

Formación de Agentes de Cambio en el Campus Gutenberg de la Universidad Evangélica del Paraguay

MGTR. SAMUEL WIENS¹

MGTR. IVO OVELAR²

RESUMEN

El presente artículo presenta los resultados obtenidos al analizar los instrumentos de evaluación utilizados en las evaluaciones finales en la licenciatura en Ciencias de la Educación de la Universidad Evangélica del Paraguay durante el 2017. El propósito radicó en medir en qué grado se evalúa el desarrollo de habilidades esenciales para que el egresado pueda ser efectivo como agente de cambio, desde la teoría de Everett Rogers. La motivación hacia esta investigación nació desde la declaración de la misión organizacional. El diseño metodológico aplicado, tanto en la investigación documental, el desarrollo del instrumento de medición y el análisis de los instrumentos de evaluación, llevaron a conclusiones válidas y relevantes. Las conclusiones permiten detectar el grado de efectividad de los instrumentos aplicados, y servir de base para mejoras.

Palabras claves: Competencias, Agente de Cambio, Everett Rogers, Desarrollo Personal, Educación, Difusión de innovación.

ABSTRACT

This article presents the results obtained when analyzing the evaluation instruments used in the final evaluations in the Bachelor's Degree in Educational Sciences at the Universidad Evangélica del Paraguay during 2017. The purpose lies in measuring to what degree the development of essential skills is evaluated so that the graduate can be effective as an agent of change, from the theory of Everett Rogers. The motivation for this research was born from the organizational mission statement.

1 Samuel Wiens Bartel tiene amplios estudios de grado y postgrado en el ámbito de las ciencias sociales y empresariales con desempeño en el campo directivo/académico universitario y vasta experiencia en el desarrollo de personas e instituciones. (samuelwiens28@gmail.com)

2 Ivo Ovelar Lafarja tiene amplios estudios de grado y postgrado en el ámbito de las ciencias tecnológicas e innovación, con desempeño en el campo académico universitario y vasta experiencia en el desarrollo de soluciones tecnológicas. (ivo.ovelar16@gmail.com)

The methodological design applied, both in the documentary research, the development of the measurement instrument and the analysis of the evaluation instruments, led to valid and relevant conclusions. The conclusions allow detecting the degree of effectiveness of the applied instruments, and serve as a basis for improvements.

Key words: Competencies, Change Agent, Everett Rogers, Personal Development, Education, Diffusion of innovation.

INTRODUCCIÓN

Ser un Agente de Cambio, según Maquiavelo (1532, pg. 12), en su escrito “El Príncipe”, se describe como sigue:

Los hombres caminan casi siempre por caminos trillados ya por otros, y no hacen casi más que imitar a sus predecesores, en las acciones que se les ve hacer. Debe notarse bien que no hay cosa más difícil de manejar, ni cuyo acierto sea más dudoso, ni se haga con más peligro, que el obrar como jefe para introducir nuevos estatutos.

Ser una persona que “trilla nuevos caminos” en nuestra sociedad, un líder de la transformación social (palabras utilizadas en el enunciado de la misión de la Universidad Evangélica del Paraguay) es un llamado desafiante y requiere, por ende, de habilidades especiales. La importancia de este tipo de personas es evidente: La innovación a nivel mundial gana de mayor importancia (...) y, según el Banco Central de Paraguay, el país necesitará en el futuro personas capaces de vivir y aprovechar situaciones de muchos cambios. El futuro pinta escenarios diferentes a los acostumbrados y las personas deberán ser capaces de construir, mejorar y causar cambios, a pesar de las nuevas circunstancias (esto fue incluso antes de la pandemia) (Banco Central del Paraguay, 2016).

Dando seguimiento a este enunciado del BCP, se puede descubrir que en el Índice Global de Innovaciones 2017, el primer país latinoamericano (Chile) se encuentra recién en el puesto 47/127, con 38.70 puntos, mientras que Suiza ocupa el primer puesto (por séptimo año consecutivo), con 67.98 puntos (casi el doble). Paraguay ocupa el puesto 85/127, con 30.33 puntos (World Intellectual Property Organization, 2017, págs. 20, 21, 42). De esto podemos deducir que en Paraguay existen sustancialmente menos innovadores y agentes de cambio que en otras partes del mundo.

