

# Guía para el escalado de innovaciones sociales

Aprendizajes del ecosistema de  
innovación social Plataforma VIDAS

Octubre 2024



# Contenidos

<b>01</b>	<b>Presentación de la guía</b>		P 4
<b>02</b>	<b>Marco conceptual</b>	¿Qué es escalar?	P 7
		¿Qué escalar? Innovaciones sociales	P 9
		¿Por qué escalar?	P 11
		Factores a considerar en una estrategia de escalado	P 12
		Tipos de escalado	P 14
<b>03</b>	<b>Metodología y proceso de escalado</b>	Planificar la escalabilidad de innovación social	P 18
		Dimensiones de la estrategia de escalado	P 22
		Diseño de una estrategia de escalado y condiciones necesarias	P 30
		Indicadores para la estrategia de escalado	P 38
		Modelos de gobernanza	P 41
		El papel de las expertas por experiencia	P 42
		Facilitadores y obstáculos más comunes en los procesos de escalado en el ámbito de la desinstitucionalización	P 44
		A modo de reflexión: ¿Hasta dónde debe llegar la adaptabilidad de las innovaciones en el escalado?	P 46
<b>04</b>	<b>Bibliografía</b>		P 48



# 01. Presentación de la guía

# 01. Presentación de la guía

La Innovación a través de la Plataforma VIDAS

Vías Innovadoras para la Desinstitucionalización a través de los Aprendizajes en Sociedad.

La [Plataforma de innovación VIDAS](#) se articula en torno al [componente 22 del “Plan de choque para la economía de los cuidados y refuerzo de las políticas de inclusión”](#) del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España. Se busca la transición de un modelo de cuidados “institucionalizado” a otro basado en el marco de los derechos humanos, desde un enfoque de desarrollo comunitario y centrado en el proyecto de vida de cada persona.

Es en este contexto donde surge un ecosistema de innovación como la Plataforma VIDAS, que permite dar respuesta a los retos sobre la desinstitucionalización para diferentes grupos de población tales como personas con discapacidad, en situación de sinhogarismo, menores de edad, jóvenes y personas mayores.

Esta iniciativa liderada por el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 reúne a [20 proyectos piloto](#) y otros agentes que comparten un proceso de aprendizaje colectivo para la creación de un nuevo modelo de cuidados y servicios integrados en la comunidad y centrados en la persona.

Después de haber pilotado soluciones innovadoras durante al menos dos años, los proyectos piloto han evaluado y analizado qué elementos de los probados son susceptibles de transferirse a terceros o de ser escalados a diferentes niveles.

Esta guía se nutre de la experiencia práctica que están desarrollando los proyectos y del propio Ministerio en primera persona como promotor de algunos procesos de escalado vinculados a la extensión de servicios y cambios culturales sobre temas fundamentales desde el nuevo paradigma de cuidados.

Al mismo tiempo es vocación de esta guía aportar un conocimiento aplicado que sea de utilidad para las organizaciones sociales y administraciones públicas que quieren transitar proceso de escalado basados en la innovación social y con una vocación clara de transformación social.

Es una propuesta viva compuesta por conceptos, referencias bibliográficas y ejemplos basados en la experiencia desarrollada por la Plataforma de innovación social VIDAS.

Esta guía es por tanto un documento práctico pensado para ayudar a lograr que soluciones sociales exitosas en un contexto específico puedan expandirse o aplicarse en otros lugares o a una escala mayor.

Su utilidad pretende alcanzar diferentes públicos, empezando por las organizaciones sociales y las administraciones públicas, pero señalando que tanto las empresas sociales como las comunidades locales son también destinatarios de gran relevancia y valía por su capacidad de promover innovaciones sociales adaptadas a contextos, colectivos o sectores concretos.

## OBJETIVOS DE LA GUÍA

01

Promover la replicabilidad de los procesos de escalado como principio;

02

Fomentar la colaboración como base para lograr procesos de escalabilidad;

03

Compartir conocimientos y lecciones aprendidas de las estrategias implementadas en la Plataforma Vidas

04

Fortalecer la sostenibilidad de las innovaciones a través de un pensamiento orientado a la escalabilidad

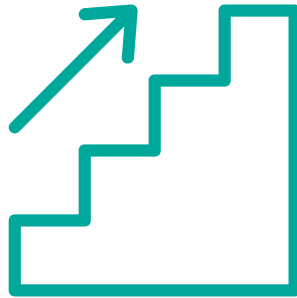
05

Inspirar y motivar sobre lo necesario de apostar por el aumento del impacto social de las innovaciones sociales.



## 02. Marco conceptual

### ¿QUÉ ES ESCALAR?



“ Escalar una innovación social significa ampliar el impacto y alcance de una solución exitosa a problemas sociales, de manera que pueda beneficiar a un número mayor de personas y comunidades.

**(Téllez et al., 2020).**

“ Por lo general, remite al crecimiento de un programa piloto testado y validado a pequeña escala para que alcance a franjas poblacionales más amplias o nuevos territorios e instituciones. Su objetivo es el de crecer cuantitativa o cualitativamente, pero siempre preservando su eficacia, sus principios críticos y sus elementos innovadores.

**(Moore et al., 2015).**

Escalar es un proceso complejo que requiere, de parte del programa de innovación social que se propone expandir o replicar, un alto grado de **adaptabilidad** a la realidad sociocultural, económica y política de los ámbitos en los que busca inscribirse. **Es por estos motivos que una estrategia de escalado siempre requiere de tiempo y espacio para que los procesos maduren y se adecúen a los escenarios que se busca impactar (Benedetto, 2013).**

Partiendo desde este enfoque, un plan de escalado debe contemplar la puesta en práctica de **espacios participativos** que logren comprometer a las personas involucradas en estos procesos de innovación social como **co-productoras** de la estrategia. Es por este motivo que en la presente guía adoptamos una posición ética que se distancia de perspectivas asistencialistas de la política social. Esto implica contemplar la complejidad de las dinámicas territoriales, involucrar de manera activa a las poblaciones locales, y reconocer sus capitales, recursos y saberes.

La escalabilidad puede ser intencional o puede producirse de manera espontánea. En esta guía proponemos un conjunto de herramientas para organizar un proceso de escalado, de modo que resulte lo más controlable posible y se logre constituir como una estrategia. De todas formas, es preciso advertir que las variables y dimensiones sociales no resultan manipulables y siempre hay un margen de imprevisibilidad que puede dificultar procesos de este estilo. Es de suma importancia comprender que cuando hablamos de innovaciones de carácter social es necesario alejarse de cualquier intención experimentalista o que apueste por soluciones simples (Pfothner et al., 2022).

Como veremos a lo largo de esta guía, las posibilidades de alcanzar un escalado exitoso dependen de numerosos factores y su alcance siempre estará supeditado a las capacidades de la organización que se propone trazar una estrategia de este tipo. En otras palabras, el alcance o la magnitud de escalado será acorde a la capacidad de las entidades interesadas de movilizar recursos de distinto tipo, reunir voluntades, construir consensos, difundir aprendizajes, y alcanzar nuevos territorios y poblaciones.



## ¿QUÉ ESCALAR? INNOVACIONES SOCIALES

La propuesta de esta guía de escalado se concentra en la necesidad de ofrecer herramientas para expandir y replicar innovaciones sociales. Las definiciones de la innovación social son múltiples y pueden ser abordadas desde diferentes perspectivas. Realizando un esfuerzo de síntesis, la definimos como un **nuevo (o modificado) recurso, metodología, servicio, programa o estrategia que contribuye a resolver un reto o problemática social**. En concreto, esto implica introducir una manera de **hacer alternativa a la forma tradicional de proceder (Ligero et al., 2023)**.

De ese modo, una innovación social puede involucrar elementos variados, tales como nuevas tecnologías; procesos participativos para involucrar a la comunidad; materiales y actividades informativas, educativas y de comunicación; procesos operacionales como protocolos, guías de actuación y herramientas de supervisión; sistemas logísticos e informáticos; métodos de financiamiento; o nuevos servicios y programas para poblaciones desfavorecidas, entre muchos otros (OMS, 2009).

Un proyecto de innovación social es una plataforma para aprender, elaborar hipótesis, evaluar, intentar y co-producir conocimiento de manera colectiva (Burkett, 2023). Este espacio privilegiado para el testeo debe estar siempre orientado por la atención de demandas y necesidades existentes en la sociedad, y crear renovadas relaciones entre los públicos, la sociedad civil, las organizaciones privadas y los Estados, con el propósito de potenciar la capacidad de actuación de la sociedad (Barnett, 2022).

Esto no implica asumir que las innovaciones, por sí mismas, resuelven problemáticas muchas veces muy complejas. **Para efectivamente contribuir a transformar el contexto y generar un impacto positivo deben estar integradas en una estrategia más amplia**. Es por ese motivo que la propuesta lanzada desde el Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030 consiste en la elaboración de una **cartera de innovaciones**, enfatizando así su carácter necesariamente plural e integrado. Un enfoque de este tipo:

- ▶ **Revela el impacto colectivo** y de una variedad de proyectos orientados a cumplir con un propósito general.
- ▶ Resultan una **apuesta más sólida** que una solución aislada, especialmente en un entorno operativo incierto.
- ▶ Evitan modelos lógicos rígidos y caminos hacia soluciones únicas.
- ▶ **Reúne, vincula y conecta propuestas** de valor que responden a desafíos complejos.
- ▶ **Brindan coherencia** y ofrecen diversas respuestas que facilitan la tarea de quienes deben tomar decisiones sobre problemas complejos.
- ▶ Resultan un instrumento valioso para una gestión dinámica y el diseño de innovaciones que **evolucionan con el paso del tiempo**.

El desarrollo de una cartera de innovaciones supone, entre otras cosas:

- ▶ Una **delimitación clara y precisa** de cuál es el reto al que se busca responder.
- ▶ Una definición de las razones por las cuales podría ser una **respuesta adecuada** para dicho desafío.
- ▶ **Ser novedosa** (al menos para el entorno o la comunidad en donde se desarrolla).
- ▶ **Aportar evidencia** que demuestre el impacto positivo de la innovación.
- ▶ **Sintetizar qué es lo que ha cambiado** respecto a la situación inicial y cuál ha sido su valor añadido.

A su vez, según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2009), las innovaciones sociales cuenta con mayores probabilidades de éxito en la medida que sea:

- ▶ **Creíbles:** basada en evidencia o promocionada por instituciones o personas respetables;
- ▶ **Observables:** los usuarios potenciales tienen que poder conocer los resultados en la práctica;
- ▶ **Relevantes:** tiene que poder responder a problemas de importancia y/o persistentes;
- ▶ **Fáciles** de implementar y entender;
- ▶ **Compatibles** con los valores y normas de los/as potenciales usuarios/as
- ▶ **Testables:** sin comprometer a los/as usuarios/as potenciales a una adopción completa del programa en el caso de que los resultados no hayan sido probados

Un programa que busque la innovación social se debe guiar por principios basados en un **enfoque de derechos humanos**. Entre otras cuestiones, esto implica la adopción de determinados **valores tales como el respeto a las formas de vida de las poblaciones participantes, el involucramiento de esas comunidades en la toma de decisiones, la adopción de una mirada sensible a la diversidad de género y que abogue por la erradicación de la cualquier tipo de discriminación por razones raciales y étnicas** (OMS, 2009).

Esta atención centrada en las poblaciones involucradas en los proyectos de innovación social deben también contemplar una orientación enfocada en mejorar la vida de los/as funcionarios/as y trabajadores/as de las administraciones públicas y las entidades que las lleven adelante. Las innovaciones sociales necesariamente requieren de una revisión y renovación de las estructuras y las inercias institucionales que muchas veces conspiran contra el desarrollo de este tipo de proyectos. Esto exige un arduo trabajo de convencimiento y construcción de alianzas en estos espacios.

