

LA EVALUACIÓN DE LOS  
**APRENDIZAJES Y LA CULTURA**  
ORGANIZACIONAL



**Johana T. Ramírez de G.**

Ministerio del Poder Popular para la Educación

**Jorge E. Jaimes J.**

**Sergio A. Arias L.**

Universidad de Los Andes Núcleo Universitario Dr. Pedro Rincón Gutiérrez-  
Táchira



# LA EVALUACION DE LOS APRENDIZAJES Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Johana T. Ramírez de G.\* / Jorge E. Jaimes J.\*\* / Sergio A. Arias L.\*\*\*

Recibido: 15/05/2014    Aceptado: 23/10/2014

## RESUMEN

El propósito del presente trabajo es realizar un aporte teórico sobre la posible relación entre la Evaluación de los Aprendizajes y la Cultura Organizacional. Entendiendo que en toda organización y en particular las educativas, el personal que labora tiende a comportarse y actuar en función del comportamiento general de esa comunidad. En este sentido se puede palpar que la cultura organizacional predominante es determinante para la acción evaluadora.

**Palabras clave:** organización, cultura, cultura organizacional, evaluación, evaluación de los aprendizajes.

## EVALUATION OF LEARNING AND ORGANIZATIONAL CULTURE

### ABSTRACT

The purpose of this paper is made a theoretical contribution on the possible relationship between the Evaluation of Learning and Organizational Culture. Understanding that in any organization and particularly educational, staff working tends to behave and act in the general behavior of that community. In this sense we can feel that the prevailing organizational culture is crucial for evaluating action.

**Keywords:** organization, culture, organizational culture, assessment, learning assessment.

## ÉVALUATION DE L'APPRENTISSAGE ET CULTURE ORGANISATIONNELLE

### RESUMÉ

Le but de cet article est fait une contribution théorique sur la relation possible entre l'évaluation des apprentissages et de la culture organisationnelle. Comprendre que, dans toute organisation, et en particulier l'éducation, le travail du personnel tend à se comporter et à agir dans le comportement général de cette communauté. Dans ce sens, nous pouvons sentir que la culture organisationnelle dominante est cruciale pour évaluer l'action.

**Mots clés:** organisation, culture, culture organisationnelle, l'évaluation, l'évaluation des apprentissages.

## Introducción

La formación integral de seres capaces de desenvolverse en la sociedad y en las distintas organizaciones que hacen posible el desarrollo de un país, amerita del fomento de valores, principios y reglas que permitan la creación de ambientes tolerantes, donde las normas sean cumplidas, pero a su vez, se busque la mejora continua de cada proceso que se genere en el trasfondo del contexto. Además, actualmente la sociedad avanza a pasos gigantescos en la producción de conocimiento, por ello la necesidad de mantenerse actualizado en todas las áreas, aún más si el ámbito en estudio es el educativo donde cada uno de los elementos procesuales que lo constituyen representa la esencia de las organizaciones educativas.

Por tal motivo, es necesario señalar la importancia que tiene la cultura organizacional como elemento característico de las organizaciones, por el hecho de que estas se forman por el recurso humano, siendo estos los entes fundamentales para que todo funcione plenamente y los responsables de las distintas labores que se ejecutan en el día a día. Igualmente, si se goza de un ambiente lleno de armonía, tolerancia, respeto, seguramente cada uno de los miembros de dicha organización trabajará eficazmente fomentando el trabajo colaborativo y cooperativo y consolidando los fines propuestos. De ahí, la importancia de explorar las debilidades y fortalezas de las diferentes organizaciones educativas, así como su relación con la evaluación de los aprendizajes como proceso fundamental que enmarca el ámbito educativo, donde se valora la internalización del conocimiento de los estudiantes.

Cabe destacar que este estudio busca aportar teóricamente a la relación que pudiera darse entre la evaluación de los aprendizajes y la cultura organizacional existente en las instituciones educativas. Dicha cultura de la institución en función del modelo teórico de Bolívar, señalando sus ventajas y desventajas, además la influencia de dichas conductas en la forma de evaluar los aprendizajes en los estudiantes.

