

## Escalamiento horizontal, escalamiento vertical, escalamiento en profundidad

Estrategias de las organizaciones sin fines de lucro para promover la innovación social sistémica

Michele-Lee Moore, *University of Victoria, Canadá*

Darcy Riddell, *Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience, Canadá*

Dana Vocisano, *Concordia University, Canadá.*

- Innovación social
- Escalamiento
- Impacto
- Estudios de transiciones
- Estrategias de escalamiento

*Para lograr el cambio de grandes sistemas es preciso que las innovaciones locales o de “nicho” abarquen escalas espaciales e institucionales, generando de esta manera un impacto sistémico más amplio. Los líderes de la innovación social, en particular los que trabajan en organizaciones sin fines de lucro y quienes proveen fondos para estas entidades y para organizaciones de la sociedad civil, están ocupándose cada vez más en escalar el impacto positivo de sus inversiones.*

*Este estudio examina el caso de J.W. McConnell Family Foundation (Fundación McConnell) y su implementación de una estrategia deliberada, denominada Iniciativa de Difusión Aplicada, diseñada para desarrollar la capacidad de los beneficiarios y acelerar sus iniciativas para lograr un cambio sistémico. Una parte de la estrategia incluyó una “intervención educativa”, donde los líderes de más de una docena de iniciativas a nivel nacional en Canadá se reunieron regularmente durante un período de varios años para aprender de los esfuerzos de los demás y así lograr el escalamiento. El grupo tuvo éxito no solo en sus esfuerzos de escalamiento para lograr un impacto positivo en sus respectivas áreas temáticas, sino también en catalizar un campo de práctica en Canadá con una creciente experticia en el escalamiento de la innovación para lograr un cambio sistémico. Los hallazgos muestran el éxito de seis estrategias que pueden adoptarse para escalar la innovación con miras a un impacto sistémico o a gran escala. Estas estrategias atraviesan tres tipos diferentes de “escalamiento”: escalamiento horizontal, escalamiento vertical y escalamiento en profundidad.*

¿Cómo lograr que experimentos brillantes, pero aislados, que buscan resolver los problemas sociales y ecológicos más apremiantes y complejos del mundo, puedan ser adoptados más ampliamente y alcanzar un impacto transformador? Los líderes del cambio de grandes sistemas y de iniciativas de innovación social a menudo luchan para aumentar su impacto en los sistemas, y quienes proveen los fondos para dicho cambio en el sector de las entidades sin fines de lucro están cada vez más pendientes del escalamiento y del impacto positivo de sus inversiones. Como afirman Bradach y Grindle (2014, p. 7), el lema ‘escalar lo que funciona’ se ha convertido en ‘un grito de guerra para orientar más fondos a intervenciones que realmente obtengan resultados’. Pero quedan preguntas sobre cómo los financiadores y los líderes del cambio social pueden trabajar juntos para lograr un impacto en todas las escalas, y sobre qué implica realmente la ‘escala’ o el ‘escalamiento’.

En este artículo argumentamos que el proceso de escalar las innovaciones sociales para lograr impactos sistémicos involucra tres tipos de escalamiento: escalamiento horizontal, escalamiento vertical y escalamiento en profundidad, y es probable que el cambio de grandes sistemas (LSC por sus iniciales en inglés) requiera una combinación de estos tipos. Aunque los procesos del cambio de grandes sistemas en cualquier dominio de problemas complejos serán emergentes, encontramos que ciertas estrategias están asociadas con cada tipo de proceso de escalamiento. Este argumento se basa en experiencias obtenidas a partir de experimentos de innovación social llevados a cabo por organizaciones benéficas y financiados por la Fundación McConnell durante más de una década en Canadá.

Para aclarar la terminología, definimos la innovación social como 'cualquier iniciativa, producto, programa, plataforma o diseño que desafía, y con el tiempo cambia, las rutinas, recursos y flujos de autoridad definitorios o las creencias del sistema social en el que ocurre la innovación' (Westley y Antadze, 2010). Estamos convencidos de que la innovación social es necesaria para crear el cambio de grandes sistemas.