Las innovaciones aterrizan y se sustentan a través de empresas. Todo emprendedor y empresario comparten, que inician sus vidas asistiendo a algún lugar de educación primaria. De ahí, surge la pregunta ¿cuán importante es para los maestros la formación de agentes de cambio en aula? La urgencia de crear un perfil diferente, empezando por los educadores, va acompañada ante todo por el Bono Demográfico que Paraguay posee. Con una alta tasa de jóvenes, que en 2040 llegarán a la edad madura, el país necesita apurarse para no encontrarse en una situación de mucha necesidad y pocas personas jóvenes capacitados. Robert Cano (2016) expresó en una presentación en el Club de Ideas: “Contamos con el bono demográfico, y no lo estamos aprovechando. Nuestros jóvenes tienen un potencial disponible, que no estamos aprovechando”.

Más allá de la creación de ideas o sugerir ideas, un innovador agrega valor cuando su idea se adopta en la sociedad. La actuación de unos Agentes de Cambio divulgando un sistema innovador de prevención de VIH en el año 1985 en India llegó a salvar entre 6 a 10.000 personas de muerte por contagio. (Rogers, 2003, pág. 365). La teoría de “Difusión de innovaciones”, creada por Everett Rogers, es y ha sido por años la base para las estrategias de concienciación social y de comercialización de productos innovadores, especialmente en el mundo tecnológico. Los agentes de cambio son líderes que más que vivir en el presente, desarrollan el futuro y sus acciones van encaminadas a lo que puede o debe ser una organización; tienen una gran capacidad para entender su entorno e impactar en él (Palacios Mancilla, 2012). Un Agente de Cambio [...] es un científico de la conducta que sabe cómo hacer que la gente en una organización se involucre en la solución de sus propios problemas. (Enciclopedia Financiera, 2018). La teoría de Rogers se ha aplicado en educación, tecnología, agricultura, medicina y otros campos.

Para ser efectivo como agente de cambio, el autor de la presente investigación descubrió las siguientes habilidades las cuales agregan sumo valor al efectivo ejercicio: 1) El Targeting y 2) La Comunicación. Ambas habilidades están nutridas por un total de nueve (9) competencias o sub-habilidades requeridas para poder enfrentar los principales desafíos. Al ser efectivo como Agente de Cambio, la persona logra agregar alto valor a la sociedad, a su organización y a su propia vida. Poseer las habilidades desarrolladas, permite además, enseñarla a otros. Por ello, en esta investigación se ha enfocado a aquellos que buscan ser intencionalmente multiplicadores de habilidades: Los maestros de escuela y colegio. ¿Cuán efectivo es la formación de

nuestros futuros maestros, si esperamos que ellos sean ejemplos inspiradores para los agentes de cambio?

METODOLOGÍA

La investigación fue desarrollada con un enfoque cuantitativo (5 y 2 objetivos), a un nivel descriptivo, de tipo teórico documental, de dirección Ex-post Facto, de tiempo transversal, de diseño no experimental, aplicando el método de análisis de contenidos (documental), utilizando una lista de cotejo con base en un instrumento elaborado y debidamente validado para esta investigación. El contenido del marco teórico y los resultados fueron enriquecidos con entrevistas a los líderes de la institución y expertos del área educativa. Los resultados del estudio fueron debidamente tabulados y se encontrarán detallados en la siguiente sección.

Las hipótesis planteadas por la presente investigación han sido las siguientes: De las materias del programa “Licenciatura en Ciencias de la Educación”:

- 50% de las evaluaciones finales miden entre 8 a 10 capacidades (verde)
- 30% de las evaluaciones finales miden entre 4 a 7 capacidades (amarillo)
- 20% de las evaluaciones finales miden menos de 4 capacidades (rojo).

Para el análisis se evaluó la totalidad de la muestra: 46 instrumentos aplicados durante el 2017 en los diferentes grupos de la licenciatura durante los dos semestres.

RESULTADOS

1. Los desafíos del Agente de Cambio

Everett Rogers cita en su libro “Diffusion of innovation” unos desafíos particulares que cualquier líder y agente de cambio enfrentará. El principal rol del Agente de Cambio es lograr que la información fluya de la agencia de cambio a la audiencia meta (pág. 368). Para vencerlos tendrá que desarrollar las habilidades claves, las cuales fueron buscadas en esta investigación en los instrumentos de evaluación final. Estos desafíos son, según Rogers (2003, págs. 370-401):

- Conjugar diferencias personales con las de su público objetivo.

