

FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

Curso
"CALIDAD EJECUTIVA SECRETARIAL"
para personal profesional de
TELECOMM

- MATERIAL DIDACTICO -

Lic. Gloria Marruenda y Valle

México, D.F.



Calidad ejecutiva Secretarial

Lic. Gloria Marruenda y Valle



INDICE

Presentación

Objetivo y contenido del curso.....	1
Oro sobre acero.....	2
Autovaloración de los recursos personales.....	3
Metodología para la elaboración del Plan de Acción Personal y Laboral.....	9
Características del trabajo final.....	19
Análisis del perfil de la secretaria ejecutiva de calidad: personalidad, relaciones humanas y aspecto.....	20
Definición del puesto.....	30
Planeación y organización del trabajo.....	34
Atención personal.....	37
Uso del teléfono.....	40
Bibliografía.....	44

CALIDAD EJECUTIVA SECRETARIAL

Nuestra cambiante sociedad demanda de nosotros los mexicanos ingenio, trabajo, preparación y una gran adaptación a estos cambios. En especial en esta época en que las transformaciones sociales y económicas nos obligan a responder como país a los retos actuales de competitividad internacional.

Cada uno de nosotros tiene una misión personal, familiar, laboral y social. Ser mejores personas, trabajadoras, jefes de familia y ciudadanos es una tarea de toda la vida. Es una responsabilidad compartida entre instituciones y trabajadores, pero la tarea más importante corresponde a cada uno de nosotros, los mexicanos.

El despertar la conciencia de la necesidad de continuar el desarrollo personal y laboral, el cada día hacer el esfuerzo que nos corresponde por cumplir con nuestra parte, y de la mejor manera, son algunos de los aspectos que se pretende revisar a lo largo del presente curso.

Para ello, y para que el presente curso rinda los frutos esperados será necesaria una especial sinceridad con nosotros mismos para realizar la valoración de nuestras capacidades y desempeño en el trabajo, para tomarlo como punto de partida para elaborar un plan de desarrollo para el resto de nuestra vida.

Como inicio de esa nueva vida y para aprovechar el curso ensayemos la puntualidad, la asistencia y el cumplimiento con las actividades del curso, el beneficio más grande será para **USTED.**

Finalmente, propiciar un afán de cambio y superación en nosotros al mismo tiempo se traducirá a más largo plazo, en una siembra para que nuestro ambiente laboral, la calidad de los servicios que ofrecemos se beneficien de este trabajo continuo.

El presente curso es sólo el inicio, a cada uno de nosotros nos corresponde hacerlo fructificar: ¡ HAGÁMOSLO

REQUISITOS PARA OBTENER CONSTANCIA:

1. Presentar el Plan de Acción.
2. Asistir al 80% de las sesiones.

NOTA: Para que usted aproveche el curso se le solicita su puntual asistencia, leer los temas y desarrollar los ejercicios que se requieran, traer sus materiales a todas las sesiones y participar en las sesiones. Gracias por su colaboración y entusiasmo.

OBJETIVO GENERAL DEL CURSO:

Qué las participantes se autovaloren, conozcan el perfil de la Secretaria Ejecutiva de Calidad y diseñen una estrategia para el desarrollo de habilidades personales y laborales encaminadas a la obtención de calidad en su trabajo.

CONTENIDO DEL CURSO:

Detección de las expectativas de las participantes en relación al curso.

1. Autovaloración de los recursos personales y del desempeño laboral.

Resolución de los instrumentos.

2. Metodología para la elaboración del plan de acción personal y laboral.

Características del trabajo final. Desarrollo de la guía.

3. Análisis del perfil de la Secretaria de calidad.

La presentación personal de la Secretaria.

4. La misión de mi institución, las funciones de mi área, la descripción de mi puesto.

5. Planeación y organización del trabajo.

6. Atención telefónica y personal.

7. Presentación de los trabajos, por las participantes.

ORO SOBRE ACERO

Oro sobre acero (Eibar y Toledo) han de ser tus amores.

Oro sobre acero tu voluntad.

Oro sobre acero tus actos.

Sobre el acero del mejor temple de tus resoluciones, brillará el oro puro y aristocrático de cortesía.

Sobre el acero de tus pensamientos ha de lucir el arabesco de oro de la forma pura y ágil.

Tu don de gentes será copa de oro fino que ha de recubrir el acero de tus propósitos.

Serán tus sonrisas como minúsculas estrellas áureas incrustadas en el acero de tus intentos.

Tu amor, firme, tendrá el oro de tu ternura sobre su acero imperioso.

Sobre el acero de tu aspereza, la placidez con que sabes aguardar será también oro. El áncora de la diosa estará damasquinada por ese oro de tu apacibilidad expectante.

Oro y acero -Eibar y Toledo- será tu Vida, serán tus propósitos, serán tus actos..

AMADO NERVO (Plenitud)

1. AUTOVALORACION DE LOS RECURSOS PERSONALES Y DEL DESEMPEÑO.

El propósito de los siguientes cuestionarios es el que USTED cuente con elementos para valorar su ejecución actual como persona y como secretaria, únicamente USTED tendrá acceso a esta información, nadie más lo verá.

Al elaborar un plan de desarrollo nos encontramos que la primera parte que tenemos que realizar es ubicarnos. Definir en dónde estoy, cómo soy, cómo desempeño mi trabajo, cómo se encuentra mi vida personal, cómo manejo mi entorno, etc.

Para que sea efectivo este ejercicio es condición indispensable que la resolución de estos cuestionario se respondan con *ABSOLUTA SINCERIDAD*. Lo que usted responda sólo será para usted, nadie más lo verá.

APTITUDES DE TRABAJO

(como usted crea que las evalúa su supervisor)

1. Cortesía
2. Aptitud verbal
3. Aptitud para escribir
4. Aptitud para mecanografiar
5. Aptitud para las matemáticas
6. Aptitud para la taquigrafía
7. Aptitud para planear
8. Aptitud para tomar decisiones
9. Aptitud analítica
10. Eficiencia
11. Organización
12. Atención a los detalles
13. Persistencia
14. Independencia en el trabajo
15. Motivación
16. Efectividad
17. Confiabilidad
18. Iniciativa
19. Firmeza
20. Creatividad

Excelente	Buena	Regular	Mala

Continúa

TAREAS SECRETARIALES

1. Tomar dictado
 - Velocidad
 - Precisión
 - Transcripción
2. Mecanografiar
 - Velocidad
 - Precisión
 - Transcripción
3. Redactar
4. Llamar por teléfono
5. Contestar el teléfono
6. Atender visitas
7. Archivar
8. Leer correspondencia
9. Supervisar
10. Ordenar el escritorio
11. Dar servicio de bebidas
12. Ortografía
13. Profesionalismo
14. Moral de trabajo

	Excelente	Buena	Regular	Mala

ASPECTOS FISICOS

(como usted se evalúa)

	Deseo seguir así.	Podría mejorar.
1.- Salud		
2.- Aseo diario:		
Baño		
Lavado de dientes		
Uso de ropa limpia		
Uso de calzado limpio		
3.- Presentación:		
Peinado		
Tipo de vestimenta		

DESEMPEÑO LABORAL.

1. ¿Qué habilidades críticas requiere mi trabajo? (Descripción del puesto)

2. ¿Hasta qué punto empleo todas mis habilidades críticas en el desempeño de mi trabajo?

3. ¿Qué es lo que más me gusta de mi trabajo?

4. ¿Qué metas o estándares estuve a punto de alcanzar?

5. ¿Cómo podría ayudarme mi jefe a hacer un mejor trabajo?

6. ¿Qué obstáculos frenan mi efectividad?

7. ¿Qué cambios mejorarían mi desempeño?

8. ¿Mi actual empleo realmente aprovecha mi capacidad actual?

9. ¿Cómo podría ser más productivo?

10. ¿En qué aspectos necesito más adiestramiento y más experiencia?

11. ¿Cómo puedo obtenerlo?

12. A la fecha ¿qué he hecho para prepararme para afrontar mayor responsabilidad?

13. ¿Cómo son mis relaciones con mis compañeros de trabajo?

14. ¿Cuál es el trato que brindo a los usuarios de mis servicios?

15. ¿Cómo calificaría mi eficiencia en el trabajo?

16. Considero que he llegado al nivel máximo de mi desempeño como Secretaria:

17. Me intereso y participo en los problemas de mi comunidad laboral.

18. Hablo destructivamente de las personas que trato.

19. Invierto mucho tiempo en platicar con mis compañeros, en alimentarme, acicalarme, en llamadas telefónicas, o en actividades personales.

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PERSONAL Y LABORAL

El ciclo de la vida determina biológicamente el nacimiento, desarrollo, reproducción y muerte de un organismo. Sin embargo, podemos observar que este mismo tipo de ciclo se da en el aspecto intelectual de una persona, en las relaciones interpersonales y en las organizaciones sociales y administrativas.

Cada organismo es único, lleno de potencialidades, sin embargo, el desarrollo de cada organismo es único. De millones de huevos de peces que se depositan en el fondo del mar no sobrevivirán todos, además su desarrollo se dará de manera diversa.

Asimismo, tú misma vives el ciclo de vida, el biológico, el intelectual, el profesional en tu institución. Piensa dentro de tu desarrollo personal:

¿Haz llegado al máximo nivel al que puedes aspirar?, en cultura y educación, en tu profesión secretarial, en tus habilidades técnicas, en tus hábitos y actitudes, en tu ámbito social y familiar.

¿En ese nivel deseas permanecer?

Observáte a tí misma. Crecer y fructificar es tu derecho, pero también tu obligación. Es un deber para con los tuyos, para con tu país, para tu institución, pero más que nada para contigo misma.

Imagina cómo serás tú dentro de 5 años si no inviertes tiempo y esfuerzo en tu desarrollo personal....

Ahora imagina cómo deseas ser tú dentro de 5 años...

Toma nota de esa imagen:

A continuación:

1. Revisa las respuestas a tu **AUTOVALORACIÓN** y selecciona de entre ellas los **ASPECTOS** en los cuáles las calificaciones otorgadas sean inferiores a la **EXCELENCIA**, estos puntos se pueden mejorar.
2. Del lado izquierdo anota el número que por orden de importancia corresponde a tus intereses.
3. En la hoja de **DIAGNOSTICO** (página 11) anote en la columna de **IDENTIFICAR EL PROBLEMA**. Proceda a resolver dicho formato, analizando cuáles son las circunstancias en las que se da el problema y cómo se comporta. A continuación dedique un tiempo a pensar que actividades o conductas puede usted realizar para resolver el problema planteado.
4. A partir del análisis anterior, retome los **ASPECTOS** en el formato de **PLAN DE ACCIÓN PERSONAL** (página 12). desarrolle las ideas que le solicitan.
5. Establezca su compromiso formal con usted misma para el logro de sus metas.
6. Dedique especial cuidado a la forma de medición y seguimiento de la meta. Sea sistemática en el registro, es parte de la motivación para continuar.
7. Intercambie ideas con sus compañeras.

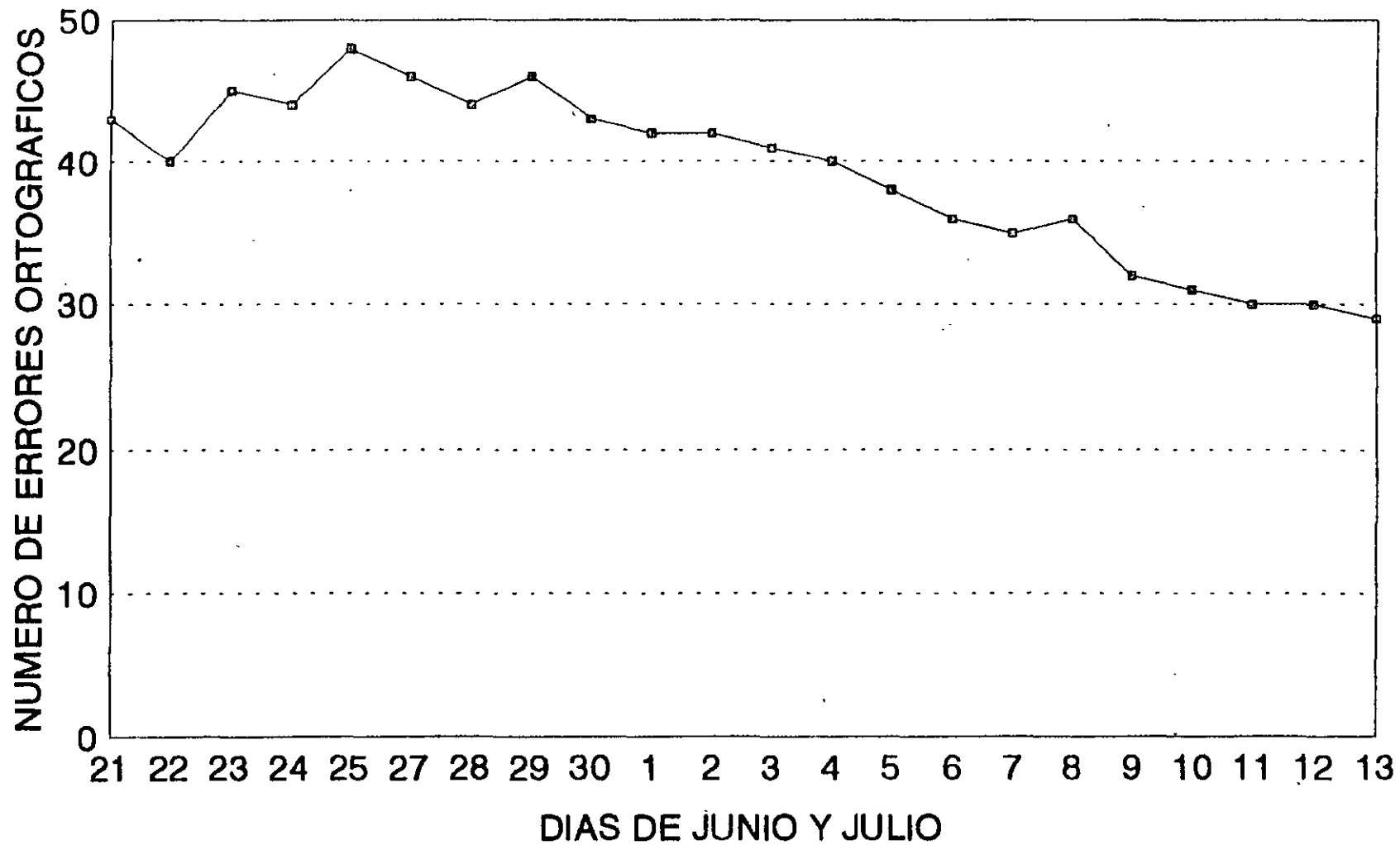
D I A G N O S T I C O

IDENTIFICAR EL PROBLEMA	BAJO QUE CIRCUNSTANCIAS	QUE HAGO ACTUALMENTE	QUE DEBO HACER
-------------------------	-------------------------	----------------------	----------------

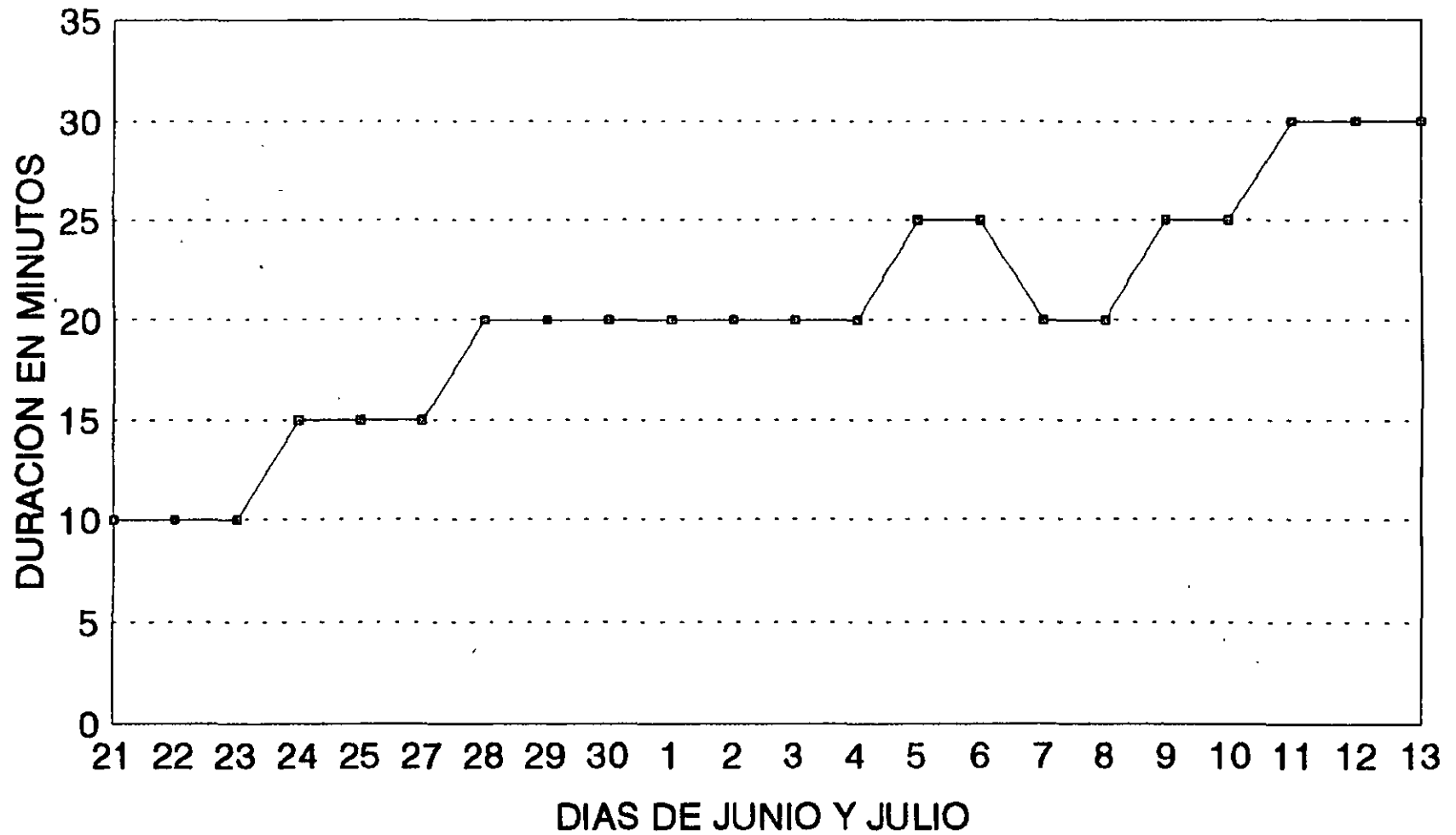
PLAN DE ACCION PERSONAL PARA MI SUPERACION PERSONAL
PROFESIONAL Y SECRETARIAL

ASPECTOS / METAS	TIEMPO QUE ME PROPONGO	SOLUCIONES	PASOS PARA ALCANZAR LA META	MEDICION Y SEGUIMIENTOS
------------------	------------------------	------------	-----------------------------	-------------------------

