

# **IMPORTANCIA DE LA CULTURA EVALUATIVA EN LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL PROFESOR UNIVERSITARIO**

## **IMPORTANCE OF EVALUATION CULTURE IN THE EVALUATION MANAGEMENT BY UNIVERSITY TRAINERS**

**Leonardo Félix López**

Escuela Politécnica Superior Agropecuaria Manuel Félix López de Manabí (Ecuador)

**Marylú Núñez Morales**

Universidad Ignacio Agramonte Loynaz de Camagüey (Cuba)

**Recibido:** 24 Junio 2013

**Aprobado:** 22 Julio 2013

### **RESUMEN:**

Este trabajo se encamina a valorar la incidencia que tienen las manifestaciones de cultura evaluativa en la gestión de la evaluación del profesor universitario, para lograr que el proceso evaluativo profesoral coadyuve al desarrollo profesional del docente y a la pertinencia social de su actuación, para ello se utilizaron como métodos el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción, el análisis documental y la observación participantes de sus autores como directivos y profesores universitarios, los que posibilitaron llegar a la consideración de la importancia y la necesidad que existe en las universidades de gestionar la evaluación del desempeño profesional del profesor universitario atendiendo a las manifestaciones de la cultura evaluativa institucional.

### **PALABRAS CLAVES:**

Cultura evaluativa institucional, desarrollo profesional docente, evaluación del desempeño profesional docente, gestión, pertinencia

### **ABSTRACT:**

This research is aimed at assessing the incidence that the manifestations of evaluative culture have in the management of evaluation by the university trainer, to ensure that professors' evaluation as a process contributes to the professional development of trainers and the social relevance of their performance, to fulfill this, methods of analysis and synthesis were used, such as induction and deduction, documental analysis and active observation by the authors as managers and lecturers, which allowed reaching consideration on the importance and need in the universities to manage the evaluation of university trainers' performance, according to the manifestations of institutional evaluation culture.

**KEYWORDS:**

Institutional evaluation culture, professional trainer development, trainer performance evaluation, management, relevance.

**INTRODUCCIÓN:**

La calidad de la Educación Superior, es entendida por la UNESCO como un concepto multidimensional, que depende en gran medida del marco contextual de un sistema determinado, de la misión institucional o de las condiciones o normas dentro de una disciplina dada y que abarca todas las funciones que desarrollan las Instituciones de Educación Superior y actividades principales, como la calidad de la enseñanza de formación e investigación, lo que significa calidad de su personal docente y de los programas, y calidad de aprendizaje como corolario de la enseñanza y la investigación, está asociada a su apreciación o evaluación. (Tunnerman: 2006)

Como se puede deducir, el desempeño profesional del profesor universitario es un elemento de suma importancia en el logro de la calidad en las universidades y que según Murillo (2007) y reafirman los autores de este artículo, la evaluación es una de las vías efectivas para lograrlo.

Así, la evaluación del desempeño profesional del profesor universitario constituye un tema de análisis de gran actualidad en el ámbito universitario, Navarrete y Montero (2004) considera que la evaluación del desempeño del profesor es una valiosa herramienta para el perfeccionamiento del trabajo académico, para el desarrollo profesional del docente y también como un necesario estímulo para que se cumplan los objetivos de la institución.

No obstante, según Smitter (2008), Rueda, Luna, García y Loredó (2008) y Porras (2005) la evaluación del docente preponderante en la Universidad tiene un marcado carácter tecnicista y controlador, y en la mayoría de los casos se manifiesta como actitud más generalizada de los profesores ante ella el rechazo rotundo a su práctica. Al respecto, se coincide con Tirado (2007) al afirma que es natural la resistencia de la mayoría de los docentes hacia la evaluación, el problema no es solo la creación o el actuar de ciertos organismos evaluadores, sino la evaluación y sus posibles consecuencias.

En ese orden, los autores de este trabajo centran los problemas esenciales que hoy tiene la evaluación que se desarrolla en las instituciones de Educación Superior en general, y en particular la referida al desempeño profesional del profesor universitario asociados a la cultura evaluativa universitaria.

Este trabajo tiene como finalidad valorar la incidencia que tienen las manifestaciones de cultura evaluativa en la gestión de la evaluación del profesor universitario, para lograr que el proceso evaluativo profesoral coadyuve al desarrollo profesional del docente y a la pertinencia social de su actuación.

Breve tratamiento epistemológico de la cultura de la evaluación en las Instituciones de Educación Superior.