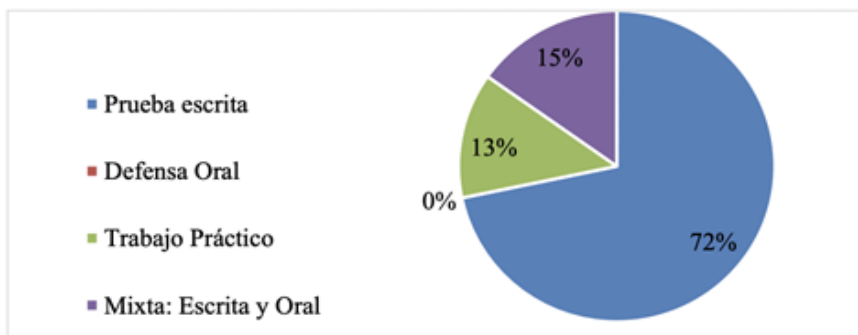
- Equilibrar intereses propios, de la agencia y del público meta.
- Regular la carga y transmisión de información hasta un óptimo equilibrio.
- Construir una relación terminal con su público, para lograr sostenibilidad.
- Conocer a líderes de opinión y afiliarlos al propósito, para crecer en credibilidad.
- Gestión y potenciación de asistentes, para ser más rápido y efectivo.
- Técnicas y acciones como campañas de concientización.
- Cuidar la credibilidad, equilibrando su conocimiento técnico y la conexión social.

Con base en estos desafíos, Rogers elaboró macrocompetencias (targeting y comunicación), las cuales fueron luego desglosadas en 10 capacidades por el autor mediante la consulta de numerosas fuentes bibliográficas. Entre ellos el más acertado ha sido el bestseller de J.C.Maxwell (2000) “Las 21 cualidades indispensables del líder”. De ello resultó el instrumento de investigación, el cual fue aplicado a los instrumentos de evaluación (o exámenes finales) de la licenciatura. A continuación, se detallan los resultados específicos descubiertos:

2. Características de los instrumentos de evaluación final en la licenciatura

Los 46 instrumentos (o exámenes finales) fueron analizados de manera cualitativa para descubrir las preferencias generales de los docentes, al aplicarlos.

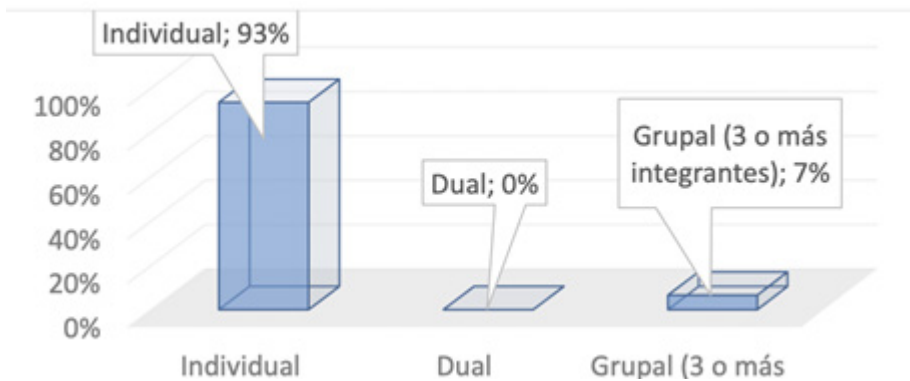
Cuadro N° 1:
Características de los instrumentos de evaluación final



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los instrumentos exigen del estudiante un performance escrito, mientras que sólo un 15% de los mismos espera una defensa oral. Esto es importante, considerando que el agente de cambio requiere de alta capacidad de comunicación. Paraguay es un país de cultura oral, es decir, vale más lo hablado que lo escrito (Orué Pozzo, 2011). Para ser un agente de cambio en Paraguay, es necesario ser hábil hablando con las personas; la investigación presentó una ausencia en el fomento de esta capacidad.

