



Diseño y escalabilidad de los proyectos de impacto social

Una situación muy frecuente en los proyectos de impacto social es que una vez ejecutado un piloto en un espacio reducido, la expansión y escalabilidad del proyecto no se produce. Lo que funciona en pequeña dimensión no es reproducible a mayor escala y la iniciativa se apaga progresivamente.

Este problema es muy común en todos los procesos de extensión de buenas prácticas o innovaciones sociales que se quieren extender desde situaciones muy específicas que funcionan a otros entornos más generales. Vamos a enumerar en primer lugar circunstancias comunes a estas dinámicas de decaimiento de las iniciativas, tratando después de incorporar algunas pistas para paliar o reducir el grado de abandono de los proyectos seminales. De las experiencias en APTEs (ver www.tecnologiasocial.org) en proyectos de diversa índole podemos enumerar tres circunstancias básicas que impiden el progreso de estos proyectos en germinación:

-NORMAS ESTABLECIDAS. Cuando el ejercicio de la novedad altera normas organizativas, económicas, laborales o competenciales de organizaciones de todo tipo, o suponen riesgos de problemas de índole organizativo o público, se produce el fenómeno "tapia". En su inicio, ningún cambio puede garantizar ausencia de problemas y ventajas a corto de dimensión suficiente. Como resultado, no existe fuerza ejecutiva para alterar los modos de hacer. Si el modo de hacer anterior vincula a muchas organizaciones distintas, las posibilidades que se dé el efecto "tapia" es mucho mayor.

-NO LLEGAR AL INTERESADO. En general la falta de comunicación y de localización de los interesados que tengan algo o mucho que ganar, y el descuido en el proceso de adopción de lo nuevo, son causas del abandono. Para evitarlo se trata de conocer cuáles son los mecanismos de contagio y la expansión vía vinculación progresiva a lo nuevo, a través de información, valoración y comparación con las ventajas observables en otros parecidos que ya son miembros activos del nuevo sistema.

-DISEÑO SIN VÍAS DE EXPANSIÓN. Cuando el diseño es muy rígido, muy dependiente de grandes inversiones y usa recursos especiales, escasos o difíciles de asignar, los procesos de crecimiento se estancan. Los grados de

libertad del diseño deben permitir sin grandes esfuerzos -de quien promueve el cambio- hacer que el sistema adquiera vida propia y se retroalimente con facilidad. Veremos relacionado con este tema un pentagrama del diseño (ver www.pentagrowth.com) que emplea el potencial de los sistemas de telecomunicaciones, otros recursos del conocimiento y diversos activos materiales para enfatizar en la escalabilidad y el crecimiento.

Contemplar de antemano en el proyecto de diseño social estas tres vertientes puede ayudarnos a reducir limitaciones y a escalar el proyecto con mejores resultados.

Veamos con más detalle las tres situaciones.

1.- NORMAS ESTABLECIDAS.

Lo que viene a cambiar un proyecto de impacto social son precisamente normas, rutinas y modos de relación entre agentes y recursos. Las nuevas normas deben superar en mucho con ventajas a futuro, los inconvenientes del cambio que siempre existen.

Para bien o para mal nuestra sociedad avanza formulando sistemas de control, de garantías de no error y de homogeneización de modos de actuar. Todo esto se articula en leyes, normas administrativas, protocolos y modos de hacer. Todos ellos juntos componen un estilo de sociedad, un estilo de relación, y una forma concreta de resolución de los problemas, de administrar los recursos y de distribución de las competencias y prerrogativas.

Estas normas operan en sentido vertical dentro de instituciones que comparten áreas de actuación y en sentido horizontal entre similares o distintos que han de organizarse para resolver situaciones previstas o desconocidas. Las normas establecidas tienden a evitar salirse de las mismas, aun cuando haya situaciones o modos de operar mucho más interesantes que los vigentes para muchos de los miembros.

