

MANUAL

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



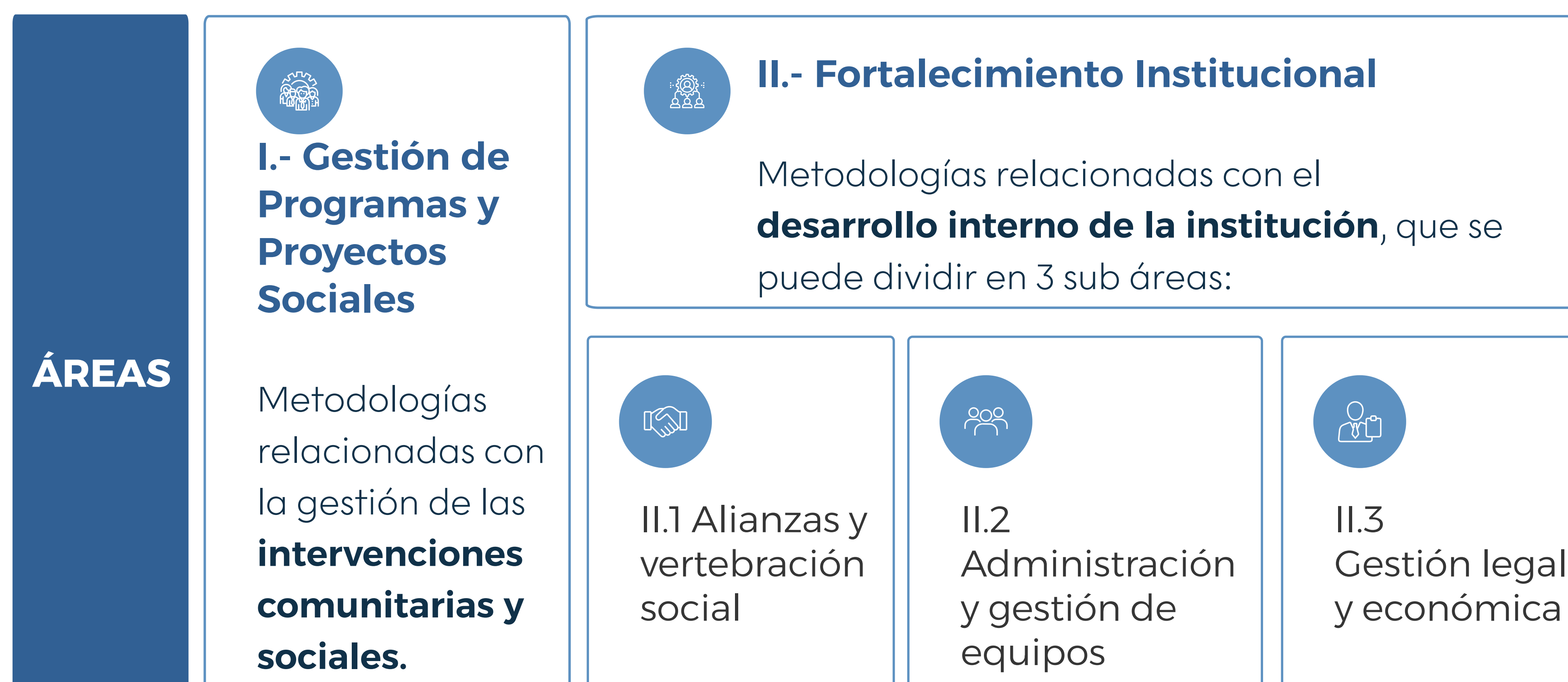
Dr. Javier G. Justicia

## 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**.

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

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	<b>Serie I. PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES</b>
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
<b>Serie II. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>	
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