Se coincide con los autores que han abordado la cultura de la evaluación en la Educación Superior, en el hecho de asociarla a la cultura organizacional universitaria, a partir de reconocer el carácter holístico de ésta última, como un todo que caracteriza a la organización, en un momento histórico-concreto determinado.

El origen del término cultura organizacional se remonta a los años veinte, cuando Mayo y sus colaboradores frente a las teorías del eficientísimo científico de Taylor (1911), hacen hincapié en las normas, sentimientos y valores de los grupos que comprenden una organización y cómo repercute esto en el funcionamiento de una organización. Es a partir de los años setenta cuando el concepto de cultura de la organización se generaliza en el ámbito de la sociología industrial, aunque es en los años 80 cuando adquiere cada vez mayor importancia esta forma de abordar el análisis de las organizaciones.

El término Cultura Organizacional ha sido ampliamente tratado en la literatura desde diferentes perspectivas, su consideración como conjunto de juicios, creencias y valoraciones compartidas por los miembros de la organización, o como conjunto de conductas compartidas por los miembros de la organización, o la integración de las dos anteriores.

Así, según Kast y Rosenzweig(1994) la Cultura Organizacional es el pegamento social o normas que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir manifestados en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Koontz(1995)la define como el patrón de comportamientos general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional.

Schein(1985) llama cultura a un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia, ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Para Menguzzato (1992) es el conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes, comunes a todos o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la organización y que son otras normas implícitas que influyen sobre su comportamiento en el contexto de trabajo.

Según Medina (2004) la cultura de las organizaciones es la síntesis interactiva de los valores, significados, normas de acción, respuestas, costumbres que caracterizan a los miembros de una comunidad, estimando positivamente la interiorización creadora y la apertura continua a nuevas formas de entenderla y re-crearla.

Para Domínguez y Diez (2005) los que la entienden como la confluencia de todos los elementos del sistema relacional del centro a través de la comunicación, la participación, los conflictos, el liderazgo, el estilo directivo y el clima que como proceso interactivo generan un entramado o tejido de creencias, valores y normas compartidas.

Del análisis efectuado de los autores sobre Cultura Organizacional se llega a las consideraciones siguientes:

- Es creada y desarrollada a partir de las relaciones sociales que se producen en la organización, teniendo en cuenta la influencia del contexto externo e interno, siendo un elemento aglutinador en ésta. En ese orden, la cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una organización, a través de una objetivación social.
- Está asociada al sistema de creencias, valores, normas y conductas compartidas por todos o la mayoría de los miembros de la organización.
- Se expresa a través de la comunicación, la participación, el liderazgo, los conflictos, el estilo directivo y el clima que como procesos interactivos que a su vez son generadores de creencias, valores y normas compartidas.

Se coincide con Bolman y Deal (1985) y Daft (2006), que consideran que dentro de los elementos de la cultura organizacional algunos constituyen su contenido, o como también se le denominan elementos centrales o nucleares y otros son sus formas expresivas o significantes. En ese orden, se consideran como los elementos centrales o nucleares de la cultura organizacional las creencias, los valores y normas, y de forma genérica a los valores al ser la base de las creencias y las normas.

Por su parte, las formas expresivas o significantes de la cultura organizacional son también generadas por los valores que se externaliza en los elementos formales o estructurales de la organización y en los comportamientos observables de sus miembros. Los valores constituyen elementos abstractos que fundamentan la actuación de la organización, ya que con base en ellos se actuará de una determinada manera. Constituyen el ideal de lo que debe ser importante para la organización y sirven de modelos abstractos para la actuación de las personas, fundamentando las normas de conducta y demás elementos formales de la cultura organizacional. Para que los valores actúen como elementos nucleares de la cultura, deben haber sido interiorizados por los miembros de la organización.

Los elementos formales o estructurales de la cultura de la organización (normas, reglamentos y procesos establecidos) según Neirotti (2001) constituyen la cultura explícita de la organización, que definen la racionalidad de las acciones que ejecutan sus miembros. Por su parte, los comportamientos observables de los miembros de la

organización se traducen en las actitudes y valoraciones que se manifiestan en las relaciones que se establecen a través de la comunicación, la participación, los conflictos, el estilo directivo y el clima organizacional (en definitiva el discurso), pues los diferentes sujetos actúan en una área de poder asignada por sus propios intereses (acción individual) y los de la institución (acción colectiva) las que constituyen la cultura implícita, (Vargas: 2005), entre las que no siempre existen coincidencias.

