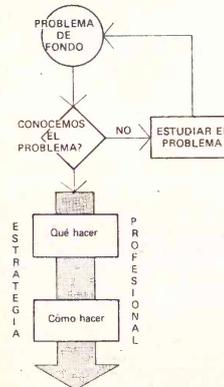


1. LAS ALTERNATIVAS DE ACCIÓN Y COMO SE ELIGEN

En la lectura anterior instalamos en la necesidad de conocer en la forma más científica posible nuestro problema objeto de intervención y cómo desarrollar un trabajo de investigación que nos acerque cada vez más a este conocimiento; hemos desarrollado también lo referente a las características y análisis de las necesidades. Recordemos que toda acción realizada en nuestra actividad profesional, existe referida a un conjunto de necesidades presentes en la Institución, el usuario y el Trabajador Social; estas necesidades requieren ser correctamente identificadas y expresadas en sus aspectos cualitativo y cuantitativo. Del grado de conocimiento de las necesidades va a depender también el grado de precisión y adecuación del objetivo de nuestra acción profesional.

Hemos podido constatar que en la identificación del problema objeto de intervención, los errores más frecuentes están referidos a la caracterización ambigua y general de los problemas sociales. Comúnmente no se establecen relaciones entre estos problemas y las necesidades como situaciones concretas. No se expresan indicadores que sirvan como pauta para establecer un determinado cambio en un lapso de tiempo. Esto necesariamente limita el alcance y proyección de nuestra acción, puesto que si no conocemos claramente el problema objeto de intervención, es muy difícil decir que hacer y como hacer.

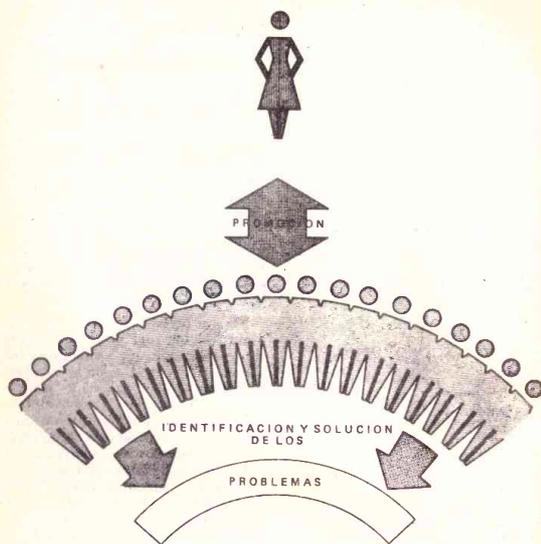
Por otro lado, la organización de las instituciones corrientemente no incorpora a los usuarios en la definición de las necesidades y de los criterios para la utilización de recursos, así como en la determinación de las modalidades de trabajo; y en suma, lo aleja de la administración —directa o indirecta— de bienes y servicios que dichos usuarios requieren para atender sus necesidades.



Objetivos

Las lecturas que contiene esta Guía plantean la necesidad de:

- 1) *Comprender que el quehacer del Trabajo Social es de permanente búsqueda de alternativas de acción para dar respuestas efectivas a problemas objeto de intervención.*
- 2) *Organizar en forma anticipada la acción, utilizando para ello los instrumentos adecuados.*



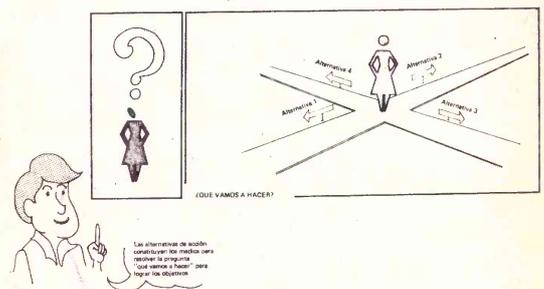
Creemos que a pesar de estas dificultades y limitaciones, el Trabajo Social debe seleccionar las alternativas de acción promoviendo la participación de los usuarios en la identificación y resolución de sus propios problemas, porque concebido de esta manera, el proceso de intervención tiene un impacto que va más allá de cualquier proyecto aislado de la base social a la cual se dirige la acción.

