

MODELO DE IDEACIÓN Y DISEÑO DE ACTIVOS SOCIALES

MIDAS



“Cuando de un proyecto decimos que ha fallado por el cambio cultural, lo que ocurre es que contiene UNA TRANSFORMACIÓN SOCIAL no adecuadamente considerada, ni en su diseño ni en su desarrollo”.

Introducción

Es muy frecuente que se asocien los malos resultados de los proyectos, cuando ya no tienen mucha solución en su fase de aplicación, a que la cultura no es la adecuada, o a que no se esperaba un tal comportamiento de algunos agentes o usuarios del mismo. Debemos pensar que tal vez el proyecto no ha tenido muy en cuenta los factores sociales que están en los entresijos de una nueva forma de usar los nuevos productos, los servicios, o las nuevas relaciones entre los distintos agentes implicados.

Aunque podemos decir que todo proyecto es social por su naturaleza o por su impacto en el comportamiento de las personas, no todos tienen las mismas restricciones y condicionantes en su diseño social. Por eso es necesario tratar de entender mejor las circunstancias singulares que los definen. Podemos para empezar tipificar las modalidades de los proyectos y revisar a la luz de sus rasgos, los tipos y revisar si sus métodos de diseño, desarrollo y ejecución son los más adecuados.

Cuando un proyecto tiene un alto impacto social, los enfoques a aplicar son diversos y singulares, por la faceta de cambio social no determinado que muchos proyectos incorporan. Distan mucho de los modos habituales de diseñar y gestionar los proyectos, que casi siempre parten de reglas cerradas aplicables a los problemas de las disciplinas técnicas o de las leyes aplicables a las cosas. Ignorar esta faceta de cambio social es la principal causa de su desenfoco. Esto ocurre frecuentemente al adoptar técnicas y criterios de los proyectos vinculados por leyes de causalidad, leyes más o menos cerradas, como son las que constituyen las leyes de los principios físicos, a proyectos de alto impacto social.

“Con un 3% de las leyes de la física podemos interpretar el 97% de los problemas técnicos, pero con el 97% de los principios sociales, apenas podemos explicar el 3% de las situaciones colectivas.”

Los aspectos diferenciales que conviene reconsiderar en los métodos a aplicar y en su caso tratar de otra forma, en los proyectos de ámbito parcial o totalmente social, son los siguientes:

1. **Los agentes implicados:** Un proyecto social influye en las relaciones de las personas con las personas o de éstas con los recursos. Por lo general hay una diversidad de agentes y dentro de estos, diferencias

significativas en sus expectativas, capacidades e intereses, por lo que segmentaciones genéricas no tienen mucho sentido.

2. **Las especificaciones:** Los objetivos cualitativos y cuantitativos en lo social son evolutivos e indeterminados en el origen de la iniciativa social. Una vez que se conoce el uso posible, las expectativas se desplazan, y el aprendizaje y la práctica hacen que cambien las especificaciones. Un proyecto social es algo vivo que nace y evoluciona en sus fases de creación y desarrollo.
3. **Las etapas:** La concepción clásica de ir de lo general a lo detallado y particular, en etapas sin retorno, no funciona. Sólo desde la prueba y error, como método y de la creatividad, como recurso continuo para rediseñar hacia lo mejor, podemos avanzar. Una etapa no sigue a la anterior, sino que todas quedan instaladas para siempre en el devenir del cambio. El proyecto se transforma en un proceso de forma continua. La evaluación, la comunicación, el rediseño son actividades continuas en el proyecto y también en el proceso de adopción de nuevas prácticas y sistemas, por los agentes que participan en el mismo.
4. **Las métricas:** Los avances y los recursos no tienen proporcionalidad. Esto quiere decir que pueden incurrirse en un porcentaje de 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.. Tampoco son válidas las maneas tradicionales de seleccionar opciones por ranking de valoraciones ponderadas. Los criterios de selección de lo mejor en un abanico de opciones, requiere considerar las soluciones más armónicas. Aquellas que representen un nivel equivalente en las distintas variables, son las mejores.
5. **Mono o multidisciplinar.**-Un proyecto técnico es de una especialidad o si es complejo se divide en subproyectos por especialidades y se definen bien en origen las conexiones entre las partes. Esto es imposible en un proyecto social donde las distintas disciplinas deben trabajar juntas, empleando criterios híbridos de las mismas para diseñar, medir, elegir y aplicar lo nuevo. "Divide y vencerás", no sirve.

Estas y otras condiciones de origen en el diseño y desarrollo de los proyectos de impacto social, aconsejan el empleo de métodos más específicos y más multidisciplinares para los proyectos de este tipo. Midas es una propuesta que enriquece y reordena el abordaje de proyectos de impacto social. MIDAS es un producto de la Escuela de Diseño Social, iniciativa promovida por APTES.

MODELO DE IDEACION Y DISEÑO DE ACTIVOS SOCIALES (MIDAS)

INDICE:

- 1.- Los tipos de proyectos para MIDAS**
- 2.-¿Por qué un diseño-método específico de los proyectos de innovación social?**
- 3.-Ingredientes del diseño social MIDAS**
- 4.-El núcleo del diseño social. El intercambio de valor.**
- 5.-La creatividad en el prototipado.**
- 6.-Crecer desde lo pequeño y los equipos de trabajo**
- 7.- Evaluar desde el origen. Evaluar para rediseñar y compartir**
- 8.-IEPA.- Métricas de avance**
- 9.- Incorporar la tecnología**
- 10.- Consolidar los procesos**
- 11.- Todo sigue activo**

1.- Los tipos de proyectos para MIDAS

¿Qué entendemos por un proyecto social o de impacto social?

Aunque no hay ningún proyecto que no tenga un impacto social en tanto está pensado para el uso directo o indirecto por y para personas, conviene entrar en el detalle de a cuáles nos referimos cuando proponemos un cambio radical en el enfoque de los proyectos de impacto social. Podríamos empezar excluyendo aquellos proyectos de carácter exclusivamente técnico, como el diseño de un circuito integrado, que reúne unas funciones y se construye de acuerdo a unas leyes de la física, la electrónica y los materiales. Podemos llamarlos “**proyectos técnicos**”. Aunque en este caso, este circuito formara parte de un dispositivo y éste tiene un uso por alguien, puede que lleve algunas especificaciones surgidas de un requisito que afecta a algún usuario del mismo, pero no lo vamos a considerar de impacto social.

