

MANUAL

**METODOLOGÍAS DE DESARROLLO
DE PROYECTOS SOCIALES
Y DE FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL**



Dr. Javier G. Justicia

INTRODUCCIÓN GENERAL AL MANUAL Y LOS CUADERNILLOS






En la Fundación del **Empresariado Coahuilense (FEC)** tenemos el firme compromiso de acompañar a las instituciones del Tercer Sector, ya sean Organizaciones de la Sociedad Civil o Fundaciones, en su camino de profesionalización para que tengan un **mayor impacto** en las **transformaciones** que necesita nuestra sociedad.

Para ello, entre otras muchas iniciativas, hemos desarrollado este “Manual de Metodologías de Desarrollo de proyectos Sociales y de Fortalecimiento Institucional”, que está compuesto por una serie de siete cuadernillos.

Toda institución del Tercer Sector que quiera profesionalizarse necesita planificar y desarrollar una serie de instrumentos en torno a **dos grandes áreas**: I.- Gestión de programas y proyectos sociales; II.- Fortalecimiento institucional.



Dentro de cada una de las dos áreas nos encontramos diferentes **metodologías**.

ÁREAS	 <p>I.- Gestión de Programas y Proyectos Sociales</p>	 <p>II.- Fortalecimiento Institucional</p>			
		 <p>II.1 Alianzas y vertebración social</p>	 <p>II.2 Administración y gestión de equipos</p>	 <p>II.3 Gestión legal y económica</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico del problema Social • Enfoque Basado en Derechos Humanos • Alineación a Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) • Teoría de Cambio • Mapeo de grupos de interés / Stakeholders • Marco Lógico • Evaluación y Medición de Impacto • Modelo de intervención 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de alianzas estratégicas • Comunicación y relaciones públicas • Marketing • Gestión del voluntariado 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación Estratégica y Operativa • Evaluación institucional • Órganos de Gobierno • Cultura Organizacional y Liderazgo • Desarrollo del Capital Humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento y Sostenibilidad (Procuración de Fondos) • Contabilidad y Gestión Financiera • Marco Legal
METODOLOGÍAS					

Para efectos prácticos y focalizar nuestros esfuerzos nos hemos querido centrar en desarrollar **7 cuadernillos** referentes a las principales metodologías.

Cada área estará compuesta por una serie de cuadernillos. La primera será la "**Serie I**", que comprenderá los cuadernillos de "**metodologías de programas y proyectos sociales**", y la "**Serie II**" comprenderá las "**metodologías de fortalecimiento institucional**":

# de Cuadernillo	Serie I. PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES
1 	Diagnóstico del problema social (con apuntes sobre el enfoque basado en derechos humanos)
2 	Teoría de Cambio. Análisis de Grupos de Interés / Stakeholder. Modelo de Intervención Institucional.
3 	Marco Lógico
4 	Evaluación y Medición de Impacto: Elaboración de Indicadores y Diseño de Instrumentos de evaluación
Serie II. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
5 	Manual de Gobernanza
6 	Herramientas de gestión de liderazgo de equipos de consejos, fundaciones y OSC
7 	Planeación Estratégica y Planeación Operativa

Contenido de los Cuadernillos

Cada uno de los cuadernillos tendrá **contenido totalmente instructivo** donde se darán **explicaciones teóricas** necesarias para entender cada una de las metodologías, además de que se añadirán **ejemplos prácticos** para guiar el aprendizaje, que ayudarán como modelo de referencia para mayor comprensión de las explicaciones.

Los ejemplos serán tomados de instituciones que ya han vivido el proceso de elaboración de todas estas metodologías. Éstos servirán para que cada institución tenga una referencia y pueda hacer os ajustes pertinentes según las realidades en las que intervienen.



Origen y propósito de cada uno de los materiales

Los presentes materiales son fruto de escuchar la **voz de muchas instituciones** del Tercer Sector, lo que ayudó a comprender qué explicaciones son las principales que se deben conocer para aprender los principios básicos de cada una de las metodologías.

Gran parte de las inquietudes que fueron manifestando dichas instituciones a lo largo de cientos de cursos y de procesos de acompañamiento-fortalecimiento personalizado, era lo **complejo que resultaba entender cada una de las metodologías**, por lo que estos cuadernillos están totalmente enfocados en rescatar lo principal de cada metodología, respetando su esencia, pero haciéndolas lo más comprensible posible, además de útiles.



Propósito del manual:

Hacer las metodologías lo más sencillas y comprensibles posibles, sin perder la esencia para lo que fueron creadas cada una de ellas.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA PARA PROFUNDIZAR

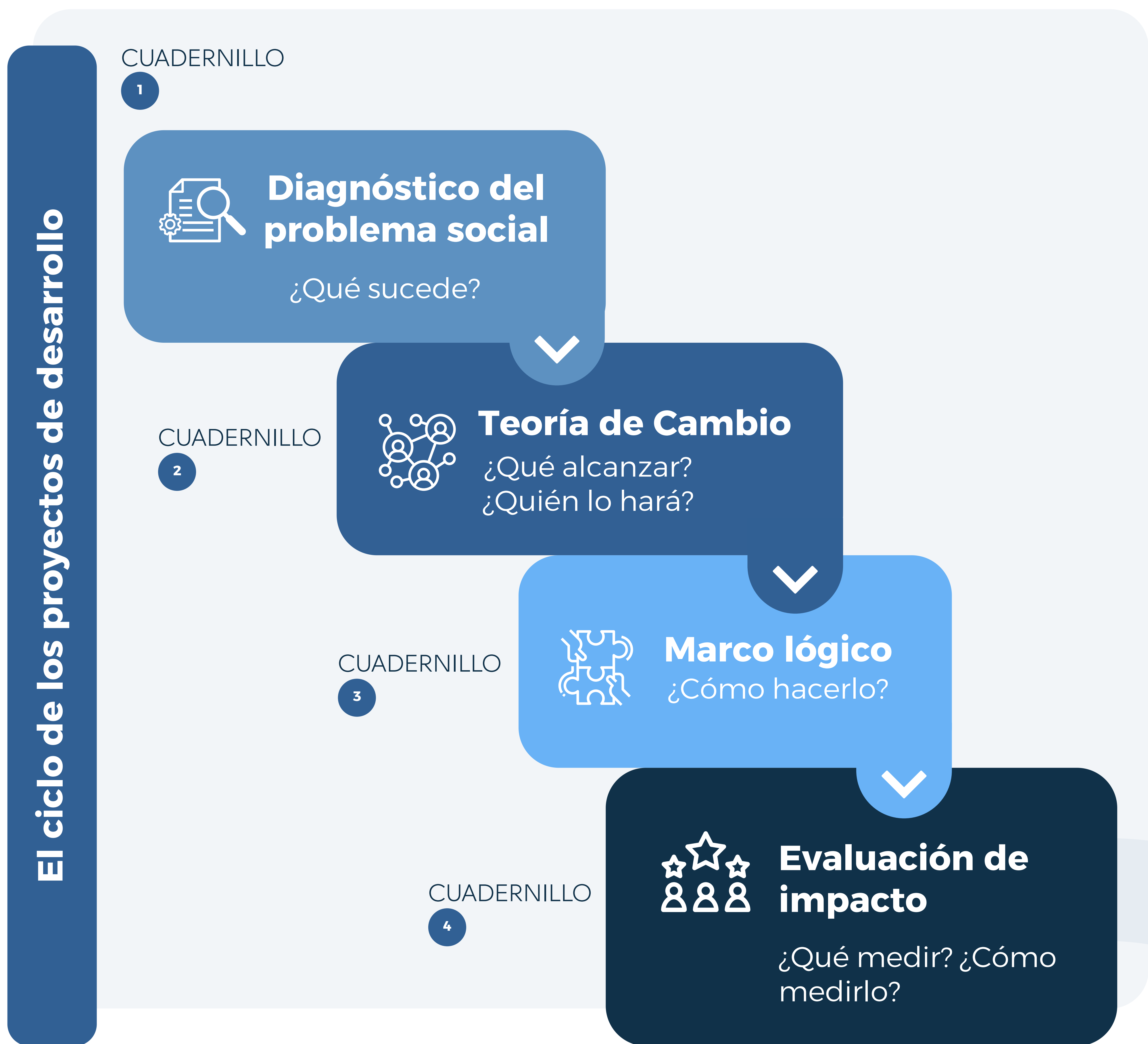
Sabemos que, para cada una de las metodologías, existen múltiples materiales con explicaciones mucho más profundas, por lo que no se trata de repetir en estos cuadernillos lo que ya existe, sino que el objetivo principal de esta serie de cuadernillos es hacer las metodologías lo más sencillas y comprensibles posibles, sin perder la esencia para lo que fueron creadas cada una de ellas.