## Cultura Organizacional

Uno de los investigadores más reconocidos en materia de cultura organizacional ha sido Edgar Schein, quien desarrolló un modelo teórico y coherente para el estudio cultural de las organizaciones. Cabe señalar, en su perspectiva, Armengol (2004), la define como:

El conjunto de valores, creencias y principios que guían la actividad de una organización y la diferencian de otras. Hablar de cultura organizacional, es reconocer que en el seno de cada centro existe una estructura organizativa, formas de interrelación, prácticas de actuación y sistemas de creencias, tradiciones, valores y símbolos que conforman una determinada manera de hacer, y una realidad de significados peculiares e idiosincrásicos. (Pág. 178)

En este sentido la cultura organizacional puede ser entendida como conjunto de creencias, valores, costumbres, tradiciones, conocimientos, políticas, reglas, normas y perspectivas, que son compartidas por los miembros de una determinada organización, y que se mantienen año tras año, época tras época y generación tras generación, conservando una serie de conductas individuales y colectivas que caracterizan la organización como tal. Asimismo Hernández (2007), expresa que la cultura organizacional es importante porque:

- Crea todo un sistema de significados profundos, que son parte fundamental de los cimientos organizacionales, cuya función primordial es la de guiar, dirigir, moldear la conducta y comportamiento de los miembros de una organización, debiendo actuar según unos patrones de comportamiento.
- Proporciona un marco de referencia, con el que se pretende que los integrantes del grupo entiendan, asimilen, interpreten y representen de manera similar los estatutos fundamentales de la organización.
- Tiene una función vital para la adaptación externa (asimilación, adaptación y sobrevivencia al medio ambiente externo) y también para la integración interna (asignación de roles, relaciones internas, asimilación e interiorización de experiencias y aprendizajes con respecto a los retos que impone el entorno).
- Crea límites, lo que marca la diferencia entre una organización y otra. Cada organización responde de manera diferente en función de su cultura. Por ello, la necesidad de conocer la cultura predominante en una organización, sobre todo, en el caso en estudio.
- Proporciona un panorama de la organización; al conocer la cultura de ésta, se puede obtener información acerca del pasado, presente y de alguna forma se puede tener una idea acerca del rumbo de la organización.
- Cuando los miembros de la organización llegan a identificarse plenamente con la cultura organizacional, se sienten verdaderamente comprometidos con su trabajo, su grupo y en si con la misma institución.
- Fortalece tanto las relaciones humanas como las relaciones laborales. Donde existen buenas relaciones interpersonales el ambiente creado es armónico y agradable para todos.

- La cultura determina las estrategias, los procedimientos, las políticas, también define la tendencia a correr riesgos, la libertad que se le da a los subordinados, así como las concesiones, sanciones, incentivos, reconocimientos e influye considerablemente en la percepción y sentimientos de sus miembros.
- Influye en el comportamiento de los miembros de la organización, tanto dentro de ésta como en el exterior. Ya que, al mejorar la forma de pensar y actuar como miembro de una organización, se contextualiza en las vivencias de cada ser dentro y fuera de su trabajo.

De esta forma la cultura organizacional como conjunto de reglas y normas que rigen la actuación de los miembros de las organizaciones, hacen que la instituciones educativas desarrollen sus criterios para evaluar los aprendizajes, lo que da paso a criterios ajenos y modelamiento de formas de evaluar a los estudiantes por modismos y no por criterios propios.

### **Tipos de cultura organizacional**

No existe una concepción única acerca de organización, cultura y cultura organizacional, ya que son muchos los que han incursionado en este tema. Por ello, existen distintas percepciones acerca de las posibles clasificaciones. Así Hernández (2007), señala varios tipos de cultura organizacional:

a) Fragmentada o dividida, b) inmovilizada o inactiva, caracterizada por falta de motivación, la apatía donde nada parece importar, este tipo de cultura es la cuna de las conductas no deseables; c) en contra de los intereses organizacionales en la cual sus miembros toman direcciones malas o no deseadas por la organización y d) anticuada o retardada, en donde la cultura organizacional no es acorde ni con su realidad empresarial ni con su medio ambiente. (Pág. 18)

