

ANÁLISIS DESDE EL AUTODESARROLLO COMUNITARIO DEL CAMBIO EN UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA CON LA INTRODUCCIÓN DE LAS TICs

María Teresa Rodríguez Wong

Yamila Roque Doval

Maitié Rodríguez Wong

Facultad de Psicología, Universidad Central de Villa Clara

Resumen

El artículo tiene como intenciones analizar el cambio en la cultura de una organización de educación superior (OES), con la incorporación de las TICs en el proceso de enseñanza aprendizaje (PEA), identificando el mecanismo de cambio que lo sustenta, así como valorar la forma en la que se desarrolla la participación, como uno de los indicadores del autodesarrollo comunitario.

El proceder metodológico de investigación acción (entrevistas abiertas, en profundidad y grupales; observaciones abiertas y participantes; cuestionarios, análisis de documentos oficiales y del producto de la actividad, y una variante de la matriz DAFO) que se utilizó permite la co-construcción entre investigadores, estudiantes, docentes y directivos, de manera intencional de saberes y experiencias favorables para el manejo consciente del cambio.

Después de valorar las potencialidades de las TICs para potenciar el valor participación en las OES; en, el caso de estudio, la utilización de estas aún no lo están potenciando como valor compartido, aunque se aprecia incipiente orientación hacia el desarrollo de este como valor distanciado.

Palabras clave: Cultura organizacional, cambio, participación, TICs, autodesarrollo comunitario.

Abstract

The article has as intentions to analyze the change in the culture of an organization of higher education organization (OES), with the incorporation of the TIC in the process of teaching learning (PEA), identifying the mechanism of change that sustains it, as well as to value the form in which the participation is developed, like one of the indicators of the self development community.

Proceeding methodological of investigation action (open interview, in depth and group; open observations and participants; questionnaires, analysis of official documents and of the product of the activity, and a variant of the main SWOT) that was used it allows the co-construction among investigators, students, teachers and directive, in intentional way of knowledge and favorable experiences for the handling aware of the change.

After valuing the potentialities of the TICs to develop the value participation in the OES; in, the case of study, the use of the same ones is not still he developed like shared value, although incipient orientation is appreciated toward the development of this as distanced value.

Keywords: organizational culture, change, participation, ICT, self development community

Introducción

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) han sido objeto de interés y centro de numerosas investigaciones, caracterizándose también por ser abordadas desde múltiples aristas, en tanto su uso se ha extendido a casi todas las áreas de actuación humanas. Uno de los espacios en los que se encuentran ampliamente difundidas, y donde se muestra interés en seguir incorporándolas, es en el escolar, de ahí que el estudio de estas en la esfera educativa haya sido investigado con frecuencia en las últimas décadas.

La actividad investigativa en esta área muestra también la necesidad de una mirada al fenómeno de introducción de la tecnología desde la perspectiva de análisis de los cambios y la gestión en el nivel organizacional, en tanto este aspecto se encuentra pobremente desarrollado. Las líneas de investigación que han centrado la introducción de las TICs en la enseñanza pueden describirse de la siguiente forma:

1. Estudios sobre indicadores cuantitativos que describen y miden la situación de la penetración y uso de ordenadores en los sistemas escolares a través de ratios o puntuaciones concretas de una serie de dimensiones.
2. Estudios sobre los efectos de los ordenadores en el rendimiento y aprendizaje del alumnado.
3. Estudios sobre las perspectivas, opiniones y actitudes de los agentes educativos externos (administradores, supervisores, equipos de apoyo) y del profesorado hacia el uso e integración de las tecnologías en las aulas y centros escolares.
4. Estudios sobre las prácticas de uso de los ordenadores en los centros y aulas desarrollados en contextos reales.

Se aprecia que las principales perspectivas y resultados de investigación poco abordan sobre algo tan importante como: ¿Qué sucede con las organizaciones educativas al introducir las TICs en uno de sus procesos sustantivos? Teniendo en cuenta que las escuelas, universidades, etc., son también organizaciones, con características culturales muy particulares, consolidadas desde su amplia historia, y también sujetas a fuertes demandas externas, se comprenderá que la introducción de las TICs en ellas genere y a su vez demanden, sensibles transformaciones.