Quienes quisieran profundizar más en cada una de las herramientas encontrarán al final de cada cuadernillo una serie de referencias bibliográficas.




PRESENTACIÓN DE LOS CUADERNILLOS DE “METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES”

Los cuatro primeros cuadernillos, pertenecientes a la serie I, están organizados en torno a las diferentes metodologías para desarrollar y evaluar programas y proyectos sociales. Estas nos ayudarán a sistematizar y estructurar las diferentes intervenciones, programas, proyectos o acciones sociales.



1

 **Diagnóstico del problema social**

Con apuntes sobre el Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH)

QUÉ SUCEDE

Metodología para el análisis a detalle del problema social en el que se pretende intervenir.

Se hará el análisis del problema con un enfoque basado en derechos humanos, y no en necesidades.

Este apartado servirá de referencia tanto para la Teoría de Cambio como para el Marco Lógico.

2

 **Teoría del cambio**

Análisis de grupos de interés / Stakeholders
Modelo de Intervención Institucional

QUÉ ALCANZAR y QUIÉN LO HARÁ

Metodología para visualizar las estrategias y la ruta de cambio para alcanzar los grandes cambios deseados de las problemáticas sociales.

En este nivel se diseñan los diferentes “qué” queremos alcanzar a largo plazo (objetivos), y las condiciones que tendremos que desarrollar a corto y mediano plazo para llegar al gran cambio.

Se hará también un análisis de quiénes serán las instituciones con las que necesitaremos aliarnos para desarrollar los objetivos y condiciones señalados (grupos de interés / stakeholders).

La Teoría de Cambio servirá como referencia para elaborar el Modelo de Intervención Institucional


3

 **Marco lógico**

CÓMO HACERLO

Metodología para diseñar los diferentes “cómo” vamos a alcanzar los objetivos-condiciones (“qué”) señalados en la Teoría de Cambio.

4

 **Evaluación y medición de impacto**

a. Elaboración de Indicadores
b. Diseño de Instrumentos de evaluación

QUÉ MEDIR Y CÓMO MEDIRLO

Metodologías para evaluar todo el proceso de intervención, desde la Teoría de Cambio (“qué”) hasta el Marco Lógico (“cómo”).

Se visualizarán los diferentes tipos y niveles de indicadores necesarios para medir cada uno de los procesos.

Igualmente se trabajarán algunas metodologías para elaborar instrumentos propios de evaluación.

SERIE 1: METODOLOGÍAS DE DESARROLLO
DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES

CUADERNILLO 2:

TEORÍA DE CAMBIO

ÍNDICE

01. ¿Qué es la Teoría de Cambio?
 02. Planes, programas y proyectos
 03. Etapas de diseño de la Teoría de Cambio
 04. Indicadores de Cambio y Supuestos
 05. Análisis de Alianzas Estratégicas
 06. Modelo de Intervención Comunitaria
 07. Otros esquemas para construir la Teoría de Cambio
- Nexos entre toda la Teoría de Cambio y Marco Lógico

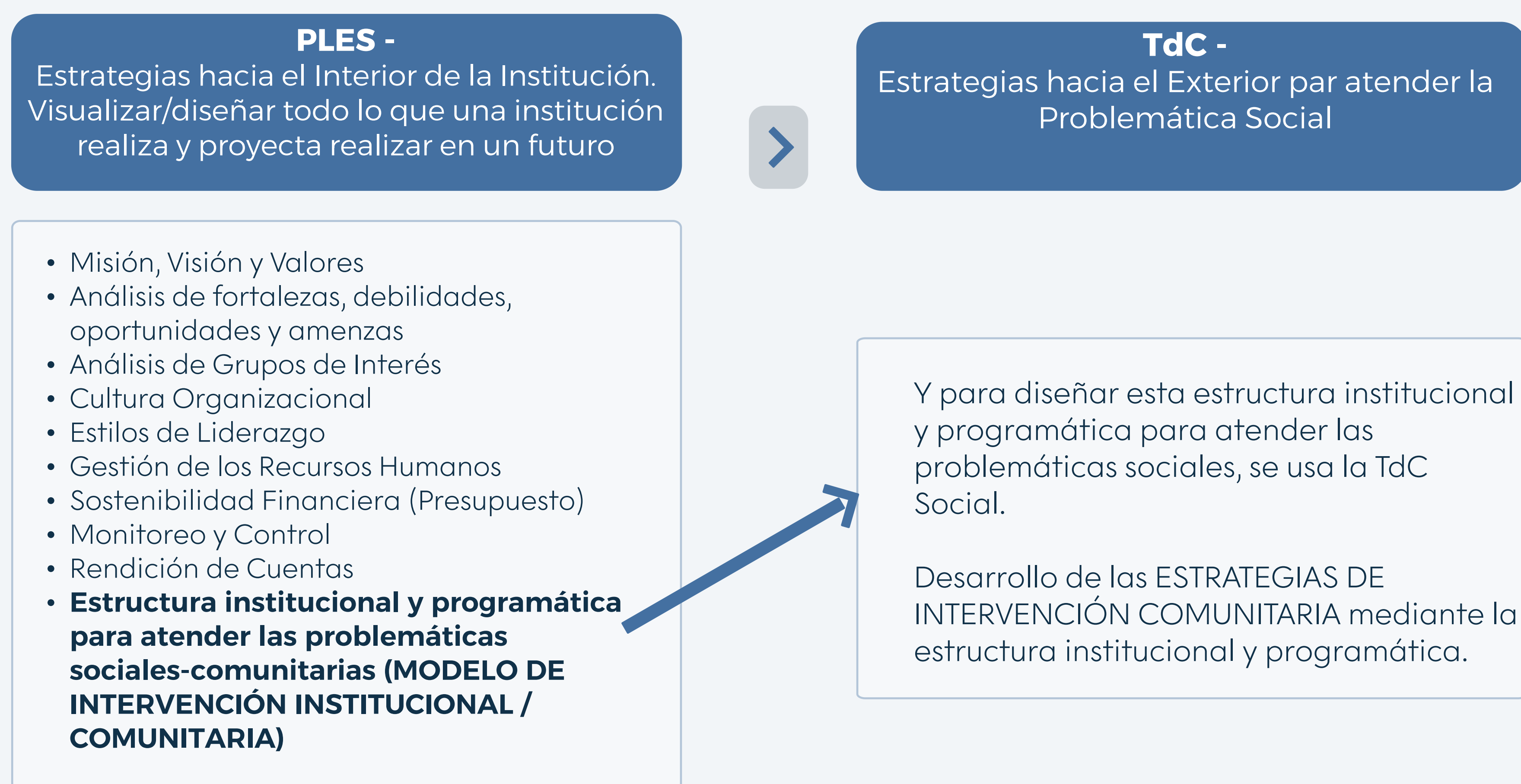
1. ¿QUÉ ES LA TEORÍA DE CAMBIO (TDC)?

- Es un mapa semi-estructurado para visibilizar los cambios, y la ruta que tienen que seguir esos cambios, para superar las problemáticas sociales en una realidad determinada.
- Es una metodología de diseño de planes y programas sociales que explica cómo una intervención, o un conjunto de intervenciones, conduce a los cambios necesarios para superar una situación problemática, a partir de un análisis causal (causa-efecto).

