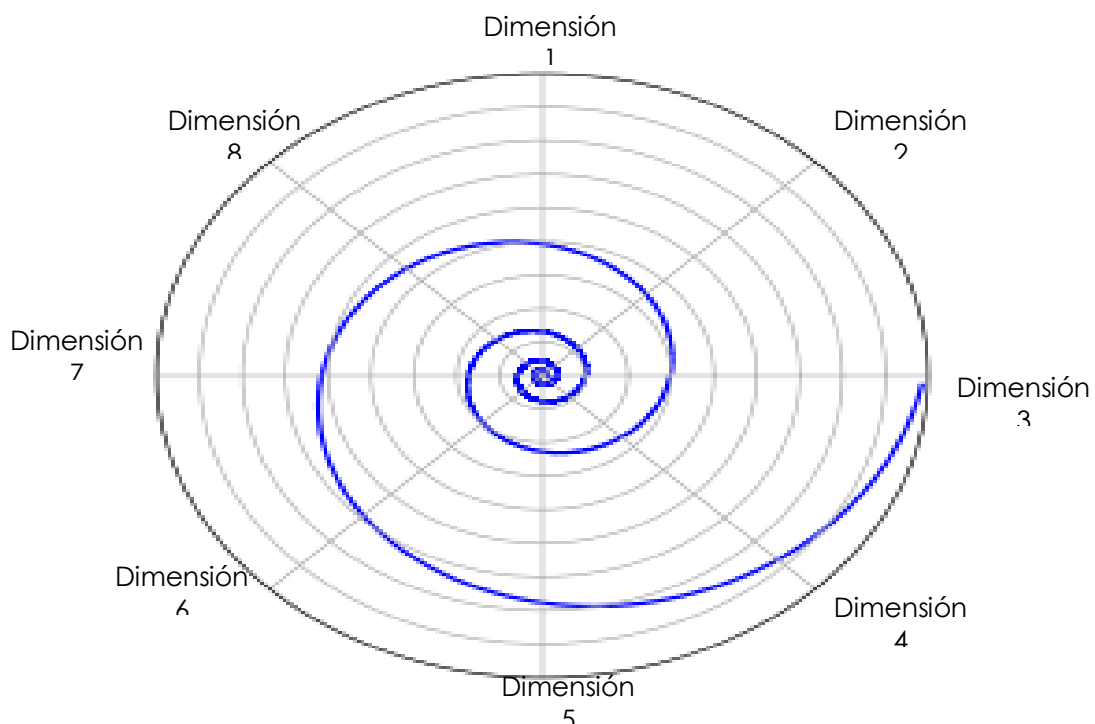




MÉTRICAS SOCIALES: indicadores para la selección, avance y evaluación de proyectos de impacto social

1. Métricas para la selección de proyectos de impacto social

Los modelos económicos dominantes se basan en la algoritmia de las causas y sus efectos como instrumental de previsión y planificación de lo económico. Son los llamados modelos lineales. Esto, que en la faceta macroeconómica es factible, aunque está lleno de sorpresas, no es aplicable en los niveles micro de las personas o pequeños colectivos donde las dimensiones, o lo que es lo mismo, las variables intangibles, emocionales o culturales toman el control de lo que se hace, desprestigiando los pronósticos de los modelos econométricos.



Desde la [Escuela de Diseño Social](#), proponemos que las métricas de selección de proyectos de impacto social deben ser revisadas en profundidad pasando a modelos armónicos -no maximizantes o lineales- como mecanismos de priorización y valoración de la calidad de los propios proyectos.

Tomamos como ejemplo que para un proyecto de impacto social dado, hemos identificado que influyen 6 dimensiones, y existen 5 opciones para su puesta en marcha:

	Mínimo 0		Máximo 10		
	Opción A	Opción B	Opción C	Opción D	Opción E
Dimensión 1	7	6	6	9	4
Dimensión 2	2	9	6	8	6
Dimensión 3	8	6	6	1	4
Dimensión 4	9	4	5	1	6
Dimensión 5	2	8	5	7	4
Dimensión 6	9	2	6	9	4
Media	6,17	5,83	5,67	5,83	4,67
Producto (000)	18,144	20,736	32,4	4,536	9,216

Como se observa en el ejemplo anterior, la opción A, con una puntuación MEDIA de 6,17, es la que se hubiese escogido en un modelo lineal. Sin embargo, es una opción que cuenta con valoraciones muy deficientes en algunas de las dimensiones.