VALORACION DE MI AVANCE ORTOGRAFIA



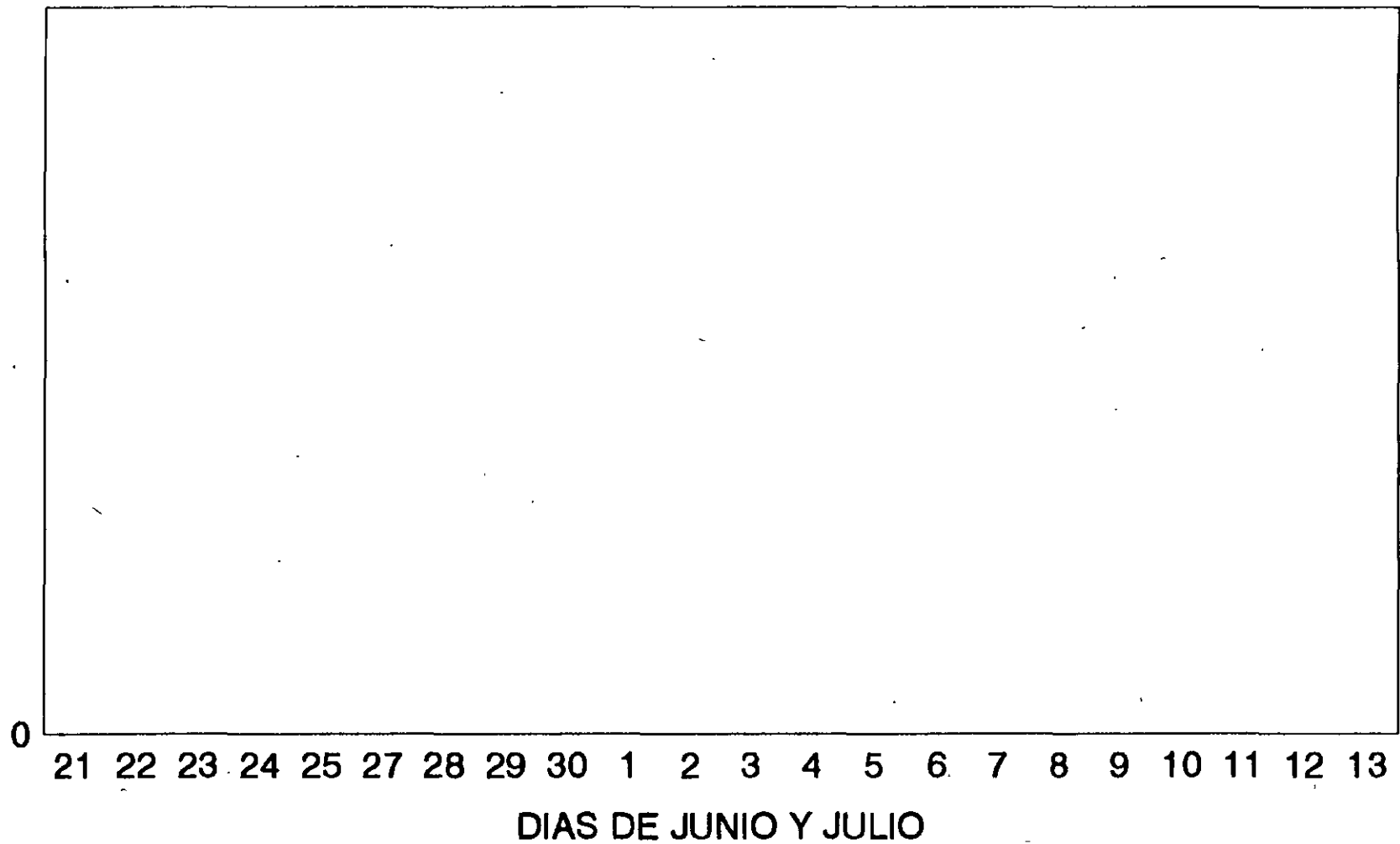
VALORACION DE MI AVANCE ORTOGRAFIA



* SESIONES DE TRABAJO

VALORACION DE MI AVANCE

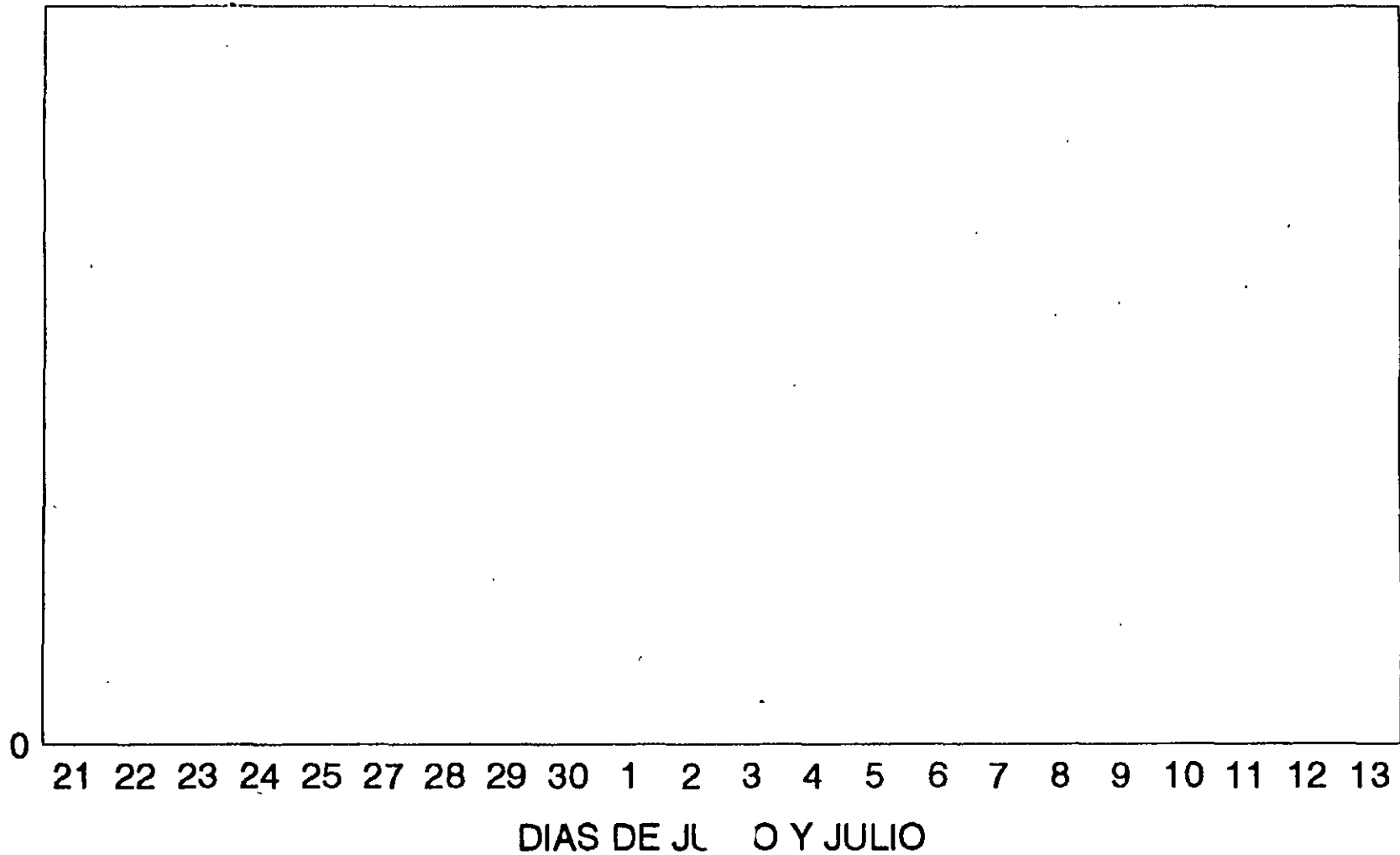
ASPECTO: _____



VALORACION DE MI AVANCE

ASPECTO: _____

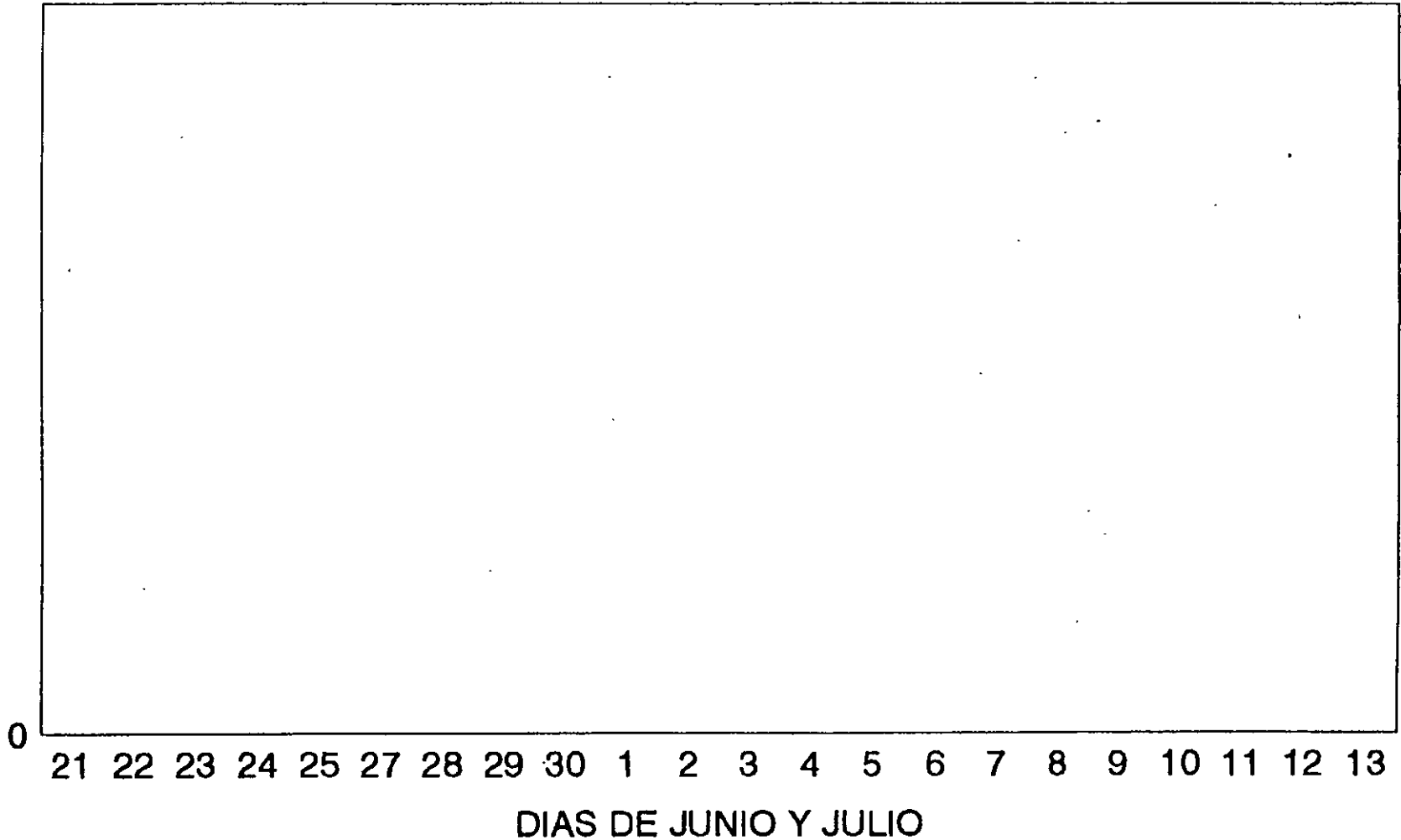
16



VALORACION DE MI AVANCE

ASPECTO: _____

17



METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.

UBICACIÓN

AUTOVALORACIÓN Y DIAGNOSTICO	QUIEN SOY COMO ME COMPORTO EN QUE ESTOY BIEN, REGULAR Y MAL
MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL	EN DONDE ESTOY QUE SE ESPERA DE MI EN LA INSTITUCIÓN

MODELO

CONCEPTO DE SECRETARIA CALIDAD	COMO ASPIRO A LLEGAR A SER
FILOSOFÍA DE TRABAJO Y VIDA	EN QUE CREO VALORES, MORAL
PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS DE TRABAJO	COMO Y CON QUE REALIZAR COMO Y CON QUE VOY A REALIZAR EL TRABAJO

PLAN DE ACCIÓN

CONTRASTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE UBICACIÓN Y DEL MODELO.	QUE ASPECTOS VOY A MEJORAR
CUANDO LO VOY A LOGRAR ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN	FECHAS TENTATIVAS COMO LO VOY A EVALUAR

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO FINAL

Como parte de los criterios para acreditar el presente curso usted deberá entregar a más tardar el viernes 15 de junio su "Plan de acción personal y laboral", por lo menos con 3 aspectos por mejorar con sus respectivas gráficas de seguimiento.

Esté plan es el requisito mínimo, sin embargo, se le recomienda a usted integrar un Manual de Trabajo bien integrado, en el cual usted pueda proyectar su creatividad y dedicación.

El propósito de dicho Manual es el de que contemple el marco de referencia de su trabajo y desarrollo personal y profesional a mediano y largo plazo, además de que será un elemento de consulta. Diríjalo a usted misma, aprenda a automotivarse al través de los resultados que vaya alcanzando paulatinamente.

El siguiente esquema de trabajo se incluye a fin de que la oriente en la elaboración de su Manual:

1. Portada.
2. Índice
3. Introducción o presentación.
4. Misión de la institución.
5. Funciones y tareas de mi área y de mi puesto.
6. Procedimientos de trabajo de mi puesto.
7. Concepto de una secretaria de calidad.
8. Autovaloración (fecha).
9. Diagnóstico.
10. Plan de acción con gráficas.
11. Bibliografía.

2

La personalidad de la secretaria

OBJETIVOS

- Que las participantes analicen la estrecha relación que corre entre su trabajo secretarial y su propia personalidad, como proyección aquél de ésta.
- Que afinen su concepto de personalidad como "ser en relación" y "ser en proceso".
- Que reflexionen sobre los rasgos de la propia personalidad y definan estrategias para hacerla cada día más valiosa y más atractiva.

Tus rasgos característicos

El ser humano se involucra en su trabajo; los psicólogos dicen que se proyecta, es decir, que "se pone", o pone parte de sí en lo que hace. No puedes hacer una dicotomía o separación entre tú y tu trabajo.

Existe una gran diferencia entre el trabajo de un hombre y el de una máquina: una computadora no sería nunca una secretaria igual a tí. Es única y es mujer; tu actividad secretarial lleva tu sello de persona "equis" (Juana, Estela, Luisa. . .) y tu sello de mujer. Si te intercambiáran por un varón, las cosas se modificarían en manera apreciable.

Todo mundo habla hoy de la personalidad. Pero ¿qué es la personalidad?, ¿te lo haz preguntado? Vamos a definirla como: "la síntesis de todas las características que perfilan a un individuo de la raza humana".

Los perros no tienen personalidad, ni menos aún, las moscas.

Describiéndola un poco más, es la resultante final de todos nuestros conocimientos, pensamientos, sentimientos, habilidades, fracasos, éxitos, proyectos, virtudes, vicios y en general de todas nuestras experiencias.

Una parte es innata; nos la dieron como herencia nuestros padres el día que nos concibieron. Se conoce como herencia biológica. La otra parte es adquirida, pero no de una sola vez, sino a lo largo de toda nuestra existencia en constante interacción con el medio.

En tu personalidad puedes distinguir tres tipos de rasgos:

- Físicos o somáticos.
- Intelectuales o mentales.
- Morales o de carácter.

En cada uno de ellos hay rasgos de superficie y rasgos profundos.

Psicológicamente hablando, todo ser humano tiene una personalidad, que puede ser madura o inmadura, positiva o negativa, bien integrada o mal integrada, progresista o estancada.

Un gran reto para tí y para casi todo el mundo es la pregunta: ¿quién soy?, ¿cómo soy?, ¿cómo es mi personalidad?

Implica el famoso "conócete a ti mismo" que tanto ponderaba la filosofía griega.

Pero además puedes examinar tu personalidad en relación con tu actividad secretarial. Es obvio que las diferentes profesiones y oficios exigen diferentes tipos de personalidad. Por poner casos muy extremos, no se pide lo mismo para ser director de cine que para presidente de la República o para policía de la esquina.

¿Cuáles son los rasgos de personalidad más congeniales con el puesto de secretaria?

Físicos

Buena salud, belleza, aspecto distinguido, tono agradable de voz. Hay que reconocer que esta área no está del todo en nuestra mano. Pero agradece

a la naturaleza si te dotó de tales cualidades, y pon algo de tu parte para incrementarlas.

Mentales

Se exige un buen grado de cultura escolar. ¿Por qué?, porque de ordinario el jefe de la secretaria es una persona de cierto nivel; es un profesionalista, y además porque a la secretaria le toca tratar a personas de todos los niveles culturales.

De carácter

Este es el plato fuerte; porque es el aspecto que más profundamente incide en tu actividad y en tu comunicación y que, además, está en tu mano controlar y modificar.

A continuación tienes una lista de rasgos que con tu experiencia y sentido común podrás entender y aplicar:

- Cortés, respetuosa, sabe escuchar con atención
- Flexible, adaptable a las personas y a las situaciones
- Ordenada: ubica cada objeto en su lugar, cada actividad en su momento; no se fía de la improvisación
- Emocionalmente estable: sabe dominar sus propios sentimientos y las situaciones externas; se controla y controla
- Segura: manifiesta asertividad y aplomo, sin jactancia
- Prudente y sensata: es oportuna y trata con tacto los problemas
- Ejecutiva: es eficiente y decidida, no deja las cosas para mañana, tiene iniciativa
- Paciente: tolera sus fallas y sobrelleva los defectos que tan a menudo hacen difícil el trato con el prójimo
- Optimista, alegre: sabe que debe comunicar a sus interlocutores una visión tonificante y dinámica de la vida y de los problemas
- Discreta: tiene acceso a muchos documentos y hechos de carácter privado y confidencial y sabe mantener la reserva
- Honrada, honesta
- Servicial
- Fiel y leal a su jefe y a la empresa

21

En resumen, la buena secretaria es una persona psicológicamente madura.

Tu desarrollo

Por su esencia misma, la personalidad es una realidad dinámica y cambiante. Basta ver la evolución del bebé al niño, al adolescente, al joven, al adulto.

Nada asegura que nuestro futuro será copia exacta de nuestro pasado. Cristalizarse en un modo de ser sería negar la vida; somos por naturaleza seres en proceso y en cambio. Pero vemos a nuestro entorno dos panoramas bien diversos entre sí: el del proceso y cambio dirigido y el del proceso y cambio al garete.

Dicho de otro modo, algunas personas viven a base de metas que ellas se van programando, y llegan lejos en el camino de la autorrealización y del éxito; otras, por lo contrario, se resignan desde temprano a ser juguetes de las circunstancias y vegetan en la mediocridad.

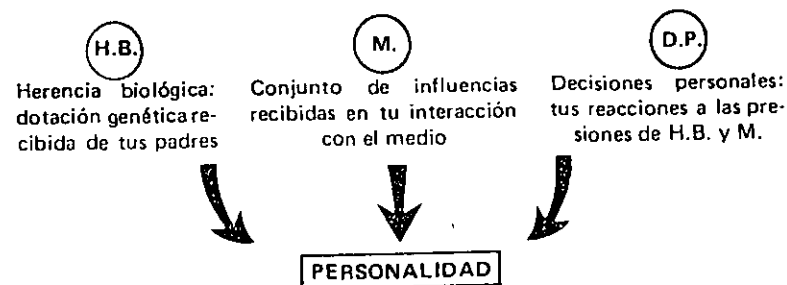
Las primeras persiguen valores bien claros: la sabiduría, el progreso, el prestigio, la fama, el poder económico, el poder político, la honestidad, la justicia y honradez, la veracidad, la bondad, el servicio, el amor, la paz.

Tú te haz encontrado y te encuentras ante la alternativa de una u otra vía, y debes hacer tu opción.

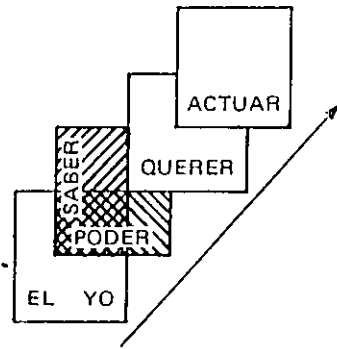
Si escoges la primera, irás por el camino del esfuerzo, de la disciplina, pero también del progreso, de la plenitud y de tu realización como persona. De lo contrario te condenas a la mediocridad y a la esterilidad.

Podemos ilustrar la génesis y desarrollo de la personalidad con los siguientes diagramas:

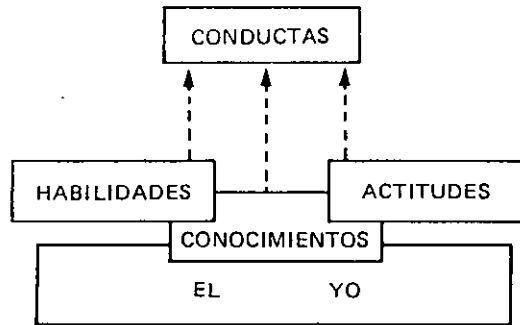
Génesis de tu personalidad



Proyección de tu personalidad



O bien:



Una panorámica de los rasgos de personalidad y de las actitudes, habilidades y conductas, te cuestiona: ¿en qué punto me hallo con respecto a cada uno?, y además ¿me he quedado estática en los diferentes aspectos de mi personalidad?

- limpieza en tu persona
- orden
- limpieza en tu lugar de trabajo
- cortesía y buenos modales
- seguridad en tí misma
- dinamismo, energía

- disciplina
- modestia
- sentido de responsabilidad
- solidaridad, cooperación
- decisión
- imaginación, iniciativa
- originalidad, creatividad
- paciencia
- alegría y buen humor
- ambición, deseos de progresar
- honestidad, honradez
- prudencia
- discreción
- espíritu de servicio
- veracidad
- agilidad, rapidez
- precisión, exactitud
- adaptabilidad, flexibilidad
- excelencia en ortografía
- excelencia en mecanografía
- excelencia en taquigrafía
- excelencia en redacción
- manejo de archivo
- otras.

PRACTICAS

1. "Yo... Tú..."

Propósito: Descubrir críticamente aspectos de la propia personalidad y tomar conciencia de la necesidad e importancia del conocimiento personal en diferentes aspectos.

3

Relaciones humanas de la secretaria

OBJETIVOS

- Que las participantes aprendan a ver su empresa como una comunidad y como un organismo social del cual ellas son células vivas.
- Que autoevalúen sus estilos de relación interpersonal y aprendan a adecuarlos a las diversas situaciones y tipos de personas.
- Que tomen conciencia de las dificultades de la comunicación interpersonal y de la necesidad de manejarla con cuidado y metodologías adecuadas.
- Que definan la mecánica ideal del equipo "jefe-secretaria" y se dispongan a actuarla.
- Que aumenten su capacidad de aceptación de las personas, por encima de las diferencias de caracteres y de los inevitables defectos.
- Que desarrollen actitudes favorables a la colaboración y al trabajo en equipo.
- Que mediten sobre las normas de la convivencia y decidan aplicarlas de inmediato.

En general

Los seres humanos no somos islas, ni somos hongos. La personalidad se forma en la interacción. Basta observar el desarrollo del bebé en la familia. La psicología moderna ha evidenciado el impacto decisivo de las relaciones humanas en la infancia para la formación del carácter. También las empresas se forman y se desarrollan en la interacción.

Tú como secretaria, te encuentras inmersa en una red de relaciones más o menos vasta y más o menos densa, según tu empresa y según tu puesto específico.

El carácter esencial de la empresa es la comunicación. Sin comunicación no hay empresa sino individuos aislados. Se dice que una empresa es un organismo precisamente por esto: porque existe un sinnúmero de interacciones continuas y vitales de elementos heterogéneos. Pero algunos puestos de trabajo están más directamente centrados en la comunicación; y uno de ellos es el de secretaria.