Avanzando en la definición acerca de la **consideración social de un proyecto**, podríamos referirnos a aquellos **diseños estéticos o funcionales que han de ser usados por personas y por lo tanto deben reunir unas características que los hagan amigables, fáciles de usar y de aprender**. Estos proyectos que adoptan cada vez más el diseño orientado al usuario y con el usuario, serían de un segundo tipo. La adopción de prototipos y la evaluación exhaustiva en etapas iniciales forman parte imprescindible de las nuevas formas de desarrollo de estos proyectos. Podemos llamarlos proyectos con “**diseños orientados al usuario**”, siendo este un agente concreto de características definidas y donde **la relación persona dispositivo es lo más relevante**.

Otra tipología de proyectos en donde el componente social es mayor es aquella en la que hay **un colectivo de personas compartiendo recursos comunes y se producen intercambios de información, servicios o nuevos roles en la gestión de los mismos**. Podemos referirnos al transporte público en una zona urbana, o al seguimiento de constantes médicas de ciertas personas, con una gestión compleja de distintos tipos de usuarios, intereses y aportaciones de recursos. Llamaremos a este tipo de proyectos “**procesos colectivos de servicio y recursos**”.

El cuarto tipo del **proyecto de diseño social es el que se constituye entre colectivos estables y con objetivos comunes, que buscan una transformación de los medios, relaciones y condiciones entre los propios integrantes del colectivo**. Es el caso de una comunidad de vecinos, o la organización de una empresa, o el diseño de la dinámica de una residencia. Llamaremos a este

tipo de proyectos como **“diseño social intragrupal”**, ya que serán las reglas de cooperación y decisión los elementos básicos del proyecto y de su evolución.

De estos cuatro tipos de proyectos nos vamos a referir principalmente a los del tipo tres y cuatro, aunque los de tipo dos compartan algunas herramientas ya comunes en el mundo del design thinking, el prototipado y otras técnicas llamadas “ágiles”. Llamaremos a partir de ahora estos tipos de proyectos con el nombre de **“proyectos de participación social”**, sobre los que aplica la metodología MIDAS. Entendemos que **lo diferencial de estos proyectos es que modifican el modelo, flujo y contenido de la relaciones entre personas o colectivos, con uso o no de medios técnicos**. Estos son secundarios pero a veces imprescindibles.

Los proyectos de participación social requieren de un diseño intragrupal e intergrupalo acompasados, atendiendo a los atributos de valor que colectivos y personas, dentro de estos, manifiestan explícitamente.

2.-¿Por qué un diseño-método específico de los proyectos de innovación social?

De forma muy directa diremos que las aproximaciones de diseño técnico son insuficientes para el diseño social, porque no incluyen bien el factor persona en todas sus dimensiones, ni las relaciones entre estas y los sistemas nuevos, y no habilitan espacio de trabajo donde las disciplinas blandas como la antropología, la psicología, puedan operar liderando el proyecto. Estamos frente a una necesidad de incorporar nuevos métodos de trabajo pluridisciplinarios y procesos de diseño y construcción sucesivos en una integración sostenida en el tiempo del diseño, el uso y la evaluación.

Algunas consideraciones que refuerzan esta posición son:

- Los métodos lineales aplicados a proyectos de cambio social generan muchos errores en los resultados y pérdidas de recursos, por la tardanza en evaluar si lo diseñado es aceptado y en qué medida. La respuesta a las interacciones entre intangibles personales son poco predecibles y los errores de detalles arruinan muchas veces proyectos de alta inversión.
- La multidisciplinariedad debe ser parte integrante del método. Para que la cooperación de distintos profesionales funcione, se precisan lenguajes comunes y personas que ejerzan de enlace entre diferentes puntos de vista y técnicas aplicables. No es eficaz que cada

especialista tome el control de una parte del proyecto y luego se unan las piezas, como si esto fuera un puzle ensamblable.

- La dimensión y el número de proyectos de este tipo crecen en momentos de grandes cambios sociales. El deterioro permanente o el fracaso repetido de estos proyectos resta credibilidad a los agentes rectores de lo social y consume una gran parte de los recursos colectivos, dañando la sostenibilidad.
- El liderazgo de la eficacia y eficiencia en los proyectos ha estado de la mano de los proyectos técnicos o ingenieriles, situados en el marco de las empresas. Cuando se replican estos métodos en los espacios sociales no funcionan, ya que intervienen otras variables y la complejidad cualitativa es mucho mayor. También ocurre que los marcos de trabajo en el emprendizaje social son, hasta ahora, copia de las modalidades de diseños de negocios empresariales, con el matiz de que su finalidad principal es la resolución de una necesidad social, hecha de forma sostenible económicamente.
- Las finalidades de los proyectos de innovación social están situadas en construir, mejorar o revitalizar activos sociales de diversa naturaleza. La forma de plantear este enfoque requiere una aproximación por el estudio previo del valor social que para cada agente supone el estado final del cambio. Estas relaciones superan el concepto de transacción y valor de un servicio según el coste, y requieren un estudio profundo de la demandas de valor, que será lo que dará pie a la creatividad en el diseño social.

3.-Ingredientes del diseño social MIDAS

Si estamos hablando de un método de ideación y diseño de activos sociales (MIDAS), hemos de poder incorporar conceptos y herramientas que aportan características singulares a esta tipología de proyectos y lo debemos hacer en un ejercicio de integración de métodos probados y existentes, y otros nuevos para resolver los condicionantes hasta ahora citados.

Los elementos que **HIBRIDAMOS** para este diseño metodológico son:

- **Capital social.**- Los seis capitales¹ para establecer el balance social y la eco-sociología de las relaciones entre agentes, en aportaciones y retornos.

¹ Modelo de los 6 capitales: <http://www.escueladisenosocial.org/herramientas/>

- **Canvas.**- Visión empresarial de los procesos y recursos, con los modos de relación y propuesta de valor a los clientes. En el Canvas social el medidor de viabilidad no está en el flujo económico positivo, sino en el flujo de activos sociales o equilibrio de valor. Ver apartado 4.- El núcleo del diseño social. El intercambio de valor.
- **Innovación social.**- Suponen nuevos diseños en las relaciones entre individuos o grupos, con distintos intercambios de valor. El método debe contener mecanismos que garanticen la cooperación entre los agentes. La primera parte del trabajo del diseño social incorpora reglas básicas de cooperación, como son la declaración de interés de los agentes y las aportaciones de valor al futuro diseño. Estas reglas sustituyen los métodos de recogida de especificaciones y buscan un equilibrio estable de intereses.
- **Modelo de Cooperación.**- La estructura de los equipos y grupos de interés participan de una forma cooperante, dentro de reglas previas de comportamiento y aportación al diseño. Se necesita formación previa en estas facetas. (ver cooperación eficaz)
- **Lean Start Up.**- Aporta al desarrollo del diseño social la iteración rápida y el prototipado de las propuestas de valor, muy cerca de los agentes implicados en el proyecto.
- **Espacios Sociotecnológicos de Educación. ESTE.**² El diseño social debe incluir el capítulo de aprendizaje. Siempre requiere una labor continua de nueva experimentación y mejora. El aprendizaje preventivo debe formar parte de los proyectos de innovación y estos espacios son naturales en muchas de las iniciativas. Pueden constituir un punto de retorno de recursos o contribución de los que han obtenido ventajas del nuevo diseño.
- **Las 10 esencias del diseño social.** Como regla general el diseño social debe contener una serie de principios³, que lo hacen distinto en sus fines y en sus medios. Estos 10 principios deben ser permanentemente revisados y usados especialmente en la tareas de diseño para elegir o rediseñar opciones. Supone un consenso compartido ente los agentes del proyecto, junto a los principios de cooperación ya citados.