Un ejemplo real es un cambio en el modelo de contenidos y planificación de la formación en un centro de formación profesional. Existen unas normas sobre las asignaturas, su duración, la evaluación individual y los niveles alcanzables. La introducción de una metodología de formación basada en proyectos donde se integren tres asignaturas representa una ventaja de cara al aprendizaje y al interés del alumno en la aplicabilidad de sus nuevos conocimientos.

De los diferentes agentes que se ven implicados hay beneficios para los alumnos y para los futuros empleadores de estos alumnos. Pero el método altera las normas de certificación e inspección educativa que considera no acorde a la legislación vigente. En este caso, los iniciadores de la nueva modalidad son aconsejados que la dejen por los problemas que puede conllevar a la dirección del centro.

Estas situaciones son muy frecuentes en los proyectos de innovación social por ser ámbitos muy regulados por normas y legislaciones diversas. Generalmente se produce la paradoja de que quien tiene más poder sobre el modelo educativo, no es el que está más interesado en mejorar los resultados, sino más bien que se cumpla la norma y reconducir todas las situaciones a este escenario estable.

¿Qué hacer?

Para tratar de evitar los estancamientos y enfrentamientos en este tipo de situaciones, es importante tomar en consideración en el diseño social los siguientes aspectos.

- Tratar el tema como un Proyecto piloto para evaluar resultados comparativos y no pretender cambios grandes sin experiencias previas.
- Implicar a la dirección de la institución y a las reguladoras en el proyecto remarcando los beneficios potenciales para estas instituciones.
- Emplear las normas aplicables, para con habilidad sortear las limitaciones de las pautas vigentes
- Apoyarse en programas o iniciativas externas de apoyo a la innovación para asentar el proyecto
- Estudiar los sistemas legales y normativos que habría que alterar para su expansión. (ver [NAS. Nivel de aplicación Social](#))

En cualquier caso esta faceta de la aceptación de los proyectos de cambio social es muy compleja y contiene la dificultad de tener que demostrar beneficios y ventajas, si muchos cambian de posición simultáneamente. No estamos acostumbrados a trabajar entre varios -menos a cambiar juntos- y a admitir cambios con cierta provisionalidad, y menos si estamos cerca de organismos de gestión pública.

Por lo general en estos cambios los más beneficiados son a corto los que están al final de la cadena de servicio, en el caso anterior son los alumnos. Los menos interesados son los empleados de los sistemas de control y garantía de cumplimiento de la normativa, ya que no deben permitirlo. Y los grandes impulsores del cambio son los agentes medios, los profesores que conociendo el sistema, idean y aplican cambios con sentido de mayor eficacia y eficiencia.

Estas situaciones son muy frecuentes y el cambio no progresa si no se demuestra una sostenibilidad económica al proyecto, lo que en muchas ocasiones no es posible. No obstante esta es una vía importante para inducir un cambio y posteriormente extenderlo en otros dominios de valor como la confianza, el conocimiento o la calidad de vida.

2.- NO LLEGAR AL INTERESADO

El proyecto de alto impacto social debe caracterizarse por una difusión rápida y un crecimiento que cumpla la regla de que cuantos más lo utilizan, más valor genera para ellos mismos y los potenciales usuarios. En los proyectos de impacto social existen cuestiones muy importantes a resolver en el momento del diseño:

¿Cómo comunicamos que existe el proyecto y sus fines?

¿Cómo acercamos y en qué orden a personas y agentes que puedan experimentar y implicarse en su desarrollo?

¿Cómo medimos de forma continua el avance de los interesados y de los implicados en el proyecto?

¿Cómo formulamos y concretamos el valor que se intercambia?

¿Cómo creamos el efecto contagio para que los que usan el nuevo sistema se sientan bien haciendo que otros cercanos lo usen?

¿Qué hacer?