Tus interacciones caen dentro de dos grandes casilleros:

- **Relaciones formales;** programadas por la empresa y/o propias del puesto.
- **Relaciones informales;** los contactos que tú vas creando a través de experiencias comunes, simpatías, gustos afines, etc.

Mucha gente cae en la trampa de creer que las relaciones humanas son fáciles. Como son el pan de cada día desde que nacimos, se supone que son campo bien conocido y trillado. Es una ilusión. No sólo la experiencia, sino también la ciencia moderna nos enseña que tras su aparente sencillez, el proceso de la comunicación implica serias complicaciones que a menudo lo hacen naufragar.

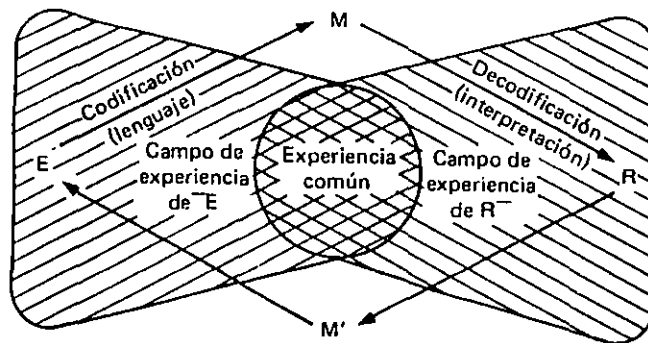
Pensemos en:

- las ambigüedades semánticas; una misma palabra o frase puede designar cosas diversas. La expresión "mi papá está enfermo", no dice si se trata de una leve indisposición pasajera o de una grave enfermedad que lo llevará a la tumba en ocho días
- los factores emotivos; las fuertes simpatías, antipatías, intereses
- las rivalidades y los prejuicios, que distorsionan ante nuestros ojos la realidad

- los defectos de las personas (mentirosas, explotadoras, presumidas, tramposas. . .); causan resistencias y mutuos rechazos
- los rangos y jerarquías; crean distancias y desniveles
- el autoritarismo; bloquea el diálogo
- la escasa y mala definición de los puestos, que origina confusiones y conflictos
- la falta de información o la información incorrecta
- el poco dominio de la lengua
- la precipitación y la prisa
- otros factores.

Es muy largo el capítulo sobre las barreras de la comunicación. Para estudiarlo a fondo se tendría que tomar un buen seminario de Relaciones Humanas y de Integración de Equipos.

Aquí nos limitamos a recordar los elementos básicos del proceso de la comunicación y a reforzarse este aprendizaje con un par de prácticas. Llamando E al emisor, R al receptor, M al mensaje emitido y M' al mensaje captado por R, podemos diagramar la comunicación en esta forma:



Con el jefe; el equipo "jefe-secretaria"

Es para tí la relación laboral más importante y vital. No trabajas sola, sino que se supone que formas con tu jefe un equipo dinámico; y tienes que realizar la paradoja de una relación que sea intensa pero no íntima. Porque no puedes ni tú ni él desconocer la realidad de la diferencia de sexo ni de

los niveles o escalones sociales y administrativos. Hay que mantener la distancia adecuada; ni más ni menos.

Para ello no está de más que conozcas y concientes los principios básicos de la psicología masculina y femenina. Por ejemplo:

- El hombre es más cerebro; la mujer es más corazón.
- El hombre piensa mucho; la mujer sueña mucho.
- El hombre es muy razonador; la mujer es muy intuitiva.
- El hombre tiende a ser parejo con su humor; la mujer es variable; más precisamente, es cíclica.
- El hombre fuerte puede llegar a ser héroe por algo; la mujer fuerte será heroína por alguien.

Hay quienes buscan decir esto mismo con palabras poéticas. Por ejemplo:

- El hombre es luz, la mujer es calor.
- El hombre es un océano, la mujer es un lago.
- El hombre es un águila que vuela, la mujer es un ruiseñor que canta.

Para que la relación sea constructiva y de altura, se requiere madurez de ambas partes, o siquiera de una de ellas.

Posiblemente te inspire el meditar sobre esta carta que expresa las expectativas y puntos de vista de la mayoría de los jefes, y de seguro de tu jefe.

7

El aspecto externo

OBJETIVOS

- Que las participantes se concienticen del impacto de su presentación personal.
- Que descubran la íntima relación que existe entre su aspecto externo y su calidad como secretarías.
- Que cuestionen y, si es el caso, modifiquen sus hábitos en el campo de la higiene.
- Que desarrollen el buen gusto y el tino en el vestir y en los atavíos.
- Que decidan desarrollar modales cada vez más propios y señoriales.
- Que se motiven a llegar a ser expertas en el arte de la conversación.

Tu aspecto externo: tu rostro, tus modales, tu manera de vestir y de caminar, tu voz y tu lenguaje son la manifestación de tu personalidad y conforman la tarjeta de presentación de la empresa.

«Piensa en estas analogías:

- una fachada no es toda la casa, pero sí es un buen indicio de cómo es la casa

- un escaparate no es toda la tienda, pero nos sirve de guía para saber lo que hay en ella.

Algo parecido sucede con tu apariencia.

La higiene

Higiene es la versión castellana de una palabra griega que significa salud. Curiosamente ahora se la entiende más bien como limpieza. Es que nada ayuda tanto a la salud como la limpieza. Pero se suele olvidar que no sólo a la salud física, sino también a la mental y social.

Arraiga en tí el hábito del "duchazo" diario, de los dientes bien cepillados, de la ropa limpia, incluyendo la ropa íntima, de las uñas bien arregladas, de los zapatos impecables. . .

No es cuestión de mucho tiempo ni de dinero, sino de voluntad, de disciplina y de formación de buenos hábitos.

El vestuario

No hay reglas fijas. Tu ropa es campo de expresión de tus preferencias y de tu libertad. Pero también puede serlo de tu buen gusto o de tu mal gusto.

Algunos principios pueden considerarse de validez general:

- la comodidad,
- la decencia, según las costumbres locales,
- la sencillez, evitando lo excesivamente llamativo o extravagante,
- la adaptación a las circunstancias: no se va igual a una fiesta y a un velorio; no igual a visitar a un poderoso en un palacio y a una familia pobre en una vecindad,
- la libertad y el personalismo: la voluntad de ser tú misma, sin tratar de copiar a nadie.
- la elegancia, que no coincide ni con la abundancia ni con la riqueza.

Pueden serte útiles estos consejos prácticos:

- Elige siempre tener pocas prendas y de buena calidad que muchas y corrientes.
- Planea tu guardarropa, no lo improvises.

- Toma siempre en cuenta las circunstancias concretas del "aquí y ahora":

- el evento: ¿un festival, un coctel, un pésame, una jornada ordinaria de trabajo? No vas a ir con un vestido de seda y lentejuelas a un día de campo.
- la hora
- la estación: en verano se usa ropa más clara que en invierno. . .
- el tono de tu piel, de tus ojos y de tu pelo: una tez morena se aviene más a colores fuertes como el rojo, el violeta, el verde oscuro y el amarillo intenso
- tu edad, tu complexión y tu silueta. Por ejemplo, los "jeans" que "casan" bien con una chica joven y delgada, no quedan a una dama cuarentona y obesa; las líneas horizontales, los cinturones anchos y de color contrastante, los tejidos muy gruesos, los bolsos grandes y los cuellos anchos van bien con las mujeres altas pero no con las bajitas y menudas.

- Evita las combinaciones desagradables: negro con café, rojo con café, café con gris. . .

Busca en cambio las agradables:

- azul marino con: gris, amarillo, rosa, azul cielo, marfil, rojo;
- café con: marfil, amarillo, rosa, azul cielo, melocotón, marrón;
- rojo con: gris, azul marino. . .
- el blanco combina con todos los colores; el negro también con todos, excepto con el café oscuro y el azul marino.
- Ten faldas y pantalones de colores lisos, combinables fácilmente.
- Ten trajes sastrer en tela de entretiempo para que puedas usarlos todo el año.
- Ten algún vestido de largo para los grandes acontecimientos; y algunos vestidos de coctel, que pueden ser escotados, sin mangas o ambas cosas.

Te conviene conocer el ABC de la psicología del color.

A través de los colores puedes enfatizar tu personalidad y satisfacer su necesidad de ser bella. Los colores claros agrandan, los oscuros reducen;

los vestidos de un solo color parecen aumentar la estatura; los estampados los escoceses y los cuadros grandes engordan, los pequeños adelgazan; los colores pastel dan un aire delicado. . .

Colores primarios

Amarillo: color alegre, vistoso, llamativo y atrevido. Refleja juventud, inteligencia, y refleja como el oro el gusto por el lujo. Es un color adecuado para andar alegre por la calle.

Rojo: en su forma primaria es un color emotivo, agresivo y excitante. Refleja fuerza, pasión y vida. Combinado con amarillo resulta cálido.

Azul: es un color discreto, tranquilo y frío. Por supuesto se exceptúan los tonos eléctricos y vibrantes. Este color refleja espiritualidad, elevación, romanticismo, ensueño. El azul oscuro es un color ideal para trajes discretos y serios.

Blanco: refleja pureza, limpieza, exigencia consigo mismo. Los colores mezclados con blanco agrandan y realzan sus cualidades.

Negro: refleja ausencia, vacío, extrema seriedad. Los demás colores con negro aumentan o agrandan tus defectos.

Colores secundarios

Entre el amarillo y el rojo, está el naranja.

Entre el azul y el amarillo está el verde. El verde es el color de la salud del pensamiento razonable, de la paz, de la esperanza, de la superación.

Además, existen muchos matices de cada color.

Luego vienen los tonos: entre amarillo y el anaranjado están: maíz, hueso, oro y tonos cálidos.

Entre el naranja y el rojo: coral, fresa, mandarina, jitomate.

Entre el rojo y morado: rosa, malva, fucsia, fresa, lila.

Entre el azul, verde y amarillo: lima, limón, cidra.

Los colores cálidos acercan. Así el amarillo, naranja, rojo, amarillo verdoso, amarillo naranja.

Los colores fríos alejan. Así el morado, el azul, el verde morado, el azul morado.

Ningún consejo podrá substituir al buen gusto. Por fortuna éste no es una cualidad forzosamente innata; puedes educarlo y desarrollarlo, ayudándote de personas que tienen el sentido de la elegancia.

Serás distinguida en el arte de vestir en la medida en que hayas desarrollado tu buen gusto, adquirido un estilo propio y aprendido a adaptarte a la moda sin ser esclava de ella. Este es el secreto: que la moda se adapte a ti, más bien que tú a la moda.

El maquillaje y accesorios

Ten a la mano diversos adornos, que usarás según el vestuario y la ocasión:

- el bolso
- los guantes
- el cinturón
- el sombrero
- la mascada.

Los tres primeros deben hacer juego entre sí y con los zapatos.

Las joyas: usa los collares, anillos, aretes y prendedores discretamente y con sobriedad. No te cuelgues "hasta la mano del metate"; te acorriasas.

El peinado: lo más importante de todo es tener habitualmente el pelo limpio. Por lo demás, puedes seguir la moda, que es en extremo polifacética, rica y cambiante.

Evita, eso sí, las estridencias, como sería llevar un pelo muy rubio si tu tez es muy morena, y cosas por el estilo.

Perfumes: prefiere los discretos y suaves a los muy penetrantes y escandalosos: una buena agua de colonia a un perfume demasiado corriente. De ahí para adelante, sigue tus preferencias.

El maquillaje: en inglés le dicen *make up*, o sea, "hacer para arriba". No por nada. Es que su función es levantar, resaltar y realzar los rasgos bellos y disimular los menos favorables. De aquí se sigue que la regla suprema del maquillaje es tu rostro y sus exigencias.

Si no se orienta con seguridad al respecto, busca la asesoría de una cultora de belleza, y de tus amigas; y la del espejo.

Existe una amplia gama de cosméticos al alcance de todos los bolsillos.

Durante el día y para el trabajo tu maquillaje debe ser moderado y discreto. Para la noche se admite que sea un poco más atrevido.

Recuerda: manejas un arma de dos filos, que puede favorecerte, o bien dar al traste con tu apariencia.

Los modales

Son reflejo muy dinámico de la personalidad. Modales delicados atestiguan que eres considerada y fina; modales teatrales te delatan como persona histérica y vana; y así por el estilo.

Además, los modales apropiados y mesurados llevan un mensaje para tí misma antes que para los demás: refuerzan tu propia seguridad.

Consideremos algunos aspectos sobresalientes:

Como principio, hay que cuidar la buena postura:

de pie:

- el cuerpo derecho, en línea vertical
- los pies casi rectos hacia adelante, no hacia los lados
- la cabeza erguida y bien equilibrada
- los hombros relajados, pero no caídos
- el busto alto
- los brazos en caída natural

Defectos comunes que evitarás:

- apoyarte en los muebles o en la pared
- cambiar el peso del cuerpo de una pierna a otra

sentada:

- la columna derecha, pero sin rigidez
- las piernas rectas, no abiertas; y tampoco cruzadas si no estás entre personas de bastante confianza

caminando: el porte elegante resulta de:

- la cabeza erguida
- la mirada hacia adelante
- un ritmo agradable en tus movimientos

- pasos según tu estatura, sin hacer ruidos innecesarios
- los brazos en natural –muy tenue– balanceo

Modales que conviene siempre evitar, so pena de aparecer corriente y vulgar:

- reírse a carcajadas
- bostezar desgarbadamente
- manosearse o pellizcarse la propia cara
- hacer ademanes grotescos o bruscos
- morderse las uñas
- rascarse la cabeza
- jugar mucho con el collar o con la pulsera
- mirar insistentemente a las personas
- peinarse y maquillarse en público

La conversación

Conversar es una de las actividades más universales y más propias del ser humano.

La experiencia y el sentido común te han ido enseñando las normas que garantizan el agrado y el éxito en este terreno.

Aquí te recordamos algunos “sí” y algunos “no”:

Sí:

- hablar con léxico común y corriente y con sintaxis
- mejorar cada día el conocimiento del idioma, consultando mucho el diccionario
- usar habitualmente un tono agradable, que acerque y dé confianza
- elegir temas muy interesantes para el o los interlocutores
- respetar las opiniones de los demás
- tener la sonrisa a flor de labios

No:

- tocar sin necesidad temas polémicos que lleven a conflictos. Tales suelen ser las cuestiones de religión y de política

El aspecto externo

(Capítulo

- hacer ni propiciar críticas que ataquen a los ausentes
- traer y llevar chismes
- dejarse llevar a acaloramientos y porfías inútiles
- hacer bromas cuando el tema es serio
- guardar notoria seriedad cuando el ambiente es festivo
- jugar al “yo, yo, yo”, o sea, hablar demasiado de tí misma
- levantar la voz más de lo necesario
- dirigirse sistemáticamente a una o dos personas ignorando a los otros, cuando la conversación es en grupo.

5

Definición de su puesto

OBJETIVOS

- Que las participantes comprendan a fondo la necesidad de una clara definición de cada puesto de trabajo.
 - Que analicen el grado de definición o indefinición de su puesto actual.
 - Que se abran a un abanico muy amplio de posibles actividades que enriquezcan su puesto actual, y de posibles puestos y niveles en la gama de la promoción secretarial.
 - Que aprendan a manejar el difícil arte de las decisiones, conjugando una sana iniciativa con una prudente reserva para no meterse en donde no les compete.
-

Competencias y límites

Requisito indispensable para el bienestar en el trabajo, para el buen clima institucional y para la eficiencia de la empresa, es la clara definición de los puestos de trabajo.

No es asunto muy fácil; los puestos acaban siendo únicos, como las personas que los ocupan, y muchas cosas sobre ellos no se aprenden más que sobre la marcha.

Sin embargo, existen pautas aplicables en general:

- En tus primeros meses pide mucha información acerca de la empresa; la más que puedas. Si tu empresa no acostumbra dar una inducción en toda forma, hazla dar a base de preguntas inteligentes que plantes tú sobre el origen y las finalidades de la empresa y de tu departamento. No tengas reparo en exponer tus dudas. Ante una perplejidad sobre cómo actuar o qué decisión tomar, pregunta: ¿Qué suelen hacer, o qué han hecho aquí en casos semejantes?
- Cuando tengas que ausentarte de tu lugar, aun tan sólo para ir al tocador, toma siempre la precaución de que alguien se entere para que puedas reportarle.
- A reserva de que tu misma empresa te aleccione sobre tus tareas, considera esta panorámica general. Además de lo ya sabido y trillado:
 - redactar y/o copiar actas de reuniones
 - archivar todo tipo de documentos
 - recordar al jefe compromisos de trabajo (reuniones, citas, pagos . . .) y compromisos sociales (cenas, felicitaciones. . .)
 - renovar suscripciones
 - programar las citas de tu jefe y llevar agenda de las mismas
 - preparar informes
 - elaborar y manejar la lista de personas a quienes se enviará felicitación navideña, o eventualmente de cumpleaños u otros aniversarios
 - organizar viajes para tu jefe, reservando hoteles y transportes
 - organizar cocteles, buffetes y otras celebraciones sencillas dentro del recinto del trabajo
 - adquirir regalos en nombre del jefe y, si es el caso, enviarlos debidamente presentados
 - manejar el télex
 - cuando las visitas o las llamadas telefónicas así lo pidan, dar solución, o bien, canalizar al departamento que corresponda.

37

Por supuesto, las tareas de una secretaria varían según los puestos y niveles que ocupa ella, y también van íntimamente relacionadas con el nivel

y las funciones del jefe. Es pues muy importante que conozca a fondo el puesto de éste.

Tipos y niveles de secretarías

Ofrecemos una clasificación, a sabiendas de que los puestos secretariales no son paquetes perfectamente definidos y que se prestan a mucha variabilidad.

Mecanógrafa

Para muchas es el primer escalón en su desarrollo profesional.

Se desempeñan en los departamentos de contabilidad, de compras, de producción, de mantenimiento, de editorial, entre otros.

Ser mecanógrafa es a veces la primera oportunidad de familiarizarse con el trabajo de la oficina y con el mundo de los negocios.

De este puesto se espera seriedad, agilidad, exactitud, limpieza y buen gusto.

Recepcionista

Está orientada de lleno hacia el público. Debe llenar algunos requisitos técnicos, como el conocimiento del conmutador y el manejo expedito de los directorios telefónicos.

Mucho la favorecen la voz agradable, la sonrisa a flor de labios, la seguridad y concisión en las respuestas, y un espíritu de servicio que aflore aun a través de la bocina.

Secretaria particular

Además de las funciones de las dos anteriores, si ocupas este puesto, debes identificarte muy de cerca con los intereses profesionales de tu jefe. Este puesto, desempeñado con interés y con entrega, es una llave que te abre a un abanico de tareas y de experiencias enriquecedoras.

Secretaria de jefatura

Aquí tus funciones se especializan en la línea de las actividades de tu departamento: compras, ventas, capacitación, relaciones industriales, crédito y cobranzas, asuntos legales, o lo que sea.

Secretaria de gerencia

A estas alturas se exige de tí excelente mecanografía, excelente taquigrafía, excelente ortografía, excelente redacción.

El jefe descarga en tí muchos asuntos y no supervisa de cerca tus trabajos. En muchos momentos te mueves sola y te autodiriges.

Tu respuesta a estos retos es de suma responsabilidad, de suma iniciativa y de suma confidencialidad. Aquí eres ya toda una ejecutiva.

Secretaria de dirección, de dirección general, de presidencia

Te haz instalado, como quien dice, en la administración de la empresa, y tienes acceso a las diferentes divisiones y departamentos. Tus relaciones con los miembros del consejo directivo son cercanas y densas.

Tienes acceso a la información "esotérica", sobre las políticas, los programas y también las dificultades y problemas de la empresa y de sus altos dirigentes.

A este nivel se supone una notoria identificación, no sólo con tu jefe, sino con la empresa, y una lealtad a toda prueba al uno y a la otra. En los niveles más elevados, más que de secretaria a secas, se habla de "asistente a la dirección"

Pasámos por alto a la secretaria bilingüe y a la trilingüe.

La toma de decisiones

La secretaria, como la inmensa mayoría de ejecutivos, funcionarios y empleados, se ve inmersa, a veces de modo imprevisto, en situaciones que le exigen o por lo menos le sugieren tomar una decisión.

Es un arte muy complejo este de tomar decisiones, y merece un estudio aparte. Por eso se dan seminarios de Toma de Decisiones. Aquí nos limitaremos a considerar algunos principios o normas básicas:

- Mantén clara la distinción entre tus capacidades personales y tus atribuciones: no tomes decisiones que no te correspondan, aunque estés capacitada para tomarlas.
- Estarás tanto más preparada para tomar decisiones cuanto mejor conozcas:
 - a. tu trabajo,
 - b. las actividades y responsabilidades de tu jefe,

c. el trabajo de la empresa en general y el de cada uno de los departamentos o secciones.

- No cedas fácilmente a las presiones de personas que te presentan las cosas como urgentes, para obligarte a darles solución.
- Analiza y trata de ampliar al máximo la información; no te contentes con la que te dan.
- No te precipites; serénate y ordena primero tus ideas.
- Establece el objetivo concreto de la decisión que tienes en perspectiva.
- Desarrolla un número plausible de alternativas o posibles soluciones antes de centrarte en una o dos.
- Contempla la posibilidad de tomar una decisión grupal.
- Evalúa cada alternativa, teniendo en cuenta sus ventajas, sus desventajas y todas las probables y posibles consecuencias.
- Cuando el asunto sea un poco espinoso y se preste a reclamaciones, deja todo asentado por escrito para tener garantías de lo sucedido, y eventualmente pide las firmas de los interesados.
- Pide consejo, pero sin que esto redunde en abandonarte a la pasividad: buscar más luz no es evadir o "sacarse el bulto" al problema.

