

Cambios en la cultura universitaria a raíz de la introducción de las TIC en sus prácticas cotidianas¹

Changes in university culture due to the introduction of the ICTS in daily practices

María Teresa Rodríguez Wong*

Maitié Rodríguez Wong**

Yamila Roque Doval***

Zaida I. Nieves Achón****

Recibido: 16 de marzo del 2012

Aprobado: 12 de abril del 2012

RESUMEN

El artículo de investigación del proyecto “Aproximación a los elementos psicopedagógicos en el cambio cultural de una organización de educación superior, con la introducción de las TIC” muestra los cambios culturales en una universidad cubana, con la incorporación de las TIC en sus prácticas cotidianas. Se trabajó desde la metodología cualitativa, interactuando con estudiantes, docentes y directivos, con criterio de selección muestral intencional

ABSTRACT

The paper from the research project “Approach to the psycho-pedagogic elements in cultural change in a superior education institution with the introduction of ICTS” shows the cultural changes at a Cuban university as they incorporate ICTS to their daily lives. We worked from a qualitative methodology interacting with students, teachers and directives, with an intentional sample selection and viewing subjects as the key informers. We established that the

Cómo citar este artículo: Rodríguez Wong, M.T., Rodríguez Wong, M., Roque Doval, Y. y Nieves Achón, Z.I. Cambios en la cultura universitaria a raíz de la introducción de las TIC en sus prácticas cotidianas. *Revista Pensando Psicología*, 8(15), 110-118.

1 Artículo de investigación derivado del proyecto de investigación “Aproximación a los elementos psicopedagógicos en el cambio cultural de una organización de educación superior, con la introducción de las TIC” realizado en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba, del 2010 al 2011.

* Licenciada en Psicología de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Magíster en Psicopedagogía de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Candidata a Doctora de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Docente de la Facultad de Psicología de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba. Correo electrónico: mariarw@uclv.edu.cu

** Licenciada en Psicología de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Magíster en Desarrollo Comunitario de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Docente de la Facultad de Psicología de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba. Correo electrónico: maitie@uclv.edu.cu

*** Licenciada en Psicología de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Magíster de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Doctora en Ciencias de la Educación de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Docente e investigadora del Centro de Estudios Comunitarios de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba. Correo electrónico: yamilar@uclv.edu.cu

**** Licenciada en Psicología de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Magíster de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Doctora en Ciencias Pedagógicas de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Docente de la Facultad de Psicología de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba. Correo electrónico: zaidana@uclv.edu

y la concepción de los sujetos como informantes clave. Se establece que el cambio está ocurriendo en el ámbito arquitectónico, centrado en la comunicación educativa y el uso de los medios de enseñanza. Asimismo se evidencia la reconceptualización psicopedagógica del proceso educativo, en el nivel de valores distanciados, mediante la *persuasión coercitiva*; a pesar de las potencialidades de las TIC para generar participación, su uso aún no la está desarrollando como valor compartido, aunque surgen orientaciones hacia el desarrollo de esta como valor distanciado. Una de las dimensiones que debe transformarse en este sentido son las relaciones alumno-profesor y alumno-alumno, para potenciar, desde la afectividad positiva, vínculos que hagan más efectiva la educación.

Palabras clave: cambio, cultura organizacional, organización educativa, participación, TIC.

Introducción

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han sido objeto de interés y centro de numerosas investigaciones desde su aparición, caracterizándose también por ser abordadas desde múltiples aristas, por cuanto 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 en el que se muestra gran interés en seguir incorporándolas, es en el escolar, de ahí que el estudio de estas en la esfera educativa haya sido frecuentemente investigado en las últimas décadas.

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

- Estudios sobre indicadores cuantitativos que describen y miden la situación de la penetración y el uso de computadores en

change is happening at an architectural level, centered in educational communication and the use of new teaching means. We also saw evidence of the psycho-pedagogical reconceptualization of the educational process, at a distanced values level, through *coercive persuasion*. Despite the potential of ICTs to generate participation, their use is not yet being developed as a distanced value, even though some orientations towards this development may be seen. One of the dimensions that must be transformed in this sense are teacher-student and student-student relations in order to foster, based on positive affection, bonds that may make education more effective.

Keywords: change, organization culture, educational organization, participation, ICTs.

los sistemas escolares a través de ratios o puntuaciones concretas de una serie de dimensiones.