NOTA MUY IMPORTANTE SOBRE USO IMPRECISO DE LA TDC

➤ Usar la Teoría de Cambio (TdC) para hacer la Planeación Estratégica (PLES) de una institución ➤

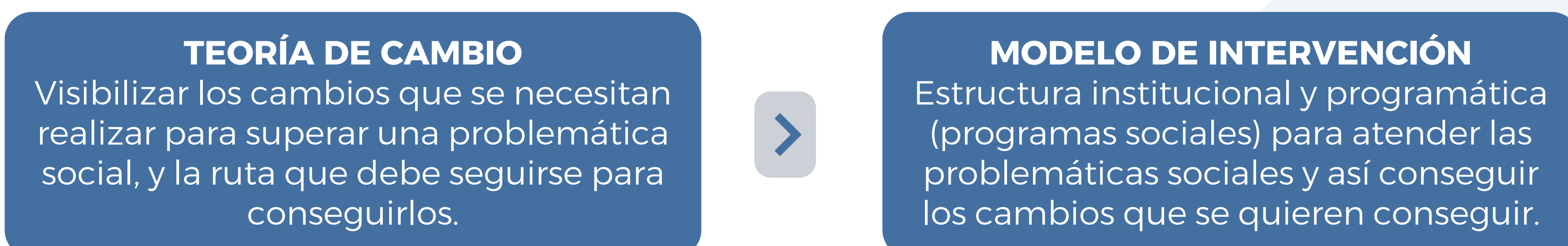
Suele ser común añadir a la TdC el término “institucional” y, por lo tanto, hablar de la “**Teoría de Cambio Institucional**”. Este **concepto es impreciso** ya que se acaba creyendo que la TdC es de la institución, mientras que el enfoque realmente preciso sería decir: “**Teoría de Cambio Social**” o “**Teoría de cambio de los programas sociales/comunitarios que tiene la institución**”.



Para un desarrollo completo de la PLES ver el cuadernillo 7

Esta estructura institucional y programática, es lo que luego se convierte en el “MODELO de INTERVENCIÓN COMUNITARIA / INSTITUCIONAL”, que nace de la TdC, como desarrollaremos con mayor profundidad en el punto 6 de este cuadernillo.

En lugar de usar “Teoría de Cambio Institucional”, lo más preciso sería decir “**Modelo de Intervención Institucional o Modelo de Intervención Comunitaria**”



2. PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS

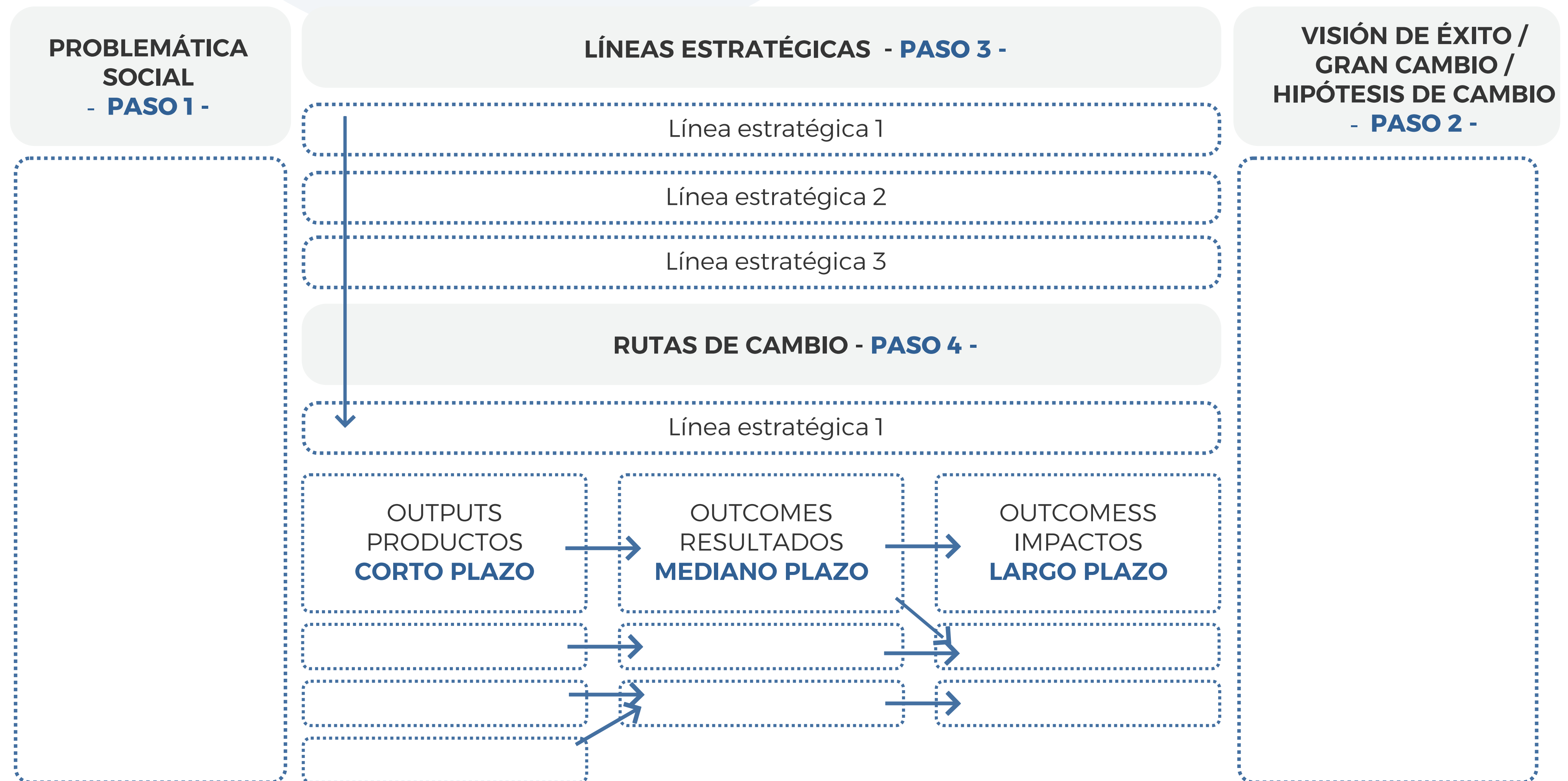
En la planificación social es fundamental distinguir entre plan, programa y proyecto, para estructurar los diferentes **niveles de concreción operativa** de las intervenciones comunitarias.

Estos niveles son una jerarquía de procesos que van de lo más general (**planes**), concretizados a partir de varios **programas**, y éstos se desarrollan a través de varios **proyectos** (nivel más concreto de diseño). Cada proyecto se desarrolla a través de varias **actividades**.