F U N C I O N E S

T A R E A S

6

Planeación y organización del trabajo

OBJETIVOS

- Que las participantes enfoquen su actividad secretarial desde el punto de vista del proceso administrativo.
- Que sepan describir los pasos de dicho proceso.
- Que mediten sobre la importancia del buen manejo del tiempo y cuestionen su propio manejo.
- Que consideren toda la gama de los simplificadores del trabajo y decidan beneficiarse de ellos.
- Que se enteren en lo posible de los últimos avances de la tecnología de la comunicación.

En una empresa nada hay tan desagradable como una persona y una oficina desorganizadas; cualquier cosa que dé la impresión de que "allí están hechos bolas". Por el contrario, una persona organizada comunica y contagia seguridad, fuerza, gusto y esperanza; y ella misma se pone en condiciones de trabajar con satisfacción y eficacia y de disfrutar su trabajo y su vida.

Planeación y organización del trabajo

El proceso administrativo

En cualquier actividad hay que saber y tener bien claro:

- qué se va a hacer
- cómo se va a hacer
- cuándo se va a hacer
- por quién o por quiénes
- con qué medios
- cómo garantizar la prosecución del plan frente a los obstáculos y desviaciones que surjan.

La larga práctica de la humanidad en el manejo de estos retos ha ido cristalizando en teorías sobre el proceso administrativo. En general estas teorías reconocen cuatro etapas: la planeación, la organización, la operación y el control. Vamos a explicarlas:

Planeación: es fijar los objetivos y las estrategias generales para lograrlos.

Organización: es agrupar, distribuir en "paquetes" las actividades requeridas para el logro de los objetivos; y luego asignarlas a personas físicas o a instituciones.

Operación: es echar a andar toda esta maquinaria y coordinar las actividades hasta que se realice lo planeado. La operación suele ser la más dinámica de las funciones administrativas.

Control: es checar lo que se va realizando con lo planeado para ver si coincide en forma satisfactoria. Y cuando esto no sucede, modificar y re-planear lo que no resulta igual al plan inicial.

Todos estos pasos tienes que realizarlos:

- a. respecto a tu trabajo
- b. respecto al trabajo de tu jefe, en la medida en que puedas asistirlo y auxiliarlo.

Tienes que defenderte de la apatía, de la "facilonería", del mexicano "ahí se va" y de la improvisación que se ilusiona con que "al trabajar sobre la marcha se irá viendo lo que hay que hacer".

Tienes también que defenderte de las interferencias e interrupciones que amenazan por echar por tierra todas tus planeaciones.

Por debajo de todo, o por encima de todo, según lo quieras mirar, el proceso administrativo en tu trabajo secretarial supone actitudes de colaboración y de búsqueda de la excelencia.

Se cita frecuentemente y con sobrada razón el caso del Japón de la posguerra. Allí han canonizado el lema "hacer todo bien": también los detalles, porque son importantes, y porque las cosas pequeñas suelen tener grandes repercusiones. Nada es intrascendente para quien se ha comprometido con la excelencia.

El manejo del tiempo

El tiempo es un precioso recurso, escaso y no renovable.

Vivimos pocos años; es cierto que cuando somos jóvenes nos parecen muy largos y abundantes, pero conforme va pasando la vida, se va imponiendo la certeza dramática de su brevedad y de su marcha hacia una muerte cercana. Controlar nuestro tiempo es saber vivir.

La gran pregunta que se plantea a cada persona deseosa de progresar es: ¿Cómo sacar el mejor partido de nuestro tiempo?

Y para la gran pregunta hay una gran respuesta: Teniendo objetivos claros y valiosos: a) en nuestra vida, b) en el trabajo; y planeando adecuadamente su implementación.

Descendiendo a la prosa del manejo cotidiano, necesitas identificar y combatir los enemigos o desperdiciadores de tu tiempo. Aquí tienes una lista de los que de una manera u otra puedes controlar:

- falta de objetivos o poca claridad de los mismos
- impuntualidad tuya y de los demás
- repeticiones inútiles
- distracciones
- charlas superfluas con los compañeros en horas de trabajo
- falta de útiles por falta de previsión
- charlas telefónicas sobre asuntos ajenos al trabajo
- visitantes imprevistos
- falta de asignación de prioridades: dejarte "comer" por los detalles o por tareas secundarias

- desorden en tu escritorio y en tus archiveros
- indecisión
- miedo a acometer las tareas difíciles, desagradables o ambas
- incapacidad para decir "no" cuando hay que decir no
- escaso realismo: lucha por metas imposibles o no valiosas; y cálculos irrealistas del tiempo requerido para tus actividades
- descontrol emocional, que te impide concentrarte
- desinterés y apatía hacia las tareas que tienes entre manos.

La simplificación del trabajo

No hay mejor simplificador del trabajo que la correcta administración y el buen uso del tiempo. Pero esto a su vez implica el hábito de la disciplina y el conocimiento y el uso de "pequeñas mañas" que la experiencia acredita y avala:

- concientízate una y otra vez de tus metas y transfórmalas en objetivos bien concretos y específicos
- carga habitualmente las baterías de tu motivación hacia lo que traes entre manos
- cultiva y, si hace falta, reeduca tu capacidad para decidir
- jerarquiza tus metas: identifica las más importantes y distingue bien entre lo que es "fin" y lo que es "medio para"
- fíjate plazos escalonados y aprende a reprogramarte cuando por cualquier motivo no los hayas cumplido
- estudia los momentos y los lugares más propicios para tu trabajo y actúa en consecuencia
- aprende a decir no; sobre todo trata de decir no a las interrupciones injustificadas
- no dejes para mañana lo que tienes que hacer hoy o que te conviene hacer hoy
- procura toda la información y todo el instrumental conveniente a tu trabajo; no esperes hasta hallarte en un callejón sin salida
- adquiere dominio de tus emociones; para que te ayuden y te impulsen, o por lo menos no te estorben.

En tu aspecto de simplificadora del trabajo de tu jefe y guardiana y ahorradora de tu tiempo, además de lo ya dicho en este capítulo, recurre a oportunos sistemas de recordatorio. Que sean sencillos y bien diseñados "a tu medida" y reforzados por el hábito de consultarlos diariamente y cuantas veces al día sea necesario.

Algunos ejemplos y modalidades:

- tener una lista del material que requiera recordatorio:
 - citas
 - acciones periódicas, como renovación de contratos, pago y renovación de suscripciones, reportes entre otros
 - trabajos que deben realizar los colaboradores del jefe
 - correspondencia que requiera contestación
 - correspondencia que requiera acción
 - en general, todos los asuntos y actividades no rutinarias
- anotar en tu agenda de escritorio, en los respectivos casilleros, todo lo que debe ser recordado
- elaborar un juego de 31 carpetas del mismo color para los correspondientes días del mes, un juego de 12 carpetas de diferente color para los meses del año y además una especial para años futuros.

En dichas carpetas se van colocando los documentos correspondientes, o una nota que los recuerde.

Posiblemente tú encontrarás el sistema que responda mejor a tu modo de ser y a tus compromisos.

Los avances tecnológicos de la comunicación

Durante miles y miles de años la humanidad apenas se benefició de la tecnología de la comunicación. Hubo que esperar al siglo XX para el uso masivo de los telégrafos, teléfonos y correos.

Ahora, en cambio, nos ha tocado vivir en la explosión de la comunicación y las empresas modernas y poderosas cuentan con instrumentos refinados y sofisticados:

- el teletipo o télex
- el circuito cerrado de televisión

- el sistema de videocintas (video cassettes)
- los proyectores de diapositivas
- los proyectores de cuadros opacos
- el contestador automático conectado al teléfono, con una grabación que responde a las llamadas y una cinta que graba los recados
- el marcador automático que permite marcar una sola vez el número telefónico deseado y, en caso de que se encuentre ocupado, repite la operación a intervalos regulares hasta conseguir la llamada.
- el teléfono "manos libres", dotado de un altavoz auxiliar, de modo que varias personas puedan al mismo tiempo escuchar, e incluso intervenir en la conversación, con sólo oprimir una tecla de oficina a oficina
- el teléfono inalámbrico, que permite desplazarse con bastante libertad mientras se habla y se escucha.

En la medida en que tu empresa esté dotada o se vaya dotando de estos instrumentos y sistemas, tienes el interés y la obligación de conocerlos y saberlos usar.

ATENCIÓN PERSONAL (O ATENCIÓN CARA A CARA).

Para la atención "cara a cara" o atención personal, tomaremos en consideración los mismos criterios generales que se revisaron en la atención telefónica, pero adicionalmente cuidaremos de otros aspectos, como son:

1. PRESENTACIÓN E HIGIENE.

Como punto básico es este pues el baño diario, el cepillado de dientes, el uso de desodorantes, ropa limpia, planchada y bien combinada son cuestiones primordiales en el desempeño de cualquier labor, pero en especial, cuando se atiende al público.

Usted se convierte en la carta de presentación de su institución. A toda costa debe evitar ofender con malos olores corporales a los compañeros de trabajo y a los usuarios de nuestros servicios.

La vestimenta debe ser discreta, sencilla y elegante. Los atuendos atrevidos pueden ofender o irritar al usuario. Si el trabajo da lugar a ensuciarse, utilice ropa protectora.

2. RESPETO AL TURNO.

Establecer una forma objetiva de que las personas que se vayan a atender efectúen un turno justo, tratando de evitar favoritismos.

En este punto es muy importante respetar el tiempo de las personas y si es posible sondear que asunto tratarán para ver el tipo de información y atención que se les brindará y los requisitos que ellos deben de cubrir.

En caso de que se suspenda la atención al público informarles, solicitarles una disculpa y decirles cuándo serán atendidos.

Cuando a una persona le toque su turno, atiéndala de principio a fin, dándole prioridad a otro tipo de asuntos y a las llamadas telefónicas. En caso que otra persona interfiera en la atención se debe pedirle que espere su turno que con mucho gusto se le escuchará cuando llegue su turno.

La Secretaria debe tener mucho criterio para hacer excepciones cuando sea indispensable, pero tratando de que otro compañero atienda a la persona.

En especial, se debe evitar hacer que las personas esperen porque usted está ingiriendo alimentos, comprando algún producto, o tratando un asunto personal, platicando con un compañero, etc. Recuerde que el USUARIO de sus servicios es el motivo de que usted se encuentre trabajando en ese lugar.

3. LENGUAJE CORPORAL.

A diferencia de la llamada telefónica, en este tipo de atención personal es muy importante SONREIR, ser pausado en los movimientos, congruente con lo que se dice y muy cauto con las expresiones faciales. Dentro de la atención al público, si el empleado llega a comprender que su trabajo existe debido y gracias al usuario, será más satisfactorio y mucho mejor la atención que se le ofrezca.

4. DETECTAR LA NECESIDAD DEL USUARIO.

El usuario va por lo general a solicitar un servicio, un producto a resolver un problema. El problema está por encima de cualquier otra cosa. La primera obligación de la Secretaria es encontrarle una solución. Esa es la necesidad urgente del usuario. La charla social acerca del

tiempo o del equipo local del fútbol está fuera de lugar: "¿Sr. Pérez?, yo soy Laura Jiménez, la Secretaria del Lic. Ramírez, ¿En qué puedo servirle?.

Se da el nombre de la institución y de la persona que atiende. En esta forma si el usuario desea referirse posteriormente al servicio, se puede identificar con facilidad a la persona que lo atendió.

5. AL DETECTAR ANORMALIDADES.

Si usted se percata de que al usuario le hacen falta papeles, fotocopias, fotos, documentos, etc. Es muy importante que de todas formas revise su caso con detenimiento y le diga exactamente qué documentación requiere, con cuántos tantos, firmado o autorizado por quiénes y todos los requisitos del caso, para evitarle dar más vueltas. También es necesario que lo haga de la manera más cortés.

6. CERRAR EL CICLO DE ATENCIÓN.

Es importante que una vez iniciado el ciclo de atención se dedique a resolver la solicitud del usuario y no se inicie uno nuevo hasta haber cerrado el anterior.

Dentro de las formas de cerrar el ciclo son: recibir o entregar los documentos en trámite, intercambiar información, dar citas, establecer acuerdos con fecha, personal, lugar y hora y requisitos para el cierre del asunto, en el caso que no pueda hacerse en ese momento.

USO DEL TELÉFONO.

El teléfono es un medio de comunicación ideal para agilizar asuntos, verificar citas, la presencia de la persona que visitaremos, solicitar información, etc.

El uso adecuado del teléfono es importante pues requiere de especial cuidado para que sea efectiva y agradable la comunicación.

En primer término se recomienda planear la llamada: a dónde va a hablar, cuáles son los números telefónicos y extensiones, con qué persona debe hablar, cuál es el mensaje en caso de que no se encuentre la persona solicitada, qué datos requerimos tener a la mano, cuáles son los antecedentes del asunto y qué tipo de acuerdo tenemos que establecer.

Algunos de los pasos que pueden orientar dichas interacciones son los siguientes:

1. ESTABLEZCA BUENA COMUNICACIÓN.

Cuando se habla por teléfono la buena comunicación se logra cuando los mensajes enviados por una parte son recibidos por la otra en la misma forma en que fueron emitidos, sin ninguna distorsión. La buena comunicación requiere que:

- las dos partes tengan el mismo marco de referencia.
- las dos partes acuerden usar unidades y escalas comunes.
- las dos partes verifiquen frecuentemente si el significado es claro y si es el que se ha querido transmitir.
- el lenguaje debe ser simple y deben emplearse frases cortas.
- cuidar que no exista interferencia en la línea, es mejor volver a marcar.

2. HABLAR CLARAMENTE.

Las personas que no tengan impedimentos físicos o psicológicos pueden hablar claramente. Muchos no lo hacen porque han desarrollado hábitos descuidados que a fuerza de repetición se han convertido en malos hábitos. Las personas que hablan mal pocas veces son conscientes de ello. Con entrenamiento se logra mejorar. A continuación se presenta una lista de chequeo que establece:

QUE HACER PARA HABLAR CLARAMENTE:

- Sostenga la bocina en posición correcta.
- Respire normalmente.
 - Use frases cortas.
 - Hable despacio.
 - Haga pausas entre frases y oraciones.
 - Pronuncie las palabras con perfecta dicción.
 - Use un tono de voz medio y modulado y cortés. No grite ni hable bajo.
 - Evite interrumpirse usted mismo y a los demás.
 - Use lenguaje apropiado.
 - Evite comer, beber y fumar mientras habla.

2. GENERE UN CLIMA DE EMPATÍA.

Empatía es mirar la situación desde el punto de vista del otro; es entender cómo está reaccionando la persona a la que se le está hablando ante lo que se dice.

Es importante que trate de entender a la otra persona y de que ésta lo comprenda a usted.

Un ejemplo claro de empatía es la del espectador que viendo a un evento atlético intenta levantar la pierna como lo hace el practicante de salto para pasar por encima de la barra.

3. SEA CORTES Y DIRECTO.

La cortesía es parte integral de cualquier interacción, debe utilizarse siempre, no sólo por tradición social, sino por educación elemental. Este aspecto refleja el origen y educación de una persona.

Las bromas y la charla social son innecesarias. Estas son apropiadas cuando se ha establecido una relación entre las parte y se han desarrollado nexos sociales.

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA RESPONDER LLAMADAS TELEFÓNICAS.

1. Sonría cuando levante el auricular.

Sonreír es una forma de relajarse conscientemente. Una actitud amistosa, cortés, se comunica por sí sola hasta el otro lado de la línea. Si el sonreír se convierte en un hábito, es fácil de practicar y beneficia toda la conversación.

2. Identifique el departamento (y a usted mismo, si es el caso), ante el que llama.

3. Solicite el nombre de la persona que está llamando.

Desde el principio anote toda la información que solicite en algún formato para éste propósito.

Si es posible registre el número telefónico y datos de la compañía y asunto.

4. Establezca las necesidades del que llama.

Si el que llama demanda un servicio, solicite toda la información relevante: fecha y hora de la llamada, nombre de la persona que toma la llamada, especificaciones y naturaleza del servicio solicitado y observaciones.

5. Satisfaga las necesidades del que llama.

Proporcione la información requerida, transmita la llamada, tome el recado, consulte la información, etc.

En el caso que sea necesario hacer esperar al interlocutor, infórmele lo que está haciendo. Si tiene que dejar el auricular mientras localiza la información o a la persona solicitada, describa las acciones que se están realizando. Calcule y diga cuánto tiempo se va a demorar en responder. Si la demora será larga solicite que le llame en 5 ó 10 minutos, u ofrezca reportarse usted más tarde con la solución.

6. CIERRE DE LA CONVERSACIÓN.

Despida amablemente la conversación y establezca los acuerdos necesarios.

BIBLIOGRAFÍA:

- Barnes, C.; Manning, M. EXCELENCIA PROFESIONAL PARA SECRETARIAS. Grupo Editorial Iberoamérica, S. A., de C. V. México, 1993.

- Castañeda, Luis. EXCELENCIA EN EL TRABAJO. Editorial. Poder. México, 1988.

- Crain, Sharie; Drotning, Phillip. LA MUJER EJECUTIVA. Editorial. Diana. México, 1987.

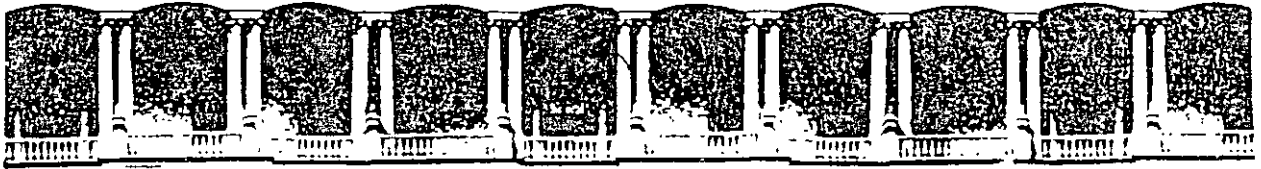
- Katz, Bernard. COMO GERENCIAR EL SERVICIO AL CLIENTE. Editorial. Legis, 2a. Editorial. Colombia, 1987.

- Mariño, Hernando. GERENCIA DE LA CALIDAD TOTAL. 3er. Mundo Editores, 5a. Editorial., 1991.

- NERVO, AMADO. Vol. 171, "Sepan cuántos...". Editorial. Porrúa, S. A. México, 1985.

- Prentice Hall, Cuerpo editorial de. LOS ERRORES MAS COMUNES DE LAS SECRETARIAS Y FORMAS DE EVITARLOS. Editorial Diana. México, 1992.

- Rodríguez Estrada, Mauro; Díaz Real Mayra. DESARROLLO SECRETARIAL. Editorial El Manual Moderno: serie Capacitación Integral. México, 1988.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

Curso

CALIDAD EJECUTIVA SECRETARIAL

para

**personal profesional de
TELECOMUNICACIONES DE MEXICO**

del 19 al 23 de mayo de 1997

Material complementario

MATRIZ DE LA INGENIERÍA DE LA EJECUCIÓN

La Matriz de la Ingeniería de la Ejecución (MIE) es una herramienta que se utiliza para identificar los alcances de los tres niveles de funcionamiento dentro de una organización y ayude a los gerentes a ligar los logros a través de los niveles de abajo hacia arriba. Por tanto, una vez que el SET se ha usado para identificar el objetivo principal de la organización, la misión puede establecerse y las funciones específicas pueden ligarse a la misión. La MIE que se presenta abajo, muestra tres niveles: organización, estrategia y tácticas. También incorpora tres funciones de administración: establecimiento de objetivos o resultados, medición de los resultados y descripción de los programas que producen los resultados.

De manera importante, los modelos de arriba pueden ligarse con los modelos de la parte inferior de manera que la ejecución individual puede ligarse a los objetivos de la organización.

Matriz de la Ingeniería de la Ejecución.

	Modelos	Medidas	Métodos
Nivel de políticas (Organización)	Misión de la organización y estándares	Indicador y funciones de la organización	Programas para administrar al personal, medio ambiente y recursos
Nivel de estrategia (Puestos)	Principales responsabilidades de puestos y departamentos	Medidas de ejecución por departamentos o unidades	Sistemas de datos, programas de adiestramiento, sistemas de selección y programas de incentivos
Nivel de tácticas (Tareas específicas)	Principales responsabilidades por individuo	Medidas de ejecución y para trabajadores	Retroalimentación, orientación, premios, capacitación individual.

Basado en Gilbert, T. Human Competence: Engineering Worthy Performance. New York: Mc Graw- Hill

MODELO DE INTERVENCIÓN DE LA EJECUCIÓN ADMINISTRATIVA

Los cambios en la organización se alcanzan cambiando las condiciones que afectan críticamente las conductas individuales y al mantener las condiciones de cambio el tiempo necesario para producir efectos importantes para la supervivencia de la organización.

En este contexto, el presente modelo incluye lo siguiente:

- 1. Especificar los resultados necesarios para la organización en cuanto a éxito y ganancias.**
- 2. Identificación de las conductas individuales que se asumen en el éxito de la organización.**
- 3. Descripción de las condiciones necesarias para el cambio de la ejecución y del mantenimiento de los cambios para que produzcan efectos perdurables.**

A continuación se enumeran los elementos tipos que completan el Modelo de Intervención (Brown; 1982, Daniels y Rosen, 1984; O'Brien y Dickinson, 1982)

Elemento 1: Descripción del Sistema.

Descripción de la misión de la organización, políticas y estrategias y estándares del consumidor para servicios y productos.

Elemento 2: Identificación.