## ¿POR QUÉ ESCALAR?

Como se señaló anteriormente, una estrategia de escalado busca ampliar el impacto de una programa de innovación. A largo plazo, una iniciativa de este tipo persigue un **objetivo universalista**, en la medida que busca garantizar el acceso de un programa innovador para todos/as o, al menos, para el grupo poblacional involucrado (Power et al., 2019).

Por lo general, las problemáticas sociales a las que los programas de innovación social buscan dar respuestas son complejas, dado que responden a situaciones de largo aliento que demandan una atención multidisciplinar. Es por ello que, para llevar adelante una estrategia de escalado, es necesario establecer sinergias y crear ecosistemas que fomenten el desarrollo de respuestas colectivas. Es preciso construir un enfoque colaborativo y sistémico de este tipo para obtener **un impacto a mayor escala** y, a la vez, **ayudar a las organizaciones a dimensionar la magnitud y la multicausalidad de los problemas sociales**, como así también **explorar soluciones sostenibles y justas** (Burkett, 2023). Por lo general, la ampliación colaborativa de un programa de innovación social y la puesta en marcha de una estrategia exitosa de escalado promueve las condiciones para el **encadenamiento de otras acciones** que contribuyan a consolidar una respuesta integral a problemáticas complejas (Benedetto, 2013).

A nivel de las organizaciones y de las entidades públicas, una estrategia de escalado puede contribuir a desarrollar su propia estructura y maximizar su alcance. Esto puede verse reflejado en un aumento de su visibilidad y ampliación territorial, en un crecimiento institucional y de las plantillas de trabajo, en la diversificación de sus fuentes de financiamiento, y en la optimización cuantitativa y cualitativa de su impacto social (Avisé, 2020).

En síntesis, la importancia de la elaboración de una estrategia de escalado para el caso de programas de innovación social radica en su capacidad de:

- ▶ Democratizar el acceso a mejoras y programas.
- ▶ Aumentar el impacto transformador de estas iniciativas.
- ▶ Articular con otras iniciativas y respuestas.
- ▶ Fomentar la corresponsabilidad y el trabajo colaborativo.
- ▶ Promover cambios a nivel social y de las organizaciones.
- ▶ Ofrecer soluciones sostenibles y adaptadas a las necesidades locales y de colectivos específicos.

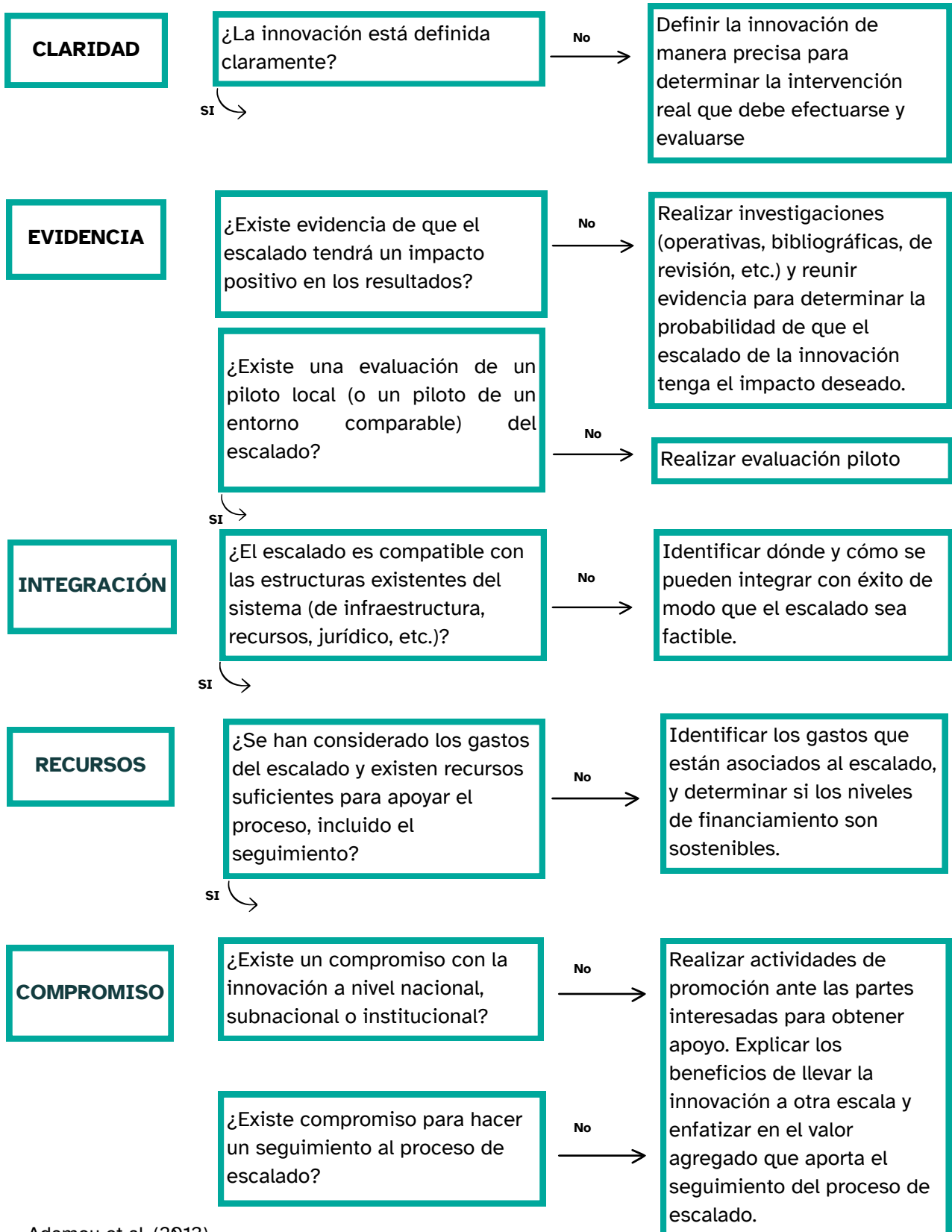
## FACTORES CLAVE A CONSIDERAR EN UNA ESTRATEGIA DE ESCALADO

Escalar una innovación social requiere de un proceso de maduración que tiene el potencial de derivar en el escalamiento, pero que no siempre se consigue. Esto significa que el escalamiento no es parte de una etapa natural de la implementación de una innovación social. Como mencionamos anteriormente, las variables sociales no son manipulables y los procesos de este tipo siempre están sujetos a las particularidades de los territorios y a las dinámicas propias de la vida social, atravesada por situaciones imponderables, jerarquías y relaciones de poder. A su vez, una estrategia de escalado consiste en un proceso gradual que involucra un entramado político complejo, una adaptación a los tiempos de las burocracias institucionales y un proceso participativo paulatino (Hartmann y Linn, 2008).

Es por ello que es preciso considerar un conjunto de dimensiones decisivas para favorecer la escalabilidad de una innovación social y reducir los márgenes de imprevisibilidad y adaptarse a las complejidades mencionadas. En concreto, para prosperar, una estrategia de escalado debe:

- ▶ Responder a una **problemática, una demanda o necesidad** de la población.
- ▶ Encontrarse **claramente definida desde el principio** de la ejecución del proyecto.
- ▶ Utilizar **evidencia empírica** producida durante la implementación del proyecto de manera sistemática.
- ▶ Haber sido **efectiva** en la problemática que buscaba abordar.
- ▶ Contar con **infraestructura adecuada** para la implementación a mayor escala.
- ▶ Contar con **liderazgos y apoyos** políticos, sociales y económicos.
- ▶ Contar con **voluntad política** de parte de las autoridades.
- ▶ Generar **alianzas** con aquellos agentes más reticentes y resistentes.
- ▶ Ser **flexible** para adaptarse al contexto local.
- ▶ Utilizar una **amplia caja de herramientas** para atender situaciones diversas.
- ▶ Adoptar un **enfoque participativo** que involucre a la comunidad que es objetivo del escalado.  
Promover la **colaboración, la inteligencia colectiva** y el **aprendizaje sistémico**.
- ▶ Disponer de un repertorio de proyectos (exitosos o no) que permita evaluar las posibilidades de la innovación considerando experiencias pasadas.  
Establecer un sistema de **seguimiento y evaluación** pertinente.
- ▶ Definir claramente los **costos y el modelo económico** necesario.
- ▶ Organizar una **campaña de comunicación y promoción** que garantice un mayor alcance del proyecto.

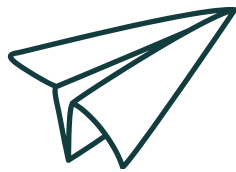
A modo de síntesis, presentamos el siguiente recorrido de un proceso de escalado a fin de clarificar cuál podría ser un camino posible y deseable, y establecer una serie de preguntas clave para organizarlo. Si bien consideramos que resulta difícil estandarizar un proceso con formato único, puede resultar una orientación asequible para proyectos que se quieran poner en marcha.



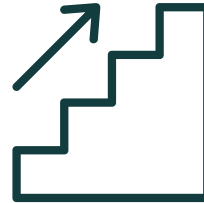
Adamou et al. (2013)

## TIPOS DE ESCALADO

La escalabilidad de una innovación social puede manifestarse de distintas formas considerando los objetivos del proyecto. Es por ello que existen distintas formas de clasificar a los tipos de escalado. Siguiendo a distintas **guías de escalabilidad** (Barker et al., 2016; Moore et al., 2015; Téllez et al., 2020), los más comunes se distinguen entre:



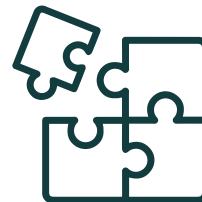
Escalado out



Escalado up



Escalado deep

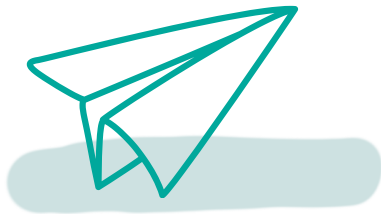


Escalado organizacional



Es cuando la innovación social impacta en un mayor número de personas, poblaciones y territorios. Se trata de la expansión cuantitativa de las dimensiones más exitosas del programa.

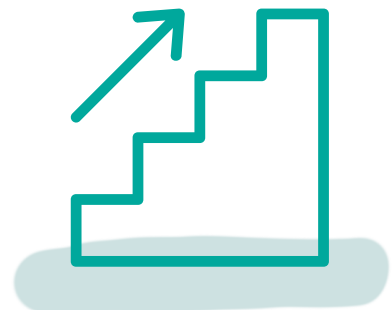
El desafío que presenta este tipo de escalabilidad es doble. Por un lado, es deseable que el programa social pueda expandirse, pero sin perder su esencia, es decir, aquellas características distintivas que lo hacen innovador. Por otro lado, es necesario que esa expansión se efectúe respetando las características y particularidades sociodemográficas y culturales de la población, el territorio y las organizaciones que se busca impactar (Barker et al., 2016).



Es por ello que cualquier estrategia de escalado up requiere, en primer lugar, definir los aspectos críticos y no negociables de la innovación de manera anticipada. A su vez, para garantizar la efectividad de la estrategia, el plan de escalado debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las necesidades de la población. Es por ese motivo que los procesos participativos y de co-creación que logran involucrar a los agentes locales tienen mayores posibilidades de éxito en una estrategia de escalado.

Es cuando la innovación impacta en normativas, políticas o programas. La codificación de los aspectos más relevantes de un programa de innovación social es decisivo para la institucionalización de sus principales prácticas, aprendizajes y resultados. Es por ello que esta línea de escalabilidad es fundamental para garantizar la perdurabilidad del proyecto (Adamou et al., 2013).

El desafío que presenta la escalabilidad up es la de tener que persuadir a agentes decisores en materia de política pública. Esto requiere de la capacidad de las organizaciones para movilizar y articular recursos de difícil acceso.





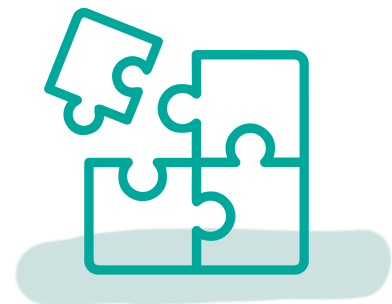
Es cuando la innovación genera un impacto sociocultural de largo alcance. De esa manera, esta línea de escalabilidad apunta a revisar y transformar costumbres, valores, lenguajes, imaginarios, saberes y creencias.