Promoviendo la participación de los usuarios, la selección de alternativas de acción compromete lo siguiente: un mejor conocimiento de lo que es la situación real, y cual es la deseada u óptima; una mejor comprensión de las actitudes, opiniones y modos de ver las cosas por parte de los usuarios; un desarrollo más completo de las capacidades inherentes a cada persona, grupo y comunidad,

que hace posible su participación en la solución de problemas; una producción de soluciones factibles y al alcance de las personas involucradas; y una participación consciente de los integrantes de la acción en el análisis de problemas y procesos, así como de sus causas e interrelaciones¹.

Las alternativas de acción constituyen los medios para resolver la pregunta "¿qué vamos a hacer?" para lograr los objetivos, una vez definido

el "sobre qué" queremos actuar y "qué queremos conseguir". Para ello debemos elegir, entre varias alternativas, aquellas que nos garanticen una posibilidad de éxito mayor, para lo cual el Trabajador Social tiene que analizar su experiencia y la de otros, y a partir de ella seleccionar posibles formas de acción, buscando que estas sean adecuadas, viables, eficaces y flexibles, para el cumplimiento de los lineamientos políticos y estratégicos de la acción.



Una alternativa de acción será:

Adecuada, cuando responda a las necesidades y demandas de la Institución, del usuario y del Trabajador Social y cuando sean posibles dentro de los límites de la Institución, demostrándose profesionalmente válidas.

Serán viables, si pueden ser realizadas con los recursos técnicos y económicos que se dispongan, tomando en cuenta las posibilidades de movilización de recursos.

Eficaces, si garantizan o han demostrado ser medios apropiados al logro de los objetivos.

Finalmente, serán flexibles si pueden cambiarse, adecuarse o modificarse según las condiciones existentes.

Seleccionar una alternativa de ac-

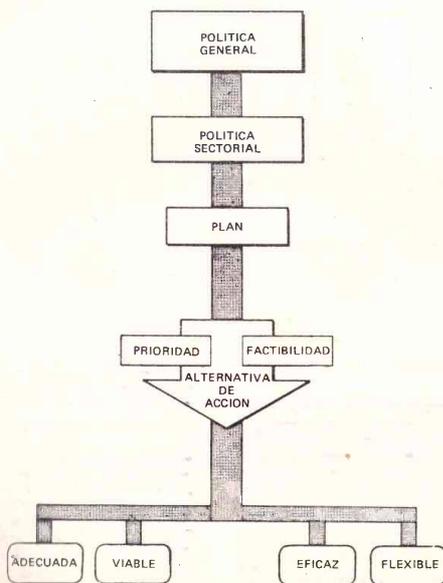
1 Ver "Movilizando a la mujer: el cómo, con qué, y para qué de un proyecto". Producido por el Centro de la Tribuna Internacional de la Mujer, Inc. Noviembre 1980, New York, USA.

ción no es lo mismo que seleccionar una actividad.

Una alternativa de acción se deduce de la política institucional general y de la política sectorial expresada en planes. Se formula en base a los objetivos establecidos, las necesidades priorizadas y las demandas recepcionadas y tienen su expresión en un número importante de actividades que en conjunto actúan sobre un problema identificado como objeto

de intervención. Por ejemplo: una alternativa de acción en salud, puede ser la selección de un programa de salud preventiva, y las actividades podrían ser: cursos, charlas, reuniones, formación de grupos en la comunidad, etc.

Es indispensable, para una correcta selección de alternativas, partir de una correcta identificación y selección de necesidades.



El profesional de Trabajo Social debe establecer, basado en la factibilidad y posible eficacia de varias alternativas de acción, aquella que le garantice un mayor alcance y logros en relación al problema sobre el cual actúa y a los cambios que se propone alcanzar.

