José Gijón Puerta
Meriem Khaled Gijón
Emilio J. Lizarte Simón

Diseño de proyectos sociales desde una perspectiva estratégica

Horizontes Universidad

Octaedro

Diseño de proyectos sociales desde una perspectiva estratégica

CONSILIENCE

INSTITUTO DE ESTUDIOS INTERDISCIPLINARES AVANZADOS

CONSILIENCE Series

Coordinadores

José Gijón Puerta, Meriem Khaled Gijón y Emilio J. Lizarte Simón
Universidad de Granada

Comité Editorial

Miguel Cecilo Botella López
profesor emérito del Dpto. de Medicina Legal, Toxicología y Antropología Física de la Universidad de Granada

Camilo J. Cela Conde
profesor emérito de la Universidad de las Islas Baleares

Juan Antonio Morales Lozano
catedrático del Dpto. de Didáctica y Organización Educativa de la Universidad de Sevilla

José María Peinado Herreros
catedrático del Dpto. de Bioquímica y Biología Molecular III e Inmunología de la Universidad de Granada

Emilio Rolán Alvarez
catedrático del Dpto. de Bioquímica, Genética e Inmunología de la Universidad de Vigo

Rosalía Romero Tena
catedrática del Dpto. de Didáctica y Organización Educativa de la Universidad de Sevilla

José Gijón Puerta, Meriem Khaled Gijón
y Emilio J. Lizarte Simón

Diseño de proyectos sociales desde una perspectiva estratégica

Octaedro

Colección Horizontes-Universidad

Serie: CONSILIENCE

Título: *Diseño de proyectos sociales desde una perspectiva estratégica*

Primera edición: septiembre de 2025

© José Gijón Puerta, Meriem Khaled Gijón y Emilio J. Lizarte Simón

© De esta edición:
Ediciones OCTAEDRO, S.L.
C/ Bailén, 5 – 08010 Barcelona
Tel.: 93 246 40 02
octaedro@octaedro.com
www.octaedro.com

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

ISBN (papel): 978-84-1079-173-2
ISBN (PDF): 978-84-10282-95-7
Depósito legal: B 17717-2025

Foto de cubierta: © Estrella Fages, *Conjunción solar*
Maquetación: Fotocomposición gama, sl
Diseño y producción: Octaedro Editorial

Impresión: Ulzama

Impreso en España - *Printed in Spain*

Sumario

Presentación del manual 9

Siglas y acrónimos 13

1. Teoría y práctica del diseño de proyectos 15

2. Niveles y modelos en el diseño de proyectos 47

3. Actores y elementos del diseño de proyectos 85

4. Etapas en el diseño de proyectos 109

5. Evaluación de proyectos 135

6. Marcos de referencia para la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos 165

Anexo I. Ejemplo de proyecto social 197

Anexo II. Esquema para el diseño práctico de un proyecto . 201

Anexo III. Respuestas a preguntas de autoevaluación 203

Referencias bibliográficas 205

Sobre los autores 213

Presentación del manual

El manual *Diseño de proyectos sociales desde una perspectiva estratégica*, aunque puede ser de interés para cualquier profesional de la educación interesado en la planificación de proyectos sociales, se dirige de forma más directa a los estudiantes de grado de titulaciones en las que se forma a futuros profesionales de la educación y, de forma especial, a los futuros educadores sociales. Para facilitar su utilización a profesores y estudiantes, se incluyen a continuación algunos comentarios sobre la forma en que se ha construido y organizado este libro y algunos consejos para su empleo como material de referencia por parte del profesor.

El manual, por tanto, no pretende ser una obra de referencia que contenga todos los modelos y teorías, sino un manual de asignatura en el que se han seleccionado aquellos conceptos y modelos básicos que, en opinión de los autores, servirán a los estudiantes para una aplicación práctica eficaz en el diseño de proyectos sociales. En definitiva, un manual de grado que ha condensado las ideas básicas necesarias para la planificación desde un perspectiva estratégica y técnica de proyectos educativos y sociales.

Estructura de la obra

El libro se ha diseñado tomando como referencia para los contenidos la asignatura de seis créditos Diseño y Desarrollo de Pla-

nes, Proyectos y Programas, del título de grado de Educación Social de la Universidad de Granada.

Se organiza de esta forma en seis capítulos, que abarcan distintos aspectos de relacionados con el diseño de proyectos sociales: 1. La teoría y la práctica del diseño de proyectos. 2. Niveles y modelos en el diseño de proyectos. 3. Actores y elementos del diseño de proyectos. 4. Etapas en el diseño de proyectos. 5. Marcos de referencia para el diseño de proyectos. 6. Evaluación de proyectos sociales y educativos. Estos contenidos son aplicables a los tres niveles de planificación que se abordan en la asignatura: el nivel macro (planes); el nivel meso (programas); y el nivel micro (proyectos).

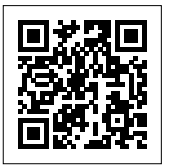
Cada capítulo presenta un conjunto de contenidos teóricos basados en la literatura reciente sobre planificación social y en mi experiencia académica profesional. Tras estos contenidos, se incluyen una serie de secciones comunes: (a) «Para recordar», en la que se destacan los conceptos clave del capítulo y sus definiciones, aclaraciones sobre los mismos, origen, etc.; (b) «Cuestiones para la reflexión», en la que se incluyen preguntas que pueden ser planteadas por el profesor en las clases teóricas o en los seminarios, y que sirven para promover la discusión y el debate entre los estudiantes; (c) «Autoevaluación», con preguntas para la reflexión y cincuenta preguntas con cuatro posibles respuestas, para la autoevaluación del nivel de adquisición de los contenidos o la preparación de pruebas objetivas.

Se ha utilizado bibliografía reciente tanto nacional como internacional para la confección de este manual. Casi en su totalidad se encuentra accesible en internet y está escrita en español, por lo que los autores son en muchos casos de Hispanoamérica, aunque en algunos casos se ha incluido material en inglés por considerarse de un alto interés para los estudiantes. Debe tenerse en cuenta que, al utilizar literatura internacional, el concepto de educador social cambia bastante según los contextos geográficos: mientras que en Francia, por ejemplo, su figura se asocia con el trabajo con discapacitados –de forma especial con niños–, en Alemania su perfil es mucho más pedagógico y en el mundo angloamericano la figura del educador social no existe, refiriéndose

a profesiones similares con el nombre de *social workers*, que, aunque de manera literal se traduciría como «trabajadores sociales», en la práctica tienen tareas relacionadas tanto con la educación social como con el trabajo social, tal y como lo conocemos en España. Para los temas relacionados con la planificación, no existen diferencias importantes, pero se indica aquí para evitar confusiones en la lectura.