Hacer un análisis desde los postulados del autodesarrollo comunitario al cambio producido en las Organizaciones de Educación Superior (OES) centrando este en el comportamiento de la participación resulta novedoso pues no se han realizado con anterioridad estudios enfocados al cambio cultural visto desde la cualidad comunitaria que se desarrolla como fruto de las relaciones que se establecen entre los individuos y entre los grupos humanos que subyacen a la introducción de las TICs en las organizaciones educativas.

Cuando se hace referencia al desarrollo comunitario insistimos en la visión compartida por el Centro de Estudios Comunitarios de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas que reposiciona desde concepciones marxistas (Marx, C. 1965) a la comunidad no como un lugar (espacio físico) (Alonso, F. 2008), sino como un tipo de relación social entre las personas y grupos humanos, que emana de las contradicciones que se generan en los vínculos de simetría-asimetría, y la estructuración entonces de relaciones simétricas caracterizadas por lazos de horizontalidad que se tejen en la actividad específica de que se trate. Los otros (individuos, grupos, instituciones) se asumen como alguien con el que se puede contar para la construcción de un proyecto colectivo.

Es intención de los autores de este trabajo fundamentar la importancia de esta perspectiva de análisis que emergió de una investigación que no tuvo dentro de sus objetivos la visión comunitaria, pero que una vez culminada ha motivado la reflexión por la posibilidad que la perspectiva del autodesarrollo

comunitario ofrece para intencionar el cambio cultural que demandan las OES en el contexto del desarrollo de las TICs en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Desarrollo

I. Las Organizaciones de Educación Superior (OES).

Comparten básicamente la misión del resto de las organizaciones educativas (OE): Preservar, desarrollar y promover a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad (Horruitiner, P. 2006). No obstante las universidades presentan características distintivas respecto a otras OE, que permite concebirlas como subculturas dentro del sistema educativo. Aunque las alternativas concretas de organización del PEA, y con ello las características de las instituciones que a ello se dedican, han tenido una notable variación en el devenir histórico, e incluso en un mismo contexto histórico-social coexisten diferencias entre estas, pueden observarse regularidades que tipifican a las universidades como subculturas, instituciones muy peculiares:

1. Amplia tradición: más de ocho siglos de existencia.
2. Reconocido papel no solo en la transmisión, sino en la generación de saberes, materializado en el alto valor que en ellas se da al quehacer científico, confiriéndoles cierto nivel de autonomía en su misión educativa.
3. Son centros de particular interés estatal, en tanto aportan personas altamente calificadas: de ellas han surgido importante líderes, científicos, etc., a lo largo de la historia.
4. El estatus profesional es una importante base de poder (poder de experto), muy valorado en estas organizaciones, y con frecuencia más reconocido incluso que la autoridad administrativa (poder legítimo).
5. Históricamente se ha priorizado la formación instruccional, en detrimento de otras aristas de la educación.

Estas regularidades no niegan las particularidades de los diferentes centros, que se van construyendo (y erigiendo como características culturales, identitarias) en función de cumplir con su misión en los diferentes períodos históricos, y en las sociedades a las que pertenecen, lo cual se concreta en las alternativas que se desarrollan para el cumplimiento de su actividad sustantiva: educar. De manera que, aunque como hace ocho siglos, en las universidades se sigue educando, la manera de hacerlo varía, desde aspectos superficiales en apariencia como los medios que se utilizan; otros más complejos como las formas de relación y comunicación de los sujetos del PEA, los contenidos y las formas de organización de este, y en alguna medida también hasta las presunciones que subyacen al PEA o sea, la manera de entender (frecuentemente a nivel de inconsciente individual y colectivo) qué es educar y cuáles son sus fines.