Para elegir la alternativa de acción es necesario calificar:

a) La prioridad de la misma acción. Es decir, establecer:

- La relación de las alternativas de acción con los problemas y su gravedad.
- Su relación con la política y estrategia institucional.
- Su relación con el conjunto de la programación institucional, analizando:

- Los planes, programas y proyectos en ejecución
- Listas de planes, programas y proyectos en preparación
- El grado de complementariedad de la acción seleccionada con otras en ejecución.
- El grado en que conviene in-

tegrarla a alguna acción en ejecución y/o preparación.

- Las posibilidades de participación de los usuarios, considerando:

- Que sea una decisión compartida con ellos.
 - Que posibilite a los usuarios organizados descubrir sus capacidades necesarias para llevar a cabo la acción seleccionada.
 - Que no se contradiga con sus creencias o costumbres, para evitar problemas insolubles por la sensibilidad de las personas afectadas.
- La coincidencia con los objetivos generales de la acción del profesional.

b) La factibilidad de la alternativa de acción elegida en razón a:

- Los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles.
- La relación del tiempo disponible y el propósito del proyecto.
- El presupuesto real disponible.

2. LA PLANIFICACION COMO MEDIO PARA ORGANIZAR LA ACCION

La decisión de adoptar una determinada alternativa de acción tiene que concretarse organizando la forma cómo se va a llevar a cabo. Es decir, es necesario entrar a planificar su ejecución, definiendo claramente el qué, el cómo, el con quién, el dónde y el cuando de la acción a desarrollar.

Un medio que permite responder a las necesidades de organización de la acción profesional es la planificación. Se define como un proceso que ayuda a decidir en forma anticipada que se quiere lograr, como lograrlo, cuando, con qué recursos e instrumentos, dónde y para quién o quiénes. El proceso de planificación debe ser visto como aquel en el cual se diseñan ordenada y lógicamente las actividades que cada etapa requiere, para alcanzar los objetivos que se propone.

La palabra "planificación" suscita respeto y hasta cierta aprehensión entre quienes no estamos familiarizados con su manejo. Muchas veces la vemos como un procedimiento casi misterioso que sólo practican quienes poseen una elevada formación técnica. Por otra parte, corrientemente la vemos como una función exclusiva de los altos niveles de decisión de la actividad pública y privada, al punto que cuando se habla de planificación, por ejemplo evocamos la "planificación del desarrollo", la "planificación económica" o la "planificación social", que se formulan en los planes nacionales o sectoriales del gobierno.

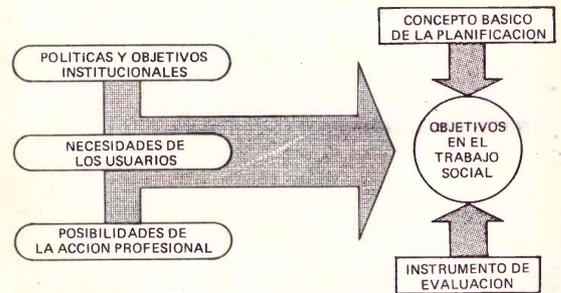
Sin embargo, la planificación es un medio, una herramienta de trabajo que puede ser utilizada en los distintos niveles de toma de decisión e intervención. En los niveles más altos, por la complejidad de la tarea, su formulación estará a cargo de un cuerpo especializado de profesionales; en los

niveles más bajos, será una función a ser desarrollada por quienes a la vez ejecutan acciones. Pero en cualquier caso, la función de planificación es la misma, sus elementos básicos son idénticos, las diferencias son de nivel, complejidad y cobertura.

Otro motivo frecuente de aprehensión lo da la idea de que "planificar" es un proceso sofisticado que implica proyectarse con precisión hacia el futuro. Quienes creen que planificar implica anticipar exactamente las situaciones y acciones futuras, difícilmente aceptarían utilizar este instrumento por el explicable temor a equivocarse. Más aún, si piensan en la planificación exclusivamente como la elaboración de un plan al que luego quedarían rigidamente sometidos sin posible revisión.