A los contenidos del manual se suman tres anexos: anexo I, con un ejemplo de memoria esquemática de un proyecto social, aunque se han falseado nombre y lugares; anexo II, en el que se presenta un esquema para el diseño práctico de un proyecto, basado en los contenidos teóricos del manual y que se puede usar para los seminarios prácticos de la asignatura; y anexo III, que incluye las respuestas a las preguntas para una prueba objetiva de los seis temas.

Para facilitar la lectura, se engloba un listado de siglas y acrónimos usados en el texto, en español e inglés. Asimismo, para dotar al texto de la máxima accesibilidad, se han eliminado las notas al pie y las tablas se han ubicado en repositorios de libre acceso y pueden descargarse en el enlace https://digibug.ugr.es/handle/10481/102251.



Siglas y acrónimos

ANISE. Análisis de necesidades de intervención socioeducativa.

BM. Banco Mundial *(World Bank [WB])*.

BID. Banco Interamericano de Desarrollo *(Inter-American Development Bank [IDB])*.

BIRF. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento –grupo Banco Mundial– *(International Bank for Reconstruction and Development [IBRD])*.

CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe *(Commission for Latin America and the Caribbean [ECLAC])*.

CIDE. Centro de Investigación y Documentación Educativa.

DRP. Diagnóstico Rural Participativo.

DRR. Diagnóstico rural rápido.

EuropeAid. Dirección General de la Comisión Europea responsable por la ejecución de los programas y proyectos de ayuda externa en el mundo.

GpRD. Gestión para Resultados en el Desarrollo

IA. Inteligencia Artificial *(Artificial Intelligence [AI])*.

INDES. Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social.

Mercosur. Mercado Común del Sur.

OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico *(Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD])*.

OMS. Organización Mundial de la Salud (*World Health Organization [WHO]*).

ONG. Organización no gubernamental *(Non-Governmental Organisation [NGO])*.

ONU. Organización de la Naciones Unidas (*United Nations [UN]*).

PBE. Planificación Estratégica Participativa Basada en Evidencias.

PES. Planificación Estratégica Situacional.

PMI. *Project Management Institute*.

PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo *(United Nations Development Programme [UNDP])*.

RAE. Real Academia Española.

TDR. Términos de referencia.

SIEMPRO. Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales.

SWISSAID. Agencia de cooperación Internacional Suiza.

UE. Unión Europea *(European Union [EU])*.

Unesco. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*).

UNITAR. Programa de las Naciones Unidad para Formación Profesional e Investigaciones (*United Nations Institute for Training and Research*)

USAID. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional *(United States Agency for International Development)*.

1

Teoría y práctica del diseño de proyectos

El diccionario de la Real Academia Española define la planificación como 'acción y efecto de planificar' y, en una segunda acepción, como 'plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.'.

El concepto vulgar de planificación implica capacidad o competencia (la de diseño y cálculo que precede a la acción), actividad (organización de acciones), método (forma de intervenir para modificar tendencias en los procesos sociales) y producto (el propio diseño terminado, que permitirá alcanzar los objetivos previstos).

Sin embargo, es necesario matizar este concepto, destacando sus elementos desde un punto de vista técnico. Esto lo haremos a partir de definiciones de carácter económico, educativo y social que podemos encontrar en la literatura y que pueden consultarse en forma de tabla en el enlace: https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/102251/001_DEFINICIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y.



1.1. Conceptualizando la planificación social

El economista del desarrollo Raúl Prébisch definió la planificación, en el marco del diseño de modelos de desarrollo para Hispanoamérica, como un esfuerzo consciente y deliberado para obrar sobre las fuerzas de la economía y las fuerzas sociales con la finalidad de establecer objetivos claros (Berzosa, 2016). También se definió por el economista marxista Charles Bettelheim como una actividad que pretende precisar objetivos coherentes y prioridades al desarrollo económico y social, determinar los medios apropiados para alcanzarlos y poner en ejecución dichos medios para la realización de los objetivos apuntados (Bettelheim, 1965).

El ingeniero chileno Jorge Ahumada, que tuvo un importante papel en el desarrollo de la CEPAL, describió la planificación desde una perspectiva técnica como una metodología para escoger entre alternativas que se caracteriza porque permite verificar la propiedad, factibilidad y compatibilidad de objetivos y ayuda a seleccionar los instrumentos más eficientes, siendo ética y políticamente neutra. No es en sí buena ni mala. Se puede planificar tanto para la justicia como para la injusticia, para la virtud o para el vicio (Ahumada Corvalán, 1977).

John Friedman, autor de gran influencia en el ámbito del desarrollo regional en la segunda mitad del siglo XX, define la planificación como la orientación de los cambios dentro del sistema social (Friedmann, 1973).

Ray Bromley, también experto en desarrollo regional y planificación rural, insiste en que la planificación intenta definir y alcanzar objetivos para el futuro, de tal modo que los objetivos que se alcanzan no sean determinados solo por circunstancias fortuitas o externas, sino mediante decisiones deliberadas (Bromley, 1978).

Ezequiel Ander-Egg, economista argentino cercano a corrientes revolucionarias de izquierda y muy influyente en el ámbito del desarrollo rural y regional en Hispanoamérica en los años setenta del siglo XX, da a la planificación, desde una perspectiva sociocrítica, un carácter artístico (cada planificación es única e irre-

petible) que requiere procedimientos para la optimización de las relaciones entre medios y objetivos y proporciona normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas que conducen a una acción organizada (Ander-Egg, 2007).

El ingeniero civil, economista y político chileno Edgardo Boeninger trabajó también en del desarrollo regional y local, e indicó que la planificación puede definirse como la instrumentación técnica efectiva de un proyecto político (Boeninger, Franco, Palma y Solari, 1980). Se parte del axioma de que en cada momento y lugar existe un proyecto político explícito (aunque en muchos casos puede ser tácito), con unos objetivos más o menos amplios, de carácter conservador o transformador –no deben asociarse *per se* con «malo» y «bueno»–, que afecta a la distribución del poder y de los recursos sociales.