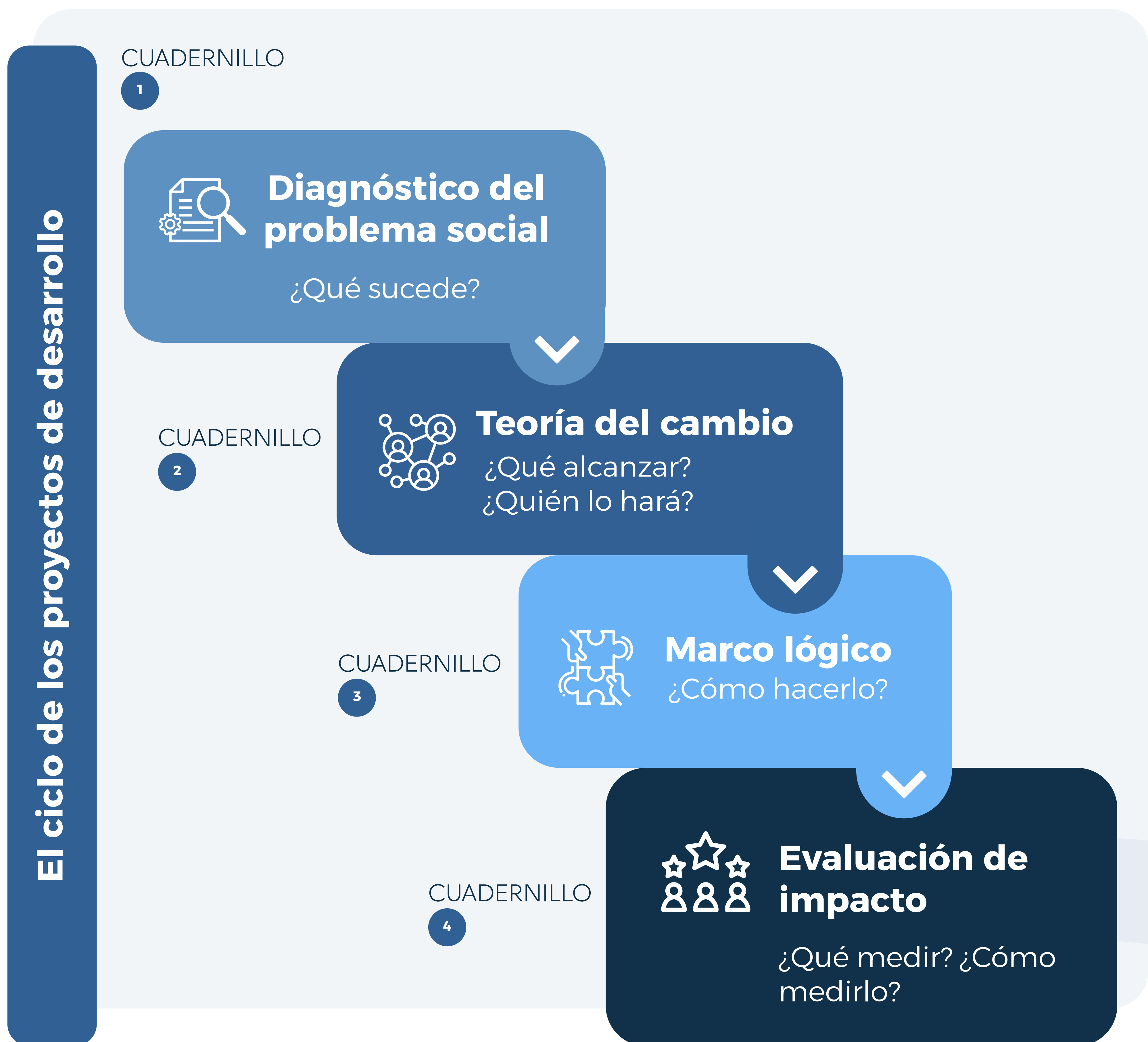
Sabemos que, para cada una de las metodologías, existen múltiples materiales con explicaciones mucho más profundas, por lo que no se trata de repetir en estos cuadernillos lo que ya existe, sino que el objetivo principal de esta serie de cuadernillos es hacer las metodologías lo más sencillas y comprensibles 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 3:

