

## PLANIFICACION INSTITUCIONAL: ESQUEMAS DE UNA ALTERNATIVA PARA EL PRESENTE

Ayletta Pichardo Muñiz  
Rodolfo Vargas Vásquez

### Introducción

Los esquemas que a continuación se presentan constituyen un avance teórico de un proyecto de investigación en planificación más amplio y en proceso de realización, cuyos resultados preliminares se refieren al caso de Costa Rica. Se ha creído conveniente exponer los esquemas lógicos y secuenciales de la proposición central del proyecto, por considerar que podrían ser de utilidad para aquéllos que tienen bajo su responsabilidad tareas administrativas. Si los supuestos y la racionalidad que acompañan la propuesta central de la investigación en proceso, es aceptada, convendría que se sometiera a un proceso de validación del que, indudablemente, saldrá enriquecida.

En los últimos años ha tenido lugar en Costa Rica una crisis económica sin precedentes en toda su historia, lo cual enfrenta a la planificación del desarrollo con el más grande desafío de todos los tiempos. En este contexto particularmente se analizan el virtual agotamiento de las posibilidades y perspectivas del ejercicio de la planificación del desarrollo frente al cual se propone como alternativa la planificación institucional. A esta última se le asigna como función primordial, servir de base para un ordenamiento racional de las actividades institucionales, dentro de un marco de coordinación y evaluación permanentes. Tal asignación se apoya en el propósito de alcanzar un máximo aprovechamiento de las potencialidades que ofrecen las opciones de desarrollo de la sociedad costarricense.

La Planificación Institucional se concibe, además, como una de las vías a seguir en el camino a recorrer para hacer del cálculo de previsión un instrumento de gestión útil para los países latinoamericanos en la encrucijada que el momento actual les impone. De ahí que, la segunda etapa de la investigación

se abocará al análisis de la situación económica, social y política de otros países para determinar las posibilidades de la planificación institucional en ellos.

## 1. Costa Rica en la Coyuntura de los Años Ochenta

La coyuntura de los años ochenta plantea una situación especialmente difícil para los países centroamericanos y del Caribe. En el caso particular de Costa Rica su manifestación es más elocuente por la presencia de algunos problemas que, eventualmente podrían afectar la estabilidad del tradicional régimen democrático imperante en el país.

Los últimos años han marcado a esta nación por la indefinición de un modelo de desarrollo coherente, que apunte a la consecución de objetivos de desarrollo preestablecidos. Parecería que al Estado-previsor ha sucedido un Estado-impresor, cuya actitud -en el mejor de los casos- ha sido dar respuestas inadecuadas e inoportunas a los problemas nacionales. Situación que sumada a la falta de claridad para impulsar una alternativa viable, capaz de insuflarle dinamismo a la estructura productiva del país, se ha traducido en un creciente déficit de la balanza de pagos, acompañado de un endeudamiento externo cada vez mayor.

En efecto, los rasgos más evidentes de la falta de dinamismo señalada, se observan en las tendencias mostradas por el crecimiento real del producto interno bruto en los últimos cuatro años. En 1978 la tasa anual de crecimiento del PIB fue de un 6.6 por ciento; en 1979 no alcanzó el 1 por ciento (0.5 por ciento); en 1980 el crecimiento fue de signo negativo (-0.9 por ciento); y en 1981 hubo un franco decrecimiento de -3.6 por ciento.<sup>1</sup> Tal retención en la dinámica de la producción nacional ha tendido a manifestarse con mayor claridad en la ampliación del déficit de la balanza de pagos, cuyas diferencias negativas aumentaron de -363.2 a -653.4 millones de dólares entre 1978 y 1980,<sup>2</sup> y en el notable aumento de la deuda externa que se incrementó de 1.754 millones de dólares en 1979 a 2.695.5 en 1980, estimándose en 2.984.5 millones de dólares al 31 de marzo de 1982.<sup>3</sup>