Generalmente el Trabajador Social considera la planificación como una "etapa" de su práctica profesional que tiene como fin elaborar un plan, programa o proyecto de trabajo y ésta es una concepción errada, puesto que estos documentos son instrumentos en los cuales se transcribe una acción a desarrollar, y no deben ser confundidos como fines de la planificación.

Por el contrario, planificar o incorporar la planificación es, más precisamente, una "manera de actuar" que debe estar presente en toda la práctica profesional, pues dado que las condiciones suelen variar a lo largo del proceso de intervención, las proposiciones de un plan deberán ajustarse, modificarse y variar consecuentemente.



1.2.1. Definición de Objetivos

Una vez definido el problema objeto de intervención y seleccionada la alternativa de acción, es necesario precisar los cambios y/o modificaciones que se pretenden obtener con la acción profesional.

Definir un objeto implica señalar la situación deseable hacia la cual dirigimos nuestra acción. Por medio de los objetivos se anticipa el resultado que se quiere lograr al finalizar la ejecución del plan, programa y/o proyecto. No es posible formular y diseñar un plan de trabajo si no se sabe lo que se quiere conseguir. La definición de objetivos es, entonces, un concepto básico de la planificación y se puede emplear además como un instrumento de la evaluación. Por medio de ellos se puede, al finalizar la ejecución del plan, programa y/o proyecto, comparar lo que se realizó, con lo que se proponía realizar, y las diferencias entre estas dos premisas constituyen las bases iniciales de la evaluación.

Los objetivos en el Trabajo Social, se formulan tomando como espacio el marco establecido por las políticas y objetivos institucionales, las necesidades de los usuarios y las posibilidades de la acción profesional.

a) Importancia del espacio institucional

Anteriormente señalamos que nuestra ubicación en el aparato administrativo y nuestra autonomía relativa señalaban límites al alcance de nuestras decisiones. Al respecto, es importante precisar que toda institución a nivel administrativo tiene establecido una jerarquía que diferencia a nivel de las decisiones dos ins-

tancias. Una, de carácter directivo, en quien recae la responsabilidad de tomar decisiones sobre los objetivos, los fines y la perspectiva institucional; y otra de carácter general, que se encarga de la ejecución y plasmación práctica de las decisiones tomadas. Esta diferenciación, que se manifiesta en la formulación y ejecución de un plan global, se reproduce en niveles departamentales o por secciones. Por ejemplo, en una institución de bienestar, la política de atención a un sector de la población en su diseño, objetivos y procedimientos, emana del Directorio. Posteriormente, mediante un documento (un plan) llega como directiva para ser implementada por los varios departamentos, los mismos que, retomando los objetivos generales y los recursos que le sean asignados, formulan su propio programa y/o proyecto. El Departamento de Servicio Social, que forma parte de la estructura administrativa de la institución, retoma en su plan general, lo concerniente a la aplicación práctica de políticas sociales, para lo cual se responsabiliza de diseñar programas y/o proyectos específicos, que por sus características vienen a ser subordinados o derivados del plan general de la institución.

Los objetivos generales de la Unidad de Trabajo Social (Departamento y/o Sección y/o Oficina) se formulan a nivel de una instancia superior (Directorio, Departamento, etc.), en ellos se establece la estrategia general de la acción profesional. Estos objetivos, señalan los límites y posibilidades que constituyen el marco general para la definición de los objetivos propios de la acción profesional, los cuales deben formularse a partir de las situaciones concretas que enfrenta el profesional y deben ser recomendados para su aprobación. Con dicho procedimiento se establecerá una dinámica más democrática.

b) Análisis de los objetivos propuestos en los Planes y Programas de Trabajadores Sociales