Así, aunque las OES mantienen básicamente la misión con que surgieron y muchas de sus regularidades históricas, sufren constantes cambios que en mayor o menor medida van modificándolas como culturas, determinados (dichos cambios) por la estrecha relación que mantienen estas instituciones con la sociedad, y las demandas que esta les impone, en tanto parte importante de su encargo social es garantizar la formación de profesionales competentes, lo que implica adecuación al contexto histórico-social en que se desempeñan.

En la actualidad se destacan importantes elementos que tipifican a las universidades y las diferencian de las formas que tradicionalmente asumieron, poniéndolas además en la necesidad urgente de cambiar también arraigadas regularidades culturales, que resultan mucho más difíciles de modificar, pero indispensables para que las nuevas alternativas organizativas asumidas logren integrarse de manera orgánica en estas instituciones, algunos de estos elementos que identifican a las universidades de hoy son:

1. Pérdida de exclusividad como instituciones generadoras de conocimientos “superiores”: aparecen las llamadas “universidades corporativas”.
2. Masificación.
3. Disminución de su autonomía: Han tenido que estrechar sus lazos con la sociedad, concretando más su responsabilidad social, manifestado en la aparición de instrumentos para validar su quehacer (procesos de evaluación institucional, acreditaciones).
4. Formación integral: Deben orientarse cada vez más a la educación de valores, competencias profesionales, que garanticen a la sociedad sujetos creativos, capaces de asumir su autoeducación, preparados para trabajar en equipos profesionales.
5. Están cada vez más soportadas en novedosos escenarios tecnológicos (TICs). Esto implica sensibles cambios en los sujetos del PEA, que deben elaborar nuevas formas de actuación, valores, competencias, que les permitan asumir exitosamente estas nuevas herramientas.

II. Las TICs y el cambio cultural en las OES.

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de presupuestos básicos que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna, y que funcionan al menos lo suficientemente bien para que sean considerados válidos, y enseñados a sus miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas (E, Schein, E. 1995). Se podrá comprender que si bien es más o menos estable en el tiempo, difícil de modificar sobre todo en sus niveles más profundos (valores y presunciones), en tanto se refuerza por el propio funcionamiento de la organización; debe resultar congruente, eficaz, para orientar las formas de comportamiento, los valores, los supuestos básicos, que orientan la relación de los miembros de una organización con un entorno que se modifica permanentemente, generando con ello nuevas demandas.

Ante ello lo más frecuente es que aparezcan modificaciones culturales en los niveles más superficiales, coexistiendo esto con veladas formas de resistencia a cambios culturales más profundos. Si bien es cierto que el más fuerte determinante del dinamismo en las OES son las demandas externas, también debe reconocerse que el “ritmo” (las formas más factibles para lograrlo, su alcance) de estos cambios lo pauta la cultura de dichas organizaciones. Esta relación se da de manera articulada: el cambio ocurre en uno u otro nivel de intensidad, adopta una u otra forma, en función de la relación entre lo que los miembros de la organización piensan, sienten (y por lo tanto se proponen como objetivos estratégicos), y lo que el medio externo demanda. Ante esta situación que impone la dinámica del desarrollo es importante precisar la necesidad que en una OES se movilice la demanda, desde lo externo a lo interno, como forma de apropiación de esta que permita el desarrollo de acciones propias de los sujetos que participan en la actividad y que favorezca la participación, cooperación e implicación, así como la realización de un proyecto conjunto, de manera que contribuya a gestar una nueva situación social de desarrollo para los sujetos que se encuentran inmersos en este, y potencia la zona colectiva de desarrollo próximo conceptualizada por Engestrom (1987).

Desde esta perspectiva, la inserción de las TICs en las OES (importante demanda externa), se ha visto enfrentada a diversas situaciones que van desde el rechazo absoluto hasta la consideración de estas, con frecuencia solo en el orden discursivo, como la tabla salvadora para la solución de casi todos los problemas educativos. Esto se ha materializado en prácticas concretas en el PEA no siempre pre-reflexionadas, sobre qué es importante, apropiado, pertinente y beneficioso, dentro de la cultura de la organización.