² Espacios Socio Tecnológicos de Educación ESTE: <http://www.tecnologiasocial.org/posts/view/este-espacio-socio-tecnologico-de-educacion-facilitando-el-desarrollo-y-despliegue-de-la-tecnologia-social>

³ 10 Esencias del Diseño Social. <http://www.escueladisenosocial.org/herramientas/>

- **NAS.-Nivel de aplicación social de una idea⁴.** La aplicación de un cambio social en toda su extensión es un proceso complejo y de largo recorrido, donde la aceptación social y la normalización del uso a través de legislación de apoyo y de instituciones que sostengan y posibiliten el cambio, se hacen necesarias. Algunos proyectos pueden considerar como objetivos prioritarios los relativos a la normalización y legalización de nuevas prácticas.

4.-El núcleo del diseño social. El intercambio de valor.

El elemento fundamental del inicio de un proyecto de diseño social es la identificación de la naturaleza y la esencia de la dinámica de intercambio de valor que hay que llevar a cabo. La creatividad en el diseño social, parte de este concepto. Se trata de buscar la máxima expresión del valor intercambiado entre agentes, a la vez que se reduce la diferencia en la percepción del valor recibido. El ejercicio primordial para crear el núcleo del proyecto es el estudio de los parámetros de valor que existen para cada agente participante y en qué orden de prioridad los considera. Los agentes son personas e instituciones y la estructura del valor está para ambos tipos de agentes distribuida en parámetros de corto, medio y largo plazo.

Para las organizaciones en general son atributos de valor:

En el corto plazo: porque repercute en su eficiencia

- Mayor actividad
- Servicios/ productos de mayor valor
- Reducción de costes de compra
- Eliminación de procesos o trabajos sin valor
- Mayor fidelización –continuidad clientes
- Mayor coordinación otros gremios-Reducción errores
- Mayor agilidad en los trabajos/procesos
- Reducción de tiempos de entrega

En el medio plazo: porque repercute en su desarrollo y aplicación del saber

- Capacitación de sus profesionales
- Presencia en eventos en su territorio
- Nuevos clientes/ mercados
- Acciones de mejora en los servicios

⁴ NAS. <http://www.escueladisenosocial.org/herramientas/>

- Diferenciación en aspectos de valor social
- Creación de nuevos conceptos
- Incorporación a tendencias sociales
- Innovación sostenida en el servicio/producto

En el largo plazo: porque supone posicionamiento para el futuro.

- Cumplimiento de los fines sociales de la entidad
- Mejora de la imagen social/innovadora
- Organización referente en innovación social
- Agrupación de intereses con otras entidades
- Acuerdos con entidades que se complementan
- Desarrollo de marca y atractivo social
- Actividades de investigación y desarrollo en marcha
- Programas formativos eficientes y externos

Para las personas adultas en general son atributos de valor:

En el corto plazo: porque repercute en sus necesidades diarias

- Empleo y actividad económica suficiente
- Vivienda y alimentación adecuadas
- Servicios accesibles de salud familiar y personal
- Movilidad accesible y abierta
- Seguridad ciudadana y de transporte
- Acceso a formación específica
- Recursos culturales y educativos
- Vinculación familiar positiva
- Espacios naturales y oportunidades de ocio
-

En el medio plazo: porque repercute en su desarrollo personal y aplicación del saber

- Capacitación continua en el oficio
- Oportunidades profesionales progresivas
- Incorporación a asociaciones y grupos interés
- Relaciones laborales positivas
- Desarrollo de competencias sociales
- Participación en grupos de interés cercanos
- Ejercicio de ámbitos de decisión
-

En el largo plazo: porque supone posicionamiento para el futuro.

- Desarrollo profesional/personal
- Autonomía y cooperación activa
- Aseguramiento pensión y recursos
- Mejora de la imagen social/personal
- Reconocimiento personal en el grupo de influencia
-

En el proceso de diseño se debe trabajar en detalle esta declaración de valor para cada uno de los agentes, y con ello realizar un estudio afinando las prioridades y las manifestaciones de los diferentes agentes. Aún no se ha propuesto un diseño detallado, sino que se debe presentar una propuesta genérica sobre la que se pregunta en un doble sentido:

- 1) Valor que le genera al agente el FIN y las ACTIVIDADES de la iniciativa/proyecto (V1)
- 2) Valor que puede generar el agente para el FIN y las ACTIVIDADES de la iniciativa/proyecto (V2)

Estas manifestaciones de valor se seleccionan y se expresan al conjunto de los agentes en busca de una primera solución tendente a satisfacer el máximo de requerimientos de valor.

Este proceso es iterativo y debe redefinirse en el proyecto hasta lograr una aceptación suficiente, en la que al menos el 60% de los intereses queden cubiertos. Avanzar más sin cumplir el requisito general para todos los agentes, conduce a la disgregación de los vínculos entre los agentes y al deterioro de la iniciativa. Aunque parezca difícil, es más posible de lo que pensamos cubrir este requisito fundamental, en el que los intereses se vean atendidos en un 60%.