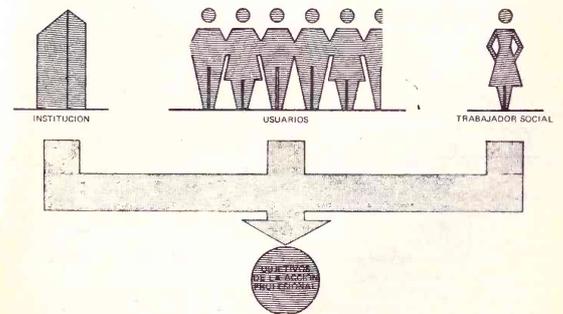
Un breve análisis de los objetivos propuestos en los Planes y Programas de trabajo y respuestas a ejercicios y cuestionarios que nos han sido enviados en el Primer Curso a Distancia, nos permite señalar lo siguiente:

- En relación a la institución, la mayoría de trabajadores sociales se limitan a retomar los objetivos generales que la misma asigna a la Unidad de Trabajo Social, sin acompañarlos con la especificidad de sus propios objetivos. Se dice, por ejemplo, "elevar las condiciones de vida"; "lograr la participación de la comunidad en la solución de sus problemas y necesidades más inmediatas"; "elevar el nivel socioeconómico y cultural del trabajador y su familia"; "contribuir a la participación consciente y organizada de la población", etc.

Nos atrevemos a señalar que esta indefinición y generalidad, es reflejo del conocimiento superficial del campo de acción y de una falta de precisión del problema objeto de intervención.

- En relación a los usuarios, es frecuente encontrar que los objetivos asignados no explicitan las necesidades concretas de los usuarios del servicio. Se dice por ejemplo: "contribuir al análisis y comprensión en los trabajadores de la problemática a fin de poder ser atendidos oportunamente"; "lograr el bienestar de la población", etc.

- En relación a la acción profesional no existe un conocimiento claro de cómo diseñar un plan, programa y/o proyecto. En consecuencia, hay confusión en la selección de objetivos que correspondan a cada uno de dichos instrumentos. Por otro lado, se confunde a menudo el objetivo con la actividad,

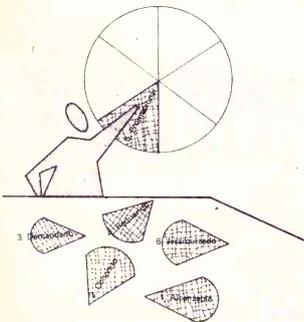


se dice, por ejemplo: "supervisar bimensualmente"; "reorganizar y normativizar los servicios"; "continuar el programa de alcoholismo"; "ejecutar programas planificados"; etc.

c) Algunos requisitos para la formulación de objetivos

Quando se está tratando de establecer cuáles son los objetivos de la acción profesional, es importante que se respeten los principios siguientes:

- Que el problema prioritario hacia el cual se dirige el objetivo haya sido establecido tomando el punto de vista del usuario, es decir, que su definición no sea producto de una decisión unilateral del trabajador social y/o de la institución.

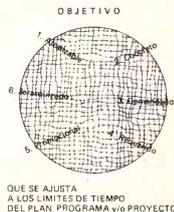


- Que el objetivo solucione y/o modifique el aspecto más importante (de acuerdo con las necesidades de los usuarios) del problema identificado.

- Que el objetivo reúna características que lo hagan apropiado al problema que se quiere intervenir.

Por estas consideraciones insistimos que al diseñar el objetivo es preciso tomar en consideración a la institución, a los usuarios y al trabajador social.

En la definición de objetivos es necesario insistir en que estos reúnan los siguientes requisitos: Alcanzables, Concretos, Demandados, Requeridos, Promocionales, Jerarquizados y que se ajustan a los límites de tiempo del Plan, Programa y/o Proyecto.



- Alcanzables: Que puedan ser logrados con los recursos existentes y dentro de las limitaciones institucionales. Es importante tener en cuenta que un objetivo que no se puede realizar es una promesa que no se puede cumplir y frustra la iniciativa de quienes la formularon y esperan alcanzar un resultado.

Concretos: Que sus resultados puedan verse y cuantificarse. El objetivo concreto expresa exactamente lo que se quiere obtener.

Requeridos: Porque responde a la estrategia institucional.