Internamente, tal situación se ha venido manifestando en un progresivo deterioro en el nivel y la calidad de vida provocado, tanto por la pérdida del poder adquisitivo del salario, cuyo valor real sólo en un año, (entre los meses de noviembre de 1980 y 1981) disminuyó en 24.5 por ciento,<sup>4</sup> como por el aumento de los índices de desempleo y subempleo. De noviembre de 1980 a noviembre de 1981, la tasa de desempleo abierto aumentó de 5.5 a 8.7 por ciento; la de desempleo equivalente por subempleo visible subió de 5.4 a 6.3 por ciento y la de desempleo equivalente por subempleo invisible lo hizo de 2.7 a 3.4 por ciento. La tasa total de subutilización laboral ascendió, en consecuencia, de 13.6 a 18.4 por ciento en un lapso de doce meses.<sup>5</sup>

## 2. La Práctica Planificadora: Obstáculos a Superar

La situación de crisis económica indicada, enfrenta a la planificación del desarrollo con el más grande desafío de todos los tiempos: superar el problema de la desvinculación entre los planes y la realidad, entre la teoría y la práctica, entre los políticos y los técnicos. Para el encaramiento de tales cuestiones es indispensable adentrarse en el análisis de los obstáculos que, en el orden político y administrativo, han afectado al ejercicio de la planificación en los últimos años, así como en el examen de las posibilidades técnicas del planificador.

En lo concerniente al orden político, éste supone la definición de un *modelo de desarrollo*, coherente con una imagen-objetivo clara, precisa y realista; una estrategia políticamente viable y una trayectoria que se concrete en proyectos sociales básicos, ordenados con una temporalidad y secuencia tal que permitan alcanzar la situación deseada definida en la imagen-objetivo.<sup>6</sup> Se requiere, además, la presencia de una *voluntad política*, para planificar, una voluntad firme para formular, ejecutar, controlar y evaluar planes, con una visión de largo alcance, pero al mismo tiempo con una claridad meridional para entender el presente.

El orden administrativo supone enfrentar el problema de la *rigidez administrativa* que dificulta la operatividad del Sistema Nacional de Planificación,<sup>7</sup> con miras a evitar, entre otras cuestiones, la duplicidad de funciones, el desperdicio de recursos, la ineficiencia en los canales de coordinación, y el escaso poder de control y evaluación, así como encarar el problema de la dificultad para recoger, sistematizar y analizar información en el momento que la necesidad de la acción lo señale oportuno.

El examen de las posibilidades técnicas del planificador debe enfocarse en la capacidad de éste para penetrar en el *conocimiento* de la realidad nacional, a fin de reconstruir las necesidades reales y sentidas por la población, que requieran urgente atención. Así como también, en la capacidad para proporcionar en el *momento preciso* elaboraciones técnicas, que puedan servir de base al proceso de exploración y selección para la toma de decisiones. En síntesis, se trata de: a) diagnosticar los problemas; b) proponer alternativas de solución; y c) suministrar el apoyo técnico para su ejecución, señalando -además- los posibles resultados que se obtendrán en su aplicación.<sup>8</sup>

La superación de tales obstáculos sin embargo, tiende a ubicarse en la frontera del "deber ser" y la utopía, debido a múltiples circunstancias de orden político, social y cultural que expresan su arraigamiento en la conservación y reforzamiento de los problemas de disociación entre planes y acciones. En esas condiciones cobra relevancia la proposición de alternativas posibles de estilos de planificación que busquen la disminución de la brecha entre planes y realidad.

### 3. Propuesta Alternativa: Planificación Institucional

En el contexto brevemente apuntado se plantea la *Planificación Institucional* como alternativa para que la implemente el Estado costarricense, con el propósito de alcanzar un mayor impacto y efectividad de las respuestas gubernamentales a los problemas nacionales.

A la Planificación Institucional le asignamos las funciones siguientes:

a) Definir un marco general de *ordenamiento racional* de las actividades a realizar por las instituciones gubernamentales, en aras de lograr una administración eficiente y un uso óptimo de los recursos.

b) Servir de base para el fomento y desarrollo de las instancias de *coordinación*, tanto al interior del Sistema Nacional de Planificación, como entre éste y otros organismos nacionales e internacionales, ya sean de carácter público o privado.

c) Definir criterios y mecanismos de evaluación de las actividades emprendidas, para localizar la información básica que permita retroalimentar la toma de decisiones, aportando elementos para la introducción, mantención, modificación y supresión de las medidas innecesarias.