Así, puede afirmarse que la mayor parte de los cambios que se han materializado en las prácticas educativas, “chocan” con asiduidad con aspectos muy arraigados de la cultura, generando incongruencias, y hasta funcionamientos ineficaces en el orden pedagógico, o al menos impidiendo que las propuestas que se generan puedan resultar todo lo revolucionarias y eficientes que

potencialmente permiten las TICs (como herramientas cognitivas) que es lo que demanda la sociedad y que favorecería por tanto la gestación de lo comunitario.

Si bien las universidades han incorporado en sus procesos sustantivos prácticas nunca antes soñadas: sistemas de teleformación, acceso creciente a información científico-técnica, contacto con profesionales del mundo entero, etc., se reconoce cada vez más que la escuela pierde gradualmente su credibilidad y capacidad de influir sobre la constitución de los imaginarios simbólicos de los grupos sociales. Aunque los últimos años han sido testigo de la aparición de novedosas alternativas pedagógicas por la incorporación de las TICs, que hacen hablar incluso de un cambio paradigmático en la ES: comunidades de aprendizaje, aprendizaje orientado hacia competencias, valores, trabajo por proyectos, semipresencialidad, aprendizaje colaborativo, etc., pues dichas alternativas apuntan a la modificación no solo de los medios y métodos en el sentido de incorporar o agregar determinados aspectos, sino legitimando que el aprovechamiento pedagógico de las nuevas tecnologías demanda nuevas formas de atención, manejo de nuevos lenguajes, creación de nuevos espacios donde se requiere que el alumno despliegue autonomía e independencia, se potencien las interrelaciones, para que él pueda autoadministrar su tiempo, autodiseñar una metodología de estudio, como expresión del autodesarrollo (Roque, Y. 2007).

Se sigue reconociendo que esto aún resulta insuficiente, en nuestra opinión determinado en gran medida por la necesidad de que cualquier propuesta de mejora o innovación académica que se introduzca en las OES, para que no se quede solo en un cambio “cosmético”, superficial, y llegue a incidir orgánicamente en las prácticas educativas, requiere un cambio cultural, incluso, como ya algunos autores identifican: una “reculturación de la escuela” (Fulam, M. 1993), pues si no cambian las culturas, las instituciones educativas, cualquier mejora o innovación en la vida y funcionamiento de estas, en sus prácticas pedagógicas y hasta administrativas, será compleja, difícil, lenta o imposible de concretar.

III. El caso FIM: un ejemplo del cambio en las OES cubanas.

La investigación se realizó en la Facultad de Ingeniería Mecánica (FIM) de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas (UCLV). Se le concibió como cultura, en tanto, a pesar de pertenecer a una mayor (UCLV) y compartir con ella elementos comunes, sus características permiten diferenciarla como singularidad organizacional: tiene su propia misión y visión, su estructura jerárquica, etc. Para su realización se utilizó la metodología cualitativa, pues el estudio de la Cultura Organizacional, supone que los análisis se realicen desde la perspectiva de los sujetos, y que el investigador logre convivir y adentrarse en el contexto de la investigación para poder comprender los referentes (tangibles y simbólicos) de los sujetos, pues solo a través del esfuerzo conjunto de sus integrantes y de terceros es dable descifrar la cultura de una organización (Shein, E. 1985. p. 120). Se asumió como esquema básico de orientación metodológica la propuesta de Schein para el estudio de la cultura organizacional. El trabajo de campo tuvo un tiempo de duración aproximado de 7 siete meses (abril-noviembre de 2006), durante el cual se realizaron entrevistas abiertas, en profundidad y grupales; observaciones abiertas y participantes; cuestionarios, análisis de documentos oficiales y del producto de la actividad, y una variante de la matriz DAFO.

III.I Discusión de los resultados.

Sobre los orígenes de la organización: La FIM en la historia de su desarrollo como organización se destaca por: orientación hacia la estructura de departamentos; claustro con alta fluctuación (ocasionado muchas veces por la elección de algunos de sus profesores para ocupar cargos de dirección en niveles superiores), relacionado con ello, el papel de los estudiantes (FEU) ha sido destacado, teniendo varios de sus miembros que asumir funciones en el claustro de la facultad; y el uso de talleres para apoyo a la docencia dentro de esta, con la ubicación en ellos de herramientas y equipos propios de la profesión.