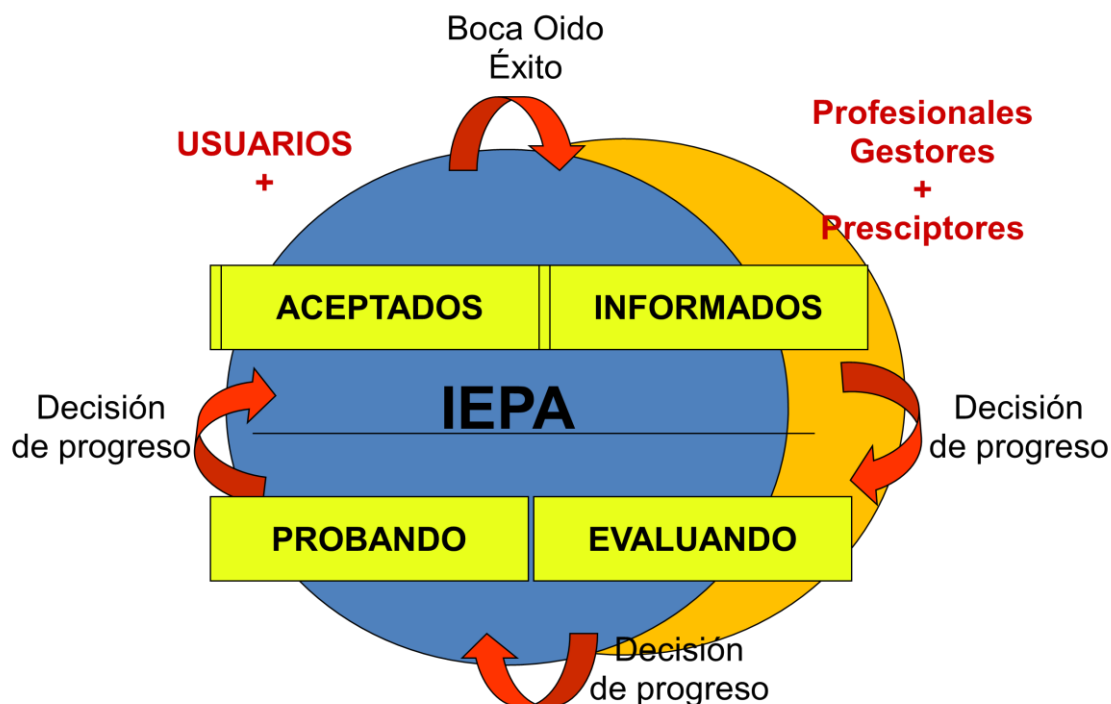
Para tratar de evitar los estancamientos y trabajos sin sentido en este tipo de proyectos es importante adoptar dos estrategias de comunicación.

1. Actuar para progresar en la vinculación de los usuarios y profesionales en el proyecto (IEPA) (ver gráfico adjunto)
2. Comunicar de forma creativa y fácil de transmitir las noticias entre los participantes. En definitiva, comunicación para el contagio.

Actuar para progresar. Las métricas de progreso de un proyecto de impacto social están en la contabilidad del grado de adhesión cualitativa de los usuarios y los profesionales implicados en el cambio social.

Los estados de adopción de una nueva práctica son cuatro que suponen estados de vinculación diferentes y requieren acciones de comunicación e invitación a la acción específicas.

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 certera 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 equilibrio en el número de agentes en cada estado y las acciones necesarias para avanzar en cantidad y calidad simultáneamente determinan las iniciativas de progreso del proyecto..

Comunicar de forma creativa. Conseguir el efecto contagio es una forma específica de comunicar para la acción. Se trata de hacer que la adhesión sea viral, dando opciones de aumentar el uso de los servicios y acciones que incluye el proyecto social.