Por supuesto, la Planificación Institucional no puede concebirse al margen de un proceso de planificación a nivel nacional, sino como parte integrante del mismo, dentro de la tarea de conjugar las necesidades materiales de carácter social de la población con los escasos recursos disponibles, como una forma de alcanzar la meta del mejoramiento en la calidad de vida de la mayoría de los habitantes del país.

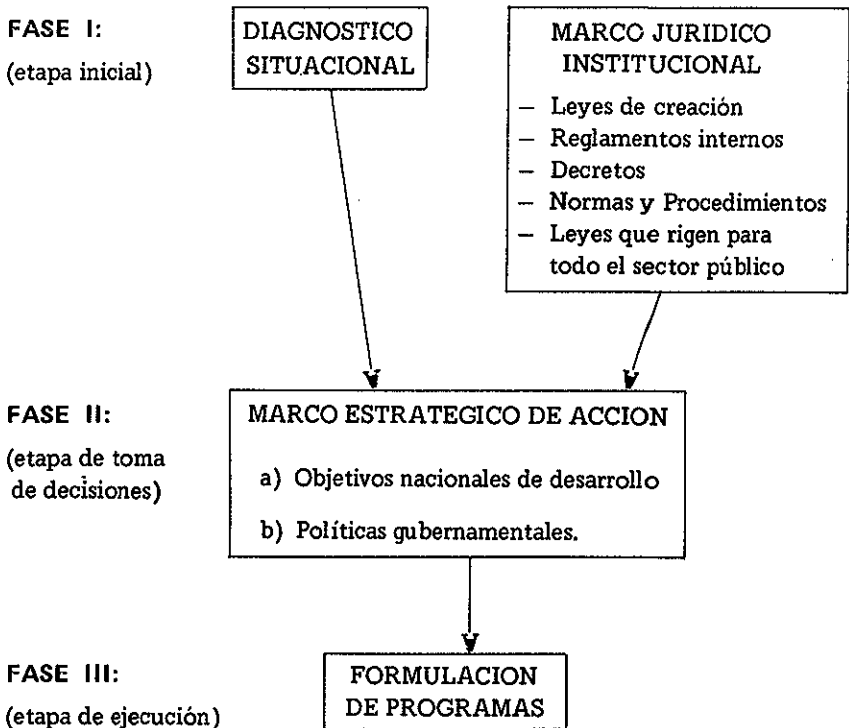
Una Planificación Institucional pensada en los términos aquí esbozados, requiere que una vez que se hayan resuelto los problemas concernientes al orden político -señalados en su oportunidad- se tome como punto de enlace el esquema metodológico global que se presenta en el Gráfico 1.

En el contexto del esquema metodológico indicado, la definición de políticas plantea la inminente necesidad de pensar, tanto en lineamientos generales de largo alcance, como en acciones concretas para el corto y mediano plazo. Para estas últimas es indispensable la elaboración de un *programa* coherente de *ordenamiento institucional*, cuyo ámbito se define en tres niveles: global e integral, institucional, y regional; cuya realización supone utilizar el siguiente procedimiento metodológico:

a) Diagnóstico situacional: se refiere a la identificación y caracterización de los principales problemas que afectan el funcionamiento

## GRAFICO 1

### ESQUEMA METODOLOGICO GLOBAL



institucional e impiden dar respuestas adecuadas y oportunas a las necesidades de la población.

b) **Justificación:** se trata de una explicación de la necesidad de atender los problemas detectados, a partir del pronóstico y de las políticas gubernamentales definidas.

c) **Inventario de recursos:** consiste en un estudio sobre la disponibilidad actual de recursos para determinar posibilidades y restricciones en su uso.

d) **Establecimiento de prioridades:** identificación de los problemas más urgentes que requieran atención en primera instancia.

e) **Definición de estrategias:** supone identificar las líneas de acción para alcanzar la imagen-objetivo, señalar la situación que se desea alcanzar y delimitar los objetivos y metas que se pretenden lograr.