En ese mismo orden de ideas, en 1993 Bolívar, (citado en Armengol 2004), la clasifica en cuatro grandes grupos, la cultura individualista, donde predomina el trabajo privado, la soledad profesional, y el interés solo por la misma persona. Por otra parte, la cultura fragmentada, su misma palabra lo dice, subdividida en grupos. La artificial, donde se cumplen los requerimientos impuestos por los superiores y por último la cultura colaborativa, donde existe un sentido de pertenencia y compromiso, con la labor desempeñada, la organización y la mejora institucional. (Pág. 177)

### Tipos de Cultura Organizacional según Bolívar

ELEMENTOS	CULTURA INDIVIDUALISTA	CULTURA FRAGMENTADA	CULTURA ARTIFICIAL	CULTURA COLABORATIVA
RELACIONES	Vida privada, aislamiento físico y psicológico. Interacciones fragmentadas, esporádicas y superficiales.	Bajo permeabilidad: centro dividido en subgrupos con pocos elementos comunes. El aprendizaje profesional transcurre en dichos subgrupos.	Relaciones comunes para procedimientos burocráticos, como gestión regulada de forma administrativa, impuestas externamente.	Sentido de comunidad y relación mutua, auto revisión, aprendizaje profesional compartido, construidos internamente.
FORMAS DE TRABAJO	Responsabilidad individual por aula/grupo. Trabajo privado en las aulas. Pocos espacios o tiempos compartidos.	Los grupos permanecen relativamente estables. Cada grupo tiene su manera de trabajar y de entender la enseñanza de la materia.	Reuniones formales como recurso instrumental para ciertas metas prefijadas, en tiempos y espacios determinados.	Se entiende la enseñanza como tarea colectiva: colaboración espontánea y participación voluntaria. Los tiempos y los espacios de trabajo conjunto no están prefijados.
IDENTIFICACION PERSONAL	Preocupación centrada en el aula y por cumplir la responsabilidad asignada. Falta de refuerzo interpersonal. Soleidad profesional.	Identificación del subgrupo al cual pertenecen, con maneras propias de enseñar. Sub-cultura de la materia/área/ciclo	El trabajo conjunto es artificial y forzado. Predominan en la práctica las formas de hacer individuales.	Visión compartida del centro como conjunto (valores, procesos y metas), interdependencia y coordinación con formas asumidas personal y colectivamente.
CONDICIONES ORGANIZATIVAS	Distribución funcional y jerárquica de tareas. Organización por aulas, por espacios y compartimentos.	Organización escolar por materias, niveles, áreas y departamentos. La estructura disciplinar condiciona la organización escolar.	Programación por equipos, conjunto curricular diseñado externamente. Reuniones forzadas, imposición de los directivos.	Creación de estructuras y contextos (tiempo, tareas y recursos) que promueven el trabajo conjunto. El centro como unidad y agente de cambio.

Fuente: Bolívar (1993)

## Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional en las instituciones educativas debe permitir el trabajo colaborativo y cooperativo entre sus miembros, guiar oportunamente el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y sus propósitos institucionales, definiendo límites y transmitiendo sentido de identidad y pertenencia, con el objeto de crear un compromiso personal con la organización y cada uno de sus procesos, haciendo hincapié en la evaluación acertada de los aprendizajes. Al respecto Díaz citado por Rodríguez, I. (2004) propone la siguiente tipología:

- **Función epistemológica:** La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social.
- **Adaptativa:** Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o “razón de ser”.
- **Legitimadora:** Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.
- **Instrumental:** Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.
- **Reguladora (controladora):** La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
- **Motivadora:** Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.
- **Simbólica:** Representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.



## **Clima Organizacional**

Toda organización se identifica a través de un conjunto de normativas reguladas y aceptadas por sus miembros formando el ambiente interno de la misma y dando origen al clima organizacional que la distingue de las demás organizaciones. En este orden de ideas, Sandoval, M. (2004) expresa: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”. (Pág. 84)

Por ende, los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. En ese mismo orden de ideas Fernández, T. (2004) indica: “El clima constituye el trasfondo de sentidos compartidos, pre-comprensiones que respaldan los acuerdos y las acciones individuales o colectivas que emprenden los miembros de una organización (maestros, administrativos y alumnos)”. (Pág. 55)

Por otra parte, se debe tener en cuenta las formas cognoscitivas y mentales de cada uno de los miembros de la organización, puesto que, el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. (Toro citado por Duque, I. 2008)