# MARCO LÓGICO

## ÍNDICE

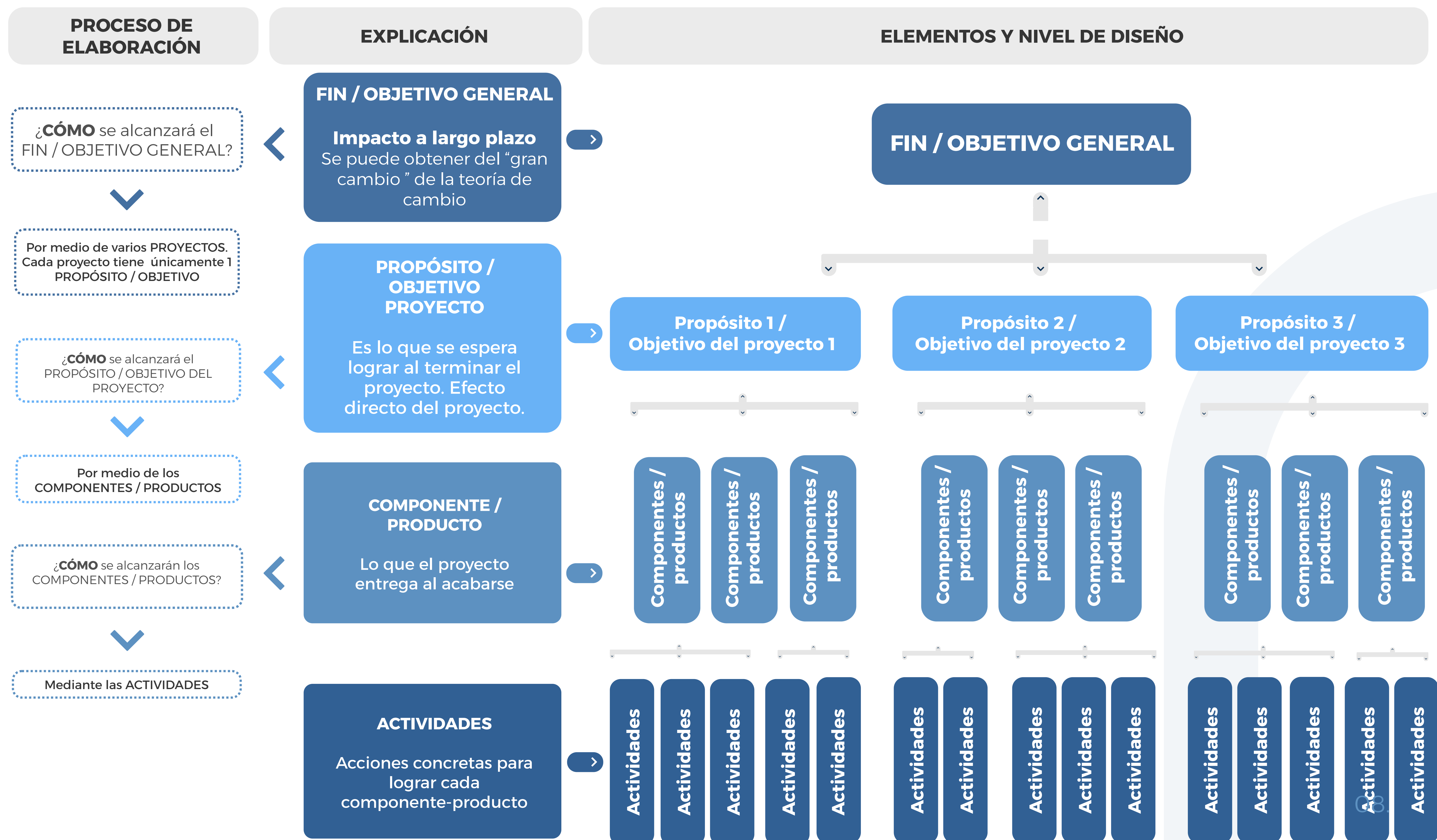
01. Introducción al enfoque del Marco Lógico
02. Diseño de la matriz del Marco Lógico
03. Matrices de actividades, recursos, cronograma y presupuesto
04. Matriz de la FEC para el diseño interal de recursos + costo + inversores + cronograma
05. Justificación del proyecto
06. Equivalencias terminológicas

# 1. INTRODUCCIÓN AL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO

El enfoque del Marco Lógico es una de las metodologías más reconocidas internacionalmente para el **diseño de programas y proyectos sociales**. Es utilizada por los principales organismos y agencias de cooperación internacional entre los que destacan la ONU, el Banco Mundial, el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), USAID (Estados Unidos), NORAD (Noruega), ASDI (Sueca), AECI (Española), ACDI (Canadá), GTZ (Alemania), JICA (Japón) y la UE (Unión Europea).

Es un instrumento de **análisis lógico** y de **pensamiento estructurado** en la planificación de proyectos. Cada paso se construye sobre la base de los acuerdos alcanzados en el paso anterior. Así pues, es un método de **discusión secuencial** cuyo punto de partida es el análisis profundo de los **problemas sociales** (diagnóstico -cuadernillo 1-), y desde ahí se derivan las vías de solución de esos problemas, que se convierten en los **principales fines u objetivos generales** (cuadernillo 2 -teoría de cambio-), para pasar posteriormente a construir el resto de la lógica de intervención detallando los **medios (componentes/productos y actividades)** para conseguir el objetivo.