NIVEL DE DISEÑO	PLAN (Nivel Estratégico)	PROGRAMA (Nivel táctico)	PROYECTO (Nivel operativo)
Definición	<p>Es el parámetro técnico-político de carácter global.</p> <p>Define las grandes líneas de política social en un sector o área geográfica determinada.</p> <p>Nota: Este nivel de diseño no suele ser usado regularmente por las OSC o Fundaciones, pues es más comúnmente usado para el diseño de políticas públicas de un país, región, estado o municipio. Si suelen ser utilizados por fundaciones de alcance internacional con varias sedes en diferentes países o por organismos internacionales.</p>	<p>El programa operacionaliza el plan mediante la coordinación de intervenciones.</p> <p>Un programa está compuesto por una serie de proyectos relacionados entre sí que buscan un objetivo común.</p>	<p>Es la unidad mínima de intervención. Conjunto de actividades interrelacionadas para resolver un problema específico..</p> <p>Es el nivel máximo de concreción.</p>
Gráfico	<pre> graph LR PLAN[PLAN] --> P1[PROGRAMA 1] PLAN --> P2[PROGRAMA 2] PLAN --> P3[PROGRAMA 3] P1 --> P1_1[PROYECTO 1.1] P1 --> P1_2[PROYECTO 1.2] P1 --> P1_3[PROYECTO 1.3] P2 --> P2_1[PROYECTO 2.1] P2 --> P2_2[PROYECTO 2.2] P2 --> P2_3[PROYECTO 2.3] P3 --> P3_1[PROYECTO 3.1] P3 --> P3_2[PROYECTO 3.2] P3 --> P3_3[PROYECTO 3.3] P1_1 --> A1_1[ACTIVIDAD] P1_1 --> A1_2[ACTIVIDAD] P1_1 --> A1_3[ACTIVIDAD] P1_2 --> A1_4[ACTIVIDAD] P1_3 --> A1_5[ACTIVIDAD] P2_1 --> A2_1[ACTIVIDAD] P2_1 --> A2_2[ACTIVIDAD] P2_1 --> A2_3[ACTIVIDAD] P2_2 --> A2_4[ACTIVIDAD] P2_3 --> A2_5[ACTIVIDAD] P3_1 --> A3_1[ACTIVIDAD] P3_1 --> A3_2[ACTIVIDAD] P3_1 --> A3_3[ACTIVIDAD] P3_2 --> A3_4[ACTIVIDAD] P3_3 --> A3_5[ACTIVIDAD] </pre>		
Metodologías recomendadas para el diseño de cada nivel	<p>PLAN</p> <p>-> Planeación Estratégica y Prospectiva (Cuadernillo 7)</p>	<p>PROGRAMA</p> <p>-> Teoría de cambio (Que se concretiza en el Modelo de Intervención Institucional)</p>	<p>PROYECTO - ACTIVIDADES</p> <p>-> Marco lógico (Cuadernillo 3)</p>
Ejemplo	<p><i>Plan de Vida Independiente e Inclusión Laboral para Personas con Discapacidad 2026-2030 del país X (o del Estado Y o del Municipio Z).</i></p>	<p><i>Programa de Empleo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Proyecto de Formación en Competencias Digitales.</i> • <i>Proyecto del Desarrollo de Competencias Sociales y Autonomía en la Vida Diaria</i>

BIBLIOGRAFÍA: Para profundizar más en este aspecto ver el libro clásico de “Introducción a la planificación” de Ezequiel Ander-Egg, además del resto de sus publicaciones pues es un referente en el sector social.

3. ETAPAS DE DISEÑO DE LA TEORÍA DE CAMBIO



EXPLICACIÓN

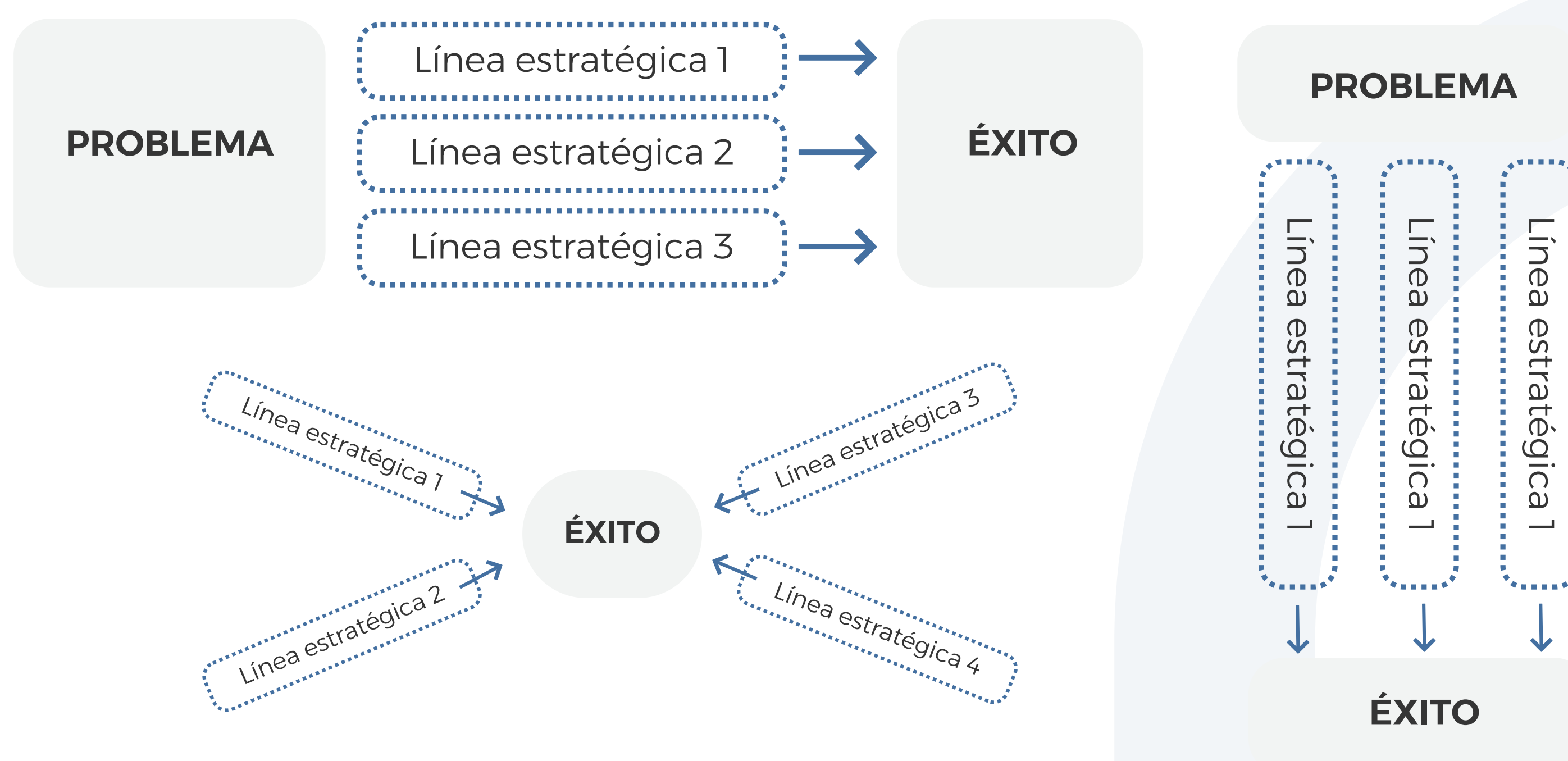
El esquema que estamos viendo aquí arriba contempla todos los pasos para construir una TdC. Hay muchas formas gráficas de construirla, como podemos ver al final de esta página, pero para efectos didácticos se adjunta el esquema de aquí arriba. Sea como sea el diseño gráfico, tiene que tener todos los pasos.

En la siguiente página se darán más detalle de cada uno de los pasos, pero comentamos en este punto una ligera introducción al esquema general.