En el momento de esta investigación (a cuarenta y cinco años de creada la organización) se aprecian regularidades culturales estrechamente vinculadas con las antes citadas: orientación pragmática,

posiblemente influenciado por la necesidad de elaborar respuestas rápidas ante la fluctuación del claustro que en ocasiones sufrían; marcada departamentalización. Otra de las características distintivas en esta cultura es el alto valor que los profesores (en particular los más viejos) otorgan al desarrollo de habilidades propias de la profesión (Ej: dibujo y manejo de herramientas y equipos) es frecuente que al hablar del ingeniero mecánico digan: “tiene que saber dibujar a mano alzada, tiene que embarrarse de grasa”, etc.

Desarrollo de las TICs en la facultad, acercamiento al cambio cultural: una de las demandas externas que enfrenta esta facultad en la actualidad (y en general la educación superior cubana) es la incorporación de las TICs en sus procesos sustantivos, en particular en el PEA. En este sentido la FIM ha tenido una evaluación satisfactoriamente de manera sistemática por la dirección universitaria, tomando como criterios para ello evaluaciones a sus estudiantes, encuestas a ellos sobre el uso de las TICs en la formación del profesional, y los resultados presentados por la facultad en cuanto al trabajo del claustro en la creación de materiales docentes con ayuda de estas herramientas.

En el estudio evolutivo de la incorporación de las TICs a la organización se aprecia el carácter empírico-utilitario que ha predominado (congruente con la orientación pragmática antes descrita): se han consolidando a partir de que sus miembros, en particular el claustro, han experimentado su valor para la realización de sus actividades profesionales. Las diferentes alternativas de uso de las TICs se fueron introduciendo de la siguiente forma:

1. Como nuevo soporte comunicativo (correo electrónico). Es necesario acotar que esto sucedió sin que cambiaran básicamente otros aspectos de la comunicación: las formas de comunicarse, los roles, etc.
2. Como herramienta para la actualización de contenidos curriculares (internet). A partir de aquí ya las modificaciones apuntan más hacia cambios en aspectos de la actividad sustantiva de la organización, si bien es importante deslindar que esta actualización no fue orientada por criterios de análisis curriculares, sino en lo fundamentalmente porque determinados contenidos resultaban obsoletos, y se “cambiaban” por las variantes actualizadas que se obtenían en las búsquedas de los docentes en internet.
3. Como medio para la elaboración de materiales docentes en soporte digital: Esto también marca una pauta en la organización, en tanto ya es una “exigencia administrativa”, si bien no se cumplió por todo el claustro desde los primeros momentos, e incluso de inicio se trataba de “digitalizar” los materiales, solo en etapas posteriores se fueron generando cambios en cuanto a niveles de organización de estos.
4. Diseño de nuevas alternativas para el soporte de materiales docentes, con algunas modificaciones en cuanto a los métodos de enseñanza-aprendizaje: Con la creación de las páginas web, a las que siguió el diseño del portal docente de la facultad y el montaje de asignaturas en plataformas interactivas (alternativa en que se encuentran hoy por hoy), comienza la búsqueda, el aprendizaje y desarrollo de alternativas metodológicas y en alguna medida organizativas para incorporar de manera más eficiente las TICs en el PEA.