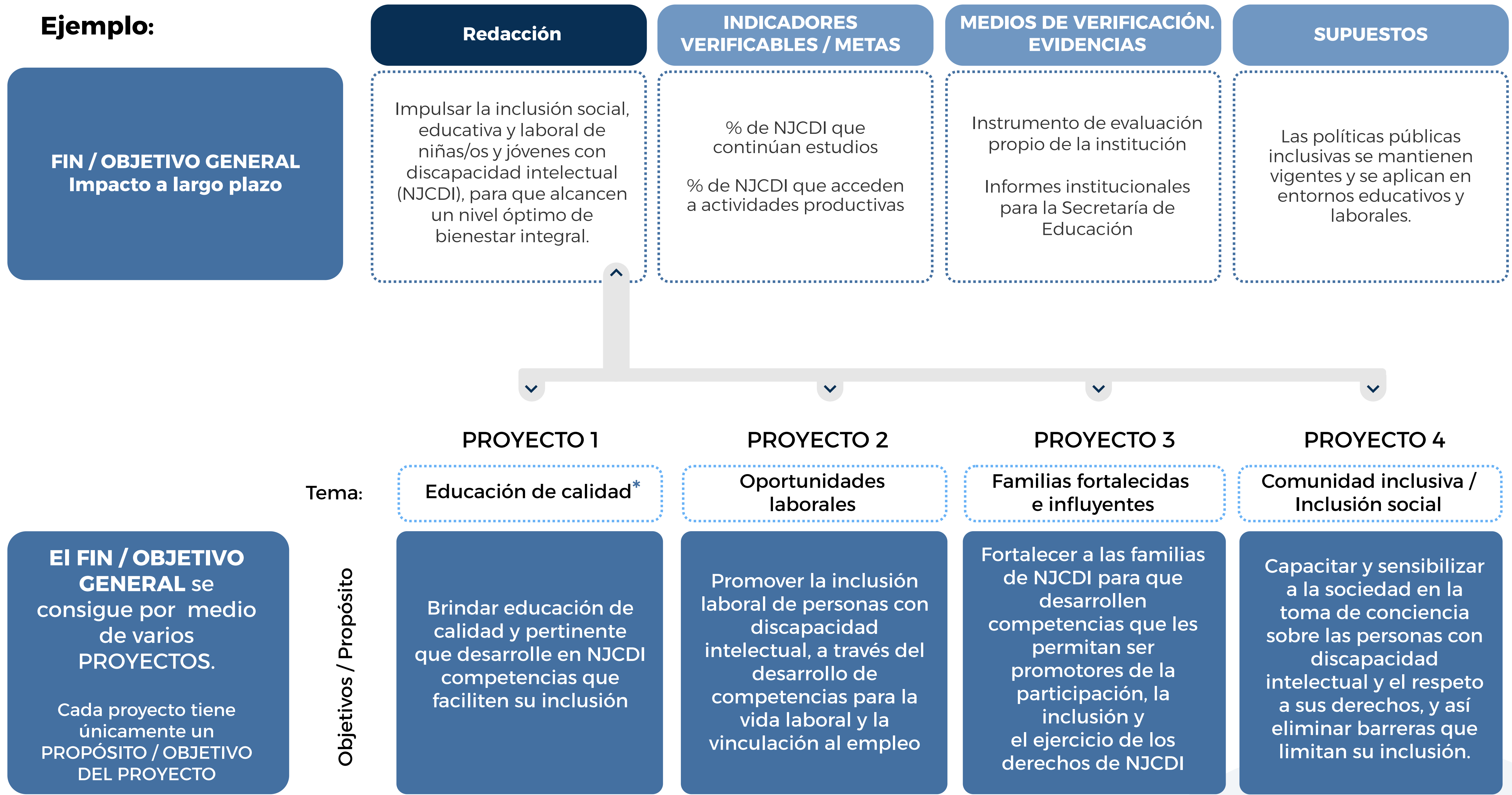
El Marco Lógico está compuesto por los siguientes elementos y niveles de diseño:



## 2. DISEÑO DE LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

<p><b>FIN / OBJETIVO GENERAL</b> Impacto a largo plazo</p> <p>Se consigue a través de varios proyectos. Para cada proyecto se diseñará una matriz como la de más abajo.</p>	<p>Redacción</p>	<p>INDICADORES VERIFICABLES / METAS</p>	<p>MEDIOS DE VERIFICACIÓN. EVIDENCIAS</p>	<p>SUPUESTOS</p>
	<p>Espacio para la redacción del elemento correspondiente</p>	<p>En el <b>cuadernillo no. 4</b> encontrarán una explicación más extensa sobre la elaboración de los indicadores pertinentes para cada uno de los niveles de diseño.</p>	<p>¿Cómo vamos a demostrar los indicadores?</p>	<p>Condiciones que no están bajo el control directo del proyecto, pero que se tienen que dar para que el proyecto funcione.</p>
<p><b>PROYECTO</b></p>	<p>Redacción</p>	<p>INDICADORES VERIFICABLES / METAS</p>	<p>MEDIOS DE VERIFICACIÓN. EVIDENCIAS</p>	<p>SUPUESTOS</p>
<p><b>PROPÓSITO / OBJETIVO DEL PROYECTO</b> Lo que se espera lograr al terminar el proyecto.</p>				
<p><b>COMPONENTES / PRODUCTOS</b> Lo que el proyecto entrega (Obras, servicios, capacitaciones, ...)</p>	1.			
	2.			
	3.			
<p><b>ACTIVIDADES</b> Acciones concretas-medios para lograr cada componente/producto</p>	1.1	<p>Al nivel de las actividades no se desarrollan <b>ni los indicadores ni los medios de verificación ni los supuestos.</b></p> <p>En lugar de estos elementos, para cada actividad se elaborará en otra matriz los <b>recursos humanos, materiales y financieros</b> que se necesitan para desarrollarla, al igual que el <b>cronograma</b> (ver matriz de recursos y cronograma más abajo).</p>		
	1.2			
	1.3			
	2.1			
	2.2			
	2.3			
	1.1			
	1.2			
	1.3			