Por lo general, una estrategia de escalado deep pone el foco en la dimensión educacional. Es por ese motivo que las actividades de transferencia que integran esta línea de trabajo suelen contemplar acciones formativas de sensibilización y capacitación.

Al tratarse de una estrategia de largo alcance, su evaluación y seguimiento deben realizarse a lo largo del tiempo. Posiblemente se trate de la línea de escalabilidad más trabajosa, pero también aquella que facilita y garantiza la sostenibilidad de un programa de innovación (Benedetto, 2013).

Es cuando la innovación impacta en las propias dinámicas de la organización, ampliando o reorientando sus capacidades. El impacto de la innovación en la organización se puede manifestar de distintas maneras. Por ejemplo, puede contribuir a reformular los enfoques y perspectivas teóricas que orientan sus programas e iniciativas; a redefinir los procedimientos y metodologías de trabajo; o incluso alentar a incorporar y optimizar nuevos recursos.

Tal como se señaló para el caso del escalado deep, un escalado organizacional también requiere tiempo, dado que las instituciones suelen estar cargadas de rutinas y modos de hacer de difícil revisión (Remedi, 2004). Incidir en las dinámicas institucionales suele ser aún más difícil en el caso de instituciones longevas y de gran tamaño. Sin dudas, derribar las inercias de las culturas organizacionales es uno de los desafíos principales de una estrategia de escalado de este tipo.





Cuestiones a tener en cuenta sobre los distintos tipos de escalado:

- ▶ Estos tipos de escalado no son excluyentes, generalmente conviven y se superponen en las actividades. Muchas iniciativas combinan diferentes enfoques para lograr un mayor impacto. Por ejemplo, un programa de educación financiera que se proponga llegar a nuevas comunidades (escalado out) e influir a las políticas públicas de incumbencia (escalado up), podría a la vez transformar la forma en que las personas piensan y conciben al dinero (escalado deep).
- ▶ Para garantizar la sostenibilidad de un proyecto de innovación es deseable que los distintos tipos de escalado se articulen (Moore et al., 2015).
- ▶ De todos modos, esto no siempre es posible. Por lo tanto, se señalan factores clave a considerar al elegir el tipo de escalado adecuado:
  - Los objetivos del proyecto: esto debe estar claramente delimitado desde el inicio y guiar cualquier estrategia de escalado
  - La naturaleza y el tipo de innovación
  - El contexto social, cultural, económico y político
- ▶ Los recursos económicos y humanos disponibles



# 03. Metodología y procesos de escalado

## 03. Metodología y procesos de trabajo

### PLANIFICAR LA ESCALABILIDAD DE UNA INNOVACIÓN SOCIAL DESDE EL DISEÑO

Una estrategia de escalado requiere de una planificación meticulosa. Desde el diseño de un programa de innovación social, es necesario considerar sus posibilidades de crecimiento y expansión. Esto implica elaborar un plan de escalado desde el inicio que logre abarcar desde las fases iniciales de su desarrollo hasta su implementación, evaluación e integración plena en la comunidad y en las políticas públicas.

A modo de ejemplo de un camino deseable o posible, recuperamos la propuesta de **siete pasos** para el escalado de proyectos de innovación social elaborada por la Comisión Europea (Barnett, 2022):

**1 Construcción de un conocimiento común:** esto implica fomentar una comprensión compartida en torno a la innovación social. Las acciones iniciales deben estar orientadas hacia la co-producción de conocimiento, implicar tanto a las administraciones públicas que pueden potenciar el proyecto, y establecer un diálogo inicial con la ciudadanía y las entidades proveedoras que podrían participar de la puesta en marcha de la innovación.

**2 Identificación de los principales desafíos:** este paso consiste en visualizar de manera clara y precisa las principales transformaciones que busca promover la innovación. Esto debe elaborarse en función de problemáticas o retos de relevancia para la sociedad o algunos grupos sociales específicos. Para ello, se sugiere implementar una metodología proyectiva que defina una serie de objetivos y escenarios probables de futuro, y elaborar una indagación que permita una comprensión compleja del contexto socioeconómico y cultural en el que se busca incidir.

**3 Buscar innovaciones con potencial:** esta etapa consiste en la identificación o elaboración de programas de innovación social que puedan responder a los retos identificados. A la hora de evaluar las posibilidades de éxito de una innovación social, se sugiere considerar los siguientes aspectos:

1. Que atienda demandas sociales y políticas.
2. Que pueda ajustarse a una estrategia clara de escalado.
3. Que sea liderada por personas con competencias de liderazgo y que demuestren un compromiso de largo plazo.
4. Reconocer el grado de legitimidad de la innovación entre las partes interesadas y sus posibilidades de convencimiento.

5. Demostrar que su diseño es factible y que podría aportar un valor añadido a las soluciones vigentes.
6. Que sea factible en términos financieros.
7. Que tenga el potencial de generar nuevos recursos.
8. Identificar su potencial de generar un cambio sistémico.

# 4

**Elaborar evidencia que sostenga su implementación:** recopilación de evidencia e indicadores que permitan evaluar el impacto de la innovación en un contexto determinado. Este rastreo implica una sistematización tanto de aquellos aspectos que hayan funcionado como de los que no.

# 5

**Orientar el modo y el tipo del escalado:** trabajo de co-creación que busque reducir al mínimo posible la incertidumbre que provoca un proceso de escalado. Esto requiere una definición clara de cuáles son las mejores acciones para llevar adelante la estrategia, qué tipo de organizaciones van a estar involucradas, qué tipo de evidencia se pudo sistematizar y se buscará seguir generando, cuáles son los tiempos realistas del escalado, y cuáles son los costos esperables de la estrategia, entre otras cuestiones.

# 6

**Promocionar un aprendizaje continuo:** una vez identificada la evidencia disponible, este paso consiste en la elaboración de una metodología para generar nueva evidencia que permita hacer un seguimiento y una evaluación adecuada del programa de innovación social. Para ello, se recomienda implementar una estrategia pragmática que logre evaluar un proceso en constante cambio, lo que puede implicar la combinación de técnicas diversas. El aprendizaje continuo requiere de una adaptación a los desafíos que surjan.

# 7

**Trabajo de integración:** esta última etapa de un plan de escalado consiste en la reelaboración del sistema que se busca transformar en función de los buenos resultados de los programas de innovación social llevados adelante. Esto puede implicar una integración de tipo horizontal (la réplica en otros territorios u organizaciones, y la promoción de un cambio cultural) o vertical (que se incluya en cambios políticos a nivel municipal, provincial, autonómico o nacional). Para llevar adelante esta última etapa, es deseable construir un conjunto de indicadores que logren captar el grado de integración de las innovaciones en los distintos ámbitos de incidencia.

Estas siete etapas son de carácter ilustrativo, cada organización podrá adaptarlas en función de sus capacidades y los contextos en los que se inscriban. En definitiva, introduce una orientación práctica y general para desarrollar una estrategia de escalado lo más organizada y controlada posible.

Estamos promoviendo proyectos, pero tenemos un problema con el escalado, por lo que los pasos posteriores son los más importantes para esto.  
(ESF funder-MA/IB)

**7** Trabajo de integración.

**6** Promocionar un aprendizaje continuo.

**5** Orientar el modo y el tipo del escalado.

**4** Elaborar evidencia que sostenga su implementación.

**3** Buscar innovaciones con potencial.

**2** Identificación de los principales desafíos.

**1** Construcción de un conocimiento común.

Parece que estamos en el paso 1 o incluso en el -1 porque tenemos un ecosistema activo de innovadores sociales sin ninguna participación del gobierno hasta el momento.  
(ESF funder-MA/IB)

## 03. Metodología y procesos de trabajo

### DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA DE ESCALADO

Incorporar el objetivo de escalabilidad en los procesos y proyectos de innovación social es clave. La esencia de la innovación social reside en el testeo a pequeña escala de nuevas soluciones a retos sociales, por lo que incorporan en su origen el objetivo de ser escaladas. Para ello, esta “dimensión” o lógica debe ser incorporada en todas las fases del proyecto. Desde el diseño, pasando por el pilotaje e implementación, el monitoreo y la evaluación continua, hasta la integración y sostenibilidad de la propuesta

### LA MISIÓN DE LOS PROYECTOS/PROCESOS DE INNOVACIÓN SOCIAL

La definición de la misión de un proyecto de innovación social es fundamental para definir la dirección del mismo. Una misión puede estimular tipos muy diferentes de innovaciones, pero hay una idea clara de lo que debe lograrse. La misión es el impulsor general y fuerza unificadora que guía a los agentes del ecosistema para que trabajen juntos para lograr retos comunes e impulsar nuevos aprendizajes y conocimientos. En el caso de la experiencia de la Plataforma VIDAS, la misión es el desarrollo de un nuevo modelo de cuidados en la comunidad.



La misión no es un objetivo si no una dirección.



Objetivos que fijan la dirección, la orientación y la intención de la acción



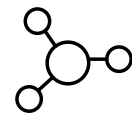
Los objetivos son una dirección, no un destino, porque estamos trabajando con la complejidad



Deben enmarcarse como una dirección que requerirá un enorme esfuerzo colectivo



Debe haber un amplio acuerdo sobre la importancia de la dirección, no sobre cómo llegar a ella

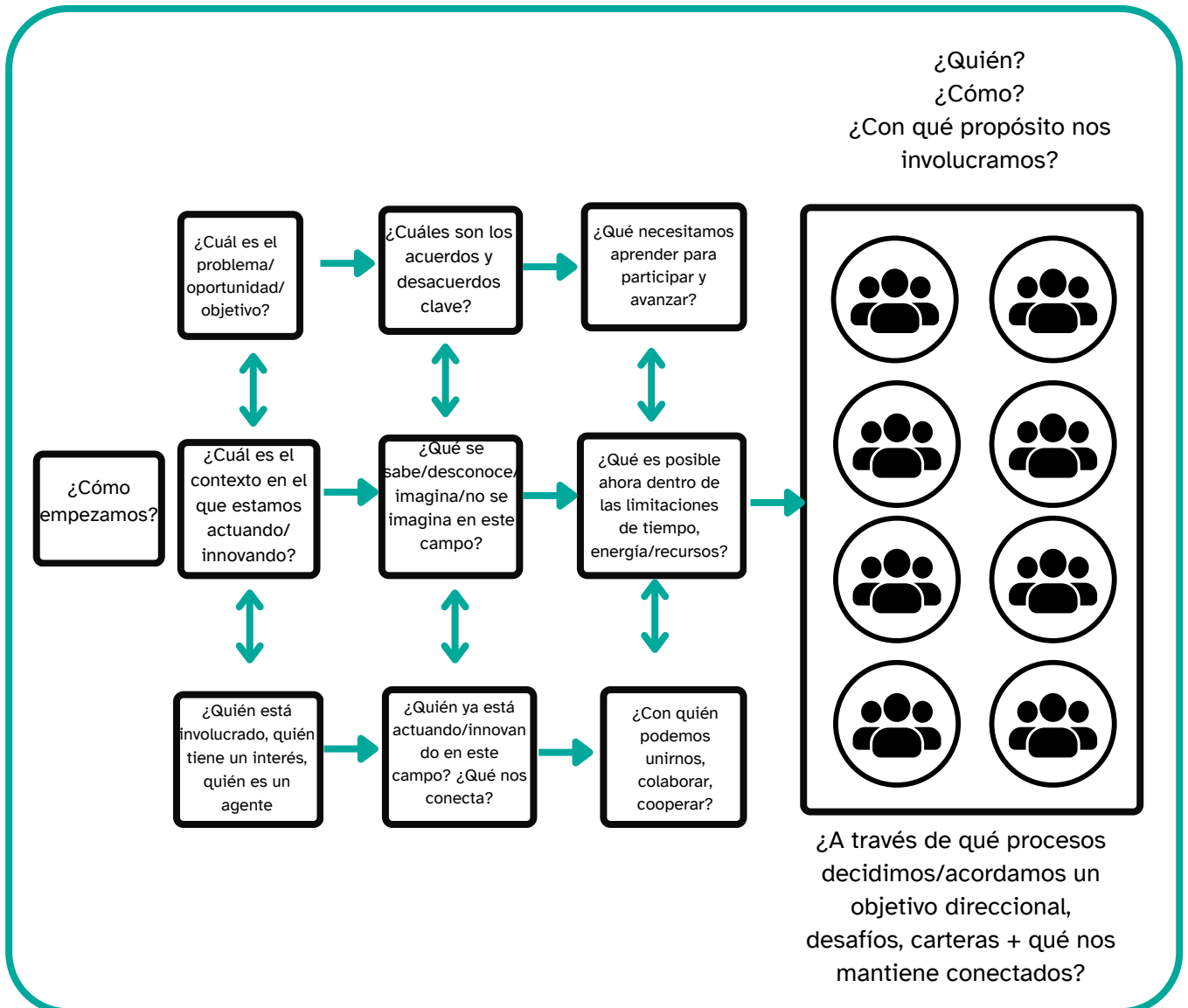


Son los elementos más estables del mapa: nuestro rumbo hacia ellos cambiará necesariamente con el tiempo

## CONOCER EL CONTEXTO

El análisis del contexto en el que va a tener lugar el escalado de las innovaciones sociales es parte fundamental del proceso. Comenzar entendiendo tu contexto (que a su vez define lo que puedes hacer, las condiciones habilitantes que tienes y las que necesitas desarrollar, con quién debes asociarte y cómo podrías proceder) es clave para avanzar en un proceso de innovación frente a un reto social.