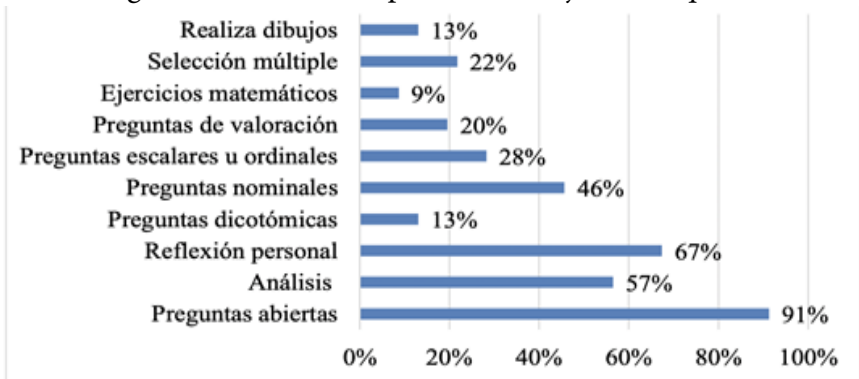
Cuadro N° 2:
Modalidad de aplicación: Individual, dual, grupal



Los resultados evidencian que la gran mayoría (93%) de sus evaluaciones finales, los estudiantes los enfrentan en forma individual. Para desarrollarse como agente de cambio es fundamental ser capaz como individuo en pos de la credibilidad; al mismo tiempo, es clave saber cooperar con el equipo, ya sean estos líderes de opinión o asistentes. Es posible, sin embargo, que algunos de los instrumentos hayan sido registrados como individuales pero aplicados en forma grupal. Roberto Calvo, emprendedor, innovador y autor de artículos sobre desarrollo tecnológico en empresas, afirmó en un encuentro: “Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, rodéate de personas valiosas”. (Gilaberte, 2018). De ello se desprende que es fundamental saber armar equipos exitosos, valiosos.

Considerando que la mayoría de los instrumentos fueron aplicados esperando una respuesta escrita, el autor dedicó una clasificación adicional para crear mayor oportunidad a la formación de las competencias en cuestión.

Cuadro N° 3:
Características de los instrumentos del tipo escrito
Este gráfico revela la alta presencia de ejercicios que fomenten



Fuente: Elaboración propia

la reflexión personal o se hayan dado para el análisis o respuestas abiertas. Cada ejercicio recibió la posibilidad de clasificarse para uno o varios indicadores. Este tipo de ejercicios crea oportunidades importantes para la demostración de la capacidad de razonamiento y persuasión al mismo tiempo. Los estudiantes son desafiados a elaborar respuestas que convengan al catedrático, requiriendo para ello de la capacidad de Targeting y Comunicación.

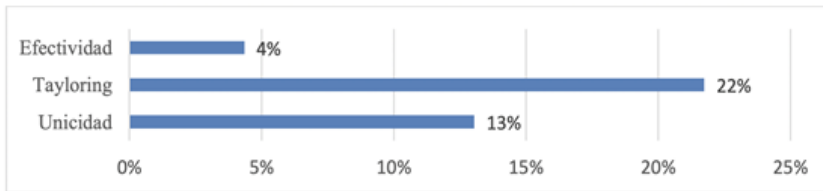
3. La formación en la habilidad del Targeting

La unicidad se subdivide en tres pasos necesarios a dar, respetando su orden de prioridad: 1) Caracterización de grupos 2) Diferenciación de dos grupos 3) Identificación del autor con uno de los grupos. El tayloring (utilizado en inglés para sastrería) implica cuatro pasos cronológicos: 1) Análisis de información, 2) Consciencia cultural, 3) Ajuste a las necesidades del público, y 4) Precisión en el mensaje. La efectividad requiere cinco habilidades técnicas: 1) Análisis situacional 2) Fijación de objetivos 3) Desarrollo de estrategias 4) Gestión de recursos 5) Evaluación de alcance de objetivos.

Cuadro N° 4:
Frecuencia de medición de las capacidades de la competencia
Targeting

Total de materias	46	46	46	46
Materias que miden la capacidad completa	6	10	2	0
Porcentaje	13%	22%	4%	0%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

La investigación reveló que la minoría de las materias (máximo 10 de 46) crean un espacio en el cual se evalúa el desarrollo de estas poderosas capacidades. Más que hacer el análisis previo, se incentiva al estudiante a generar soluciones, resultados, y propuestas. A esto se puede agregar la expresión del consultor empresarial brasileño, Batista en el año 2013, en un servicio de consultoría gerencial: “En Paraguay se observó que las personas son muy rápidas en generar soluciones sin analizar las verdaderas causas.” En esa ocasión sugirió al auditorio la utilización del modelo Ishikawa, para encontrar las causas originales. (Batista, 2013).