Para escoger con acierto un proyecto de impacto social, en el que se han identificado las dimensiones involucradas, interesa escoger aquéllos cuyo producto de sus puntuaciones, esto es aquéllos con una mejor ARMONÍA, arroja la mayor cifra, tal como es el caso de la opción C con una puntuación 32,4 en el ejemplo. La armonía permite identificar las opciones en los proyectos que representan una valoración equivalente en todas sus dimensiones. En conclusión, la elección de opciones

mediante evaluación por armonía y no por medias, permite una evaluación sistémica más ajustada a las situaciones habituales en los proyectos de impacto social. Estos criterios deben ser usados en la selección de opciones en los proyectos sociales.

2. Métricas de avance y evaluación de proyectos de impacto social

La búsqueda de indicadores de avance y evaluación en proyectos innovadores de impacto social es algo que preocupa a quienes diseñan proyectos sociales. Por lo general, se trabaja sobre indicadores de resultados y generalmente éstos apenas dan información sobre el avance interno del proyecto y su grado de maduración y aplicación cualitativa. Este apartado pretende proponer algunos criterios a tener en cuenta para su elección.

Los avances y los recursos no tienen proporcionalidad. Esto quiere decir que en el marco de desarrollo de un proyecto de impacto social, puede incurrirse en un consumo de los recursos sin un avance equivalente en el progreso del proyecto. También ocurre que acciones muy pequeñas en recursos, pueden desencadenar avances muy elevados. Hablamos por tanto de una estrategia de crecimiento no lineal, que debe ser bien diseñada y permanentemente evaluada.

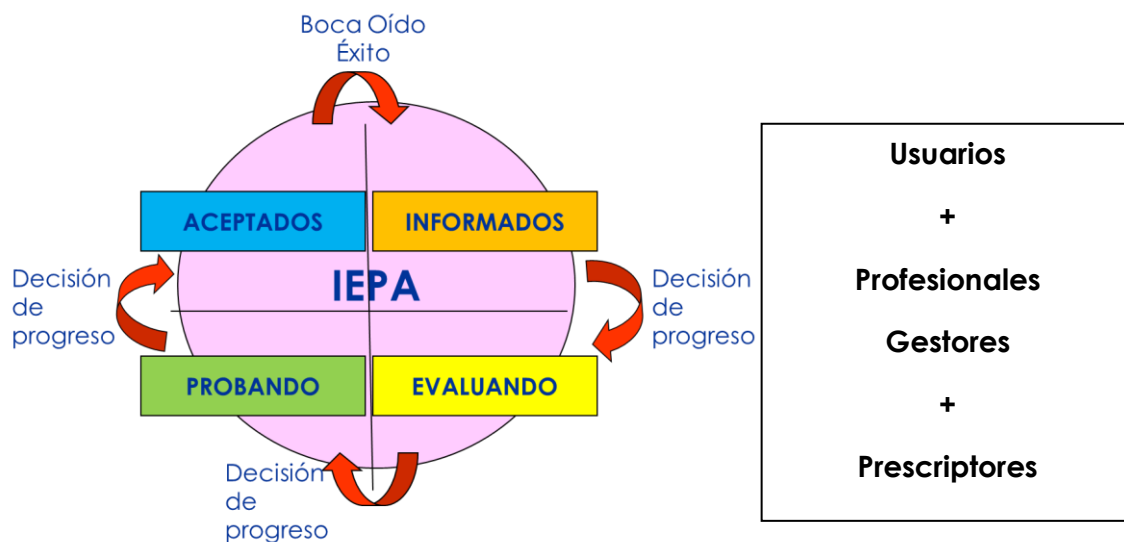
Las métricas de avance son otro elemento singular en las decisiones que se toman en los proyectos de tipo social. El éxito o el fracaso están vinculados con la aceptación y extensión de lo que se propone a los diferentes agentes y colectivos implicados. No se trata de cumplir una especificación técnica, sino que se diseña para que la aceptación sea la adecuada y que ésta se extienda con ligereza porque aporta ventajas claras respecto a la situación precedente.

El gráfico adjunto representa la dinámica general del proceso de evaluación del avance del proyecto. Se trata de medir el estado de aceptación de lo que se pretende crear, entre los diferentes colectivos implicados de entre los que destacamos:

1. **Usuarios.** Personas que pueden usar el sistema para de ello obtener ventajas de algún tipo. Estos pueden a su vez ser diferentes colectivos con intereses distintos.
2. **Profesionales y gestores:** Son responsables de los servicios y de los recursos que se han de emplear en el diseño y en la solución final.