Tomado como base el análisis efectuado, los autores de este trabajo conciben a la cultura de la evaluación en las Instituciones de Educación Superior como el conjunto de creencias, valores, normas y comportamientos relacionados con la evaluación, aceptada por todos o la mayoría de los miembros de la organización universitaria, que surge y se desarrolla, a partir de las relaciones que se establecen entre sus miembros y de influencias inter y extra-universitaria.

La universidad, al igual que en el resto de las organizaciones, posee su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, filosofía y mitos con relación a la evaluación que se desarrolla en la institución, dentro de la que se encuentra la del desempeño profesional del profesor, la que en su totalidad, constituyen la cultura evaluativa, la que es manifestación de las características que le son propias y la diferencia del resto de las organizaciones.

No obstante, es necesario tener en cuenta que todos los seres humanos son portadores de una cultura en correspondencia con su modo de ser, ambiente y profesión, por lo que en la universidad en su carácter de organización social compleja, confluye el entramado cultural que aporta cada uno de los miembros de la organización, lo que significa no solo la parte académica, sino también las convicciones, valores, historia de vida, creencias de cada uno de sus miembros como individualidad, las que hacen su aportación a la cultura evaluativa de la organización y además son portadores de ellas, por lo que se presuponen y aportan elementos mutuamente.

Por otra parte, en el proceso de evaluación que se desarrolla internamente en el ámbito universitario se establecen relaciones entre los directivos y el resto de los miembros de la organización, por lo que se coincide con Valdés y otros (2004), en el hecho de que de la interacción entre ambas culturas se origina una cultura organizacional determinada, en este caso referida a la evaluación.

No obstante, la cultura organizacional no es estática, como tampoco lo es la cultura evaluativa. Según Valdés y otros (Ob. Cit.) la cultura organizacional se caracteriza por ser dinámica, pues aunque posee cierta estabilidad, son constantemente reinterpretados los valores y creencias y renegociados sus significados en función de los acontecimientos concretos que se van presentando y a los que hay que aplicar dichos valores y creencias. Según estos autores la cultura es aprendida; se adquiere por un proceso de aprendizaje, donde interactúa la cultura social externa a la propia organización, pero de la que forma parte, tanto ella como los miembros que la componen, y la cultura propia de la organización. Con independencia de que la cultura de una organización tiene una evolución espontánea (surgimiento, primeros tiempos, expansión y madurez), ésta puede cambiar de manera intencional y consciente. (Ibídem). Así, desde estos presupuestos es factible el cambio de la cultura de la

evaluación y como parte de ella la asociada a la evaluación del desempeño del profesor, en la organización universitaria.

Los dos enfoques básicos en el acercamiento al fenómeno de la cultura organizacional, la cultura como algo que tiene la organización y la organización como cultura, visualizan concepciones diferentes respecto al cambio cultural (Ibídem. ).

La perspectiva que concibe a la cultura como algo que tiene la organización, considera a la cultura como una variable, y se entiende que el cambio no sólo es posible, sino deseable. El cambio de la cultura se aprecia como transformación de esa variable organizacional y que va a afectar al resto de variables de la organización: rendimiento, productividad, satisfacción, entre otros, y se persigue como finalidad lograr una mayor eficacia, un mayor rendimiento y productividad, a través de un control ideológico promovido desde la dirección.

Para aquellos que se posicionan dentro de la concepción que entiende las organizaciones como culturas, el cambio también es posible, pero es un proceso mucho más lento puesto que afecta a todos los aspectos de la organización, a la identidad de la misma. Es un proceso mucho más difícil de controlar y gestionar puesto que supone la implicación de todos los miembros de la organización de una forma activa y real, no sólo de la dirección como protagonistas y los miembros como objetos pasivos, puesto que la cultura emerge, según esta concepción, como un proceso de asignación compartida de significados a las experiencias colectivas. La finalidad que se persigue con este cambio es la mejora, negociada y consensuada entre todos los implicados, del funcionamiento de la organización.

Con respecto a lo planteado anteriormente, los autores de este trabajo coinciden con el segundo enfoque, el cual ve a la organización como cultura; porque al ser vista la cultura de esta forma supone la implicación de todos los miembros de la organización el cambio de la cultura de la evaluación.