Demandados: Porque recoge las necesidades sentidas de los usuarios y responde a las mismas.

Promocionales: Porque una vez logrado un objetivo permite generar nuevas acciones y promueve la participación de los usuarios en su consecución.

Jerarquizados: Porque responden a una priorización y selección.

Se ajustan a los límites de tiempo del Plan, Programa y/o Proyecto: Cada instrumento de planificación establece pautas que indican detalladamente el tiempo necesario para llevar a cabo los objetivos de los mismos. Es decir, si se espera lograrlos en un año, dos, tres, etc.

Tomar en cuenta estos requisitos al diseñar un objetivo no significa que la formulación tenga que ser perfecta, sino que estos requisitos otorgarán al objetivo características más objetivas y específicas.

Los objetivos deben ser enunciados explícita y claramente. Un objetivo claro y preciso orienta la acción; al contrario, un objetivo confu-

so o mal explicitado no puede servir como punto de referencia y genera confusión y desaliento.

Los objetivos deben ser flexibles, es decir, que se ajusten a cambios cuando el proceso de ejecución así lo exige. Así como no es posible desarrollar un proyecto sin realizar modificaciones cuando los imprevistos lo demanden, tampoco es posible hacerlo sin efectuar cambios en los objetivos que reflejen dichas modificaciones.

Los objetivos deben ser de número limitado. Demasiados objetivos pueden provocar dispersión de actividades, recargo indebido de funciones, y finalmente, descuido en la realización de los mismos objetivos.

Suele hacerse una diferenciación entre objetivos generales y objetivos específicos. El objetivo general está referido a una perspectiva de largo alcance y de cambio deseable a que se aspira llegar dadas ciertas condiciones. Es, entonces, el resultado principal que se propone el plan, programa y/o proyecto y, el que le proporciona un sentido estratégico a la acción profesional, sirviéndole de guía o marcándole el "norte" preciso.

"Es frecuente que los objetivos (generales) se enuncien a nivel del o de los fines últimos correspondiendo así a conceptos muy generales o bien a la filosofía que orienta o debería orientar las acciones de un determinado programa o proyecto. Sin embargo, se dejan en la oscuridad los niveles concretos en los cuales éstos deben desarrollarse. No es difícil encontrar ejemplos en los cuales se proponen objetivos tan vagos como "formar la conciencia comunitaria", "elevar la participación", "fomentar la responsabilidad social", sin otorgar mayores especificaciones que permitan tener una idea de lo que se

quiere claramente en el programa"². El objetivo no por llamarse general, es impreciso y ambiguo. Por el contrario, debe responder a un nivel de concreción del fin de la acción. El objetivo específico, pretende cambios de tipo concreto y su cumplimiento se realiza en plazos cercanos.

"La formulación de objetivos (específicos) tiende a reemplazar lo abstracto por lo concreto. Es ésta la razón por la cual se exige que los objetivos estén formulados operacionalmente, es decir, en términos de comportamientos y/o conductas observables"³ y con contenidos específicos, identificando claramente los sujetos o la realidad que se pretende modificar.

En Trabajo Social, la participación de los usuarios en la definición de los objetivos, es de vital importancia, porque son ellos quienes formulan sus aspiraciones, que una vez confrontadas con los recursos existentes y el espacio institucional en el que se desenvuelve el profesional, darán los objetivos de la acción.

1.2.2. Diseño de Instrumentos de Planificación

Una vez seleccionada la alternativa de acción y definidos los objetivos, se diseñan los instrumentos de planificación.

Por instrumentos de planificación la mayoría de autores se refieren a los documentos que expresan y con-

² Briones, Guillermo: Metodología de la Investigación Evaluativa. Colombia, 1975. Citado por Aylwin de Barros, Nidia; Jiménez de Barros, Mónica; Quesada de Greppi, Margarita en "Un enfoque operativo de la metodología". Edición Escuela de T. Social Pontificia Universidad Católica de Chile, 1976.