- f) Identificación y formulación de proyectos operativos: selección y elaboración de los proyectos integrantes del programa de ordenamiento institucional.
- g) Asignación de responsabilidades de ejecución, control y evaluación.
- h) Calendario de actividades.<sup>9</sup>

En concordancia con los planteamientos esbozados, la puesta en marcha de la Planificación Institucional requiere, ante todo, un *compromiso para la acción* por parte de todos los funcionarios que laboran en las diversas entidades públicas, de modo que sea posible emprender las acciones necesarias para el logro de los objetivos y metas propuestos, dentro de un esquema racional de asignación de recursos que permita el máximo aprovechamiento de los mismos. En esas condiciones, la Oficina de Planificación Nacional y Política Económica -como entidad rectora del Sistema Nacional de Planificación- estaría llamada a asumir el liderazgo en la introducción de la Planificación Institucional y a concretizar el compromiso para la acción.

La importancia de tal compromiso, se funda en el requerimiento lógico de crearle *viabilidad* al conjunto de actividades proyectadas como necesarias para la *operatividad* de la *Planificación Institucional*. Dichas actividades proyectadas deben ordenarse en la forma en que se muestra en el Gráfico 2.

#### 4. El Proceso Operativo de la Planificación Institucional

El Gráfico 2 propone un flujograma de actividades de planificación institucional. La evolución operativa secuencial de determinadas actividades confluye en ciertos productos sociales que alimentan, estimulan o inciden en otras actividades proyectadas de mayor complejidad. Al llenar de contenido el flujograma propuesto y completar el significado de algunas actividades proyectadas con las referencias y explicaciones que al final de esta exposición se indican, puede observarse procesalmente el movimiento de la planificación institucional en términos de aquellos productos requeridos para el desarrollo práctico de planes específicos, de la manera siguiente:

- P<sub>1</sub> a) Reconstrucción de las necesidades reales y sentidas de la población objeto de atención institucional, a partir de:
  - i) realización de diagnósticos participativos en comunidades;
  - ii) consultas a expertos;
  - iii) revisión de registros y series estadísticas disponibles;
  - iv) examen de trabajos y/o experiencias previas;



- v) observación, encuestas, tests y otras técnicas de investigación social, comúnmente utilizadas.
- P<sub>2</sub>**
- a) Coordinar investigaciones con las universidades del país.
  - b) Desarrollar esfuerzos de cooperación para la capacitación de profesionales que puedan servir de apoyo a la instauración y consolidación de la Planificación Institucional.
- P<sub>3</sub>**
- a) Evaluar la pertinencia y el nivel de desarrollo de las actividades que se estén realizando con asesorías de organismos internacionales.
  - b) Solicitar, cuando sea del caso, misiones de organismos internacionales que presten su cooperación a las actividades de investigación y de selección de alternativas de acción.
- P<sub>4</sub>**
- a) Evaluar la formación académica y el rendimiento profesional de los encargados de las Unidades o Departamentos de Planificación y Administración de las instituciones que formen parte del Sistema Nacional de Planificación.
  - b) Revisar la ubicación de las unidades o departamentos arriba mencionados.
  - c) Evaluar los trabajos realizados por dichas unidades o departamentos, así como los planes de acción para años futuros.
  - d) Lograr que los puestos de Planificadores y Administradores sean asumidos por profesionales capacitados en tales labores.
- P<sub>5</sub>**
- a) Promover la realización de jornadas de análisis y reflexión que permitan reubicar al personal, de acuerdo con sus posibilidades y potencialidades.
  - b) Revisión de los manuales de clasificación y valoración de puestos.
  - c) Introducción de incentivos para el trabajo, tales como:
    - i) mejoras salariales;
    - ii) permisos para estudios;
    - iii) mejoramiento de la infraestructura;
    - iv) permisos para asistir a eventos internacionales celebrados dentro o fuera del país;
    - v) publicación de trabajos realizados.