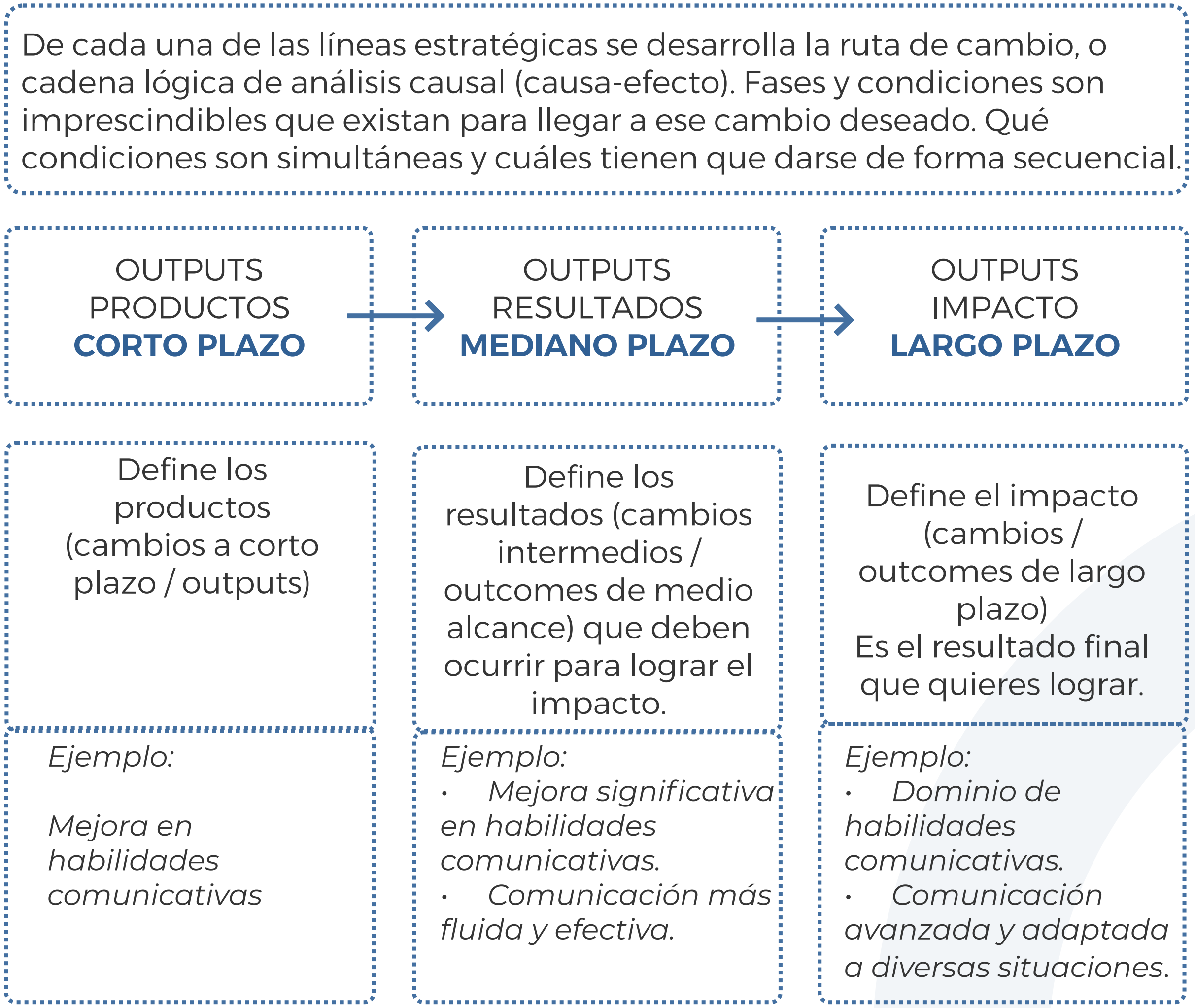
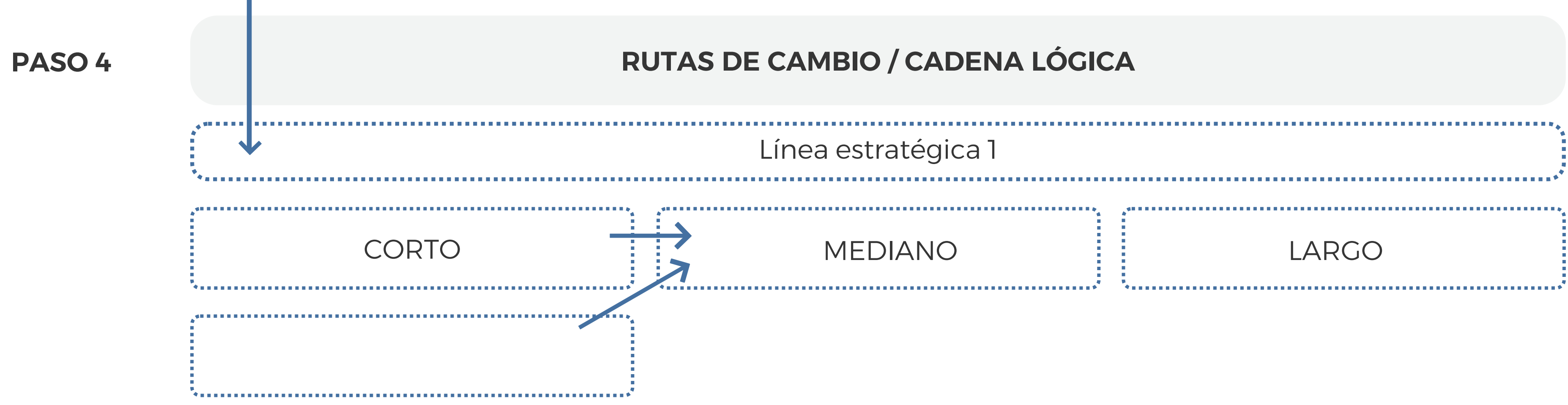
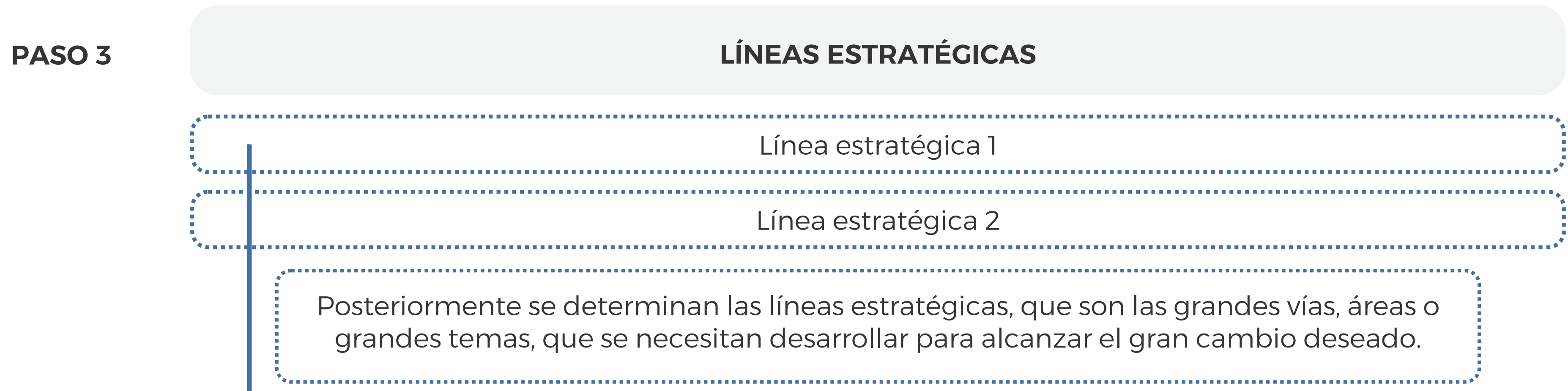
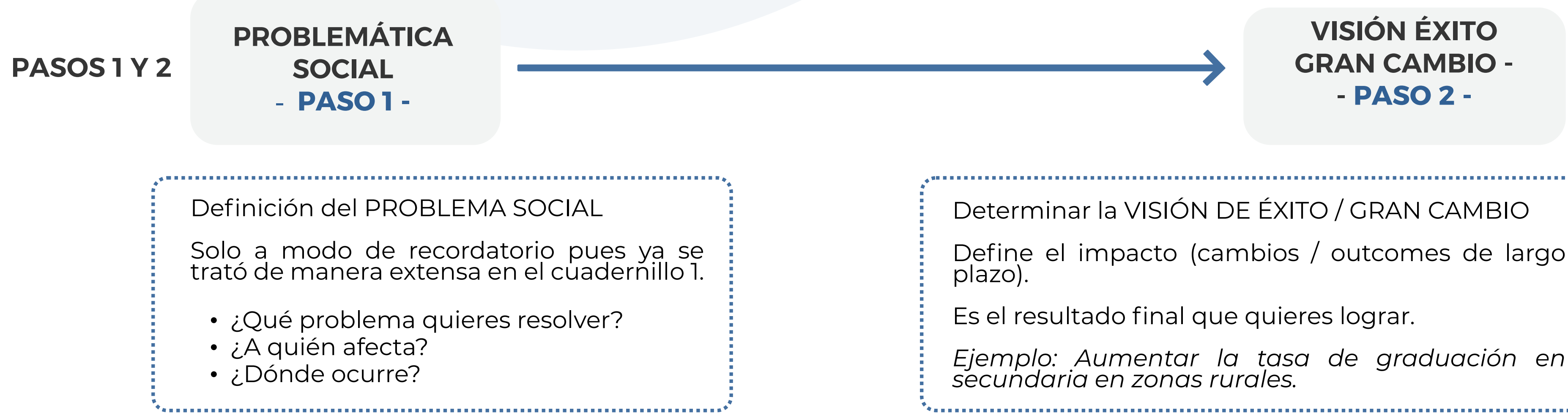
- Lo primero que se hace es el análisis de la **problemática social** (paso 1) -cuadernillo 1-
- Posteriormente se tiene que visualizar dicha problemática ya completamente solucionada **-visión de éxito / gran cambio-** (paso 2). También se le puede llamar **hipótesis de cambio**, porque es una primera idea de que cambio se quiere hacer, pero se le llama hipótesis porque es el cambio que gustaría hacerse, pero se tiene que demostrar que se puede alcanzar.
- Una vez establecido el gran cambio necesitamos comenzar a visualizar las **líneas estratégicas** para alcanzar ese cambio (paso 3), es decir, las grandes áreas/ejes en los que hay que trabajar.
- Posteriormente se diseña la **ruta de cambio** de cada una de las líneas estratégicas (paso 4). Son las diferentes condiciones que hay que dar a corto - mediano -largo plazo, para llegar a ese cambio.