Para Díez y Rivas (Díez de Castro, 2002), la planificación es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Fantova, por su parte, la define como un proceso en el que, partiendo de unos determinados antecedentes, se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desean alcanzar como la manera de lograrlos (Fantova, 2005).

Una de las concepciones de planificación que se ha mantenido vigente hasta hoy es la que la describe como un elemento que permite elegir de forma racional cuáles son las mejores alternativas para alcanzar unos objetivos preestablecidos. Desde esta perspectiva, planificar implica reducir el número de alternativas en relación con una posible actuación, de manera que sean compatibles con los medios de los que se dispone (Martner, 2007). En este sentido, Navajo Gómez (2009) incluye en el concepto de planificación la idea de los valores, indicando que nos sirve para llevar a cabo un análisis de situación, tomar decisiones en relación con el modo en que queremos transformarla y usar de forma eficaz los recursos –siempre escasos–, seleccionando de entre las posibles alternativas la que mejor se adecúa a la situación descrita.

Para finalizar, incluiremos el concepto de planificación que asumió como propio la ONU, como un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, para la asignación de recursos escasos que permitan alcanzar objetivos específicos,

partiendo de un diagnóstico preliminar que cubra todos los factores relevantes que pueden ser identificados –citado en Ander-Egg (Ander-Egg, 2007)–.

A partir de las definiciones, aunque sus puntos de partida y sus perspectivas puedan ser muy diferentes, disponemos de una serie de factores comunes que permiten identificar los elementos y procesos clave en la planificación social: intencionalidad, orientación para la mejora social, análisis de necesidades, establecimiento de prioridades, elección racional de alternativas y asignación de recursos escasos. Nosotros vamos a añadir a estas cualidades el equilibrio medios-fin (Spivack y Shure, 1974).

1.2. La planificación social: orígenes y actualidad

Las palabras *plan*, *programa* y *proyecto* aparecen por primera vez en la edición del diccionario de la RAE de 1884, con acepciones relativas a 'intento o proyecto', 'previa declaración de lo que se piensa hacer en materia importante' y 'designio o pensamiento de ejecutar algo', de forma generalizada y no centrada en profesiones como la construcción naval, la arquitectura o la ingeniería. Las palabras *planear* o *planificar* son de aparición tardía, pues, si la primera ya se encuentra en la edición de 1925, la segunda no aparecerá hasta la de 1992, junto a la palabra *planificación*. Por tanto, la referencia a su utilización y su aceptación por la RAE nos lleva a la segunda mitad del siglo XIX y primera mitad del siglo XX, con un uso generalizado en el área de la economía, y a la segunda mitad del siglo XX para su consolidación en el ámbito de la gestión de proyectos de corte político-social o vinculados con el bienestar de los ciudadanos.

El *Diccionario UNESCO de ciencias sociales* (VV. AA., 1987) cuya primera edición data de 1976, indica en su entrada *planificación* que, aun no siendo una palabra admitida por la RAE en ese momento, está consolidada –junto a la palabra *planeamiento*– en el ámbito académico de las ciencias políticas, económicas y administrativas, así como en el área del urbanismo. Es también en esta entrada del diccionario (*op. cit.*, pág. 1669) en la que se

explica cómo el concepto de planificación pasa a incorporar una perspectiva social.

Este enfoque ha hecho que la economía y otras disciplinas tradicionales hayan derivado hacia una mezcla íntima de lo económico y lo social en el diseño y planificación de proyectos. Así, en esta época –segunda mitad del siglo XX–, la planificación pasa a denominarse *planificación económico-social*, y comienza a observarse una fuerte vinculación de los procesos de planificación con instituciones no solo de carácter nacional, sino también supranacional.

El concepto de plan y planificación va unido a otro concepto del mundo contemporáneo, el de desarrollo racionalizado. Tras algunos intentos de planificación social general, debidos a utópicos como Saint-Simon, Etienne Cabot o Jean Hippolyte de Colins (VV. AA., 1987), es en el siglo XX cuando se manifiesta de forma independiente a las ideologías imperantes, siendo los planes económicos y sociales utilizados tanto en países capitalistas como socialistas. Esto puede apreciarse, por ejemplo, en los desastrosos «planes quinquenales» de la Unión Soviética –puesto en marcha el primero en 1928–, en el *New Deal* estadounidense, desarrollado tras la Gran Depresión, o en el Plan Marshall para la reconstrucción de los países europeos intervinientes en la Segunda Guerra Mundial o los proyectos promovidos por Jean Monnet, Robert Schuman y otros estadistas europeos en el contexto de la construcción de una Europa supranacional, que se inició con la creación del Consejo de Europa en 1948.

1.3. La planificación social y sus funciones

La vida, y la vida humana no puede ser una excepción, tiene grandes dosis de caos e incertidumbre. La física, la matemática, la ecología o la etología así lo evidenciaron a lo largo del siglo XX. Podemos citar las aportaciones basadas en la *complejidad* de Murray Gell-Mann (Gell-Mann, 1998) o la revisión del concepto de clímax en los ecosistemas de Ramón Margalef (Gell-Mann, 1998; Margalef, 1979). En el ámbito de lo humano, la psicología, la

medicina o la pedagogía también han destacado la incertidumbre de los procesos sociales (Morin, 2004; Soto y Flores, 2021).

En un mundo de relaciones humanas complejas y, por tanto, caóticas (impredecibles en alto grado), la planificación de los proyectos relacionados con la esfera de lo social permite transitar desde la intuición y la improvisación –la solución de los problemas inmediatos– al uso de técnicas científicas y a su aplicación para la mejora a medio y largo plazo a través de procesos de contextualización y diálogo entre los actores sociales. Este tránsito ayudará a trabajar con una mayor confianza en las zonas de incertidumbre que siempre existirán.

Esta podría considerarse la función esencial de la planificación en el ámbito de los proyectos sociales. Y esta función es básica para conseguir un equilibrio entre la necesaria eficiencia de los sistemas político-sociales, la equidad social y la democracia (entendida como participación efectiva de los ciudadanos en la vida social y política de un país, una región o una comunidad). Desde una perspectiva general, la planificación, concebida de forma dinámica y global, permite establecer las sinergias necesarias para alcanzar el equilibrio citado y ayudar a completar con éxito cualquier tipo de proyecto.