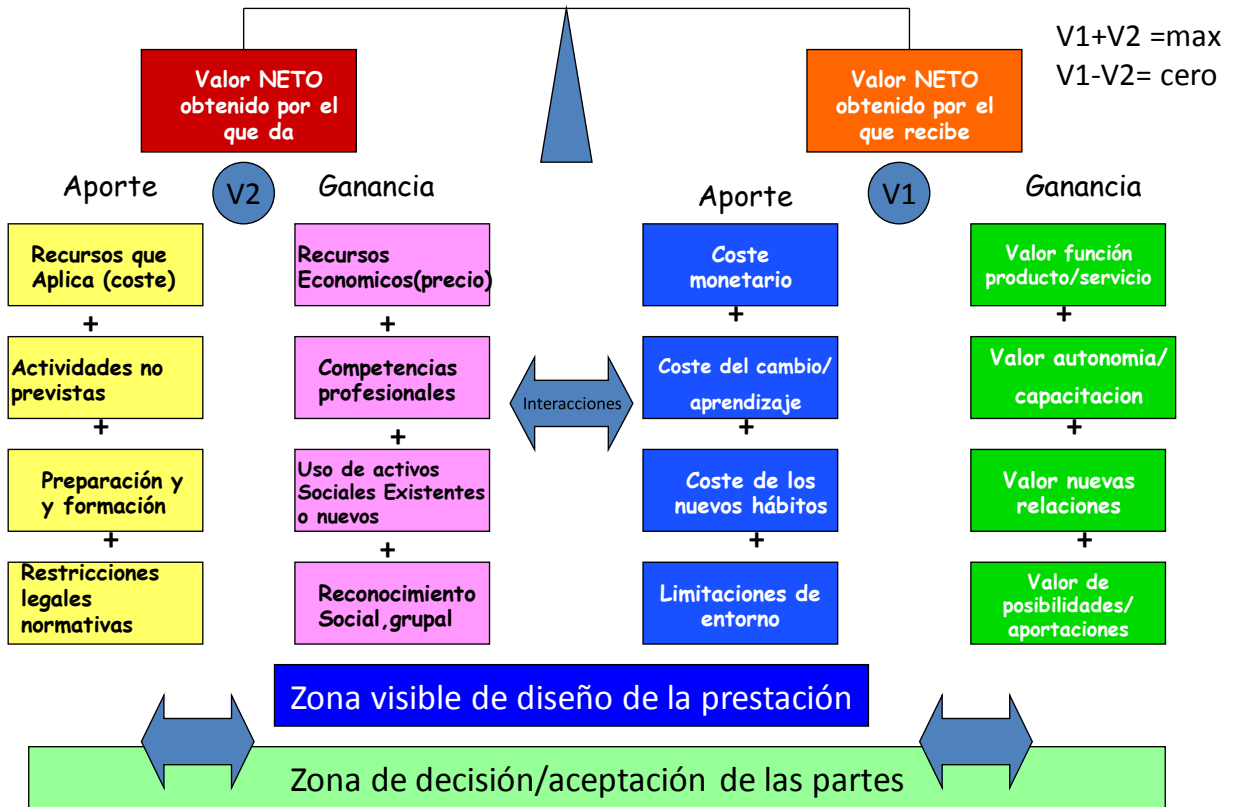
Como herramienta complementaria para este proceso, puede usarse la balanza de valor que sitúa la relación entre dos agentes en términos de ganancia bruta de valor y ganancia neta. Esta herramienta (ver gráfico siguiente) puede usarse para un diseño más detallado del potencial comportamiento de los agentes del cambio, así como para hacer mejoras sobre diseños existentes.

Por lo general, en estos diseños hay un núcleo de agentes principales y otros de apoyo, por lo que el diseño puede hacerse en el núcleo principal y ajustarlo con los agentes de apoyo. En esta etapa de conocimiento profundo de los intereses de los agentes institucionales y personales, debe ahondarse en el reconocimiento y priorización de los intereses, los porqués de las posiciones que se expresan.

No es posible resolver de manera creativa una solución, si solo tratamos las posiciones de los agentes. Como mucho llegaremos a una solución de compromiso más cerca o más lejos de las posiciones de unos y otros. La conclusión será una negociación basada en posiciones intermedias si las hay, y a un resultado mediocre sin futuro. Conocer y explicitar los intereses permite la creación de nuevas posiciones diferentes de las expresadas, donde los intereses pueden confluir en el medio y largo plazo, haciendo de la construcción de esta posición nueva el trabajo interesado y común de los agentes vinculados.

En este sentido, se recomienda usar la balanza de valor en la profundización de los detalles de los intereses de los participantes que puedan expresar como valoran una determinada solución o línea de propuesta en el diseño preliminar. (Ver Balanza de Valor en las herramientas MIDAS). Este ejercicio puede hacerse entre diferentes agentes y personas, siendo imprescindible contar con los más significativos.

El valor intercambiado: la Balanza del valor social-activos sociales



5.- La creatividad en el prototipado.

La innovación social se nutre del diseño social y éste del equilibrio constructivo de los intereses de los agentes, como ya indicamos en el punto anterior. El inicio del diseño de la primera versión de la solución a aportar, necesita un buen entendimiento de los contextos de intereses de los implicados y no tanto de la situación de partida de cada uno de ellos. Las posiciones expresadas por los participantes están muy ligadas a su situación de partida y si las tenemos en cuenta en primer lugar, harán que lleguemos a un diseño escaso y muy continuista. Ocurrirá, que los agentes se fijarán en sus posiciones actuales buscando negociarlas cediendo poco y se predispondrán mucho menos a lo potencialmente distinto y de futuro.

En el método de generación de ideas, se puede recurrir a las técnicas de diseño de servicios (Inno-tools), abarcando 6 técnicas complementarias que permiten ir de las expectativas o deseos a las ideas y de realidades de referencia, creando un repertorio de posibles ideas aplicables en un campo de actividad. Sin entrar en detalles, las técnicas de creatividad aplicables en estos casos son:

1. **Método Rockefeller.**- idear sin restricciones de recursos, para idear lejos y después buscar cómo hacerlo más posible paso a paso.
2. **Método Sentirlo en el bolsillo.** Supone vincular intereses compartidos de distintos agentes cuando se toman decisiones. De esta forma se pueden definir nuevos comportamientos de interés colectivo.
3. **Método Mover el cursor.** Supone partir de la realidad vigente y dibujar los roles que cada agente realiza. El ejercicio consiste en cambiar sistemáticamente de roles. Por ejemplo: ¿Si el alumno enseñara al profesor? ¿Si un cliente cobrara por transportar la compra a otro cliente?
4. **Método Mirar fuera del Barrio.** Qué hacen los mejores en otros sectores en algún punto en el que nuestro diseño debe ser muy superior a la situación actual. De esta forma rescatamos lo que otros han resuelto con ingenio y éxito.
5. **Método Procesos de negocio modélicos.** Las tendencias nos señalan caminos que han sido aplicado por organizaciones líderes en distintas formas de diferenciación. Y si yo fuera.....
6. **Método ¿A dónde vamos?.** Cómo las tendencias se van a posicionar en nuestro sector y en qué forma adelantarnos a estas. El "diseño del futuro con los medios de hoy" es una fórmula más interesante que el "diseño de ayer con las técnicas de mañana".