Siguiendo las ideas expuestas el autor señalado es necesario mencionar que una de las características más importantes del clima organizacional es la que se refiere a la importancia del constructo como tal, en la medida que refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así los resultados en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

## Componentes del clima organizacional

El clima organizacional señala Duque, I. (2008) es: “un conjunto de características que describen una organización y distinguen a otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”. (Pág. 42) De ahí que, el clima organizacional tiene constituyentes que a su vez engloban otros elementos, así los Comportamientos: Se compone del aspecto individual (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje), grupo e inter grupo (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles), motivación (motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo), y liderazgo (poder, políticas, influencia y estilo). Procesos organizacionales recogen gran parte de los componentes y se dividen en la evaluación del rendimiento, el sistema de remuneración, la comunicación y la toma de decisiones.

Por su parte, los resultados de esas interacciones serían individuales, de grupo y de la organización. Los individuales hacen referencia al alcance de los objetivos, la satisfacción en el trabajo, en la carrera y en la calidad de trabajo. Los de grupo se refieren al alcance de los objetivos, la moral, los resultados y la cohesión. Por último, los que se refieren a la organización tienen en cuenta la producción, la eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación y ausentismo.

Para la presente investigación se consideran elementos esenciales de las organizaciones dentro del clima organizacional, el ambiente institucional, de acuerdo a la comunicación, compromiso y conductas asertivas que manejan los miembros de la institución entre sí. Señalando, la visión institucional, como estado deseable de la organización y los planes previstos para ello. De igual manera, las necesidades que cubre la institución y su fin organizativo. Sin dejar de lado la motivación, el desempeño laboral y el conjunto de valores que deben fomentarse en el día a día de los ámbitos escolares. En ese mismo orden de ideas, el liderazgo, la actitud evaluadora y las formas de participación representan elementos determinantes del clima organizativo a nivel educativo.

En cuanto al liderazgo como capacidad que tiene un dirigente de organizar delegar y hacer cumplir una serie de principios, motivando o ayudando a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados, se enfoca la dimensión en la siguiente clasificación: liderazgo autoritario, democrático y liberal (Laissez Faire). En el primer caso el líder establece todo, (los objetivos, los procedimientos,...), se caracteriza por ser dogmático, espera obediencia, centraliza su autoridad y toma las decisiones de un modo unilateral limitando

la participación de los subordinados., manifiesta su poder otorgando castigos o recompensas. En el segundo caso, tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones a través de la participación y por último en el liderazgo Liberal o “laissez-faire” se da la libertad absoluta de actuación para los integrantes del grupo, el líder no interviene.

Al respecto en las instituciones educativas debe implementarse un liderazgo que complemente el democrático con el liberal, donde las decisiones sean colectivas y se considere la diversidad y todos los factores necesarios para obtener un clima organizacional adecuado que propicie la evaluación de los aprendizajes sin asumir posturas ajenas, manteniendo el propósito formativo y el liderazgo de cada docente dentro de la institución. Asimismo, el líder debe conocer su equipo de trabajo y mantener relaciones interpersonales de calidad y más aun con los estudiantes donde fomentar ambientes dinámicos e interactivos para consolidar los procesos evaluativos de los aprendizajes. (Programa de Capacitación y Metodología 2001).

### **Evaluacion De Los Aprendizajes**

La evaluación es un proceso complejo que abarca la valoración continua, con el objeto de analizar los datos existentes para interpretar y tomar una decisión en base a lo planteado. En este sentido, Mateo citado por Jiménez y otros (2010), señalan:

Un proceso de reflexión sistemático, con la misión fundamental de mejorar la calidad de las acciones de los sujetos, de los participantes de los profesionales, del funcionamiento institucional o de las aplicaciones a la realidad de los sistemas ligados a la actividad educativa. (Pág.14)

En toda institución educativa la evaluación de los aprendizajes se constituye en un proceso fundamental puesto que al valorar la internalización y aplicación de los aprendizajes en situaciones cotidianas o en otras áreas afines se valora su formación.