- Estudios sobre los efectos de los computadores en el rendimiento y aprendizaje del alumnado.
- Estudios sobre las perspectivas, opiniones y actitudes de los agentes educativos externos (administradores, supervisores, equipos de apoyo) y del profesorado hacia el uso y la integración de las tecnologías en las aulas y centros escolares.
- Estudios desarrollados en contextos reales sobre las prácticas de uso de los computadores en los centros y aulas.

Se aprecia que las principales perspectivas y resultados de investigación abordan poco sobre algo tan importante como saber qué sucede con las organizaciones educativas al introducir las TIC en uno de sus procesos sustantivos. Teniendo en cuenta que las escuelas y universidades, entre otras, también son 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 TIC en ellas genere y a su vez demande transformaciones sensibles.

Hacer un análisis desde los postulados del autodesarrollo comunitario al cambio producido en las organizaciones de educación superior (OES), centrado en el comportamiento de la participación, resulta novedoso pues no se han realizado con anterioridad estudios enfocados al cambio cultural que subyace a la introducción de las TIC en las organizaciones educativas.

La intención de los autores de este trabajo es 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 sobre la posibilidad que la perspectiva del autodesarrollo ofrece para intencionar el cambio cultural que demandan las organizaciones de educación superior (OES) en el contexto del desarrollo de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Referentes teóricos

Las organizaciones de educación superior (OES)

Las 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, 2006, p. 9). 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 se dedican a ello han variado notablemente 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 e instituciones muy peculiares:

- Amplia tradición: más de ocho siglos de existencia.
- Papel reconocido no sólo en la transmisión sino también en la generación de saberes, materializado en el alto valor que en ellas se da al quehacer científico, confiéndoles cierto nivel de autonomía en su misión educativa.
- Son centros de particular interés estatal, en tanto aportan personas altamente calificadas, de las cuales han surgido históricamente importantes líderes y científicos, entre otros.
- El estatus profesional es una importante base de poder (poder de experto), altamente valorado en estas organizaciones, frecuentemente más reconocido incluso que la autoridad administrativa (poder legítimo).
- 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) para cumplir con su misión en los diferentes periodos 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. Así, aunque al igual que hace ocho siglos en las universidades se sigue educando, la manera de hacerlo va cambiando, desde aspectos aparentemente superficiales como los medios que se utilizan, hasta otros más complejos como las formas de relación y comunicación de los sujetos del PEA, los contenidos, las formas de organización de este y, en alguna medida, también las presunciones que subyacen al PEA, es decir 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 permanentemente cambios que en mayor o menor medida

van modificándolas como culturas, determinados por la estrecha relación que mantienen estas instituciones con la sociedad y las demandas que esta les impone. 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 elementos importantes que tipifican a las universidades, las diferencian de las formas que tradicionalmente asumieron, y que apuntan a una imperiosa necesidad de cambiar varias de sus regularidades culturales, como premisa para que las nuevas alternativas organizativas y pedagógicas logren integrarse de manera orgánica en estas instituciones. Algunos de dichos elementos que identifican a las universidades de hoy son:

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

Las TIC y el cambio cultural en las OES

La cultura organizacional se puede entender 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 con esos problemas (Schein, 1985, p. 23).

Se podrá comprender entonces que, si bien es relativamente estable en el tiempo y difícil de modificar sobretodo en sus niveles más profundos (valores y presunciones) por cuanto se refuerza por el propio funcionamiento de la organización, debe resultar congruente y eficaz para orientar las formas de comportamiento, los valores y los supuestos básicos que orientan la relación de los miembros de la 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 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 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 de que en una OES se movilice la demanda, desde lo externo hasta 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 tanto la participación, cooperación e implicación, como la realización de un proyecto conjunto; así, contribuye a gestar una nueva situación social de desarrollo² para los sujetos que se encuentran inmersos en este y potencia la zona colectiva de desarrollo próximo³ conceptualizada por Engestrom (1987).

Desde esta perspectiva, la inserción de las TIC en las OES (importante demanda externa) se ha visto enfrentada a diversas situaciones que van desde el rechazo absoluto hasta su consideración, frecuentemente sólo en el orden discursivo, como la solución de casi todos los problemas educativos. Esto se ha materializado en prácticas concretas en el PEA, no siempre prerreflexionadas, 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” frecuentemente 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 TIC (como herramientas cognitivas)⁴ 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. Los últimos años han sido testigos de la aparición de novedosas alternativas pedagógicas por la incorporación de las TIC, 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 no sólo a la modificación de los medios y métodos en el sentido de incorporar o agregar determinados aspectos, sino también a la legitimación de 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 (Roque Doval, 2007, p. 54),

como expresión del autodesarrollo.