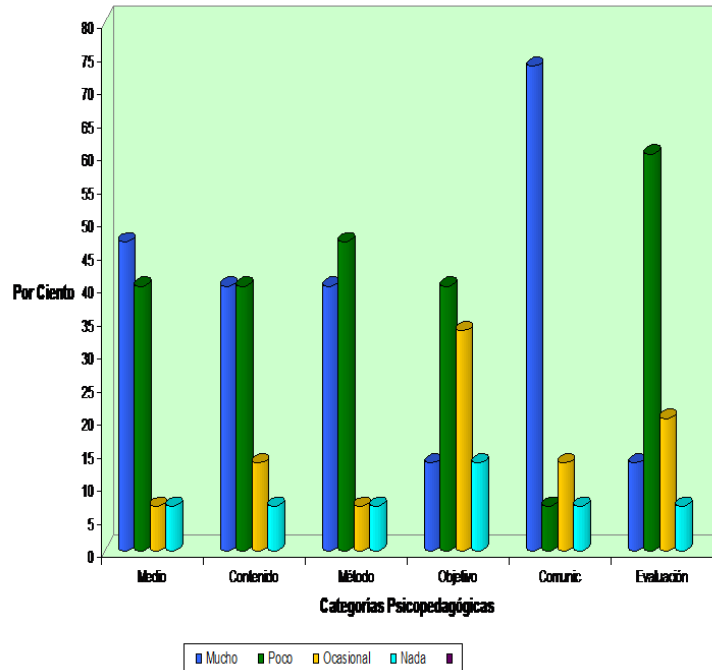
En el gráfico 1 se muestra la frecuencia de uso de las TICs, asociadas a las principales categorías psicopedagógicas.

Como características relevantes que tipifican el cambio cultural que poco a poco va verificándose en esta organización en relación al uso de las TICs en sus procesos sustantivos vale destacar que:

1. Comenzó siendo una respuesta a demandas de la dirección universitaria (nivel superior a la facultad) y progresivamente se fueron buscando, (de manera espontánea, promovida por miembros de la propia organización que emergieron como líderes en relación a estas actividades) variantes que se consideraran más adecuadas a las necesidades educativas y características en general de los miembros de la organización. El ejemplo clásico fue el cambio en el uso de la plataforma “SEPAD” (orientada por la universidad) hacia el MOODLE,

variante que más allá de las discusiones tecnológicas en relación a cuál pudiera ser la más eficiente, tuvo el valor de ser una alternativa que fuera más aceptada por los miembros de la organización.

Gráfico 1 Uso de las TICs por categorías psicopedagógicas



2. La introducción de las TICs en el PEA, y en el quehacer de la organización en general se ha producido con un carácter fundamentalmente empírico, consolidándose desde criterios de funcionalidad, si bien se comienzan a desarrollar algunas acciones, sobretodo de carácter pedagógico orientadas a la valoración de las experiencias desarrolladas, y al diseño de mejores alternativas (Análisis en comisión de carrera, colectivos de disciplina, asignatura, etc.).
3. El impacto de las TICs en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la organización educativa estudiada puede apreciarse aunque no de manera homogénea, en elementos psicopedagógicos de su cultura:
4. En el proceso de comunicación educativa, donde se han articulado en principio como soporte comunicativo, a lo cual se le reconoce gran eficiencia, aunque no se han consolidado otros cambios en cuanto a las formas de relación y comunicación que establecen los actores del proceso.
5. Como medio de apoyo a la docencia, aunque sin explotar aún todas las potencialidades que estas suponen.
6. A pesar del desarrollo que se percibe en esta organización en la introducción de las TICs para la formación del profesional, se aprecian pocas modificaciones en otros elementos psicopedagógicos de vital importancia en el proceso de enseñanza-aprendizaje: métodos, contenidos, y objetivos; de lo cual puede inferirse que en sentido general el proceso de cambio no ha modificado en esencialmente las concepciones didácticas y pedagógicas de sus miembros.

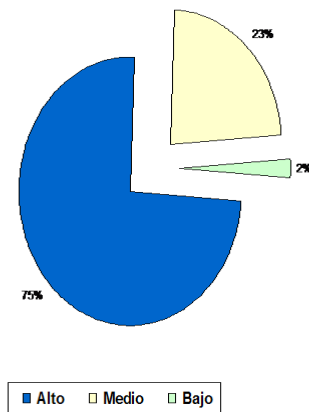
No se aprecian tampoco cambios en cuanto a otros elementos de carácter organizacional, por ej: estructura, pues siguen existiendo los mismos niveles de organización: marcada

departamentalización, y funcionamiento metodológico en el orden de colectivos de asignaturas, más que disciplinares, de año académico, por proyectos u otras modalidades de organización más orientadas a lo grupal, premisa importante para el desarrollo efectivo de la nueva pedagogía que debe sustentar el trabajo con las TICs. En estrecha relación con la situación que en sentido general muestran las universidades cubanas; en esta organización educativa se aprecia un mayor desarrollo del nivel departamental en relación al de carrera, lo cual puede estar limitando el trabajo metodológico que las disciplinas deben realizar para acompañar los cambios que la introducción de las TICs producen en la formación del profesional.