- A **corto plazo** se definen los **productos** que se quieren desarrollar (**outputs**)
- Estos productos se convierten en una serie de **resultados (mediano plazo -outcomes)**
- Para acabar teniendo una serie de **impactos** en la comunidad (**largo plazo -outcomes**)

Otros ejemplos gráficos para representar la TdC: Se pueden representar como cada institución considere más adecuado para la correcta comprensión del desarrollo de la misma. Bien puede ser con el esquema que hemos explicado más arriba. Bien con el esquema de abajo-izquierda (con el éxito en medio) y las líneas estratégicas confluyendo hacia el mismo desde diferentes puntos. O bien con el esquema de abajo-derecha con la problemática arriba, el éxito abajo, y las líneas estratégicas hacia abajo. O cualquier otro esquema que sea útil. Creatividad.



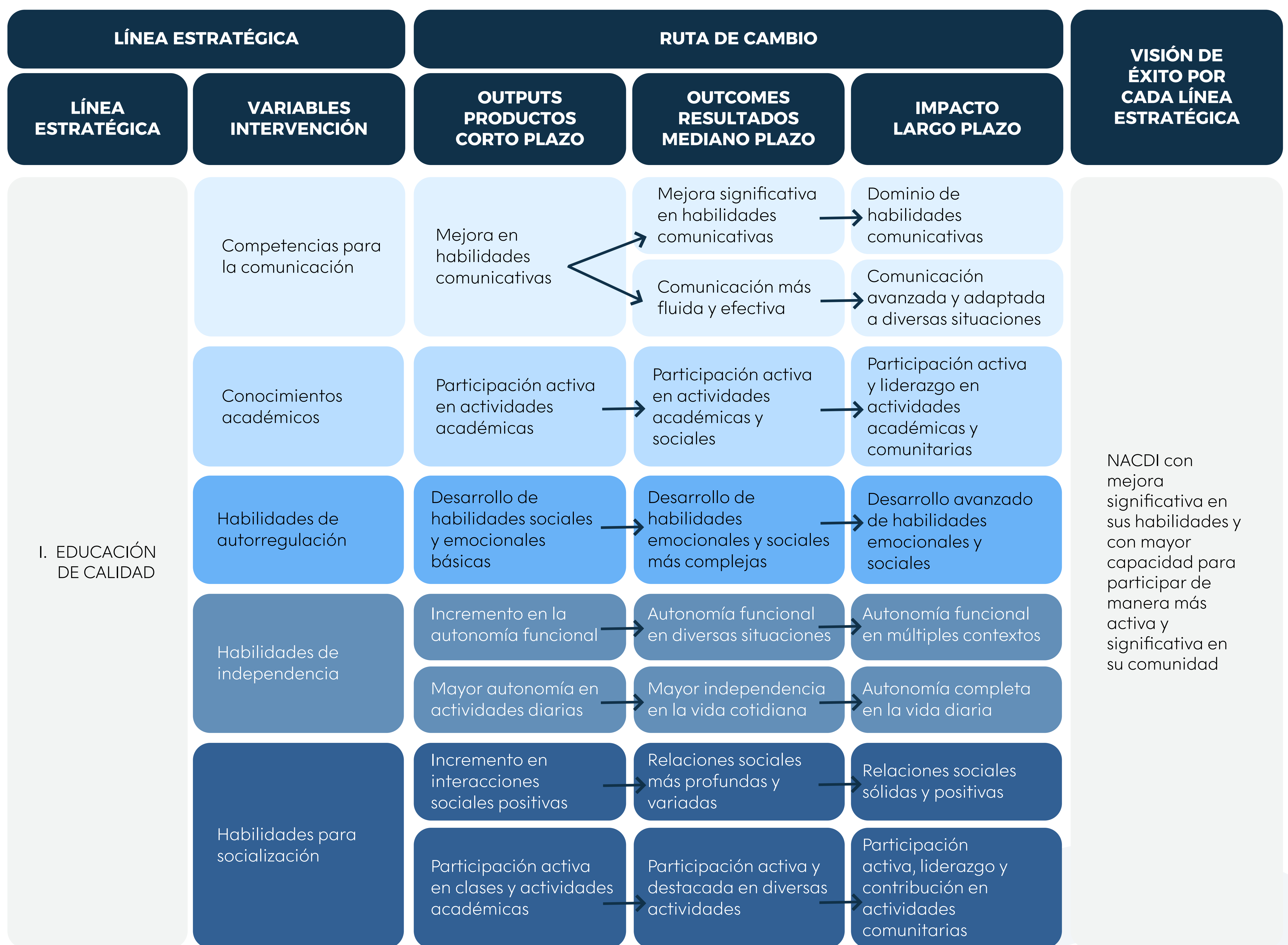
CONSTRUCCIÓN DE LA TEORÍA DEL CAMBIO



EJEMPLO:

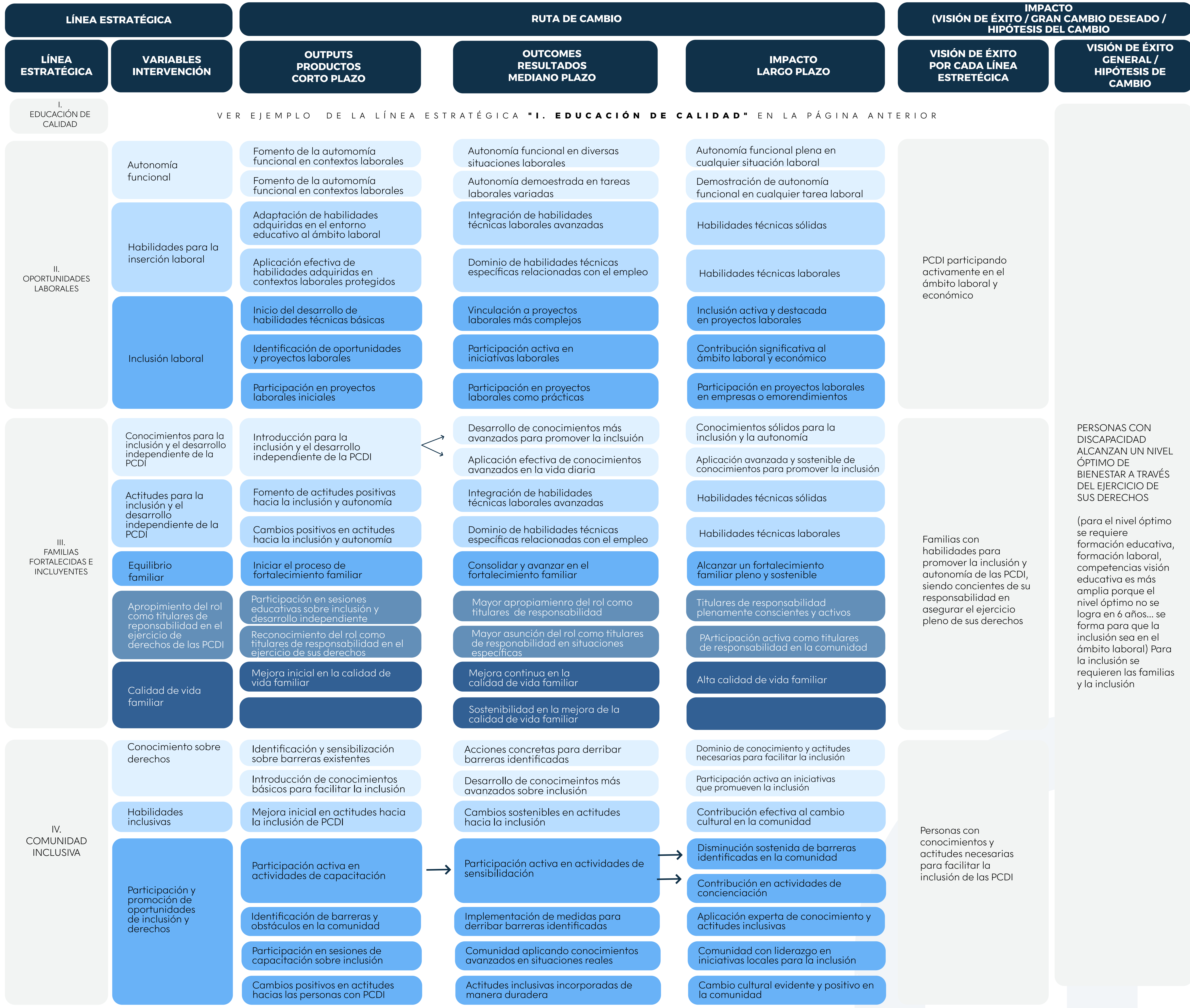
A modo de ejemplo se apunta el desarrollo de la TdC de la institución que estamos usando como ejemplo del presente manual. Se especifica únicamente en este apartado el desarrollo de 1 línea estratégica, con su ruta de cambio y la visión de éxito de esta línea.