- P<sub>6</sub>** a) Dar a conocer los esfuerzos realizados por las instituciones para atender las necesidades de la población, utilizando para ello los medios de comunicación social.
- b) Divulgar las responsabilidades de las instituciones a través de la publicación periódica de boletines informativos, como una forma de fortalecer el compromiso para la acción.
- P<sub>7</sub>** a) Desarrollar cursos de adiestramiento en el trabajo, a partir de estrategias didácticas novedosas que permitan desformalizar las actividades educativas rutinarias para que el proceso de enseñanza-aprendizaje abarque las tareas propias del quehacer cotidiano.<sup>16</sup>
- P<sub>8</sub>** a) Realizar una investigación que permita detectar los principales obstáculos que impiden un adecuado funcionamiento de la institución, en particular en los ámbitos administrativo, financiero, tecnológico.
- b) Revisión de las programaciones, a fin de detectar el grado de realismo de los objetivos y metas, los problemas derivados de los instrumentos de ejecución y de las estimaciones de costos realizados.
- c) Revisión de las políticas formuladas, con el propósito de esclarecer los cambios en la orientación de las políticas y la reacción de las fuerzas sociales involucradas.
- P<sub>9</sub>** a) Realizar estudios que permitan elaborar un diagnóstico de la situación real de los Consejos Nacionales de Desarrollo y de los Consejos Nacionales Sectoriales; así como proponer alternativas de orientación para los mismos.
- P<sub>10</sub>** a) Desarrollar una investigación sobre las condiciones actuales del país y la adecuación de los criterios de regionalización a las mismas.
- P<sub>11</sub>** a) Realizar un inventario de las distintas regionalizaciones utilizadas por las instituciones del país y de los criterios en que se basan.
- b) Analizar las potencialidades y limitaciones de esos esquemas de regionalización.
- c) Proponer una regionalización única que facilite la comparabilidad y la coordinación de acciones interinstitucionales.
- P<sub>12</sub>** a) Fortalecer el sistema de registro de información en las instituciones.

- b) Capacitar profesionales para tales fines.
  - c) Crear conciencia sobre la necesidad e importancia de mantener flujos de información adecuados y oportunos para las medidas a tomar.
  - d) Establecer los requisitos mínimos que en materia de información debe contener un proyecto operativo.<sup>17</sup>
- P<sub>13</sub>** a) Desarrollar un modelo lógico para la evaluación, que contemple la evaluación *ex-ante*, concurrente y *ex-post*.<sup>18</sup>
- P<sub>14</sub>** a) Trabajar en la formulación de un modelo que contemple la coordinación vertical (al interior de las instituciones) como horizontal (entre diversas instituciones).
- b) Sistematizar los resultados de experiencias de trabajos realizados en coordinación.
- P<sub>15</sub>** a) Capacitar al personal en la técnica de administración por objetivos.
- b) Revisar las programaciones establecidas para determinar si pueden ser sujetas de administración por objetivos.
  - c) Indagar sobre las experiencias iniciadas en el país para implementar la administración por objetivos y los resultados de las mismas.
  - d) Identificar las acciones requeridas para la implementación de la administración por objetivos.
- P<sub>16</sub>** a) Capacitar al personal en la técnica de presupuesto por programas.
- b) Revisar las programaciones establecidas para ver si pueden ser sujetas de presupuesto por programas.
  - c) Identificar las medidas necesarias para la puesta en marcha del presupuesto por programas.

## 5. Conclusión

Para finalizar la esquematización anterior es conveniente subrayar que la Planificación Institucional se vislumbra como una opción prometedora para el enfrentamiento de los problemas fundamentales que se presentan a la hora de operacionalizar las decisiones políticas. Esta cualidad se apoya en el hecho

de que la Planificación Institucional implica enfrentar las cuestiones relacionadas, tanto con la instrumentalización de las decisiones desde el punto de vista técnico, como con la racionalidad en el uso de los recursos para lograr un óptimo nivel de eficiencia.