Este artículo examina en primer lugar la literatura sobre estrategias de gestión para escalar el proceso del cambio social. Nos enfocamos de manera particular en los campos académicos de la gestión estratégica de nichos (SNM por sus siglas en inglés) y la innovación social y discutimos el desafío de aplicar las ideas existentes para escalar desde estos campos al cambio de grandes sistemas. Luego describimos las metodologías de este estudio y nuestro estudio de caso de la Fundación McConnell y sus beneficiarios, ya que colectivamente ellos se dieron a la tarea de aprender cómo escalar los impactos de las iniciativas para lograr el cambio de sistemas más amplios. Después de ese punto presentamos los resultados del estudio y describimos seis estrategias empleadas por estos líderes del cambio de sistemas.

## Revisión de literatura

Con el creciente interés en el escalamiento surgen preguntas sobre cómo los líderes de las iniciativas de cambio social pueden lograr el escalamiento y de esta manera incidir en el cambio de grandes sistemas. Dos cuerpos de literatura han tratado de abordar estas cuestiones: la gestión estratégica de nichos y la literatura más amplia sobre innovación social.

La gestión estratégica de nichos (SNM) es un subcampo de los estudios de transiciones que surgieron en la década de 1990 (ver Rip y Kemp, 1998). La lógica conceptual de la que depende la SNM es que las organizaciones interesadas en apoyar el desarrollo de innovaciones deben trabajar para crear 'nichos' de innovación (Kemp *et al.*, 1998, Verbong *et al.*, 2010, Hegger *et al.*, 2007). Estos nichos están concebidos como espacios 'seguros', es decir, lugares que están protegidos de las preocupaciones operativas diarias de la organización, aunque el trabajo que se esté realizando pueda no ser rentable o ni siquiera factible (van der Laak *et al.*, 2007; Schot y Geels, 2008; Smith y Raven, 2012). Esta línea de investigación se centra principalmente en las transiciones sociotécnicas, es decir, en los caminos a recorrer en la adopción de nuevas tecnologías y en su papel en la ruptura del bloqueo institucional dentro de un 'régimen' en particular, lo cual se refiere al refuerzo de los sistemas sociales, económicos, culturales y tecnológicos en un campo organizacional determinado (Geels y Schot, 2007).

Los académicos de la SNM han dedicado un esfuerzo considerable a comprender cómo crear un 'nicho' que sea seguro y han permitido obtener una comprensión detallada sobre los mecanismos de protección, fomento y empoderamiento (Smith y Raven, 2012). En segundo lugar, se ha considerado el tipo de organizaciones capaces de generar una innovación dentro de ese 'nicho' (Caniëls y Romijn, 2008), el cual se entiende que involucra capacidades organizacionales para articular las expectativas con una visión, construir redes sociales de apoyo para una nueva tecnología y facilitar los procesos de aprendizaje al interior de cada nicho y entre ellos (Schot y Geels, 2008). Sin embargo, debido al evidente enfoque en la gestión de nichos tecnológicos, quedan interrogantes sobre cómo o si estos mecanismos y capacidades pueden aplicarse más allá de lo tecnológico, a la escala de las innovaciones *sociales*. A pesar de esto, ha sido ampliamente reconocido que es necesario el cambio de sistemas multidimensionales para abordar

algunos de nuestros desafíos sociales y ecológicos más complejos (Folke *et al.*, 2011) y, por lo tanto, no será suficiente cultivar la innovación únicamente en nichos tecnológicos.

El trabajo posterior en estudios de transiciones se basa en un marco para abordar la forma como las innovaciones de nicho interactúan con diferentes escalas, lo que se conoce como perspectiva multinivel (MLP por sus siglas en inglés). La MLP describe tres escalas o niveles a considerar cuando se gestiona una innovación o transición para un cambio en todo el sistema, es decir, nicho, régimen y un paisaje exógeno que representa el entorno más amplio y las tendencias sociales acumuladas (Geels, 2002). Van den Bosch y Rotmans (2008) describen los mecanismos mediante los cuales los experimentos de transición pueden contribuir exitosamente a las transiciones, incluyendo aspectos como: profundización (descrita como el aprendizaje sobre cultura, normas y valores), ampliación (replicación de un experimento en diferentes contextos de nicho) y escalamiento vertical (incorporar un experimento de transición al pensamiento dominante dentro de un nicho o régimen). No obstante, los esfuerzos para explicar cuándo o cómo una iniciativa innovadora se mueve a través de escalas han sido mucho más limitados, al igual que los análisis de las estrategias de escala deliberadas involucradas, más allá de fomentar tecnologías de nicho de menor escala hasta que estén listas para competir con la tecnología dominante en un régimen. Dos estudios han ilustrado el hecho de que la traducción del conocimiento y el proceso de ‘anclaje’ o vinculación son mecanismos importantes para conectar el nicho al nivel del régimen (Smith y Raven, 2012; Elzen *et al.*, 2012, respectivamente). Pero en general, el análisis de los procesos o las acciones que se requieren para impactar en el sistema o régimen más amplio no está suficientemente desarrollado en la SNM y en los estudios de transición, a pesar del hecho de que los grandes cambios en los sistemas probablemente involucren las tres escalas. Además, se necesitan más explicaciones para describir los múltiples caminos que los líderes pueden tomar para vincularse a través de escalas, y las estrategias que pueden generar el cambio de grandes sistemas más allá de la adopción de nuevas tecnologías.