### **Tipos de evaluación**

Para clasificar la evaluación de acuerdo a los tipos que existe una diversidad de propuestas de acuerdo a los paradigmas educativos, sin embargo de forma general y siguiendo las líneas enmarcadas del presente estudio se señalan los tipos de evaluación relacionados al momento de aplicación. Así, se distingue la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa, considerándolas para todo proceso evaluativo como complementarias y necesarias para una valoración global y objetiva de los aprendizajes.

Para ello se sigue las líneas de Díaz, F. y Barriga, A. (2002) quien expresa: “La evaluación diagnóstica es aquella que se realiza previamente al desarrollo de un proceso educativo, cualquiera que éste sea. También se le ha denominado evaluación predictiva”. (Pág. 396) Es decir, busca conocer la situación actual del estudiantado, sus capacidades y conocimientos previos. Aplicando diversas técnicas o procedimientos para efectuar la evaluación diagnóstica. A través de: Técnicas informales: como la observación (por medio de listas de control), entrevistas, debates, exposición de ideas, así como de Técnicas formales mediante pruebas objetivas, cuestionarios abiertos y cerrados, mapas conceptuales, pruebas de desempeño, resolución de problemas, informes personales.

Evaluación formativa está orientada a que el docente, como agente evaluador, logre regular el proceso de aprendizaje dirigida a promover que el educando sea quien aprenda a regular sus propios procesos de aprendizaje. En este sentido, la evaluación formativa debe permitir mejorar los procesos de evaluación de los aprendizajes fortaleciendo las debilidades y permitiendo la consecución de metas individuales y colectivas.

La evaluación sumativa, también denominada evaluación final, es aquella que se realiza al término de un proceso instruccional o ciclo educativo cualquiera. En la evaluación sumativa la función social generalmente ha prevalecido sobre la función pedagógica. Las decisiones que se toman a partir de esta evaluación son aquellas asociadas con la calificación, la acreditación y la certificación.

Por su propia naturaleza, la evaluación sumativa atiende principalmente a los productos del aprendizaje como consecuencia del proceso de enseñanza global. Por ello, la mayoría de los instrumentos de tipo formal constituirán los recursos más utilizados para valorar la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes logrados al término del ciclo. Los cuestionarios, las pruebas abiertas y cerradas, las pruebas de desempeño, los portafolios, los trabajos complejos- tales como ensayos, monografías, etcétera-, son instrumentos muy utilizados en las evaluaciones sumativas.

No obstante, una complementariedad de los tipos de evaluación permitirá en el aula de clase consecución de objetivos y logros eficaces permitiendo el diagnóstico de debilidades y fortalezas, mejorando los procesos a través de la evaluación formativa para lograr resultados óptimos en la evaluación sumativa.

## **Sentido educativo de la evaluación en la educación secundaria**

La evaluación como proceso fundamental en el ámbito educativo abarca la valoración total de la construcción y aplicación del conocimiento. Sin embargo, tradicionalmente la metodología de evaluación era la del “examen”, donde se ponía a prueba al alumno y se comprobaba si había adquirido o no los objetivos marcados. Ello implica, en primer lugar, que cualquier práctica de evaluación debe estar ligada necesariamente a la adopción de distintos tipos de medidas que permitan a los estudiantes avanzar en su aprendizaje. Es decir, la evaluación ha de ser punto de referencia para adoptar decisiones que afecten a la intervención educativa, a la mejora del proceso y la adopción de medidas de refuerzo educativo o de adaptación curricular. (Castillo, S. S/F)

### **La Cultura Organizacional presente en la Evaluación de los Aprendizajes**

Las instituciones educativas se encuentran inmersas dentro de distintas realidades, las cuales según el contexto adaptan las funciones de la evaluación en su actividad formativa. Es así que, según las actitudes valores, principios y comportamiento en general de la institución, se envuelve el proceso de evaluación de los aprendizajes siguiendo un patrón dado por la cultura organizacional predominante. Cabe señalar a Jiménez, Arias, Peñaloza y Figueroa (2010), quienes manifiestan:

Generalmente en los centros escolares más allá de las directrices impartidas por los organismos competentes, existen formas de comportamiento por parte de los docentes al evaluar aprendizajes producto de un conjunto de teorías, creencias y procederes o de un sistema axiológico que caracteriza una evaluación rodeada de ciertos pormenores que no se manifiestan muy explícitamente. Por ejemplo, los niveles de exigencia de los contenidos que se evalúan definen a una institución educativa, tanto que, sin que alguien en particular imparta ordenes sobre el grado de dificultad que deben tener las pruebas aplicadas, cualquier docente actúa siguiendo una especie de patrones creados en el ambiente de su institución. (Pág. 12)

De igual forma, los autores antes citados, concuerdan que los estilos de evaluación utilizados se basan en pruebas, las formas de corrección y el tipo de recursos, sin proponérselo está de manifiesto en el comportamiento de los docentes; igual suele suceder con los rituales seguidos antes y durante los momentos en que se evalúa, tal es el caso de la forma de ubicar a los estudiantes, las instrucciones que se imparten, los actos de vigilia de la pruebas, la aplicación de pruebas finales con jurados, las reparaciones, así

como las evaluaciones recuperativas y cualitativas (participación, asistencia, actividades extra cátedra), se convierten en manifestaciones expresas que personifican ese sistema de significados compartidos entre los integrantes de una comunidad educativa.

### **A modo de conclusión**

Los aportes teóricos permiten de algún modo establecer que en las instituciones educativas podría predominar según la clasificación que hace Bolívar, una cultura organizacional individualista reflejada por la limitada comunicación y no fomentar el trabajo colaborativo.

Finalmente puede expresarse que entre la cultura organizacional y la evaluación de los aprendizajes existe estrecha relación, donde a partir de la concepción, normativas y valores que comparten los miembros de cualquier institución, se adoptan posturas que rigen sus evaluaciones en torno a los modismos reinantes.

### **Notas**

- \* **Johana T. Ramírez de G.** johana\_ramirezdeg@hotmail.com Docente del Ministerio del Poder Popular para la Educación. Magister en Evaluación Educativa de la Universidad de Los Andes.
- \*\* **Jorge Eliecer Jaimes Jimenez.** jjaimed@ula.ve Docente investigador de la Universidad de Los Andes Núcleo Universitario Dr. Pedro Rincón Gutiérrez-Táchira. Especialista en Gerencia de Redes y Telecomunicaciones.
- \*\*\* **Sergio A. Arias Lara.** alsaal@yahoo.es Docente Investigador de la Universidad de Los Andes. Reconocimiento como investigador ONCTI y PEI de la ULA.

### **Referencias**

- Armengol, C. (2004). *Instrumento de medición de la cultura organizacional de centros de primaria*. Cuadernos monográficos CANDIDUS. Año 1 N° 4. Julio – Septiembre 2004.
- Bolívar, A. (1993). *Culturas profesionales n enseñanza*. En cuadernos de Pedagogía N° 219.
- Castillo, S. (S/F). *Sentido educativo de la evaluación en la educación secundaria*. UNED, Madrid. Consultado en la Word wide web el día 27 de Agosto de 2008. Disponible en: <http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/02-03.pdf>
- Díaz, F. y Barriga, A. (2002) *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo*:

*una interpretación constructivista*. México: McGraw Hill

- DUQUE, I. (2008). *Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación seccional Pereira*. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gestión de la Calidad y Normalización Técnica. Pereira, Octubre de 2008
- Fernández, T. (2004). *Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay 1* Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2004, Vol. 2, No. 2 <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf> (42-68)
- Hernández, J. (2007). *Un diagnóstico de cultura organizacional en una institución educativa*. El caso de la SEPI-UPIICSA. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias con Especialidad en Administración. México, D.F. Instituto Politécnico Nacional.
- Jiménez, Arias, Peñaloza y Figueroa (2010). *Cultura organizacional, innovación y evaluación de los aprendizajes*. Revista de evaluación educativa. Núm. 2. Año 5. Julio-Diciembre 2010
- Rodríguez, I. (2004). *Cultura Organizacional*. Consultado el día 26/04/2013 Disponible: [www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%2520Humanos/Cultura%2520y%2520Cambio/Cultura%2520Organizacional%2520](http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%2520Humanos/Cultura%2520y%2520Cambio/Cultura%2520Organizacional%2520) (internet)
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico – Administrativas. Mayo-Agosto 2004. Año 10, N° 27. (78-82).