Este análisis de contexto supone hacerse preguntas como las siguientes:



Adaptación propia de: Understanding your context for Challenge-led Innovation, GCSI, 2023

## ENTENDER LA NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis de contexto no solamente debe ser hacia fuera, si no también debe poner el foco al interior de la organización. En este apartado se busca poner sobre la mesa preguntas importantes a la hora de planificar la escalabilidad de las innovaciones sociales impulsadas por una organización.

¿Cómo influye la coyuntura interna de una organización en un proceso de innovación social?  
 ¿Qué dimensiones hay que tener en cuenta? ¿Cómo influyen las dinámicas internas en la capacidad de escalabilidad de la innovación social impulsada por la organización en concreto?  
 ¿Cuál es la relación entre tamaño, escala y capacidad de influencia, así como flexibilidad y adaptabilidad?

La coyuntura interna de una organización tiene un impacto decisivo en un proceso de innovación social. Las dinámicas internas, las estructuras, la cultura organizacional y la capacidad de toma de decisiones afectan tanto el éxito de la innovación como su potencial de escalabilidad. A continuación, se detallan algunos de estas dimensiones a considerar y cómo afectan la capacidad de la organización para llevar una innovación social a una escala mayor.

- ▶ **Colaboración interna:** La capacidad de integrar equipos multidisciplinares que trabajen de forma colaborativa favorece la generación de soluciones más completas, lo que facilita su expansión. Organizaciones con barreras o compartimentalización interna encuentran más difícil replicar proyectos a gran escala.
- ▶ **Mecanismos de aprendizaje y evaluación:** Las organizaciones que tienen una cultura de aprendizaje continuo y evaluación constante de proyectos tienden a ajustar y mejorar sus innovaciones, lo que favorece su escalabilidad.
- ▶ **Toma de decisiones rápida y descentralizada:** Organizaciones que permiten la toma de decisiones en niveles más bajos pueden probar y adaptar ideas más rápidamente, lo que es esencial para escalar. La burocracia interna o los largos procesos de aprobación pueden obstaculizar el crecimiento y la expansión de las innovaciones.
- ▶ **Agilidad organizacional:** La rapidez con la que una organización puede adaptarse a cambios en el entorno externo o ajustar proyectos según las necesidades emergentes es crucial. Esto incluye la capacidad de pivotar proyectos o integrar nuevas tecnologías y metodologías.

La relación entre el tamaño de la organización, su capacidad para escalar innovaciones y su adaptabilidad es compleja y está mediada por varios factores:

### a) Tamaño y capacidad de influencia

- Las organizaciones grandes tienden a tener mayores recursos, redes de contactos y capacidad para influir en políticas públicas, lo que puede facilitar la escalabilidad. Sin embargo, a menudo pueden ser menos ágiles y enfrentar mayores barreras burocráticas.
- Las organizaciones pequeñas suelen ser más ágiles y flexibles, pero pueden tener menos acceso a los recursos y redes necesarias para escalar, lo que las limita en términos de impacto.

### **b) Escalabilidad y redes de influencia**

- La escala no solo se refiere al crecimiento orgánico del proyecto, sino también a la capacidad de influir en actores externos (gobiernos, otras organizaciones, políticas públicas). Una organización con una fuerte red de aliados estratégicos tendrá mayores posibilidades de escalar sus innovaciones.

### **c) Adaptabilidad y flexibilidad**

- Las organizaciones más pequeñas o medianas suelen ser más adaptables y flexibles, lo que facilita la respuesta a cambios rápidos en el entorno social o a nuevos desafíos. Pueden ajustar sus enfoques más rápidamente para asegurar la efectividad de sus innovaciones a medida que se expanden.
- En cambio, las grandes organizaciones, aunque tienen más recursos, pueden tener más dificultades para adaptarse rápidamente debido a procesos de toma de decisiones más complejos o burocráticos.

En definitiva, la coyuntura interna de la organización influye de manera significativa tanto en la capacidad de innovación como de escalabilidad. Dimensiones como la estructura organizativa, la cultura organizacional, las dinámicas de poder y la capacidad de adaptación afectan tanto a la implementación como a la expansión de innovaciones. Además, existe una relación directa entre el tamaño de la organización y su capacidad de influencia, con mayor disponibilidad de recursos y redes por parte de las organizaciones grandes, pero menor flexibilidad y adaptabilidad que las organizaciones pequeñas. El desafío radica en equilibrar estos factores para maximizar el impacto y la escalabilidad de las innovaciones sociales.

## **INCORPORAR LA SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN GENERADA COMO LÓGICA TRANSVERSAL**

Para poder escalar una innovación social tenemos que poder demostrar su impacto positivo y poder explicar qué ha cambiado respecto a la situación inicial, cuál es su valor añadido respecto a lo que ya existía.

Los procesos de innovación social se dan en un contexto de incertidumbre “controlada”, por lo que es fundamental llevar a cabo un proceso de sistematización de la documentación generada en el marco del proyecto, que va desde la producción de evidencias, aprendizajes y hallazgos de procesos y resultados, hasta la generación de guías y manuales para el escalado y la transferencia.

Un sistema de gestión de la documentación y conocimiento generados en el marco de un proyecto piloto permite asegurar que las experiencias, aprendizajes y resultados adquiridos durante el proceso sean capturados de manera organizada y accesible. Este enfoque permite comprender no sólo los éxitos, sino también los desafíos y fracasos, lo que es esencial para replicar y escalar la innovación de manera efectiva.

La sistematización de la documentación es una herramienta clave de aprendizaje organizacional y juega un rol crucial en el proceso de escalado. En primer lugar, permite la estandarización de prácticas y metodologías y en consecuencia, el desarrollo de modelos replicables, a través de guías y manuales que, a su vez, permite la transferencia de conocimiento. En segundo lugar, favorece al monitoreo y la evaluación continua de la innovación. Por último, un adecuado proceso de sistematización de la información, con categorías pertinentes, facilita la adaptación al contexto que implica el escalado del proyecto, en tanto que desgrana la innovación en componentes, de forma que proporciona la información necesaria para entender qué elementos del proyecto son adaptables y cuáles deben mantenerse inalterados.

La lógica de sistematización y gestión de la documentación contribuye al proceso de escalado:

- ▶ **Reducción de incertidumbre:** Al documentar todas las fases de implementación, las lecciones aprendidas y los resultados, se disminuye la incertidumbre al trasladar la innovación a nuevos contextos, ya que se cuenta con una base sólida de información previa.
- ▶ **Optimización de recursos:** Al aprender de los errores y aciertos.
- ▶ **Credibilidad y legitimidad:** Proporciona una trazabilidad clara de los impactos y la metodología.

Los procesos efectivos de escalado requieren el uso sistemático de evidencia. En este sentido, los datos de seguimiento y monitoreo deben estar vinculados a la toma de decisiones que tienen lugar a lo largo del proceso de escalado.

No obstante, es necesario considerar los niveles de confianza que se puede otorgar a las evidencias en la innovación social, tal y como se indica en la guía elaborada por la Comisión Europea (Barnett, 2023).



## Niveles de evidencia para la innovación social.

### NIVEL 5

Manuales, sistemas y procedimientos de nivel 5 implementados para garantizar una replicación consistente y un impacto positivo.

### NIVEL 4

Una o más evaluaciones de replicación independientes que confirmen estas conclusiones del paso 3

### NIVEL 3A

El equipo técnico puede demostrar un grado de causalidad utilizando métodos de investigación alternativos: seguimiento de procesos y narración de experiencias vividas.

### NIVEL 3B

El equipo técnico utiliza un grupo de control o de comparación para demostrar que la innovación social provocó el cambio positivo.

### NIVEL 2

El equipo técnico del proyecto recopila datos que muestran un cambio positivo, pero no pueden confirmar que fue causado por la innovación social.

### NIVEL 1

El equipo técnico del proyecto puede describir por qué es importante y cómo funciona, de manera lógica, coherente y convincente, es decir, existe una teoría del cambio.

### NIVEL 0

El equipo técnico del proyecto pueden describir por qué es importante la innovación social, es decir, su necesidad, pero no pueden describir sistemáticamente cómo funciona.

Adaptación propia. Source: Puttick. R & Ludlow, J., 2013 Standards of Evidence, London:NeSTA, P.2, CC BY-NC-SA 4.0. Changes have been made on the wording of each level and two levels have been added. The modified work is licensed under the same licence.

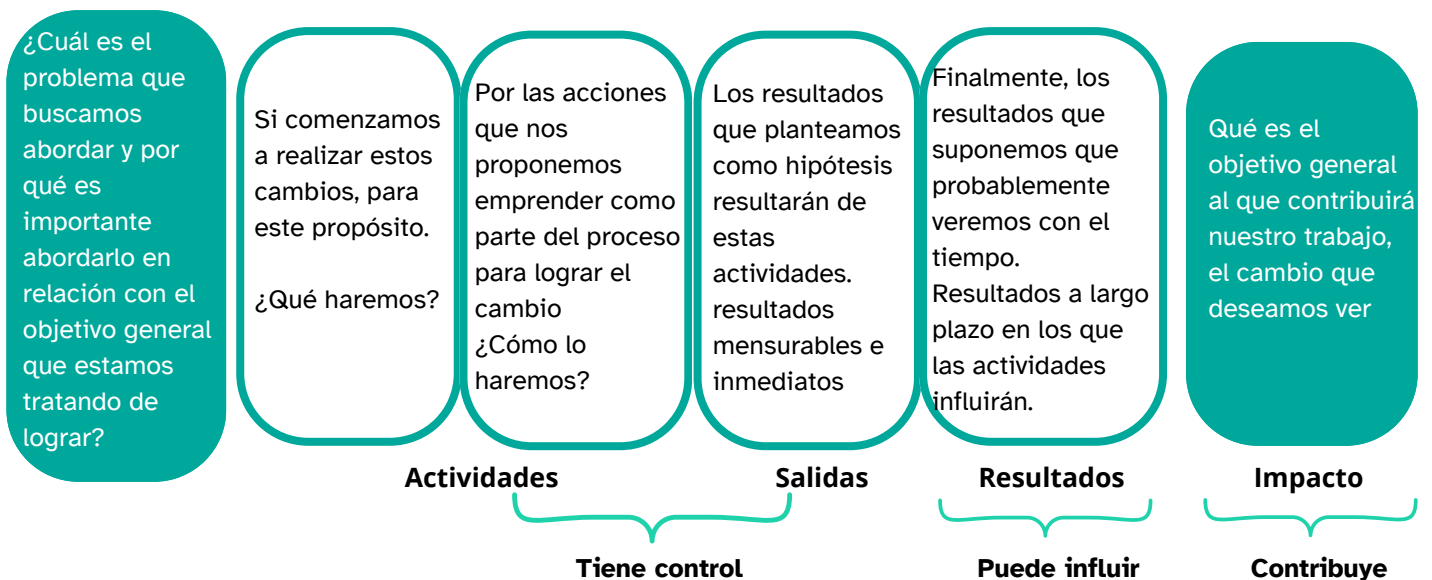
## ELABORAR EL MAPA DE IMPACTO

Una forma efectiva de sistematizar la evidencia producida es mediante la elaboración de lo que distintas guías de escalabilidad definen como un **mapa de impacto**. La propuesta de elaborar un mapa de este tipo se basa en la necesidad de organizar la información de una manera práctica, ágil y visual. Esto permite una entrada rápida a la información producida, algo que puede facilitar la toma de decisiones sobre el rumbo que debe tomar la estrategia y los ajustes que demande.