Descripción de las conductas importantes para la misión de la organización en términos observables y medibles.

Elemento 3: Medición

Diseño de un sistema confiable de medición del problema identificado y de los resultados de la organización.

Elemento 4: Análisis

Identificar vastamente las causas de los problemas detectados incluyendo los antecedentes inmediatos y remotos y los estímulos y consecuencias.

Elemento 5: Cambio

Intervención mediante el cambio de los estímulos antecedentes, consecuencias o ambos, para cambiar las conductas.

Elemento 6: Evaluación.

Medir lo significativo del cambio del problema detectado y los resultados de la organización, usando los indicadores identificados en la medición.

Elemento 7: Mantenimiento.

Arreglo de las condiciones a manera de la organización sostenga el cambio después de haber observado los efectos deseables.

MODELO DE INTERVENCIÓN

1. Descripción del Sistema.

2. Identificación.

3. Medición

4. Análisis

5. Cambio

6. Evaluación

7. Mantenimiento.

8. ¿Cómo se evaluarán los efectos emocionales?

- EVALUACION SISTEMATICA

STUFFLEBEAM, D; SHINKFIELD, A,
PAIDOS. 1989. BARCELONA,
ESPAÑA.

6

STUFFLEBEAM: LA EVALUACION ORIENTADA HACIA EL PERFECCIONAMIENTO

Esta unidad afirma que las evaluaciones deben tender hacia el perfeccionamiento, presentar informes responsables y promover el aumento de la comprensión de los fenómenos que se investigan; también afirma que el primero de estos propósitos es el más importante. El módulo explica el modelo evaluativo CIPP describiendo su desarrollo, contrastándolo con otros métodos, caracterizando el papel que desempeña en el perfeccionamiento de los programas, explicando sus principales conceptos y esbozando los requisitos de una planificación evaluativa sólida. Finalmente, subraya la importancia de someter a evaluación el propio trabajo evaluativo a través de la metaevaluación.

El propósito más importante de la evaluación no es demostrar sino perfeccionar... No podemos estar seguros de que nuestras metas son valiosas si no las comparamos con las necesidades de la gente a la que presuntamente sirven.

La unidad presenta una orientación perfeccionista para la evaluación de un programa. Dado que el contexto histórico es útil para comprender cualquier conceptualización de una práctica profesional especializada y que yo soy consciente de que mis antecedentes profesionales y mis experiencias influyen en gran manera sobre mis propios puntos de vista, he personalizado la presentación. He trazado el desarrollo del modelo CIPP, lo he contrastado con otros métodos, he caracterizado sus sistemas y su orientación hacia el perfeccionamiento del programa y he descrito los cuatro tipos principales de evaluación. También he expuesto mi punto de vista acerca de lo que interviene en la planificación de evaluaciones concretas y, para concluir, hablo sobre la metaevaluación.

Al trabajar en esta unidad, le sugiero que estudie sus objetivos con el fin de descubrir lo que puede aprender de ella; luego lea el material, realice el

test de conocimientos y los ejercicios prácticos, y finalmente compruebe sus respuestas comparándolas con las que se proporcionan aquí. Para acabar, le resultará instructivo realizar las «Preguntas sin respuesta». Le sugiero que las discuta con otros estudiantes y que repase la bibliografía: al final de esta unidad, encontrará una lista de los libros y artículos pertinentes.

Objetivos

Los objetivos de esta unidad son los siguientes:

1. Identificar el orden en que el autor ha llegado a los conceptos de contexto, entrada de datos, proceso y evaluación del producto, y explicar por qué esta secuencia de desarrollo era una respuesta a las necesidades evaluativas.
2. Identificar las condiciones definidas por el comité PDK como síntomas de la enfermedad que padece la evaluación educacional.
3. Caracterizar las objeciones que pone el comité PDK a las definiciones que identifican la evaluación con la planificación experimental, la valoración, los juicios profesionales y la comparación de los resultados con los objetivos.
4. Discutir los cinco problemas definidos por el comité PDK como causantes del fracaso de la evaluación educacional.
5. Identificar y explicar la definición de evaluación expresada en el modelo CIPP.
6. Identificar los principales parecidos y diferencias entre el modelo CIPP y las concepciones de la evaluación propuestas por Stake y Scriven.
7. Caracterizar las potenciales contribuciones de las evaluaciones CIPP para satisfacer los requisitos de la responsabilidad.
8. Explicar la orientación perfeccionista del modelo CIPP.
9. Caracterizar el papel de la evaluación CIPP en el contexto de los trabajos realizados por una institución para perfeccionar su programa.
10. Describir el propósito, los métodos y las utilidades, respectivamente, del contexto, de la entrada, del proceso y de la evaluación del producto.
11. Explicar el propósito y los procedimientos de la técnica del grupo asesor.
12. Describir el concepto del autor acerca de la planificación evaluativa.
13. Definir el concepto de metaevaluación.

Un poco de historia personal

Mi acceso a la evaluación de programas fue totalmente accidental. Junto con otras muchas personas que tenían algunos conocimientos sobre métodos

investigativos, me dediqué al impresionante trabajo de cumplir los requisitos federales para la evaluación de proyectos instaurados por la America's Elementary and Secondary Education Act (ESEA) de 1965. Inicialmente, reaccioné de la misma manera que muchos de mis colegas: recomendando la utilización de tests ya ensayados y de planificaciones investigativas ya aceptadas. Pero mientras trataba de aplicar estas recomendaciones, cambié radicalmente mi concepción de la aplicabilidad de la experimentación y de los tests objetivos para estudios evaluativos y empecé a buscar un método más relevante y factible. El principal resultado de esta búsqueda y del trabajo consiguiente fue el llamado Modelo de Evaluación CIPP, que es el tema principal de esta unidad.

La Elementary and Secondary Education Act de 1965 proporcionó billones de dólares a todos los distritos escolares de los Estados Unidos con el propósito de mejorar la educación de los estudiantes atrasados y, de un modo más general, de subir el nivel de todo el sistema de la educación elemental y secundaria. El acta también necesitaba educadores que evaluaran sus proyectos. Este requisito originó una crisis, porque los educadores no estaban cualificados, ni tenían la suficiente preparación o experiencia para planificar y dirigir evaluaciones, y porque los distritos escolares no podían recibir los fondos de la ESEA hasta que presentaran un plan aceptable para evaluar cada proyecto propuesto por la misma.

Algunas universidades y agencias de servicio crearon programas destinados a ayudar a los distritos escolares a cumplir los requisitos evaluativos de la ESEA. Yo fui designado para dirigir un programa en la Universidad del Estado de Ohio y, más generalmente, para organizar y dirigir un centro que hiciera progresar la teoría y la práctica de la evaluación. El nuevo centro pretendía alcanzar seis metas: 1) proporcionar servicios evaluativos a las agencias educativas; 2) estudiar estas experiencias de servicios; 3) conceptualizar modos de evaluar perfeccionados; 4) idear instrumentos y estrategias para desarrollar nuevas ideas acerca de la evaluación; 5) preparar a los educadores en la utilización de esos nuevos instrumentos y estrategias; y 6) difundir información acerca del trabajo y los logros del centro.

El desarrollo del modelo CIPP

Para conseguir esas metas, el centro contactó con las escuelas públicas de Columbus, Ohio, con el fin de evaluar sus proyectos de la ESEA. Estos proyectos de tres años incluían un proyecto preparvulario, proyectos sobre matemáticas y perfeccionamiento de la lectura, un centro de estudios para después de la escuela, un proyecto de servicios sanitarios y otros muchos; los proyectos estaban avalados por una subvención federal de 6,6 millones de dólares. El distrito de Columbus cedió alrededor del 8 % de esta cantidad dentro de

Evaluación para patrocinar la evaluación de los ocho proyectos y ayudar al distrito a desarrollar su propio sistema evaluativo.

El personal del centro abordó su trabajo evaluativo al modo tradicional. Intentaron determinar si los ocho proyectos habían alcanzado sus objetivos. Según este método, debimos identificar los objetivos de comportamiento de cada proyecto, seleccionar o desarrollar los instrumentos apropiados para valorar el trabajo del estudiante, aplicar estos instrumentos después de la enseñanza y luego comparar el trabajo del estudiante con los objetivos del proyecto. Se trata, como puede verse, de la base lógica de la evaluación tyleriana (unidad 3), que ha sido el principal pilar de la teoría evaluativa educacional americana durante alrededor de 30 años.

Pronto nos encontramos con que este método no era adecuado para evaluar los proyectos de Columbus. Suponer que los educadores sabían o podían fácilmente determinar el comportamiento de los estudiantes producto de aquellos proyectos, no era nada realista. Los objetivos originales contenidos en las primeras propuestas eran generales y no proporcionaban datos útiles acerca del funcionamiento de los estudiantes. De hecho, los objetivos, por lo general, son determinados por especialistas y administradores que han tenido poca o ninguna experiencia con esos estudiantes. Y lo que es más, el personal del proyecto puede no estar de acuerdo, incluso cuando el proyecto ya ha empezado, acerca de los objetivos específicos que deben ser adoptados. Ahora puedo decir que tanto ellos como nosotros perdimos un tiempo precioso intentando hacer esto, porque las necesidades de los estudiantes eran muy variables y no habían sido objeto de un estudio serio, y porque ningún grupo común de objetivos podía dar respuesta a sus distintos niveles y necesidades de desarrollo. Un problema técnico relacionado con esto era el hecho de que existían tests que no se adaptaban a los modelos de lenguaje y a los niveles funcionales de los estudiantes más atrasados, y el desarrollo de estos tests a tiempo para que pudieran ser utilizados en la evaluación de los proyectos de la ESEA presentaba grandes problemas de viabilidad. Igualmente, y esto es más serio, nuestro empleo del método tyleriano se proponía proporcionar informes sólo al final de cada año de proyecto, cuando ya era demasiado tarde para ayudar al personal del proyecto a identificar y resolver sus problemas.

La inutilidad de nuestro método se hizo ostensible para mí cuando visité a los miembros del personal del programa y observé sus actividades relativas al proyecto. Yo esperaba encontrarme con que los proyectos funcionaran ya en escuelas y aulas con cierto grado de coherencia, pero no vi nada de eso. En cambio, existía una gran confusión extendida entre los profesores, que no sabían qué es lo que se suponía que debían hacer. Muchos de ellos no habían tenido la oportunidad de leer las propuestas que, supuestamente, debían llevar a cabo. Y muchos de los que las habían leído estaban en desacuerdo con ellas o se sentían confundidos. No era sorprendente, pues, que las actividades acerca de un proyecto determinado no funcionaran en las aulas, y que estas activi-

dades tuvieran muy poco que ver con las que se describían en las preguntas originales. Cuando hube considerado esta situación, los datos acerca de los resultados que mis colaboradores y yo habíamos planeado recopilar, parecían tener muy poca importancia.

Mi conclusión fue que los educadores necesitaban una definición de evaluación más amplia que la que se limitaba a determinar si los objetivos habían sido alcanzados. La definición que necesitaban debía proponer evaluaciones que fueran capaces de ayudar a administrar y perfeccionar los programas. Creía que lo mejor para realizar este ideal podía ser proporcionar a los directivos de las escuelas, a los directores de proyectos y al personal de la escuela; información que pudieran utilizar para decidir y llevar a cabo los cambios que resultaban necesarios en los proyectos. Como alternativa a la definición tyleriana propuse, en una reunión de la ESEA y en un artículo periodístico, que la evaluación fuera redefinida como un proceso mediante el cual se proporcionara información útil para la toma de decisiones (STUFFLEBEAM, 1966). Esta propuesta recibió un extendido apoyo, especialmente del Departamento de Educación, de muchos distritos escolares y de agencias de investigación y desarrollo, así como de muchos administradores educativos.

Puesto que pensaba que la evaluación debía proporcionar la información que necesitaban quienes tomaban las decisiones, parecía apropiado identificar los principales tipos de decisiones que debían afrontar, y luego crear las adecuadas estrategias evaluativas. Basándose en la experiencia de los proyectos ESEA para Columbus, las decisiones de interés más inmediato parecían ser las relacionadas con la realización de la planificación de proyectos, esto es, cómo interesar a los profesores en la realización de los proyectos, cómo distribuir los recursos, cómo asignar y remodelar las ayudas, cómo obtener y mantener el apoyo de la comunidad, cómo proyectar el necesario transporte de los estudiantes, cómo adaptar los materiales didácticos y cómo promover la comunicación entre todos los que participan en el proyecto. Para poner en marcha todas estas decisiones de *realización*, enseñé a mis colaboradores cómo debían observar e involucrarse en las actividades del personal del proyecto de una manera continuada y presentando, al menos una vez cada dos semanas, un informe sobre los resultados del *proceso* a ese mismo personal, con el fin de que pudieran detectarse, destacarse o solucionarse los problemas operacionales. El otro tipo de decisión, especialmente con vistas al ciclo anual de subvenciones del gobierno, incluía aparentemente decisiones relacionadas con la continuación o finalización de un proyecto, según aumentaran o decrecieran los fondos, relacionando el proyecto con otro nuevo, institucionalizándolo, etc. Llamé a esto decisiones de *reciclaje* y sugerí que debían ser apoyadas con información acerca de lo que el proyecto ya había *producido*. De acuerdo con esto, mis colaboradores y yo continuamos trabajando con el personal del proyecto para clarificar qué indicios acerca de los resultados del programa resultarían adecuados, y desarrollamos y llevamos a cabo unos pocos tests de trabajo espe-

cialmente diseñados para el caso y unas escalas de valor. Resumiendo, en este punto, la reconceptualización de la evaluación incluía la *evaluación del proceso* que serviría de guía para la *realización* y la *evaluación del producto*, facilitando así las *decisiones de reciclaje*. La evaluación del proceso era un concepto relativamente nuevo en la tradición de la evaluación educacional; la evaluación del producto, desde luego, estaba relacionada con lo que Tyler había llamado evaluación per se.

Poco después de haber desarrollado este esquema, fui invitado para que lo describiera en un coloquio de una facultad del Estado de Ohio. La principal reacción fue que la conceptualización propuesta era un indudable avance sobre las ideas clásicas acerca de la evaluación educacional, porque proporcionaba ideas tanto para el proceso como para el producto. Por otra parte, tres miembros del grupo arguyeron que el método ignoraba el tema fundamental de la valoración de las metas.

Estaban en lo cierto. La selección de las metas pone limitaciones a lo que se espera y pretende de un proyecto, lo cual la convierte en una decisión clave. Yo no había incluido la elección de las metas como una decisión que debía tomar la evaluación ni propuse estrategias evaluativas que ayudaran a los evaluadores a escoger o valorar las metas. Igualmente, sabía que la elección de las metas que debían servir de guía a los proyectos de Columbus estaban basadas, en general, más en la literatura relativa a los niños atrasados y las innovaciones educativas, que en un estudio sistemático de las necesidades de los estudiantes de Columbus. Yo sospechaba que las metas de los ocho proyectos de ESEA reflejaban las necesidades de los estudiantes de Columbus sólo muy superficialmente, y no había ninguna evidencia de lo contrario. Para solucionar esta deficiencia, propuse que los evaluadores valoraran e informaran de las necesidades de los estudiantes y de los problemas de método, para así ayudar a los educadores a escoger metas sólidas. El lenguaje que proporcionó la naciente estructura del CIPP permitió a los educadores utilizar la *evaluación del contexto* al servicio de las *decisiones de planificación*. De cualquier manera, esta intuición llegó demasiado tarde como para que pudiéramos utilizar el informe acerca de la evaluación de un contexto como base para seleccionar y dar forma a las metas del proyecto del programa Columbus.

Había un hueco obvio en este nuevo esquema evaluativo, puesto que no consideraba necesario especificar qué *medios* eran necesarios para alcanzar una serie determinada de metas o una serie de necesidades ya valoradas. Estas especificaciones están representadas por los procedimientos, programas, planes de personal y presupuestos que aparecen en las propuestas que se envían a la junta de una escuela y a las agencias que proporcionan los fondos, y, en general, por la elección de un plan entre muchas posibilidades. A todo esto lo llamé *decisiones de estructura* y propuse que debían basarse en *evaluaciones de en-*

trada que son estudios que identifican y valoran los méritos relativos de las planificaciones de proyectos distintos.

Al llegar a este punto, ya estaba terminada la estructura básica del CIPP (la evaluación del contexto como ayuda para la designación de las metas, la evaluación de entrada como ayuda para dar forma a las propuestas, la evaluación del proceso como guía de su realización y la evaluación del producto al servicio de las decisiones de reciclaje). Howard Merriman, que era estudiante del Centro de Evaluación en aquella época y que después se convirtió en el director del nuevo Departamento de Evaluación de Columbus (que desarrolló nuestro proyecto), observó que las primeras letras de las palabras que representaban los cuatro conceptos evaluativos proporcionaban unas siglas adecuadas para ayudar a la gente a recordarlos. Así se asignó al esquema la abreviatura CIPP (*contexto, entrada —input—, proceso y producto*).

La elaboración de la evaluación CIPP por parte del Comité de Estudios PDK

En 1969, Phi Delta Kappa creó un comité de estudio nacional sobre la evaluación. Este incluía a Walter Foley, Bill Gephart, Egon Guba, Robert Hammond, Howard Merriman, Malcolm Provus y yo mismo como presidente. Nos encargaron valorar el estado de la evaluación educacional y crear un plan general para la realización de evaluaciones solventes. Nuestro informe apareció en el libro de STUFFLEBEAM y colaboradores (1971).

El informe se abrió con la afirmación de que la evaluación era víctima de una grave enfermedad. Decíamos que esta enfermedad era reconocible por los síntomas que presentaban los administradores, el personal y los evaluadores en todos los niveles de la educación, y por la malísima calidad de su trabajo evaluativo:

Ausencia de esfuerzo a la hora de evaluar sus programas.

Preocupación ante la perspectiva de evaluar sus programas, a causa de que sabían que el proceso evaluativo era ambiguo, superficial, inadecuado, propenso al error y a menudo tendencioso.

Escépticismo acerca de que los «expertos» pudieran ponerse de acuerdo en lo que significa una evaluación solvente, lo cual limitaba los estudios que intentaban ayudar a los educadores a hacer su trabajo.

Ausencia de directrices (especialmente de las agencias) que permitieran satisfacer los requisitos evaluativos incluso cuando lo solicitan las propias evaluaciones.

Malos sistemas (tanto procedentes de expertos como de la bibliografía) de realizar las evaluaciones en su propio marco.

El síndrome de la diferencia no significativa, según el cual los estu-

dios afirman que el método que se ha seguido no se diferencia en nada de los resultados del estudio.

El síntoma de los elementos perdidos, esto es, la ausencia de una teoría pertinente; de conceptos claros acerca de los requisitos informativos; de instrumentos y planificaciones apropiados; de mecanismos para organizar, procesar y presentar la información evaluativa; y de un personal bien preparado.

Como consecuencia, advertimos que los dominantes en la evaluación, tanto individual como colectivamente, eran inadecuados. Recomendamos a nuestra audiencia que no identificara la evaluación con la valoración, el juicio profesional, la investigación experimental o la coincidencia entre objetivos y resultados. Aunque todos estos métodos presentaban indudablemente ciertas ventajas para ser utilizados en la evaluación, cada uno también tenía serias limitaciones. Las ventajas y limitaciones de estos cuatro métodos, tal como las concebimos nosotros, están resumidas en la tabla 6-1.

Aunque el comité PDK reconocía que todos los métodos evaluativos clásicos tenían cualidades aprovechables, acababa diciendo que ninguno era adecuado para satisfacer los requisitos evaluativos de la ESEA. Seleccionaron el modelo CIPP como estructura general para desarrollar, a partir de ella, un método más solvente. Y especificaron cinco problemas que necesitaban ser solucionados para perfeccionar la base conceptual del trabajo evaluativo:

1. *Definición.* Debe juzgarse si las definiciones existentes son vagas, demasiado erróneas en sus presuposiciones y/o demasiado imperfectas en su orientación metodológica.
2. *Toma de decisiones.* El comité concebía la evaluación como algo totalmente relacionado con la toma de decisiones, pero pensaba que las decisiones que debían tomarse en cuanto a los cambios no estaban muy claras. Además, el comité consideraba necesario una concepción más clara del proceso mediante la cual los evaluadores pudieran enfrentarse y responder a los problemas de decisión y a los consiguientes requisitos informativos.
3. *Valores.* El comité creía que muchas evaluaciones reflejaban erróneamente una orientación que no atendía a los valores. También denunciaron la escasez de buena literatura sobre temas cruciales acerca de cómo reconocer y tratar con múltiples perspectivas de valor, cómo conseguir los criterios e instrumentos apropiados y cómo asignar valores a la información obtenida.
4. *Niveles.* El comité creía que los evaluadores habían fracasado por completo al no reconocer que las distintas audiencias presentaban distintos requisitos informativos en sus distintos niveles de organización. Una evaluación concebida para satisfacer los requisitos de una audiencia concreta —por ejemplo, el personal de un proyecto escolar— puede que no sea apropiada para satisfacer los requisitos de otras audiencias; por ejemplo,

el Departamento de Educación. Por lo tanto, el comité vio la necesidad de un proceso para la planificación de evaluaciones que sirviera de guía a los evaluadores a la hora de identificar las audiencias, valorar sus únicas y comunes necesidades informativas y planificar la recopilación de datos y las actividades informativas con el fin de complacer las necesidades de las distintas audiencias.