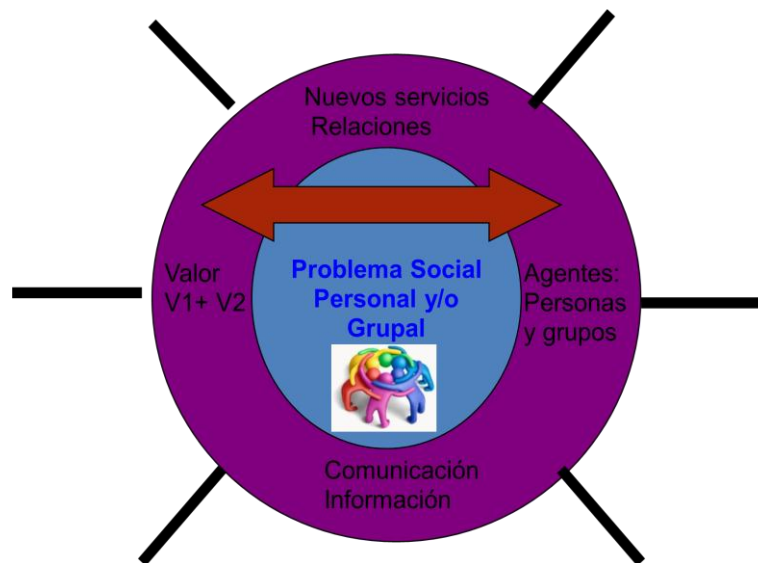
El recorrido sistemático por estas 6 técnicas puede llegar a ir refinando la idea o las ideas alternativas que pueden configurar el prototipo a ser evaluado con los distintos agentes.

Habiendo llegado de este modo a una versión muy primitiva del diseño, a través de iteraciones y sucesivas mejoras empleando las distintas técnicas citadas, seleccionamos una solución de base. Para validar la solución esta debe aportar el máximo de valor a los agentes y el máximo aprovechamiento de los recursos aportados. Para trabajar este diseño se requiere una formulación tangible del prototipo o primer diseño. Este puede consistir en un dibujo, una foto, un díptico representativo de lo que se espera u otras formas, con la finalidad de que sea explicable, valorado y se enfrente a las condiciones reales de la opinión que va a generar frente a las expectativas existentes. De este prototipo hay que destacar preguntas como:

- ¿Cuáles son las ventajas que aporta?
- ¿Cuáles son los problemas que resuelve?
- ¿Cómo evita que estos sigan apareciendo?
- ¿Cómo facilita el cambio?
- ¿Cómo se interactúa lo vigente con lo nuevo?
- ¿Qué recursos tenemos disponibles?
- ¿Quién resuelve los problemas?
- ¿Qué canales de comunicación están abiertos?
- ¿Qué nuevos canales y oportunidades crea?

Sobre este dialogo con los agentes se evalúa el prototipo para recoger los cambios y volver a crear otro diseño más certero. Así repitiendo con todos los agentes en sesiones de trabajo individuales y colectivas, que permitan mantener el equilibrio del diseño, asegurando:

- Viabilidad por creación equivalente de valor en los agentes
- Viabilidad por los recursos que consume
- Viabilidad en la gestión de los activos sociales en cuestión
- Viabilidad por esencias de diseño social



Los resultados de esta actividad pueden describirse en forma de nuevos modos de relación entre agentes, en forma de procesos, nuevos servicios, intercambios de información preventiva, sistemas de consulta, coordinación de iniciativas, métodos de evaluación y mejora, y otros que constituyan un **conjunto vivo de relaciones mejoradas**. Deben describirse también los mecanismos de formación, información y evaluación del sistema en la actividad cotidiana. En resumen, describir un sistema de relaciones e información y no un esquema estático de funciones o procedimientos, aunque estos puedan estar incluidos en los modos de relación.

De aquí al primer prototipo estamos muy cerca. Se trata de representarlo en una forma visible, simple y muy visual, lo que permite iniciar el primer contraste con todos o los agentes más significativos. Los medios gráficos deben dominar en forma de fotografías, posters, paneles de diagramas, conversaciones, videos, e historias narradas. Los miembros del proyecto con habilidades de síntesis y comunicación, deben asumir el trabajo de síntesis en esta etapa de representación del primer prototipo.

Estamos ya con el Producto Mínimo Viable (PMV) que nos ha de servir para iniciar las etapas de refinado del prototipo y el diseño de los detalles del mismo, con lo que se empieza la propia construcción de lo nuevo o reformado. En este momento también disponemos de los mapas de valor, con los balances de valor y con un primer diseño que cumple las condiciones básicas, carente del detalle para poder valorar aun los costes y los recursos que han de servir de soporte al nuevo proceso.

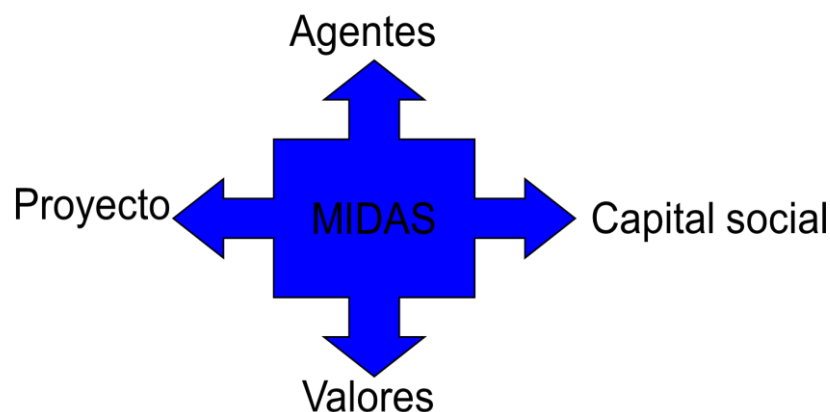
Los siguientes pasos son repetir los anteriores sobre los usuarios finales que ya han participado en las reuniones anteriores, con una validación y avance progresivo en el diseño, basados en la participación, la evaluación y la mejora del sistema en construcción. Dado que hemos dedicado una parte importante de las referencias anteriores al diseño (creatividad) y a la evaluación, pasaremos a tratar en el siguiente punto el tema de la constitución de los grupos de personas y agentes, para llevar adelante el proyecto según la metodología MIDAS.