El efecto contagio se produce cuando:

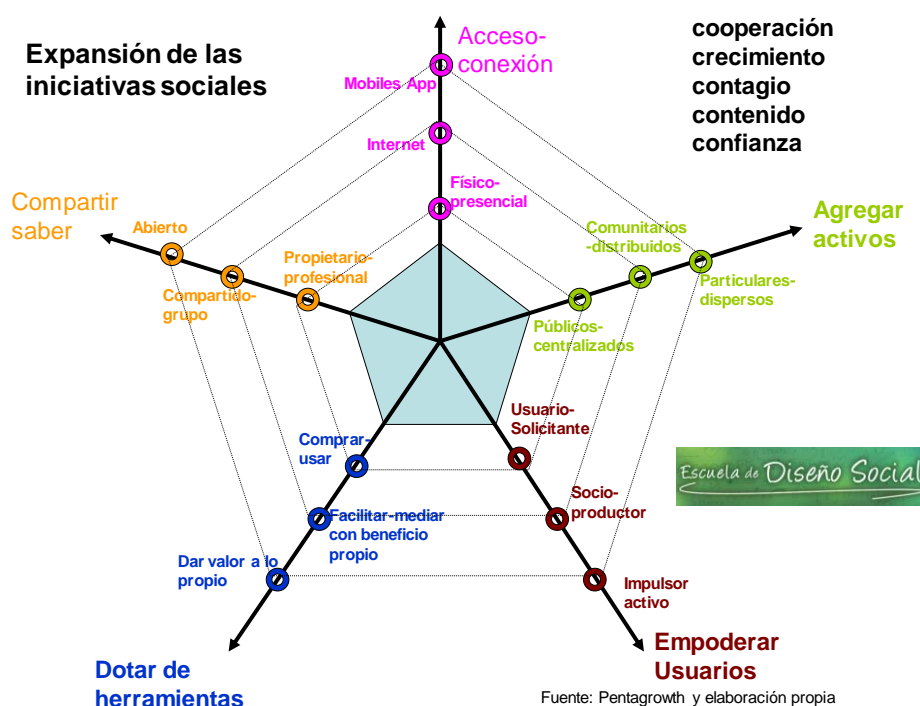
- Hay MENSAJE SOCIAL (o moneda social): algo que contar entre iguales que agrade a los otros, porque es novedad o les produce emociones, les da argumentos valiosos para relatar a otros.
- Hay un DISPARADOR: una característica singular que lo hace diferente, inusual, que interesa saber para estar al día con otros.
- Hay EMOCIÓN: algo que activa sentimientos positivos o negativos
- Hay VISIBILIDAD: los demás aprecian físicamente que existe algo diferencial. Un objeto, un video, una noticia....
- Existe algo PRÁCTICO: presenta ventajas respecto a otras cosas. Puede merecer la pena adoptarlo.
- Hay una HISTORIA que contar: alrededor del contenido en forma didáctica, los casos de otros y sus consecuencias hacen ver los beneficios potenciales.

Dar contenido a estos aspectos en la comunicación y en los soportes físicos o inmateriales del cambio produce buenos resultados vía el contagio.

3.- DISEÑO SIN VÍAS DE EXPANSIÓN

Es muy probable que cualquier proyecto de impacto social esté relacionado con modos de comunicación diferenciados y que esté soportado en tecnologías de la información. Las plataformas digitales son instrumentos muy eficaces para producir el proceso de crecimiento de un proyecto social, facilitando disponer de medios para participar, evaluar y emplear los nuevos sistemas que de forma electrónica lleguen a los distintos agentes. El estudio llevado a cabo por www.pentagrowth.com sobre las causas de crecimiento de los negocios digitales más importante, permite una extrapolación a los proyectos de impacto social.

El esquema adjunto representa en sus cinco ejes las dimensiones de dentro hacia fuera que hacen más extensivo un proyecto en sus opciones de crecimiento. Cuanto más hacia el exterior del radar, mayor es la capacidad de expansión del proyecto.



Estos ejes son:

1. Acceso y conexión a los servicios:

Acceder a un servicio que requiere un desplazamiento a un lugar físico o su disponibilidad a través de una aplicación de móvil, impacta en la facilidad de uso. Así, todas las personas que dispongan de un teléfono inteligente, tienen un acceso muy fácil al servicio propuesto. Una opción intermedia es la que se

ofrece a través de acceso a internet, vía una página diseñada para los accesos de todo tipo que requieran las diferentes funciones de los usuarios.