Seleccionamos aquí, de las distintas funciones atribuidas a la planificación, las establecidas en el contexto hispanoamericano por autores como Wiesner, Garnier y Medina (Wiesner, Garnier, y Medina, 2000), Martín (Martín, 2005) o Medina y Ortegón (Medina Vásquez y Ortegón, 2006): la función prospectiva o de visión a largo plazo, para la anticipación y la construcción de futuros; la función de coordinación o concertación, para generar sinergias y garantizar la participación de todos los actores, y la función de evaluación, para conocer los resultados de las políticas y de los proyectos y para promover la mejor gestión posible de los recursos.

La prospectiva da una estructura unitaria y coherente a los proyectos, reduciendo la incertidumbre, además de facilitar la distribución equitativa y eficiente de los recursos disponibles y priorizar las acciones que más impacto puedan tener. Asimismo, permite articular las percepciones de los actores sociales por encima de los mercados y de las demandas de los distintos secto-

res, creando posibles escenarios para analizar el eventual impacto de las decisiones políticas.

La coordinación de los distintos sectores de las administraciones o de los grupos de decisión de políticas sociales permite trazar una dirección común para los procesos sociales y evita la multiplicidad en los proyectos, lo que aumenta la eficiencia de los recursos disponibles y articula de forma más clara las prioridades establecidas. Incluye tanto la coordinación externa entre administraciones y otras fuerzas políticas, sociales y económicas para la definición de políticas sociales como la coordinación interna entre los distintos departamentos gubernamentales para el trabajo conjunto.

La evaluación favorece el establecimiento de un sistema de indicadores que permita medir los resultados de la gestión institucional. Implica la existencia de mecanismos de seguimiento y control, tanto dentro de las propias instituciones que desarrollan proyectos como externas (parlamentos, cámaras de cuentas, etc.) como fuera de ellas, situándose dentro de la actual corriente de «rendición de cuentas».

1.4. Modelos de planificación social

Abordaremos en este apartado distintas formas en las que el concepto de planificación social se ha sistematizado y estableceremos concepciones centradas en los actores de la planificación y concepciones centradas en la complejidad del proceso y su evolución en el tiempo (puede consultarse un cuadro resumen en el enlace: https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/102251/002_MODELOSpdf?sequence=2&isAllowed=y).

1.4.1. Planificación centrada en los actores

Distinguiremos, en relación con los actores centrales del proceso, tres modos de concebir la planificación de entre los definidos en la literatura (Finot, 2001):

1. Concepción centralizada. Promueve el diseño de proyectos siempre desde organismos o instituciones centrales: organismos internacionales como el grupo BM, la Unesco, la UE, los Estados nacionales, las estructuras centrales de las ONG, los Estados que forman parte de una federación o confederación o las entidades político-administrativas que tienen competencias legislativas como las comunidades autónomas en España.
2. Concepción descentralizada. Implica la participación en los procesos de planificación de otras instituciones más cercanas al contexto geográfico y social: ayuntamientos y entidades locales, ONG y asociaciones de carácter regional o local y otras estructuras administrativas de carácter regional, comarcal o local, como las diputaciones provinciales en España.
3. Planificación participativa. Consiste en trabajar con organizaciones sociales para que identifiquen las necesidades de inversión en distintos ámbitos y participen en el control del gasto de las subvenciones y ayudas concedidas (Finot, 2001).

Cada una de estas concepciones tiene ventajas e inconvenientes en función del tipo de proyecto y del contexto en el que nos movamos. En la práctica de la planificación, se desarrollarán procesos que incorporen elementos de más de una concepción, estableciéndose así sinergias entre ellos. Por una parte, una planificación centralizada permite abordar grandes proyectos sociales, optimizando los recursos disponibles y evitando la dispersión de los objetivos fijados; por el contrario, es probable que estos proyectos se alejen del contexto cercano de las personas a las que van dirigidos y, en este sentido, puedan no responder a sus necesidades reales. Por otra, la planificación descentralizada y, en mayor medida, la planificación participativa, presentan la ventaja de la implicación de organizaciones e individuos en la toma de decisiones, lo que debiera *a priori* favorecer la cercanía a las necesidades de las personas y de los colectivos; sin embargo, estas formas de planificación dificultan mucho la gestión de los recursos y su control, lo que puede derivar en un aumento de la corrupción.

En la sociedad supranacional y global que estamos viviendo, estas concepciones pueden vincularse a los diferentes niveles de profundidad en los que podemos clasificar los proyectos sociales y que abordaremos más adelante en forma de planes, programas o proyectos. Se establecen relaciones entre estos niveles que producen una «cascada» en el proceso de planificación, partiendo de los planes (planificación genuinamente *estratégica*) para desagregarse en distintos programas (programación *operativa*) y hacerse realidad a través de proyectos (planificación *táctica*).

Una interrelación acertada de los niveles de profundidad y de las concepciones ayudará al cumplimiento de los objetivos fijados y, por tanto, al impacto efectivo del proyecto, así como a la contextualización necesaria y al ajuste a las necesidades reales de los ciudadanos.

1.4.2. Planificación centrada en la complejidad y la duración

Autores como Matus (1998) o Lira (Lira Cossio, 2006; Matus, 1998), sistematizaron las distintas concepciones del término planificación para el CEPAL, definiendo la planificación tradicional, la planificación situacional, la planificación estratégica y la planificación prospectiva.

La planificación tradicional se vinculó a postulados positivistas y de la modernidad, y quedó definida por los siguientes elementos: la creencia en la objetividad del conocimiento y la aplicación del método científico, que implica la separación entre el planificador (sujeto) y el contenido de la planificación (objeto); la realización de un diagnóstico de la realidad (hechos objetivos) y la previsión de una situación que cambie la tendencia actual; la existencia de leyes objetivas que presiden la actividad humana, lo que da certidumbre y permite trabajar sobre problemas estructurados con propuestas cerradas, y los resultados del proyecto, que quedan separados de su ejecución.

La planificación situacional, relacionada con paradigmas de corte hermenéutico o interpretativo, se sustentó en distintos elementos:

- La creencia en la *subjetividad* del conocimiento y, por tanto, la necesidad de metodologías de investigación participativa.
- La explicación de los hechos siempre situacional (contextual); la acción humana, que responde a leyes generales, la intervención en la planificación de todos los actores sociales (véase más adelante el apartado sobre los actores de la planificación).
- La existencia de entornos humanos caóticos, con incertidumbre, lo que implica trabajar con previsiones de contingencia.
- La percepción de los problemas de formas diferentes, por lo que las soluciones pueden no ser únicas.