³ Aylwin de Barros, Nidia; Jiménez de Barros, Mónica; Quesada de Greppi, Margarita. Op. cit., p. 79.

cretan el proceso de planificación. Estos documentos son medios de expresión, pero nunca los fines de la planificación. Es común encontrar que muchos colegas consideran que el proceso de planificación termina con la elaboración del Plan, Programa o Proyecto.

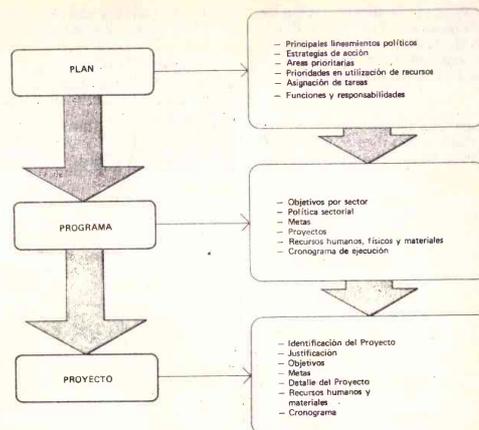
Presentaremos a continuación una breve definición de los instrumentos de planificación dentro de la concepción expuesta por Myriam Veras Baptista⁴.

El Plan, señala las decisiones de carácter general: los principales lineamientos políticos, las estrategias de acción, las áreas prioritarias, las prioridades en la utilización de recursos y la asignación de tareas, funciones y responsabilidades.

El Programa, es el instrumento que detalla por sector, la mejor utilización de recursos en el tiempo y el espacio para lograr un conjunto de metas establecidas. El programa contiene los siguientes elementos: los objetivos, la política sectorial, las metas, los proyectos que componen el programa, los recursos humanos, físicos y materiales y el cronograma de la ejecución del programa.

El Proyecto, es el instrumento que sistematiza y establece la organización de la operacionalidad de una unidad de acción. Es, por lo tanto, la unidad elemental de un proceso sistemático de racionalización de decisiones. Se constituye en la propuesta de producción de algún bien o servicio, con empleo de técnicas determinadas y con el objetivo de obtener resultados definidos. Debe detallar los siguientes elementos: las actividades a ser realizadas, establecer plazos,

⁴ Ver Planeamiento Introdução, à metodologia do planejamento Social. Cortes y Moraes, Sao Paulo, 1977.



especificar recursos humanos y materiales, estructurar cantidad y costos y cronograma de actividades. Como planificación de la acción, el proyecto es el instrumento más próximo a la ejecución.

Las diferencias entre un Plan, un Programa o un Proyecto, son de nivel y de grado de complejidad. En efecto, podemos encontrar que aquello que es un proyecto a nivel de la institución, puede transformarse en el plan general de una determinada sección de la misma. Por ejemplo, en el Plan General de una empresa industrial, existe un programa para el área de producción y un programa para el área de bienestar. Este programa se transforma en el Plan a partir del cual cada unidad del área (de producción y/o de bienestar) tendrá que diseñar sus propios programas y pro-

yectos específicos. La distinción entre uno u otro instrumento de planificación en una institución, permite ubicar los niveles de decisión, la definición de objetivos, así como el diseño de actividades específicas a cada unidad administrativa.

Por otro lado, es necesario clarificar que el Plan General de la Institución no es la suma de programas y proyectos a ejecutar en ese espacio; así como tampoco, el plan de Trabajo Social en una institución determinada, no es la suma de los planes individuales de cada trabajador social.

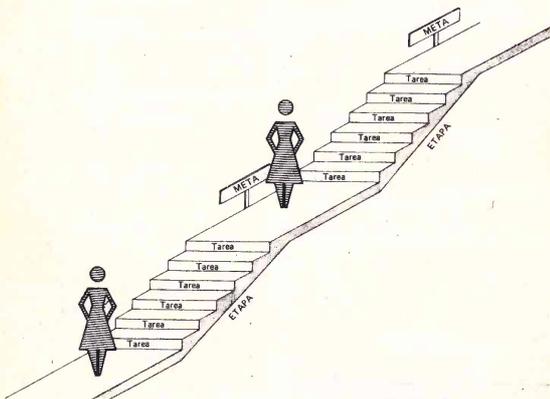
Las diferencias establecidas en cada instrumento de Planificación, es importante recuperarlas en la práctica de Trabajo Social, porque es común encontrar que se emplea indis-

crimadamente la denominación de Plan, Programa o Proyecto a documentos de trabajo que por sus objetivos y contenidos corresponden a un nivel específico de intervención.