**Ejemplo:**



**EI FIN / OBJETIVO GENERAL** se consigue por medio de varios **PROYECTOS**.  
Cada proyecto tiene únicamente un **PROPÓSITO / OBJETIVO DEL PROYECTO**

\*Se tomará como ejemplo del presente cuadernillo el **PROYECTO 1: Educación de calidad**

**EJEMPLO DEL PROYECTO 1:**

**Educación de calidad**

	Redacción	INDICADORES VERIFICABLES / METAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN. EVIDENCIAS	SUPUESTOS
PROPÓSITO / OBJETIVO DEL PROYECTO	Brindar educación de calidad y pertinente que desarrolle en NJCDI las competencias que faciliten su inclusión	80% NJCDI mejora sus competencias académicas a final del ciclo 90% NJCDI mejora sus competencias sociales a final del ciclo	Evaluaciones pedagógicas Informes psicopedagógicos	Participación continua de NJCDI y familias
COMPONENTES / PRODUCTOS	1. <b>Currículo educativo</b> adaptado a las necesidades de estudiantes con discapacidad intelectual.	Currículo completamente diseñado e implementado en el 100% de las aulas del centro	Planes de estudio Registros académicos	Recursos pedagógicos disponibles
	2. <b>Docentes</b> capacitados en educación inclusiva y estrategias pedagógicas especializadas.	90% de docentes capacitados en educación inclusiva	Certificados Listas de asistencia	Docentes dispuestos a aplicar lo aprendido
	3. <b>Niñas/os y jóvenes con discapacidad intelectual fortalecen competencias académicas, sociales y de autonomía.</b>	Al menos 70% NJCDI mejora en habilidades sociales y de autonomía en su vida diaria a fin de cada ciclo escolar	Fichas de seguimiento, observaciones	Los NJCDI asisten regularmente a las actividades educativas
ACTIVIDADES	1.1 Diseñar y validar planes de estudios personalizados-adaptados. Realizar seguimiento individualizado del progreso de cada estudiante.			
	1.2 Capacitar al personal docente en enfoques inclusivos y adaptaciones curriculares			
	1.3 Impartir clases regulares adaptadas a las necesidades individuales			
	2.1 Capacitar docentes en educación inclusiva y atención a la diversidad.			
	2.2 Evaluación de los aprendizajes adquiridos por los docentes			
	2.3 Implementación de estrategias inclusivas en el aula por parte de los docentes capacitados			
	3.1 Implementar talleres de habilidades sociales, socioemocionales.			
	3.2 Desarrollo de habilidades de autonomía personal y social. Implementar actividades de la vida diaria orientadas al autocuidado, higiene personal y organización.			
	3.3 Desarrollar talleres de competencias académicas funcionales.			
	<p><b>NOTA SOBRE LAS COMPRAS</b> (vehículos, paneles solares, computadoras, terrenos, ...): Las compras nunca se pondrán al nivel de "objetivo/propósito de un proyecto", ni al nivel de "componentes/producto". Irán al nivel de <b>"actividades"</b>. Si nos preguntamos <b>PARA QUÉ</b> quiero comprar X cosa nos llevará a dar respuesta a lo que se colocará a nivel de "componente / producto".</p>			

\*Otros supuestos que podrían servir para este ejemplo:

- Los padres y cuidadores refuerzan en el hogar las habilidades trabajadas en la escuela.
- Las familias mantienen una comunicación activa con el equipo educativo.
- NJCDI presentan condiciones de salud estables que les permiten participar en el proceso de aprendizaje.
- NJCDI muestran disposición para participar en actividades pedagógicas y sociales.
- Existen recursos pedagógicos adecuados para atender la diversidad de necesidades.
- El tamaño de los grupos permite una atención personalizada.
- Las políticas educativas inclusivas se mantienen durante la ejecución del proyecto.