Evidentemente, los supuestos en que fundamentamos la tesis de la Planificación Institucional, requieren para su validación, ser sometidos a la comprobación empírica. Esa instancia es la que permitirá mostrar su utilidad en el aprovechamiento de las opciones de desarrollo de la sociedad costarricense en el momento actual.

#### NOTAS

- 1 *Vid.* Banco Central de Costa Rica, *Cuentas Nacionales de Costa Rica 1971-1980*, Cuadro VI, Costa Rica, junio 1981, p. 11; Naranjo Coto, Manuel, Presidente del Banco Central, "Respuesta del Banco Central al Presidente Electo", en: *La Nación*, 28 de abril de 1982, p. 16-A (datos para 1981).
- 2 Oficina de Planificación Nacional y Política Económica, *Análisis de la Situación Económica de Costa Rica 1980*, Cuadro 9, Costa Rica, abril 1981.
- 3 *Vid.* Oficina de Planificación Nacional y Política Económica, *op. cit.*, Cuadro 14, p. 28; y Naranjo Coto, Manuel, *art. cit.*
- 4 Elaboración propia realizada deflactando el salario nominal por el Índice de Precios al consumidor, correspondiendo este último al que utiliza como base 1975. Datos tomados de Dirección General de Estadística y Censos, *Encuesta Nacional de Hogares, Empleo y Desempleo*, Cuadro 32, Costa Rica, noviembre 1980 y 1981, p. 57, e *Índice de Precios* para los Consumidores de Ingresos Medios y Bajos del Área Metropolitana de San José y del Valle Central Urbano, mayo 1981.
- 5 *Vid.* Dirección General de Estadística y Censos, *Encuesta Nacional de Hogares, Empleo y Desempleo*, (serie de datos corregidos 1976-1981), en: Vargas Vásquez, Rodolfo, *Estimación de las "Pérdidas" en que Incurre el País por Tener Trabajadores Desempleados y Subocupados*, (borrador de discusión, documento no oficial, de circulación restringida), Costa Rica, 1982.
- 6 Sobre el particular pueden encontrarse interesantes aportes en: Matus, Carlos, *Estrategia y Plan*, México, Siglo XXI Editores, S. A., 1972, y *Planificación de Situaciones*, Caracas, Libros Alfar, 1977.
- 7 Entendido éste como una unidad central de Planificación -que asume el papel de rectora del proceso- y unidades sectoriales y regionales ubicadas en los ministerios e instituciones autónomas, cuyo propósito es operar como un todo orgánico en la instrumentalización de las decisiones.
- 8 En tal sentido es conveniente señalar la necesidad de desarrollar cursos sistemáticos sobre formulación, administración y evaluación de programas de desarrollo y proyectos operativos.