La planificación prospectiva, opuesta al positivismo, se vincula con paradigmas de corte sociocrítico, que entienden la existencia de un pasado único, pero de múltiples futuros posibles, caracterizándose por varias ideas clave:

- El intento de *construir* un futuro, no solo predecirlo o anticiparlo.
- El *trabajo* sobre supuestos de elevada incertidumbre y complejidad, para conducir a la acción.
- El uso de *técnicas variadas* en un ciclo de planificación complejo, en especial las de carácter colaborativo y de análisis cualitativo.

La planificación estratégica, en último lugar, procede tanto del trabajo de las administraciones e instituciones públicas como de las enseñanzas de algunas escuelas de negocios, como la de Harvard (Escuela de diseño y Escuela de planificación). Sus características son:

- La consideración de la planificación más allá de la elaboración de un plan, llegando a la *gestión cotidiana* orientada al futuro.
- Un *ciclo formal* complejo, a distintos niveles y con distintos actores, que comprende un análisis completo, una definición de objetivos y un proceso de diseño estratégico.
- La inclusión de sistemas de *seguimiento* y *evaluación*.

En el análisis y comparación de modelos de diseño prototípicos como los presentados en un epígrafe anterior, Gilbert y Specht (1977) incidieron en la década de los años setenta del siglo XX en la existencia de puntos de vista discrepantes sobre el propósito central de la planificación social que parecían irreconciliables. Es decir, una vez que se elige el modelo de planificación, no es posible mezclarlo con otros modelos. Sin embargo, autores como Rothman (Rothman, 2007) han teorizado sobre la posibilidad de reconciliar estas aparentes discrepancias al explicar la mezcla de los modelos, lo que permite trabajar desde varias perspectivas para el desarrollo mejorado de proyectos. En la práctica de la planificación social, si bien uno puede toparse con casos de planificación social prototípica, lo más probable es encontrar en los procesos de planificación combinaciones de distintos modelos que deriven en modelos mixtos.

1.4.3. La planificación social basada en evidencias

Cuando hablamos de planificación social, desde nuestra posición académica enfatizamos la aplicación de técnicas racionales de resolución de problemas desde un enfoque basado en evidencias para identificar, determinar y ayudar a coordinar servicios sociales dirigidos a distintos grupos diana.

Esta posición que asumimos, desde un punto de vista de su aplicación en la acción planificadora práctica, es una forma adecuada de abordar los problemas sociales desde la racionalidad técnica, que da coherencia al diseño de proyectos y permite la evaluación objetiva de su impacto. Esto no quiere decir que no se presenten momentos del proceso del diseño en los que aparezcan integrados referentes de otros modelos de planificación.

La planificación social es llevada a cabo hoy día por una gran cantidad de organizaciones, desde agencias internacionales hasta organizaciones comunitarias, que intentan resolver problemas sociales y que, en muchos casos, implican acciones socioeducativas. Es por tanto un marco adecuado para el diseño y desarrollo de proyectos en cualquier nivel (plan, programa o proyecto). Describimos a continuación de forma sucinta las ventajas y des-

ventajas de este enfoque objetivo de forma empírica, basado en evidencias, indicando tendencias pasadas, actuales y futuras para el desarrollo de proyectos socioeducativos (Sager, 2012). Supone la aplicación de técnicas racionales de resolución de problemas y metodologías basadas en datos para concebir, desarrollar, coordinar y prestar servicios a grupos de personas, a escala local, regional, nacional o internacional, en muy diversos ámbitos, como con respecto a colectivos en situación de pobreza, el bienestar infantil y familiar, el envejecimiento, el ocio, la vivienda, la delincuencia y las prisiones, la salud mental, etc.

En este modelo, los planificadores sociales pueden venir de una amplia variedad de disciplinas, que incluyen el trabajo social, la educación social, la planificación urbana, la administración pública, la atención médica y las políticas públicas, entre otras.

La planificación social que hace hincapié en el cambio, basado en datos y calibrado con cuidado, apoyado en los principios de las ciencias sociales y la objetividad empírica, puede definirse como *basada en evidencias* (Rothman, 2007).

Fundamentos de la planificación basada en la evidencia

Los orígenes de la planificación social moderna se remontan a la transformación urbana inspirada por la revolución industrial de finales del siglo XIX en Estados Unidos y los países industrializados de Europa. A través de la planificación racional, las organizaciones de la caridad pública y privada intentaron evitar la duplicación de servicios, el gasto indiscriminado y el fraude, y se crearon las primeras organizaciones sociales similares a las actuales. Estas organizaciones intentaron centralizar la planificación social para mejorar la coordinación, la eficiencia y la calidad de los servicios, concentrando los fondos de caridad que, de manera tradicional, habían estado en manos de organizaciones privadas en general religiosas que han tenido y siguen teniendo gran importancia en la prestación de servicios sociales en muchos países.

En Occidente, con el inicio de la Primera Guerra Mundial, las agencias centralizadas desarrollaron oficinas para recoger y distribuir los «fondos de guerra» (*War Chests*), con el objetivo de

coordinar de forma eficiente los servicios de carácter social y de beneficencia. Después de la guerra, los *War Chests* y otros organismos oficiales dedicados a protección y apoyo social se reconvirtieron en instituciones de apoyo comunitario. Fueron de esta forma los antecedentes más claros de las agencias y oficinas actuales de recaudación, distribución y supervisión de fondos de asistencia social, así como de planificación a gran escala. Estos «cofres» y consejos comunitarios fueron los antecesores de las actuales ONG (NGO en lengua inglesa) que operan hoy día. En el contexto angloamericano se denominan también *nonprofit* y *charity*.

La Segunda Guerra Mundial supuso un nuevo impulso a la planificación social pública a través de la creación de distintos organismos que se involucraron de forma más activa y la aplicaron a grandes grupos de personas con necesidades de apoyo y asistencia. El período de posguerra supuso una reducción importante de la pobreza a escala mundial, empujado también este fenómeno por los grandes procesos de reconstrucción en Europa.

En algunos contextos como el estadounidense, se produjeron importantes avances en los derechos civiles. En el contexto europeo se inició el proceso de construcción de lo que luego sería la UE, y que daría lugar a lo largo de las siguientes décadas a grandes inversiones en proyectos sociales y socioeducativos. Se iniciaron importantes programas sociales en salud, vivienda, educación en todos sus niveles –de forma especial para los adultos–, renovación urbana, pobreza y desempleo. A partir de los años setenta muchos aspectos de la planificación comenzaron a descentralizarse en mayor o menor grado, dotando a las entidades locales de más poder de decisión y mayor financiación.