En la siguiente página se adjunta una matriz con el desarrollo completo de las otras 3 líneas estratégicas de la TdC de la misma institución y la visión de éxito general-común a todas las líneas estratégicas



Nótese que en el ejemplo aparece una columna de VARIABLES DE INTERVENCIÓN. Éstas se utilizan para agrupar por temas los diferentes elementos que se diseñan en la ruta de cambio de cada línea estratégica.

Las variables de intervención se desarrollarán con mayor profundidad en el cuadernillo 4A sobre los indicadores.



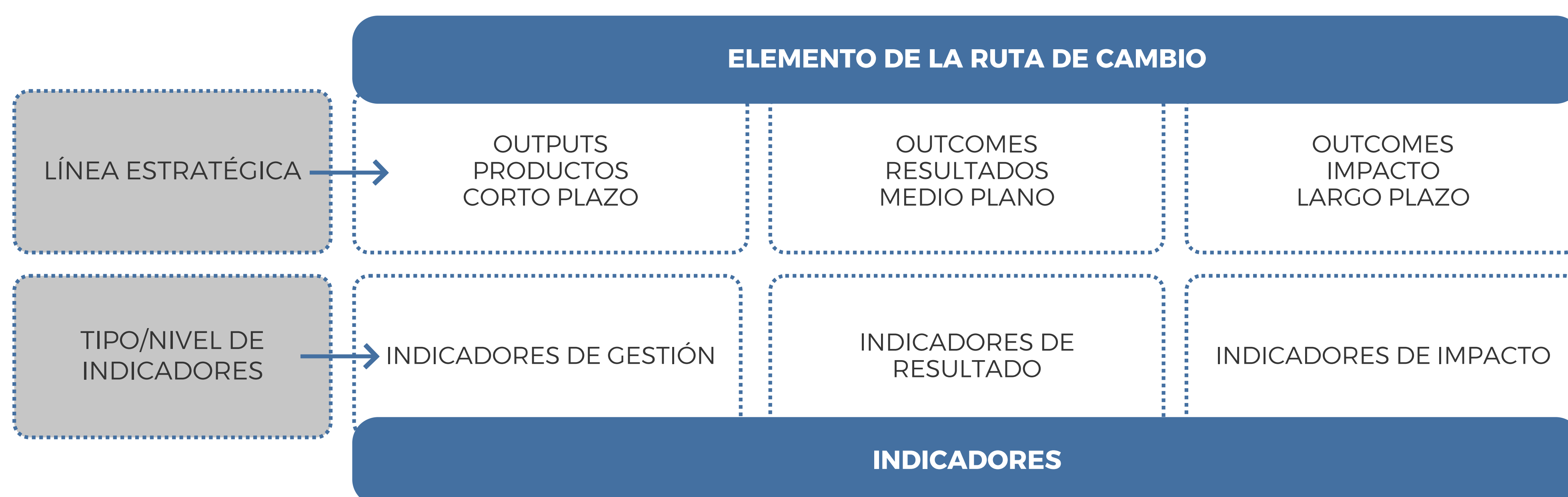
4. INDICADORES DE CAMBIO Y SUPUESTOS

Elaboración de indicadores de cambio

Una vez elaboradas las líneas estratégicas y las rutas de cambio de cada una de ellas, se diseñan los **indicadores de cambio** de cada uno de los elementos que componen la TdC. Los indicadores nos permitirán saber si se están consiguiendo los cambios deseados desde un inicio y a lo largo de todo el proceso, tanto de corto, como de mediano y largo plazo.

En el presente punto no se desarrollará la explicación de la elaboración de los indicadores ya que se dedicará todo el **cuadernillo 4A** para ello, tanto los de la TdC como los de Marco Lógico.

Se apuntan a continuación únicamente un esquema de los diferentes elementos que componen la RUTA DE CAMBIO, y el TIPO DE INDICADOR que le corresponde a cada elemento. En el cuadernillo 4A se explicará con mucho más detalle la construcción de cada uno de los tipos de indicadores.



Identifica los SUPUESTOS

En la elaboración de la TdC es importante identificar los supuestos, pues necesitamos conocer las condiciones que no están bajo nuestro control, pero que deben cumplirse para que la cadena de la ruta de cambio funcione y se puedan conseguir los cambios que se desean tanto a corto, como mediano y largo plazo.

En el **cuadernillo no. 3**, en el apartado del diseño de la **Matriz de Marco Lógico** se explica con mucho más detalle este aspecto, junto con varios ejemplos, así que prescindimos de hacerlo en este apartado.

5. ANÁLISIS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS y GRUPOS DE INTERÉS (STACKEOLDERS)

En la TdC se hace un análisis de las **alianzas estratégicas** que tenemos actualmente con instituciones de los tres sectores sociales para poder implementar la TdC Social, y también visualizar las alianzas futuras que tendremos que sumar.

Es fundamental no señalar únicamente el nombre de la institución sino que también es imprescindible determinar la **función** que tiene (o tendrá) para implementar la TdC.

	ACTUALES		FUTURAS	
	Instituciones	Funciones	Instituciones	Funciones
PRIMER SECTOR (GOBIERNO)				
SEGUNDO SECTOR (INSTITUCIONES CON ÁNIMO DE LUCRO. Empresas)				
TERCER SECTOR (INSTITUCIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO. OSC-ONG, Fundaciones, Universidades)*				

*Nota importante

Existe cierta discusión sobre si las Fundaciones Empresariales y las Universidades Privadas son tercer sector o no. Ambas instituciones pertenecen al tercer sector puesto que su fin último no es el lucro. Las empresas que están detrás de una Fundación Empresarial sí tienen ánimo de lucro, pero el fin último de la fundación no es el lucro. Es el mismo caso de las Universidades Privadas cuyo fin último es la enseñanza, pero necesitan cobrar para poder desarrollar su actividad, no para enriquecerse. Las Universidades Públicas también necesitan recursos para operar, pero el dinero se lo provee gobierno.

La confusión puede ser debida al giro poco ético que tienen algunas fundaciones empresariales (incluso algunas OSC) que se crearon como tapadera para evadir impuestos, o algunas universidades privadas que sí se han creado con fines de lucro. Pero la esencia de ambas instituciones no es el lucro.