Se coincide con Reyes (2006) en que el hacer explícita una cultura de evaluación deseable para una institución no necesariamente garantiza que la cultura se vaya a desarrollar, pues desarrollar una cultura de la evaluación no supone, exclusivamente, cambiar los métodos o instrumentos de evaluación sino, lo que es más importante, la filosofía que subyace en la misma lo que implica tener valores socialmente compartidos, como ya se ha referido.

### **Binomio cultura evaluativa-gestión de la evaluación del desempeño profesional del profesor universitario.**

Para el logro de una evaluación del docente universitario que contribuya a su desarrollo profesional es preciso que la gestión de su evaluación tenga como uno de sus presupuestos la cultura evaluativa institucional, la que según sus manifestaciones puede incidir de manera positiva o negativa a ese fin.

Autores como García (2001), Tirado (2003), Bolseguí y Fuguet (2006), Valenzuela, González y otros (2010), reconocen la importancia y necesidad del desarrollo de una cultura de la evaluación en las Instituciones de Educación Superior, en función de la aceptación de ésta, por parte de todos, o la mayoría de los miembros de la organización como elemento que coadyuva al desarrollo y por ende a la calidad y pertinencia institucional en general y del accionar de sus miembros en particular.

En cuanto a la gestión, se comparte el criterio de Casassus (2000) sobre la gestión que trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana. En ese marco, existen distintas maneras de concebirla según sea el objetivo del cual se ocupa y los procesos involucrados y dependiendo de estos, la definición de gestión hace énfasis en los componentes de la organización, la articulación de los recursos, los objetivos, o en la interacción de las personas. Así, en las distintas visiones de gestión están presentes temas tales como: el aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, las representaciones mentales y la comunicación.

En ese orden, los autores de este trabajo son del criterio de la necesidad de que la gestión de la evaluación del desempeño del profesor universitario se desarrolle sobre la base de reglamentaciones y procedimientos institucionales que propendan al logro de la incidencia de ésta en el desarrollo profesional del docente y la pertenencia de su actuación y que en la práctica se efectúe mediada por una comunicación afectiva y un estilo directivo democrático, que posibilite el desarrollo de un liderazgo compartido en la evaluación, en un clima organizacional favorable, como expresión de la cultura evaluativa institucional.

La evaluación del desempeño profesional tiene un carácter esencialmente normativo, por lo que las reglamentaciones y procedimientos establecidos institucionalmente al respecto como expresión de la cultura de la evaluación institucional, son el punto de partida para que se contribuya a través de ella al desarrollo profesional docente y la pertinencia del accionar profesoral.

El estilo directivo democrático da la posibilidad de que los profesores participen de manera individual y grupal en la gestión del proceso, propiciando a través de las interacciones que se establecen la reflexión, autovaloración, autoconocimiento y autorregulación del profesor en función de su desarrollo profesional docente. El directivo por su parte, mantiene el equilibrio entre autoridad y la libertad de los profesores en el proceso de evaluación.

El estilo directivo democrático propicia el liderazgo compartido de la evaluación del desempeño profesional del docente, que significa que todos los sujetos que intervienen en el proceso, directivos y profesores sean partícipes y responsables de este liderazgo compartido, que según Vázquez (2010) es una concepción de dirección que permite desarrollar una cualidad que es ejercida por el que dirige para lograr que todos los miembros de una organización sean partícipes y responsables del desarrollo de la institución, el que se llega a constituir en una propiedad grupal como consecuencia de las interacciones individuales.

El estilo participativo directivo y el liderazgo compartido se sustenta en el desarrollo de una comunicación afectiva entre todos los sujetos que intervienen mediada por la ética, y los valores de responsabilidad y respeto.

El estilo directivo democrático, el liderazgo compartido, y la comunicación afectiva, propician un clima organizacional favorable a la evaluación del desempeño del profesor universitario al integrar las características y percepciones individuales y sociales del ambiente de trabajo en que se desarrolla el proceso, el que es determinante en los comportamientos individuales y grupales de los involucrados y expresión de una cultura evaluativa asociada a la evaluación del desempeño profesional del docente.

Por otra parte, es preciso que se manifiesten en el proceso evaluativo como valores compartidos de la organización la transparencia, la honestidad, el espíritu crítico y autocritico, y el espíritu participativo, entre otros.