### 3. DISEÑO DE LAS MATRICES DE ACTIVIDADES, RECURSOS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

#### MATRIZ DE ACTIVIDADES, RECURSOS y CRONOGRAMA

Para cada actividad se diseñan los **recursos humanos, materiales y financieros** que se necesitan para desarrollarla, además del **cronograma** en el que se implementarán. El cronograma se puede elaborar por meses, semanas o por días, según se necesite.

*NOTA: Para efectos prácticos, pero respetando la didáctica del cuadernillo, se desarrollarán únicamente algunas actividades.*

ACTIVIDADES	RECURSOS			CRONOGRAMA												
	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>1.1</b> Diseñar y validar planes de estudios personalizados-adaptados. Realizar seguimiento individualizado del progreso de cada estudiante.	1 Coordinador/a académico/a 1 Orientador/a o Psicopedagogo/a 1 Tutor/a seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma educativa virtual.</li> <li>Software de evaluación y seguimiento académico.</li> <li>Instrumentos de evaluación diagnóstica.</li> <li>Material didáctico adaptado (guías, fichas, recursos digitales).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honorarios de coordinación: 20,000</li> <li>Contratación de orientador/a o psicopedagogo/a: 15,000</li> <li>Licencias de software educativo y plataformas virtuales: 30,000</li> <li>Compra de material didáctico adaptado: 50,000</li> <li>Plataforma educativa virtual: 25,000</li> <li>Contratación de tutor de seguimiento: 15,000</li> <li><b>TOTAL: 155,000</b></li> </ul>	X	X	X										
<b>1.2</b> Capacitar al personal docente en enfoques inclusivos y adaptaciones curriculares	1 Coordinador/a de capacitación 1 Especialista en educación inclusiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos tecnológicos (proyector, ordenador).</li> <li>Plataforma virtual y aula para taller (capacitación híbrida).</li> <li>Material didáctico (presentaciones, guías, manuales, rúbricas).</li> <li>Recursos digitales (videos, lecturas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honorarios coordinación: 10,000</li> <li>Honorarios especialista: 30,000</li> <li>Elaboración e impresión de materiales didáctico: 12,000</li> <li>Licencia de plataforma virtual: 5,000</li> <li>Aula: 0 (por ser parte de la institución)</li> <li><b>TOTAL: 57,000</b></li> </ul>			X	X	X	X							
<b>1.3</b> Impartir clases regulares adaptadas a las necesidades individuales	--	--	--													
<b>2.1</b> Capacitar docentes en educación inclusiva y atención a la diversidad.	--	--	--													
<b>2.2</b> Evaluación de los aprendizajes adquiridos por los docentes	1 Coordinador/a de formación 2 Evaluadores/as o especialistas externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumentos de evaluación (rúbricas, cuestionarios, listas de cotejo).</li> <li>Plataforma virtual para aplicación de evaluaciones.</li> <li>Software de análisis de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honorarios de evaluadores externos: 30,000</li> <li>Pago de horas al personal evaluador: 15,000</li> <li>Licencias de software de evaluación y análisis de datos: 5,000</li> <li><b>TOTAL: 50,000</b></li> </ul>										X	X	X	
<b>2.3</b> Implementación de estrategias inclusivas en el aula por parte de los docentes capacitados	--	--	--													
<b>3.1</b> Implementar talleres de habilidades sociales, socioemocionales.	1 Coordinador/a del programa socioemocional 1 Psicólogo/a o orientador/a escolar 1 Facilitadores/as externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos audiovisuales (proyector, ordenador, altavoces)</li> <li>Material didáctico (guías, fichas de trabajo, dinámicas impresas)</li> <li>Recursos lúdicos y dinámicos</li> <li>Plataforma virtual</li> <li>Instrumentos de evaluación socioemocional (rúbricas, encuestas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honorarios de coordinación: 20,000</li> <li>Honorarios de psicólogo/a o facilitadores externos: 30,000</li> <li>Pago de horas adicionales al personal de la institución involucrado: 7,000</li> <li>Elaboración de materiales didácticos y lúdicos: 10,000</li> <li>Licencias de programas o recursos digitales: 5,000</li> <li><b>TOTAL: 72,000</b></li> </ul>				X	X	X							
<b>3.2</b> Desarrollo de habilidades de autonomía personal y social. Implementar actividades de la vida diaria orientadas al autocuidado, higiene personal y organización.	--	--	--													
<b>3.3</b> Desarrollar talleres de competencias académicas funcionales.	--	--	--													

## MARCO LÓGICO

### MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALIANZAS

Con esta matriz se analizarán las instituciones del primer, segundo y tercer sector con las que será necesario hacer alianzas para desarrollar el proyecto. Se señalarán cada una de las instituciones y la función que desempeñará esa institución en el proyecto.