5. *Diseño de la investigación.* El comité consideraba ya entonces que la investigación y la evaluación tenían propósitos distintos que requerían diferentes procedimientos, y que las planificaciones investigativa y evaluativa debían ser juzgadas mediante normas distintas. Las evaluaciones de la ESEA se encontraron con graves problemas cuando las planificaciones de la investigación clásica intentaron presentarse como una verdad generalizable para ser utilizada en la evaluación de proyectos nuevos, que no necesitaban un conocimiento generalizable, sino las oportunas directrices que solucionaran sus problemas de decisión.

Dedicamos un capítulo a analizar cada uno de estos problemas, y luego presentamos y elaboramos el modelo CIPP. He aquí una versión puesta al día de la definición formal que propusimos y difundimos:

La evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.

Esta definición resume los conceptos clave del modelo CIPP. Postula tres propósitos evaluativos: servir de guía para la toma de decisiones, proporcionar datos para la responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados (lo cual coincide con la orientación de perfeccionamiento del modelo, puesto que el primero de estos propósitos es también el más importante). Presenta la evaluación no como una prueba sino como un proceso, y afirma que este proceso incluye las tres etapas de identificar, obtener y proporcionar información (de ahí que los evaluadores deban tener una buena preparación en las áreas técnicas y de comunicaciones). Tanto la información útil (para emitir juicios) como la descriptiva son consideradas adecuadas para valorar y ayudar a perfeccionar el objeto de interés. Los aspectos clave del objeto que, según la definición, deben ser valorados incluyen sus metas, su planificación, su realización y su impacto (los cuales son valorados, respectivamente, mediante la evaluación del contexto, de la entrada, del proceso y del producto). El criterio fundamental que debe ser tenido en cuenta incluye su valor (su respuesta a las necesidades valoradas) y su mérito (su calidad).

El libro que explicaba esta definición tuvo una considerable influencia en

TABLA 6-1. *Ventajas y desventajas de los distintos métodos tradicionales de evaluación*

Métodos	Ventajas	Desventajas
1. Medición según las normas	Basada en la teoría psicológica Emplea tecnología estandarizada Concebida para asegurar fiabilidad y validez Validez de los tests publicados y de los servicios de calificación Basada en normas profesionales Estándares procedentes de normas	Se centra sólo en los instrumentos disponibles Es inflexible a causa del tiempo y el coste y supone producir nuevos instrumentos Desatiende la validez del contenido en favor de la fiabilidad del recuento de las diferencias individuales Destaca los conocimientos y aptitudes que pueden ser fácilmente valorados mediante tests con papel y lápiz Eleva el modelo a la categoría de norma para todos los estudiantes
2. Juicio profesional	Fácil de llevar a cabo Toma potencialmente en consideración todas las variables Utiliza toda la habilidad y experiencia disponibles No se retrasa durante el análisis de datos	Dictados principalmente por la oportunidad Su fiabilidad y objetividad son cuestionables Tanto los datos como los criterios son ambiguos No pueden comprobar la validez La generalización es muy difícil
3. Diseño experimental	Alta respetabilidad científica Proporciona potencialmente datos sobre las causas y los efectos Está preparado para alcanzar altos niveles de fiabilidad, validez y objetividad Ordena potencialmente las opciones de quienes toman las decisiones Está apoyada por estadísticas deductivas	Impone controles inalcanzables en un contexto educativo o perjudiciales para los propósitos de la evaluación Se interfiere en las operaciones normales de los proyectos que se están estudiando Supone presuposiciones inaplicables / Limita el estudio a unas pocas variables Los servicios restringen las decisiones Proporciona los resultados sólo al final
4. Coincidencia entre resultados y objetivos (Tyleriano)	Puede combinarse con la planificación didáctica Proporciona datos sobre los estudiantes y sus currículos Posibilita la retroalimentación periódica Define las normas del éxito Posibilidad de procesar y producir datos	Concede una función técnica al evaluador Se centra casi exclusivamente en los objetivos Considera el comportamiento como el último criterio de todas las acciones educacionales Fracasa en la evaluación de los objetivos Se centra en la evaluación como proceso terminal

el desarrollo de las evaluaciones orientadas hacia la decisión, especialmente en los distritos escolares grandes. El resto de esta unidad está destinado, en su mayor parte, a poner al día los conceptos clave y las recomendaciones que aparecían en el libro del PDK.

El modelo CIPP comparado con otras recientes propuestas evaluativas

Mientras mis colegas y yo desarrollábamos la estructura del CIPP, Robert Stake desarrollaba su método de la «figura de la evaluación», que está incluido en su «método respondiente» (véase unidad 7). Intercambiamos borradores de nuestras obras en 1966, y yo estaba interesado en saber si habíamos desarrollado independientemente métodos similares o distintos.

La coincidencia entre el CIPP y la estructura de la figura era considerable, pero también existían diferencias notables. Ambos métodos exigían una valoración de los resultados, pero Stake destacaba la necesidad de localizar tanto los efectos secundarios como los ya propuestos desde un principio. Era una excelente recomendación que más tarde incorporé en mi concepción de la evaluación del producto. Su disposición de observar y analizar las «transacciones que se producen dentro de un proyecto» fue algo similar para la evaluación del proceso. Aunque Stake no proporcionaba nada análogo para la evaluación de entrada, tanto ésta como la evaluación del contexto podían ser cubiertas por lo que él llamaba la identificación y valoración de las «condiciones previas» (las que existen antes que el proyecto empiece y antes de que el evaluador entre en escena). Sin lugar a dudas, la utilización de cualquier método exigía una valoración del proyecto más amplia que la que proponía la concepción tyleriana orientada hacia los resultados. Una diferencia entre ambos métodos era el llamado problema del «punto de entrada». Al relegar la valoración de las necesidades y los planes del proyecto a la categoría de antecedentes, Stake parecía asumir que el evaluador debería entrar en acción durante la etapa de la realización, cuando sería más apropiado que se fijara en las transacciones que estaban ocurriendo. El CIPP permitía la entrada tanto antes como durante el proyecto y concedía la posibilidad de llevar a cabo un solo tipo de evaluación (del contexto, de la entrada, del proceso o del producto) o alguna combinación, dependiendo de las necesidades de las audiencias.

Ningún método estaba a favor de iniciar una evaluación después de que el proyecto hubiera quedado completado para realizar un *post mortem* (o dar motivo a una celebración), puesto que ambos destacan la función perfeccionista de la evaluación. Mientras los dos métodos están concebidos para ayudar a audiencias concretas a utilizar la evaluación para llevar a cabo sus tareas, el método de Stake está concebido para ayudar más directamente al personal y los profesores del proyecto, y el método CIPP se orienta más hacia las nece-

sidades de los que planifican y administran los proyectos. Otra diferencia entre ellos se refiere a las bases utilizadas por los dos métodos para llegar a conclusiones acerca del éxito de los proyectos. En el método de Stake, estas conclusiones se derivan de la recopilación y el análisis de los juicios de todas las personas y grupos que están interesados en el proyecto, mientras que el método CIPP atiende más a la satisfacción de las necesidades valoradas. Ambos métodos evidencian una tensión —yo creo que saludable— entre la obtención de un amplio concepto de un proyecto y la adaptación de la evaluación a la satisfacción de las necesidades informativas más importantes de las audiencias.

El método «sumativo-formativo» de Michael Scriven ofrece un contraste muy fuerte con el método CIPP y el acreditado (para una versión puesta al día de su método, véase la unidad 10). Definió la evaluación como la determinación sistemática y objetiva del valor o el mérito de un objeto, y dijo que la mejor puesta en práctica de esta definición consistía en encargar a un evaluador independiente que emitiera un juicio sobre un objeto basándose en evidencias acumuladas producto de su comparación con objetos similares a la hora de satisfacer las necesidades de los consumidores. Llamó a este método evaluación sumativa y dijo que era mucho más importante que la evaluación formativa, en la que un evaluador recopila y presenta datos y juicios que ayudan al desarrollo de un objeto. Según esta base lógica, SCRIVEN (1970) denunció que el método CIPP era imperfecto porque ignoraba casi totalmente el papel fundamental de la evaluación sumativa debido a su preocupación por el perfeccionamiento.

En una reunión del grupo de evaluación May 12, Michael Scriven y yo debatimos los méritos relativos de la orientación perfeccionista enfrentada a la orientación hacia el juicio sumativo. Más tarde, AERA puso el debate en marcha, por así decirlo, y ambos fuimos encargados de codirigir y enseñar al equipo de cuatro institutos ambulantes. Como consecuencia, NIE nos encargó presidir los equipos que iban a diseñar diversos planes evaluativos para los laboratorios regionales educativos y para centros de investigación y desarrollo. A través de estos contactos, acabé convenciéndome de que las diferencias entre nuestros conceptos de evaluación eran más aparentes que reales y de que reflejaban, sobre todo, distintas perspectivas y experiencias. En mi trabajo en Columbus, una orientación hacia un juicio de valor final y basado en conceptos exteriores había quedado ahogada, sin servir a las necesidades del personal, que pretendía «sacudir» y perfeccionar sus proyectos de la ESEA. Asimismo, dado que Scriven había estado ampliamente implicado en grupos asesores relacionados con diversas evaluaciones nacionales de currículos, es fácil comprender por qué insistía tanto en las evaluaciones comparativo-sumativas. Sus audiencias principales eran los potenciales compradores de estas evaluaciones, que estaban obviamente interesados en las recomendaciones acerca de las alternativas que mejor les convenían, y no en los datos que pudieran mejorar esas evaluaciones. Finalmente, la compatibilidad de nuestros puntos de vista se confirmó cuando

TABLA 6-2. La importancia de los cuatro tipos de evaluación para la toma de decisiones y la responsabilización

	Contexto	Entrada de datos	Proceso	Producto
Guía de decisiones (orientación formativa)	Guía para la elección de objetivos y asignación de prioridades	Guía para la elección de la estrategia del programa Entrada de datos para la designación del plan de procedimientos	Guía para la aplicación	Guía para la finalización, continuación, modificación o entrega
Responsabilización (orientación sumativa)	Relación de objetivos y bases para su elección junto con una relación de necesidades, oportunidades y problemas	Relación de la planificación y la estrategia es cogidas y las razones de esa elección entre otras alternativas	Relación del proceso real	Relación de los logros y de las decisiones recibidas

las planificaciones de nuestros dos equipos para NIE resultaron ser muy similares, incluso habiéndose desarrollado independientemente (REINHARD, 1972).

Sin embargo, estas experiencias reafirmaron la necesidad de clarificar y ampliar el modelo CIPP, para asegurarse de que satisfaría las necesidades tanto de las evaluaciones sumativas como de las comparativas. De acuerdo con esto, escribí un artículo sobre la aplicabilidad del método CIPP a la contabilidad (STUFFLEBEAM, 1971). En este artículo, yo caracterizaba la evaluación destinada a la toma de decisiones como formativa o proactiva por naturaleza, y la evaluación destinada a la responsabilidad como sumativa o retroactiva. El artículo fue escrito principalmente para exponer una versión del esquema presentado en la tabla 6-2. Este esquema muestra que las evaluaciones del contexto, de entrada, del proceso y del producto pueden ser utilizadas tanto como guías para la toma de decisiones, función formativa, como para suministrar información para la responsabilidad, función sumativa.

Basándose en este esquema, los evaluadores pueden planificar y realizar la evaluación con el fin de ayudar al personal a proyectar y llevar a cabo su programa. Dejando aparte la estrechez o amplitud de los requisitos informativos de los que realizan el programa, pueden también pensar e intentar satisfacer todas las necesidades informativas de las audiencias externas que algún día desearán llegar a conclusiones acerca del valor y el mérito de ese trabajo de perfeccionamiento. Además, pueden realizar una relación de la información recopilada y evidencias sobre hasta qué punto la han utilizado como guía para su trabajo. Aunque esta información puede que no responda a todas las preguntas de un evaluador sumativo externo, ayudará, sin lugar a dudas, a aclarar algunas de ellas. Especialmente, si el método CIPP se lleva hasta el final, proporcionará información muy útil para plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Qué necesidades han sido planteadas, cuál es su trascendencia e importancia y hasta qué punto los objetivos del proyecto reflejan las necesidades valoradas (planteadas por la información del contexto)?
2. ¿Qué plan de procedimientos, de personal y de presupuesto ha sido adoptado para plantear las necesidades, qué alternativas se han considerado, por qué se ha escogido una y no las otras, y hasta qué punto era una propuesta razonable, potencialmente exitosa y efectiva con relación a su coste, para satisfacer las necesidades valoradas (planteadas por la información de entrada)?
3. ¿Hasta qué punto se ha realizado el plan del proyecto y cómo y por qué razón se ha modificado (planteadas por la información del proceso)?
4. ¿Qué resultados —positivos y negativos, buscados o no— se han observado, cómo han juzgado los distintos clientes el valor y el mérito de los resultados y hasta qué punto han sido satisfechas las necesidades de la población objeto del estudio (información del producto)?

El CIPP como estrategia para el perfeccionamiento de los sistemas

Comparado con las orientaciones de Stake y Scriven, el CIPP está más en la línea de los sistemas de educación y servicios humanos. No se concentra demasiado en servir de guía para la realización de un estudio individual, sino más bien en proporcionar unos servicios de evaluación continua para la toma de decisiones de una institución determinada. Se basa especialmente en el concepto de que el propósito más importante de una evaluación no es demostrar sino perfeccionar. Esto se opone a los que afirman que las evaluaciones deben ser «cazadoras de brujas» o simples instrumentos de responsabilidad. Por el contrario, considera que la evaluación es un instrumento para ayudar a que los programas sean mejores para la gente a la que deben servir. Esta postura es coherente con la que recientemente han expresado PATTON (1978) y CRONBACH y sus colaboradores (1980) (véase unidad 5). De cualquier forma, las orientaciones del CIPP no están concebidas para reducir la probabilidad de que algunos programas sean indignos de una mejora, por lo que se debería terminar con ellos. Promoviendo la «eliminación» de programas innecesarios o desesperadamente imperfectos, las evaluaciones también cumplen una función perfeccionista, al permitir que los recursos vayan a parar a trabajos más provechosos. Fundamentalmente, la utilización del modelo CIPP está concebida para promover el desarrollo y ayudar a los directivos y personal responsables de una institución a obtener y utilizar una información continua y sistemática con el fin de satisfacer las necesidades más importantes o, al menos, hacer lo posible con los recursos de que dispongan.

Esta orientación, que ayuda a mantener y mejorar la calidad de las operaciones institucionales, aparece ilustrada en el diagrama de la figura 6-1. Empezando por la izquierda, puede comprobarse que las operaciones de una escuela, o cualquier otra institución, incluyen diversos y quizá no coordinados trabajos evaluativos, pero también que, periódicamente, la institución necesita someterse a una evaluación especial del contexto. Una evaluación de este tipo puede examinar las necesidades de los clientes de la institución; exponer oportunidades como programas de subvención, avanzadas tecnologías educativas o industrias con disponibilidad y capacidad para ayudar a la institución; recopilar y examinar intuiciones acerca de los problemas de la institución que necesitan un cambio; y valorar la eficacia de las metas y prioridades institucionales. Una evaluación del contexto puede estar motivada desde dentro de la institución como una valoración regular del «estado de la institución» o como una respuesta a ciertos sectores que estén insatisfechos con la labor de la institución. Una evaluación del contexto puede también estar motivada desde fuera de la institución, como cuando una agencia acreditada pide un autoestudio o cuando una agencia de subvenciones pide una «valoración de las necesidades» como base para justificar una solicitud de fondos. Estos estudios

pueden estar dirigidos hacia áreas de interés específicas o centradas, más generalmente, en una amplia gama de funciones de la institución. En general, estos estudios ayudan a la renovación del sistema y a la promoción de un mejor y más eficiente servicio, al diagnosticar problemas concretos y modos de perfeccionamiento, y comunicar los puntos fuertes y débiles de la institución respecto a su circunscripción.

Los resultados de la evaluación del contexto, idealmente, pueden conducir a una decisión acerca de la introducción de algún tipo de cambio en el sistema. Si la decisión es en sentido negativo, el personal de la institución debe continuar con las operaciones del programa de costumbre. Por el contrario, si se toma la decisión de cambiar, de alguna manera, la institución, el personal del programa debe clarificar el problema (o problemas) que debe(n) ser resuelto(s) y formular sus objetivos. Seguidamente, deben considerar si existe alguna estrategia de solución clara y apropiada, así como fácilmente adaptable a su situación. Si la hay, deben adoptarla y redirigir su atención hacia su utilización y evaluación en el programa, ya en marcha, de la institución.

Si no aparece ninguna solución satisfactoria, el personal, de acuerdo con el diagrama, debe realizar una evaluación de entrada. Una evaluación de este tipo debe localizar la literatura más importante, interrogar al personal de otras instituciones que hayan tenido éxito en un problema similar, fomentar el ingenio y la creatividad del personal de la institución y de los grupos de clientes, y, posiblemente, contratar a expertos del exterior. Más tarde, se encargará a uno o más equipos que propongan una o más posibles estrategias de solución. La(s) propuesta(s) resultante(s) deben ser valoradas según criterios como el interés que tienen para las necesidades, problemas y objetivos establecidos, su solvencia y su viabilidad.

Los resultados de la evaluación de entrada pueden ser utilizados para decidir si ha sido hallada una estrategia de solución lo suficientemente prometedora como para seguir adelante con su desarrollo. Si no ha ocurrido esto, el personal debe considerar si el cambio deseado es lo suficientemente importante para continuar la búsqueda y, si lo es, debe reemprender la búsqueda de otra estrategia de solución. Si se ha encontrado una estrategia prometedora, el personal debe decidir si esta estrategia puede ser justificadamente adoptada sin comprobación. Si la estrategia es bien conocida y el personal se considera capaz de aplicarla, debe desviar su atención a la incorporación del cambio en las actividades regulares que lleva a cabo, sin el apoyo de evaluación especializada alguna.

Por el contrario, si decide su comprobación, debe dirigir su atención hacia un examen de la estrategia y someterla a una evaluación del proceso y del producto por el período de tiempo que sea necesario para analizar el procedimiento y alcanzar el nivel operativo deseado, así como la habilidad suficiente para su aplicación. De cualquier forma, si, en algún punto, el proyecto no se desarrolla satisfactoriamente o su coste es considerado alto, el director de la

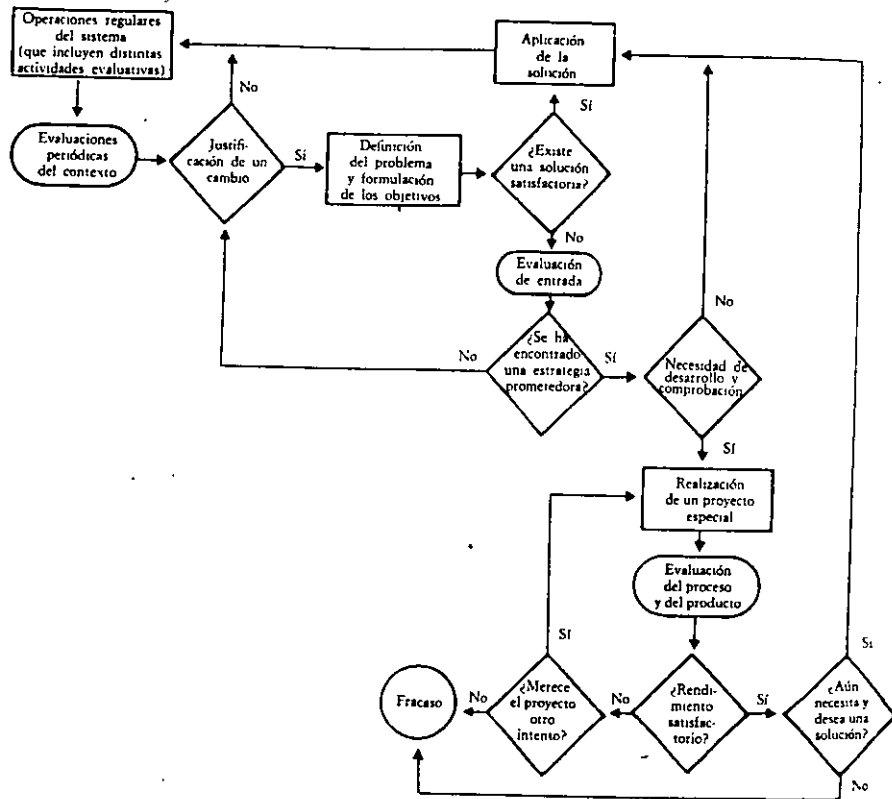


FIGURA 6-1. Diagrama descriptivo del papel de la evaluación CIPP en el perfeccionamiento de un sistema

institución puede decidir que no se continúe el trabajo y, de acuerdo con esta conclusión, terminar con él. Estas decisiones se toman frecuentemente al final de los proyectos subvencionados federalmente, cuando se ha de decidir si deben concederse los fondos locales para la institucionalización de un proyecto. Como se muestra en la parte inferior derecha del diagrama, incluso si un proyecto ha tenido éxito, el director de la institución puede determinar que las condiciones de la institución han cambiado lo suficiente como para que ya no sea necesario el cambio que se habían propuesto y, como consecuencia, dar por finalizado el trabajo. Si supone que el proyecto es un éxito y que la solución proporcionada aún es necesaria, la institución debe seguir aplicando el proyecto y volver

a las operaciones regulares, incluyendo la evaluación regularizada del programa que está en marcha.