6.-Crecer desde lo pequeño y los equipos de trabajo

Las proximas actividades del proyecto consisten en considerar de foma sistémica y cíclica (recordar el logo) las siguientes cuestiones :

- Comunicar a los agentes, invitarles y asociarlos con las actividades emergentes que se van a crear
- Aportar los diseños detallados que especialistas puedan hacer de sus campos de trabajo para avanzar en la concreción de los nuevos procesos
- Evaluar ante alternativas o diseños complejos de alguna parte, considerando las distintas referencias ya consideradas: Esencias del Diseño Social, los Seis Capitales, y las Balanzas de valor con las distintas opciones que se presentan.
- Volver a aplicar las técnicas de creatividad al encontrarnos con problemas insalvables en el contexto de la solución en construcción.
- Refinar la solución con nuevos recursos y diseños que lo concreten

La creación de tareas para los distintos grupos debe guardar un equilibrio en el avance considerando los cuatro ejes del dibujo que sigue:



En relación con los agentes y su estructura en el proyecto cabe distinguir los siguientes equipos y misiones de los mismos:

1. **Equipo Promotor:** Constituido por las personas que representan el máximo nivel de las instituciones o profesionales que están implicados, tanto en la construcción como en el uso del sistema. Su número no debe superar las 6-8 personas.
2. **Equipo Motor:** Constituido por las personas con capacidad operativa que conocen el ámbito del problema/solución y disponen de recursos para asignarlos a las tareas y desarrollar algunos trabajos parciales de forma autónoma.
3. **Equipos de diseño:** constituido por personas que forman parte de las operaciones del sistema y se complementan en las posibles aportaciones tanto para diseñar como para ser capaces de evaluar el progreso del proyecto.
4. **Equipos de contraste:** Son colectivos de cierta dimensión y estables, que son representativos del colectivo general y aportan sus valoraciones en fases muy distintas del proceso. Sobre todo cuando se percibe un avance significativo en el diseño de las soluciones para validarlas.
5. **Especialistas (equipos de):** Son profesionales de una disciplina aplicable al caso, que son consultados y aportan alternativas de soluciones a problemas técnicos en su campo de experiencia. Los puede haber en el campo de la financiación, de la informática, de lo legal,..... Estas figuras no se incorporan de forma estable en los equipos de diseño, sino que hacen aportaciones a partir de problemas detectados o resuelven consultas para valorar situaciones posibles.

El funcionamiento global de estos equipos y su trabajo consiste en que el gobierno del proyecto está en el equipo motor y las realizaciones de progreso las ejecutan los equipos de diseño y contraste. Cada proyecto y momento, requiere una organización específica, y la gestión de los equipos es una parte muy importante del buen resultado del proyecto. El equipo motor debe gestionar con el equipo promotor la calidad profesional y el interés de los equipos de proyecto.

Una buena conexión personal entre estos dos equipos (promotor y motor) es fundamental. Debe lograr también la consolidación de las decisiones que se van tomando, así como la asignación de recursos técnicos y la gestión de las relaciones de estos grupos con los órganos de decisión de las instituciones implicadas.

Este grupo motor debe contener el embrión de los sistemas de comunicación que han de crearse. Estos nacen del avance de la comunicación del proyecto tanto en la faceta interna como en la externa a los futuros usuarios y participantes en el proceso. Para ello se debe contar con los procesos propios de comunicación de los agentes que participan y dedicar un tiempo importante del equipo motor a este asunto estratégico.

Para un buen desarrollo del proyecto es conveniente preparar a los equipos el técnicas de escucha, entrevista y cooperación, que permitan obtener el máximo posible de los encuentros y de los trabajos entre personas de distintos colectivos, con distintos lenguajes y reglas de actuación. Estas actividades pueden y deben intercalarse en las sesiones de diseño dando a las mismas un sentido práctico.

En concreto los módulos formativos a intercalar en el proceso del proyecto son:

- Midas-Principios y metodología: los seis capitales, las 10 esencias, metodología, innotools
- La entrevista antropológica: métodos de escucha activa y abierta
- Cooperación: principios y evaluación
- La participación eficaz: Técnicas de trabajo visual en grupos

Por lo general y como pauta común todas las reuniones incluso las del equipo motor, salvo las específicas, deben contener tres facetas:

1. La evaluación de los trabajos previos (20%). Continuidad o cambio
2. El avance en el diseño (50%): Alternativas y próximos pasos
3. La formación y comunicación (30%): preparación del contexto

No es fácil concretar cuantas iteraciones o ciclos de evaluación, diseño y comunicación han de hacerse, pero lo recomendable es planificar a la vista para un periodo de 2-3 meses, que permita reservar agendas y asegurar los trabajos comprometidos para las personas. Dentro del equipo motor esta labor debe ser específica de una persona con el rol del coordinador global del proyecto. El equipo promotor puede ser de participantes de alto nivel y crear una jerarquía es difícil a veces.

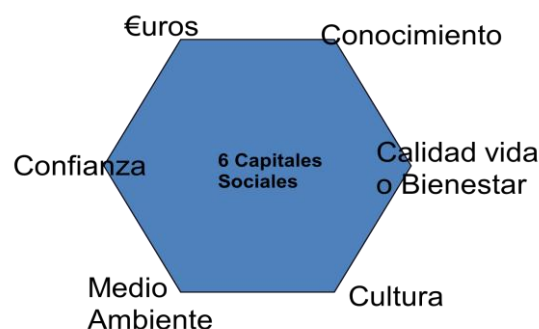
Se recomienda el uso de resultados gráficos que puedan exponerse con facilidad a personas no introducidas en el proyecto para cualquier descripción del mismo, incluso la planificación. Estos gráficos de referencia deben ser producidos en etapas de diseño que contienen aportaciones de distintos grupos y han sido considerados como piezas nucleares del diseño. Puede

requerirse para ello el trabajo de facilitadores gráficos o gestores de procesos de participación profesionales.

7.- Evaluar desde el origen. Evaluar para rediseñar y compartir

Una gran diferencia de los métodos de tipo técnico de los de carácter social, es que en los primeros, el cambio de las especificaciones es un gran problema, y debe evitarse por razones de coste y de impacto en los trabajos ya realizados y en los resultados esperables. Aquí las especificaciones deben ser muy precisas en origen, ser aceptadas y firmadas al origen, y por ello, los contrastes se hacen al final del desarrollo verificando si estas condiciones se cumplen y en qué grado para reformar el diseño lo menos posible, sin implicar retrasos en costes y plazos.

En el caso de los **sistemas de ámbito social** la situación es muy distinta. **Las especificaciones no existen para los inicios del diseño, ya que por ser un sistema nuevo de vinculación ente personas y colectivos no hay posibilidad de que sea descrito por los nuevos usuarios.** Más bien sólo partimos de la capacidad de los futuros usuarios de expresión de expectativas, ventajas e inconvenientes al presentar una realidad más o menos tangible. Es decir el diseño sucesivo está basado en prototipos, no puede ser de otra manera, sobre los que hay que trabajar en la construcción del diseño final.