Más allá de la literatura sobre SNM y los estudios de transiciones, la investigación académica sobre innovación social y empresa social se ha centrado en la gestión estratégica que se requiere para mover ideas desde un contexto hacia una escala mayor (Bradach, 2010; Evans y Clarke, 2011; McPhedran *et al.*, 2011; Mulgan *et al.*, 2008). Desde una perspectiva de innovación social, el cambio a gran escala necesariamente implicará cambios en las reglas, flujos de recursos, creencias culturales y relaciones en un sistema social en múltiples escalas espaciales o institucionales. Sin embargo, en los estudios de emprendimiento social y empresa social, el énfasis en ‘escalar para generar impacto’ refleja una orientación al producto y al consumidor, sinónimo de difusión o replicación de un programa, producto o modelo organizacional en múltiples ubicaciones geográficas y contextos para maximizar el número de personas a las que llega una innovación social (Dees *et al.*, 2004; Wei-skillern y Anderson, 2003; Mulgan *et al.*, 2008). Incluso autores que reconocen que la innovación social transformadora requerirá más que simplemente replicar un programa (por ejemplo, Bradach y Grindle, 2014; Ross, 2014) tienden a hacer énfasis en la difusión. No obstante, escalar las innovaciones sociales para lograr cambios a gran escala necesariamente implicará un proceso más complejo y diverso que simplemente ‘difundir’ o ‘diseminar’ un producto o modelo. Por lo tanto, sostenemos que para generar impacto en sistemas o instituciones sociales también se necesitan las investigaciones empíricas de estrategias deliberadas que los innovadores sociales usan cuando intentan crear un cambio sistémico, en particular las que van más allá de un enfoque en la diseminación geográfica y numérica de un producto o servicio.

Westley *et al.* (2014) caracterizaron la dinámica y las vías de escalamiento en los casos de innovación social al describir cinco vías únicas para avanzar en el cambio sistémico. Ellos diferencian entre dos tipos de escalamiento: el ‘escalamiento horizontal’ (*scaling out*), donde una organización intenta generar impacto en más personas y cubrir un área geográfica más grande a través de la replicación y la difusión, y el ‘escalamiento vertical’ (*scaling up*), donde una organización se propone generar impacto en todos los que necesitan la innovación social que ella ofrece, o busca abordar las raíces institucionales o sistémicas más amplias de un problema (Westley *et al.* 2014). Nuestra investigación se basa en la distinción entre escalar horizontalmente y escalar verticalmente, adicionando nuevos conceptos mediante la descripción de estrategias asociadas y agregando la distinción adicional de ‘escalamiento en

profundidad' (*scaling deep*) para crear una tipología de tres enfoques de escalamiento. Al hacerlo, contribuimos con nuevas investigaciones y perspectivas teóricas que abordan los vacíos en la literatura sobre SNM y sobre innovación social. Nuestra tipología destaca además las complejidades y la naturaleza complementaria de las estrategias involucradas en el avance del cambio de grandes sistemas, abriendo nuevas vías para la investigación sobre cómo se relacionan entre sí las diferentes estrategias de escalamiento e iluminando el papel de los financiadores y convocantes en la amplificación de los impactos que tienen las iniciativas de cambio social en todo el sistema.