El análisis de la evaluación precedente, en el contexto de un proceso de cambio institucional, reafirma muchas importantes características propias de un método sistemático de evaluación:

1. La evaluación es una parte integrante del programa regular de una institución y no sólo una actividad especializada relacionada con proyectos de renovación, y el perfeccionamiento del CIPP o de cualquier otro método especializado es sólo una parte del mosaico de la evaluación formal e informal de la institución.
2. La evaluación desempeña un papel vital en la estimulación y planificación de cambios.
3. La utilización de cada tipo de evaluación del modo CIPP está indicada sólo si es necesaria más información de la que ya existe, y no por el valor intrínseco de cada clase de evaluación. En otras palabras, las evaluaciones del contexto, de la entrada de datos, del proceso y del producto son sólo una parte del gran marco evaluativo de cada institución, y la función más importante de estos estudios encargados es servir a las necesidades marginales, en lo que se refiere a la información evaluativa, de la institución.
4. El desarrollo de nuevos programas debe incluir una previsión acerca de su utilización práctica de la evaluación, una vez que hayan sido aceptados a través de algo relacionado con la evaluación con inserción de currículo (en la que la evaluación se construye mediante la realización de un currículo y, automáticamente, proporciona una retroalimentación útil para el diagnóstico, prescripción y comprobación de los progresos).
5. La información de la evaluación no sólo proporciona una guía para resolver problemas institucionales, sino que, si se realiza de cara a una revisión pública, también proporciona una base para juzgar si las decisiones acerca del fracaso o institucionalización de un proyecto especial se toman desde posiciones justificables.
6. Las decisiones acerca del principio, mantenimiento, aplicación o final de los programas o de su perfeccionamiento, casi siempre reflejan fuerzas dinámicas —racionales e irracionales— que van más allá de la esfera de estudio e influencia del evaluador.

Panorama de las categorías del CIPP

Además de considerar el método CIPP en un contexto institucional o de sistemas, es instructivo examinar más de cerca cada tipo de estudio. La matriz de la tabla 6-3 se presenta como un útil panorama de los significados

15.

TABLA 6-3. Cuatro tipos de evaluación

	Evaluación del contexto	Evaluación de entrada	Evaluación del proceso	Evaluación del producto
Objetivo	Definir el contexto institucional, identificar la población objeto del estudio y valorar sus necesidades, identificar las oportunidades de satisfacer las necesidades, diagnosticar los problemas que subyacen en las necesidades y juzgar si los objetivos propuestos son lo suficientemente coherentes con las necesidades valoradas.	Identificar y valorar la capacidad del sistema, las estrategias de programa alternativas, la planificación de procedimientos para llevar a cabo las estrategias, los presupuestos y los programas.	Identificar o pronosticar, durante el proceso, los factores de la planificación del procedimiento o de su realización, proporcionar información para las decisiones preprogramadas y describir y juzgar las actividades y aspectos del procedimiento.	Recopilar descripciones y juicios acerca de los resultados y relacionarlos con los objetivos y la información proporcionada por el contexto, por la entrada de datos y por el proceso, e interpretar su valor y su mérito.
Método	Utilización de métodos como el análisis de sistemas, la inspección, la revisión de documentos, las audiciones, las entrevistas, los tests diagnósticos y la técnica Delphi.	Inventariar y analizar los recursos humanos y materiales disponibles, las estrategias de solución y las estrategias de procedimientos referentes a su aplicabilidad, viabilidad y economía. Y utilizar métodos como la búsqueda de bibliografía, las visitas a programas ejemplares, los grupos asesores y ensayos piloto.	Controlar las limitaciones potenciales del procedimiento y permanecer alerta ante las que no se esperaban, mediante la obtención de información específica de las decisiones programadas, la descripción del proceso real, la continua interacción con el personal del proyecto y la observación de sus actividades.	Definir operacionalmente y valorar los criterios de los resultados, mediante la recopilación de los juicios de los clientes y la realización de análisis cualitativos y cuantitativos.

Relación con la toma de decisiones en el proceso de cambio	Decidir el marco que debe ser abarcado, las metas relacionadas con la satisfacción de las necesidades o la utilización de las oportunidades y los objetivos relacionados con la solución de los problemas, por ejemplo, la planificación de los cambios necesarios. Y proporcionar una base para juzgar los resultados.	Seleccionar los recursos de apoyo, las estrategias de solución y las planificaciones de procedimientos, esto es, estructurar las actividades de cambio. Y proporcionar una base para juzgar la realización.	Llevar a cabo y perfeccionar la planificación y los procedimientos del programa, esto es, efectuar un control del proceso. Y proporcionar un esbozo del proceso real para utilizarlo más tarde en la interpretación de los resultados.	Decidir la continuación, finalización, modificación o readaptación de la actividad del cambio. Y presentar un informe claro de los efectos (deseados y no deseados, positivos y negativos).
--	---	---	--	---

les de la evaluación del contexto, de entrada, del proceso y del producto. Estos cuatro tipos de estudio son definidos con relación a sus objetivos, sus métodos y sus utilidades.

Evaluación del contexto

La principal orientación de la evaluación del contexto es identificar las virtudes y defectos de algún objeto, como una institución, un programa, una población escogida o una persona, y proporcionar una guía para su perfeccionamiento. Los principales objetivos de este tipo de estudio son la valoración del estado global del objeto, la identificación de sus deficiencias, la identificación de las virtudes que pueden subsanar esas deficiencias, el diagnóstico de los problemas cuya solución pueda mejorar el estado del objeto y, en general, la caracterización del marco en que se desenvuelve el programa. Una evaluación del contexto también está destinada a examinar si las metas y prioridades existentes están en consonancia con las necesidades que deben, supuestamente, satisfacer. Cualquiera que sea el objeto central, los resultados de una evaluación del contexto deben proporcionar una base sólida para el ajuste (o el establecimiento) de metas y prioridades, y para la designación de los cambios necesarios.

La metodología de una evaluación del contexto puede incluir una gran variedad de valoraciones del objeto de interés y diversos tipos de análisis. El punto de partida más común es entrevistar a los clientes del estudio con el fin de tener acceso a sus puntos de vista acerca de las virtudes, los defectos y los problemas. Las audiencias, las reuniones de la comunidad y las consiguientes entrevistas deben estar destinadas a generar hipótesis adicionales acerca de los cambios necesarios. Estas hipótesis pueden ser utilizadas para construir un instrumento de estudio, que puede ser aplicado a una muestra cuidadosamente escogida de clientes y servir, más generalmente, para todos aquellos que deseen proporcionar datos de entrada, realizando finalmente un análisis separado de las respuestas de ambos grupos. Los informes ya existentes deben ser también examinados para identificar los modelos de trabajo y la información previa. Puede aplicarse también un test diagnóstico especial. Y contratar-se a un experto para que visite, observe de cerca y juzgue el valor y el mérito de un programa. A lo largo del estudio, un comité asesor representativo de los diversos grupos de clientes puede intervenir en la clarificación de las cuestiones evaluativas y en la interpretación de los resultados. Una técnica que tienda hacia el consenso, como la Delphi, puede ser utilizada para asegurar acuerdos acerca de las necesidades prioritarias. Y debe existir un taller de trabajo que ayude a los clientes a estudiar y aplicar los resultados.

Una evaluación del contexto puede tener muchas utilidades constructivas. Puede proporcionar un medio para que un distrito escolar se comunique

con su público con el fin de alcanzar una concepción compartida de las virtudes y defectos del distrito, sus necesidades y oportunidades y sus necesidades prioritarias. Puede ser utilizada para convencer a una agencia de subvenciones de que el proyecto propuesto se refiere a un área de urgente necesidad, o convencer a un electorado de la necesidad de aprobar unos impuestos. Puede ser utilizada para formular objetivos referentes al desarrollo del personal y/o la revisión del currículo. Puede ser utilizada para seleccionar escuelas concretas que necesiten una ayuda prioritaria. Desde luego, a menudo puede ser utilizado para ayudar a los estudiantes y a sus padres o asesores a centrar su atención en las áreas de desarrollo que requieren más progreso. También puede ser utilizada para ayudar a decidir cómo interrumpir programas, con la esperanza de ayudar a la institución a ser más fuerte haciéndose más pequeña. Creo que éstos son ejemplos importantes de cómo una evaluación del contexto puede ayudar a individuos y grupos a establecer prioridades en los trabajos de perfeccionamiento. También puede utilizarse más tarde, cuando es necesario valorar lo que se ha conseguido a través del perfeccionamiento del proyecto. Una base para juzgar los resultados consiste en valorar si responden adecuadamente a las necesidades identificadas durante la evaluación del contexto. Finalmente, la evaluación del contexto es un medio pertinente para defender la eficacia de las propias metas y prioridades.

Evaluación de entrada

La principal orientación de una evaluación de entrada es ayudar a prescribir un programa mediante el cual se efectúen los cambios necesarios. Esto lo realiza identificando y examinando críticamente los métodos potencialmente aplicables. Es una anunciadora del éxito, el fracaso y la eficacia de un cambio. Los proyectos de cambio están limitados por decisiones iniciales acerca de cómo deben asignarse los recursos, y una solución a un problema, potencialmente efectiva, no tiene ninguna posibilidad de impacto si un grupo de planificación no identifica y valora, por lo menos, sus méritos, cuando se está estructurando su proyecto de cambio.

Esencialmente, una evaluación de entrada debe identificar y valorar los métodos aplicables (incluyendo los que ya están operando en el principal programa de interés) y ayudar a explicar y «desmenuzar» el que se ha escogido para su aplicación o continuación. También debe buscar las barreras que limitan el marco ambiental de los clientes, las limitaciones y los recursos potencialmente utilizables que deben tenerse en cuenta en el proceso de activación del programa. El propósito global de una evaluación de entrada es ayudar a los clientes en la consideración de estrategias de programa alternativas en el contexto de sus necesidades y circunstancias ambientales, así como desarrollar un plan que sirva a sus propósitos; otra importante función que desempeña

es ayudar a los clientes a evitar la infructuosa práctica que consiste en perseguir innovaciones propuestas que, sin duda, fracasarán o, por lo menos, acabarán con sus recursos.

Los métodos que utiliza pueden ser descritos en una serie de etapas, aunque no existe ninguna secuencia de pasos que puedan seguirse para realizar una evaluación de entrada. Puede empezarse revisando el estado de la práctica con respecto a la satisfacción de las necesidades específicas; esto puede hacerse mediante el estudio de la literatura más importante, el contacto con programas ejemplares, la consulta con expertos y representantes del gobierno a propósito de los pertinentes servicios de información y la aceptación de propuestas del personal implicado. Esta información debe ser ordenada en una planificación especial y sometida a la profunda investigación de un grupo especial de estudio. Su investigación debe llevarse a cabo durante un cierto período de tiempo a través de un grupo especial de decisiones. Este grupo puede utilizar las informaciones para valorar si existen estrategias de soluciones potencialmente aceptables. Además, puede valorar los métodos propuestos y su efectividad y viabilidad potenciales, además de aconsejar al personal y a la facultad acerca de la búsqueda de una nueva solución. Si se busca una renovación, el cliente y los evaluadores deben definir los criterios que debe cumplir esa innovación, estructurar una solicitud de propuestas, obtener diversas propuestas y valorarlas según su efectividad y viabilidad potenciales. Más tarde, los evaluadores pueden analizar y ordenar las propuestas potencialmente aceptables y sugerir cómo pueden combinarse las mejores características de cada una. Además, los evaluadores pueden llevar a cabo un modelo de audición en la que el personal y los administradores estén invitados a expresar sus intereses y hacer una estimación realista de los recursos y barreras que, de alguna manera, necesitan abordar durante el proceso de designación de la solución.

La *técnica del grupo asesor* es un procedimiento relativamente nuevo para la realización de evaluaciones de entrada y merece una consideración especial. Esta técnica es especialmente aplicable en situaciones en las que no se dispone de los apropiados medios efectivos para satisfacer las necesidades específicas. Se reúnen dos o más grupos de expertos, fijan los objetivos por los que es necesario un programa, proporcionan especificaciones para la planificación de las propuestas del programa y orientan hacia los criterios mediante los que deben ser juzgadas las diversas respuestas. Los informes del grupo asesor son valorados por un plantel de expertos y/o mediante test pilotos, de acuerdo con criterios preestablecidos. Las siguientes etapas implican a los miembros del conjunto de usuarios para que operen con las mejores características de las dos o más estrategias escogidas. Las ventajas de la técnica del grupo asesor son que proporciona: 1) un procedimiento explícito para generar y valorar diversas estrategias programáticas; 2) un informe explícito acerca de por qué ha sido escogida determinada estrategia de solución; 3) un tribunal que utiliza las diversas tendencias y la competitividad para una búsqueda constructiva de

alternativas; y 4) un medio para implicar al personal en el sistema adoptado, ya sean miembros del grupo asesor o miembros del grupo que realiza las actividades de convergencia y operacionalización que siguen al ordenamiento de las distintas estrategias. Encontrará más información, incluyendo un manual técnico y los resultados de cinco tests de la técnica, en la tesis doctoral de Diane REINHARD (1972).

Las evaluaciones de entrada tienen muchas aplicaciones. Una de las principales es preparar una propuesta para someterla a una agencia de subvenciones o a la junta política de una institución. Otra es valorar un programa ya existente y decir si se opone a lo que se hace en otras partes y a lo que propone la literatura. La evaluación de entrada se ha utilizado también en el distrito escolar independiente de Dallas como sistema para investigar las propuestas locales de renovación, cuyos costes previstos podían llegar a exceder a los beneficios previstos. Otra utilización consiste en proporcionar una estructura y un tribunal mediante los cuales grupos históricamente antagónicos puedan llegar a un acuerdo en algún tipo de acción. Además, los informes procedentes de una evaluación de entrada ayudan a los responsables autorizados a escoger un tipo de acción entre otras posibilidades.

Evaluación del proceso

En esencia, una evaluación del proceso es una comprobación continua de la realización de un plan. Uno de sus objetivos es proporcionar continua información a los administrativos y al personal acerca de hasta qué punto las actividades del programa siguen un buen ritmo, se desarrollan tal como se había planeado y utilizan los recursos disponibles de una manera eficiente. Otro es proporcionar una guía para modificar o explicar el plan tanto como sea necesario, puesto que no todos los aspectos de un plan pueden ser determinados de antemano y algunas de las decisiones iniciales pueden demostrar, más tarde, ser infructuosas. Otro objetivo más es valorar periódicamente hasta qué punto los que participan en el programa aceptan y son capaces de desempeñar sus funciones. Finalmente, una evaluación del proceso debe proporcionar un extenso informe del programa que realmente se está llevando a cabo, compararlo con lo que se había planificado, establecer un recuento total de los distintos costes de su realización y saber cómo juzgan la calidad del trabajo tanto los observadores como los participantes.

El eje central de una evaluación del proceso solvente es el evaluador del proceso. Ocurre a menudo que el personal de un programa fracasa al intentar obtener una guía para su realización y documentación para sus actividades, lo cual se debe a un fallo en la asignación de los trabajos. A menudo, se asume erróneamente que los administrativos y el personal pueden y deben realizar un adecuado trabajo de evaluación del proceso como parte normal de sus

funciones. Aunque de actividades rutinarias, como las reuniones del personal, pueden surgir algunos análisis y documentación, esto no es suficiente para satisfacer los requisitos de una evaluación del proceso solvente. Según mi experiencia, estos requisitos sólo pueden satisfacerse asignando a una o más personas la tarea de realizar revisiones sobre la marcha, y de encontrar información continua y documentación.

El evaluador del proceso tiene mucho trabajo que hacer en un programa. Lo que sigue está concebido como una ilustración de lo que puede hacer. Primero, el evaluador del proceso puede revisar el plan del programa y cualquier evaluación anterior en la que puede basarse para identificar aspectos importantes del programa que debe ser controlado. Algunos ejemplos de lo que puede identificarse son las reuniones de trabajo del personal, el desarrollo y la puesta en marcha del conjunto de materiales, las recomendaciones a los estudiantes, la relación con los padres, los servicios de tutorías, las sesiones de planificación del personal, las habilidades conjuntas de los estudiantes, la enseñanza en las aulas, los viajes didácticos, el trabajo en casa y la utilización de los tests diagnósticos. Otro medio para identificar lo que debe investigar es que el evaluador forme un grupo asesor, que sea ampliamente representativo de quienes participan en el trabajo, y al que periódicamente le pida la identificación de problemas y cuestiones que deben plantearse. Otras cuestiones importantes se le ocurrirán al evaluador observando las actividades del programa.

Teniendo en cuenta los problemas y cuestiones que hemos mencionado, el evaluador del proceso puede desarrollar un esquema general de las actividades de recopilación de datos y empezar a llevarlas a cabo. Inicialmente, esto debe realizarse tan discretamente como sea posible para no molestar al personal del programa o interferir en su camino. Más tarde, a medida que se va desarrollando, el evaluador del proceso puede utilizar ya un método más estructurado. Al principio, el evaluador del proceso puede intentar trazar un panorama acerca del funcionamiento del programa visitando y observando los centros de actividad, revisando los documentos del programa, asistiendo a las reuniones del personal y entrevistándose con sus principales representantes.

Luego, el evaluador del proceso puede preparar un breve informe que resume el plan de recopilación de datos, analice lo que se está aprendiendo y subraye los problemas clave. El informe puede entonces presentarse en una reunión del personal e invitar al director a que presida una discusión acerca de él y utilizarlo para una revisión del programa que el personal y él consideren adecuada. Más tarde, en la reunión, el evaluador del proceso puede analizar, junto con el personal, sus planes para una futura recopilación de datos y el consiguiente informe. Puede preguntarles qué opinan de la información que pueda resultar útil en un próximo encuentro, así como pedirles que le sugieran algo acerca de cómo obtener mejor ciertas informaciones, como observaciones, diarios del personal, entrevistas o cuestionarios. Basándose en la información

del personal, el evaluador puede proyectar futuras sesiones informativas, modificar tanto como sea conveniente el plan de recopilación de datos y actuar en consecuencia. Debe demostrar continuamente que el propósito principal de la evaluación de un proceso es ayudar al personal a llevar a cabo su programa, a través de una especie de proceso de cualificación. A lo largo de este proceso interactivo, el evaluador debe preparar y archivar informes acerca de su opinión sobre cómo está realizándose el plan del programa. Debe describir las principales desviaciones del plan original, y debe especialmente tomar nota de las variaciones experimentadas por el programa en lo que se refiere a las distintas personas y subgrupos que llevan a cabo el plan. También debe caracterizar la actividad de la planificación y trazar la evaluación del plan básico en el que se basa el programa.

La principal misión de la evaluación del proceso es obtener continua información que pueda ayudar al personal a llevar a cabo el programa tal como estaba planeado o, si se considera que el plan es inadecuado, modificarlo tanto como sea necesario. Algunos administradores ven las reuniones informativas regulares sobre la evaluación del proceso como un medio de mantener al personal «alerta» y al corriente de sus responsabilidades. Los informes sobre la evaluación del proceso son también útiles para la contabilidad, puesto que las agencias de subvenciones, las juntas políticas y los clientes desean saber, por lo general, si se han realizado las inversiones que habían propuesto. Las evaluaciones del proceso pueden también ayudar a las audiencias exteriores a saber qué se hace con un programa, por si tienen que realizar uno similar. Y una evaluación del proceso es un fuente de información vital para interpretar los resultados de la evaluación del producto, puesto que considerando la realidad de los resultados del programa, se puede desear saber qué actividades se han realizado para llevar a cabo el plan del programa.

Evaluación del producto

El propósito de una evaluación del producto es valorar, interpretar y juzgar los logros de un programa. La continua información acerca de estos logros es importante tanto durante el ciclo de un programa como en su final, y la evaluación del producto debe, a menudo, incluir una valoración de los efectos a largo plazo. El principal objetivo de una evaluación del producto es averiguar hasta qué punto el programa ha satisfecho las necesidades del grupo al que pretendía servir. Además, una evaluación del producto debe ocuparse ampliamente de los efectos del programa, incluyendo los efectos deseados y no deseados, así como los resultados positivos y los negativos.

Una evaluación del producto debe recoger y analizar juicios acerca del éxito del programa, procedentes de una amplia gama de gente relacionada con el programa. A veces deben compararse los resultados del programa que

se ha estudiado con los de otros programas alternativos. Frecuentemente, el cliente necesita saber por qué la comparación de los logros con los objetivos previamente fijados y el alcance de los resultados son más importantes que lo que ha costado alcanzarlos. Por lo general, es más importante ofrecer interpretaciones de hasta qué punto el fracaso en la consecución de los objetivos o la satisfacción de las necesidades están relacionadas con un fracaso en la realización del plan del programa. Finalmente, una evaluación del producto debe, por lo general, examinar los resultados desde muchos puntos ventajosos: en conjunto, haciendo subgrupos de destinatarios, que pueden ser diferenciados por las necesidades satisfechas y los servicios recibidos, y a veces por individuos. Un resultado relacionado con un individuo puede ser clasificado como un éxito o un fracaso según haya satisfecho o no una necesidad previamente diagnosticada del individuo; esta evaluación del producto en el nivel individual también permite que se junten los individuos para así conseguir un índice global del éxito del programa en lo que se refiere a la satisfacción de las necesidades colectivas y diferenciales de los individuos.

No existe una serie algorítmica para realizar una evaluación del producto, pero hay muchos métodos que pueden aplicarse. En general, debe utilizarse una combinación de técnicas para obtener una visión amplia de los efectos y proporcionar comprobaciones de los diversos resultados. Lo que sigue está concebido para ilustrar la gama de técnicas que pueden ser empleadas.

Los evaluadores del producto pueden empezar valorando el trabajo con relación a algunas normas previamente escogidas. Estas valoraciones pueden hacerse basándose en tests de rendimiento comparados a un perfil de las necesidades previamente valoradas, en pre-tests de rendimiento, en normas seleccionadas, estandarizando logros concretos o en el rendimiento de un grupo de control. Los tests utilizados pueden ser tests objetivos ya publicados, especialmente tests referidos a criterios o tests de rendimiento aplicados (véase SANDERS, 1977). Las valoraciones del trabajo pueden también estar basadas en las valoraciones hechas por observadores, directivos y/o los propios destinatarios del programa. Y los expertos pueden valorar los productos del trabajo y compararlos con los esquemas de las necesidades previamente fijadas por los destinatarios del programa.