¿Será que por este motivo Paraguay no forma efectivamente a agentes de cambio? Hay demasiado enfoque en la solución y poco en la necesidad y las características del público meta? Y cabe mencionar, que la capacidad de medir y evidenciar la efectividad del trabajo se limita a tan solo 2/46 materias, lo que resulta en un trabajo sin medición y sin administración por objetivos. Peter Drucker (Saez, 2017) se hizo conocido, entre otros, por la frase “Lo que se mide, mejora”. La investigación reveló baja efectividad en la formación de la habilidad de medir la efectividad del propio esfuerzo. Expertos en Paraguayología respaldan este descubrimiento con el famoso “así nomás” (Ordeix, 2016)

Esta habilidad es la primera y de gran requisito. La capacidad de describir qué hace único a un grupo de personas, requiere observación del mismo, detectar características y compararlas con otros grupos observados, hasta filtrar aquellos que lo generan

la particularidad. Una vez descubierto qué hace único a un grupo, se puede confeccionar un “mensaje a medida” (tailoring deriva del arte de la sastrería) para el grupo meta. Si a ello el Agente de Cambio agrega la capacidad de medir su impacto y ser efectivo, se fijaron bases sólidas para la comunicación efectiva. (Garcia, 2010)

Al enseñar a los jóvenes la capacidad de targeting, serán capaces de comunicar con mucho mayor efectividad. En la práctica podemos concluir que hay que dedicar más tiempo a la planificación y al análisis, que a la ejecución y el “ya se solucionó”.

4. La habilidad comunicación - general

La comunicación es uno de los desafíos mas desafiantes en cualquier organización, pero de la misma manera es de suma complejidad lograr la efectiva transmisión de mensajes en una sociedad saturada de información. Phillip Kingston describe este fenómeno en su libro “the war for eyeballs” (la guerra por miradas). (Kingston, 2010) Para ser efectivo como Agente de Cambio, más allá de manejar las técnicas del marketing digital, se requiere, según Rogers:

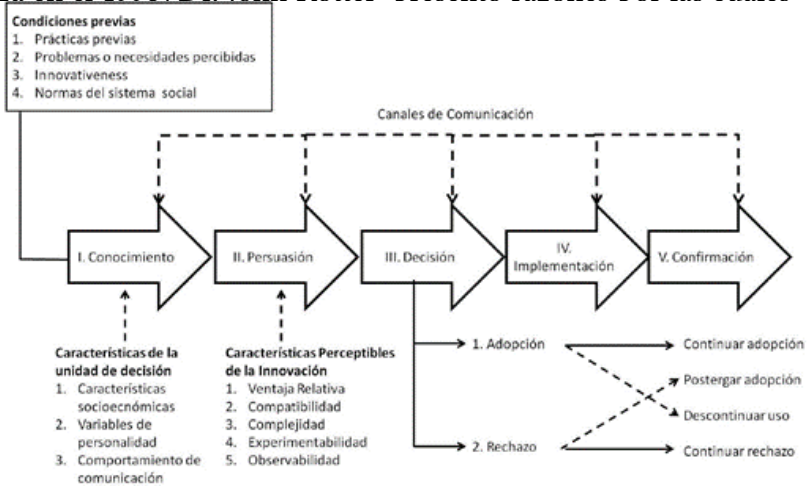
- La capacidad de desarrollar una necesidad, hasta que el cliente la vea. Para ello debe concienciar al cliente de esta necesidad, presentar una alternativa y motivar al cliente a seleccionar la alternativa propuesta.
- Lograr una relación de intercambio de información
- Diagnóstico de problemas: 1) Analizar las causas de una situación específica 2) Analizar desde diferentes perspectivas una misma situación.
- Creación de la intención de cambio: 1) Planeación de acciones para incentivar la intención de cambio 2) Realizar proyectos para incentivar la intención de cambio 3) Recurrir a líderes de opinión para fomentar la intención de cambio.
- Traslado de la intención a la acción: Acompaña a alguien en la implementación de alguna innovación.
- Estabilización de adopción: Realizar evaluaciones conjuntas con la persona tras acompañarla en la implementación de la innovación.
- Terminación de relación dependiente: 1) Enseñar habilidades de autodesarrollo a su cliente, y 2) Elevar la relación de dependencia a una relación de independencia.