Todo lo anterior coadyuva a que el profesor deje de ser objeto de su proceso evaluativo y se convierta en sujeto y gestor de éste y que en unión del resto de los individuos que intervienen en el proceso, directivos, colectivo académico y estudiantes, logre el autoconocimiento, la reflexión sobre sus propias prácticas, la autovaloración y autorregulación de su actuación, lo que contribuye a su desarrollo personal y profesional y por ende a la aceptación de la evaluación de la cual es protagonista.

### **METODOLOGÍA:**

Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron como métodos del nivel teórico, el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción, la abstracción y concreción, que permitieron a partir del análisis de las fuentes consultadas llegar a conclusiones y la corroboración en la práctica de la situación actual del objeto que se aborda en el trabajo y como métodos del nivel empírico, el análisis documental y la observación participantes de sus autores como directivos y profesores de distintas Instituciones de Educación Superior en el contexto de América Latina

### **RESULTADOS:**

- En las prácticas de muchas instituciones universitarias del área de América Latina se aprecia que la gestión de la evaluación del desempeño profesional de los profesores está permeada de una cultura de la evaluación que no favorece en su totalidad al desarrollo profesional del docente.
- Aún cuando en las reglamentaciones vigentes se aprecian intentos de favorecer el desarrollo profesional del profesor a través del uso de la auto-evaluación y como procedimientos la evaluación por pares o el portafolio docente, entre otros, su propia implementación aún está permeada de una cultura encaminada a evaluar los resultados, lo que no satisface la concepción formativa que debe tener la evaluación.
- El estilo directivo preponderante en los procesos evaluativos no propicia el liderazgo colectivo lo que limita la participación en el proceso de los profesores y como consecuencia de ello se sienten y son objetos y no sujetos de su propio proceso de evaluación.
- Por lo general la comunicación se limita a la información de los directivos del inicio del proceso y una vez concluido este le da los resultados, sin aprovechar las potencialidades que brinda ésta para el desarrollo profesional del docente, atendiendo a la concepción del proceso formativo de la evaluación, pues a



través de las interrelaciones que se deben producir profesor-directivo, profesor-colectivo académico, profesor-estudiantes, se propicia para que el profesor reflexione sobre su práctica, la auto-valore y por ende auto-regule su actuación, todo lo que incide en su desarrollo.

- La mayoría de los profesores muestran rechazo a su evaluación y en el mejor de los casos manifiestan apatía por ella, al sentirse cuestionados o no reportarles beneficios de índole profesional o personal.

## **CONCLUSIONES:**

Como colofón de este trabajo, sus autores llegan a la consideración de la importancia y la necesidad que existe en las universidades de gestionar la evaluación del desempeño profesional del profesor universitario atendiendo a las manifestaciones de la cultura evaluativa institucional, en función de incidir en su cambio y de esa forma lograr que el proceso evaluativo profesoral contribuya al desarrollo profesional docente y a la pertenencia de su desempeño.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

Bolman, L. y Deal, T. (1985). *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. London: Jossey-Bass.

Bolseguí, M., y Smith, A. (2006). Cultura de evaluación: una aproximación conceptual. *Investigación y Postgrado*, 21(1), 77-9. Recuperado el 21/3/2012 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2309843>

Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Santiago de Chile: UNESCO. Recuperado el 21/3/2012 de [ww.educarchile.cl/Userfiles/P0001/File/casassus\\_problemas.pdf](http://ww.educarchile.cl/Userfiles/P0001/File/casassus_problemas.pdf)

Daft R. (2006) *Teoría y diseño organizacional*. 9na edición. México. Recuperado el 21/2/2012 de <http://books.google.com.ec/books.pdf>

Domínguez G. Y Diez E. (2005) *La evaluación del funcionamiento de un centro a través del análisis de su cultura organizativa como instrumento para la mejora y la organización*. Manual de organización de instituciones educativas. Madrid: Escuela española. 27-32.

García, B. (2011). *La cultura de la evaluación como proceso de mejora de un centro educativo*. Recuperado el 21/3/2012 de <http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=cultura+de+la+evaluaci%C3%B3n&btnG=&l>

Kast,F., Rosenzweig, J.(1994) *Administración en las organizaciones*. Enfoque de sistemas y de contingencias. México, [s.n], 702.

Koontz, K., Wehrich, H. (1995) *Administración, una perspectiva global*. México, Ed. Mc Graw – Hill.

Medina, A. (2004) *La cultura del centro educativo. En la organización y gestión del centro educativo*. Madrid. Universita. 158-173.

Menguzzatto M. (1992). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*.