Diferencias entre el Análisis de Alianzas en TdC y en Marco Lógico

En el nivel de la TdC se señalan todas las instituciones que necesitamos para desarrollar todos los programas de nuestra institución, mientras que la misma herramienta se desarrolla en Marco Lógico pero enfocado en las alianzas que necesitamos para un proyecto concreto.

6. MODELO DE INTERVENCIÓN

El modelo de intervención sirve para identificar la ESTRUCTURA INSTITUCIONAL (áreas/ejes y programas) que necesita diseñar una institución para poder alcanzar los cambios sobre la situación en la que va a intervenir.

Las diferentes líneas estratégicas de la TdC nos servirán para elaborar las ÁREAS o EJES del Modelo de Intervención.



A modo de ejemplo se añade la siguiente matriz, donde se pueden visualizar las líneas estratégicas de la TdC, que se convertirán en áreas/ejes en el modelo de intervención.

De cada área/eje se apuntarán los diferentes programas que la institución desarrollará.

MODELO DE INTERVENCIÓN	
Las líneas Estratégicas de la TdC (se convierten en) --> ÁREAS / EJES institucionales	PROGRAMAS
1. Educación de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Programa académico Preescolar • Programa académico Primaria • Programa educación continua
2. Oportunidades laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Formación laboral • Vinculación Laboral • Programa emprendimiento
3. Familias fortalecidas e incluyentes	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendiendo en RED • Escuela de Padres • Círculos de acompañamiento • Taller de hermanos
4. Comunidad inclusiva	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Capacitación • Programa de Sensibilización • Incidencia en política pública

El modelo se suele representar **gráficamente** según la creatividad de cada institución. Se recomienda imprimir en un cartel grande y colocarlo en algún lugar de la institución donde sea visible para que todo el mundo sepa en qué trabaja la institución.

Hay dos formas de representar el modelo:

- 1 **Esquema sintético:** Solo poniendo el nombre de las ÁREAS o EJES.

EJEMPLO:



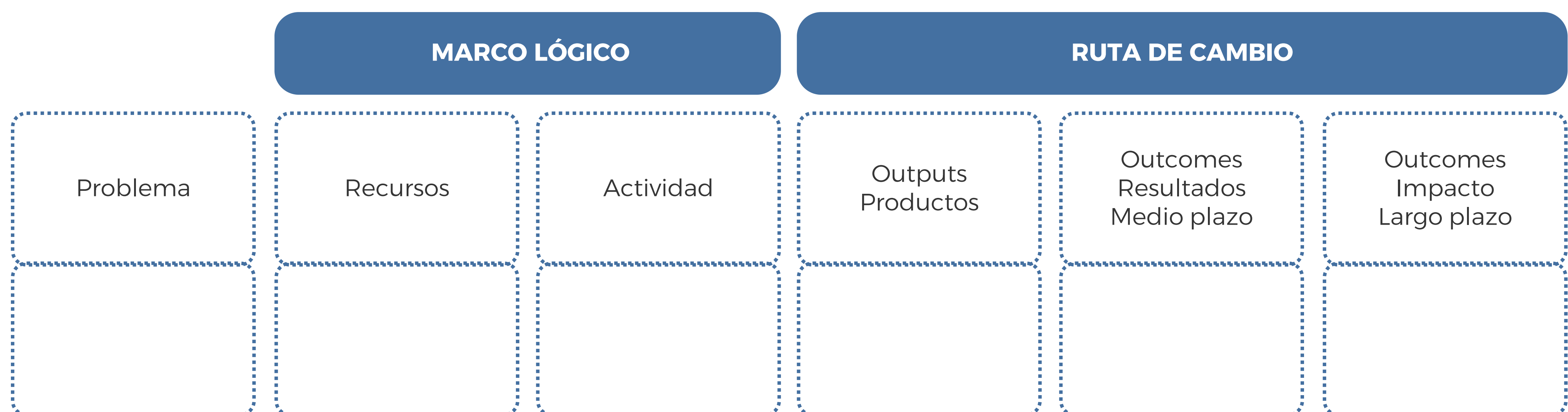
- 2 **Esquema ampliado:** Añadiendo en cada área o eje, el nombre de los PROGRAMAS de cada área, o bien nombrando todos los programas o bien los que se quieran destacar.



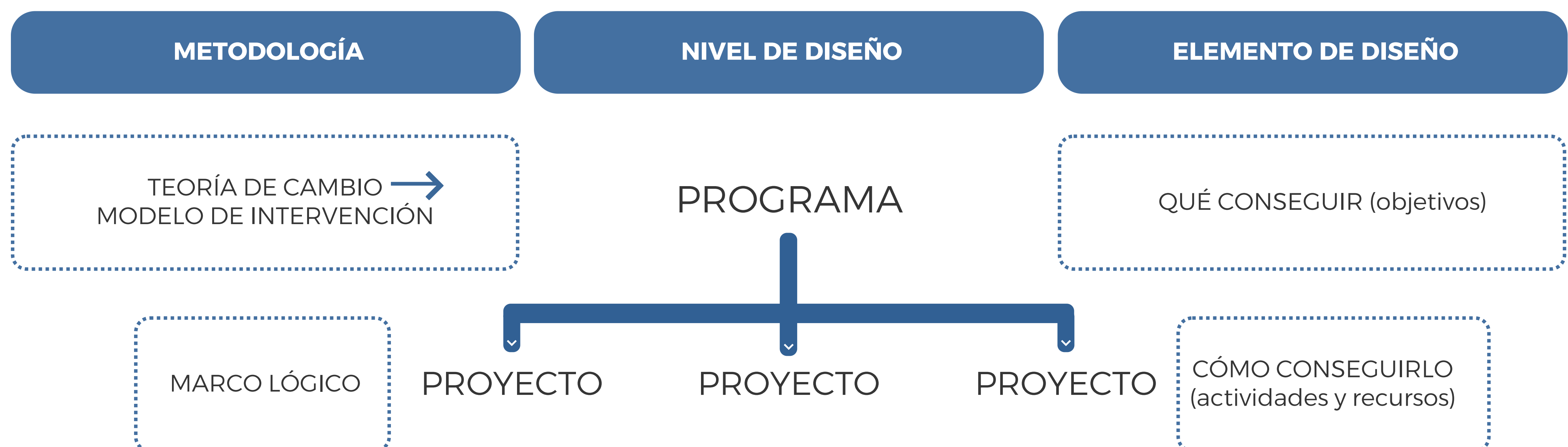
7. OTROS ESQUEMAS PARA CONSTRUIR LA TEORÍA DE CAMBIO

Es muy común encontrar una forma de elaborar la TdC con el esquema/matriz que se adjunta a continuación. Se pueden observar los mismos elementos que hemos explicado pero diseñados en un orden diferente al explicado y mezclando dos metodologías (TdC y Marco Lógico).

Este tipo de esquema suele ser útil para hacer un diseño muy sintético de las actividades y recursos que se necesitan para desarrollar un proyecto, pero se queda limitado para desarrollar la TdC a profundidad; incluso para desarrollar extensamente un proyecto, pues para eso existe la metodología del Marco Lógico (ver cuadernillo 3).




□ NEXO ENTRE TEORÍA DEL CAMBIO Y MARCO LÓGICO



Los diferentes programas (de la TEORÍA DE CAMBIO-MODELO DE INTERVENCIÓN) nos apuntan a QUÉ SE QUIERE CONSEGUIR (a corto, mediano y largo plazo).

Los proyectos serán la forma de CÓMO CONSEGUIR cada programa. Para desarrollar cada programa se necesitarán elaborar diferentes PROYECTOS o ACCIONES. Cada uno de estos proyectos se diseñan con la metodología del MARCO LÓGICO.

© 2026 by Dr. Javier G. Justicia & Fundación
del Empresariado Coahuilense is licensed
under CC BY-NC-SA 4.0 

Contacto con el autor:
jggjusticia@gmail.com

Diseño del manual:
Adriana Calvillo