- 9 Para una ampliación sobre esos aspectos esbozados, *Cfr.* Pichardo Muñiz, Arlette, *Guía para la Presentación de Programas de Desarrollo Social*, (versión preliminar, circulación restringida), Costa Rica, 1982.
- 10 Las unidades o departamentos de Planificación deberán asumir las funciones de programación de actividades para la capacitación del personal en servicio. Así como también, evaluar las labores realizadas.
- 11 “Los Consejos de Desarrollo son los organismos de coordinación a nivel subregional y regional, los cuales reúnen en su seno a las instituciones públicas desconcentradas, las municipalidades, las organizaciones cívico-comunales y las organizaciones profesionales y de actividad económica”. Oficina de Planificación Nacional y Política Económica, *Indicadores Socioeconómicos para la Planificación Regional*, Costa Rica, junio 1980.
- 12 En el Consejo Nacional Sectorial “participan todos los presidentes ejecutivos y demás funcionarios políticos superiores de los organismos que están involucrados en el sector, y en apoyo de sus labores, se establece una secretaría ejecutiva de planificación sectorial, distinta a la del respectivo ministerio y fuera de su estructura, que se vincula sistemática y directamente con OFIPLAN; tal secretaría sectorial proyecta las propias actividades del Ministerio y del respectivo Consejo Nacional Sectorial hacia las demás unidades institucionales de planificación del sector, incluida la del Ministerio sectorial, así como hacia aquellos otros sectores que tienen programas o actividades que se proyecten también en el sector sustantivo de referencia”. Oficina de Planificación Nacional y Política Económica, *El Proceso de Planificación Integral en Costa Rica*, Costa Rica, 1979, pp. 21 y 22.
- 13 La regionalización planteada para Costa Rica por la Oficina de Planificación Nacional y Política Económica, se basó en criterios demográficos (población mínima de 250.000 habitantes), económicos (se refiere a los aspectos productivos de las diferentes áreas o zonas del país, ubicando zonas de producción o de actividades homogéneas en la misma región), territorial (extensión mínima de 10.000 kms<sup>2</sup>), físicos (en relación con el suelo, topografía, clima, etc.), históricos, y otros criterios relativos al probable impacto de futuras vías de comunicación, y así como de las posibilidades brindadas para la integración y para la polarización de los servicios en un centro regional. *Cfr. Indicadores Socioeconómicos para la Planificación Regional, op. cit.* Es necesario señalar, sin embargo, que los criterios usados para la regionalización han sido objeto de muchas críticas y hay quienes son partidarios de mantener los antiguos proyectos de regionalización.
- 14 La administración por objetivos ha sido definida por George S. Odiorne de la forma siguiente: “. . . un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de resultados que de él se esperan, y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros”, *Administración por Objetivos*, México, Limusa Editorial, 1977, pp. 68-69. Es oportuno señalar, que en Costa Rica el Instituto Nacional de Aprendizaje ha realizado intentos para instaurar la administración por objetivos. Sin embargo, hasta el momento, dicho intento aún no ha exhibido resultados concretos.

- 15 El presupuesto por programas ha sido definido por la Organización de las Naciones Unidas de la forma siguiente: "un sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza más bien que a las cosas que adquiere, tales como servicios personales, provisiones, equipo, medios de transporte, etc., no son, naturalmente, sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones. Las cosas que un gobierno realiza en cumplimiento de sus funciones pueden ser carreteras, escuelas y hospitales construidos, soldados preparados, tierras bonificadas, casos tramitados y resueltos, permisos expedidos, exposiciones celebradas, informes preparados o cualquiera de las innumerables cosas se pueden definir. Lo que no queda aclarado en los sistemas presupuestarios tradicionales es esta relación entre las cosas que el gobierno adquiere y las cosas que realiza". *Cfr. Naciones Unidas, Presupuesto de Programas y de Ejecución por Actividades, 1959.* En Costa Rica desde 1963 existe la reglamentación para el uso del Presupuesto por Programas. Sin embargo, hasta la fecha esa disposición no se ha hecho efectiva. Se presentan documentos que en la carátula dicen Presupuesto por Programas y su contenido es el del presupuesto en la forma tradicional. Esta situación fue reconocida públicamente por el Lic. Wilburg Jiménez, Ministro-Director de la Oficina de Planificación Nacional y Política Económica, en el XI Seminario Interamericano de Presupuesto, celebrado en San José, de Costa Rica del 19 al 23 de abril de 1982.
- 16 Una propuesta en tal sentido ha sido detallada por Pichardo Muñiz, Arlette, en: *Curso de Adiestramiento en Formulación, Administración y Evaluación de Programas de Desarrollo Social y Proyectos Operativos*, (propuesta de ejecución presentada a la Dirección Nacional de Empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social), Costa Rica, abril 1982. *Cfr.* principalmente, "Estrategia Pedagógica: Perfil del Modelo Educativo que Orientará las Actividades del Curso", pp. 4-6.
- 17 Para una relación sobre el particular, *Cfr.* Pichardo Muñiz, Arlette, *Evaluación de Proyectos Sociales: Introducción al Tema*.
- 18 Un trabajo en tal sentido se ha adelantado en Pichardo Muñiz, Arlette, *Evaluación de Proyectos Sociales: Introducción al Tema*. En dicho trabajo se desarrolla un modelo lógico para la evaluación, que incluye tres bloques: para la evaluación *ex-ante*, evaluación concurrente y evaluación *ex-post*.