El siguiente cuadro resume los pasos detallados por Rogers para la decisión de adopción de innovaciones, presentado en el III Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación, Colombia.

Cuadro N° 5:
Pasos para la decisión de adopción de innovaciones (Rogers, 2003)

Fuente: COGESTEC (2012)

Ya en el 1995, Dr. John Kotter presentó razones por las cuales



fallan los esfuerzos de cambio en las empresas, mencionando entre otros la débil creación de la urgencia de cambio, la ausencia de una visión o beneficios atractivos, y otros, ofreciendo fuerte respaldo, o incluso base a los pasos de Rogers (Kotter, 1995). En los instrumentos de evaluación final de la licenciatura se tuvo los siguientes resultados:

Cuadro N° 6:
Frecuencia de medición de capacidades de la competencia Comunicación

	Desarrollo de la necesidad	Lograr una relación de intercambio de información	Diagnóstico de problemas	Creación de la intención de cambio	Traslado de la intención a la acción	Estabilización de adopción	Terminación de relación dependiente	Capacidad de Comunicación (Enlazar)
Total de materias	46	46	46	46	46	46	46	46
Materias que lo miden	11	12	12	2	7	4	1	1
Porcentaje	24%	26%	26%	4%	15%	9%	2%	2%

Fuente: Elaboración propia

El 24% de los instrumentos se observa la evaluación de la capacidad Desarrollar la necesidad de cambio (sense of urgency

for change, como lo llamaría Kotter). La mayor frecuencia (26%) se observa en las capacidades “lograr una relación de intercambio de información”, y el “diagnóstico de problemas”. Es decir, ni un tercio de los instrumentos llega a medir alguna necesidad. En el momento de iniciar persuasión práctica y “plantar la semilla de intención al cambio”, la exigencia baja al 15%.

5. Diagnóstico general - Semáforo de frecuencia

La totalidad de la muestra y la combinación de resultados, resultó el siguiente tablero:

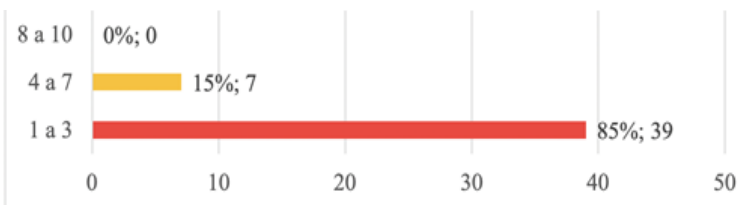
Cuadro N° 7:

Distribución de rangos y frecuencias de medición

Durante la licenciatura del 2017 se aplicaron 7 instrumentos que promueven la evidencia del desarrollo de cuatro a siete

Grupos	Frecuencia	Porcentaje
1	30	65%
2	9	20%
3	0	0%
4	2	4%
5	4	9%
6	0	0%
7	1	2%
8	0	0%
9	0	0%
10	0	0%
Total	46	100%

Rango	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3	39	85%
4 a 7	7	15%
8 a 10	0	0%



Fuente: Elaboración propia

capacidades requeridas para ser exitoso como un Agente de Cambio. Ningún instrumento llegó a medir ocho capacidades. El 85%, 39 unidades, midió menos de cuatro capacidades.

CONCLUSIÓN

La investigación partió con la base en la misión de la organización de formar ...líderes de la transformación social, y la hipótesis esperó al menos un 50% de los instrumentos de evaluación final buscando fomentar las habilidades del Agente

de Cambio. Los resultados evidenciaron que la universidad se encuentra a inicios del camino y tiene un largo camino por recorrer. Probablemente, una de las principales causas de la baja coincidencia es la ausencia de intencionalidad en la formación según competencias específicas de un Agente de Cambio.