	INSTITUCIONES	FUNCIONES
<b>PRIMER SECTOR</b> (GOBIERNO)	Secretaría de Desarrollo Social	Detección de familias vulnerables con miembros con discapacidad intelectual
	Secretaría de Educación	Validación de planes de estudio
<b>SEGUNDO SECTOR</b> (EMPRESAS. Instituciones con ÁNIMO DE LUCRO)	Empresa X	Proporcionar plataforma digital
	Empresa Consultora	Análisis de evaluaciones
<b>TERCER SECTOR</b> (ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. UNIVERSIDADES. INSTITUCIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO)	Juntos podemos más, ABP	OSC líder del proyecto
	Universidad del Centro-Sur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de materiales didácticos</li> <li>Capacitaciones</li> <li>Diseño e implementación de la evaluación</li> </ul>

### MATRIZ DE PRESUPUESTO CON COFINANCIADORES

Este tipo de matriz sirve para hacer un análisis de los diferentes co-financiadores (de los tres sectores sociales) que existen para las diferentes actividades, tanto lo que aporta la OSC, como lo que se solicitaría a gobierno o bien a las empresas.

ACTIVIDADES	CO-FINANCIADORES			TOTAL
	OSC	GOBIERNO	EMPRESAS	
1.1 Diseñar y validar planes de estudios personalizados - adaptados. Realizar seguimiento individualizado del progreso de cada estudiante.	55,000	75,000	25,000	155,000
1.2 Capacitar al personal docente en enfoques inclusivos y adaptaciones curriculares	27,000	0	30,000	57,000

### MATRIZ DE CRONOGRAMA + EROGACIÓN DEL PRESUPUESTO

Este tipo de matriz sirve para hacer un análisis conjunto entre el cronograma en el que se desarrollará cada actividad y la cantidad de recurso financiero que se necesitará en cada uno de los meses o días en los que se desarrollará el proyecto. Así pues, en lugar de marcar con una "x" el mes/semana, se pondrá la cantidad de recurso.

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA				TOTAL POR ACTIVIDAD
	1	2	3	4	
1.1 Diseñar y validar planes de estudios personalizados-adaptados. Realizar seguimiento individualizado del progreso de cada estudiante.	100,000	30,000	25,000		155,000
1.2 Capacitar al personal docente en enfoques inclusivos y adaptaciones curriculares			40,000	17,000	57,000
<b>TOTAL POR MES</b>	<b>100,000</b>	<b>30,000</b>	<b>65,000</b>	<b>17,000</b>	<b>212,000</b>

## 4. MATRIZ DE LA FEC PARA EL DISEÑO INTEGRAL DE RECURSOS + COSTO + INVERSOR + CRONOGRAMA

Desde la FEC optamos por diseñar una única matriz en donde se concentren los recursos, los costos, los co-inversores, además del cronograma.

- De cada actividad se solicitan los recursos humanos, con el costo de cada uno de ellos y el inversor que aportará (o al que se le solicitará) ese costo. De la misma manera se especificarán los recursos materiales y los servicios.
- Posteriormente se señalará el cronograma de cada actividad con la erogación del presupuesto en la fecha señalada.
- Se finalizará la matriz especificando el costo total de cada actividad, y se diferenciará el costo que se solicitará a la FEC.

ACTIVIDADES	RECURSOS									CRONOGRAMA				SOLICITUD	
	HUMANOS (fijos de la institución)			MATERIALES			SERVICIOS (contratados por la institución puntualmente)			1	2	3	4	TOTAL PROYECTO	TOTAL FEC
	DESCRIPCIÓN	COSTO	INVERSOR	DESCRIPCIÓN	COSTO	INVERSOR	DESCRIPCIÓN	COSTO	INVERSOR						
<b>1.1</b> Diseñar y validar planes de estudios personalizados-adaptados. Realizar seguimiento individualizado del progreso de cada estudiante.	1 Coordinador/a académico/a	· Honorarios de coordinación: 20,000	FEC	· Plataforma educativa virtual. · Software de evaluación y seguimiento académico. · Material didáctico adaptado (guías, fichas, recursos digitales).	· Plataforma educativa virtual: 25,000 · Licencias de software educativo: 30,000 · Compra de material didáctico adaptado: 50,000	EMPRESA Y	1 Orientador/a o Psicopedagoga/o	Contratación de orientador/a o psicopedagoga/o: 15,000	FEC	100,000	30,000	25,000		155,000	125,000
	1 Tutor/a de seguimiento	· Contratación de tutor seguimiento: 15,000													
<b>1.2</b> Capacitar al personal docente en enfoques inclusivos y adaptaciones curriculares	1 Coordinador/a de capacitación	· Honorarios coordinación: 10,000	OSC	· Plataforma virtual y aula para taller (capacitación es híbrida). · Material didáctico (presentaciones, guías, manuales, rúbricas). · Recursos digitales (videos, lecturas especializadas)	· Plataforma virtual: 25,000 · Elaboración e impresión de materiales didáctico: 12,000 · Licencia de plataforma virtual: 5,000	EMPRESA Y	1 Especialista en educación inclusiva	Honorarios especialista: 30,000	FEC			40,000	17,000	57,000	300,00
														212,000	155,000