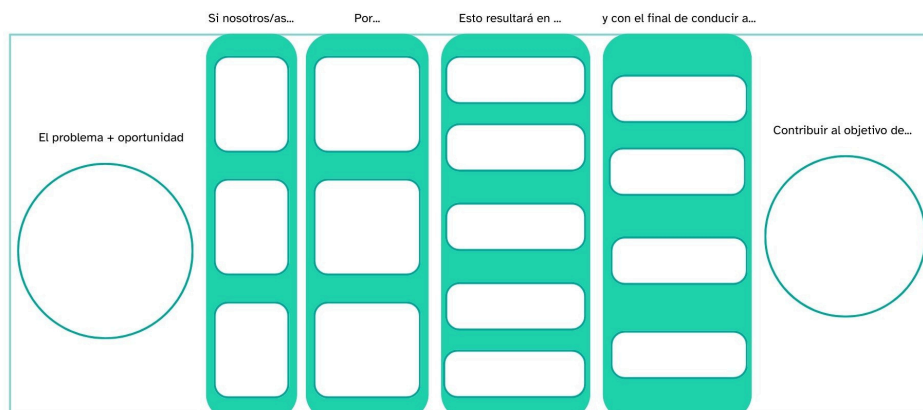
La guía del Griffith Centre for System Innovation (GCSI - Burkett, 2023) introduce ejemplos concretos que pueden resultar de gran ayuda para las organizaciones que se encuentren en esta etapa de la estrategia de escalado. El mapa de impacto que se propone allí delimita de manera clara cuál es el problema que se busca atender, qué actividades se llevarán a cabo para su abordaje, cómo se llevarán adelante, los resultados de esas actividades, la consecución a largo plazo del trabajo realizado, y sus impactos concretos de largo alcance.

Como se aprecia en el siguiente esquema, el mapa de impacto sintetiza de manera clara cada uno de estos puntos:

### Iniciativa



### MAPA DE IMPACTO CANVAS



Adaptación propia. Assumptions: What critical assumptions are you making about this impact map?

## DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

La estrategia de escalado debe ir acompañada de una estrategia de sostenibilidad económica y organizativa, en tanto que requiere de movilización de recursos y de construcción de capacidades organizacionales.

La sostenibilidad del escalado de las innovaciones sociales tiene que abordar tres dimensiones (a) lograr la expansión de la innovación a nuevos contextos (poblacionales, geográficos o institucionales), (b) asegurar la asignación de tiempo y recursos necesarios para obtener apoyo político para la institucionalización de la innovación y (c) dar continuidad al proceso de innovación, por ejemplo, a través de la incorporación de nuevos componentes.

Para este abordaje, se identifican las siguientes dimensiones a tener en cuenta:

- ▶ Construir coaliciones y redes: formar coaliciones y redes con actores clave, incluidos gobiernos, ONG, entidades del sector privado y comunidades es fundamental para aumentar el apoyo a la innovación y garantizar su permanencia en el tiempo.
- ▶ Combinar un escalado horizontal con uno vertical para garantizar la sostenibilidad: la expansión por sí sola no es suficiente para asegurar que una innovación esté completamente integrada. Para ser sostenible, el escalado necesita abordar tanto las dimensiones horizontales como verticales de la difusión.
- ▶ Movilizar recursos: el proceso de escalado requiere una movilización más amplia de recursos financieros, técnicos y humanos. Para la sostenibilidad, es vital que durante el escalado se aseguren fuentes de financiamiento diversificadas y a largo plazo.
- ▶ Construir competencias organizacionales, técnicas e institucionales: el escalado demanda que las organizaciones ejecutoras y asociadas desarrollen capacidades organizacionales para implementar la innovación en múltiples contextos. Este fortalecimiento institucional no solo facilita el escalado, sino que también contribuye a la sostenibilidad al dotar a las organizaciones de los conocimientos, habilidades y estructuras necesarias para mantener la innovación de forma continua.
- ▶ Adaptar la innovación manteniendo sus características esenciales: la flexibilidad y las estrategias adaptativas son clave para el éxito en el escalado. No obstante, la flexibilidad tiene sus límites y es esencial identificar qué aspectos de la innovación deben mantenerse intactos para lograr resultados consistentes[1].
- ▶ Escalado gradual y en fases: la expansión gradual de la innovación es decisiva para que el escalado resulte exitoso, ya que permite construir capacidades institucionales de manera sostenible.

Otra aproximación más amplia a la idea de la sostenibilidad es la ofrecida por Hartmann y Linn (2008), haciendo referencia al concepto de “espacio”. Según los autores, la **sostenibilidad** de la innovación será posible en la medida en que se contemplen dimensiones de carácter social, cultural, político, infraestructural, técnico y económico. Para garantizar la sostenibilidad del escalado de un proyecto de innovación social, es preciso que éste cuente con espacio para crecer:

- ▶ **Espacio fiscal:** debe haber presupuestos públicos aptos para escalar el proyecto.
- ▶ **Espacio político:** deben existir mecanismos institucionales que faciliten la posibilidad de incidir en las políticas públicas.
- ▶ **Espacio económico:** debe existir una demanda suficiente del proyecto que se busca implementar.
- ▶ **Espacio de capacidades:** que amplifique la capacidad de las organizaciones para superar las barreras que impiden el crecimiento de escala.
- ▶ **Espacio cultural:** que exista la posibilidad de modificar, a largo plazo, los imaginarios socioculturales.
- ▶ **Espacio de alianzas:** imprescindible para garantizar la continuidad del proyecto.
- ▶ **Espacio de aprendizajes:** basado en un sólido sistema de seguimiento y gestión del conocimiento de las iniciativas llevadas adelante.

## DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE ESCALADO Y CONDICIONES NECESARIAS

La puesta en marcha de una estrategia de escalado requiere de una planificación que, en la medida de lo posible, debe efectuarse desde que el programa de innovación social es definido. Como mencionamos anteriormente, esto no exime a una estrategia de escalado de encontrarse con situaciones imprevistas que la puedan poner a prueba; escalar una solución para problemas sociales complejos demanda una atención y un seguimiento constante que permitan adaptar el proyecto a las condiciones de existencia de las poblaciones involucradas. De todas maneras, la planificación es decisiva para anticipar y enfrentar posibles incidencias.

El primer paso para planificar la escalabilidad es la definición de condiciones iniciales necesarias para que una acción de este tipo tenga lugar y la estrategia resulte lo más controlable posible. Por lo general, las distintas guías de escalabilidad relevadas definen los criterios necesarios a tener en cuenta una vez que se decide escalar un programa de innovación social. En este caso, recuperamos un conjunto de sugerencias de la organización GENIO (Clarke y Smith, 2023), las cuales se fundamentan en su probada experiencia en el ámbito de la innovación social. En esta guía, se proponen criterios de elegibilidad y de

evaluación para desarrollar una estrategia de escalado. Es por eso que, en primer lugar, recomiendan preguntarse si la organización que se propone innovar cuenta con las credenciales y la capacidad para llevar adelante un proceso de este tipo, si cumple con requisitos financieros y éticos demostrables, y si el programa a escalar efectivamente se adecúa a las definiciones de innovación social establecidas.

Asimismo, definen un conjunto de 12 condiciones iniciales necesarias a tener en cuenta que, a la vez, deben guiar los criterios de evaluación del programa:

- ▶ **1. Definir prioridades y la relevancia del programa:** el primer paso consiste en preguntarse por el aporte que el programa de innovación social puede hacer considerando la problemática que se busca abordar y el contexto en el que se va a inscribir el escalado. Entre otras cuestiones, esto implica preguntarse si los fundamentos del programa que se busca escalar son concordantes con los lineamientos generales de la política pública.
- ▶ **2. Contar con evidencia:** es preciso anticipar el tipo de evidencia con el que se va a contar para sostener y fundamentar el escalado. A la vez, será preciso diseñar una estrategia metodológica acorde que permita producirla y recopilarla.
- ▶ **3. Definir posibles resultados:** es necesario trazar o imaginar los posibles resultados de la innovación, así como los procesos para alcanzarlos. Esto es fundamental para orientar la dirección de la estrategia.
- ▶ **4. Delimitar las posibilidades de transferencia:** esto implica visualizar la capacidad del proyecto de integrarse a otros contextos sin resignar sus elementos críticos, distintivos o innovadores. Para ello es preciso imaginar las posibles adaptaciones que serán necesarias y establecer criterios claros que permitan evaluar la calidad y fidelidad del programa.
- ▶ **5. Definición geográfica del escalado:** la magnitud del crecimiento territorial del escalado debe ser apropiada y factible.
- ▶ **6. Destacar el carácter innovador del programa:** es preciso preguntarse hasta qué punto el programa a escalar resulta más efectivo social y económicamente que las formas existentes de abordar el problema.
- ▶ **7. Establecer costos adecuados:** es imprescindible evaluar si el costo de la innovación es razonable y sostenible en el tiempo considerando el alcance del escalado.
- ▶ **8. Asegurar mecanismos de financiación:** en la medida de la posible, es deseable anticipar las potenciales fuentes de financiamiento.
- ▶ **9. Involucrar a los potenciales participantes:** para el éxito del escalado, es necesario hacer partícipes a las personas que serán usuarias de la innovación a lo largo de todo el proceso. Esto implica un involucramiento desde el inicio, es decir, desde el diseño y la planificación de la estrategia.
- ▶ **10. Identificar las capacidades de la organización:** es necesario preguntarse por la experiencia y la capacidad de la organización que se propone liderar una estrategia de escalado. En otras palabras, esto implica asegurar que la organización cuenta con aportaciones probadas en el campo de la innovación social y la posibilidad de construir sinergias que permitan potenciar la estrategia.

- ▶ **11. Delimitar una ruta clara para la estrategia de escalado:** esto requiere de una anticipación de las oportunidades y los riesgos que se pueden presentar en el camino. Para el caso de las innovaciones sociales de la administración pública (o que deben responder a demandas de las instituciones públicas), es necesario adecuar la estrategia a las políticas existentes y a los recursos disponibles, indagar en las posibilidades de cambio de las agencias estatales, conseguir apoyos de diversas tradiciones ideológicas y políticas, responder a demandas sociales de relevancia, y evaluar las posibilidades de sostenibilidad política y económica.
- ▶ **12. Prever los posibles riesgos durante el proceso:** la previsión de riesgos debe estar acompañada de planes de contingencia que logren, al menos, mitigarlos.

La consideración de estos puntos que señala GENIO resulta necesaria para definir la capacidad y la potencialidad de una estrategia de escalado. Otras guías introducen algunas variables que también es preciso tener en cuenta, tales como la necesidad de elaborar un cronograma claramente definido que contemple tiempos realistas y adecuados a los recursos existentes (Adamou et al., 2013) o considerar otros elementos en la viabilidad del proyecto, como es el caso de los factores medioambientales (itdUPM, 2019).