En estas décadas, el desarrollo de los planes diseñados siempre estuvo condicionado –y lo sigue estando– por los ciclos económicos y las crisis financieras o de empleo, así como por las políticas sociales y la capacidad de los Estados para recaudar fondos vía impuestos que destinar a aquellas. Como ejemplo, podemos presentar la crisis bancaria mundial, que se convirtió en una crisis económica global, perjudicó el desarrollo de programas sociales en un momento de especial necesidad de estos. Las tasas

de desempleo, que en España alcanzaron cifras históricas entre 2008 y 2016, afectaron también a los Estados Unidos de forma muy dura, llegándose a un desempleo que rondó el 10 %, cifra elevadísima para los indicadores de aquel país (Katz y Bradley, 2013). Tampoco podemos olvidar los graves momentos vividos durante la covid-19, cuyas consecuencias para el desarrollo de proyectos sociales todavía se sienten en todo el planeta y que ha puesto de manifiesto la escasa habilidad de organizaciones como la OMS y los gobiernos nacionales de casi todos los países, incluida de forma especial España, para afrontar los retos de la planificación estratégica para este tipo de situaciones. Gran excepción ha sido la excelente planificación para mitigar los efectos de la pandemia en Taiwán (Wang, Ng y Brook, 2020), que, sin embargo, no fue difundida ni seguida por la OMS por las presiones de China.

La teoría de la planificación social hunde sus raíces en el positivismo lógico, que asume que los fenómenos sociales –como los fenómenos físicos– existen en un mundo ordenado a través de la ciencia, que funciona de acuerdo con leyes conocibles y discernibles. Este enfoque de la planificación social se conoce hoy como *planificación racional integral* (*Comprehensive Rational Planning [CRP]*) y se ha desarrollado en el ámbito urbanístico y, después, en el ámbito de la salud. (Burch y Benatar, 2006). Esta concepción de la planificación no debe confundirse con la planificación social integral, que se refiere a la planificación a gran escala en el ámbito nacional, como la organización de un sistema educativo o de la seguridad social (y que conformaría el diseño a escala macro –diseño de planes–).

La CRP estaría integrada dentro de los denominados *modelos de planificación racional*, asociados a la arquitectura en sociedades liberales y criticados desde posiciones ideológicas de la izquierda. La planificación racional integral asume que los problemas sociales se pueden definir y sus causas fundamentales se pueden identificar. Se puede recopilar información completa y los proyectos que se proponen como resultado se basan en hechos, datos y cálculos lógicos. Además, dicha racionalidad es universal: todos los planes y decisiones pueden estar informados, basados

en hechos, de manera independiente de la cultura, el contexto o las diferencias individuales (Morcol, 2006).

Pocos planificadores sociales han admitido que estas suposiciones son aplicables en la práctica como ciertas, pero suelen utilizarse como aproximaciones razonables. Por lo tanto, la agregación de elecciones racionales –algo así como una media o tendencia central de elecciones racionales– puede ocasionar la selección de la mejor alternativa posible.

Una alternativa a la planificación racional integral fue el denominado *incrementalismo* por Charles Lindblom (Lindblom, 2018; 1989) o *incrementalismo inconexo*, a veces referido como la «ciencia de la confusión» o modelo «para salir del paso». Lindblom sostuvo que la planificación racional solo podría ocurrir en condiciones ideales, que en la práctica de la planificación nunca se dan. En contraste, el incrementalismo evitó la pretensión de un orden subyacente y objetividad pura. Los planificadores sociales se enfocaron en problemas concretos y condiciones reales localizados. Al tener éxitos y fracasos en situaciones específicas, los planificadores sociales podrían identificar qué funcionó en circunstancias específicas y descartar los programas, servicios y enfoques que fueron deficientes. Al hacer ajustes, estas pequeñas mejoras incrementales culminarían, en teoría, en mejores soluciones. En definitiva, podemos asociar este modelo con la transferibilidad de los resultados a otros contextos y problemas.

En este manual presentamos un modelo de trabajo teórico-práctico que se fundamenta en algunos de los supuestos de la planificación racional integral y que procede de las ciencias de la salud, denominado *salud basada en la evidencia* (Hernández, 2003), que se ha asentado con fuerza en las ciencias sociales (Pereñiguez Olmo, 2012) en las últimas décadas como *investigación basada en la evidencia*. Así, la recolección del máximo de evidencias para un diseño es necesaria para tener la certeza de que dicho diseño será robusto y estará fundamentado. Pero, cuando hablamos de evidencias, nos referimos a todas ellas, no solo a aquellas que apoyan nuestra hipótesis. Es más, las evidencias más importantes son aquellas que las contradicen. Si no podemos argumentar en contra de las evidencias que no avalan nues-

tras ideas, la lógica del diseño implica que nuestra hipótesis de partida debe ser modificada. Esta es la gran ventaja de utilizar el modelo de investigación basada en la evidencia.

1.5. Los límites de la planificación social

Aunque la propuesta de este manual, como se ha indicado, se debe asociar con postulados básicos del positivismo, no debemos dejar de presentar las críticas que han recibido este tipo de modelos al uso de la planificación social, como que asume una visión unificada del interés público y un consenso sobre los objetivos o los medios para resolver problemas. Davidoff (1965, 2015) señaló a mediados del siglo XX que la planificación suele ser de carácter vertical y centralizada, y defendió una planificación pluralista, que involucrara distintas organizaciones comunitarias y ciudadanas, ya que la planificación social no está desprovista de valores y estos deben ser claros para los planificadores y para los ciudadanos. En la planificación pluralista se ha de lidiar con las consideraciones de carácter político que afectan al diseño de los proyectos.

Otra crítica involucra el consumo de tiempo y recursos. El uso de datos para reflejar un problema social requiere un marco de referencia, así como la elaboración de informes de situación o el establecimiento de una línea base. Pero los planificadores pueden disponer de los mismos datos y llegar a conclusiones divergentes sobre ellos y sobre el diagnóstico de la situación inicial. En este punto de la crítica, es necesario discernir de forma clara entre lo que son las evidencias –objetivas– y las inferencias que se pueden derivar de aquellas, evitando las «ocurrencias», que nunca parten de la secuencia lógica evidencia (primero) e inferencia (después).