7. En congruencia con los retos actuales de la educación superior cubana, el mecanismo de cambio cultural que está prevaleciendo en esta organización para la incorporación de las TICs es el de persuasión coercitiva, característico de culturas consolidadas, donde resulta difícil provocar cambios en sus procesos sustantivos, y se soportan estos entonces en cerrar las salidas e intensificar las fuerzas revocatorias mientras se brinda seguridad psicológica.

En el proceso de introducción de las TICs en esta facultad, se aprecia la existencia de agentes de cambio dentro del claustro, que han desarrollado las experiencias más revolucionarias, erigidas como eventos críticos dentro de la organización. El reconocimiento que en sentido general ellas han provocado, ha favorecido dicho proceso, y está pautando sus principales líneas de desarrollo. Los estudiantes reconocen el papel que han tenido las TICs en su formación, lo cual se muestra en el siguiente gráfico siguiente:

Gráfico 2 Aporte TICs Formación Profesional



8. De manera general, los cambios en elementos psicopedagógicos de la cultura estudiada, a partir de la incorporación de las TICs en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se verifican en lo fundamentalmente en el nivel arquitectónico, aunque también se aprecia una orientación hacia la reconceptualización psicopedagógica de dicho proceso en el nivel de valores distanciados, lo cual debe sustentar el desarrollo de este fenómeno en la organización.

En el caso de estudio el proyecto de cambio continúa siendo, básicamente, de algunos profesores y no así de los alumnos-profesores y alumnos-alumnos, aunque se puede plantear que el cambio que se está verificando en una parte del claustro de la facultad, está contribuyendo a la gestación de una nueva situación social de desarrollo para los sujetos que se han involucrado más en este, potenciando la zona colectiva de desarrollo próximo.

IV. El análisis de la participación desde una mirada comunitaria. Consideraciones finales.

Los conceptos de comunidad y de desarrollo comunitario, desde esta perspectiva, van más allá de los procesos que transcurren en barrios, poblados y cualquier otro asentamiento humano; transversalizan las relaciones que se dan en empresas, organizaciones políticas e instituciones educativas y culturales, así como al interior de estructuras sociales donde la opresión colocó al otro como adversario bajo cualquier pretexto, ya sea por el lugar donde vive, el lugar que ocupa según la división social del trabajo, color de la piel, la edad, el género, la religión, la sexualidad, los roles, etc., de modo que la fragmentación y oposición social se conviertan en encuentro y construcción conjunta dentro de un proyecto colectivo inclusivo (Freyre, J; Riera, C. M.; y Rivero, R. 2013).

Cuando se analizan los resultados de esta investigación desde el paradigma del autodesarrollo comunitario, se puede comprender la importancia que tiene para la gestación de lo comunitario la comprensión y manejo de las contradicciones en la cultura organizacional, que se intensifican particularmente ante cambios notablemente reforzados por demandas externas y que apuntan a la modificación de valores compartidos y presunciones de la cultura organizacional, como el caso de la introducción de las TICs en el PEA dentro de las OES.

La introducción de las TICs en una organización de educación superior debe contemplar la participación activa de todos los involucrados. Cuando se analiza autores que se han acercado a la problemática (Alonso, F. 2013; Ander Egg, E. 2003; Del Río, M. 2002; Limia, M. 1997; Molina, J:E. 1989) se comparten las concepciones que consideran a la participación como el modo en que funcionalmente resulta posible la acción colectiva del grupo como sujeto de la actividad, las formas en las que se realiza, los niveles, los factores que influyen, las condiciones y sus requerimientos, así como el papel que juega en la comprensión para la resolución de problemas individuales y colectivos convirtiéndose en un mecanismo efectivo para la socialización.