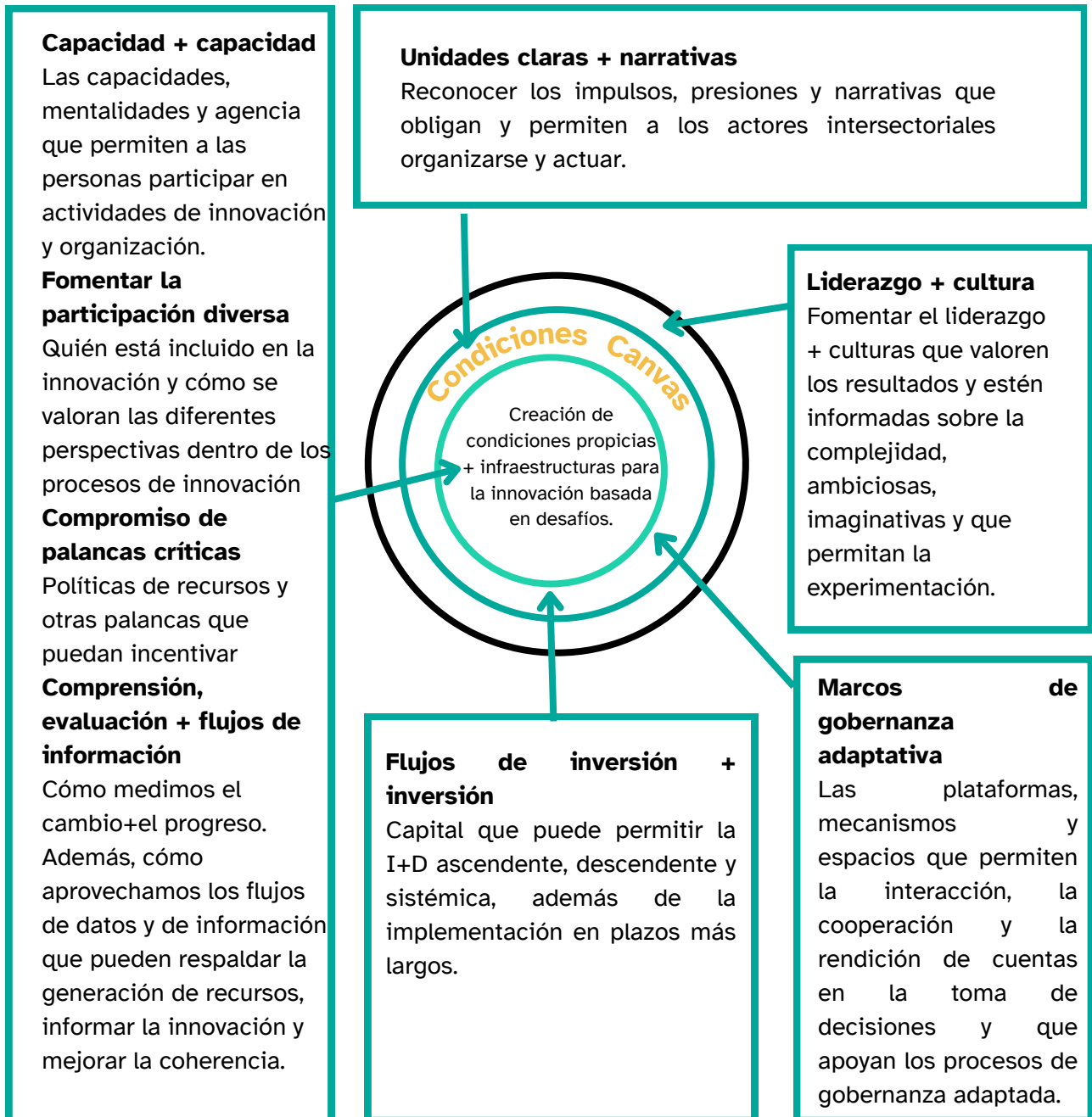
A su vez, en algunas guías proponen instrumentos de seguimiento que pueden resultar útiles para monitorear el grado de concreción de estas condiciones. Este es el caso del siguiente cuadro elaborado por GENIO:

Criterios de elegibilidad para la validación de la propuesta.	SI	NO
A. ¿La organización/consorcio u organizaciones que proponen la innovación para validación son elegibles para aplicar en el contexto en el que se está validando?		
B. ¿Pueden los solicitantes cumplir las condiciones establecidas?		
C. ¿La innovación propuesta para escalar se alinea con la definición de innovación social que está utilizando?		
Si la respuesta es <b>Sí</b> a los criterios de elegibilidad, proceda a evaluar la innovación por su potencial de escala		

Criterios de evaluación para la validación	Muy bien definido /claro (3)	Bien definido claro (2)	Algo definido claro (1)	Nada definido claro (0)
1. ¿El desafío a abordar es relevante en el contexto del acuerdo prioritario y la(s) política(s) con las que se alinea?				
2. ¿Es el adecuado para soportar el nivel de escalado propuesto?				
3. ¿Están claramente definidos los resultados previstos y cómo se medirán?				
4. ¿Existe un nivel adecuado de confianza en que la transferencia o el escalado producirán los resultados esperados?				
5. ¿Es adecuadamente ambicioso el salto desde donde se ha implementado la innovación, hacia el área geográfica donde se pretende escalar?				
6. ¿Representa esta innovación una forma considerablemente más rentable de abordar este desafío social?				
7. ¿Los gastos/costos esperados asociados con las actividades de escalamiento propuestas son razonables y están bien fundamentados?				
8. ¿Se ha obtenido financiación para la ampliación? ¿Se han identificado las fuentes de financiación?				

Criterios de evaluación para la validación	Muy bien definido /claro (3)	Bien definido claro (2)	Algo definido claro (1)	Nada definido claro (0)
9. ¿Existe un compromiso demostrable para involucrar a los beneficiarios/consumidores finales en la planificación y el proceso de escalamiento?				
10. ¿Tiene la organización/consorcio de organizaciones la experiencia y la capacidad para escalar la innovación? ¿Se están desarrollando las contribuciones de la organización en el lugar de escalamiento previsto?				
11. ¿Está claramente definida la ruta prevista para escalar? ¿Parece factible?				
12. ¿Están claramente definidos los riesgos asociados con la ampliación de la innovación y se han desarrollado estrategias de mitigación?				
TOTAL				
MEDIA				
UMBRAL MÍNIMO				
ALCANCE SÍ/NO				

Por su parte, la guía de la GCSI (Burkett, 2023) propone un canvas que permite visualizar de manera sencilla todos los elementos necesarios para la puesta en marcha de un proceso de escalado:



Adaptación propia. Assumptions: What critical assumptions are you making about this impac map?

## ¿Estamos en condiciones de escalar las innovaciones sociales validadas?

Sin duda, es una de las preguntas más recurrentes a las que se enfrentan las organizaciones sociales y las administraciones públicas a la hora de enfrentar el reto del aumento de escala. Por un lado, es imposible que se repitan las mismas condiciones que se han experimentado al hacer el proyecto piloto y, por el otro, no siempre estamos preparados para dar el siguiente paso.

Para poder responder a esta cuestión es bueno que nos hagamos otra serie de preguntas aclaratorias que tienen mucho que ver con lo expuesto por esta guía en puntos anteriores.

- ▶ ¿Se ha planificado el escalado desde el diseño del proyecto?
- ▶ ¿Hemos incorporado las acciones previas al escalado en las diferentes fases del pilotaje?

Por ejemplo:

- Alianzas necesarias
  - Plan de sostenibilidad económica
  - Gobernanza del proceso
  - Redimensionamiento de la organización o transformaciones en otras implicadas
  - Estudio del marco normativo vinculante
- ▶ ¿Cuáles son los elementos básicos del modelo que hemos pilotado con una financiación y unas condiciones concretas a los que no se puede renunciar en el escalado?
  - ▶ ¿Se dispone de los medios y capacidades necesarias para abordar el escalado?
  - ▶ ¿Cómo en nuestras estrategias de procesos de escalado estamos incorporando la coproducción como elemento necesario para su implementación?
  - ▶ ¿Se dan las condiciones legales, en cuanto a normativa, para poder implantar los cambios?
  - ▶ ¿Existen los liderazgos adecuados en los agentes clave que se tienen que implicar para poder “transitar” el proceso de escalado?

Todas estas preguntas y otras más que podrían formularse son útiles hacérselas en cualquier fase del desarrollo de proyectos de innovación social y responder de forma global al “qué condiciones previas se tienen que dar para poder realizar un proceso de escalado de forma exitosa”. Es lógico pensar que nunca se darán de forma plena las condiciones necesarias así que parte del esfuerzo por garantizar el éxito es planificar y ejecutar bien las acciones previas al escalado para posibilitar que este se pueda dar.

La enorme complejidad de los procesos de escalado que tratan de cambiar los marcos culturales de la población o de las organizaciones requiere analizar de forma evolutiva las condiciones de posibilidad.

En este sentido, algunos ejemplos de reflexiones de responsables de proyectos piloto en proceso de escalado son muy ilustrativas al respecto de las condiciones que nos encontramos en la realidad social y administrativa cuando te enfrentas a estos procesos.

“ El escalado depende mucho de los liderazgos, de quién está en los puestos clave (...) ante un mismo planteamiento depende mucho de los liderazgos de las CCAA para que sucedan cosas.

“ El tema de la escalabilidad tiene que ver mucho con trabajar con los conceptos, no solo con pruebas de concepto. Cambio de mentalidades. ¿Es posible un trabajo así en un país con una estructura administrativa como la española?

## CONDICIONES NECESARIAS PARA EL ESCALADO UP

Las recomendaciones señaladas en el apartado anterior proponen establecer una serie de criterios mínimos para organizar un plan de escalado general. De todas formas, el escalado up, es decir, aquel que busca impactar en la legislación y en las políticas públicas existentes, exige seguir algunas pautas específicas.

Tal como se indica en la guía elaborada por la Comisión Europea (Barnett, 2022), una estrategia de escalado up debe contar con:

- ▶ Un **mapeo de los decisores y agentes** de relevancia de la política pública que permita orientar la estrategia.
- ▶ Fomentar la **apropiación del proyecto** desde una fase temprana de la estrategia.
- ▶ Ofrecer un **apoyo oportuno**, es decir, adecuado para las necesidades políticas del momento.
- ▶ Traducir la evidencia construida en **propuestas concretas** que sean operacionalización a través de programas de política pública.
- ▶ Involucrar en un **proceso participativo** a agentes de distinto tipo tales como académicos, organizaciones sociales, proveedores de servicios y a representantes de la población afectada por la problemática social que se busca abordar.
- ▶ Ofrecer un **apoyo continuo** durante todo el proceso. Esto es: desde la puesta en práctica del proyecto piloto hasta la discusión legislativa para codificarlo en normativas o programas.

Este conjunto de recomendaciones apunta a saldar dificultades y discusiones suscitadas entre los proyectos de la Plataforma. Las experiencias recogidas en estas iniciativas evidenciaron la importancia de incidir en los marcos mentales de las personas que trabajan en la administración pública y de aquellas que son encargadas de tomar decisiones en materia de política pública. Convencer a aquellas personas con capacidad de liderazgo de los beneficios del escalado, de amplificar los resultados e incorporarlos en las normativas, es determinante para consumir los objetivos de un programa de innovación social. Es por ello que, para generar procesos de transformación cultural en estos ámbitos, es necesario construir mecanismos de acompañamiento y apoyo basado en la retroalimentación y la coproducción de las políticas. Como se señaló anteriormente, afectar las inercias institucionales de la administración pública requiere de espacio, tiempo y paciencia.

Estos elementos son algunas de las cuestiones claves a considerar. En especial, todas las guías consultadas coinciden en señalar que para que una estrategia de escalado up funcione de manera efectiva, es preciso lograr un involucramiento constante, consistente y lo más amplio posible de los agentes involucrados (Adamou et al., 2013). Como veremos más adelante, esto es algo fundamental a incorporar en los modelos de gobernanza de estrategias o programas que apuesten por la innovación social.