Recuperado el 21/3/2012 de <http://externos.uma.es/cuadernos/pdfs/pdf498.pdf>

Murillo, F. (2007) *Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente: una panorámica de América y Europa*. Santiago de Chile: UNESCO. [2ª Ed. Revisada] Recuperado el 20/3/2012 de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001465/146545s.pdf>

Navarrete, I., y Montero, I. (2004). Editorial. *Calidad de revistas científicas*. *Trabajos de prehistoria*, 61(2), 5-7. Recuperado el 21/4/2012 de <http://tp.revistas.csic.es/index.php/tp/article/viewArticle/38>

Neirotti, N. (2001) *La función de evaluación de programas sociales en Chile, Brasil y Argentina*. Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 21/5/2011 de <http://cdi.mecon.gov.ar/biblio/docelec/clad/cong6/7nov/49/neirotti.pdf>.

Neirotti, N. y Brown D. (2001), *La evaluación de políticas y programas en la región del Caribe de habla inglesa: problemas conceptuales y prácticos*, Santiago de Chile, CEPAL.

Porras, A. (2005). *Consideraciones para una evaluación docente en la Universidad de Costa Rica*. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 5, 1-22. Recuperado el 23/2/2013 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1282855>

Reyes, C. (2006) *La nueva cultura de la evaluación en educación superior*, IV Congreso Internacional de Docencia Universitaria e Innovación, Barcelona, 30 de junio, 1 y 2 de julio de 2010, Recuperado el 21/3/2012 de <http://www.epsevg.upc.edu/fdv/docs/doc74.pdf>.

Rueda, M., Luna, E., García, B., Loredó, J. (2010). *La evaluación de la docencia en las Universidades Públicas Mexicanas: un diagnóstico para su comprensión y mejora*. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. 3(1) 77-92. Recuperado el 20/3/2012 de [http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1\\_e/art6.html](http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1_e/art6.html).

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Tirado, F. (2007). La evaluación como proceso de legitimidad: La opinión de los alumnos. Reporte de una experiencia. *Perfiles Educativos*, 29(118), 7-24. Recuperado el 12/3/2012 de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/132/13211802.pdf>

Tirado, F., A. Miranda y A. Sánchez (2007) La evaluación como proceso de legitimidad: la opinión de los alumnos. Reporte de una experiencia, *Perfiles Educativos*, vol. 29(118), 17–24. Recuperado el 18/3/2011 de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=1367208&pid=S0185-2698201100010000400030&lng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=1367208&pid=S0185-2698201100010000400030&lng=es)

Tünnermann C. (2006) Pertinencia y calidad de la educación superior. Recuperado el 12/1/2012 de [http://www.javerianacali.edu.co/SiteCollectionDocuments/Vice\\_Academica/Pertinencia\\_y\\_Calidad\\_de\\_la\\_E.S\\_ponencia-C](http://www.javerianacali.edu.co/SiteCollectionDocuments/Vice_Academica/Pertinencia_y_Calidad_de_la_E.S_ponencia-C).

Valdés M., Iglesias, E., y Gaviero, V. (2004) Cultura e imagen organizacional: una integración necesaria. *Folleto Gerenciales*, 8(4), 14-22. Recuperado el 12/3/2012 de <http://find.galegroup.com/ips/infomark.do?contentSet=IAC-Documents&docType=IAC&type=retrieve&tabID=T002&prodId=IPS&docId=A146742551&userGroupName=ucpr&version=1.0&searchType=AdvancedSearchForm&source=gale>.

Valenzuela, J., Ramírez, M., y Alfaro, J. (2011) Cultura de evaluación en instituciones educativas: Comprensión de indicadores, competencias y valores subyacentes. *Perfiles educativos*, 33(131), 42-63. Recuperado el 12/3/2012 de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S018526982011000100004&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S018526982011000100004&script=sci_arttext&lng=pt)

Vargas, A. (2005) ¿Aseguramiento de la calidad o mejoramiento continuo? Recuperado el 12/3/2012 de [http://www.academia.edu/3656634/Aseguramiento\\_de\\_la\\_calidad\\_o\\_mejoramiento\\_continuo](http://www.academia.edu/3656634/Aseguramiento_de_la_calidad_o_mejoramiento_continuo)

Vázquez, C. (2010) ¿Liderazgo compartido, teoría o realidad? Recuperado el 2/3/2012 de <http://www.revistavarela.rimed.cu/articulos/rv2509.pdf>.