Además, tener un proyecto diseñado no significa que se pondrá en marcha, pues esto no depende de manera exclusiva de un buen diseño. Por otra parte, la planificación social puede estar descontextualizada, bien porque desde una visión macro no se pueden abordar con claridad los contextos meso y micro, bien

porque siempre existe un aspecto político en la planificación que impide la aplicación exclusiva de una racionalidad técnica (incluso en el nivel micro).

A medida que las redes institucionales en las que se desarrolla la planificación social comparten información, desarrollan capacidades y estrategias, formulan políticas y modifican programas, la planificación social se vuelve menos sencilla y más politizada. Las decisiones son influenciadas por una variedad de partes interesadas y grupos de interés (desde asociaciones de vecinos y grupos comunitarios hasta entidades gubernamentales o internacionales, pasando por sindicatos y organizaciones empresariales o instituciones regionales), cuya aportación llega en diferentes momentos, afectando la toma de decisiones. Estos factores no técnicos debilitarían la racionalidad en el proceso de planificación.

Esto ha sido denominado *el modelo del cubo de basura* para la toma de decisiones por March y Olsen (1983, 2010). Más aún, para Rittel y Webber (2000) en muchos casos los planificadores deben abordar los que denominaron *problemas perversos*, que nacen de razonamientos políticos espurios, por lo que suelen estar mal definidos, no pueden ser abordados de manera correcta y, por tanto, no pueden resolverse, siendo en realidad síntomas de otros problemas con los que se confunden por la naturaleza sistémica de la sociedad, su complejidad y el creciente pluralismo.

1.6. La planificación social y sus métodos

Los métodos fundamentales de planificación social deben ser racionales y relacionarse con evidencias y datos. Todos los enfoques deben identificar problemas, establecer prioridades, analizar la situación, redactar objetivos con alternativas para su desarrollo, anticipar obstáculos y consecuencias adversas asociadas con las distintas alternativas, y elegir las mejores opciones para lograr la solución óptima.

Como parte de este proceso racional de resolución de problemas, los planificadores sociales emplean, entre otras técnicas, el

análisis de necesidades, el análisis de sistemas, la programación lineal, la programación de enteros, la evaluación, los experimentos y diseños cuasi experimentales, las simulaciones, la teoría de juegos, el análisis de coste-beneficio, las técnicas Delphi y de grupos focales o el análisis de matrices de datos y conjuntos de aplicaciones estadísticas (Morcol, 2006), habiéndose incorporado en la última década el análisis de grandes bases de datos (*big data*) y, en la actualidad, los sistemas inteligentes en el marco de desarrollo de la IA (Agost-Felip, Ruá, Monfort-Escrig y Gallen Granell, 2023).

Sin embargo, uno de los elementos que potencia el proceso de planificación social es la incorporación de distintos actores –además de los planificadores– al proceso de diseño. La planificación multidisciplinar es un valor añadido a la planificación social, lo que se puede analizar desde distintas perspectivas. Mientras desde una posición más técnica, como la que planteamos en este manual, se planifica para mejorar algún aspecto relacionado con un grupo diana, los críticos a este tipo de modelos indican que la planificación requiere un fuerte compromiso con las personas en lugar de hacerlo para ellas (Weil, 2005). Sin embargo, la planificación social suele originarse en burocracias con reglas formales, cadenas de mando, cuadros profesionales y una inclinación por la eficiencia. Chaskin (2005) documentó la tensión inherente al hecho de reunir organizaciones burocráticas financiadoras o patrocinadores de los proyectos sociales, por un lado, y organizaciones comunitarias o de la sociedad civil, por el otro. Sin embargo, las ventajas de incorporar la participación en el proceso de planificación social incluyen una comprensión más profunda y, a menudo, diferente de la naturaleza de una comunidad o población diana, así como la mejor definición y estructura del problema. Esto, sin embargo, no está exento de problemas importantes de difícil solución ni es panacea o bálsamo de Fierabrás en la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos sociales.

Sobre los autores

José Gijón Puerta
Licenciado en Ciencias, DEA en Evolución Humana y doctor en Pedagogía. Profesor del Dpto. de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada, imparte docencia en el grado de Educación Social. Tiene amplia experiencia profesional como profesor de educación secundaria y orientador escolar. Ha trabajado en el desarrollo de proyectos sociales a nivel internacional en países como Bolivia, Chile, Costa Rica, España o Marruecos, entre otros.

Meriem Khaled Gijón
Licenciada en Derecho, Máster en Antropología Física Forense y doctora en Ciencias de la Educación. Profesora del Dpto. de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada, imparte docencia en el grado de Educación Social. Tiene amplia experiencia profesional en centros penitenciarios y ha centrado su interés investigador en la formación de los educadores en prisiones.

Emilio Jesús Lizarte Simón
Diplomado en Educación Social, Licenciado en Psicopedagogía y doctor en Ciencias de la Educación. Profesor del Dpto. de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada,

imparte docencia en el grado de Educación Social. Tiene amplia experiencia en innovación docente a nivel internacional y ha centrado su interés investigador en el abandono temprano en la educación superior.

Índice

Presentación del manual 9

Siglas y acrónimos 13

1. Teoría y práctica del diseño de proyectos 15
   1.1. Conceptualizando la planificación social 16
   1.2. La planificación social: orígenes y actualidad 18
   1.3. La planificación social y sus funciones 19
   1.4. Modelos de planificación social 21
      1.4.1. Planificación centrada en los actores 21
      1.4.2. Planificación centrada en la complejidad y la duración 23
      1.4.3. La planificación social basada en evidencias 25
         Fundamentos de la planificación basada en la evidencia 26
   1.5. Los límites de la planificación social 30
   1.6. La planificación social y sus métodos 31
   1.7. Para recordar 1 33
   1.8. Cuestiones para la reflexión 1 34
   1.9. Autoevaluación 1 34
      1.9.1. Preguntas cortas 1 34
      1.9.2. Preguntas para prueba objetiva 1 35