## INDICADORES PARA LA ESTRATEGIA DE ESCALADO

Cada programa de innovación social que se busca escalar debe construir sus propios indicadores de seguimiento y monitoreo. Esto se debe construir en función de los objetivos y metas del proyecto, su marco conceptual, y las necesidades de las personas involucradas. Con esto nos interesa señalar que no es posible introducir una lista de indicadores universales que puedan adaptarse a cualquier proceso de escalado y a sus distintos tipos.

De todos modos, es de utilidad definir un conjunto de criterios que contribuyan a seleccionar y construir los indicadores de seguimiento. Por ejemplo, en la guía que elaboran Adamou et al. (2013), se indican los siguientes criterios que consideramos de utilidad:

- ▶ **Relevancia:** debe existir una relación clara entre el indicador y el proceso de escalado.
- ▶ **Precisión:** el indicador debe medir lo que efectivamente busca evaluar.
- ▶ **Importancia:** la medición debe poder capturar elementos de relevancia, aspectos que marquen la diferencia en el modo que un proceso de escalado avanza.
- ▶ **Utilidad:** los resultados señalan áreas concretas para sostener y mejorar un proceso de escalado.
- ▶ **Viabilidad y factibilidad:** los datos que recogen los indicadores deben ser accesibles y obtenerse con un esfuerzo razonable y adecuado a las capacidades de la entidad que lidere el proceso de escalado.
- ▶ **Distintividad:** el indicador no debe ser redundante, debe recoger información diferencial que no sea capturada por otro indicador.

Los indicadores de seguimiento deben abarcar todo el proceso de escalado. En otras palabras, deben garantizar una **evaluación continua** y extendida a lo largo del tiempo. Esto permitiría realizar los ajustes necesarios en función de los imponderables que puedan surgir a lo largo del camino, como también las adaptaciones que demanden los distintos escenarios en los cuales la estrategia de escalado apunta.

Para medir y evaluar el proceso de escalado en sus distintas etapas, recuperamos la clasificación propuesta por la guía elaborada por la OMS (2009), la cual diferencia entre indicadores de **procesos, resultados e impacto**.

- ▶ **Indicadores de procesos:** monitorean las metodologías aplicadas, los procedimientos y todos los elementos que hacen a la puesta en marcha y desarrollo de la estrategia de escalado.

Algunos ejemplos posibles:

- Grado de aplicación de las características esenciales de la innovación.
- Nivel de participación y apoyo de la comunidad a la innovación.
- Nivel de divulgación de la innovación entre la comunidad.
- Capacidad de la innovación para adaptarse a la situación local.
- Capacidad de ajuste de la estrategia de escalado para responder a los resultados del seguimiento y la evaluación.
- Cantidad de materiales elaborados de comunicación y difusión del programa.
- Número de personas de la organización capacitadas para implementar la innovación.
- Grado de aceptación de la innovación por parte de las personas capacitadas.

- ▶ **Indicadores de resultados:** evalúan cuantitativa y cualitativamente el alcance del escalado y su grado de transferibilidad.

Algunos ejemplos posibles:

- Número de sitios en donde se ha implementado la innovación.
- Declaraciones públicas o evidencia de apoyo político a la iniciativa.
- Nivel de satisfacción de la comunidad participante del programa de innovación.
- Utilización de recursos locales, provinciales, autonómicos o nacionales para apoyar la innovación.

- ▶ **Indicadores de impacto:** miden los resultados de largo alcance y el grado de maduración del proceso de escalado. En concreto, estos tipos de indicadores ofrecen un seguimiento a la adopción de las innovaciones en las prácticas sociales y culturales, su incorporación en la legislación, y los efectos concretos que producen en la población.

Algunos ejemplos posibles:

- Número de personas que accedieron a los servicios ofrecidos por el programa de innovación.
- La innovación es incorporada en líneas estratégicas y en estándares técnicos.
- La innovación es incorporada en normativas y políticas públicas.
- La innovación se financia con presupuestos públicos.
- Los indicadores que buscan afectar la innovación arrojan resultados positivos.
- Porcentaje de la población que aprueba la implementación de la innovación

#### Otras recomendaciones y cuestiones a tener en cuenta en la construcción de indicadores:

- ▶ Las metodologías de monitoreo y evaluación deben ser apropiadas, pero siempre formuladas de una manera **simple, comprensible, accesible y amigable**.
- ▶ Los indicadores deben poder capturar los **distintos tipos de escalabilidad**. Por ejemplo, los procesos de institucionalización de las prácticas, como también su expansión o réplica en otros contextos.
- ▶ Los indicadores deben poder registrar si los **elementos críticos y esenciales** de la innovación se preservan o no, si la calidad del proyecto piloto se sostiene y si hay resultados inesperados. Estos elementos deben estar claramente delimitados desde el inicio del proyecto.
- ▶ En la medida de lo posible, deben ser **construidos de manera colaborativa** con la población y los agentes involucrados en el proceso de escalado. Debe existir una mirada conjunta sobre qué resultados serían considerados exitosos. Esto requiere de un trabajo iterativo y participativo en el cual la comunidad se vea reflejada.
- ▶ Es preciso **combinar indicadores** de tipo cuantitativo con otros cualitativos para lograr una comprensión holística del impacto del escalado. De todos modos, la selección siempre debe efectuarse en función de los objetivos del proyecto y las necesidades de la población.
- ▶ A la hora de construir indicadores, se debe **considerar a las distintas partes** interesadas. Esto implica preguntarse por quiénes se beneficiarían de los datos producidos, a quiénes afectan y a quién hay que dirigirse para poner los datos en acción.

## MODELOS DE GOBERNANZA

Los modelos de gobernanza son instancias fundamentales para que una estrategia de escalado tenga lugar. Forman parte del espacio económico, político y de alianzas (Hartmann y Linn, 2008) que permiten su crecimiento. John Healy, jefe ejecutivo de la organización GENIO, explica que la importancia de los mecanismos de gobernanza es tal que tienen la capacidad de promover o restringir el desarrollo de un proceso de escalado.

En sintonía con lo expuesto a lo largo de esta guía, un modelo de gobernanza adecuado para el desarrollo del escalado debe contemplar la participación de la ciudadanía y las personas involucradas en los procesos de innovación. El enfoque propuesto en esta guía concibe a las comunidades y a las personas involucradas en los procesos de innovación social como sujetos activos que aportan sus saberes y experiencias para co-producir la política pública. Esto implica generar condiciones adecuadas para construir convencimiento y un compromiso con el proceso de escalado, algo que puede conseguirse mediante diversos mecanismos y técnicas, tales como grupos de discusión, sesiones de co-creación, talleres de ideación o entrevistas grupales, entre muchas otras. Estos espacios participativos buscan fortalecer el desarrollo de las políticas públicas y anticipar posibles dificultades a lo largo de su implementación. Apelando a una metáfora introducida por Healy.

“ (...) es mejor tener detectores de humo que autopsias”. El abordaje investigación-acción es como el detector de humo. Muestra dónde surgen los problemas. Y luego crea un espacio seguro (...) para que la gente hable.

(John Healy, Genio).

El carácter participativo que deben tener los modelos de gobernanza de cualquier plan estratégico democrático y plural no exime a las administraciones públicas y a las áreas de gobierno de sus tareas de promoción, fomento, patrocinio y financiación de los programas de innovación. Se trata de revisar los paradigmas dominantes que han caracterizado a la elaboración de las políticas públicas, en favor de procesos de coproducción que, desde la planificación y el diseño de los programas, le asignen un sitio protagónico a las personas que serán sus verdaderas ejecutoras. Esto permite mayores niveles de apropiación y compromiso con

las innovaciones que buscan fomentar



"En términos de si es de “abajo” hacia “arriba” o de “arriba” hacia “abajo”, tiene que ser ambas cosas y tiene que haber cierto nivel de propiedad, patrocinio y financiación del programa desde “arriba”. (...) Pero a menos que haya una manera de movilizar a la gente de “abajo” también, y comprometerlos al proceso del escalado de la innovación social, tampoco funcionará.

**(John Healy, Genio).**



## EL PAPEL DE LAS EXPERTAS POR EXPERIENCIA

Las personas expertas por experiencia son aquellas que han adquirido un conocimiento profundo sobre un fenómeno o situación sobre el que se está buscando una solución innovadora después de haberlo experimentado en primera persona. La incorporación transversal de expertas por experiencia en los procesos de escalado promueve un enfoque participativo y horizontal, dando valor al conocimiento empírico que estas personas pueden aportar para complementar el enfoque técnico o teórico. Su conocimiento profundo y práctico, adquirido a través de años de trabajo y resolución de problemas en situaciones similares, es un activo invaluable para garantizar el éxito de cualquier iniciativa de crecimiento.

Las expertas por experiencia, por haber vivido directamente los desafíos, pueden pensar fuera de los enfoques convencionales y proponer soluciones novedosas y más pragmáticas que quizás no se contemplaría desde una perspectiva exclusivamente técnica o académica.

Ideas de participación de las expertas por experiencia en las principales acciones del proceso de escalado tanto en la fase de diseño como en la de implementación.

- ▶ Identificación de los elementos testados o pruebas de concepto que no pueden quedar fuera de los procesos de escalado. “Lo irrenunciable”.
- ▶ Validación del enfoque de escalado desde el punto de vista de los colectivos implicados.
- ▶ Participar en sistemas de evaluación participativa incorporados a los procesos de escalado para garantizar la detección temprana de problemas y oportunidades de mejora.
- ▶ Aportar elementos clave que permitan no perder el enfoque de personalización cuando se cambia la escala.

- ▶ Un elemento clave es la capacidad para generar confianza en la comunidad de referencia.
- ▶ Son un agente clave, junto con las organizaciones sociales de referencia, en la creación de alianzas múltiples actuando como un puente entre la ciudadanía y los actores institucionales.
- ▶ Capacitación de otros expertos por experiencia o de otras personas en situaciones similares, compartiendo su conocimiento.
- ▶ Amplificar la comunicación del impacto transformador de las soluciones implementadas

Cómo incorporar de manera estructural y práctica a las expertas por experiencia en los procesos de escalado para asegurar una participación inclusiva, efectiva y alineada con las realidades que se busca transformar.

### 1. Creación de roles formales

- Definir posiciones específicas: roles estructurados y reconocidos en el organigrama funcional del proceso de escalado. Reconocidas como parte integral del equipo.
- Dotar con los recursos materiales e inmateriales que garanticen su participación con calidad en todo el proceso. Reconocimiento formal y remunerado.
- Incluirlas en mesas de trabajo y comisiones.

### 2. Capacitación y apoyo continuo

- Formación en temas técnicos y estratégicos.
- Acompañamiento.

### 3. Espacios de retroalimentación y aprendizaje continuo

- Crear canales formales de retroalimentación.
- Evaluación participativa del proceso de escalado.

### 4. Generación de una cultura de colaboración y respeto

- Sensibilización del equipo técnico.
- Promoción de la igualdad de voz.

“ La participación de las participantes por experiencia dentro de los equipos de evaluación ha resultado ser muy exitosa. Además de la sabiduría y la perspicacia que aportan, tiene una enorme simbología. Es una especie de demostración al sistema (...) de que estas personas (personas por experiencia) tienen poder y es un poder en términos de si tu vas a conseguir lo que quieres o no (la subvención)

(John Healy, Genio).

# FACILITADORES Y OBSTÁCULOS MÁS COMUNES EN LOS PROCESOS DE ESCALADO EN EL ÁMBITO DE LA DESINSTITUCIONALIZACIÓN

Este apartado opera como una síntesis de impulsores y barreras a tener en cuenta cuando escalamos soluciones innovadoras orientadas a la transformación social en el ámbito de la desinstitucionalización. Algunos de los elementos enunciados serían válidos en cualquier ámbito social, pero otros se nutren de la experiencia y la casuística concreta que tienen los procesos de desinstitucionalización o algunos de los colectivos protagonistas de estos cambios. También cabe destacar la orientación clara de las recomendaciones expuestas a un marco de trabajo en el que la administración pública y el marco normativo cumple un papel fundamental.