3. **Prescriptores:** Se corresponden con agentes de opinión o influyentes en los colectivos anteriores que pueden impulsar o frena la aceptación de los nuevos modos. Las razones para ello pueden se normativas, económicas, corporativas o sociales.

Existirán tantos registros de avance como grupos diferenciados de agentes participan en el proyecto. Por ejemplo en un sistema de seguimiento de variables médicas de enfermos crónicos, los usuarios identificados son los pacientes, el entorno familiar, los médicos y tal vez, los farmacéuticos que operan de intermediarios en el consejo y comunicación en ciertos casos especiales. Estos cuatro colectivos y su progreso en los niveles que ahora indicamos, representan el avance del proyecto y conducen a la toma de decisiones en el mismo.



En todos ellos el ciclo de aproximación a la solución obedece a una secuencia bien conocida, en la que la primera experimentación y las condiciones de la misma, influyen mucho en la aceptación y sobre todo, en la experiencia inicial que es origen del avance y de la propia difusión de las posibilidades que puede ofrecer la solución a otros agentes. Estos cuatro estados aplicables a cualquier tipo de agente son:

1. **Informado:** Este es el primer paso. La existencia de algo diferente debe ser comunicada de forma sistemática para que los usuarios/agentes puedan estar en contacto con la oportunidad nueva. Esta labor debe ser promovida por las entidades que cooperan, acercando agentes al proyecto con un primer colectivo de Usuarios/Agentes potencialmente más interesados. Es imprescindible que la selección de este primer

grupo sea certeza para de entre ellos crear los primeros equipos de diseño y contraste.

2. **Evaluando:** Cuando un usuario/agente conoce el sistema en sus versiones iniciales o avanzadas y lo compara con su propia situación, establece un balance inicial de ventajas e inconvenientes de lo nuevo y del cambio que para él supone. Este balance de valor constituye el pasillo por el cual se atreverá o no a probar el sistema, en sus versiones disponibles.

Esta evaluación extendida a todos los usuarios y agentes, forma parte importante del proyecto, ya que es la fuente de información para rediseñar, mucho o poco, lo que sea conveniente.

3. **Probando:** Tomada la decisión, tras una evaluación positiva y posibilista ante el cambio llega la etapa de verificar si la realidad es tan favorable como el planteamiento aceptado. Aquí son fundamentales los recursos de apoyo en la solución de problemas, que siempre existen y que suelen ser por desconocimiento lógico de lo nuevo. Su superación requiere un aprendizaje y soporte ágil y cercano.

Por lo general este paso suele estar mal atendido, por el falso supuesto de que el sistema es fácil, en opinión de quienes lo han hecho o diseñado, pero olvidan que quien se enfrenta a él por primera vez, no lo tiene tan fácil ya que todo o casi todo es nuevo.

4. **Aceptando:** Decir sí y aplicar lo nuevo es una posición posterior a la prueba. Esta situación requiere que los hábitos se instalen y que los beneficios superen rápidamente al esfuerzo de cambio. La vuelta a lo anterior es siempre la amenaza subyacente en estos momentos y durante un lapso de tiempo.

La aceptación y el progreso requiere tiempo y el grado de compromiso con el sistema es muy variable. Para algunos será solo algo útil, para otros una fuente de interés personal y para otros una práctica que desea difundir por los buenos resultados que quiere compartir con otros próximos. De aquí se deriva el fenómeno del contagio deseado, que debe ser estudiado y diseñado por el equipo de comunicación y diseño.

El progreso del proyecto en términos de aceptación pasa por disponer de un cuadro de mando constante con información del número de usuarios, profesionales, prescriptores y agentes que se hallan en cada una de las cuatro posiciones.

En el cuadro adjunto se observa una línea de progreso en cuatro momentos del proyecto, y donde las decisiones tomadas en diseño y comunicación son específicas para reforzar un tipo de crecimiento.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
INFORMACION	50	80	100	150
EVALUACION	15	25	25	30
PRUEBA	2	5	10	15
ADOPCION	0	2	5	10

Las decisiones de rediseño deben servir para activar esta evolución haciendo simples mejoras cuando el ritmo de progreso se mantiene según lo esperado o haciendo cambios significativos cuando el proceso se detiene o retrocede.