## 5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La justificación es la “**carta de presentación**” del proyecto, así que es aconsejable concentrar gran parte de los esfuerzos en su elaboración. Esta “carta” puede ser presentada en modo escrito o bien con un video.

Si es un escrito se aconseja que tenga una extensión de entre 2-3 cuartillas. Si es un vídeo se aconseja que sea de 3-4 minutos.

Las preguntas guía que se proponen a continuación son la base de la redacción del escrito o bien pueden servir de guión del video. Es importante seguir el orden aquí propuesto pues es el desarrollo de un discurso lógico y coherente.

¿ <b>Cómo</b> se llama el proyecto?	<b>TÍTULO.</b>
¿ <b>Quién</b> presenta el proyecto?	Breve <b>HISTORIA</b> de la organización (Misión, Visión, Objetivos).
¿ <b>Dónde</b> están ubicados como organización?	Breve <b>ANTECEDENTES</b> de la OSC respecto al proyecto y la problemática.
¿ <b>Dónde</b> ocurre?	Breve <b>Análisis del CONTEXTO.</b> Población y problemáticas de la zona.
¿ <b>Qué</b> ocurre?	<b>Identificación de PROBLEMAS.</b> Comenzando por nombrar el problema principal, luego las causas y luego las consecuencias en una redacción lógica.
¿ <b>Qué</b> se propone? ¿Por qué?	<b>Cuál es el objetivo del proyecto. La SOLUCIÓN principal.</b>
¿Qué <b>recursos</b> se necesita para alcanzar la solución?	<b>Breve explicación de los siguientes elementos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo se va a hacer? <b>ACTIVIDADES</b></li><li>• ¿Quiénes lo van a hacer? <b>Recursos HUMANOS.</b></li><li>• ¿Con qué se va a hacer? <b>Recursos MATERIALES.</b></li><li>• ¿Cuánto nos costará? <b>Recursos FINANCIEROS.</b></li><li>• ¿Cuándo se va a hacer? <b>CRONOGRAMA.</b></li></ul>
<b>PETICIÓN</b>	<b>Petición concreta</b> que se quiere hacer a la institución a la que se le presenta el proyecto.

## 6. EQUIVALENCIAS TERMINOLÓGICAS (Nota aclaratoria)

Es importante aclarar que cada agencia internacional utiliza una terminología diferente para señalar los diferentes niveles de diseño. En la siguiente matriz se encuentran las equivalencias terminológicas entre esos diferentes niveles.


NIVELES DE DESEMPEÑO	BANCO MUNDIAL	GTZ (Alemana)	NORAD	AECI (Española)	JICA (Japón)	BID*	UNESCO
	Objetivo general	Objetivo superior	Objetivo global	Objetivo general	Objetivo general	Fin	Objetivo de desarrollo
	Objetivo específico	Objetivo del proyecto	Objetivo específico	Objetivo específico	Objetivo específico	Propósito	Objetivo inmediato
	Resultados	Resultados / productos	Resultados	Resultados	Resultados	Componentes	Productos
	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
	Recursos	Insumos	Insumos	Recursos y costos	Recursos y costos	Presupuesto	Insumos
	Resumen del proyecto	Resumen descriptivo	X	Lógica de la intervención	Resumen narrativo	Objetivo	Jerarquía de los elementos del proyecto
	Indicadores de desempeño	Indicadores verificables objetivamente	Indicadores	Indicadores objetivamente verificables	Indicadores objetivamente verificables	Indicadores	Criterios de éxito
Sistema de evaluación y monitoreo	Fuente de verificación	X	Fuentes de verificación	Fuentes de verificación	Medios de verificación	Fuentes de verificación	

\*En el contexto mexicano se utiliza el vocabulario introducido por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) por medio del CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social).

### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA PARA PROFUNDIZAR EN MARCO LÓGICO

- Enfoque del Marco Lógico <https://centroderecursos.alboan.org/es/registros/2618-el-enfoque-del-marco>
- Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5607>

---

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

**Contacto con el autor:**  
[jjgjusticia@gmail.com](mailto:jjgjusticia@gmail.com)

**Diseño del manual:**  
Adriana Calvillo