A cada uno de los medios de expresión del proceso de planificación (Plan, Programa o Proyecto) corres-

ponde un nivel de decisión, definición de objetivos y contenido.

El diseño de cada uno de los instrumentos de planificación, debe responder a tres elementos que se establecen y definen en relación a los objetivos diseñados a nivel del Plan, Programa o Proyecto. Estos elementos son: las metas, las tareas y las etapas.



Metas: Son los logros parciales del objetivo y dentro del diseño del Plan, Programa o Proyecto, constituyen una proyección de la eficacia previsible de las tareas en relación a los objetivos de dichos instrumentos de planificación.

Tareas: Son los pasos a dar para cu-

brir o dar cumplimiento a una etapa. Es necesario diseñar las tareas de acuerdo a la especialización y calificación profesional y a las posibilidades de participación de los usuarios. Este requisito se cumple en base a una división técnica del trabajo y a una delimitación de responsabilidades.

Etapas: La racionalidad del diseño del Plan, Programa o Proyecto, permite prever en el tiempo y en el espacio las etapas que se necesitan cubrir hasta alcanzar el objetivo propuesto. Cada etapa requiere de una delimitación precisa del tiempo, por lo que algunas etapas se realizan más rápidamente y otras necesitarán más tiempo. No es conveniente "quemar" o saltar etapas porque de un lado, se altera la dinámica, avance y maduración del proceso de intervención; y de otro lado, se perjudica a la población beneficiaria.

La introducción de los elementos descritos en el diseño de instrumentos de planificación, no es rígida sino necesariamente flexible, debiendo adaptarse en todo momento al problema que se enfrenta y a los cambios que se operan en la realidad por factores externos e incontrolables en el proceso de planificación.

El éxito de una actividad no depende únicamente de la calidad técnica del Plan o Programa que lo oriente, sino de las condiciones existentes y del manejo oportuno de las diversas alternativas que se presentan. El hacer operativo el Plan o Programa, implica necesariamente la adopción de nuevas y diversas decisiones, movilización de recursos, coordinación de tareas, etc. Estas condiciones determinan la interrelación constante de la planificación y la ejecución, que como momentos del proceso de intervención se determinan mutuamente. La ejecución no puede considerarse solamente co-

mo una puesta en marcha de actividades ya previstas y programadas, puesto que en el momento de realizar la acción, hay que confrontar lo planificado con la realidad existente, replanteando o reafirmando lo establecido. Si no hacemos de toda actividad un proceso constante de acción-reflexión, la planificación prevista no podrá lograr su máxima eficacia.

Del mismo modo, la relación entre la planificación y la evaluación constituye una necesidad de la intervención profesional. Si consideramos que la planificación de nuestras actividades busca aumentar la eficacia de la acción, ella debe prever la forma y los parámetros o indicadores con los cuales puede ser evaluada. La evaluación y el control de las actividades del Plan, Programa o Proyecto, se cumplen y desarrollan en dos momentos: en el diseño de los documentos de la planificación y, en la ejecución.

La planificación debe considerar la aplicabilidad permanente de las formas y medios de control y evaluación, seleccionando dichos medios anticipadamente y teniendo en cuenta la sencillez en su aplicación, su fácil manejo y rápida implementación. Es conveniente establecer en el diseño del Plan o Programa, las técnicas que serán útiles al proceso de evaluación, registrando periódicamente el avance de los objetivos, la actualización del cronograma de trabajo, para proponer los ajustes necesarios en el proceso de ejecución.