## FACILITADORES:

- ▶ Empezar el escalado desde el diseño y transversalizarlo en todas las fases desde una orientación a la generación de las condiciones necesarias internas y externas que lo posibiliten con éxito.
- ▶ Insertarse en un ecosistema de innovación que enriquezca todos los aspectos del pilotaje y del posterior escalado.
- ▶ Incorporar a los procesos de transformación de las AAPP un enfoque cultural que persiga cambiar modelos mentales. Esto requiere itinerarios cuidados y pacientes con formación y acompañamiento.
- ▶ El escalado requiere de procesos, formación, recursos, tiempos, por lo que hay que incorporar esos inputs en la estrategia.
- ▶ Se debe partir de una base sólida de la solución innovadora con una identificación clara del valor diferencial que genera. Además, la solución debe estar madura y lista para ser escalada, con un mínimo de errores o grietas en el modelo.
- ▶ Es conveniente trabajar con modelos que se puedan adaptar y que sean flexibles a medida que se avanza en el escalado.
- ▶ La persistencia en los procesos de articulación con determinados actores clave en el éxito es un aspecto fundamental que tiene que unirse a una idea de que el proceso de cambio es imparable y tarde o temprano hay que sumarse.
- ▶ Ecosistema de Innovación: alianzas estratégicas y estables con actores clave en el proceso.
- ▶ Una red de socios y colaboradores que faciliten el crecimiento.
- ▶ Marco regulatorio claro: un entorno legal y regulatorio que permita el desarrollo y crecimiento de la solución.

- ▶ Establecimiento de sistemas de monitoreo y evaluación a través de metas y KPIs Claros: objetivos medibles y específicos que permitan evaluar el progreso.
- ▶ Participación activa de diversos implementadores y de la comunidad objetivo.
- ▶ Adaptación del enfoque de escalada al contexto local y uso de enfoques participativos.
- ▶ Contar con un liderazgo sólido y con defensores del proceso entre los stakeholders.
- ▶ Voluntad política y alineación estratégica con los objetivos de transformación social que se persiguen.
- ▶ Tener un plan para gestionar la transición de los equipos propios y ajenos orientado a minimizar y superar las lógicas resistencias al cambio.
- ▶ Tener un estrategia de comunicación hacia dentro y hacia fuera puede ser determinante para consolidar el proceso de escalado.
- ▶ Gobernanza y coordinación efectiva del proceso con una delimitación clara de roles.
- ▶ Tener una previsión anticipatoria de las necesidades de financiación del proceso y garantías de su estabilidad y escalabilidad es uno de los elementos más críticos.

## FACILITADORES PARA EL ESCALADO QUE PROPONE LLUIS TORRENTS

- ▶ Coproducir la innovación con los equipos que la deberán escalar.
- ▶ Hacer participar a los usuarios y a las entidades representativas en las decisiones y la evaluación.
- ▶ Buscar foros de divulgación y reconocimiento (congresos, UIMP, premios, media, etc.) y elaborar papers con los profesionales implicados y expertos académicos.
- ▶ Buscar partenariados con otras partes de la administración (win win, no win lose), minimizar necesidades de recursos públicos, renunciar a parte del negocio.
- ▶ Generar buenas noticias. En servicios sociales es mucho más difícil que en salud. Por eso se valora mucho políticamente la innovación.
- ▶ Un escalado territorializado genera buenas noticias de manera periódica.

## BARRERAS

- ▶ Cultura y práctica institucionalizadora, lo cual implica que en muchos ámbitos hay poca experiencia social y cultural de las posibilidades de la desinstitucionalización.
- ▶ Situación del mercado inmobiliario con escasa vivienda pública, carestía de precios y sin oferta en zonas tensionadas.

Experto en innovación y políticas públicas. <https://direcciopublica.transparencia.gencat.cat/personas/lluis-torrens-melich>

- ▶ Cambios frecuentes en los liderazgos de las AAPP.
- ▶ Lentitud en los ritmos de las AAPP (poner mejor).
- ▶ Sistema de gobierno y gestión de los aspectos clave de la desinstitucionalización en exceso fragmentado (protección de menores, atención a la discapacidad, etc.)
- ▶ Barreras legales o administrativas.
- ▶ Rigidez por parte de grupos profesionales implicados.
- ▶ Rigidez de las carteras de servicios públicos.
- ▶ Falta de modelos de referencia.
- ▶ No adaptación de los enfoques de intervención al contexto local.
- ▶ Inadecuación de la capacitación de los equipos técnicos a los nuevos roles profesionales necesarios.
- ▶ Resistencia a la introducción de nuevas prácticas debido a limitaciones de capacidad.
- ▶ Inversión insuficiente en infraestructura de implementación, incluidos sistemas de capacitación, monitoreo y evaluación.
- ▶ Los procesos de financiamiento no son lo suficientemente flexibles para apoyar la evolución del escalado.

## **A MODO DE REFLEXIÓN ¿HASTA DÓNDE DEBE LLEGAR LA ADAPTABILIDAD DE LAS INNOVACIONES EN EL ESCALADO?**

La tensión entre la flexibilidad o adaptabilidad de las innovaciones sociales en nuevos contextos o escalas, y la conservación de los componentes esenciales de la innovación es uno de los elementos que con más frecuencia aparecen cuando pasamos a la fase de implementación. De ahí radica la importancia de identificar con certeza fundamentada los aspectos esenciales que deben mantenerse intactos en los procesos de escalado para lograr resultados consistentes y no desvirtuar los resultados de las pruebas realizadas.

“ En el campo de la innovación social, se entiende el escalado como si fuera un proceso muy técnico en el que se lleva a cabo un ensayo de control aleatorio. (...). Sin embargo, muchas veces es algo mucho más simple. (...) En el caso de la desinstitucionalización, la voluntad y las preferencias de la persona tienen que ser fundamentales en el proceso de toma de decisiones. Todo lo demás se puede adaptar.

¿Qué es lo que realmente pensamos que se puede escalar? Pues tenemos que encontrar modelos que se puedan adaptar y que sean flexibles a medida que se avanza en el escalado. Al mismo tiempo, teniendo una posición muy fija y compartida internamente sobre lo que no se puede prescindir.

**(John Healy, Genio).**

“ *Dónde está el equilibrio entre la transferencia y escalado de lo que hemos hecho y lo que es posible cuando lo escalemos. Cuáles son los mínimos irrenunciables ya no se van a dar las mismas condiciones ni externas ni internas que se han dado en esta burbuja que ha contribuido a levantar todos estos elementos. Ni no se dan las mismas condiciones que no puede faltar para decir que se está implementando.*

*Por lo tanto, la complejidad está en definir aquellos elementos clave, que pueden hacer referencia a valores fundamentales o principios metodológicos.*

**(Laura Espejo, Plena Inclusión).**

“ En innovación social, debemos “averiguar cuál es el ingrediente activo central”. Trabajar con modelos que se puedan adaptar y que sean flexibles a medida que se avanza en el escalado. Pero el núcleo tiene que ser la voz de la persona que están recibiendo apoyos.

**(John Healy, Genio).**

# 04. Bibliografía



## 04. Bibliografía

Recursos de la Plataforma VIDAS:

- Materiales elaborados por Berta González Antón. asesora del Gabinete de la Secretaría de Estado de Derechos Sociales: Ministerio Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030
- Intervención de Lluís Torren, ex Secretario de Asuntos Sociales de la Generalitat de Catalunya
- Entrevista a John Healy, jefe ejecutivo de la organización GENIO.
- Presentaciones de escalabilidad de los siguientes proyectos piloto:
  - Itinerarios de emancipación de éxito, IMEX. FEPA.
  - Proyecto Rumbo: Hacia un modelo de autonomía personal conectada e inclusiva. COCEMFE.
  - Mi casa: Una vida en comunidad. Plena Inclusión.
  - Prevención comunitaria y participación con niños, niñas y adolescentes en el sistema de protección. UNICEF.
  - Piloto acogimiento familiar especializado (AFE). FICE.
  - Atención temprana a la situación sin hogar, «De la calle a la vivienda». Hogar sí y Provienda.
- Adamou, B., Curran, J., Wilson, L., Apenem Dagadu, N., Jennings, V., Lundgren, R., Kielsel, R., & Hardee, K. (2013). Guide for Monitoring Scale-up of Health Practices and Interventions. USAID - Measure Evaluation PRH.  
<https://www.measureevaluation.org/resources/publications/ms13-64.html>
- Avise (2020). Strategies for scaling up. The guide for social and solidarity-based companies seeking to maximise their social impact. FSC.
- Barker, P. M., Reid, A., & Schall, M. W. (2016). A framework for scaling up health interventions: Lessons from large-scale improvement initiatives in Africa. Implementation Science, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13012-016-0374-x>
- Barnett, S. J. (2022). Scaling-up social innovation Seven steps for using ESF+ ESF Transnational Cooperation Platform Community of Practice on Social Innovation Social Europe. European Commission.
- Benedetto, A. (2013). De la innovación al escalado: reflexiones a partir de dos procesos de innovación local. Instituto de Estudios Peruanos (IEP), IDRC-Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo; Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).  
<http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/963>
- Burkett, I. (2023). Challenge-led Innovation: Organising for Systems Innovation at Scale. Griffith Centre for System Innovation.
- Clarke, M., & Smith, G. (2023). Validating Social Innovations for Scaling. GENIO.
- Hartmann, A., & Linn, J. F. (2008). Scaling up. A framework and lessons for development effectiveness from literature and practice. Brookings Global Economy and Development.
- itdUPM (2019). Guía III. Prototipado y escalado. Obra Social “La Caixa”.
- Ligeró, J.A., Franco, Ó, Onetti, M., Franco, C., & Muñoz, N. (2023). ¿Cómo hacer un sistema de monitoreo y evaluación? Cuatro estudios de caso de políticas de ciencia, tecnología e innovación. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). <https://oei.int/oficinas/secretaria-general/publicaciones/forcyt-como-hacer-un-sistema-de-monitoreo-y-evaluacion-cuatro-estudios-de-caso-de-politicas-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-2023>

- Milat, A. J., Bauman, A., & Redman, S. (2015). Narrative review of models and success factors for scaling up public health interventions. In *Implementation Science*. BioMed Central Ltd. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0301-6>
- Moore, M.-L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Strategies of Non-profits in Advancing Systemic Social Innovation. *Journal of Corporate Citizenship*, 2015(58), 67–84. <https://doi.org/10.9774/gleaf.4700.2015.ju.00009>
- Pfothenauer, S., Laurent, B., Papageorgiou, K., & Stilgoe, J. (2022). The politics of scaling. *Social Studies of Science*, 52(1), 3–34. <https://doi.org/10.1177/03063127211048945>
- Power, J., Gilmore, B., Vallières, F., Toomey, E., Mannan, H., & McAuliffe, E. (2019). Adapting health interventions for local fit when scaling-up: A realist review protocol. *BMJ Open*, 9(1). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-022084>
- Remedi, E. (2004). La institución: un entrecruzamiento de textos. En E. Remedi (Coord.) *Instituciones educativas. Sujetos, historias e identidades* (pp. 25-55). Plaza y Valdés.
- Téllez, Á., Sapag, J., Barros, J., Poblete, F., Zamorano, P., & Celhay, P. (2020). Propuesta para la escalabilidad de un nuevo modelo de atención centrado en las personas y estratificado por riesgo para las personas con enfermedades crónicas en Chile. En *Propuestas para Chile. Concurso 2019* (pp. 83-114). Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Organización Mundial de la Salud (2009). *Practical guidance for scaling up health service innovations*. Organización Mundial de la Salud; ExpandNet.



Plataforma  
vidas



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



MINISTERIO  
DE DERECHOS SOCIALES,  
CONSUMO Y AGENDA 2030



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia