricos de diversas áreas para dar una silueta a su ejercicio profesional; como resultado de esto, es que se ha creado un

abanico con varios protocolos de mediación que guían el actuar de esta carrera (véase tabla 4).

*Tabla 4 Protocolos de intervención del Trabajo Social*

Modelos
Protocolo psicodinámico.
Protocolo de intervención en crisis.
Protocolo centrado en la tarea.
Protocolo conductual-cognitivo
Protocolo humanista y existencial.
Protocolo critico/radical.
Protocolo de gestión de casos.
Protocolo sistémico.

*Fuente 7 Fernández, T. (2009) Adaptación de “Fundamentos del Trabajo Social” (tabla)*

Ahora bien, el diseño y proceso de los protocolos de intervención del Trabajo Social, se basan en 3 etapas esenciales (véase tabla 5); dado que estos elementos, le son de ayuda a esta disciplina para definir: él como, el cuándo, el dónde, el para qué y el por qué llevar a cabo su hacer. De ahí que el doctor Sánchez Rosado, haya señalado y agregado que “estas tres condiciones, son absolutamente necesarias para desarrollar una práctica con intencionalidades de transformación mediante precisiones científicas, con continuidad y permanencia metodológica” (Rosado, 2004, pág. 230); dicho de otra manera, todo modelo de mediación de los Trabajadores Sociales se debe formar por principios científicos para garantizar una respuesta efectiva.

*Tabla 5 Diseño y proceso de la intervención del Trabajo Social*

Etapa I Conocimiento	Etapa II Planeación	Etapa III Intervención
Investigación Descriptiva	Análisis	Organización
Investigación Documental	Elaboración de Diagnostico	Realización del Proyecto
Elaboración Marco Teórico	Programación	Supervisión
Elaboración de marco operativo	Elaboración de proyecto	Evaluación
Recolección de información.	Sistematización	

*Fuente 8 Sánchez, M (2004) Proceso Metodológico (Tabla)*

Las áreas de intervención del Trabajo Social, se pueden definir como esos sitios en los que la carrera ha incursionado con su labor profesional; en relación con esto, la ENTS-UNAM considera que esta profesión ha logrado insertarse con éxito en 8 espacios con su forma de atención. No obstante, estos lugares que han ganado los Trabajadores Sociales, se encuentran clasificados por su nivel de desarrollo: en dominante, alternativo y emergente (véase tabla 6).

*Tabla 6 Áreas de intervención del Trabajo Social*

Área	Clasificación	Descripción
Salud	<b>Dominante</b>	Las áreas dominantes, son aquellos contextos tradicionales en donde Trabajo Social (históricamente) ha realizado la mayor parte de su ejercicio profesional.
Educación		
Asistencia Social		
Jurídico		
Empresarial	<b>Alternativo</b>	Las áreas alternas, son aquellos contextos nuevos en donde Trabajo Social ha incursionado y creado nuevos conocimientos.
Sector Social		
Medio Ambiente	<b>Emergente</b>	Las áreas emergentes, son aquellos contextos que contempla el Trabajo Social como prioritarios para atenderlos
Seguridad Publica		

*Fuente 9 ENTS-UNAM (2010) Clasificación del campo laboral (tabla)*

En conclusión, el Trabajo Social es una disciplina que puede ofrecer una oportunidad para cuidar y desarrollar esos lazos que unen a una sociedad; puesto que ejecuta, un ejercicio con principios científicos para prevenir y resolver esas situaciones que pudieran amenazar con la estabilidad social. Conviene subrayar que esta profesión de las ciencias sociales, ha reconocido que las relaciones de una sociedad tienen una naturaleza compleja no lineal (dimensiones)<sup>16</sup>; por todo esto, los Trabajadores Sociales han tenido que renovar algunos aspectos de su intervención como son:

Su ámbito de intervención: El Trabajo Social, es una disciplina de las ciencias sociales que ha considerado ampliar y compartir su campo de acción profesional; porque el mundo entero, se encuentra interconectado entre sí y por seguir un proceso natural

<sup>16</sup> Las relaciones de una sociedad, se encuentran compuestas por múltiples dimensiones que son difíciles de imaginar o entender; porque hay algunas que son tan grandes y otras tan pequeñas, que solo serían perceptibles con ciertas técnicas o instrumentos de otras ciencias.

de evolución. Es por esto que teóricos como Ana Isabel Lima Fernández, observan que “los nuevos ámbitos de actuación para esta profesión son: la planificación estratégica de servicios de bienestar, el análisis y desarrollo organizacional, el asesoramiento en la dirección de políticas de bienestar social, el marketing social, la comunicación e imagen en relación con temas sociales, la atención a situaciones de catástrofes o de emergencias, la defensa de los derechos humanos, la cooperación y solidaridad internacional en proyectos de desarrollo, la prevención de riesgos laborales, la mediación comunitaria, el peritaje social, la gestión y dirección de servicios y equipamiento sociales, etc.” (Fernandez A. i., 2012, pág. 80)

Y su forma de intervenir: día con día, el Trabajo Social ha buscado la forma de adaptarse a los avances científicos, sociales y laborales que le rodean; con el objetivo de crear o idear, una solución que atienda e impulse esos lazos de la sociedad. Es así que teóricos como Clara Ines Torres Mendez, sugieren que la inter y la trasdisciplinariedad de esta disciplina “trae consigo la posibilidad de tejer redes, iniciar conversaciones, abrir compuertas, compartir fronteras y rutas en el contexto de la complejidad... Ahora bien, transitar por el camino de una tras disciplina, supone un abordaje y práctica hacia lo complejo que ni atiende únicamente a los estándares a priori o modelos específicos. Denise Najmanovich, considera que Renunciar al método no implica caer al abismo del sin sentido, sino abrirse a la multiplicidad de significados, no sólo somos capaces de inventar nuevas cartografías, nuevos paradigmas, sino también ir más allá, de construir formas diversas de cartografiar, es decir nuevas maneras de pensar” (Mendez, 2002, pág. 35).

### 1.3.2 Organizaciones

#### ¿Qué es una Organización?

Una organización, de acuerdo con el teórico Ezequiel Ander- Egg<sup>17</sup>, se le puede interpretar o visualizar de dos maneras:

La 1° “Como un proceso organizador que indica la forma de determinar y establecer las estructuras, procedimientos y recursos que son necesarios y

---

<sup>17</sup> Pedagogo y Sociólogo Argentino, Consultor de las Naciones Unidas en planificación nacional y local, de la UNICEF en Política Social, de la UNESCO para América Latina en el campo de la Política Cultural, Etc.

apropiados para llevar a cabo el curso de la acción seleccionada, en función del logro de determinados objetivos...” (Ander-Egg, 1990, págs. 461-462).

Y la 2° “Como un título designado para toda aquella asociación permanente de individuos...” (Ander-Egg, 1990, págs. 461-462).

Teniendo en cuenta que existen dos usos para esta palabra, se ha elegido centrar los esfuerzos por explicar ese término que describe a una asociación permanente de individuos; aunque se vuelve necesario puntualizar que el segundo término sugerido por Ander-egg, contiene un nivel de dependencia por el primero: a razón de que un proceso de organización, puede existir sin requerir de un grupo organizado; sin embargo, los grupos organizados requieren de un sistema estructural para ser concebidas o diseñadas.

Volviendo al tema que nos ocupa, se ha elaborado un recuadro con algunas referencias conceptuales sobre una organización; con la intención de poder identificar, esos puntos en común que tienen las diferentes formas de apreciar a este perfil de asociación (véase tabla 7). Pero antes de continuar, se debe puntualizar que distintas ciencias y disciplinas han generado una opinión del significado de las organizaciones entre ellas el Derecho, Medicina, Administración, Etc.

*Tabla 7 Conceptos de una Organización*

Autor	Concepto
Greenberg y Baron <sup>18</sup>	“Es un sistema social estructurado, constituido por grupos e individuos que trabajan para alcanzar determinados objetivos compartidos” (Rodríguez & Hera, 2003, pág. 36).
R.H. Hall	“Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, niveles de autoridad y sistemas de comunicación y de coordinación de pertenencias; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultado para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Rodríguez & Hera, 2003, pág. 36).

<sup>18</sup> Escribieron en equipo el libro “Behavior Organization; Edit. Pearson Prentice Hall”

Alegria, Toledo y Zambrano	“Toda acción colectiva que se proponen una finalidad determinada y que intentan ordenar los recursos disponibles para alcanzar esa finalidad... Así mismo, cada vez que dos o más personas se ponen de acuerdo para actuar juntos en función de un objetivo común, necesitan organizarse...” (Alegria, Toledo, & Zambrano, 2013).
----------------------------	---

*Fuente 10 Jimenez, L. (2018). Conceptos de una Organización (tabla) Autoría propia*

Dicho lo anterior, se puede señalar que los diferentes autores han concordado que la definición de una organización está sujeta a sus elementos base (Origen, Objetivo, Propósito y Alcance) (Véase tabla 8); porque en estos fundamentos, se logra expresar esa esencia de las organizaciones (sin importar que se comparta o no, una visión o postura teórica).

*Tabla 8 Elementos que definen a la organización*

Su origen	Es cuando dos o más personas, se ponen de acuerdo para actuar juntas.
Su objetivo	Alcanzar esos resultados que espera la organización.
Su propósito	Coordinar las acciones previstas.
Su impacto que alcanzan	Es cuando las actividades tienen resultados en los miembros de la organización, en la organización misma y en la sociedad.

*Fuente 11 Jimenez, L. (2018). Elementos que definen a la organización (tabla) Autoría propia*

### ¿Qué importancia tienen las organizaciones en la sociedad?

En cuanto a este punto de la investigación, nuestro autor comienza con las palabras del teórico Etzioni quien refiere que “Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos en una organización, seremos educados en una organización, pasaremos gran parte de nuestras vidas trabajando para organizaciones e incluso moriremos en una organización... y cuando llegue el momento de nuestro entierro, la organización más grande de todas -el estado- debe conceder un permiso oficial” (Zastrow, 2008, pág. 377). Dicho de otro modo, esta cita nos hace la insinuación de que existe un vínculo simbiótico de una organización con cada miembro de la sociedad; dado que esta relación, resulta en la cooperación y desarrollo de capacidades que garantizan la supervivencia de ambos sujetos.

Ahora bien, esta idea de una simbiosis entre las organizaciones y la sociedad, es la misma que puede definir el valor de una organización para el desarrollo mundial; en

vista de que múltiples autores como Gibson, Ivancevich y Donnelly<sup>19</sup>, han señalado que “una organización, es aquella entidad que le permite a la sociedad perseguir esas aspiraciones que no pueden alcanzar los individuos por separado” (Rodríguez & Hera, 2003, pág. 36). Así mismo, Richard L. Daft, es otro escritor que asegura que nuestro mundo depende de este vínculo para existir; porque “Las organizaciones están a nuestro alrededor y dan forma a nuestra vida en muchos aspectos” (Daft, 2011, pág. 12).

De manera análoga, Richard Berkhard y Goldsmith Marshall son ensayistas que concuerdan con Daft, en comentar que el beneficio común de este vínculo es multifactorial e incluso recíproco; ya que la estructura e impacto de las organizaciones, se encuentra sujeto a su contexto social, económico y productivo. De ahí que planteen que una organización, necesite adecuar sus objetivos hacia múltiples aspectos y con un grado de armonía entre ellos; es por esto que ha escrito lo siguiente:

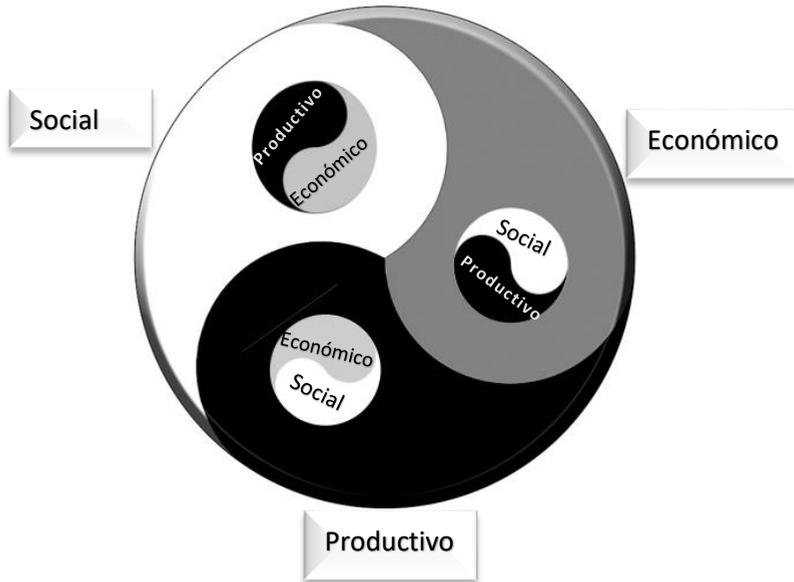
“La organización es más que una máquina como en la estructura de Fayol. Es más que una entidad económica, definida por sus resultados en el mercado. La organización es ante todo social. Es la gente. Por eso su objetivo debe estar en resolver eficientemente los problemas, desarrollar las aptitudes de las personas y anular sus debilidades. En realidad, esta es la única tarea que solo una organización puede ejecutar; este es el motivo por el cual, la tenemos y la necesitamos” (Beckhard & Goldsmith, 1998, pág. 22).

---

<sup>19</sup> Escribieron en equipo el libro “Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos” Edit. Mcgraw-Hill.

Para ilustrar mejor la idea de Beckhard y Goldsmith, es que se desarrolló el siguiente ejemplo: la planeación estratégica que ejecuta una organización, se encuentra enfocada a la armonización de su contexto económico, productivo y social; sin embargo, cada táctica generada debe contemplar a todas las partes para garantizar su éxito y funcionamiento (véase ilustración 4).

*Ilustración 4 Triada de la equivalencia de una organización*



*Fuente 12 Jimenez, L. (2018). Triada de la equivalencia de una organización (ilustración) Autoría propia*

Conforme a lo que fue expresado en párrafos anteriores, se puede determinar que el valor de las organizaciones está en su papel como guardianes de la vida social; en vista de que su existencia y suerte, se encuentra ligados a ese destino que sigue la sociedad. Como resultado de esta singularidad, se debe comentar que tanto las organizaciones y el resto del mundo deben preservar, promover e impulsar su trabajo simbiótico; con la finalidad, de que la humanidad siga evolucionando como grupo y alcance ese bienestar que anhela.

### ¿Cuál es el ciclo de vida de una organización?

Luego de haber determinado el valor social que gana una organización, se pasará con la definición de ese ciclo de vida que siguen estos sujetos; a causa de que esto nos ayudará a conocer esas fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que repercuten en la supervivencia de las organizaciones. Pero antes de empezar, se necesita comentar que fue empleado para este apartado el trabajo de la escritora Fernanda Zuin Secco, donde propone que “El ciclo de vida de las organizaciones parte del principio de que las empresas tienen un comportamiento similar al ciclo biológico de los seres vivos: nacen, crecen, se desarrollan y llegan a su fin” (Secco, Cunha, Spers, Galeano, & Silva, 2016, pág. 108).

Ahora bien, esta idea de que las organizaciones tienen un ciclo de vida parecido al de cualquier otro sujeto fue compartido por múltiples escritores; sirva de ejemplo el caso de Arie De Geus, que propuso que “La empresa u organización perdurará, cuando los directivos dejen sus modelos mecánicos de funcionamiento y la empiecen a percibir como un sistema viviente, distinto de un recurso, un diseño formal y predefinido; puesto que considerarla como una entidad viva, es el primer paso para incrementar su expectativa de vida. Habría que decir también que toda organización, cuenta con una identidad propia que está determinada por su gente y sus subestructuras” (Etkin, 2013, pág. 66).

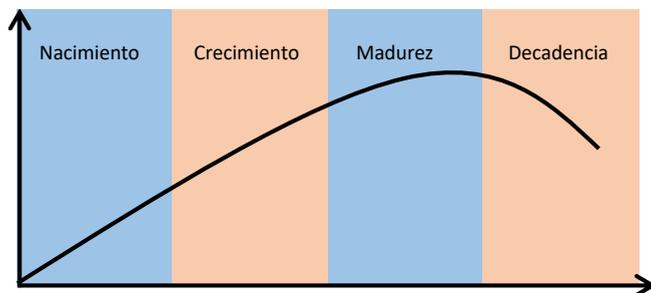
Por otro lado, en cada definición generada sobre el ciclo de vida de una organización se plantea una distribución o división de ésta; ya que la existencia de estos sujetos “puede ser interpretada, como un conjunto de fases o etapas que atraviesa la organización durante su vida, en general caracterizada por nacimiento, crecimiento, madurez y decadencia, independientemente de los nombres que emplee cada autor” (Secco, Cunha, Spers, Galeano, & Silva, 2016, pág. 108) (véase tabla 9 e ilustración 5).

Tabla 9 Ciclo de vida de una organización

Etapas	Lester, Parnell y Carraher (2003) "la teoría del ciclo de vida de la empresa"	Kaufmann (1990)	Adizes (1990)	Marques (1994)
Nacimiento	Existencia	Nacimiento	1) La etapa de crecimiento que comprenden enamoramiento, infancia y primeros pasos.	Conceptual Organizativa
Crecimiento	Supervivencia	Crecimiento	2) Segundo nacimiento y mayoría de edad, que abarcan la adolescencia y plenitud.	Productiva Cazadora Administrativa
Madurez	Éxito	Maduración		Normativa Participativa Adaptativa
Decadencia	Renovación Decadencia	Renovación	3) Proceso de envejecimiento, que incluye estabilidad, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia y muerte.	Innovadora

Fuente 14 Secco, F. (2016) Adaptación del "Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional" (tabla)

Ilustración 5 Ciclo de vida de una organización



Fuente 13 Jimenez, L. (2018). Ciclo de vida de una organización (ilustración) Autoría propia

Como se afirmó arriba, la mayoría de los teóricos dividen la vida de las organizaciones en 4 ciclos; puesto que estos apartados representan, esa evolución que sufren sus necesidades, objetivos y niveles de estrés al que se ven sometidos (Dado que las necesidades de una organización joven, no serán iguales a las que experimenta una madura) (véase tabla 10). Ahora bien, el proceso de transitar de una fase a otra, se encuentra determinado por como una organización atiende sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; ya que las decisiones tomadas

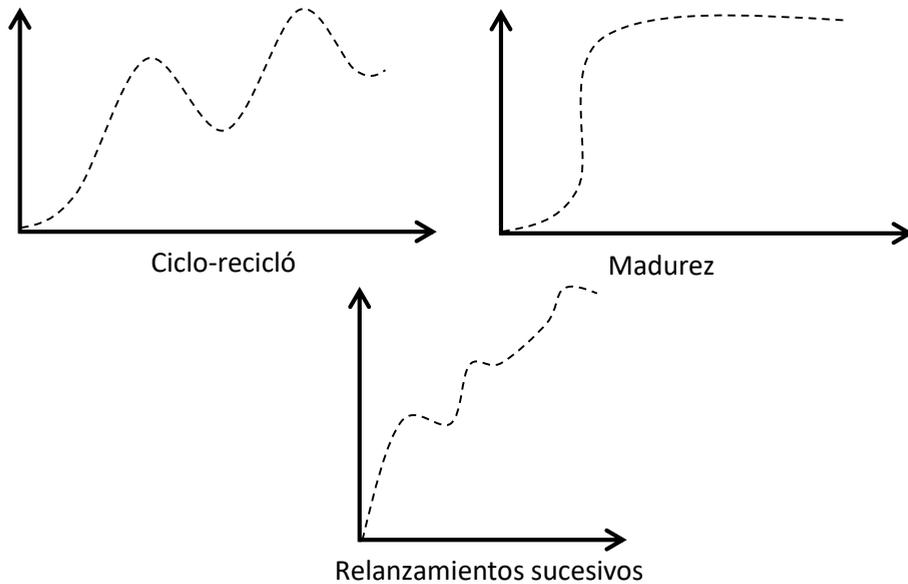
en estos puntos, tendrá una repercusión directa en su desarrollo, supervivencia e impacto (en otras palabras, esto amplía o disminuye su ciclo de vida) (véase ilustración 6).

*Tabla 10 Características del ciclo de vida de una organización*

Características	Nacimiento	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Detalles	Etapas en donde las ideas se transforman en una organización y en proyectos.	La organización entra en una etapa de rápido desarrollo	Se caracteriza por una claridad de visión y de misión, y un equilibrio entre la flexibilidad y el control.	Momento en donde la organización entra en declive o en un proceso de renovación
Objetivo	Sobrevivir a esta primera fase y validar (en la medida de lo posible) el producto/servicio, solución y modelo de negocio.	Lograr un crecimiento sostenible de la organización.	Mantener la rentabilidad y evitar saturación. Consolidar posición.	Reflotarse, renovarse, transformarse, reorientarse o reinvertirse para asegurar la supervivencia, retomando un nuevo ciclo evitando así el declive y abandono.
Nivel de estrés	Muy alto. Mucha incertidumbre durante los primeros meses de actividad.	Bajo, si se ha demostrado la vitalidad y sostenibilidad del negocio.	Medio. Todo dependerá de las nuevas áreas de desarrollo, el control de costes y de la capacidad de la organización para reorganizarse y consolidarse.	Alto, hasta demostrar la reinversión de la organización.
Edad	Joven	Vieja	Más vieja	La más vieja

*Fuente 15 ANC (2014) Adaptación de "Ciclo de vida de la PYME" (tabla)*

*Ilustración 6 Mutaciones del ciclo de vida de una organización*



Fuente 16 ANC (2014) Adaptación de "Ciclo de vida de la PYME" (ilustración)

De acuerdo con el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management), la vida de una organización se encuentra influenciada por 9 rubros que están relacionados e interconectados (rubros basados en su contexto económico, productivo y social); no obstante, estos mismos elementos que ha sugerido el EFQM son una representación de esos elementos estructurales que tienen todas las organizaciones (véase ilustración 7) (Fernandez J. M., 2002, págs. 633-634):

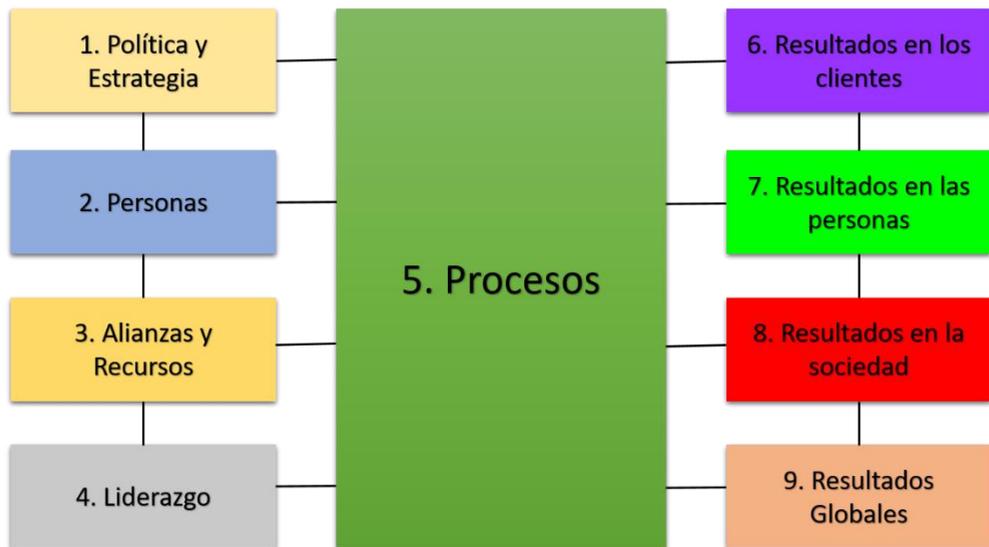
- **Liderazgo:** comportamiento y actitudes del equipo directivo y de los demás líderes de la organización que fomentan una cultura de gestión de la calidad.
- **Personas:** como se aprovecha en la empresa el potencial máximo de su plantilla de trabajadores.
- **Política y estrategia:** se refiere a como es formulada, desarrollada y revisada la política empresarial y como es convertida en planes y acciones.
- **Alianzas y recursos:** gestión por parte de la organización de sus recursos disponibles de manera eficaz y eficiente.

- **Procesos:** procesos de gestión, revisión, identificación y mejora de los procesos presentes en la organización.

Por otro lado, se tienen rubros que representan lo que la organización consigue para cada uno de sus agentes y para la sociedad:

- **Resultados en las personas:** resultados personales conseguidos en las personas como la satisfacción de los empleados.
- **Resultados en los clientes:** comparación entre los objetivos y el producto final resultante de la ejecución de la actividad empresarial.
- **Resultados en la sociedad:** que ha conseguido la organización en relación con la sociedad.

Ilustración 7 Estructura de una organización

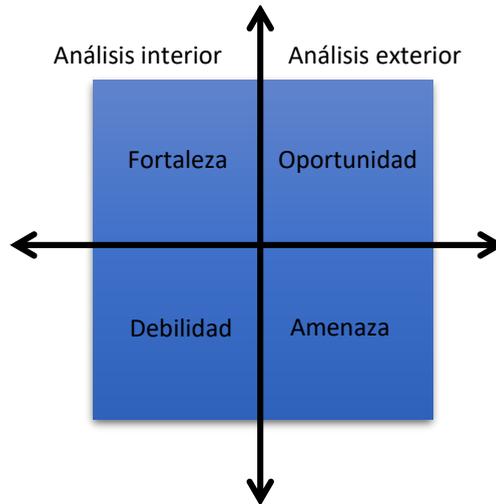


Fuente 17 Universidad de Politécnica de cataluya (2018) Modelo Europeo EFQM (ilustración)

Ahora veamos que estos rubros que estructuran a una organización, pueden ser usados para definir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; puesto que la dinámica e interacción entre estos elementos, nos revela ese estado de salud en el que se encuentra este miembro de la sociedad. Sin embargo, la definición de estos puntos necesita respetar una serie de principios o pasos a seguir:

- 1) La configuración de las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas no será igual entre las organizaciones.
- 2) Cada rubro puede ser visto como una fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza para la organización.
- 3) Las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas tienen esa capacidad de mantener o modificar su naturaleza con cada etapa de la organización; así, por ejemplo, ese rubro que está dedicado a las “personas”, puede comenzar como una fortaleza para luego terminar como una debilidad.
- 4) Las fortalezas y debilidades, se encuentran enfocadas a realizar un análisis interno de la organización; Las oportunidades y amenazas, están dirigidas para identificar el contexto exterior de las organizaciones (véase ilustración 8).

*Ilustración 8 Orientación del FODA*



*Fuente 18 Jimenez, L. (2018). Orientación del FODA (ilustración) Autoría propia*

Lo dicho hasta aquí supone que las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una organización, se pueden definir como aquellos elementos que atestiguan el funcionamiento de su estructura; porque estas características, se hayan analizado la vida de las organizaciones para identificar esas áreas que necesitan ser atendidas o aprovechadas. Por otro lado, la configuración que presentan estos segmentos en cada caso es proporcional a su complejidad; de ahí que las organizaciones, puedan compartir los mismos resultados analizados o no.

## ¿Cómo es reconocida la existencia de una organización?

El siguiente punto a tratar en esta tesis, se relaciona con una exposición de cómo es legitimada la existencia de una organización; ya que esta información ayudará a comprobar, ese lugar que ocupan estos sujetos en la súper estructura de la sociedad contemporánea. Antes de continuar con este texto, se necesita comentar que nuestro escritor pudo comprender que todos los miembros involucrados en la vida social están en la búsqueda de una legitimidad; porque dicho proceso, les permite adquirir esos derechos y obligaciones que les ayudaran a sobrevivir y a conservar un modelo social. Sirva de ejemplo, las siguientes situaciones que reflejan lo que fue comentado:

El niño que nace en México, es necesario de llevarlo a un registro civil para otorgarle un documento que lo acredite como ciudadano mexicano (acta de nacimiento); dado que este proceso social, es una forma para garantizar su supervivencia y la conservación de la misma sociedad mexicana.

La organización que nace en México, se encuentra en la misma necesidad de contactar con las autoridades para adquirir un documento que lo reconozca como un miembro de la sociedad mexicana (acta constitutiva); puesto que este proceso social, es una forma para garantizar su sobrevivencia e inclusión su participación en la preservación de la sociedad.

Es necesario recalcar que todos los individuos sin excepción alguna, se encuentran en la necesidad y obligación de ser reconocidos por la sociedad; esto es para encontrar, esa colaboración y simbiosis que aumenten sus posibilidades de sobrevivir a su realidad. Ahora bien, este proceso social para legitimar a los sujetos es determinado e influido por una serie de particularidades: las aspiraciones del sujeto y las exigencias sociales.

Las aspiraciones del sujeto. Este punto trata de que los individuos de una sociedad, son reconocidos de acuerdo con las pretensiones o necesidades que tienen; dicho en otras palabras, una organización como la ONU, no podría legitimar su existencia ni razón de ser con el acta de nacimiento de un recién nacido.

Las exigencias sociales. Con respecto a esta exigencia, nos centraremos en decir que toda sociedad del planeta genera sus propias reglas para este proceso de legitimidad; teniendo en cuenta que esto definirá, esos derechos y obligaciones que

tendrá un sujeto en la dinámica social. Para ilustrar mejor este párrafo, se puede comentar que una licencia de conducir expedida en México, no sería de mucha ayuda para legitimar una capacidad de manejo en otras partes del mundo. Sin embargo, existen diversos reconocimientos que son avalados y respaldados por múltiples sociedades (lo que resulta en una forma de trascender y ser reconocidos): la declaración de los derechos humanos de las naciones unidas; los pasaportes; el registro de una marca a nivel internacional (Coca-Cola, Telcel, Tesla, etc.); etc.

Volviendo al tema que nos ocupa y al tomar en consideración lo previo, se requiere de señalar que una organización debe responder a las anteriores particularidades para legitimar su existencia; por tanto, se deben definir esas aspiraciones que persiguen estos miembros de la sociedad por ser reconocidos y esas exigencias sociales que necesitan atender para dicho proceso.

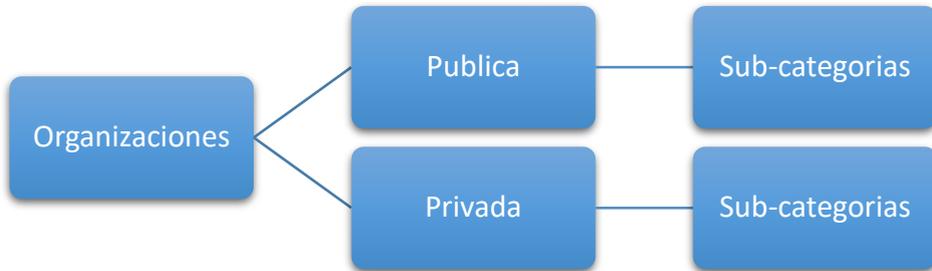
Para empezar con la definición de este proceso social de legitimidad, se invita a retomar esa idea sobre la que estos individuos son complejos; dado que esta particularidad, nos permite explicar que la mayoría de asociaciones no tienen ni persiguen las mismas aspiraciones. Por todo esto, es que podemos observar que múltiples disciplinas y escritores, han generado una categorización e incluso una subclasificación del grupo para reflejar una constante entre ideas (véase ilustración 9 y 10 y tabla 11); ilustremos estas líneas con la siguiente imagen, una organización privada del sector terciario, no compartirá los mismos anhelos y aspiraciones que una organización pública del sector primario.

*Ilustración 9 Ubicación de las organizaciones en la complejidad de la sociedad*



*Fuente 19 Jimenez, L. (2019). Ubicación de las organizaciones en la complejidad de la sociedad (ilustración) Autoría propia*

Ilustración 10 Principal categorización de las Organizaciones



Fuente 20 Jimenez L. (2019). Principal categorización de las organizaciones (ilustración) Autoría propia

Tabla 11 Sub-clasificación de las Organizaciones

Aspectos de la sub-clasificación	Nombres de las sub-clasificaciones
Numero de propietarios	Unipersonal Societaria
Sector de actividad	Sector primario Sector secundario Sector terciario
Dimensión de la empresa	Pequeñas Medianas Grandes
Personalidad Jurídica	Física Moral
Naturaleza jurídica	Asociaciones y sociedades civiles, sociedades de personas, colectivas, en comandita, de capital e industrial, de responsabilidad limitadas, de capital por acciones, anónima, en comandita por acciones, de economía mixta, sociedades cooperativas, etc
Ámbito Geográfico	Globales, nacionales, regionales, locales.
Origen del capital	Nacional Extranjero

Fuente 21 Web del Emprendedor (2012). Adaptación del trabajo: Clasificación de las Organizaciones (Tabla). Autoría Propia

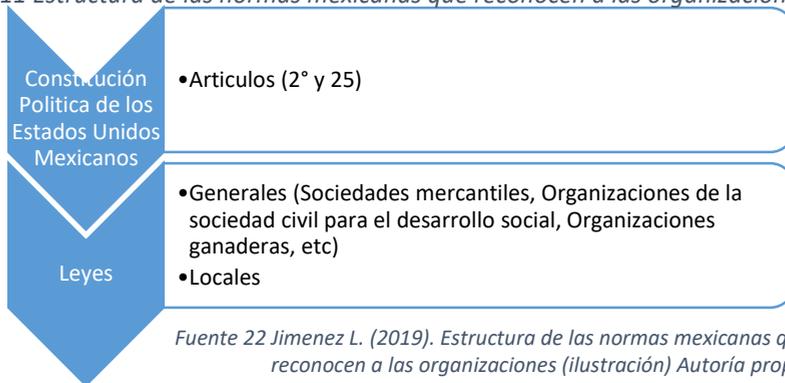
Por lo que se refiere a las exigencias sociales para el reconocimiento de las organizaciones, estas son determinadas por la clasificación referida y por el postulado en cada sociedad; pero en este trabajo de investigación, nos iremos con la definición de lo que sucede en México con este proceso.

Ahora bien, las exigencias sociales para reconocer a un sujeto en la sociedad mexicana parten con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; de manera puntual, este documento es diseñado para reflejar los derechos y obligaciones que ganaran los miembros de su sistema social. Así, por ejemplo, el artículo 4 del párrafo adicionado DOF 17-06-2014 de la carta magna, es el encargado de identificar a las personas que nacen en el país; porque hace la mención, de que “Toda persona tiene el derecho a la identidad y a ser registrado de manera inmediata a su nacimiento. El Estado garantizará el cumplimiento de estos derechos...” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1917, pág. S/N).

En relación con el reconocimiento a las organizaciones, el artículo 2° y 25° de la constitución mexicana tienen el propósito de sustentar este proceso; considerando que el primero habla de “Reconocer y garantizar el derecho de los pueblos y las comunidades indígenas a la libre determinación y, en consecuencia, a la autonomía para: decidir su forma interna de convivencia y organización social, económica, política y cultural” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1917, pág. S/N). Con respecto al segundo, este nos comunica que “Bajo criterios de equidad social, productividad y sustentabilidad se apoyará e impulsará a las empresas de los sectores social y privado de la economía, sujetándolos a las modalidades que dicte el interés público y al uso, en beneficio general, de los recursos productivos, cuidando su conservación y el medio ambiente” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1917, pág. S/N). Se debe agregar que estos artículos de la carta magna, son complementados con las múltiples leyes que son formuladas por los poderes de la federación (Ley general de sociedades mercantiles, Ley general de organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo social, Ley general de organizaciones ganaderas, Etc.) (Véase ilustración 11); puesto que estos códigos, son los que se encargan de especificar esos requisitos que exige la sociedad para reconocer a las diferentes organizaciones y a su sub-divisiones.

Para terminar, se debe comentar que las organizaciones necesitan acudir con la autoridad correspondiente a fin de solicitar su legitimación; de ahí que pueda obtener, un documento o un registro que acredite su incorporación a la estructura de la sociedad mexicana (Comenzaremos dando un ejemplo sobre una Organización privada, estos sujetos deben presentarse con un notario público y levantar un acta constitutiva que atestigüe su participación en el sistema social mexicano; en el caso de las Organizaciones públicas, estas son creadas por un decreto o promulgación de

Ilustración 11 Estructura de las normas mexicanas que reconocen a las organizaciones



alguno de los poderes de la federación y acreditando su existencia con su aparición en el diario de la federación).

En conclusión, sobre lo que es esta unidad de análisis, se puede apreciar como un ser viviente que piensa y reacciona a su contexto; puesto que tiene necesidades físicas, sociales y psicológicas que requiere cubrir para crecer o sobrevivir. Para ilustrar mejor esta idea, tenemos el siguiente ejemplo: una Organización, nace de aquella necesidad u objetivo que desean satisfacer dos o más personas de una sociedad; sin embargo, sus menesteres y aspiraciones de este nuevo ente pueden cambiar con el paso del tiempo con el fin de garantizar su supervivencia. De ahí que los intereses de los creadores y creados, tienden a seguir compaginando o incluso oponerse.

Como resultado de aceptar los anteriores argumentos, se vuelve factible modificar y nutrir el conocimiento que fue creado sobre las organizaciones; dado que el papel que tienen estos individuos, es de gran significado para impulsar el desarrollo y equilibrio del contexto humano, económico y productivo de la sociedad. Consideremos ahora que esta situación, no podría ser posible sin haber existido un proceso previo que legitime la existencia de una organización ante la comunidad; porque este tipo de individuo y el sistema social, se requieren mutuamente para crecer y sobrevivir a su entorno. Con esto se quiere decir que las organizaciones, dejan de ser un ente aislado y se convierten en una pieza clave en el mundo; de ahí que necesiten, de una intervención profesional para cuidar y desarrollar sus relaciones internas y externas. De igual suerte, estos sujetos necesitan resguardar y crear un vínculo con alguna sociedad para contribuir a la evolución humana.

## CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN METODOLOGICA

En cuanto a este segundo capítulo de la indagación, se presentará una explicación sobre esa metodología que empleo nuestro tesista para analizar a la realidad; con la intención final, de contrastar la teoría con el entorno y de dar una respuesta al problema de investigación. Por otra parte, la importancia del presente apartado, recae en su capacidad para dar confiabilidad y certidumbre a los resultados que se generen de esta tesis.

### 2.1: METODOLOGÍA MARCO LÓGICO

A causa de que se busca utilizar nuevos conocimientos que impulsen el ejercicio de la profesión, nuestro Trabajador Social ha optado por usar la Metodología de Marco Lógico (MML); porque dicha fórmula, se acopla a los intereses particulares de la investigación y por su capacidad de facilitar ese entendimiento de la complejidad del fenómeno estudiado.

#### 2.1.1 ¿Qué es la Metodología de Marco Lógico?

Tomas Alberrich<sup>20</sup> y Eva Sotomayor, son teóricos que han hecho un esfuerzo por crear una definición de la MML que resalte su capacidad para resolver problemas; de ahí que hayan escrito que esta es "un modelo de planificación, seguimiento y evaluación de proyectos... Que también analiza el problema en cuestión, los agentes sociales involucrados, los objetivos a cumplir, el diseño y las acciones a ser realizadas según la estrategia que se ha elegido como la más eficiente" (Alberrich & Sotomayor, 2014, pág. 99).

Por otro lado, el Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación de la Universidad Complutense de Madrid, propone que este modelo "es una manera de estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los recursos, las actividades planteadas y los resultados esperados" (Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, 2012, pág. 17).

De manera concreta, la MML resulta ser una guía que orienta el rumbo de los proyectos como cualquier otra metodología; pero lo que la hace especial, es su

---

<sup>20</sup> Politólogo y Sociólogo español, Profesor Titular en la Universidad de Jaén, Área de Trabajo Social y Servicios Sociales, Miembro del Observatorio para el Desarrollo Sociocultural Rural, Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible.

capacidad de resaltar aquellos lazos lógicos que guarda cada elemento con el resto y con las estrategias. Por esto, nuestro tesista decidió usarla para poder identificar esa relación de las partes involucradas en el problema de investigación; con la intención de crear, una respuesta profesional que atienda a las necesidades de una organización y a las del propio Trabajo Social.

### 2.1.2 ¿Cómo se desarrolla la Metodología de Marco Lógico?

La MML según Alberich y Sotomayor, se desarrolla y compone por 10 pasos (Véase ilustración 12):

*Paso 1: Análisis de involucrados (ayuda a visualizar a las categorías de análisis en la realidad).*

*Paso 2: Análisis de Problemas (permite ordenar los datos de la realidad para identificar las causas y efectos del problema de investigación).*

*Paso 3: Análisis de Objetivos (ayuda a estructurar esa fórmula que atenderá a las causas y efectos del problema de investigación).*

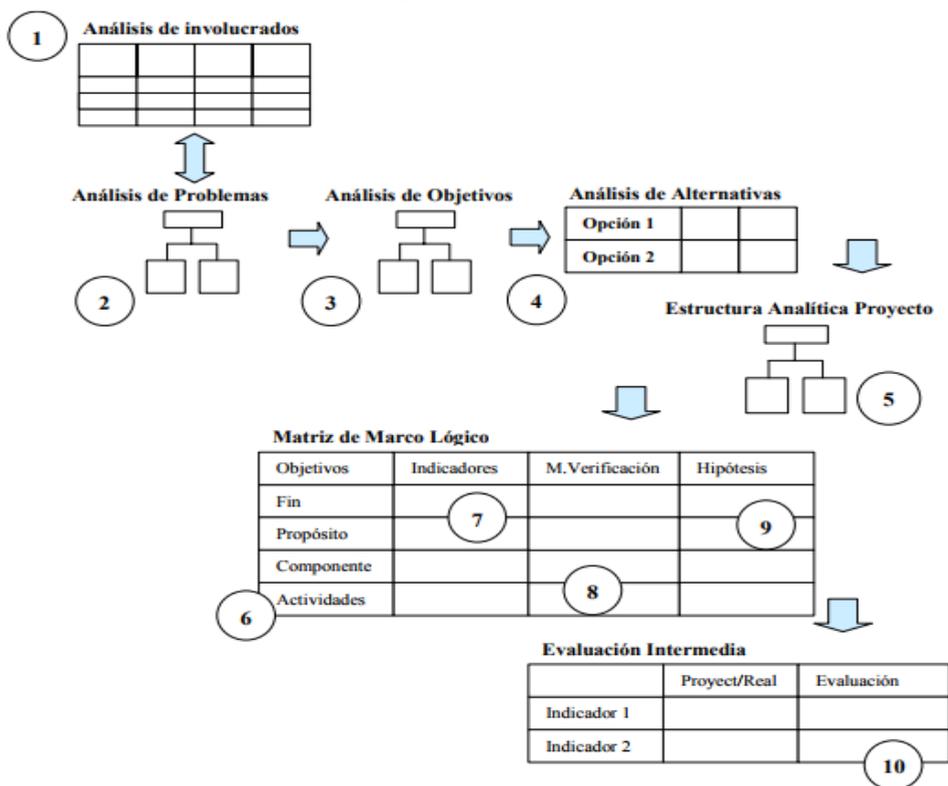
*Paso 4: Análisis de Alternativas (sirve para evaluar la viabilidad de las estrategias que responden a los objetivos).*

*Paso 5: Estructura Analítica del Proyecto (colabora a establecer la estructura lógica de las alternativas de solución).*

*Paso 6 a 9: Matriz de Marco Lógico (hace detalle del diseño operativo de las alternativas de solución).*

*Paso 10: Evaluación Intermedia (ayuda a corregir fallas en la ejecución o diseño de las alternativas de solución).*

Ilustración 12 Estructura Metodológica de Marco Lógico



Fuente 23 Alberich y Sotomayor (2014). Estructura Metodología de Marco Lógico (ilustración).

Antes de continuar, se necesita mencionar que este trabajo de investigación sólo retomará los 9 primeros pasos de la MML; ya que la intención de nuestro Trabajador Social, es el crear una propuesta de solución que atienda a la problemática de indagación elegida.

## 2.2: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Después de señalar que metodología fue empleada en esta investigación, nuestro Trabajador Social nos describirá esos puntos técnicos que contemplo para contrastar la problemática de indagación con la realidad (la forma de exploración; el tipo de estudio; la unidad de observación, universo y muestra; y la técnica e Instrumento que serán usados).

### 2.2.1 La forma de la investigación

Roberto Hernández Sampieri, comenta que existen tres enfoques de investigación para establecer una ruta hacia esa búsqueda del conocimiento y que son: Cuantitativo, Cualitativo y Mixto.

Ahora veamos que nuestro tesista, hizo una reflexión sobre cada enfoque para elegir aquel que estuviera más acorde con sus intereses; como resultado de este proceso, se ha decidido emplear un **enfoque cualitativo** que “se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, estas se mueven entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido” (Sampieri, 2004, pág. 10).

Para ser más específicos con lo anterior, esta investigación se hará con un enfoque cualitativo que responde a la necesidad de dar a conocer las percepciones, experiencias y reflexiones de los sujetos de estudio.

### 2.2.2 El tipo de Investigación

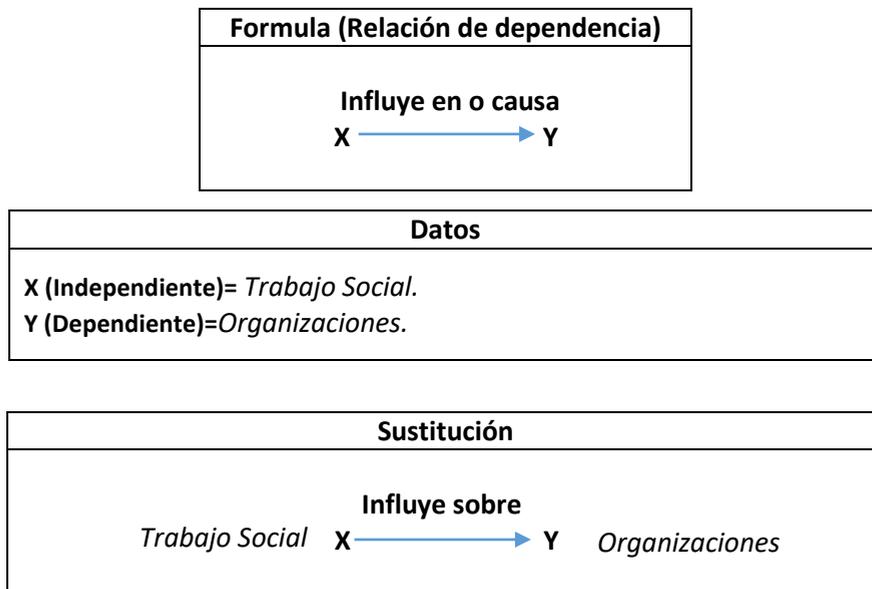
Otro rasgo de la exploración que comparte campo con el enfoque empleado, es la definición del tipo de investigación; porque esta singularidad, nos permite obrar una proyección del alcance y consecuencia que tendrá el presente estudio de la problemática. Todavía cabe señalar que Sampieri, ha propuesto la existencia de 4 tipos de trayectoria para un trabajo científico: Exploratorio, Correlacional, Descriptivo y Explicativo.

De acuerdo con los intereses que marca nuestro Trabajador Social, se ha contemplado que este trabajo científico sea dirigido hacia una **Correlación de las Unidades de Análisis**; considerando que este alcance "tiene como propósito,

establecer una evaluación de la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables” (Sampieri, 2004, pág. 97). Ahora bien, la expresión matemática que representa ese enlace de correlación es la que propone: que el Trabajo Social (**X**), influye de forma lineal sobre las Organizaciones (**Y**) (Véase Ecuación 1).

### 2.2.3 La Población, Tamaño Universo y Tamaño de Muestra

*Ecuación 1 Correlación de las Unidades de Análisis*



*Fuente 24 Jimenez, L. (2018). Correlación de las Unidades de Análisis (Ecuación) Autoría propia*

**Población:** como fue expresado en el anterior capítulo del trabajo, se ha propuesto como población de estudio a los egresados de la ENTS-UNAM del año 2015

**Universo:** conforme a la base estadística que presenta la UNAM, se ha determinado que nuestro universo de estudio tiene un tamaño de 246 egresados (*divididos en 58 hombres y 188 mujeres*) (Universidad Nacional Autonoma de Mexico, 2017, pág. S/P).

**Muestra:** ahora veamos que esta investigación, no tendrá definida una muestra para ejecutar el análisis de la realidad del problema de indagación; dado que existen dos

impedimentos para precisar esta concepción: la primera, el tamaño que tiene el presente universo de estudio es reducido; y la segunda, esta tesis busca extraer y conjuntar la opinión que tienen los Trabajadores Sociales sobre el tema.

#### 2.2.4 La técnica e instrumento

El estudio de opinión o también conocido como barómetro de opiniones, será esa técnica que esgrimirá nuestro tesista para recolectar la información de la realidad; porque la capacidad de esta herramienta, presenta ser de ayuda para concretar esa imagen que desea desarrollar este trabajo de investigación. Para comprender esta idea, tenemos que “un estudio de opinión, se encarga de valorar el ambiente de nuestro entorno para que preveamos posibles cambios y nos adaptemos de la mejor manera” (López, 2018); no obstante, Jorge Arias López, agrega que este proceso contempla tres etapas: La selección de un diseño de indagación; La definición y aplicación de un instrumento para obtener datos; y, El análisis de los resultados.

La primera etapa de nuestro estudio de opinión, se le puede relacionar con todo lo que se ha desarrollado y explicado hasta este momento; dado que la técnica de exploración, necesita de la definición de una serie de elementos: El propósito de la investigación, los conceptos a emplearse, la selección de una muestra, etc.

La segunda etapa de nuestro estudio de opinión, es el diseño y ejecución de esa herramienta que ayudará a obtener la información de la realidad; es por esto que nuestro Trabajador Social, eligió usar un cuestionario para capturar ese sentir de los egresados de la ENTS-UNAM del 2015 (Nota: se suele recomendar, el uso de los cuestionarios para esta técnica de dictamen).

Conviene subrayar que el diseño de nuestra herramienta, retomo reactivos del Cuestionario de autoevaluación del modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) que adapto la Catedra UNESCO de la Dirección Universitaria, de la Universidad Politécnica de Catalunya; dado que esta técnica, emplea la opinión de los miembros de una organización para definir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la misma institución. Por tanto, al sumar esta base con lo que se ha reflexionado para la investigación: este instrumento nos permitirá entender, ese conocimiento que tienen los Trabajadores Sociales sobre las relaciones de las organizaciones; con la intención final de generar, un diagnostico que refleje la salud de la organización ubicada México y la capacidad de esta profesión para desarrollar un protocolo de intervención con estos sujetos.

Volviendo al tema que nos ocupa, se debe pasar con la descripción de la estructura y lógica que seguirá nuestro cuestionario de investigación; en el caso de la configuración de la herramienta, esta fue diseñada en 3 partes: la primera sección, es de presentación; la segunda, es de instrucciones; y la tercera, es la de preguntas (Se pensaron en 61 reactivos) (Véase tabla 12) (Véase anexo).

Tabla 12 Diseño del Instrumento

Unidades de Análisis	Sub-unidades de análisis	Definición Operacionales	Distribución de preguntas	
Trabajo Social	Desarrollo del protocolo de intervención con organizaciones	Difusión y promoción de un protocolo de Intervención con organizaciones.	Preguntas: 1 a 11	
ORGANIZACIONES	Salud de las relaciones de una organización	Desarrollo de las relaciones sociales de una organización.	2. Personas. 6. Resultados en los clientes 8. Resultados en la sociedad.	Preguntas: 16 a 20 37 a 45 51 a 53.
		Desarrollo de las relaciones económicas de una organización.	3. Alianzas y recursos. 7. Resultados en las personas.	Preguntas: 21 a 24 46 a 50
		Desarrollo de las relaciones productivas de una organización.	1. Política y estrategia. 4. Liderazgo. 5. Procesos.	Preguntas: 12 a 15 25 a 29 30 a 36
		Equilibrio general de las relaciones de una organización.	9. Resultados Globales	Preguntas: 54 a 61

Fuente 25 Jimenez, L. (2018). Diseño del instrumento (tabla) Autoría propia

En lo que toca a la lógica del cuestionario, esta fue pensada para que las once primeras preguntas hicieran una evaluación a la difusión y promoción de la intervención del Trabajo Social con Organizaciones; con la intención de conocer, ese desarrollo que ha tenido este protocolo en los egresados de la ENTS-UNAM del 2015. Baste, como muestra de esto, ese cuestionamiento que fue formulado en este estudio para averiguar si los profesionales de esta disciplina reconocen a una organización como parte de su ejercicio.

Con respecto a la secuencia de las preguntas restantes, estas fueron diseñadas para evaluar ese estado de salud que tienen las relaciones de una organización; pero este

proceso requiere de tres etapas: la primera, es obrar un análisis de los componentes estructurales de estos sujetos; la segunda, es la agrupación y estudio de los elementos orgánicos de los individuos conforme a su contexto de relación (Social, Económico o Productivo); y la tercera, es una reflexión sobre ese equilibrio que tienen entre si las relaciones de las organizaciones.

Antes de continuar, se necesita comentar que la población de estudio fue localizada mediante las redes sociales (Facebook, Whatsapp, Twitter, etc.) y que la aplicación de este instrumento fue con ayuda de la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC). Para terminar con esta sección y capítulo, la tercera etapa del estudio de opinión, se desarrollará en el siguiente episodio de la investigación; porque su intención de este apartado, se relaciona con un análisis a los resultados obtenidos de la herramienta diseñada.

## CAPITULO 3: ANALISIS DE RESULTADOS

En el tercer capítulo de nuestra exploración, se le dará continuidad a nuestro estudio de opinión y se entrelazará con la Metodología de Marco Lógico (MML); con miras a contrastar la teoría con la realidad, para así entender esa complejidad que rodea al problema de investigación estudiado.

### 3.1: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS: Paso 1 de la Metodología de Marco Lógico

Tomando en cuenta el propósito de este capítulo, nuestro Trabajador Social empleo el primer paso de la MML para generar una reflexión sobre las unidades de análisis; ya que este elemento de la metodología, está dedicado para "Reconocer esa participación que tienen las partes involucradas en el proceso; por lo tanto, identificar los grupos y organizaciones que pudieran estar directa o indirectamente relacionados con el problema y analizar su dinámica y reacciones... ayudará a dar mayor objetividad al proceso de planificación y conciliar los acuerdos" (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015, pág. 70).

Ahora bien, el instrumento que se pensó para complementar este punto fue una matriz de análisis; dado que esta herramienta por su estructura, facilitará esa comprensión de lo que se necesita tratar, prevenir y potencializar en las Unidades de Análisis con referencia al problema de investigación. Se debe agregar que la forma de la matriz, sugiere establecer tres columnas de trabajo: Punto de Análisis; Interpretación Teórica; y, Respuestas relacionadas con los resultados.

#### 3.1.1 Unidad de análisis: Trabajo Social.

Avanzando en nuestro razonamiento, se vuelve momento para mostrar esa relación que existe entre nuestra unidad de análisis con el problema de investigación; puesto que esto nos arrojará, esos puntos que el Trabajo Social necesita tratar, prevenir y potencializar. Cabe señalar que la información utilizada para esta acción, fue obtenida de la opinión de los egresados de la ENTS-UNAM del 2015 (véase tablas 13 a 15):

Tabla 13 Situaciones a tratar en Trabajo Social

Interpretación Teórica	Resultados de las Preguntas
<p><b>Para empezar, esta unidad de análisis se encuentra directamente relacionada con las causas que originan el problema de investigación; porque el Trabajo Social, se ha distraído en la atención de las siguientes situaciones de la realidad:</b></p> <p><b>La falta de profundización en los conocimientos sobre la estructura de una organización.</b> Sobre este punto, los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, han considerado como satisfactorio ese conocimiento que tienen de la complejidad de las organizaciones; sin embargo, en los comentarios que hacen los mismos profesionales encuestados, se resalta una necesidad por profundizar en una serie de datos que fortalezcan la comprensión sobre una organización, como son: los Resultados Globales en la organización; las Políticas y Estrategias para las organizaciones; y los Resultados en los Clientes o Población <b>(R.P: 10 y 8)</b>. Ahora bien, este análisis de la sapiencia de los Trabajadores Sociales es una muestra de su proceso para lograr innovación; dado que esta reflexión, les será de ayuda para reestructurar una intervención y dar atención a una nueva realidad.</p> <p><b>La pobreza de la congruencia entre la formación y el ejercicio de los Trabajadores Sociales.</b> Con respecto a este punto, algunos de los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, han sugerido que no se observa una coherencia entre su instrucción y su actuación; porque ese adiestramiento que recibieron, no responde a lo que han experimentado en la realidad <b>(R.P 4.1)</b>. Ahora veamos que esta reflexión, se empalma con ese problema que viven en el presente las ciencias sociales y el Trabajo Social (la re-definición de la intervención profesional); dicho de otra manera, la profesión necesita crear técnicas y conocimientos basados en los avances científicos para responder a una realidad que es compleja.</p> <p><b>La inconformidad del ejercicio de los Trabajadores Sociales.</b> En cuanto a este punto, la mitad de los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, han comentado no estar conformes con el área de desarrollo de su acción profesional; dicho de otra manera, esto nos quiere decir que esa labor de la profesión ha sido encapsulada y que existe un interés por incursionar en otras áreas, como son: sociales, artísticas o biológicas <b>(R.P 2)</b>. Conviene subrayar que esta sensación experimentada por los profesionales, es un impulso natural de la carrera para seguir cumpliendo su razón de ser; en miras de que necesita cuidar y desarrollar, esas relaciones de la sociedad (reconociendo que es un sistema complejo).</p> <p><b>La falta de oportunidad para el ejercicio profesional.</b> En relación con este punto, un pequeño número de egresados de la ENTS-UNAM del 2015, han expresado no estar ejerciendo la profesión por las siguientes causas: la incapacidad para concluir con su proceso de titulación y a la realidad laboral de la carrera <b>(R.P 3.1)</b>. Como resultado de estas situaciones, se puede decir que el Trabajo Social está perdiendo su valor social y su capacidad para actuar en el contexto actual.</p>	<p><b>R.P 10:</b> Los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, califican de manera general su saber de los 9 aspectos de la estructura de una Organización con un 67 de 100%... Ahora bien, las calificaciones individuales de estos elementos nos sugieren una necesidad por trabajar en las más bajas, como son: 58% Resultados Globales; 61% Políticas y Estrategias; y, 62% Resultados en los clientes...</p> <p><b>R.P 8:</b> De acuerdo con la opinión de los Trabajadores Sociales, se vuelve necesario el profundizar en 4 aspectos de la estructura de una organización para gestar una intervención, como son: De políticas y estrategias (calificación 9.6%); De resultados en la sociedad (calificación 8.8%); y, De equipo/ De procesos (calificación 8.5%)</p> <p><b>R.P 4.1:</b> El 27% de los egresados de la ENTS-UNAM, creen que su formación no está acorde con su ejercicio profesional...</p> <p><b>R.P 2:</b> El 44% de las opiniones, hacen esa sugerencia de no estar conformes con el área de su desarrollo profesional...</p> <p><b>R.P 3.1:</b> El 23% de los egresados de la ENTS-UNAM que no ejercen, han identificado como principal obstáculo de su crecimiento a las siguientes situaciones: el no haberse titulado y la realidad laboral de la profesión.</p>

Fuente 26 Jimenez, L. (2018). Situaciones a tratar en Trabajo Social (tabla) Autoría propia

Tabla 14 Situaciones a prevenir en Trabajo Social

Interpretación Teórica	Resultados de las Preguntas
<p><b>Después de lo anterior, se necesita comentar que nuestra unidad de análisis está relacionada con las causas que originan el problema de investigación; dado que el Trabajo Social, se ha distraído en la prevención de las siguientes situaciones.</b></p> <p><b>La pérdida de la labor y colaboración de los Trabajadores Sociales con Organizaciones.</b> Por lo que se refiere a esto, se puede explicar que la mayoría de los egresados, han tenido una oportunidad para colaborar con el desarrollo de una Organización (R.P 9); es por esto que el Trabajo Social, se encuentra en esa situación de generar medidas y acciones que preserven esta relación. Para ilustrar mejor estas palabras, se necesita exponer que las Organizaciones son un elemento clave en la prosperidad y evolución del mundo; ya que la vida de estos individuos, se haya en una posición para influir en las relaciones de una sociedad y viceversa.</p> <p><b>El desajuste de la armonía entre la formación y el ejercicio.</b> Sobre este punto, las ¾ partes de los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, han comentado que la acción profesional que realiza el Trabajo Social está en congruencia con su formación (R.P 4); es por esto que la profesión, se ve en la necesidad de mantener una postura abierta hacia los avances teóricos y técnicos para cuidar e impulsar a la sociedad. Pongamos por caso, ese pensamiento que considera a las organizaciones como un sistema complejo no lineal y parte de un paradigma aún más grande; con esto quiero decir que una organización, se encuentra compuesta por múltiples elementos y relaciones que necesitan ser estudiadas.</p> <p><b>La pérdida de la necesidad por actualizarse de los Trabajadores Sociales.</b> Acerca de este punto, se necesita expresar que una gran parte de los egresados de la ENTS-UNAM del 2015 han complementado su formación con nuevos conocimientos y técnicas; dado que estos, se han preocupado por tomar cursos, talleres e incluso cursar nuevas carreras o estudios de posgrado para ofrecer una mejor intervención profesional. Como resultado de todo esto, se genera un proceso complejo que permite llegar a la innovación y crecimiento del Trabajo Social; sin embargo, este escenario se debe cuidar para mantener una vitalidad en la disciplina (Teoría del Caos parte de la corriente de la complejidad) (R.P 5).</p>	<p><b>R.P 9:</b> El 90.4% de los egresados de la ENTS-UNAM, han trabajado o colaborado en Organizaciones...</p> <p><b>R.P 4:</b> El 73% de los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, han referido que su ejercicio profesional está acorde con su formación...</p> <p><b>R.P 5:</b> El 71% de Los egresados de la ENTS-UNAM, se han visto en la necesidad de complementar su formación... Dicho proceso lo hacen a través de cursos, seminarios, talleres e incluso cursan otras carreras o estudios de posgrado...</p>

Fuente 27 Jimenez, L. (2018). Situaciones a prevenir en Trabajo Social (Tabla) Autoría propia.

Tabla 15 Situaciones a potencializar en Trabajo Social

Interpretación Teórica	Resultados de las Preguntas
<p><b>Para terminar con esto, se vuelve indispensable señalar que nuestra unidad de análisis está relacionada con las causas que originan el problema de investigación; a causa de que el Trabajo Social, ha permitido un debilitamiento de ese crecimiento de las siguientes situaciones de la realidad:</b></p> <p><b>El debilitamiento de la calidad de las oportunidades laborales para la profesión.</b> En cuanto a este punto, la mayoría de los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, han encontrado un sitio para desarrollar y ejercer su profesión; sin embargo, estos mismos sujetos hacen la referencia que las opciones laborales para la disciplina, se encuentran concentradas en lo social (<b>R.P 1 y R.P 3</b>). Por esta razón que fue expresada por los encuestados, se vuelve indispensable generar un proceso que promocióne e impulse esa invención o innovación del Trabajo Social; ya que esto al final, se encargará de fortalecer esas zonas propias de la profesión y abrir nuevos panoramas (pero sobre todo esto, se logrará revelar que lo social es transversal a los demás sectores del conocimiento y viceversa).</p> <p><b>La falta de reconocimiento hacia las organizaciones como sujeto de intervención del Trabajo Social.</b> Con respecto a este punto, una gran porción de los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, han admitido que las organizaciones son parte de la configuración social (<b>R.P 6</b>). Es probable que esto se deba, al valor que tienen estos sujetos en el desarrollo y evolución de la sociedad; porque al final, un individuo no podría sobrevivir en este universo sin la ayuda de una organización y viceversa. Aunado a estas palabras, se podría agregar ese sentimiento de seguridad que fue expresado por los encuestados para intervenir con estos miembros de la estructura social (<b>R.P 7</b>); puesto que esto ayudara al Trabajo Social, en impulsar su crecimiento y en dar una mejor atención a las necesidades sociales.</p> <p><b>La pobre apertura del Trabajo Social hacia una intervención con organizaciones.</b> En relación con este punto, los encuestados han considerado que la intervención del Trabajo Social con Organizaciones tiene un futuro prometedor (<b>R.P 11 y 11.1</b>); por consiguiente, se puede decir que existe una apertura de la profesión para adoptar nuevas prácticas y conocimientos que respondan al contexto actual.</p> <p><b>La deficiente noción que tienen los Trabajadores Sociales de cómo se desarrolla la vida de una organización.</b> Sobre este punto, los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, han podido reconocer esas partes que estructuran a una organización y él como interactúan entre ellas (<b>R.P 12 a 20</b>); como resultado de esta información, se logra decir que el Trabajo Social tiene esa capacidad para dar atención a las necesidades que experimentan las relaciones de estos miembros de la sociedad. No obstante, se requiere de profundizar en una serie de conocimientos en esta carrera para ejecutar una intervención de calidad con las organizaciones.</p>	<p><b>R.P 1:</b> El 86.5% de los egresados de la ENTS-UNAM, han encontrado un lugar para desarrollarse... El 63.5% de las opciones, sugieren que las oportunidades laborales están en lo social..."</p> <p><b>R.P 3:</b> El 77% de los egresados de la ENTS-UNAM, han ejercido como TS...</p> <p><b>R.P 6:</b> El 80.8% de los egresados de la ENTS-UNAM, han considerado como sujetos sociales a las Organizaciones...</p> <p><b>R.P 7:</b> El 90.4% de los egresados de la ENTS-UNAM, se sienten preparados para hacer una intervención con Organizaciones...</p> <p><b>R.P 11:</b> El 92.3% de los egresados de la ENTS-UNAM, han considerado la posibilidad de un futuro para llevar a cabo una intervención con Organizaciones...</p> <p><b>R.P 11.1:</b> Porque: existe una simbiosis de todos los componentes de una sociedad (individuos, grupos, organizaciones, etc.); Se ha limitado mucho la intervención del Trabajo Social...; y ampliara los horizontes profesionales...</p> <p><b>R.P 12 al 20:</b> EL 91% de los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, han comentado que tienen una noción sobre cómo se desarrolla la estructura de una organización (dato obtenido por las casillas que no fueron seleccionadas con la opción "No se").</p>

Fuente 28 Jimenez, L. (2018) Situaciones a potencializar en Trabajo Social (Tabla) Autoría propia.

### 3.1.2 Unidad de análisis: Organizaciones.

Al mismo tiempo que es desarrollado un diagnóstico del Trabajo Social, se ha creado uno para las organizaciones con respecto al problema de indagación; con el propósito de indicar, esas situaciones que necesitan ser tratadas, prevenidas y potencializadas en las relaciones de estos sujetos. Cabe señalar que la información, fue obtenida de la opinión de los egresados de la ENTS-UNAM del 2015 (véase tablas 16 a 18).

*Tabla 16 Situaciones que necesitan ser tratadas en las Organizaciones*

Interpretación Teórica	Resultados de las Preguntas (R.P)
<p><b><i>Iniciemos diciendo que esta unidad de análisis, se relaciona directamente con las consecuencias que surgen del problema de investigación; dado que una Organización, se ha visto impactada por la falta de atención en las siguientes situaciones de su realidad:</i></b></p> <p><b><i>La baja calificación que recibe las organizaciones por su estado general.</i></b> A través de la opinión de los egresados de la ENTS-UNAM, se pudo determinar que el estatus actual de las organizaciones es valorado como regular; porque de forma "ocasional, se realizan acciones de manera sistemática que sean revisadas o mejoras, lo que ha llevado a tener resultados por debajo de lo proyectado (interpretación obtenida del European Foundation for Quality Management)" <b>(R.P: 12 a 61(1))</b>. Con respecto a esta información, se ha logrado comprobar que las estrategias económicas, productivas o sociales de una organización, no han tenido ese éxito esperado; de manera que es necesario, el formular nuevos planteamientos que contemplen esta relación y equilibrio entre estos contextos.</p> <p><b><i>La pobre atención a los puntos de cuidado al interior de las organizaciones.</i></b> En cuanto a los resultados que fueron obtenidos del instrumento aplicado, se logra identificar que las medidas tomadas por las organizaciones tuvieron repercusiones en el desarrollo de los siguientes aspectos estructurales: Los miembros del equipo; El impacto o resultados con los clientes; El impacto o resultados de las actividades en los integrantes del grupo; La imagen y compromiso con la sociedad; y, La evaluación y mejora de sus resultados proyectados <b>(R.P: 12 a 61 (2))</b>. Ahora veamos que el resultado de esta situación, se relacionan con lo expuesto en el párrafo anterior sobre ese desequilibrio en las relaciones internas y externas de la estructura de una organización; porque sin saberlo, esto tiene repercusiones en la sustentabilidad y viabilidad de estos sujetos para seguir existiendo con el paso del tiempo.</p>	<p><b>R.P 12 a 61 (1):</b> El estado general de las organizaciones que marca el instrumento aplicado, lo califica con un 58%... (obtenido mediante la suma de los porcentajes resultantes de los 9 aspectos y divididos por la misma cantidad (9 aspectos) ...</p> <p><b>R.P 12 a 61 (2):</b> Entre los 9 elementos estructurales de una organización, se demuestra que 5 de ellos necesitan de una atención por su baja calificación: Miembros del equipo con 56%; El impacto o resultado con los clientes con 54%; El impacto o resultados de las actividades en los integrantes del grupo con 50%; La imagen y compromiso con la sociedad con 58%; y, La evaluación y mejora de sus resultados proyectados con 52%.</p>

Fuente 29 Jimenez, L. (2018) *Situaciones que necesitan ser tratadas en las Organizaciones (Tabla) Autoría propia.*

Tabla 17 Situaciones que necesitan ser prevenidas en las Organizaciones

Interpretación Teórica	Resultados de las Preguntas (R.P)
<p><b>Enseguida de lo anterior, se debe comentar que esta unidad de análisis concuerda con las consecuencias que surgen con el problema de investigación; dado que una organización, se ha visto impactada por esa falta de prevención en las siguientes situaciones.</b></p> <p><b>El aparente equilibrio entre los contextos fundamentales de la organización.</b> Sobre este punto, la información recolectada con el instrumento aplicado, nos enseña que las organizaciones han conseguido una aparente armonía entre sus contextos fundamentales (R.P 12 a 61(4)); es por esto que una organización, se debe preocupar por generar estrategias que preserven y respeten este equilibrio (pero es necesario comentar que este balance en la actualidad, se ha inclinado hacia una trama productiva).</p>	<p><b>R.P 12 a 61 (4):</b> Los cientos estructurales de una organización, se encuentran en un aparente equilibrio conforme a porcentajes: Social: 33%; Económico: 32%; Productivo: 35%</p>

Fuente 30 Jimenez, L. (2018) Situaciones que necesitan ser prevenidas en las Organizaciones (Tabla) Autoría propia.

Tabla 18 Situaciones que pueden ser potencializadas en las Organizaciones

Interpretación Teórica	Resultados de las Preguntas (R.P)
<p><b>Para finalizar con este proceso, se vuelve imprescindible señalar que esta unidad de análisis concuerda con las consecuencias que surgen del problema de investigación; considerando que las Organizaciones, han tenido un debilitamiento en el desarrollo de las siguientes situaciones de su realidad:</b></p> <p><b>Los deficientes niveles de desarrollo de la estructura de una organización.</b> En relación con este punto, se puede decir que la información recolectada nos sugiere que el desarrollo estructural de una organización ha sido deficiente; puesto que las medidas tomadas por las organizaciones, se han preocupado en impulsar esos elementos de su estructura que tienen que ver con lo productivo (acción que genere una desatención hacia el contexto social y económico de estos sujetos) (R.P 12 a 61 (3)). Cabe señalar que el teórico Etkin, advierte que cualquier inclinación de estos sujetos por uno de los tres contextos, terminara por instalar oposiciones y conflictos que desmoronaran a la propia organización; razón por la cual todas las organizaciones, se deben preocupar por encontrar acciones integrales y armónicas para lograr un desarrollo de sus elementos estructurales.</p>	<p><b>R.P 12 a 61 (3):</b> El nivel de equilibrio entre los tres contextos fundamentales de una organización, ha sido de: Social: 57%; Económico: 56%; y Productivo: 60%.</p>

Fuente 31 Jimenez, L. (2018) Situaciones que pueden ser potencializadas en las Organizaciones (Tabla) Autoría propia.

### 3.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA: paso 2 de la MML

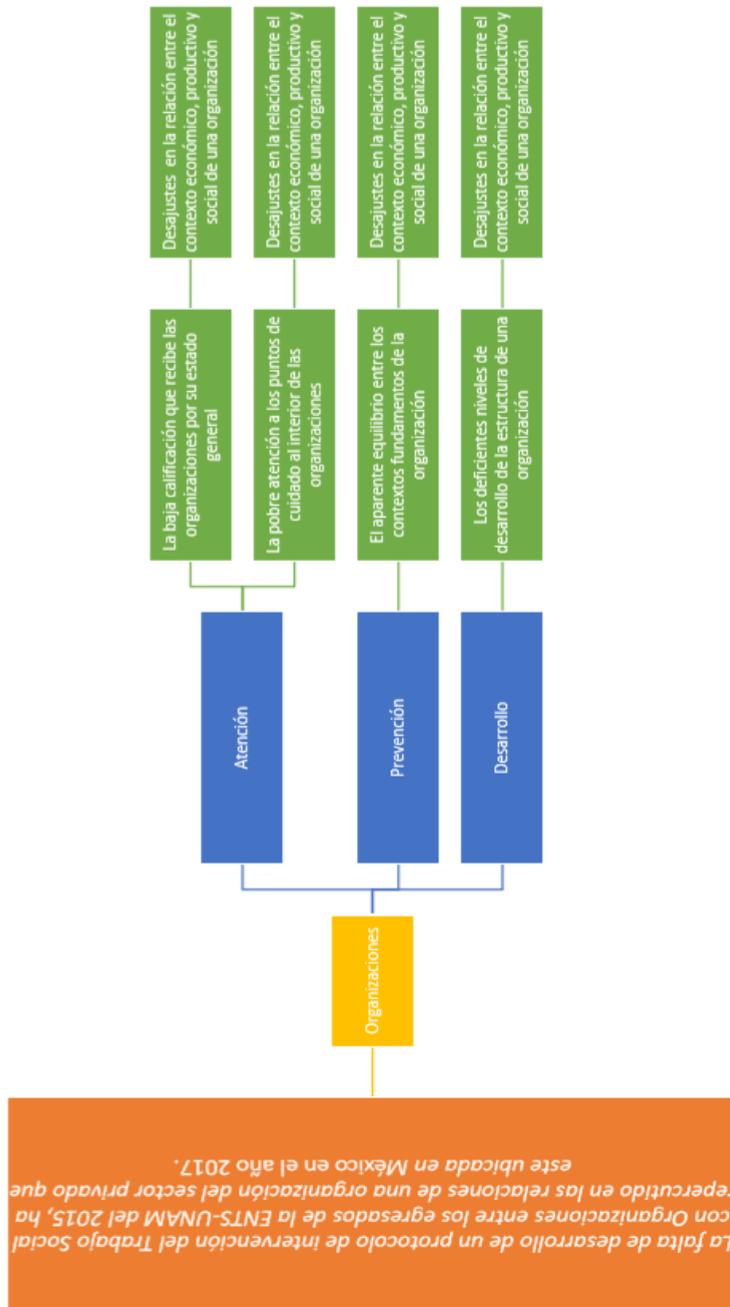
Después de tener el análisis de involucrados, nuestro escritor procederá con la reflexión del problema de investigación considerándolo como el paso 2 de la MML; porque “a partir de esto, se establece toda la estrategia que implica la preparación del proyecto. No se puede llegar a la solución satisfactoria de un problema si no se hace primero el esfuerzo para conocerlo razonablemente” (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015, pág. 72). Para elaborar este paso, se necesita construir un árbol de problemas que contenga otros dos: uno será de Causas y el otro de Efectos.

Iniciemos con el Árbol de Efectos: Según las palabras del escritor Ortegón, este gráfico será de ayuda para “definir esos efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia. Se trata, en otras palabras, de tener una idea del orden y gravedad de las consecuencias que tiene el problema que se ha detectado lo cual hace que se amerite la búsqueda de soluciones” (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015, pág. 73) (Véase Ilustración 13).

Después de conocer los efectos de la problemática, se puede construir el Árbol de Causas: en este caso, Ortegón sugiere que “A partir del problema central, hacia abajo, se identifique y persiga la pista a todas las causas que pueden originar el problema... Es muy significativo tratar de determinar ese encadenamiento que tienen las causas. En particular, es muy valioso tratar de llegar a las causales primarias e independientes que se piensa que están originando la problemática. Mientras más raíces se puedan detectar en el árbol de causas, más cerca nos encontraremos de las soluciones que se deben identificar para superar una condición restrictiva que se ha detectado” (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015, pág. 73) (Véase Ilustración 14).

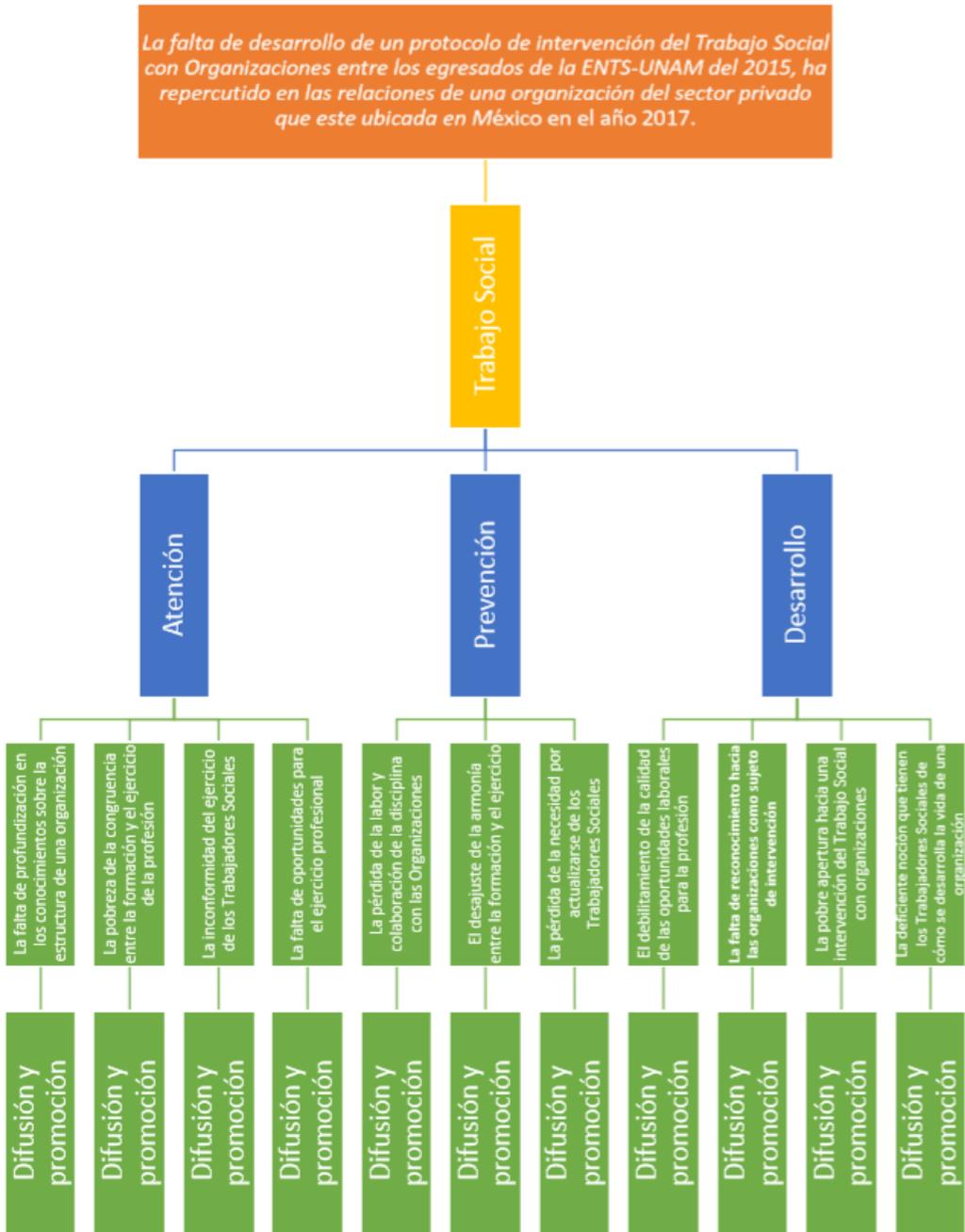
Para terminar, se puede decir que “Una vez que se han identificado las causas y efectos del problema central, el paso siguiente es integrarlas en un sólo cuadro, este cuadro representará el resumen de la situación del problema analizado” (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015, pág. 74) (Véase Ilustraciones 13 y 14).

Ilustración 13 Árbol de Problemas: Efectos



Fuente 32 Jimenez, L. (2018) Árbol de Problemas: Efectos (Ilustración) Autoría propia.

Ilustración 14 Árbol de Problemas: Causas



Fuente 33 Jimenez, L. (2018) Árbol de Problemas: Causas (Ilustración) Autoría propia.

### 3.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

*De acuerdo con el análisis de los resultados, se puede comprobar que nuestra suposición que responde a nuestra pregunta de investigación podría ser aceptada de forma total; porque “la ausencia y la falta de un protocolo de intervención profesional que atienda esas necesidades y problemas que experimentan las relaciones de una organización, ha repercutido en la pérdida de espacios laborales y de injerencia para el Trabajo Social” (véase tabla 19). Con esto quiero decir que los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, han desperdiciado esa oportunidad para tratar las necesidades de un sector de la población y una oportunidad para dar innovación a su conocimiento y praxis.*

*Tabla 19 Comprobación de hipótesis*

<i>Hipótesis</i>	<i>Positiva o Negativa</i>	<i>Modificación</i>
<i>La ausencia y la falta de un protocolo de intervención profesional que atienda esas necesidades y problemas que experimentan las relaciones de una organización, ha repercutido en la pérdida de espacios laborales y de injerencia para el Trabajo Social.</i>	<i>Positiva</i>	<i>Ninguna</i>

*Fuente 34 Jimenez, L. (2018) Comprobación de hipótesis (Tabla) Autoría propia.*

## CAPITULO 4: CONCLUSIONES

Al obrar este estudio se comenzó con la premisa de conocer, si la falta de desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones entre los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, ha repercutido en las relaciones de una Organización del sector privado que este ubicada en México en el año 2017; es por esto que se formuló y ejecuto un ensayo científico, el cual permitiría un análisis de la situación estudiada para razonar sobre su complejidad.

Ahora bien, los resultados de este ejercicio de investigación nos llevan a las siguientes reflexiones que permitirán entender esa complejidad del problema analizado:

***La complejidad de la sociedad y de las organizaciones.*** Para empezar, la teoría que fue empleada y descrita en el capítulo uno, nos demostró que el universo entero es un sistema complejo; con esto quiero decir que todo lo que ocupa un espacio en la realidad, se encuentra enlazado con otros elementos de la existencia. Ahora bien, nuestro Trabajador Social comprendió que la sociedad es parte de una súper estructura y dinámica universal; pero aunado a esto, se debe reconocer que las sociedades son al mismo tiempo un sistema complejo (envista de que éstas, se forman por múltiples elementos y relaciones).

Como resultado del anterior aprendizaje, se decidió contrastar esta teoría con la realidad por medio del instrumento que fue diseñado para la presente averiguación; de acuerdo con la opinión obtenida de la encuesta, se puede afirmar que todas las sociedades son sistemas complejos. Es decir que los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, han aceptado que a través de su inserción en la vida social pudieron reconocer los fenómenos sociales; en consecuencia, este conocimiento le permite entender que la sociedad está compuesta por un sinfín de elementos y de relaciones. Simultáneamente a esta reflexión, estos profesionales ubican en esta misma lógica compleja a las organizaciones; porque estos consideran que una organización, es parte del sistema de la sociedad y que también es una forma de sistema complejo.

Conviene subrayar que la última afirmación del párrafo anterior, se sustenta en la pregunta 9 y en los 9 criterios (pregunta 12 a 61) del instrumento aplicado; teniendo en cuenta que las interrogantes, están buscando conocer si los Trabajadores Sociales han interactuado y reconocen la dinámica de las Organizaciones.

**La vida de una organización como un sistema complejo no lineal.** Por lo que se refiere a este punto, se necesita retomar nuevamente el principio de la complejidad y esa conceptualización hecha a la unidad de análisis sobre las organizaciones; con la intención de refutar, esa obsoleta creencia de que la vida de estos sujetos responde a una condición simple o lineal. En otras palabras, la información que fue expuesta en el capítulo 1 nos enseña que una organización se encuentra compuesta por múltiples elementos y relaciones que interactúan entre sí; por consiguiente, estos sujetos presentan tener una naturaleza compleja que actúa y reacciona a los diferentes estímulos que puede experimentar (por estas particularidades, se le podría considerar como un ente viviente a las organizaciones).

Para ilustrar mejor el anterior párrafo, expongamos el siguiente ejemplo: un fenómeno social que afecta a la economía de una organización, puede parecer que obedece a un aspecto económico o de sociedad, pero al seccionar o ampliar la dimensión del evento es probable observar una conexión con otras áreas del conocimiento. Ahora bien, esta enseñanza se confirmó con la encuesta aplicada a los egresados de la ENTS-UNAM del 2015; dado que algunas preguntas diseñadas (interrogaciones 6, 9, 10 y los 9 criterios (pregunta 12 a 61)), se centraron en una búsqueda para reconocer el sistema no lineal que siguen las organizaciones.

**El objeto de estudio e intervención del Trabajo Social.** Después de escuchar lo que define al Trabajo Social en el capítulo 1, nuestro tesista creó su propuesta sobre el asunto de reflexión e injerencia de su profesión; sin embargo, este proceso requirió un reconocimiento a lo que hacen las demás ciencias para lograr definir lo propio (véase tabla 20). Luego de esto y de entender que la sociedad es un sistema complejo (compuesto por múltiples elementos y conexiones), se puede determinar que el objeto de estudio e intervención del Trabajo Social son: esos fenómenos de las relaciones de una sociedad, con respecto a sus miembros, contexto, procesos y objetos.

*Tabla 20 Comparación del Objeto de estudio de las ciencias*

Ciencia	Objeto de estudio
Sociología	Estudia los fenómenos colectivos producidos por la actividad social.
Antropología	Analiza los aspectos físicos y las manifestaciones sociales y culturales de las comunidades humanas.

Psicología	Examina los procesos mentales del ser humano, con respecto a su medio ambiente físico y social.
Medicina	Se encarga de observar la vida, salud, enfermedades y muerte del ser humano.
Política	Reflexiona sobre el gobierno y la organización de las sociedades humanas.

*Fuente 35 Jimenez, L. (2019) Comparación del objeto de estudio de las ciencias (Tabla) Autoría propia*

**Las organizaciones como parte de la intervención del Trabajo Social.** Para continuar con este proceso de reflexión, se puede decir que la información teórica retomada y los datos obtenidos de la realidad, nos proponen que el Trabajo Social tiene esa capacidad para dar atención a las necesidades de una organización; con respecto a esto, tenemos dos razones que sustentan esta idea:

La primera. Los datos plasmados en la conceptualización de una organización, nos sirven para decir que estos individuos son parte y forman parte de un sistema complejo (capítulo 1); dicho de otra manera, el desarrollo de la vida de estos sujetos está determinado por sus relaciones y por el funcionamiento de sus partes. Ahora veamos que la singularidad en las organizaciones, ha hecho que comprendamos que los fenómenos experimentados por este grupo tienen esa capacidad para desequilibrar a toda la súper estructura existente; es por esto que los teóricos recomiendan, mantener una vigilancia permanente a las necesidades de estos individuos. No obstante, la opinión de los egresados de la ENTS-UNAM del 2015 comprueban que esta atención no ha tenido ese éxito esperado (los 9 criterios (pregunta 12 a 61)).

Lo anterior no quiere informar que esa atención a las necesidades de una organización sea mala, sino que las acciones diseñadas no han contemplado a la complejidad de estos sujetos; dado que los comentarios de la población encuestada, se han centrado en decir que las organizaciones reciben tareas que impulsan su contexto productivo, pero no a su contexto económico y social. Como resultado de todo esto, es que se pueden generar situaciones que repercutirán en el desarrollo y relaciones de una organización; más no se trata tan sólo de un efecto que se limita con estos personajes, sino que también tendrá repercusión en otros sistemas complejos (sociedades, personas, planeta, etc.). Por esto requieren de una nueva intervención profesional.

La segunda. La información obtenida de la conceptualización del Trabajo Social, nos explica que esta profesión estudia y trabaja en la complejidad; ya que crea y emplea, una serie de múltiples conocimientos de diferentes índoles para dar explicación a nuestra realidad. Ahora veamos que esta característica, le permite a los Trabajadores Sociales estudiar y tratar esos fenómenos de las relaciones de una sociedad, con respecto a sus miembros, contexto, procesos y objetos; es así que la disciplina, se convierte en una opción lógica para dar respuesta a las necesidades de la estructura social y colaborar en la salud de cada componente de este sistema complejo. En consonancia con esto, tenemos que la opinión de los egresados de la ENTS-UNAM del 2015 confirman esta capacidad de trascender para dar vigilancia (Preguntas 1 a 11).

Por lo que se refiere a la opinión obtenida de la encuesta, está nos revela que el Trabajo Social ha logrado inmiscuirse en diferentes áreas del conocimiento y aprender de ellas; aunque existen algunos profesionales que expresan, un interés para acomodarse o colaborar en otros espacios más acordes con su visión. Por todo esto, ha hecho que los Trabajadores Sociales amplíen su formación base con cursos, talleres o estudios de posgrado que atiendan a las exigencias de su intervención (motivo que consigue, la transdisciplina del saber); de igual suerte, se puede decir la disciplina empieza a estudiar más elementos que componen a la sociedad (con la intención de ubicar esas relaciones que se crean). Para ilustrar mejor la idea, el Trabajo Social está ejecutando novedosas actividades con las familias y con las organizaciones para fortalecer sus lazos internos y externos.

Todavía cabe señalar que los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, se encuentran con la apertura y disponibilidad para trabajar en nuevos horizontes profesionales; a causa de que han aceptado, el tener esos conocimientos necesarios para generar una intervención desde Trabajo Social con organizaciones. A pesar de existe un futuro para establecer una injerencia en la vida de una organización, estos expertos consideran esa inquietud por adquirir nuevas herramientas y nociones (De acuerdo con la encuesta, se requiere de profundizar en esas asignaturas que otorguen el saber de los siguientes aspectos de una organización: De políticas y estrategias; De resultados en la sociedad; De equipo; y De procesos); con el objetivo de propiciar en los Trabajadores Sociales, esas actitudes que describe la Universidad de Alicante (Universidad de Alicante, 2009):

- Actitud reflexiva respecto al entorno organizacional y laboral en el que el Trabajo Social realiza su actividad.
- Promover la justicia social y el desarrollo sostenible, promoviendo la creación, modificación o mejora de los recursos.
- Actitud de crítica constructiva hacia las organizaciones, los programas y/o los servicios en los que realizan su actividad profesional los/as trabajadores/as sociales.
- Valorar críticamente las posibilidades reales de intervención de los trabajadores sociales en las organizaciones, programas y/o servicios.
- Promover el respeto de la dignidad personal, del valor y singularidad de todos los seres humanos en las organizaciones, programas y/o servicios.

**La relación del Trabajo Social con el problema de investigación.** En lo que toca a esta situación, se puede puntualizar que el Trabajo Social es la causa directa del problema; a razón de que este ha permitido, ese desarrollo de una serie de circunstancias en la realidad (véase análisis de involucrados: Trabajo Social) (véase tabla 21).

*Tabla 21 Relación del Trabajo Social con las causas del problema*

Circunstancias	De tipo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La falta de profundización en los conocimientos sobre la estructura de una organización.</i></li> <li>• <i>La pobreza de la congruencia entre la formación y el ejercicio de los Trabajadores Sociales.</i></li> <li>• <i>La inconformidad del ejercicio de los Trabajadores Sociales.</i></li> <li>• <i>La falta de oportunidad para el ejercicio profesional.</i></li> </ul>	<b>Tratables</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La pérdida de la labor y colaboración de los Trabajadores Sociales con Organizaciones.</i></li> <li>• <i>El desajuste de la armonía entre la formación y el ejercicio.</i></li> <li>• <i>La pérdida de la necesidad por actualizarse de los Trabajadores Sociales.</i></li> </ul>	<b>Prevenibles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El debilitamiento de la calidad de las oportunidades laborales para la profesión.</i></li> <li>• <i>La falta de reconocimiento hacia las organizaciones como sujeto de intervención del Trabajo Social.</i></li> <li>• <i>La pobre apertura del Trabajo Social hacia una intervención con organizaciones.</i></li> <li>• <i>La deficiente noción que tienen los Trabajadores Sociales de cómo se desarrolla la vida de una organización.</i></li> </ul>	<b>Potenciables</b>

*Fuente 36 Jimenez, L. (2019) Relación del Trabajo Social con las causas del problema(Tabla) Autoría propia.*

**La relación del problema de investigación con las Organizaciones.** En cuanto a este punto, se necesita indicar que una organización sufre las consecuencias de la

problemática de estudio; puesto que está, no logra responder de forma adecuada a una serie de situaciones de la realidad (véase análisis de involucrados: Organizaciones) (véase tabla 22).

*Tabla 22 Relación del Trabajo Social con las causas del problema.*

Circunstancias	De tipo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La baja calificación que recibe las organizaciones por su estado general.</i></li> <li>• <i>La pobre atención a los puntos de cuidado al interior de las organizaciones</i></li> </ul>	<b>Tratables</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El aparente equilibrio entre los contextos fundamentales de la organización.</i></li> </ul>	<b>Prevenibles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Los deficientes niveles de desarrollo de la estructura de una organización</i></li> </ul>	<b>Potenciables</b>

*Fuente 37 Jimenez, L. (2019) Relación del Trabajo Social con las causas del problema(Tabla) Autoría propia.*

**Propuesta de solución.** Como resultado de las anteriores reflexiones que contrastan a la realidad estudiada con la información teórica obtenida, se puede afirmar que el Trabajo Social tiene esas capacidades y conocimientos para desarrollar un protocolo de intervención con organización; sin embargo, este proceso requiere de una propuesta de acción que considere a las diferentes variables de la situación para conseguir ese objetivo deseado. Ahora bien, en esta investigación sea generado un plan de trabajo que atenderá a las necesidades de este proyecto; con la intención de forjar, esos cimientos que son obligatorios para erigir un procedimiento de innovación en la profesión.

Para comprender mejor lo antes dicho, se generó un plan de acción de cuatro etapas para conseguir ese desarrollo de la intervención del Trabajo Social con Organizaciones (véase capítulo 5):

- La primera etapa, es la comprobación de la necesidad de crear y atender una inserción de los Trabajadores Sociales con organizaciones (punto que se cubre con esta tesis).
- La segunda etapa, es la formulación y validación de un protocolo de intervención con organizaciones (punto que se desarrollara en futuras investigaciones).
- La tercera etapa, es la promoción entre los Trabajadores Sociales sobre la existencia de una mediación con este grupo de la sociedad (punto que se desarrollara en futuras investigaciones).

- La cuarta y última etapa, es la difusión del nuevo protocolo de intervención de la profesión entre los sujetos que podrían estar interesados (punto que se desarrollara en futuras investigaciones).

**Pronostico.** De acuerdo con el punto de vista de nuestro Trabajador Social, el pronóstico de este caso es Favorable; porque existen, las condiciones perfectas para erigir y desarrollar una intervención con organizaciones. Aunque es necesario, hacer esa referencia de mantenerse precavidos por cualquier situación que pudiera representar una amenaza a lo proyectado; si llegara a suceder entonces, se debería adaptar los trabajos a la realidad y continuar con las actividades.

## **CAPITULO 5: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

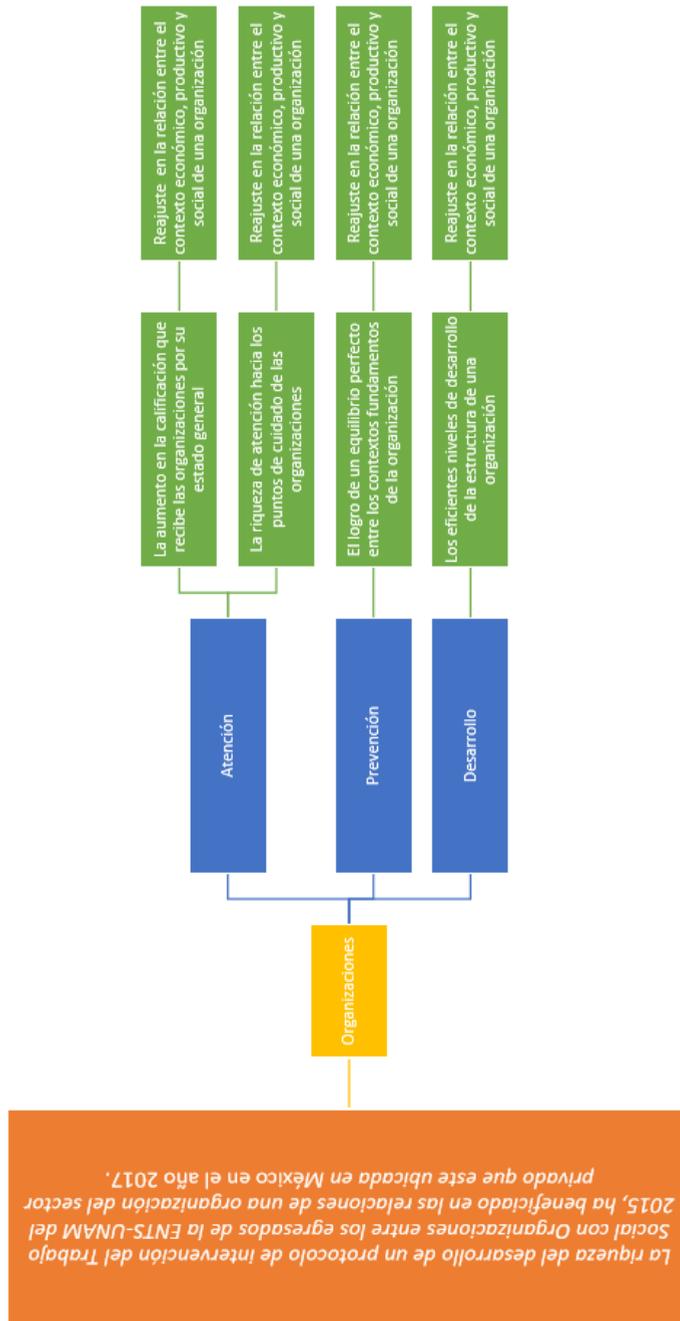
En este último capítulo de la investigación, se presentará esa propuesta de solución a la problemática que sugiere nuestro Trabajador Social; pero es necesario puntualizar que la alternativa, ha sido elaborada para cuidar y desarrollar esos lazos que comparten los sujetos involucrados en el problema. Ya que al final, se busca generar esos cimientos que son obligatorios para erigir este proceso de innovación en la profesión.

Ahora veamos que los pasos restantes de la MML (Paso 3 a 9), fueron utilizados en este apartado para idear, concretar y estructurar un proceso de atención.

### **4.1 ANÁLISIS DE OBJETIVOS: paso 3 de la MML**

Para empezar, el tercer paso de la MML nos será de ayuda para “Cambiar todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que se estiman como deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las que fueron contempladas como causas en el árbol de problemas se transforman en medios en el árbol de objetivos, los que eran efectos se transforman en fines y lo que era el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto” (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015, pág. 75) (Véase ilustración 15 y 16).

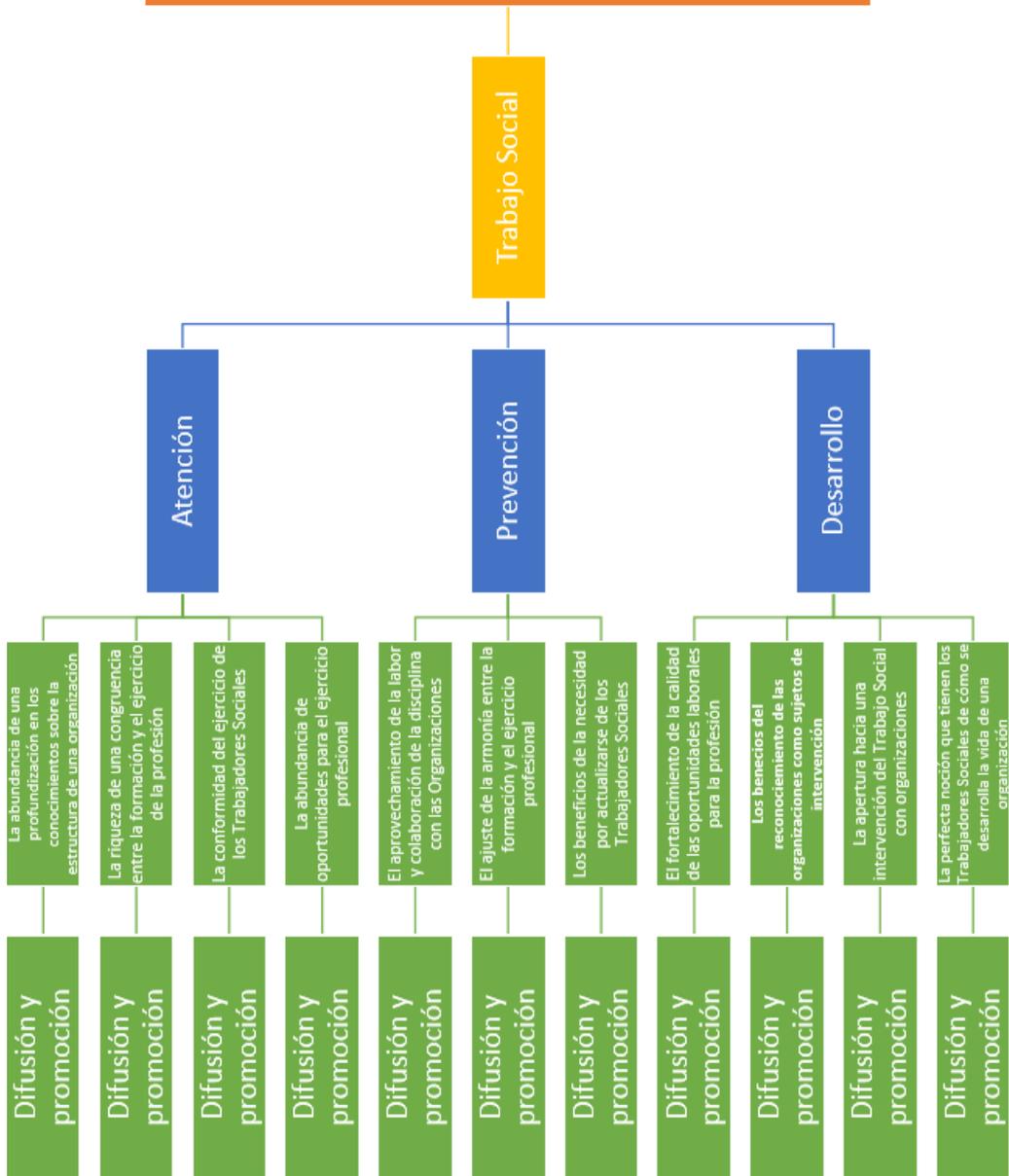
Ilustración 15 Árbol de Objetivos: Fines



Fuente 38 Jimenez, L. (2018) Árbol de Objetivos: Fines (Ilustración) Autoría propia.

*Ilustración 16 Árbol de Objetivos: Medios*

*La riqueza del desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones entre los egresados de la ENTS-UNAM del 2015, ha beneficiado en las relaciones de una organización del sector privado que este ubicada en México en el año 2017.*



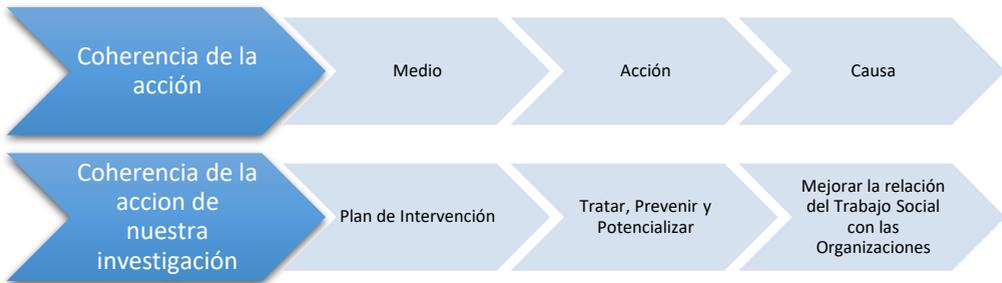
Fuente 39 Jimenez, L. (2018) Árbol de Objetivos: Medios (Ilustración) Autoría propia.

#### 4.2 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS: paso 4 de la MML

Luego con la ayuda del cuarto paso de la MML, se puede construir aquella acción que le dará atención al problema de investigación; pero la elaboración de este punto según el teórico Edgar Ortegón, se encuentra condicionada por tres actividades a desarrollar:

1° actividad. La identificación de las acciones: “Este es un proceso analítico que permite volver operativos a los medios. Es decir, en este momento se definen esas acciones concretas que deben ser materializadas; por ejemplo, si en el árbol de objetivos uno de los medios fuera el uso eficiente de la capacidad de las jornadas escolares, una acción para este medio sería <un aumento en las jornadas escolares>” (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015, pág. 77). Siguiendo con lógica de este punto, se puede comentar que nuestro árbol de objetivos sugiere hacer una injerencia en la relación de los Trabajadores Sociales; esto quiere decir que la propuesta de solución, será un plan de intervención para cuidar y desarrollar un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones (Véase Ilustración 17).

*Ilustración 17 La coherencia de las acciones*



*Fuente 40 Jimenez,,L. (2018). La coherencia de las acciones (Ilustración) Autoria propia*

2° actividad. La postulación de las alternativas: “Luego de formular las acciones para solucionar el problema, se necesita configurarles para darles viabilidad y pertinencia” (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015, pág. 77). De ahí que nuestro investigador, haya mirado como configuración: el crear un plan de acción que cuide y desarrolle un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones. Habría que decir que esta idea, ayudará a dar una coherencia lógica y viabilidad a la propuesta de solución de esta tesis (Véase Ilustración 18).

*Ilustración 18 Estructura de las Alternativas*



---

*Fuente 41 Jimenez, L. (2018). Estructura de las Alternativas (Ilustración) Autoría propia*

3° actividad. El análisis de la estrategia: La MML nos describe que las alternativas de solución, se deben someter a una evaluación conforme a diferentes criterios; en miras de que esto comprobará, esa viabilidad y pertinencia que tienen para ser ejecutadas (Véase Tabla 23):

*Tabla 23 Análisis de la estrategia*

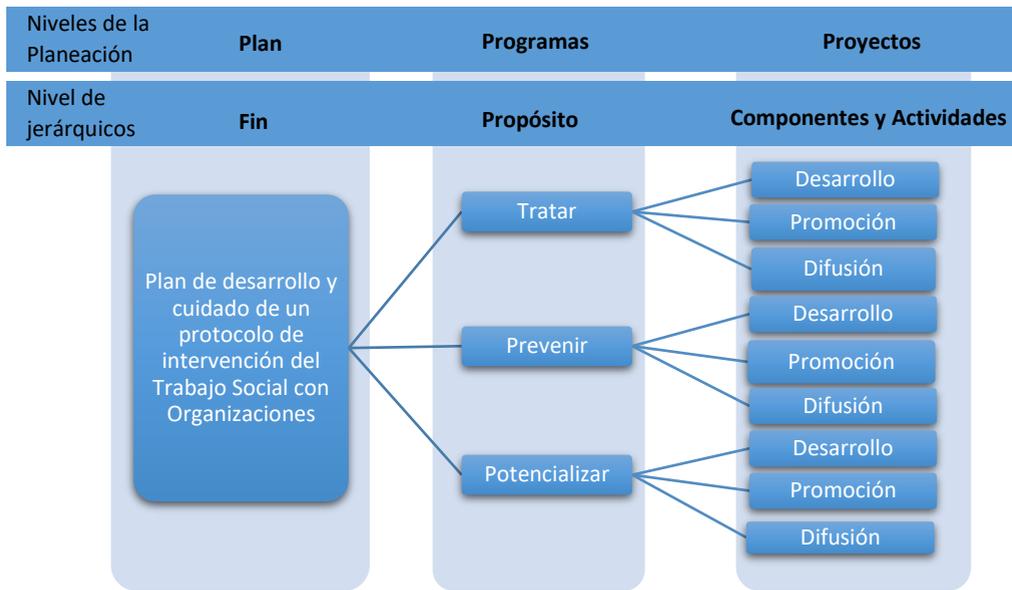
Criterio	Lo cumple	¿Porque?
1. Costos totales en valores presentes y futuros	Si	Nuestra alternativa de solución, muestra factibilidad en costos presentes y futuros; porque el principal recurso a utilizarse es la mano de obra e intelecto de nuestro Trabajador Social.
2. Viabilidad financiera y económica	Si	Nuestra alternativa de solución comprueba tener rentabilidad financiera y económica; porque los recursos que se requieren son mínimos y no afectan a la economía de quien la lleve a cabo el trabajo.
3. Viabilidad técnica	Si	Nuestra alternativa de solución evidencia tener factibilidad técnica; porque las actividades fueron diseñadas conforme a un proceso lógico y técnico.
4. Habilidad para mejorar y mantener recursos	Si	Nuestra alternativa de solución, ha demostrado tener esa capacidad para mejorar y mantener los recursos; porque busca la innovación con esos recursos que ya se tienen a disposición.
5. Sostenibilidad	Si	Nuestra alternativa de solución muestra sostenibilidad; porque se ha preocupado por: El seguir una estructura lógica; El garantizar productividad y efectividad en sus acciones; El mantener una armonía entre lo económico, productivo y social; etc.
6. Contribución al fortalecimiento institucional	Si	Nuestra alternativa de solución evidencia una contribución al fortalecimiento institucional; porque esta busca, el beneficiar a las organizaciones y al Trabajo Social.
7. Aceptación por parte de los beneficiarios	Si	Nuestra alternativa de solución, muestra una gran posibilidad de ser aceptada por los beneficiarios; porque: A las organizaciones, les permitirá aumentar su esperanza de vida y tener un desarrollo integral; y, al Trabajo Social, se le abrirán nuevas áreas de intervención y conocimiento.
8. Compatibilidad del proyecto con prioridades de un sector o un programa	Si	Nuestra alternativa de solución es compatible con programas gubernamentales y no gubernamentales; porque se busca hacer una intervención con un sector que fue apartado del ejercicio del Trabajo Social y por compaginar con el plan de desarrollo de PYMES.

*Fuente 42 Jimenez, L. (2018) Análisis de las Estrategias (Tabla) Autoría propia*

### 4.3 ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO: paso 5 de la MML

Por lo que se refiere al quinto paso de la MML, este “consiste en diagramar un árbol de objetivos ajustado a la alternativa seleccionada pero con 4 niveles jerárquicos: fin, propósito, componentes y actividades...” (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2015, pág. 80) (Véase Ilustración 19).

Ilustración 19 Configuración de la Estrategia/Acción



Fuente 43 Jimenez, L. (2018) Configuración de la Estrategia/Acción (Ilustración) Autoría propia

### 4.3 Matriz de Marco Lógico: paso 6 a 9 de la MML

Para terminar con este trabajo de investigación, nuestro tesista ha empleado los pasos restantes de la MML para crear una Matriz de Marco Lógico de su propuesta de solución (El molde sugerido, se encuentra estructurado por cuatro filas y cuatro columnas<sup>21</sup> (Véase Tabla 24)); puesto que esta técnica, nos ayuda a presentar esos aspectos más importantes del plan de acción (Véase Tablas 25 a 37).

<sup>21</sup> Cuadro formulado por Alberich y Sotomayor con bases en el documento Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos y programas. Serie manuales N° 42 Santiago de Chile, Cepal

Tabla 24 Matriz de ML

**COLUMNAS**

<b>Resumen Narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
Descripción del objetivo fundamental, objetivos inmediatos, productos esperados, actividades e insumos (información, bienes y equipo necesarios)	Medidas que permiten la verificación objetiva del grado de cumplimiento de las actividades y objetivos	Fuentes de información para determinar el estado de los indicadores en cada etapa o fase del proyecto	Elementos o factores externos a la implementación del proyecto que pueden afectar a su desarrollo y que, por tanto, implican riesgos

**FILAS**

<b>Objetivo General</b>	Fin a largo plazo que se pretende conseguir con la ejecución del proyecto.
<b>Objetivo Especifico</b>	Impacto del proyecto. Resultados concretos e inmediatos esperados tras la ejecución del proyecto.
<b>Resultados</b>	Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
<b>Actividades</b>	Actividades necesarias para producir los resultados esperados

**MATRIZ**

<b>Resumen Narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Objetivo General</b>			
<b>Objetivo Especifico</b>			
<b>Resultados</b>			
<b>Actividades</b>			

Fuente 44 Alberich y Sotomayor (2014). Matriz de Marco Lógico (Tabla).

Tabla 25 Matriz de ML: Propuesta de solución

Plan de impulso al protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones.		Supuestos	
Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	
Objetivo General	Ayudar a impulsar al protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones en el transcurso de una década.	Lograr la implementación del plan descrito aquí en un 80%, al finalizar un periodo de 10 años.	Los elementos y factores que pueden afectar con el desarrollo de este objetivo general, son los que pueden provenir de agentes internos o externos a este; no obstante, estas situaciones pueden ser utilizadas en su beneficio para acelerar ese desarrollo, promoción y difusión del protocolo de intervención con Organizaciones.
Objetivo Específico	<p><b>Tratar</b> esas situaciones que frenan el desarrollo del protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones en el transcurso de una década.</p> <p><b>Prevenir</b> esas complicaciones que frenen el desarrollo del protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones en el transcurso de una década.</p> <p><b>Potencializar</b> esas particularidades que empujen el desarrollo del protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones en el transcurso de una década.</p>	<p>Alcanzar que cada programa relacionado a cada objetivo específico, se desarrolle al 80% en un periodo de 10 años.</p> <p>Programa para "tratar". Programa para "Prevenir" Programa para "Potencializar"</p>	<p>El éxito que pueden tener los programas diseñados, se encuentra determinado por esa atención brindada a las situaciones internas o externas de las estrategias; no obstante, estos acontecimientos deben ser aprovechados para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>
Resultados	<p>Se incentivará, esa atención a las situaciones que frenan el desarrollo del protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones (<b>Objetivo Específico: Tratar</b>).</p> <p>Se promoverá, esa prevención a las situaciones que frenen el desarrollo del protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones (<b>Objetivo Específico: Prevenir</b>).</p> <p>Se estimulará, esa potencialización a las particularidades que empujen el desarrollo del protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones (<b>Objetivo Específico: Potencializar</b>).</p>	<p>Conseguir que los proyectos relacionados a cada programa, se desarrolle al 70% en un periodo de 6 años.</p> <p>Proyecto para "Desarrollar" Proyecto para "Promocionar" Proyecto para "Difundir"</p>	<p>La realización de los proyectos concebidos, se encuentra sujeta a las mismas barreras que podría obstaculizar el desarrollo del plan y programas; sin embargo, estas deben ser aprovechadas para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>
Actividades	Ejecución de los programas que se diseñaron para este Plan.	Alcanzar que cada programa, se desarrolle al 80% en un periodo de 10 años.	<p>El éxito que pueden tener los programas diseñados, se encuentra determinado por esa atención brindada a las situaciones internas o externas de las estrategias; no obstante, estos acontecimientos deben ser aprovechados para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p> <p>Programa para "tratar". Programa para "Prevenir" Programa para "Potencializar"</p>

Fuente 45 Jimenez, L. (2018) Matriz de ML: Propuesta de solución (Tabla) Autoría propia

Tabla 26 Matriz de ML: Propuesta de solución

Plan de impulso al protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones / Programa: Tratar		Supuestos
Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación
<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Tratar esas situaciones que frenan el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones en el transcurso de una década.</p>	<p>Alcanzar que el programa "tratar", se desarrolle al 80% en un periodo de 10 años.</p>	<p>El éxito que pueden tener los programas diseñados, se encuentra determinado por esa atención brindada a las situaciones internas o externas de las estrategias; no obstante, estos acontecimientos deben ser aprovechados para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>
<p><b>Objetivo Específico</b></p> <p>O.E 1: Desplegar una atención, en esas situaciones que frenan el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones.</p> <p>O.E 2: Promover entre los Trabajadores Sociales, esa necesidad para atender a las situaciones que frenan el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones.</p> <p>O.E 3: Difundir entre los sujetos que podrían estar interesados, ese proceso que tienen los Trabajadores Sociales para atender las situaciones que frenan el desarrollo de un protocolo de intervención con Organizaciones.</p>	<p>Lograr que los proyectos relacionados a los objetivos del programa "tratar", se desarrollen al 70% en un periodo de 6 años.</p>	<p>La realización de los proyectos concebidos, se encontrarán sujeta a las mismas barreras que podría obstaculizar el desarrollo del plan y programas; sin embargo, estas situaciones deben ser aprovechadas para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>
<p><b>Resultados</b></p> <p>Se facilitará, esa atención a las situaciones que frenan el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones (O.E 1).</p> <p>Se encará, esa necesidad de los Trabajadores Sociales para atender a las situaciones que frenan el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones (O.E 2).</p> <p>Se comunicará, ese logro de los Trabajadores Sociales para atender a las situaciones que frenan el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones (O.E 3).</p>	<p>Conseguir que el 90% de las actividades se hayan desarrollado en un periodo de 3 años.</p>	<p>Los resultados esperados en las actividades, se pueden ver afectados por cuestiones de operación y por el contexto que les rodea; no obstante, estos pueden ser utilizados para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>
<p><b>Actividades</b></p> <p>Ejecución de los proyectos que fueron diseñados para este programa.</p>	<p>Lograr que cada proyecto relacionado al programa "tratar", se desarrollen al 70% en un periodo de 6 años.</p>	<p>La realización de los proyectos concebidos, se encontrarán sujeta a las mismas barreras que podría obstaculizar el desarrollo del plan y programas; sin embargo, estas situaciones deben ser aprovechadas para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>

Fuente 46 Jimenez, L. (2018) Matriz de ML: Propuesta de solución (Tabla) Autoría propia

Tabla 27 Matriz de ML: Propuesta de solución

Plan de impulso al protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones / Programa: Tratar / Proyecto: Desarrollo		Supuestos
Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación
<p>Desplegar una atención, en esas situaciones que frenan el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones.</p>	Lograr que el proyecto de "desarrollo", se desenvuelvan al 70% en un periodo de 6 años.	Proyecto: Desarrollo
<p>O.E 1: Identificar en el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones, esas situaciones que necesitan ser tratadas.</p> <p>O.E 2: Evaluar esas situaciones que necesitan ser tratadas en el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones</p> <p>O.E 3: Generar una solución para atender, esa situaciones que frenan el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organización.</p>	<p>Conseguir que el 90% de las actividades relacionadas a los objetivos del proyecto se hayan desarrollado en un periodo de 3 años.</p> <p>Alcanzar la ejecución de las técnicas proyectadas en un periodo de 1 año.</p>	<p>La realización de los proyectos concebidos, se encontrarán sujeta a las mismas barreras que podría obstaculizar el desarrollo del plan y programas; sin embargo, estas situaciones deben ser aprovechadas para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p> <p>El éxito que puedan alcanzar estas actividades, se hallará influenciado por esas situaciones relacionadas con su ejecución y su contexto que les rodea; desde otro punto de vista, se pueden utilizar estos acontecimientos para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p> <p>Los resultados esperados en las técnicas, se pueden ver influidos por múltiples cuestiones de operación y al contexto que les rodea.</p>
Resultados	Se facilitará, esa atención a las situaciones que frenan el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones	Técnicas para cada Actividades
Actividades	La realización de un instrumento que identifique en el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones, esas situaciones que necesitan ser tratadas (O.E 1).	Diseño de instrumento de análisis (O.E 1)
	La construcción de una fórmula que evalúe, esas situaciones que necesitan ser tratadas en el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones (O.E 2). El desarrollo de un mecanismo que atienda, esas situaciones que frenan el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones (O.E 3).	<p>Diseño de fórmula para evaluar (O.E 2)</p> <p>Diseño de mecanismo para tratar (O.E 3)</p>

Fuente 47 Jimenez, L. (2018) Matriz de ML: Propuesta de solución (Tabla) Autoría propia

Tabla 28 Matriz de ML: Propuesta de solución

Plan de impulso al protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones / Programa: Tratar / Proyecto: Promoción		Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo General	Resumen Narrativo	Lograr que el proyecto de "promoción", se desenvuelva al periodo de 6 años.	Proyecto: Promoción	La realización de los proyectos concebidos, se encontrarán sujeta a las mismas barreras que podría obstaculizar el desarrollo del plan y programas; sin embargo, estas situaciones deben ser aprovechadas para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.
	Objetivo Específico	Conseguir que el 90% de las actividades relacionadas a los objetivos del proyecto se hayan desarrollado en un periodo de 3 años.	Actividades del proyecto "Promoción"	El éxito que puedan alcanzar estas actividades, se hallará influenciado por esas situaciones relacionadas con su ejecución y su contexto que les rodea; desde otro punto de vista, se pueden utilizar estos acontecimientos para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.
	Resultados	Alcanzar la ejecución de las técnicas proyectadas en un periodo de 1 año.	Técnicas para cada Actividades	Los resultados esperados en las técnicas, se pueden ver influidos por múltiples cuestiones de operación y al contexto que les rodea.
Actividades	Una campaña de promoción entre los trabajadores sociales, sobre una identificación entre los trabajadores sociales, esa necesidad de atender a las situaciones que frenan el desarrollo de un protocolo de intervención con Organizaciones (O.E 1). Una operación de promoción entre los Trabajadores Sociales, sobre una evaluación a las situaciones que necesitan ser tratadas para el desarrollo de un protocolo de intervención con Organizaciones (O.E 2). Una cruzada de promoción entre los Trabajadores Sociales, sobre un mecanismo de solución que atiende a las situaciones que frenan el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones (O.E 3).	Conseguir que el 90% de las actividades se hayan desarrollado en un periodo de 3 años.	Técnicas de promoción (basado en estrategias de atracción)	El éxito que puedan alcanzar estas actividades, se hallará influenciado por esas situaciones relacionadas con su ejecución y su contexto que les rodea; desde otro punto de vista, se pueden utilizar estos acontecimientos para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.

Fuente 48 Jimenez, L. (2018) Matriz de ML: Propuesta de solución (Tabla) Autoría propia

Tabla 29 Matriz de ML: Propuesta de solución

Plan de impulso al protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones / Programa: Tratar / Proyecto: Difusión		Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo General	<p>Difundir entre los sujetos que podrían estar interesados, ese proceso que tienen los Trabajadores Sociales para atender a las situaciones que frenan el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones.</p>	<p>Lograr que el proyecto de "difusión", se desenvuelvan al 70% en un periodo de 6 años.</p>	<p>Proyecto: Difusión</p>	<p>La realización de los proyectos concebidos, se encontrarán sujeta a las mismas barreras que podría obstaculizar el desarrollo del plan y programas; sin embargo, estas situaciones deben ser aprovechadas para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>
Objetivo Específico	<p><b>O.E 1:</b> Divulgar entre los sujetos que podrían estar interesados, ese logro alcanzado por los Trabajadores Sociales para identificar a las situaciones que necesitan ser tratadas en el desarrollo de su protocolo de intervención con organizaciones.</p> <p><b>O.E 2:</b> Informar entre los sujetos que podrían estar interesados, esa capacidad aprendida por los Trabajadores Sociales para evaluar a las situaciones que necesitan ser tratadas en el desarrollo de su protocolo de intervención con organizaciones.</p> <p><b>O.E 3:</b> Transmitir entre los sujetos que podrían estar interesados, esa solución pensada por los Trabajadores Sociales para atender a las situaciones que frenan el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones.</p>	<p>Conseguir que el 90% de las actividades relacionadas a los objetivos del proyecto se hayan desarrollado en un periodo de 3 años.</p>	<p>Actividades del proyecto "Difusión"</p>	<p>El éxito que puedan alcanzar estas actividades, se hallará influenciado por esas situaciones relacionadas con su ejecución y su contexto que les rodea; desde otro punto de vista, se pueden utilizar estos acontecimientos para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>
Resultados	<p>Se comunicará, ese logro de los Trabajadores Sociales para atender a las situaciones que frenan el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones.</p>	<p>Alcanzar la ejecución de las técnicas proyectadas en un periodo de 1 año.</p>	<p>Técnicas para cada Actividades</p>	<p>Los resultados esperados en las técnicas, se pueden ver influidos por múltiples cuestiones de operación y al contexto que les rodea.</p>
Actividades	<p>Una cruzada de divulgación entre los sujetos que podrían estar interesados, sobre ese logro alcanzado por los Trabajadores Sociales para identificar a las situaciones que necesitan ser tratadas en el desarrollo de su protocolo de intervención con organizaciones (O.E 1).</p> <p>Operación de divulgación entre los sujetos que podrían estar interesados, esa capacidad aprendida por los Trabajadores Sociales para evaluar a las situaciones que necesitan ser tratadas en el desarrollo de su protocolo de intervención con organizaciones (O.E 2).</p> <p>Campaña de promoción entre los sujetos que podrían estar interesados en el proyecto, sobre esa solución pensada por los Trabajadores Sociales que atiende a las situaciones del desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones (O.E 3).</p>	<p>Conseguir que el 90% de las actividades se hayan desarrollado en un periodo de 3 años.</p>	<p>Técnicas de difusión de información (basado en estrategias marketing)</p>	<p>El éxito que puedan alcanzar estas actividades, se hallará influenciado por esas situaciones relacionadas con su ejecución y su contexto que les rodea; desde otro punto de vista, se pueden utilizar estos acontecimientos para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>

Fuente 49 Jimenez, L. (2018) Matriz de ML: Propuesta de solución (Tabla) Autoría propia

Tabla 30 Matriz de ML: Propuesta de solución

Plan de impulso al protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones / Programa: Prevenir		Medios de Verificación	Supuestos
Resumen Narrativo	Indicadores		
<p><b>Prevenir</b> esas peculiaridades que frenen el desarrollo del protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones en el transcurso de una década.</p> <p>Objetivo General</p>	Alcanzar que el programa "prevenir", se desarrolle al 80% en un periodo de 10 años.	Programa: Prevenir	El éxito que pueden tener los programas diseñados, se encuentra determinado por esa atención brindada a las situaciones internas o externas de las estrategias; no obstante, estos acontecimientos deben ser aprovechados para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.
<p>O.E 1: Desarrollar una prevención, sobre esas peculiaridades que frenen el desarrollo del protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones.</p> <p>O.E 2: Promover entre los Trabajadores Sociales, esa necesidad para prever a las peculiaridades que frenen el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones.</p> <p>O.E 3: Difundir entre los sujetos que podrían estar interesados, ese mecanismo que tienen los Trabajadores Sociales para prever las peculiaridades que frenen el desarrollo de un protocolo de intervención con Organizaciones.</p>	Lograr que los proyectos relacionados a los objetivos del programa "prevenir", se desarrollen al 70% en un periodo de 6 años.	<p>Proyecto para "Desarrollar"</p> <p>Proyecto para "Promocionar"</p> <p>Proyecto para "Difundir"</p>	La realización de los proyectos concebidos, se encontrarán sujeta a las mismas barreras que podría obstaculizar el desarrollo del plan y programas; sin embargo, estas situaciones deben ser aprovechadas para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.
<p>Se facilitará, esa prevención de las peculiaridades que frenen el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones (O.E 1).</p> <p>Se encauzará, esa necesidad de los Trabajadores Sociales para prever a las peculiaridades que frenen el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones (O.E 2).</p> <p>Se comunicará, ese logro de los Trabajadores Sociales para prever a las peculiaridades que frenen el desarrollo de su intervención con Organizaciones (O.E 3).</p>	Conseguir que el 90% de las actividades se hayan desarrollado en un periodo de 3 años.	Actividades de cada proyecto	Los resultados esperados en las actividades, se pueden ver afectados por cuestiones de operación y por el contexto que les rodea; no obstante, estos pueden ser utilizados para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.
<p>Ejecución de los proyectos que se diseñaron para este programa.</p>	Lograr que cada proyecto relacionado al programa "prevenir", se desarrollen al 70% en un periodo de 6 años.	<p>Proyecto para "Desarrollar"</p> <p>Proyecto para "Promocionar"</p> <p>Proyecto para "Difundir"</p>	La realización de los proyectos concebidos, se encontrarán sujeta a las mismas barreras que podría obstaculizar el desarrollo del plan y programas; sin embargo, estas situaciones deben ser aprovechadas para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.
Actividades			

Fuente 50 Jimenez, L. (2018) Matriz de ML: Propuesta de solución (Tabla) Autoría propia

Tabla 31 Matriz de ML: Propuesta de solución

Plan de impulso al protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones / Programa: Prevenir / Proyecto: Desarrollo		Supuestos
Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación
<p>Desarrollar una prevención, sobre esas peculiaridades que frenen el desarrollo del protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones.</p>	<p>Lograr que el proyecto de "desarrollo", se desenvuelvan al 70% en un periodo de 6 años.</p>	<p>Proyecto: Desarrollo</p>
<p>O.E 1: Identificar en el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones, esas peculiaridades que necesitan ser previstas.</p> <p>O.E 2: Evaluar esas peculiaridades que necesitan ser previstas en el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones.</p> <p>O.E 3: Generar una solución para prever, esa peculiaridades que frenan el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones.</p>	<p>Conseguir que el 90% de las actividades relacionadas a los objetivos del proyecto se hayan desarrollado en un periodo de 3 años.</p>	<p>El éxito que puedan alcanzar estas actividades, se hallara influenciado por esas situaciones relacionadas con su ejecución y su contexto que les rodea; desde otro punto de vista, se pueden utilizar estos acontecimientos para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>
<p>Se facilitará, esa prevención de las peculiaridades que frenen el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones.</p>	<p>Alcanzar la ejecución de las técnicas proyectadas en un periodo de 1 año.</p>	<p>Técnicas para cada Actividades</p>
<p>La realización de un instrumento que identifique en el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones, esas peculiaridades que necesitan ser previstas (O.E 1).</p> <p>La construcción de una fórmula que evalúe, esas peculiaridades que necesitan ser previstas en el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones (O.E 2).</p> <p>La creación de un mecanismo que prevea, esas peculiaridades que frenan el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones (O.E 3).</p>	<p>Conseguir que el 90% de las actividades se hayan desarrollado en un periodo de 3 años.</p>	<p>Los resultados esperados en las técnicas, se pueden ver influidos por múltiples cuestiones de operación y al contexto que les rodea.</p> <p>El éxito que puedan alcanzar estas actividades, se hallara influenciado por esas situaciones relacionadas con su ejecución y su contexto que les rodea; desde otro punto de vista, se pueden utilizar estos acontecimientos para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>
<p>Actividades</p>		<p>Diseño de instrumento de análisis (O.E 1)</p> <p>Diseño de fórmula para evaluar (O.E 2)</p> <p>Diseño de mecanismo para prevenir (O.E 3)</p>

Fuente 51 Jimenez, L. (2018) Matriz de ML: Propuesta de solución (Tabla) Autoría propia

Tabla 32 Matriz de ML: Propuesta de solución

Plan de impulso al modelo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones / Programa: Prevenir / Proyecto: Promoción		Supuestos	Medios de Verificación	Indicadores	Resumen Narrativo
Objetivo General	Promover entre los Trabajadores Sociales, esa necesidad para prever a las peculiaridades que frenen el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones.	La realización de los proyectos concebidos, se encontrarán sujeta a las mismas barreras que podría obstaculizar el desarrollo del plan y programas; sin embargo, estas situaciones deben ser aprovechadas para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.	Proyecto: Promoción	Lograr que el proyecto de "promoción", se desmenuvan al 70% en un periodo de 6 años.	
Objetivo Específico	O.E 1: Promover una necesidad de identificación entre los Trabajadores Sociales, sobre esas peculiaridades que necesitan ser previstas para el desarrollo de un protocolo de intervención con Organizaciones. O.E 2: Impulsar una necesidad de evaluación entre los Trabajadores Sociales, sobre esas peculiaridades que necesitan ser previstas para el desarrollo de un protocolo de intervención con Organizaciones. O.E 3: Promocionar una solución entre los Trabajadores Sociales, sobre esa prevención a las situaciones que frenan el desarrollo de su protocolo intervención con Organizaciones.	El éxito que puedan alcanzar estas actividades, se hallara influenciado por esas situaciones relacionadas con su ejecución y su contexto que les rodea; desde otro punto de vista, se pueden utilizar estos acontecimientos para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.	Actividades del proyecto "Promoción"	Conseguir que el 90% de las actividades relacionadas a los objetivos del proyecto se hayan desarrollado en un periodo de 3 años.	
Resultados	Se encauzara, esa necesidad de los Trabajadores Sociales para prever a las peculiaridades que frenen el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones.	Los resultados esperados en las técnicas, se pueden ver influidos por múltiples cuestiones de operación y al contexto que les rodea.	Técnicas para cada Actividades	Alcanzar la ejecución de las técnicas proyectadas en un periodo de 1 año.	
Actividades	Una operación de promoción entre los trabajadores sociales, sobre una identificación a las peculiaridades que necesitan ser previstas para el desarrollo de un protocolo de intervención con Organizaciones (O.E 1). Una cruzada de promoción entre los Trabajadores Sociales, sobre una evaluación a las peculiaridades que necesitan ser previstas para el desarrollo de un protocolo de intervención con Organizaciones (O.E 2). Una campaña de promoción entre los Trabajadores Sociales, sobre un mecanismo que prevea a las peculiaridades que frenan el desarrollo de un protocolo de intervención con Organizaciones (O.E 3).	El éxito que puedan alcanzar estas actividades, se hallara influenciado por esas situaciones relacionadas con su ejecución y su contexto que les rodea; desde otro punto de vista, se pueden utilizar estos acontecimientos para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.	Técnicas de promoción (basado en estrategias de atracción)	Conseguir que el 90% de las actividades se hayan desarrollado en un periodo de 3 años.	

Fuente 52 Jimenez, L. (2018) Matriz de ML: Propuesta de solución (Tabla) Autoría propia

Tabla 33 Matriz de ML: Propuesta de solución

Plan de impulso al protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones / Programa: Prevenir / Proyecto: Difusión	
Resumen Narrativo	Supuestos
Objetivo General	Medios de Verificación
Indicadores	Supuestos
Difundir entre los sujetos que podrían estar interesados, ese mecanismo que tienen los Trabajadores Sociales para prever las peculiaridades que frenen el desarrollo de un protocolo de intervención con Organizaciones.	La realización de los proyectos concebidos, se encontrarán sujeta a las mismas barreras que podría obstaculizar el desarrollo del plan y programas; sin embargo, estas situaciones deben ser aprovechadas para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.
<b>Objetivo Específico</b>	
<b>O.E 1:</b> Transmitir entre los sujetos que podrían estar interesados, ese resultado alcanzado por los Trabajadores Sociales para identificar a las situaciones que necesitan ser previstas en el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones.	El éxito que puedan alcanzar estas actividades, se hallará influenciado por esas situaciones relacionadas con su ejecución y su contexto que les rodea; desde otro punto de vista, se pueden utilizar estos acontecimientos para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.
<b>O.E 2:</b> Comunicar entre los sujetos que podrían estar interesados, esa capacidad ensayada por los Trabajadores Sociales para evaluar a las situaciones que necesitan ser previstas en el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones.	Actividades del proyecto "Difusión"
<b>O.E 3:</b> Promover entre los sujetos que podrían estar interesados, esa respuesta ideada por los Trabajadores Sociales para prevenir a las situaciones que frenen el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones.	Técnicas para cada Actividad
<b>Resultados</b>	
Se comunicará, ese logro de los Trabajadores Sociales para prever a las peculiaridades que frenan el desarrollo de su intervención con Organizaciones.	Los resultados esperados en las técnicas, se pueden ver influidos por múltiples cuestiones de operación y al contexto que les rodea.
<b>Actividades</b>	
Un movimiento de divulgación entre los sujetos que podrían estar interesados, sobre ese resultado alcanzado por los Trabajadores Sociales para identificar a las situaciones que necesitan ser previstas en el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones (O.E 1). Cruzada de divulgación entre los sujetos que podrían estar interesados en el proyecto, sobre esa capacidad ensayada por los Trabajadores Social para evaluar a las situaciones que necesitan ser previstas en el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones (O.E 2). Operación de divulgación entre los sujetos que podrían estar interesados en el proyecto, sobre respuesta ideada por los Trabajadores Sociales para prevenir a las situaciones que frenen el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones (O.E 3).	El éxito que puedan alcanzar estas actividades, se hallará influenciado por esas situaciones relacionadas con su ejecución y su contexto que les rodea; desde otro punto de vista, se pueden utilizar estos acontecimientos para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.
	Técnicas de difusión de la información (basado en estrategias de marketing)
	Conseguir que el 90% de las actividades se hayan desarrollado en un periodo de 3 años.

Fuente 53 Jimenez, L. (2018) Matriz de ML: Propuesta de solución (Tabla) Autoría propia

Tabla 34 Matriz de ML: Propuesta de solución

Plan de impulso al protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones / Programa: Potenciar		Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo General	<b>Potenciar</b> esas particularidades que empujen el desarrollo del protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones en el transcurso de una década.	Alcanzar que el programa "potenciar", se desarrolle al 80% en un periodo de 10 años.	Programa: Potenciar	El éxito que pueden tener los programas diseñados, se encuentra determinado por esa atención brindada a las situaciones internas o externas de las estrategias; no obstante, estos acontecimientos deben ser aprovechados para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.
Objetivo Específico	<b>O.E 1:</b> Desarrollar una potencialización, sobre esas particularidades que empujen el desarrollo del protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones.	Lograr que los proyectos relacionados a los objetivos del programa "potenciar", se desarrollen al 70% en un periodo de 6 años.	Proyecto para "Desarrollar" Proyecto para "Promocional" Proyecto para "Difundir" Actividades de cada proyecto.	La realización de los proyectos concebidos, se encuentran sujeta a las mismas barreras que podría obstaculizar el desarrollo del plan y programas; sin embargo, estas situaciones deben ser aprovechadas para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.
	<b>O.E 2:</b> Promover entre los Trabajadores Sociales, esa necesidad para potenciar a las particularidades que empujen al desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones.			
	<b>O.E 3:</b> Divulgar entre los sujetos que podrían estar interesados, esa fórmula que tienen los Trabajadores Sociales para potenciar a las particularidades que empujen al desarrollo de un protocolo de intervención con Organizaciones.			
Resultados	Se facilitará, esa potencialización de las particularidades que empujen el desarrollo del protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones (O.E 1). Se promoverá, esa necesidad de los Trabajadores Sociales para potenciar a las particularidades que empujen el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones (O.E 2). Se comunicará, ese logro de los Trabajadores Sociales para potenciar a las particularidades que empujen el desarrollo de su intervención con organizaciones (O.E 3).	Conseguir que el 90% de las actividades se hayan desarrollado en un periodo de 3 años.	Actividades de cada proyecto	Los resultados esperados en las actividades, se pueden ver afectados por cuestiones de operación y por el contexto que les rodea; no obstante, estos pueden ser utilizados para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.
Actividades	Ejecución de los proyectos que se diseñaron para este programa.	Lograr que cada proyecto relacionado al programa "potenciar", se desarrollen al 70% en un periodo de 6 años.	Proyecto para "Desarrollar" Proyecto para "Promocional" Proyecto para "Difundir"	La realización de los proyectos concebidos, se encuentran sujeta a las mismas barreras que podría obstaculizar el desarrollo del plan y programas; sin embargo, estas situaciones deben ser aprovechadas para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.

Fuente 54 Jimenez, L. (2018) Matriz de ML: Propuesta de solución (Tabla) Autoría propia

Tabla 35 Matriz de ML: Propuesta de solución

Plan de impulso al modelo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones / Programa: Potencializar / Proyecto: Desarrollo		Supuestos
Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación
<p>Desarrollar una potencialización, sobre esas particularidades que empujen el desarrollo del protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones.</p>	Lograr que el proyecto de "desarrollo", se desenvuelvan al 70% en un periodo de 6 años.	Proyecto: Desarrollo
<p>O.E 1: Identificar en el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones, esas situaciones que pueden ser potencializadas.</p> <p>O.E 2: Evaluar esas situaciones que pueden ser potencializadas en el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones.</p> <p>O.E 3: Formular una solución para potencializar, esas situaciones que empujen el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones.</p>	Conseguir que el 90% de las actividades relacionadas a los objetivos del proyecto se hayan desarrollado en un periodo de 3 años.	Actividades del proyecto "Desarrollo"
<p>Se facilitará, esa potencialización de las particularidades que empujen el desarrollo del protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones</p>	Alcanzar la ejecución de las técnicas proyectadas en un periodo de 1 año.	Técnicas para cada Actividad
<p>La elaboración de un instrumento que identifique en el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones, esas situaciones que pueden ser potencializadas (O.E 1).</p> <p>La formulación de una ecuación que evalúe, esas situaciones que pueden ser potencializadas en el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones (O.E 2).</p> <p>La creación de un mecanismo que potencialice, esa situaciones que empujen el desarrollo de un protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones (O.E 3).</p>	Conseguir que el 90% de las actividades se hayan desarrollado en un periodo de 3 años.	<p>Diseño de instrumento de análisis (O.E 1)</p> <p>Diseño de fórmula para evaluar (O.E 2)</p> <p>Diseño de mecanismo para apoyar e impulsarse en las potencialidades (O.E 3)</p>
Actividades		<p>La realización de los proyectos concebidos, se encontrarán sujeta a las mismas barreras que podría obstaculizar el desarrollo del plan y programas; sin embargo, estas situaciones deben ser aprovechadas para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p> <p>El éxito que puedan alcanzar estas actividades, se hallará influenciado por esas situaciones relacionadas con su ejecución y su contexto que les rodea; desde otro punto de vista, se pueden utilizar estos acontecimientos para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p> <p>Los resultados esperados en las técnicas, se pueden ver influidos por múltiples cuestiones de operación y al contexto que les rodea.</p> <p>El éxito que puedan alcanzar estas actividades, se hallará influenciado por esas situaciones relacionadas con su ejecución y su contexto que les rodea; desde otro punto de vista, se pueden utilizar estos acontecimientos para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>

Fuente 55 Jimenez, L. (2018) Matriz de ML: Propuesta de solución (Tabla) Autoría propia

Tabla 36 Matriz de ML: Propuesta de solución

Plan de impulso al protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones / Programa: Potencializar / Proyecto: Promoción	
Resumen Narrativo	Supuestos
Indicadores	Medios de Verificación
<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Promover entre los Trabajadores Sociales, esa necesidad para potencializar a las particularidades que empujen al desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones.</p>	<p>La realización de los proyectos concebidos, se encontrarán sujeta a las mismas barreras que podría obstaculizar el desarrollo del plan y programas; sin embargo, estas situaciones deben ser aprovechadas para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>
<p><b>Objetivo Específico</b></p> <p>O.E 1: Comenzar una necesidad de identificación entre los Trabajadores Sociales, sobre esas situaciones que pueden ser potencializadas para el desarrollo de un protocolo de intervención con organizaciones.</p> <p>O.E 2: Promocionar una necesidad de evaluación entre los Trabajadores Sociales, sobre esas situaciones que poder ser potencializadas para el desarrollo de un protocolo de intervención con Organizaciones</p> <p>O.E 3: Estimular una solución entre los Trabajadores Sociales, sobre esa potencialización a las situaciones que empujen el desarrollo de un protocolo de intervención con Organizaciones.</p>	<p>El éxito que puedan alcanzar estas actividades, se hallara influenciado por esas situaciones relacionadas con su ejecución y su contexto que les rodea; desde otro punto de vista, se pueden utilizar estos acontecimientos para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>
<p><b>Resultados</b></p> <p>Se promoverá, esa necesidad de los Trabajadores Sociales para potenciar a las particularidades que empujen el desarrollo de su protocolo de intervención con Organizaciones</p>	<p>Los resultados esperados en las técnicas, se pueden ver influidos por múltiples cuestiones de operación y al contexto que les rodea.</p>
<p><b>Actividades</b></p> <p>Una cruzada de promoción entre los trabajadores sociales, sobre una identificación a las situaciones que pueden ser potencializadas para el desarrollo de un protocolo de intervención con Organizaciones (O.E 1).</p> <p>Un ejercicio de promoción entre los Trabajadores Sociales, sobre una evaluación a las situaciones que pueden ser potencializadas para el desarrollo de un protocolo de intervención con Organizaciones (O.E 2).</p> <p>Una campaña de promoción entre los Trabajadores Sociales, sobre una propuesta de solución que potencializa a las situaciones que empujen el desarrollo de un protocolo de intervención con Organizaciones (O.E 3).</p>	<p>El éxito que puedan alcanzar estas actividades, se hallara influenciado por esas situaciones relacionadas con su ejecución y su contexto que les rodea; desde otro punto de vista, se pueden utilizar estos acontecimientos para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>

Fuente 56 Jimenez, L. (2018) Matriz de ML: Propuesta de solución (Tabla) Autoría propia