Para valorar el trabajo más allá de lo relacionado con los resultados buscados, los evaluadores necesitan realizar una búsqueda intensiva de resultados inesperados, tanto positivos como negativos. Pueden organizar audiciones o entrevistas en grupo para generar hipótesis acerca de la gama completa de resultados y continuar con investigaciones clínicas destinadas a confirmar o desmentir las hipótesis. Pueden realizar estudios de casos concretos basándose en experiencias de una muestra de personas cuidadosamente seleccionada con el fin de obtener una profunda visión de los efectos del programa. Pueden interrogar, telefónicamente o por correo, a una muestra de participantes para enterarse de sus opiniones acerca del proyecto y sus puntos de vista acerca de

los resultados, tanto positivos como negativos. Pueden pedir a los participantes que presenten ejemplos concretos, como algo que hayan escrito, de cómo ha influido el proyecto en su trabajo. Pueden recurrir a observadores que examinen el trabajo del programa y de los grupos de cotejo, y que desarrollen y hagan efectivos tests que diferencien sus trabajos, ofreciendo así un punto de vista sobre los pros y los contras de sus contribuciones (véase BRICKELL, 1976). Pueden identificar y examinar los resultados del programa con relación a un amplio inventario de resultados que han sido observados en programas similares. Como ejemplo final, pueden organizar un «juicio con jurado» con el fin de presentar y examinar todas las evidencias disponibles que reflejan el éxito o el fracaso del programa (véase WOLF, 1974).

El informe sobre los resultados de una evaluación del producto puede desarrollarse en distintas etapas. Los informes intermedios pueden ser presentados durante cada ciclo del programa para indicar hasta qué punto están siendo planteadas y satisfechas las necesidades fijadas. Los informes final-de-ciclo pueden resumir los resultados alcanzados e interpretarlos a la luz de las necesidades pre-valoradas, el coste y los puntos del plan que se han cumplido. Los informes subsiguientes pueden también presentarse para indicar si se han conseguido algunos efectos a largo plazo. En estos informes, los resultados deben ser analizados en su conjunto, por subgrupos e individualmente.

La utilización básica de una evaluación del producto es determinar si un programa concreto merece prolongarse, repetirse y/o ampliarse a otros ámbitos. También debe proporcionar una guía para modificar el programa con el fin de que sirva mejor a las necesidades de todos los miembros interesados y resulte más efectivo con relación a su coste. Desde luego, debe ayudar a quienes puedan adoptar el programa en el futuro a decidir si merece una seria consideración. Las evaluaciones del producto tienen implicaciones psicológicas, puesto que al mostrar signos de evolución y/o superioridad a los competidores, refuerzan el trabajo tanto del personal como de los destinatarios del programa; asimismo, pueden reducir el entusiasmo cuando los resultados son malos. La información procedente de la evaluación del producto es un componente esencial de cualquier informe de contabilidad y, cuando se evidencian logros significativos, puede ayudar a conseguir apoyo financiero y político adicional por parte de la comunidad y de las agencias de subvenciones. Cuando esta información revela que no se ha avanzado mucho con relación a los costes, la evaluación del producto puede ayudar a evitar la continuación de inversiones infructuosas en el programa. Además, un informe sobre los resultados obtenidos, especialmente con relación al método utilizado y a los costes, puede ayudar a otros evaluadores a decidir sobre la conveniencia de abordar una acción similar.

Los comentarios precedentes indican que la evaluación del contexto, de entrada, del proceso y del producto desempeñan funciones únicas, pero también que existe una relación simbiótica entre ellas. Ello demuestra que pueden aplicarse distintos métodos a cada tipo de evaluación. Pero esto no está rela-

cionado con el problema práctico del evaluador: decidir qué métodos hay que emplear en un estudio determinado. Trataremos este problema en el siguiente apartado de esta unidad.

El diseño de evaluaciones

Para saber cómo realizar una evaluación —ya se trate de una evaluación del contexto, de entrada, del proceso o del producto (o algún tipo de combinación entre ellas)— el evaluador necesita, obviamente, planificar el trabajo que debe hacer. Esto supone preparar los planes preliminares y luego modificarlos y explicarlos a medida que avanza el estudio. Estos planes deben incluir una amplia gama de elecciones referentes a la realización de la evaluación, como por ejemplo las audiencias y cuestiones clave; si es más apropiada una evaluación del contexto, de entrada, del proceso y/o del producto; el objeto que debe ser valorado; el tiempo y lugar del estudio; el alcance y naturaleza de los controles que deben imponerse; las comparaciones que deben hacerse; las fuentes de información necesarias; los métodos, instrumentos y esquemas de la recopilación de datos; las formas y procedimientos de designar, archivar y conservar la información; los métodos de análisis e interpretación; las disposiciones para comunicar los resultados; y los criterios y acuerdos para valorar los resultados de la evaluación. Las decisiones acerca de estas actividades evaluativas son la base de la contratación y financiación del trabajo evaluativo, del trato con las instituciones implicadas, de la búsqueda de personal para el estudio y de la programación y dirección de las actividades de ese personal.

Podemos desear que los evaluadores pongan fin a sus decisiones acerca de la planificación al principio, y luego las sigan fielmente. De cualquier forma, las cualidades dinámicas e interactivas de muchas evaluaciones y la orientación de su servicio hacen difícil, si no imposible, la proyección correcta y a largo plazo de las necesidades informativas específicas. Como consecuencia, los planes técnicos para la recopilación de datos y su análisis anteriores al inicio de un estudio, están basados, a menudo, en presuposiciones erróneas y resultan ser, al final, inapropiados o incompletos. Un rígido seguimiento de la planificación evaluativa original —especialmente si se ha definido en términos específicos— a menudo va en detrimento de la utilidad del estudio al dirigirlo hacia cuestiones equivocadas, guiarlo mediante presuposiciones erróneas y/o convencer a los miembros de la audiencia de que el evaluador utiliza una orientación idealizada.

Por lo tanto, los evaluadores se enfrentan a un dilema. Por una parte, necesitan diseñar cuidadosamente sus actividades evaluativas con el fin de realizarlas con eficiencia y aceptable rigor, así como para convencer a sus clientes de que sabe que están haciendo. Por otra, necesitan un método evaluativo

flexible y realizar una revisión y modificación periódicas del diseño para que la evaluación siga respondiendo a las necesidades de las audiencias. Este dilema es especialmente problemático para los evaluadores, puesto que los clientes, a menudo, esperan o exigen diseños técnicos definitivos y más tarde se desilusionan cuando un rígido seguimiento del diseño original proporciona mucha información que no resulta útil por demasiado tiempo. A menudo, los clientes perciben que, de algún modo, los evaluadores debían haber sido más inteligentes al proyectar las necesidades informativas y más habilidosos al planear las actividades de recopilación de datos.

Para enfrentarse a este dilema los evaluadores deben abordar el diseño como un proceso, no como un producto, y necesitan conducir a sus clientes a hacer lo mismo. Las metas y procedimientos evaluativos deben ser esquematizados de antemano, pero también analizados, revisados, ampliados y modificados periódicamente. Fundamentalmente, este proceso debe estar guiado por un concepto justificable de lo que es una evaluación solvente, por una sensibilidad a los factores del mundo real que a menudo interfieren en el trabajo evaluativo y por una comunicación continua entre los evaluadores y sus audiencias, acerca de la pertinencia y propiedad de la planificación.

Al principio del proceso, creo que es importante escuchar e investigar. ¿Quiénes son los principales clientes? ¿Qué piden de la evaluación? ¿Por qué? ¿Qué tipo(s) de evaluación (del contexto, de entrada, del proceso o del producto) puede(n) ser más efectivo(s)? ¿Cómo creen los clientes que debe ser realizada la evaluación? ¿Qué perspectivas tienen en mente? ¿Quiénes consideran que son la audiencia principal? ¿Quién puede salir perjudicado a consecuencia de la evaluación? ¿Por qué? ¿Qué cooperación será esencial? ¿De qué información se dispone? ¿Cuáles son los antecedentes? Desde un punto de vista realista, ¿qué beneficios positivos pueden esperarse de la evaluación? ¿Qué efectos nocivos pueden producirse, y cómo pueden ser evitados? ¿Qué cualificaciones se requieren para realizar el trabajo? Y así sucesivamente. Siempre que sea posible una elección, los evaluadores deben plantearse cuestiones como éstas antes de decidir si una evaluación puede realizarse o si se dan las condiciones apropiadas para hacerla.

Cuando haya asumido una decisión positiva para seguir adelante, el evaluador debe hacer un esquema global del plan. Este plan debe tener en cuenta que el evaluador conoce el marco de desarrollo y las necesidades concretas de la evaluación, y que debe ajustarse a las normas generalmente aceptadas para la realización de una evaluación solvente. Además, debe hablar, por lo menos de un modo general, de toda la gama de tareas que debe realizar.

La tabla 6-4 proporciona una visión general de los puntos que deben ser abordados en un diseño evaluativo. Estos puntos son aplicables al desarrollar el plan inicial o más tarde, al revisarlo o explicarlo. Desde luego, sólo sirven como indicación general de la información detallada que probablemente deberá ser proporcionada a la hora de operativizar el diseño.

TABLA 6-4. *Esquema de documentación de las planificaciones evaluativas**Análisis de la tarea*

- Definición del objeto de la evaluación
- Identificación del cliente y las audiencias
- Propósito(s) de la evaluación (perfeccionamiento del programa, responsabilidad y/o comprensión)
- Tipo de evaluación (del contexto, de entrada, del proceso o del producto) que va a emplearse
- Principios de una evaluación solvente (utilidad, viabilidad, propiedad y exactitud) que deben ser observados

Plan para la obtención de información

- Estrategia general (examen, estudio de casos concretos, grupos asesores o experimentos)
- Presuposiciones de trabajo que sirvan de guía para la valoración, el análisis y la interpretación
- Recopilación de información (muestreo, instrumentalización y recopilación de datos)
- Organización de la información (codificación, archivo y conservación)
- Análisis de la información (tanto cualitativa como cuantitativa)
- Interpretación de los resultados (identificación de las normas y elaboración de los juicios)

Plan para el informe sobre los resultados

- Preparación de los informes
- Difusión de los informes
- Previsión para continuar las actividades con el fin de promover el impacto de la evaluación

Plan para la administración del estudio

- Resumen del programa evaluativo
- Plan para satisfacer los requisitos económicos y los del personal
- Previsión para la metaevaluación
- Previsión para renovaciones periódicas de la planificación evaluativa
- Presupuestos
- Memorándum de compromisos o contratos

La formulación del diseño requiere que el cliente y los evaluadores colaboren, desde el principio, cuando deban acordar la realización de una tarea. El cliente necesita identificar el objeto, por ejemplo el programa que va a ser evaluado, y el evaluador puede ayudar conduciendo al cliente hacia una definición clara y realista de los límites en los que debe desenvolverse. El cliente es la fuente principal para identificar los distintos grupos que tienen un interés potencial en el estudio, pero el evaluador también necesita basarse

en las audiencias potenciales y pensar en la evaluación en el contexto social correspondiente con el fin de identificar toda la gama de audiencias legítimas. El cliente y las demás audiencias necesitan identificar el propósito del estudio—esto es, indicar qué información necesitan y cómo piensan utilizarla— y el evaluador necesita conseguir cuestiones clarificadoras para clasificar los distintos (y quizá enfrentados) propósitos y dejar que el cliente asigne las prioridades. El evaluador necesita indicar qué tipo(s) general(es) de estudio(s) (del contexto, de entrada, del proceso y/o del producto) parece necesario, y el cliente debe confirmar esta elección general o ayudar a modificarla. Para terminar la tarea, el evaluador necesita dejar claro que la evaluación estará condicionada a una serie de normas, y debe pedirle al cliente que ayude a seleccionar y asignar las prioridades de las normas aplicables.

Básicamente, el plan para la obtención de información debe ser desarrollado por el evaluador, pero debe ser sometido a una cuidadosa revisión por parte del cliente, que lo modificará en consecuencia. El evaluador debe proporcionar un panorama de la estrategia general que va a emplear (por ejemplo, exámenes, estudios de casos concretos, visitas, grupos asesores, búsqueda continua de efectos, audiencias contrapuestas y experimentos) y de los planes técnicos para la recopilación, organización y análisis de la información necesaria. Aunque los clientes deben, por lo menos, reaccionar ante estos planes técnicos, deben ejercer una influencia mayor a la hora de decidir cómo deben ser interpretados los resultados (por ejemplo, respecto a los objetivos, respecto a los resultados de las valoraciones de necesidades anteriores, basándose en el juicio profesional del evaluador o a través de algún tipo de procesos de grupo formales). El evaluador y el cliente deben prever que el plan para la obtención de información cambiará y se ampliará, probablemente, en el curso de la evaluación, puesto que aparecen nuevas audiencias y cambian los requisitos informativos.

La parte del diseño evaluativo dedicada a informar sobre los resultados debe estar concebida para su utilización. El cliente y la audiencia deben participar en la proyección de los contenidos y el cálculo de los informes necesarios. Deben también ayudar a planear cómo deben ser difundidos los resultados (organizados, presentados, comunicados, examinados, revisados y documentados para su utilización posterior). Además, el cliente y el evaluador deben considerar seriamente si el evaluador puede desempeñar un papel importante, más allá de la comunicación del informe final, ayudando al cliente y a la audiencia a aplicar los resultados en su trabajo. En conjunto, el plan para la realización de informes debe estar destinado a promover el impacto a través de cualquier medio que se considere apropiado (por ejemplo, informes orales y audiciones, informes múltiples dirigidos a audiencias específicas, conferencias de prensa, sociodramas para representar y examinar los resultados y talleres de trabajo destinados a la aplicación de los resultados).

La parte final del diseño, el plan para la administración del estudio, está

orientada a operar con los planes técnicos y conceptuales. El evaluador necesita identificar y esquematizar las tareas evaluativas, de acuerdo con las necesidades del cliente y teniendo en cuenta las limitaciones prácticas. Es necesario identificar al personal que realizará el trabajo evaluativo y los recursos especiales que se utilizarán (como el espacio de trabajo y las facilidades para el proceso de datos); y el cliente necesita estar seguro de que el personal propuesto goza del necesario nivel de credibilidad exigido por las audiencias. El evaluador y el cliente necesitan estar de acuerdo en el modo en que se valorarán, comparándolos con unas normas comunes, los planes evaluativos, los procesos y los informes. También deben estar de acuerdo en el mecanismo por el que periódicamente se revisa, actualiza y documenta el desarrollo del diseño evaluativo. Necesitan proponer un presupuesto realista. Y, desde mi punto de vista, deben resumir y formalizar sus acuerdos generales acerca de la forma y función de la evaluación en un memorándum de compromiso o un contrato.

El anterior comentario de la tabla 6-4 es, necesariamente, muy general, pero indica que diseñar una evaluación es un trabajo complejo e interminable. Se recomienda una colaboración continua entre el evaluador y el cliente, y se destaca la importancia del desarrollo del diseño evaluativo con el fin de satisfacer las necesidades informativas que se presentan. También se destaca la necesidad de mantener la integridad profesional en el trabajo evaluativo.

Metaevaluación y normas

Este último punto expone la necesidad de evaluar las evaluaciones. Si las evaluaciones deben proporcionar una guía oportuna, las propias evaluaciones deben ser solventes. Entre otras consideraciones, deben centrarse en las cuestiones adecuadas, ser exactas en sus definiciones, no ser tendenciosas, ser comprensibles y ser justas para aquellos cuyo trabajo se está examinando. Valorar las evaluaciones según estas consideraciones es adentrarse en la literatura que trata el tema de la metaevaluación (SCRIVEN, 1972; STUFFLEBEAM, 1975), que abarca, entre otros, los criterios, procesos y técnicas utilizados para evaluar evaluaciones.

Si los evaluadores y sus clientes deben emplear y utilizar los resultados de las metaevaluaciones de un modo efectivo, deben estar de acuerdo acerca de los criterios para la valoración de evaluaciones. Hasta muy recientemente, la determinación de estos criterios dependía de las concepciones y las discusiones de los diversos evaluadores y sus clientes. Recientemente, sin embargo, se han desarrollado más recursos para la adopción de principios más ampliamente compartidos acerca de lo que debe ser una evaluación solvente. Se trata de los *Standards for Evaluations of Education Program, Projects, and Materials* (Joint Committee, 1981), ya mencionados en la unidad 1. Durante un período de

cinco años, un comité que tuvo el privilegio de dirigir, representado por doce organizaciones profesionales, desarrolló estas normas (*Standards*).

Las metaevaluaciones que se llevan a cabo, en este país y en otros, utilizando las *Normas* como criterio para los juicios, indican que los contenidos de las *Normas* forman una base sustancial para la metaevaluación. Si un evaluador (o un grupo evaluador) realiza una utilización sensata de las *Normas*, junto con los clientes, tanto antes como después de un estudio evaluativo, el resultado será una evaluación sólida y convincente. Una aplicación así de las *Normas* ayuda a asegurar que el informe final de la evaluación será útil, viable, exacto y válido.

Conclusión

Michael Scriven dijo una vez que «la evaluación es una operación tímida». Y yo me he acordado a menudo de la advertencia bíblica: «No juzgues y no serás juzgado.»

Pero la evaluación es también una necesaria faceta del perfeccionamiento. No podemos mejorar nuestros programas a menos que sepamos cuáles son sus puntos débiles y fuertes y a menos de que dispongamos de mejores medios. No podemos estar seguros de que nuestras metas son válidas a menos que podamos compararlas con las necesidades de la gente a la que pretendemos servir. No podemos realizar una planificación efectiva si no conocemos bien las opciones y sus méritos relativos. Y no podemos convencer a nuestros clientes de que hemos hecho un buen trabajo que merece un apoyo económico continuado a menos de que les mostremos evidencias de que hemos hecho lo que prometimos y que ello ha producido resultados beneficiosos. Por estas y otras razones, los servicios públicos deben someter su trabajo a una evaluación competente. Debe ayudárseles a diferenciar lo bueno de lo malo, a marcar el camino para el perfeccionamiento necesario, a ser responsables con sus patrocinadores y clientes, y a alcanzar una mayor comprensión de su especialidad.

Esta unidad ha insistido en la función perfeccionista de la evaluación. Se ha hablado del modelo CIPP, se ha mostrado su desarrollo, se ha contrastado con otros métodos, se ha demostrado cómo puede utilizarse para conducir al perfeccionamiento y servir a las necesidades de la responsabilidad y se han expuesto sus conceptos principales. Se ha proporcionado una guía general para la planificación de los estudios evaluativos. Además, haciendo referencia al *Standards for Evaluations of Educational Programs, Projects, and Materials* (Joint Committee, 1981), la unidad ha situado el modelo CIPP dentro de lo que parece ser un naciente consenso acerca de lo que es una buena y beneficiosa evaluación.

Requisitos generales para los datos	Datos que deben ser recopilados en esta evaluación	Medios para la recopilación de datos
Evaluación del contexto	<p>Necesidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informes de los futuros participantes sobre sus razones para participar en el taller y sobre sus experiencias con programas de lectura 2. Descripción de las necesidades, problemas y oportunidades del ámbito estatal por parte de los representantes de la agencia de subvenciones 3. Valoración de los resultados potenciales de la experiencia por parte de los futuros participantes y de los representantes de la agencia de subvenciones 4. Informes pertinentes acerca de las escuelas locales y estatales. <p>Problemas</p> <p>Oportunidades</p> <p>Objetivos propuestos</p>	<p>Forma de aplicación de la experiencia (1, 3, 4)</p> <p>Reunión con los representantes de la agencia de subvenciones (2, 3, 4)</p> <p>Peticiones telefónicas y escritas (4)</p>
Evaluación de entrada	<p>Planes alternativos</p> <p>Actividades, personal, esquemas, facilidades, presupuestos, etcétera</p>	<p>Entrevistas telefónicas con directores de experiencias similares (1, 3)</p> <p>Reunión para discutir el plan del personal comparándolo con los resultados de la entrevista telefónica (2, 3)</p>

Requisitos generales para los datos	Datos que deben ser recopilados en esta evaluación	Medios para la recopilación de datos
Evaluación del proceso	<p>futuros participantes seleccionados y de directores de experiencias similares</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informe de las actividades y las desviaciones del plan 2. Asistencia y participación 3. Valoraciones del proceso 4. Sugerencias para mejoras 	<p>Reuniones diarias con una representación de los participantes (3, 4)</p> <p>Un observador (1, 2, 3, 4)</p> <p>Valoración diaria (3, 4)</p> <p>Sesión de información diaria (1, 3, 4)</p>
Evaluación del producto	<p>Realización del plan, nivel de participación por temas, nivel de satisfacción</p> <p>Efectos (buscados y no buscados, positivos y negativos, inmediatos y a largo plazo)</p> <p>Juicios sobre los resultados</p>	<p>Escalas de autovaloración anteriores y posteriores (1)</p> <p>Reunión del personal para juzgar y revisar los productos del trabajo a través de participantes seleccionados (2, 3)</p> <p>Informe telefónico (3)</p> <p>Valoraciones de la experiencia (4)</p> <p>Juicio resumido de los representantes de la agencia de subvenciones (4)</p>

FIGURA 6-3. Esquema completo del plan para el ejercicio 3

h-t