El análisis que se realiza nos posiciona en la necesidad de trabajar sistemática participativa e intencionalmente con estos cambios, sistematizándolos y evaluándolos, pues en su generalidad inevitablemente ocurren de manera espontánea, poco planificados y organizados, provocados por presiones externas, verticales descendentes, sin tener en cuenta los valores de las organizaciones, grupos e individuos; lo más frecuente entonces es que generen una amplia gama de resistencias y rechazos entre los miembros de las organizaciones, en tanto no se reflexiona de manera conjunta y comprometida sobre las alternativas más factibles.

Las acciones de introducción con orientación al desarrollo comunitario pueden ser una vía para disminuir las resistencias naturales al cambio, y elaborar, desde el compromiso, la colaboración y el pensamiento colectivo las alternativas que se ajusten a las características culturales de las organizaciones.

En el caso particular del cambio cultural necesario en las OES para el desarrollo de las TICs, lo descrito con anterioridad se refuerza, en tanto el paradigma pedagógico que sustenta el trabajo con estas herramientas cognitivas (en cualquiera de las formas de concreción didácticas que se diseñen) se orienta a la colaboración, desde el poder compartido entre todos los actores del PEA.

Bibliografía

Alonso, J. (2008): "Comunidad no es un lugar". *Revista Umbral* #26-27.

Alonso, J; Riera, C. M.; y Rivero, R. (2013): "Fundamentos conceptuales del desarrollo comunitario" en Curso La multicondicionalidad de la transformación comunitaria. Santa Clara: XI Taller Internacional de Comunidades; historia y desarrollo.

Ander Egg, E. (1987): *La problemática del desarrollo de la Comunidad*. Buenos Aires: Humánitas.

Del Río, M. (2002): *La participación popular en el proceso de toma de decisiones públicas en el ámbito local comunitario en Cuba. Su régimen jurídico*. Santa Clara: UCLV, Tesis doctoral.

- Engestrom, Y. (1987): "Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research", *Oriente-Konsultit*, Helsinki.
- Funlam, M. (1993). *Pedagogía de la esperanza*, Siglo XXI: Madrid.
- Horrutiner, P. (2006). *La universidad cubana: el modelo de formación*. La Habana: Félix Varela.
- Limia, M. (1997). Sociedad civil y participación en Cuba, La Habana: Informe de investigación. Instituto de Filosofía.
- Marx, C. (1965): *El Capital*, t. I, La Habana: Venceremos.
- Molina Vega, J.E. (1989): *Diccionario electoral*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos. CAPEL.
- Quiñones, J. (2008). Uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación y transformación de la cultura escolar. Visto en <http://www.cibersociedad.net/congres2006/gts/comunicacio.php?lengua=en&id=84623/12/08>.
- Rodríguez, M.T. (2007) Aproximación a las manifestaciones del cambio cultural en una organización de educación superior, con la introducción de las TICs en el proceso de enseñanza aprendizaje. Tesis en opción a Máster en Psicopedagogía. Tutores Dra. Yamila Roque Doval; Dra. Zaida Irene Nieves Achon. Inédito. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara Cuba.
- Rodríguez, R; Rodríguez, M.T; Peteiro, L.M. 2007. Cómo cambian las organizaciones. Visto en: <http://www.psicologiacientifica.com> 4/2/08.
- Rodríguez, R; Rodríguez, M.T; Peteiro, L.M. 2007.. Sobre las transformaciones en la universidad cubana Visto en: <http://www.psicologiacientifica.com> 4/2/08.
- Roque Doval, Y. (2007). Principios para co-construcción de una situación social de desarrollo con la utilización de un sistema de teleformación como mediador en el proceso docente educativo de la carrera de Psicología. Trabajo en opción al grado de doctor. Tutor: Dr. Armando Pérez Yera. Inédito. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Schein, E. (1985). *Cultura organizacional y liderazgo, una visión dinámica*. La Habana, 2002.