Sin embargo, se sigue reconociendo que esto aún resulta insuficiente, en nuestra opinión, influenciado por la necesidad de que cualquier propuesta de mejora o innovación académica que se introduzca en las OES, para trascender el nivel superficial en sus prácticas cotidianas, debe incidir orgánicamente en las prácticas educativas. Ello supone un cambio cultural e, incluso, como ya algunos autores identifican, una “reculturación de la escuela” (Funlam, 1993), pues si no cambian las culturas y las instituciones⁵ educativas cualquier mejora o innovación en su vida y funcionamiento, en sus prácticas pedagógicas y hasta administrativas, será compleja, difícil, lenta o imposible de concretar.

Metodología

La investigación se realizó en la Facultad de Ingeniería Mecánica (FIM) de la Universidad

2 Es la organización social del ambiente del sujeto, que define, a partir de la relación con los otros y de la actividad conjunta, el desarrollo de este.

3 Es el saber colectivo, construido en la interacción, en la que cada participante aporta sus experiencias al grupo, y según los recursos psicológicos que cada individuo posee en el momento será internalizada la experiencia, desarrollándose nuevas o superiores formaciones psicológicas.

4 Tecnologías, tangibles o intangibles, que mejoran la potencia cognitiva del ser humano durante el pensamiento, la resolución de problemas y el aprendizaje.

5 Es una red simbólica, socialmente sancionada, en la que se combinan, en proporciones variables, un componente funcional y uno imaginario. Es el punto de articulación entre los grupos y las formas sociales denominadas organizaciones, por una parte, y las estructuras sociales del Estado por la otra.

Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV). A dicha facultad se la concibió como cultura, por cuanto, a pesar de pertenecer a una entidad 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 la realización de la investigación 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 “sólo a través del esfuerzo conjunto de sus integrantes y de terceros es dable descifrar la cultura de una organización” (Shein, 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 siete meses (de abril a noviembre del 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 FODA.

Discusión de los resultados

Desarrollo de las TIC en la Facultad, acercamiento al cambio cultural

Una de las demandas externas que enfrenta actualmente esta facultad (y en general la educación superior cubana) es la incorporación de las TIC en sus procesos sustantivos, en particular en el PEA. En este sentido, la Facultad de Ingeniería Mecánica (FIM) ha sido evaluada satisfactoriamente de manera sistemática por la dirección universitaria, tomando como criterios evaluaciones y encuestas a sus estudiantes sobre el uso de las TIC en la formación del profesional y los resultados presentados

por la FIM 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 TIC a la organización, se aprecia el carácter empírico-utilitario que ha predominado (congruente con la orientación pragmática antes descrita): se ha consolidado 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 TIC se fueron introduciendo de la siguiente manera:

1. Como nuevo *soporte comunicativo* (correo electrónico). Es necesario acotar que esto sucedió sin que cambiaran básicamente otros aspectos de la comunicación, como 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 principalmente hacia cambios en aspectos de la actividad sustantiva de la organización. Sin embargo, es importante deslindar que esta actualización no fue orientada por criterios de análisis curriculares, sino 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, por cuanto ya es una “exigencia administrativa”, aunque no se haya cumplido en todo el claustro desde el primer momento, e incluso inicialmente se trataba sólo de “digitalizar” los materiales; únicamente en etapas posteriores se fueron generando cambios en los 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 la que siguió el diseño del portal docente de la FIM y el montaje de asignaturas en plataformas interactivas (tarea en que se encuentran actualmente), comienza la búsqueda, el aprendizaje y el desarrollo de alternativas metodológicas y en alguna medida organizativas para incorporar de manera más eficiente las TIC en el PEA.

Como características relevantes que tipifican el cambio cultural que progresivamente va verificándose en esta organización en relación con el uso de las TIC en sus procesos sustantivos, vale destacar que:

- 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 con estas actividades) variantes que se consideraran más adecuadas a las necesidades educativas y características generales 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 con cuál pudiera ser la más eficiente, tuvo el valor de ser una alternativa más aceptada por los miembros de la organización.
- La introducción de las TIC en el PEA y en el quehacer de la organización en general se ha producido con un carácter fundamentalmente empírico, consolidándose esencialmente desde criterios de funcionalidad, si bien se comienzan a desarrollar algunas acciones sobre todo 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.).
- El impacto de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la organización educativa estudiada puede apreciarse, aunque no de manera homogénea, en elementos psicopedagógicos de su cultura así:
 - En el proceso de comunicación educativa, en el que se han articulado esencialmente 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. Resulta significativo que en el proceso de comunicación aún no se están transformando los vínculos que establecen los sujetos, a pesar de que los propios miembros de la organización reconocen las potencialidades de las TIC para la creación de espacios favorecedores de la desinhibición de los actores de la comunicación, y que ya funcionan en la facultad algunos de estos espacios. Sin embargo, las relaciones estudiante-profesor se desarrollan con las características tradicionales.
 - Como medio de apoyo a la docencia, aunque sin explotar aún todas las potencialidades que las TIC suponen.
- A pesar del desarrollo que se percibe en esta organización en la introducción de las TIC para la formación del profesional, se aprecian pocas modificaciones en otros elementos psicopedagógicos de vital importancia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como métodos, contenidos, y objetivos; de esto puede inferirse que, en sentido general, el proceso de cambio no ha modificado esencialmente las concepciones didácticas y pedagógicas de sus miembros.
- No se aprecian cambios en cuanto a otros elementos de carácter organizacional, como por ejemplo la estructura. Prevalecen los mismos niveles de organización, caracterizados por la marcada departamentalización y el funcionamiento metodológico en el orden de colectivos de asignaturas, más que por modalidades de organización grupales que potencien lo interdisciplinar (por

ejemplo, colectivos de año, proyectos, etc.), premisa importante para el desarrollo efectivo de la nueva pedagogía que debe sustentar el trabajo con las TIC.

- Se observa un mayor desarrollo del ámbito departamental en relación con el de carrera, lo cual puede estar limitando el trabajo metodológico que las disciplinas deben realizar para acompañar los cambios que la introducción de las TIC producen en la formación del profesional.
- 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 TIC es el de la persuasión coercitiva, característico de culturas consolidadas en las que resulta difícil provocar cambios en sus procesos sustantivos, y se soportan, entonces, en cerrar las salidas e intensificar las fuerzas revocatorias mientras se brinda seguridad psicológica.
- En el proceso de introducción de las TIC en la FIM 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.
- De manera general, los cambios en elementos psicopedagógicos de la cultura estudiada, a partir de la incorporación de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se verifican fundamentalmente en el ámbito arquitectónico, aunque también se aprecia una orientación hacia la reconceptualización psicopedagógica de dicho proceso en el ámbito de valores distanciados, lo cual debe sustentar el desarrollo de este fenómeno en la organización.
- En el caso de estudio, el proyecto de cambio sigue siendo, básicamente, de algunos profesores y no 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.

Consideraciones finales

Cuando se analizan los resultados de esta investigación, se puede comprender la importancia que tiene para la efectiva integración de las TIC en la formación universitaria en general, y en particular para el logro de relaciones interpersonales estudiante-profesores más desarrolladoras, y la comprensión y el manejo de las contradicciones que en la cultura organizacional genera la introducción de esta tecnología, intensificada por las notables demandas externas sobre su uso, y que apuntan a la modificación de valores compartidos y presunciones de la cultura organizacional, como es el caso de la introducción de las TIC en el PEA dentro de las OES.

También resulta evidente la necesidad de trabajar sistemática e intencionalmente con estos cambios, pues si bien ocurren inevitablemente de manera natural por la propia presión externa, lo más frecuente es que generen una amplia gama de resistencias entre los miembros de las organizaciones, por cuanto no se reflexiona de manera conjunta y comprometida sobre las alternativas más factibles para lograrlo. Con ello se desaprovechan, como se evidenció en el caso estudiado, gran parte de las potencialidades de las TIC, en tanto herramientas cognitivas que no sólo pueden ser un canal que agilice la comunicación entre los sujetos del PEA, sino que deben contribuir a mejorar los vínculos que se establecen entre ellos.

Referencias

- Engestrom, Y. (1987). *Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.

- Funlam, M. (1993). *Pedagogía de la esperanza*. Madrid: Siglo XXI.
- Horrutiner, P. (2006). *La universidad cubana: el modelo de formación*. La Habana: Félix Varela.
- Roque Doval, Y. (2007). *Principios para co-construcción de una situación social de desarrollo con la utilización de un sistema de tele formación como mediador en el proceso docente educativo de la carrera de Psicología*. (Tesis de doctorado inédita). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
- Schein, E. (1985). *Cultura organizacional y liderazgo, una visión dinámica*. La Habana: Ciencias Sociales.