La evaluación, está en el centro del proyecto y no al final. La evaluación es una fuente de información imprescindible en el diseño y en el avance del proyecto. Las evaluaciones no son por lo tanto un instrumento temporal sino que deben acompañar siempre al proyecto cuando este es un sistema más o menos maduro, ya que esto permite asegurar la sostenibilidad y la viabilidad del proyecto y así evitar abandonos prematuros o que el proceso creado languidezca con el tiempo por desencaje con la realidad.

Las evaluaciones pueden ser referidas al propio diseño o a la ejecución del proyecto por los diferentes grupos o equipos:

Evaluación de usuarios y agentes: (algunas cuestiones)

1. ¿El sistema en diseño presenta ventajas en relación con los intereses manifestados por los agentes?
2. ¿El sistema en diseño no presenta inconvenientes insalvables en relación con los intereses manifestados por los agentes?
3. ¿El sistema es fácil de entender, explicar, operar y aprender por los colectivos de forma autónoma?
4. ¿Los sistemas de formación, información y comunicación incorporados son eficaces y eficientes?

Evaluación del equipo motor:

1. ¿El progreso del proyecto y el diseño se corresponden con los intereses de las organizaciones participantes?
2. ¿El personal que participa lo hace en modo colaborativo y hace aportaciones significativas?
3. ¿Los problemas de gestión de recursos se resuelven con facilidad?
4. ¿Los trabajos de comunicación incorporados son bien recibidos?
5. ¿El balance coste beneficio está justificado?
6. ¿El proyecto suscita alto interés en el equipo promotor?
7. ¿Se produce un aprendizaje práctico en los miembros del proyecto?

Evaluación de los equipos de diseño:

1. ¿La complementariedad de conocimientos está bien resuelta?
2. ¿Los partícipes aportan en régimen de equipo eficiente y hay buena disposición a aportar y reconocimientos?
3. ¿El equipo siente que avanza significativamente en su misión?
4. ¿Hace falta refuerzo formativo en algunos temas?
5. ¿Los problemas de gestión de recursos se resuelven con facilidad?
6. ¿El balance coste beneficio está justificado?
7. ¿El diseño que se elabora suscita alto interés en el equipo motor y promotor?
8. ¿Se produce un aprendizaje práctico en los miembros del equipo?

Las sistemáticas de evaluación deben estar siempre presentes de forma regular en los distintos encuentros entre agentes y usuarios, ya que los mecanismos de cooperación requieren de avances en la relación y

compromiso mutuo, lo que se refuerza mediante la evaluación continua de los resultados y de las dinámicas de los grupos.

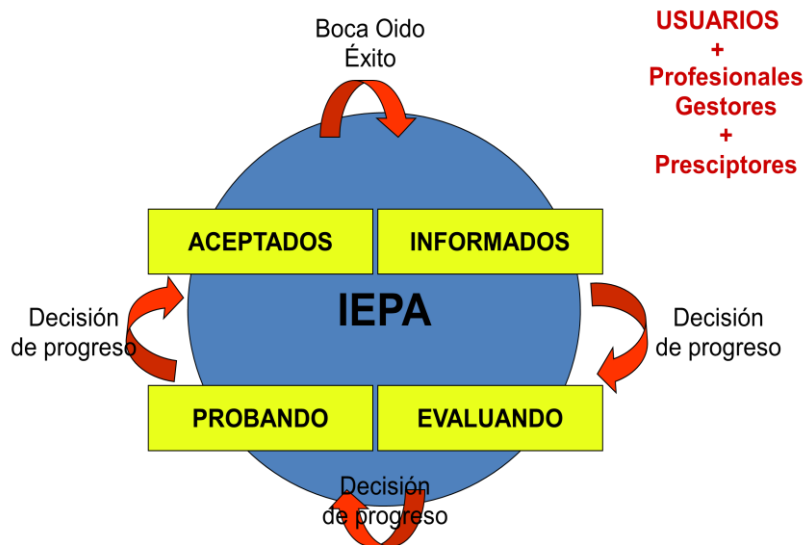
8.-IEPA.- Métricas de avance

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 frenar la aceptación de los nuevos modos. Las razones para ello pueden ser 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 medicas 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 estadios 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 certez 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

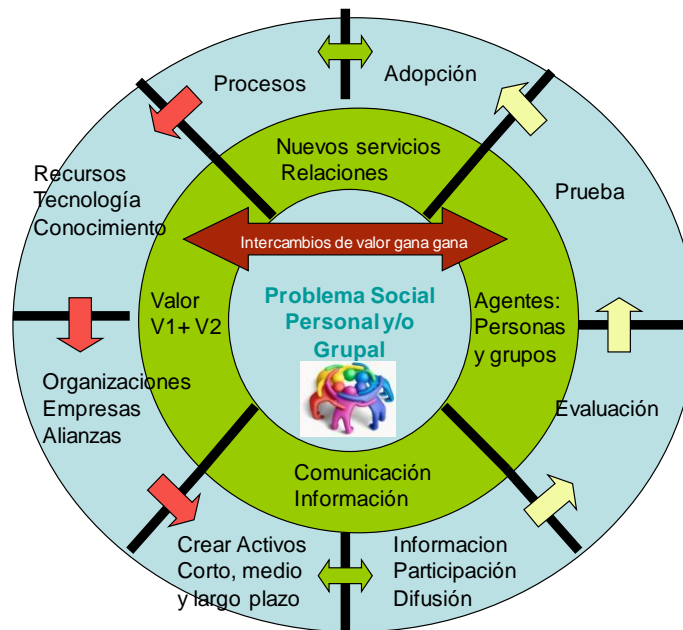
Las decisiones de rediseño deben servir para activar esta evolución haciendo simples mejoras cuando el ritmo de progreso se mantiene según lo esperado o haciendo cambios significativos cuando el proceso se detiene o retrocede.

9.- Incorporar la tecnología.

Una vez superados los primeros niveles de aceptación del diseño y para ganar ventajas operativas, entramos en una fase de automatización de los procesos y de mejora de los mecanismos de coordinación a través de sistemas de información específicos. Esta acción se suele adelantar en la mayoría de los casos donde los proyectos se someten de inicio a un diseño tecnológico y no sociológico. Cuando esto ocurre, la probabilidad de que el proyecto no funcione es máxima, ya que los requisitos tecnológicos se han hecho bajo supuestos genéricos y carentes de realidad operativa y específica de los colectivos implicados.

No por citar estas acciones de corte técnico, debemos pensar que las etapas de evaluación, extensión, comunicación y contagio están abandonadas, sino que quedan insertas en los procesos de servicio y uso que han sido creados. De esta forma se establece la conexión ente el proyecto y el proceso resultante. Añadimos el espacio de desarrollo técnico sobre las bases de los prototipos de carácter provisional y sin apenas coste de cambio que hemos diseñado.