Tabla 37 Matriz de ML: Propuesta de solución

Plan de impulso al protocolo de intervención del Trabajo Social con Organizaciones / Programa: Potencializar / Proyecto: Difusión		Supuestos
Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación
<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Divulgar entre los sujetos que podrían estar interesados, esa fórmula que tienen los Trabajadores Sociales para potencializar a las particularidades que empujan al desarrollo de un protocolo de intervención con Organizaciones.</p>	<p>Lograr que el proyecto de "difusión", se desenvuelvan al 70% en un periodo de 6 años.</p>	<p>La realización de los proyectos concebidos, se encontrarán sujeta a las mismas barreras que podría obstaculizar el desarrollo del plan y programas; sin embargo, estas situaciones deben ser aprovechadas para impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>
<p><b>Objetivo Específico</b></p> <p>O.E 1: Divulgar entre los sujetos que podrían estar interesados, ese triunfo logrado por el Trabajo Social para identificar a las situaciones que pueden ser potencializadas en el desarrollo de su intervención con Organizaciones.</p> <p>O.E 2: Informar entre los sujetos que podrían estar interesados, esa herramienta adquirida por Trabajo Social para evaluar a las situaciones que pueden ser potencializadas en el desarrollo de su intervención con Organizaciones.</p> <p>O.E 3: Transmitir entre los sujetos que podrían estar interesados, esa propuesta de solución de Trabajo Social para potencializar a las situaciones que pueden empujar el desarrollo de su intervención con Organizaciones.</p>	<p>Conseguir que el 90% de las actividades relacionadas a los objetivos del proyecto se hayan desarrollado en un periodo de 3 años.</p>	<p>El éxito que puedan alcanzar estas actividades, se hallara influenciado por esas situaciones relacionadas con su ejecución y su contexto que les rodea; desde otro punto de vista, se pueden utilizar estos acontecimientos para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>
<p><b>Resultado</b></p> <p>Se comunicará, ese logro de los Trabajadores Sociales para potencializar a las particularidades que empujan el desarrollo de su intervención con organizaciones</p>	<p>Alcanzar la ejecución de las técnicas proyectadas en un periodo de 1 año.</p>	<p>Los resultados esperados en las técnicas, se pueden ver influidos por múltiples cuestiones de operación y al contexto que les rodea.</p>
<p><b>Actividades</b></p> <p>Una misión de divulgar entre los sujetos que podrían estar interesados, sobre ese triunfo logrado por el Trabajo Social para identificar a las situaciones que pueden ser potencializadas en el desarrollo de su intervención con Organizaciones (O.E 1).</p> <p>Un proceso de divulgar entre los sujetos que podrían estar interesados, sobre esa herramienta adquirida por Trabajo Social para evaluar a las situaciones que pueden ser potencializadas en el desarrollo de su intervención con Organizaciones (O.E 2).</p> <p>Una gestión de divulgar entre los sujetos que podrían estar interesados, sobre esa propuesta de solución de Trabajo Social para potencializar a las situaciones que pueden empujar el desarrollo de su intervención con Organizaciones (O.E 3).</p>	<p>Conseguir que el 90% de las actividades se hayan desarrollado en un periodo de 3 años.</p>	<p>El éxito que puedan alcanzar estas actividades, se hallara influenciado por esas situaciones relacionadas con su ejecución y su contexto que les rodea; desde otro punto de vista, se pueden utilizar estos acontecimientos para retroalimentar e impulsar el protocolo de intervención con Organizaciones.</p>

Fuente 57 Jimenez, L. (2018) Matriz de ML: Propuesta de solución (Tabla) Autoría propia

## BIBLIOGRAFÍA

- Alberich, T., & Sotomayor, E. (2014). *Planificación y Gestión: Manual para la acción social*. Madrid: Dykinson S.L.
- Alegria, J. R., Toledo, M. M., & Zambrano, J. C. (2013). *El valor de la Organización como Mecanismo de Desarrollo Local: Mujeres Indígenas productoras de tejidos y bordados del municipio de Santiago el Pinar Chiapas*. México: UNAM.
- Alonso, M. R. (2016). *El teatro como herramienta para la intervención social: una aproximación desde el Trabajo Social*. Valladolid: Universidad de Valladolid. Facultad de Educación y Trabajo Social.
- Ander-Egg, E. (1990). *Diccionario del trabajo social*. Buenos Aires: Humanitas.
- Batram, A. (2001). *Navegar por la complejidad: Guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*. Granica.
- Beckhard, R., & Goldsmith, M. (1998). *La organización del futuro*. Granica.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (1917). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- consulting, a. (2014). Ciclo de vida de la Pyme (I). *Formación de TIC's*. España: ANC.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño organizacional*. CDMX: Cengage learning.
- ENTS-UNAM. (24 de Octubre de 2016). *¿Qué es el Trabajo Social?* Obtenido de Escuela Nacional de Trabajo Social-UNAM: <http://www.trabajosocial.unam.mx/queestsocial.html>
- Etkin, J. (2013). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Expósito, M. d. (2004). La intervención en trabajo social desde la calidad integrada. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 79-102.
- Fernandez, A. i. (2012). Trabajo Social, nuevos contextos, nuevos compromisos. *Azarbe 1*, 73-86.

- Fernandez, J. M. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 631-640.
- Gómez, C. A. (04 de Abril de 2018). Definición del problema y desarrollo del enfoque del problema. 1. Irapuato, Guanajuato, México: Universidad Virtual del Estado de Guanajuato.
- Instituto Nacional del Emprendedor. (23 de Noviembre de 2018). 8 acciones que debes evitar ahora que tu Pyme crece. CDMX, México.
- Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperacion. (2012). *El enfoque del marco logico: manual para la planificacion de proyectos orientada mediante objetivos*. Madrid: Los libros de Catarata.
- International Federation of Social Workers. (24 de Enero de 2017). *Global Definition of Social Work*. Obtenido de International Federation of Social Workers: <http://ifsw.org/get-involved/global-definition-of-social-work/>
- Iturbide, J. R. (19 de Noviembre de 2018). *El economista*. Obtenido de RSE y desarrollo sostenible: ¿Por donde empezar?: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/RSE-y-desarrollo-sostenible-por-donde-empezar-20181119-0099.html>
- López, J. Á. (15 de Abril de 2018). *la web de la Asociacion de Ciencias Sociales de Extremadura*. Obtenido de Ciencias Sociales de Extremadura: <https://sociologiaext.wordpress.com/2007/09/25/%C2%BFque-son-los-estudios-de-opinion-un-extracto-elaborado-por-jorge-arias-lopez/>
- Macas, L. (2010). Sumak Kawsay: La vida en plenitud. *El Buen Vivir de los Pueblos Indígenas Andinos* (pág. 452). Lima: Cordinadora Andina de Organizaciones Indígenas (CAOI).
- Marcelo Arnold, A. U. (2011). Recepción del concepto de autopoiesis en las ciencias sociales. *Sociologica*, 87 - 108.
- Martínez, M. M. (2004). El Trabajo Social y los Servicios Sociales. Su concepto. *Cuadernos de Trabajo Social*, 131-141.

- Mendez, C. I. (2002). Trabajo Social como habitante de la complejidad: una reflexión epistemológica. *Trabajo Social (Universidad Nacional de Colombia)*, 31-40.
- Menendez, T. I. (2012). *Estrategia de comunicación digital de la Asociación para el Desarrollo y la Educación de la*. Guatemala: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
- Muñoz, J. B. (2001). Modos de afrontamientos que utilizan las Asistentes Sociales de las Municipalidades y Consultorios de atención primaria en Salud de las comunas de las Condes y de Santiago que están proclives o presentan el Síndrome de Burnout. *Enfermeras*, 103.
- Ortegon, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Chile: CEPAL.
- Ospina, V. M. (2012). Trabajo social, intervención en lo social y nuevos contextos. *Prospectiva: Revista de trabajo social e intervencion social*, 21-53.
- Parra, G. (1999). *El objeto y el trabajo social. Algunas aproximaciones a la problematica del objeto en el trabajo social*. 1-11: Desde el Fondo.
- Ramírez, E. E. (2006). *Historia del Trabajo Social en México*. CDMX: ENTS-UNAM.
- Rodriguez, F. G., & Hera, C. M. (2003). *Introduccion a la psicologia de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Rosado, (. M. (2004). *Manual de trabajo social*. CDMX: Plaza y Valdes.
- Sampieri, R. H. (2004). *Metodologia de la Investigacion*. México: Mc Graw Hill.
- Secco, F. Z., Cunha, C. F., Spers, E. E., Galeano, R., & Silva, R. R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. *Invenio: Revista de investigación académica*, 107-116.
- Tomás, F. G. (2009). *Fundamentos del Trabajo Social*. Madrid: Alianza.
- Universidad de Alicante. (2009). *Borrador de titulo de graduado en trabajo social*. Alicante: Universidad de Alicante.

Universidad Nacional Autonoma de Mexico. (12 de 10 de 2017). *Portal de Estadística Universitaria*. Obtenido de Universidad Nacional Autonoma de Mexico: <http://www.estadistica.unam.mx/egreso/>

Universidad Politecnica de cataluya. (10 de Diciembre de 2018). *Universidad de la frontera*. Obtenido de [https://www2.ufro.cl/plan2005/docs/Cuestionario\\_DAFO.pdf](https://www2.ufro.cl/plan2005/docs/Cuestionario_DAFO.pdf)

Zastrow, C. H. (2008). *Trabajo Social con Grupos*. Madrid: Paraninfo.

## ANEXOS



N° de cuenta UNAM: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

**Justificación:**

Buenos días/buenas tardes, mi nombre es Jimenez Rosales Luis Guillermo estoy realizando una encuesta para mi investigación de tesis, relacionada con la comprobación de las capacidades y conocimientos latentes en Trabajo Social para impulsar una intervención con Organizaciones.

**Objetivo:**

El instrumento que presento, busca recolectar la opinión de los egresados de la ENTS-UNAM sobre su conocimiento de las relaciones de una organización; con la intención final de generar, un diagnóstico que refleje la salud de las organizaciones y la capacidad del Trabajo Social para desarrollar un protocolo de intervención con estos sujetos.

Cuestionario basado en el Modelo Europeo de Excelencia  
Adaptado por TS Luis Guillermo Jimenez Rosales

**Duración:** aprox. 20 minutos

**Instrucciones:** 1° apartado, leer atentamente cada pregunta y marque con una X la opción que considere oportuna, o en su caso la calificación deseada (1 es igual a "nada"; 4 es igual a "regular"; y 7 es igual a "mucho").

2° apartado, dentro de cada criterio, se pide que se describan los principales puntos fuertes y débiles de la institución y las principales oportunidades y amenazas del entorno, de la manera más sintética posible.

Para orientar la respuesta se propone un sistema concreto de valoración con A-B-C-D. Si se puntúa "A ó B" se trata de un punto fuerte, si se ha optado por "C ó D" estamos ante un área de mejora.

El significado de las cuatro alternativas de respuesta es el siguiente:

- **D** = Sólo ha habido **algunas ideas buenas**. Todavía no se ha realizado ninguna acción o las que se han llevado a cabo han tenido resultados insignificantes.
- **C** = Se ha realizado **alguna acción puntual**, con resultados positivos que han significado algunas mejoras.
- **B** = Se realizan **acciones de manera sistemática** y se **revisan y mejoran** de forma continua, alcanzando buenos resultados, pero **no se ha generalizado** todavía a toda la organización o no se ha aprovechado todo su potencial.
- **A** = El planteamiento es excelente, se aplica de forma general y constante y se obtienen los resultados esperados, de tal manera que **otras organizaciones podrían adoptarlo como modelo**.

**Nota:** se agregó la opción "**No sé**", se aplica en el momento en el que no se reconoce la respuesta a darse.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL



1º apartado: Análisis del ejercicio

- ¿En qué área has encontrado oportunidad de desarrollo? (puedes marcar más de una opción)  
**a)** *Biológico, Químicas y de la Salud*    **b)** *Fisico-Matemáticas y de las Ingenierías*  
**c)** *Sociales*    **d)** *Humanidades y de las Artes.*    **e)** *ninguna (pasar directo a la pregunta 4)*
- ¿El área en que te has desarrollado es la que esperabas?  
**a)** *SI*    **b)** *NO ¿En cuál te hubiera gustado?* \_\_\_\_\_
- ¿Has ejercido como Trabajo Social?  
**a)** *SI*    **b)** *NO ¿Porque?* \_\_\_\_\_
- ¿Tu ejercicio profesional como Trabajo Social está acorde con tu formación académica?  
**a)** *SI*    **b)** *NO ¿Porque?* \_\_\_\_\_
- ¿Te has visto en la necesidad de complementar tu formación?  
**a)** *SI ¿En qué?* \_\_\_\_\_    **b)** *NO*
- ¿A las organizaciones, empresas e instituciones las podrías considerarlas como un "sujeto social"?  
**a)** *SI*    **b)** *NO ¿Porque?* \_\_\_\_\_
- ¿Te sientes con la capacidad de intervenir en el desarrollo de la vida de una organización, empresa o institución?  
**a)** *SI*    **b)** *NO ¿Porque?* \_\_\_\_\_
- ¿Qué conocimientos crees que son fundamentales para ofrecer una intervención del TS en las organizaciones, empresas e instituciones? (puedes marcar más de una opción)

<b>a)</b> <i>De Política y estrategias</i>	
<b>b)</b> <i>De Equipo</i>	
<b>c)</b> <i>De Recursos y Alianzas</i>	
<b>d)</b> <i>De liderazgo</i>	
<b>e)</b> <i>De Procesos</i>	
<b>f)</b> <i>De resultados en los clientes</i>	

<b>g)</b> <i>De resultado en el equipo</i>	
<b>h)</b> <i>De resultados en la sociedad</i>	
<b>i)</b> <i>De resultados globales</i>	
<b>j)</b> <i>todos los anteriores</i>	
<b>k)</b> <i>ninguno</i>	

- ¿Has trabajado en los últimos tres años en alguna organización, empresa e institución?  
**a)** *SI ¿En cuál?* \_\_\_\_\_    **b)** *NO*
- Como calificarías a tus conocimientos que se relacionan a los elementos componentes de las organizaciones, empresas e instituciones (1 es igual a "nada"; 4 es igual a "regular"; y 7 es igual a "mucho").

<b>a)</b> <i>De Política y estrategias</i>	
<b>b)</b> <i>De Equipo</i>	
<b>c)</b> <i>De Recursos y Alianzas</i>	
<b>d)</b> <i>De liderazgo</i>	
<b>e)</b> <i>De Procesos</i>	

<b>f)</b> <i>De resultados en los clientes</i>	
<b>g)</b> <i>De resultado en el equipo</i>	
<b>h)</b> <i>De resultados en la sociedad</i>	
<b>i)</b> <i>De resultados globales</i>	

- ¿Crees que el TS tiene futuro en el desarrollo de la vida de las organizaciones, empresas e instituciones?  
**a)** *SI ¿Porque?* \_\_\_\_\_  
**b)** *NO ¿Porque?* \_\_\_\_\_


**2º apartado: Análisis Institucional**

*La organización sabe a dónde va y tiene claro qué es lo que debe hacer para llegar.*

<b>1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>No sé</b>
12. La Misión y la visión de la organización se ven claramente reflejados en la política y la estrategia, en los planes, programas, objetivos y en la asignación de recursos.					
13. La organización planifica utilizando la información necesaria, lo que incluye las opiniones de clientes y usuarios, la situación del entorno y la comparación con otras organizaciones de referencia.					
14. Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes y viables, que son conocidos, aceptados y desarrollados por las personas de la organización.					
15. La organización revisa y, si es preciso, cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo, siguiendo una metodología rigurosa, como por ejemplo sabiendo cuando y como debe hacerlo, quien ha de llevar la iniciativa, quien tiene que intervenir, quién se responsabiliza de su aprobación, etc.					

*La organización puede contar plenamente con las personas que trabajan en la misma para conseguir lo que se propone.*

<b>2. MIEMBROS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>No sé</b>
16. La política de personal –como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la promoción, el reconocimiento, etc.- es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la organización.					
17. Se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la organización y los asuman en su trabajo diario.					
18. Las personas de la organización encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden.					
19. Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación en todos los sentidos, de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones.					
20. Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos de la organización.					



*La organización utiliza de forma óptima todos sus recursos y las posibilidades de establecer alianzas.*

3. RECURSOS Y ALIANZAS	D	C	B	A	No sé
21. La organización tiene un enfoque sistémico para garantizar que la organización y la utilización de los recursos económicos responden a su política y estrategia y a los valores y criterios de calidad.					
22. Se recopila información suficiente y de forma sistémica y fiable a fin de que la organización la pueda utilizar para la toma de decisiones.					
23. Se gestionan de forma óptima los medios materiales –espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías- y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios que ofrece la organización.					
24. Las relaciones exteriores derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio que se ofrece.					

*Se nota que los directivos de la organización están notablemente implicados en el reto de la Calidad, entendida como mejora continua.*

4. LIDERAZGO	D	C	B	A	No sé
25. Se puede apreciar con claridad el compromiso personal de los directivos de la organización en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de la calidad, basada en la mejora continua.					
26. Los directivos aseguran el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados.					
27. Los directivos demuestran con su ejemplo, su comportamiento y sus acciones, que defienden y apoyan los valores de la organización, de tal manera que los refuerzan constantemente.					
28. Las relaciones de los directivos con las personas de la organización son positivas porque son fácilmente accesibles y se implican en el reconocimiento de los esfuerzos de personas y equipos.					
29. Los directivos también se preocupan por las relaciones externas de la organización: se comunican con todos los agentes implicados y están abiertos a todo el sector y a organizaciones públicas y privadas del entorno.					



*La organización tiene bien estructurada su actividad y sus principales procesos han sido analizados y mejorados.*

<b>5. PROCESOS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>No sé</b>
30. Existe un sistema que garantiza que todas las actividades están organizadas y controladas de acuerdo a normativas internas o con normas estándar.					
31. En el momento de organizar los procesos siempre se tienen en cuenta las necesidades, las expectativas, los requisitos y la satisfacción de los clientes.					
32. Existe el hábito de documentar los procesos y mantener actualizada esta documentación para facilitar el control y la mejora de las actividades.					
33. Existe un compromiso claro de mejora continua de los procesos, a partir del análisis de la información de los clientes, de los resultados conseguidos y de la comparación con otras organizaciones de referencia.					
34. La organización controla el grado de aplicación de las normas establecidas y tiene un método para valorar el grado de eficacia de sus actividades.					
35. Los datos sobre los resultados se utilizan para mejorar el sistema buscando soluciones a las causas de los problemas, en lugar de aplicar sólo soluciones puntuales.					
36. Los procesos de soporte también se organizan, se documentan, se controlan y se mejoran.					

*La organización conoce las opiniones de sus clientes.*

<b>6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>No sé</b>
37. La organización mide periódicamente de forma sistemática y directa el grado de satisfacción de sus clientes, mediante encuestas o entrevistas.					
38. Los resultados de las encuestas o entrevistas presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.					
39. Se comparan los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores.					
40. La organización dispone de un sistema de indicadores que la orienta respecto al grado de satisfacción de los clientes, como, por ejemplo, el grado de respuesta a las distintas convocatorias, la participación, la demanda, el grado de fidelización, etc.					
41. Se realiza una evaluación periódica de la satisfacción de los clientes mediante estos indicadores de referencia.					
42. Los resultados de estos indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.					
43. Se compara los resultados de estos indicadores con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores.					
44. La organización fija unos estándares de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar tanto en las encuestas como en los indicadores.					
45. Existe un sistema de quejas y sugerencias, que los clientes utilizan habitualmente y que está bien gestionado por la organización.					



*La organización conoce las opiniones de sus trabajadores.*

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	D	C	B	A	No sé
46. La organización mide periódicamente de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción de las personas, sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, las perspectivas de carrera, la comunicación, el estilo de dirección, el reconocimiento, las oportunidades de formación, la participación, etc.					
47. La organización dispone de un sistema de indicadores que le orienta respecto al grado de satisfacción y de motivación de las personas, como el absentismo, los retrasos, las bajas por enfermedad, la participación en programas de mejora, el número de sugerencias, etc.					
48. Los resultados de las encuestas o entrevistas y los de los indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.					
49. Se compara los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores.					
50. Los resultados son conocidos por las personas y se puede apreciar que los directivos actúan en consecuencia.					

*La organización conoce las opiniones de la sociedad que le rodea.*

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	D	C	B	A	No sé
51. La organización tiene un programa activo y organizado de relaciones con los agentes sociales, como los medios de comunicación, las instituciones, asociaciones, plataformas diversas, etc. para conseguir una presencia clara y decisiva en la sociedad.					
52. Se conocen los resultados de estas actividades mediante encuestas o entrevistas y un sistema de indicadores.					
53. Los resultados de las encuestas o entrevistas y de los indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.					



*La organización consigue los resultados que se ha propuesto y éstos mejoran continuamente.*

<b>9. RESULTADOS GLOBALES</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>No sé</b>
54. Se mide con regularidad suficiente la eficacia de los procesos clave de la organización, controlando los resultados mediante un sistema de indicadores.					
55. Estos resultados de eficacia presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.					
56. Se compara los resultados de eficacia con los de otras organizaciones de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores.					
57. Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficiencia de los procesos clave de la organización, relacionando los resultados obtenidos con los recursos utilizados.					
58. Estos resultados de eficiencia presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.					
59. Se compara estos resultados de eficiencia con los de otras organizaciones de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores.					
60. Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficacia y la eficiencia de los procesos de soporte.					
61. Los resultados de estos indicadores siguen una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo y se puede demostrar que son parecidos o mejores que los de otras organizaciones de referencia.					