2. Niveles y modelos en el diseño de proyectos 47
2.1. Los enfoques «operativo» y «estratégico» de la planificación de proyectos sociales 47
2.1.1. Enfoque de la planificación operativa 48
2.1.2. Enfoque de la planificación estratégica 49
2.2. Niveles que caracterizan el diseño de proyectos sociales . . 49
2.2.1. Características del diseño 49
2.2.2. Niveles del diseño 51
2.3. Diseño de proyectos sociales desde una perspectiva estratégica 53
2.3.1. Diagnóstico rural participativo (DRP) 53
2.3.2. Planificación estratégica situacional (PES) 55
2.3.3. La planificación basada en evidencias (PBE) 59
Proceso político 60
Proceso social 61
Proceso técnico 61
2.4. El análisis de necesidades, base del proceso de diseño . . . 63
2.5. Necesidad formativa 67
2.6. Modelos de análisis y detección de necesidades 67
2.7. Para recordar 2 70
2.8. Cuestiones para la reflexión 2 72
2.9. Autoevaluación 2 72
2.9.1. Preguntas cortas 2 72
2.9.2. Preguntas para prueba objetiva 2 73

3. Actores y elementos del diseño de proyectos 85
3.1. Los actores de los proyectos sociales 85
3.1.1. Roles y funciones de los planificadores 88
3.2. Los elementos del diseño y las herramientas para la planificación 89
3.3. Pasos previos a la elaboración de un proyecto 90
3.4. El árbol de problemas 93
3.5. Para recordar 3 94
3.6. Cuestiones para la reflexión 3 95
3.7. Autoevaluación 3 96
3.7.1. Preguntas cortas 3 96
3.7.2. Preguntas para prueba objetiva 3 96

4. Etapas en el diseño de proyectos 109
4.1. La memoria del diseño 109
4.2. Los elementos del proyecto desde el punto de vista operativo 110
4.3. Elaboración de los objetivos del proyecto 112
4.3.1. El árbol de objetivos 113
4.4. Obtención de evidencias y preparación de la estrategia . . 114
4.5. Resultados o productos de un proyecto 116
4.6. Actividades, recursos y factores externos de un proyecto 117
4.6.1. Actividades 117
4.6.2. Recursos 117
4.7. Para recordar 4 120
4.8. Cuestiones para la reflexión 4 121
4.9. Autoevaluación 4 121
4.9.1. Preguntas cortas 4 121
4.9.2. Preguntas para prueba objetiva 4 122

5. Evaluación de proyectos 135
5.1. Enfoques integradores de la evaluación 137
5.1.1. La estrategia GpRD 137
5.1.2. El modelo de evaluación Unesco 138
5.2. Financiación de proyectos sociales 141
5.2.1. Reflexiones críticas a los modos de financiación mundial de proyectos sociales 145
5.2.2. Nuevas alternativas para la financiación 148
5.3. Para recordar 5 149
5.4. Cuestiones para la reflexión 5 150
5.5. Autoevaluación 5 151
5.5.1. Preguntas cortas 5 151
5.5.2. Preguntas para prueba objetiva 5 152

6. Marcos de referencia para la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos 165
6.1. El enfoque de marco lógico 168
6.2. Matriz de resultados (MdR) 171
6.3. La licitación para realizar proyectos sociales 173
6.3.1. Esquema de propuestas EuropAid 175

6.4. Un modelo integral de gestión de proyectos sociales: el modelo PMR4 . . . 178
6.5. Para recordar 6 . . . 181
6.6. Cuestiones para la reflexión 6 . . . 182
6.7. Autoevaluación 6 . . . 183
6.7.1. Preguntas cortas 6 . . . 183
6.7.2. Preguntas para prueba objetiva 6 . . . 183

Anexo I. Ejemplo de proyecto social . . . 197
I.1. Nombre proyecto: «Mejorando las condiciones de higiene en mi barrio» . . . 197
I.1.1. Resumen del proyecto . . . 197
I.1.2. Descripción del tipo de beneficiarios . . . 198
I.2. Diagnóstico o justificación del proyecto . . . 198
I.2.1. Objetivos del proyecto . . . 198
I.2.2. Productos o resultados . . . 199
I.2.3. Descripción de las principales actividades y su duración . . . 199
I.2.4. Presupuesto: Detalle de los gastos del proyecto y resumen de financiación . . . 199

Anexo II. Esquema para el diseño práctico de un proyecto . . . 201

Anexo III. Respuestas a preguntas de autoevaluación . . . 203

Referencias bibliográficas . . . 205

Sobre los autores . . . 213

Si desea más información o adquirir el libro diríjase a:

www.octaedro.com

CONSILIENCE

INSTITUTO DE ESTUDIOS INTERDISCIPLINARES AVANZADOS

Diseño de proyectos sociales desde una perspectiva estratégica

El manual *Diseño de proyectos sociales desde una perspectiva estratégica*, puede ser sin duda de interés para cualquier profesional interesado en la planificación de proyectos sociales. En concreto, se ha dirigido de forma más directa a los estudiantes de grado de titulaciones en las que se forma a futuros educadores o trabajadores sociales, en su faceta de planificadores o gestores de proyectos. No obstante, estudiantes y egresados de otras titulaciones relacionadas con las ciencias sociales encontrarán muy interesante este manual, que pretende ser una obra de referencia de los modelos y teorías que, en opinión de los autores, servirán a los estudiantes para una aplicación práctica eficaz en el diseño de proyectos sociales en el mundo de hoy, un mundo global.

Se trata así de un manual de grado que condensa las ideas básicas necesarias para la planificación desde una perspectiva tecnológica de proyectos sociales, útil también para quienes quieren acercarse al proceso de planificación social desde una perspectiva teórico-práctica que abarca desde niveles operativos hasta el diseño de planes estratégicos de gran alcance.

El manual se organiza en seis capítulos, que abarcan distintos aspectos de relacionados con el diseño de proyectos sociales: I. La teoría y la práctica del diseño de proyectos; II. Niveles y modelos en el diseño de proyectos; III. Actores y elementos del diseño de proyectos; IV. Etapas en el diseño de proyectos; V. Marcos de referencia para el diseño de proyectos; y VI. Evaluación de proyectos sociales y educativos. Estos contenidos son aplicables a los tres niveles de planificación que se abordan en el manual: el nivel *macro* (planes); el nivel *meso* (programas); y el nivel *micro* (proyectos).

Cada capítulo presenta un conjunto de contenidos teóricos, basados en la literatura reciente sobre planificación social y en la experiencia académica y profesional de los autores. Se ha empleado para la confección de este manual una selecta bibliografía reciente tanto nacional como internacional, que en gran parte se puede encontrar en español, y que recoge los modelos de planificación utilizados en la actualidad por las grandes entidades financiadoras de proyectos sociales a nivel nacional e internacional.