Saber administrar bien los momentos en los que se incorporan los profesionales de las distintas ramas y la responsabilidad que adquieren, es una de las claves de éxito del proyecto social.



La incorporación de la tecnología al proceso y a las actividades en curso debe permitir agilizar los mecanismos de coordinación ente agentes y dar soporte a todas las actividades de comunicación, prevención, avisos, alertas y aprendizaje a través de las tecnologías de la información. Son muchas las oportunidades que las tecnologías de la información en sus distintas modalidades pueden ofrecer sobre los prototipos ya que estos ofrecen contenidos, modos de actuación y preferencias claras de unos colectivos y otros. La identificación de los procesos y actividades candidatas estará guiada por la eficacia en los métodos de trabajo para ahorrar recursos y tiempo, y maneja información consistente, teniendo en consideración la calidad cualitativa del proceso sobre la excelencia de la interacción personal y calidad de la misma.

Aquí deben considerarse las plataformas informáticas que den soporte a estas interacciones, los bancos de datos, la transmisión de variables significativas de los procesos, la localización y uso de recursos comunes y otras cuestiones operativas. De entre otras funciones, destaca la movilidad que estos sistemas posibilitan y que permite fácilmente la extensión territorial y funcional de muchos de estos servicios, en fases sucesivas de maduración.

En la incorporación de estas herramientas debe tenerse muy en cuenta la percepción y experiencia en las mismas por parte de los usuarios y agentes, creando si fuera necesario unidades de apoyo o formación temática para la incorporación de esas tecnologías en los usuarios.

10.- Consolidar los procesos

Estamos comenzando a terminar el primer ciclo MIDAS en el que van consolidando los procesos y sistemas de las organizaciones participantes, y donde éstas interiorizan en su estructura los procesos diseñados y probados a pequeña escala. Es el momento donde los componentes del canvas empresarial tienen que ser consolidados, sobre todo los que se sitúan en la parte de los recursos. Estos ya pueden tomar forma y se comienzan a activar de forma permanente en las organizaciones y agentes de cierta dimensión.

Estamos ante la extensión o implantación de un nuevo sistema o modo de operar para algunas de las organizaciones partícipes. El proyecto en su conjunto debe encajar en los modos de ser y proceder de las organizaciones partícipes. Es el momento de establecer las alianzas de futuro y los planes de crecimiento de la iniciativa. También es momento de revisar el nivel NAS (ver modelos MIDAS) de la misma y de contemplar próximos pasos a la luz de las capacidades y competencias que el proyecto ha creado en los agentes y profesionales que participan.

Para cada una de las organizaciones participantes, la inserción de estos nuevos procesos debe responder a su encaje estratégico y por ello debe dar respuesta a su Misión y Visión del contexto donde se mueve. Es muy posible que el proyecto de innovación social sea una de las piezas de su diseño de innovación y comprenda una línea de crecimiento de sus actividades.

Es el momento también de integrar los sistemas de información de las organizaciones y de preparar a los empleados en nuevas actividades y procesos. Los monitores de estos procesos de formación serán los partícipes en los grupos de trabajo de las distintas fases del proyecto. Cada organización debe considerar unos planes de crecimiento y próximas extensiones del sistema ampliando contenidos, usuarios y recursos. El bucle se repite a partir de la nueva información y escucha, y se mantiene la constante rueda de evaluación, diseño, adopción y consolidación, a la que se refiere esta metodología MIDAS.

Según la dimensión de la iniciativa social es posible que la misma se desgaje de las organizaciones participantes en una nueva entidad organizativa, con sus principios y recursos propios para operar de forma autónoma. Se trata de una Start-up social nacida de un diseño social, que tiene sentido en sí mismo y supera el alcance o la misión de las entidades partícipes. Se trata de una empresa de servicios ya que el foco principal de su actividad es el trabajo para personas y en este sentido las competencias de sus profesionales deben contener este carácter social y personal.

Modelo Canvas de cada organización. Inserción organizativa por agente:

<p>Grupos de interés</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave?</p> <p>¿Quiénes son nuestros proveedores clave?</p> <p>¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?</p> <p>¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Nuestros canales?</p> <p>¿Nuestras relaciones con los usuarios?</p> <p>¿Nuestras fuentes de recursos?</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>¿Qué valor estamos entregando a los clientes?</p> <p>¿Qué problema estamos ayudando a resolver?</p> <p>¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?</p> <p>¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de usuarios?</p>	<p>Relación con clientes</p> <p>¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de usuarios?</p> <p>¿Qué relaciones hemos establecido?</p> <p>¿Cuán costosas son?</p> <p>¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>¿Para quién estamos creando valor?</p> <p>¿Quiénes son nuestros usuarios y agentes más importantes?</p>
<p>Estructura de activos aportados</p> <p>¿Cuáles son los recursos más importantes en nuestro modelo de innovación social?</p> <p>¿Cuáles son los recursos clave imprescindibles y su origen?</p> <p>¿Cuáles son las actividades clave más complejas?</p> <p>¿Cómo es el balance de valor de los agentes clave?</p>	<p>Resultante de activos generados</p> <p>¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a participar y aportar?</p> <p>¿Que activos (seis capitales) salen muy reforzados? ¿Actualmente cómo son?</p> <p>¿Cómo aportan los activos al sistema desarrollado?</p> <p>¿Cuánto aporta cada fuente de activos a los activos generales, para que crezcan?</p>			

11.- Todo sigue activo

Una forma de terminar la descripción de este método es decir que nada se acaba en él mismo y las piezas que se pusieron en marcha en su origen deben seguir activas. Las capas se repiten y el proyecto se ha transformado en un proceso.

Por ejemplo la formación, es una actividad que convive con el proyecto que va adoptando formas distintas para conseguir progresos en la aceptación del

sistema a nuevos entrantes. Pero lo mismo cabe decir de la evaluación de los beneficios y de los intercambios de valor que están para quedarse y a su vez ser refinados constantemente.

Midas es un método de diseño y transformación de proyectos sociales en procesos sociales, con un esquema de participación, continuidad y sostenibilidad entre los participantes.

Son cuatro las disciplinas a integrar en Midas y las cuatro visiones deben convivir a lo largo del proyecto y del proceso que genera.

1. **La visión antropológica** sobre el problema y su diseño creativo.
2. **La organización y gestión** de un proyecto
3. **La aplicación de la eficiencia tecnológica** en los nuevos procesos
4. **La visión empresarial** y de consolidación de estructuras operativas sostenibles.