La formación de Agentes de Cambio es un imperativo para Paraguay, fomentando siempre aquel cambio que busca incrementar las oportunidades de crecimiento e incremento del nivel de vida. Sin embargo, los desafíos son numerosos (Rogers 2003) y los errores cometidos son frecuentes (Kotter, 1995). Cada cambio comenzará por la educación, y si “queremos cambiar la educación, debemos cambiar al maestro” (Oppenheimer, 2016). La Universidad Evangélica del Paraguay tiene la misión fijada en la prioridad mayor del país, y una gran oportunidad de crecer. Para ello se sugiere los mismos pasos que sugieren los inspiradores Rogers y Kotter, considerando que esto implica una Difusión de Innovación en el Currículum Académico y en los instrumentos de evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, N. (2014). *Especialización en Didáctica Universitaria. Teorías contemporáneas de la Educación*. Lambaré, Paraguay: Universidad Evangélica del Paraguay.
- Banco Central del Paraguay. (2016). *Paraguay: Más allá de la estabilidad macroeconómica*. Asunción, Paraguay: Banco Central del Paraguay. Recuperado el 25 de 11 de 2016, de <https://drive.google.com/file/d/0B0axdV8Fx7BkdFlhVmFLUExEQnM/view?ts=58303b5f>
- Batista. (2013). *Consultoría Empresarial PAEX 2013*. Asunción, Paraguay.
- Cano, R. (05 de 12 de 2016). *La Educación en Paraguay: Realidades y Desafíos*. Asunción, Paraguay: Club de Ideas.
- García, J. (2010, Abril 1). *El agente de cambio organizacional: su rol y propósitos*. Retrieved Agosto 18, 2018, from <https://www.eumed.net/>: <https://www.eumed.net/ce/2010a/jmgl3.htm>
- Gilaberte, Y. (2018, Junio 10). *If you want to go fast go alone, if you want to go far go together*. Retrieved Agosto 18, 2018, from www.actasdermo.org: <https://www.actasdermo.org/es-si-quieres-ir-rapido-ve-articulo-S0001731018302345>
- Iberbudén, E. (28 de mayo de 2015). *Acta de reunión del Consejo de la Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas UEP*. Acta Nro. 03/2015. Asunción, Paraguay:

- Universidad Evangélica del Paraguay.
- III Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación COGESTEC Medellín 11 y 12 de octubre de 2012 <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/56292/Teor%C3%ADa%20de%20la%20Difusi%C3%B3n%20de%20Innovaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kingston, P. (2010). *The War for Eyeballs*. Australia: Kingston Publishing.
- Maquiavelo, N. (1532). *El príncipe*. San Casciano: Espasa - Calpe. Recuperado el 7 de 2 de 2018, de: <http://xavier.baleaerweb.net/get/El%20principe%20MAQUIAVELO.pdf>
- Maxwell, J. (2000). *Las 21 cualidades indispensables del líder*. (D. Rodríguez, Trad.) USA: Caribe. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Leading Change: *Why Transformation Efforts Fail*. Magazine (May–June 1995)
- Oppenheimer (Director). (2016). “La educación del futuro” *Oppenheimer Presenta # 1604 [Motion Picture]*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=andzpC8qy0k>
- Ordeix, M. (2016, Junio 10). *Desterremos el “así nomás luego es”*. Retrieved Agosto 18, 2018, from <https://www.lanacion.com.py/>: <https://www.lanacion.com.py/2016/06/11/desterremos-el-asi-nomas-luego-es/>
- Orué Pozzo, A. (2011, Septiembre 28). *Comunicación y cultura en Paraguay: oralidad y escritura como matrices para un estudio comunicacional*. Retrieved Agosto 18, 2018, from <https://dspace.unila.edu.br/>: <https://dspace.unila.edu.br/handle/123456789/1578?show=full>
- Phillip Kingston. (2010). *The War for Eyeballs: An Introduction to Internet Marketing*. Kingston Publishing
- Saez, F. (2017, Mayo 13). *Peter Drucker, sobre la Gestión Personal*. Retrieved Agosto 18, 2018, from <https://facilethings.com/>: <https://facilethings.com/blog/es/peter-drucker-self-management>
- Universidad Evangélica del Paraguay. (2016). *Actualización del Proyecto Licenciatura en Ciencias de la Educación*. Asunción: Universidad Evangélica del Paraguay.
- Vera, S. (1996). *El paraguayo, un hombre fuera de su mundo*. Asunción, Paraguay: El Lector. Recuperado el 18 de 08 de 2018, de http://www.portalguarani.com/691_saro_vera/1719_el_paraguayo_un_hombre_fuera_de_su_mundo_por_saro_vera_ano_1996.html
- World Intellectual Property Organization. (2017). *The Global Innovation Index 2017*. Cornell University, INSEAD, World Intellectual Property Organization.