2. Agregar activos

Los activos que usa un proyecto pueden ser de diversos tipos en cuanto a sus usos y dimensión. En el primer nivel están los recursos que son centralizados y públicos, que requieren una gestión de colas y prioridades lo que retrasa el uso y puede ser una dificultad que encuentren los usuarios. Un segundo nivel son los recursos en comunidad que aplican a un conjunto bajo de personas que los comparten. Por último los recursos pueden estar distribuidos y pertenecer a los propios usuarios, caso en el que la flexibilidad y simultaneidad en el uso es máxima. Son estas últimas circunstancias las que permiten desarrollar proyectos sin recursos propios, generando alguna ventaja para el uso e intercambio de recursos de muchos agentes.

3. Usuarios empoderados

Este eje del crecimiento se refiere al rol del usuario. Puede ir desde simple comprador de un servicio, a ser un socio promotor del mismo, con un rol intermedio de aportador de recursos. Un paso más conduce a que el usuario sea el propio promotor de la iniciativa y obtenga beneficios de la misma. En este caso los agentes impulsores son los que activan los recursos y producen nuevos usuarios para el sistema. Este empoderamiento es una de las acciones preferentes de los distintos modos de ejecutar proyectos de cambio social donde los roles de los agentes se modifican hacia una mayor autonomía de los que no la tenían.

4. Dotar de herramientas

Ser un comprador pasivo de un servicio es un modo de uso que no produce un efecto contagio o de crecimiento rápido. Cuando el usuario hace de mediador, le es más fácil incorporar nuevos agentes y sobre todo, cuando el agente se convierte en quien aporta valor a otros, el proceso de intercambio es más dinámico. No solo el recurso económico es el que promueve los intercambios contagiosos, sino que los demás activos de la relación social (ver [Los 6 Capitales](#)) pueden formar parte de los intercambios. Los intangibles son aquí una fuente de creación de nuevas iniciativas de intercambio de valor.

5. Compartir el saber

Si el conocimiento está cerrado y protegido por un propietario que obtiene del mismo recurso, la dinámica de crecimiento es baja y el interés en su uso depende del valor que genera la aplicabilidad de dicho conocimiento. Esta situación mejora cuando el conocimiento es compartido por un grupo más numeroso que puede hacer de él más y diversas aplicaciones. Por último el sistema crece más si el conocimiento es abierto y no está limitado su empleo,

ya que las aplicaciones que se pueden hacer son muchas más, ya que permite aplicaciones específicas según distintos problemas y usuarios.

Conclusiones:

Las limitaciones habituales en el bajo o inexistente crecimiento de un proyecto de impacto social deben ser tratadas en el diseño y en el desarrollo continuo del proyecto vigilando tres aspectos:

-NORMAS ESTABLECIDAS. Procurar detectarlas y actuar de forma preventiva limitando el alcance del proyecto, y abriendo una vía paralela de resolución de cambios en normas o sistemas legislativos.

-NO LLEGAR AL INTERESADO. Saber en todo momento el grado de vinculación de los distintos tipos de agentes y actuar vía la comunicación con efecto contagio es fundamental. Estar siempre con estos datos en la mano, nos permite conducir o reconducir las acciones próximas en una interacción continua con los distintos tipos de agentes y sus motivaciones.

-DISEÑO SIN VÍAS DE EXPANSIÓN. El crecimiento no es un efecto casual sino que hay aspectos del diseño que condiciona, limitando o impulsando el crecimiento del proyecto. Los cinco ejes citados están acompañados de las posibilidades que ofrecen los medios digitales y de telecomunicaciones en el cambio de rol del usuario. De un agente pasivo que obtiene recursos de algo colectivo y centralizado, a un agente activo empoderado en los papeles autónomos que pueda realizar y que aporta sus propios recursos y valor intangibles a una comunidad abierta de conocimiento.

Sirvan esta líneas para analizar situaciones de estancamiento, y en su caso rediseñar proyectos sociales con necesidad de alto crecimiento.