## Estudio de caso y metodologías

Este estudio de caso involucra a un grupo de beneficiarios en Canadá, financiados por J.W. McConnell Family Foundation (en este documento la Fundación McConnell), radicada en Montreal, cuyo objetivo era lograr un mayor impacto sistémico a través de la innovación social. En 1998 la Fundación McConnell comenzó a buscar una estrategia deliberada que le permitiera ir más allá del financiamiento discreto basado en proyectos, a fin de posibilitar un impacto más amplio del trabajo de sus beneficiarios. La estrategia se denominó **Diseminación Aplicada** (*Applied Dissemination*, AD por sus siglas en inglés) y brindó apoyo a los innovadores sociales en la difusión de nuevos programas, procesos, habilidades o conocimientos en su trabajo con comunidades y organizaciones, y en la tarea de aplicar o adaptar innovaciones en diferentes entornos (Pearson, 2006). Como parte de la estrategia de AD, la Fundación McConnell organizó una comunidad de práctica, convocando a diversos beneficiarios para que aprendieran unos de otros, integraran en su práctica conceptos de cambio de sistemas y aceleraran los impactos de las innovaciones financiadas por la Fundación.

Las organizaciones recibieron subvenciones de AD después de una revisión en profundidad. Los criterios de selección incluían presentar: una estrategia deliberada, una demanda demostrable (Fundación McConnell, 1998) y evaluaciones realizadas que mostraran el impacto y refinaran las 'especificaciones mínimas' (Zimmerman, 1998) o los elementos fijos y variables de una innovación. Desde 2002 hasta 2007 la Fundación McConnell convocó formalmente reuniones anuales con este grupo de aprendizaje de AD, y después de este período muchos participantes continuaron en roles de apoyo entre pares. Las organizaciones tenían diversas misiones de cambio social, estructuras y estrategias organizativas y de gobernanza, pero compartían un enfoque en el escalamiento de su trabajo. Las organizaciones participantes fueron *Caledon Institute of Social Policy* (Instituto de Políticas Sociales de Caledon), *Child Development Institute* (Instituto para el Desarrollo Infantil), *Tamarack*, *PLAN*, *L'Arche Canada*, *JUMP*, *L'Abri en Ville*, *Community Health and Social Services Network* (Red de Servicios Sociales y de Salud Comunitaria), *Roots of Empathy*, *Santropol Roulant*, *Meal Exchange* e *Engineers without Borders* (Ingenieros sin Fronteras). Es importante destacar que varias de estas organizaciones también participaron en el estudio de trayectorias sobre innovación social de Westley *et al.* (2014), en el que se proporcionan datos de casos adicionales y descripciones organizacionales. En el grupo de aprendizaje los participantes compartieron experiencias y dilemas, y aprendieron de los expertos sobre temas como escalamiento, evaluación del desarrollo, marketing social, teoría de la complejidad y promoción de políticas. Aunque algunos esfuerzos no tuvieron éxito, casi 17 años después muchos participantes del grupo de aprendizaje de AD han escalado sus iniciativas a través de una variedad de medios, por ejemplo, reorientando su misión para abordar problemas sistémicos de raíz, extendiéndose geográficamente y liderando el desarrollo de nuevas políticas y cambios culturales.

## Metodologías

Dada la falta de datos de referencia sobre estrategias de escalamiento para cambios de sistemas grandes y complejos, adoptamos una metodología de estudio de caso (Yin, 2014) para comenzar a construir una teoría del escalamiento, según el método de desarrollo de la teoría de Plummer y Fennel (2007) que consta de conceptos, variables y proposiciones relacionales. Aquí nos alineamos con Flyvbjerg (2006),

quien sostiene que es posible comenzar a construir la teoría a partir de un solo estudio de caso exploratorio. Como afirma Yin (2014), el enfoque del estudio de caso investiga un fenómeno particular de interés dentro de su 'contexto de la vida real'. Debido a que muchos participantes del estudio todavía están involucrados en escalar sus innovaciones sociales (dado que tal proceso no tiene un punto final), el fenómeno de escalar solo podría estudiarse a medida que se desarrolla en su contexto de la vida real.

En julio de 2013 se invitó a 15 participantes del grupo original de aprendizaje de AD para que fueran parte de esta investigación. Debido a que la mayoría de los participantes estuvieron involucrados durante largos períodos, pudieron aportar amplias perspectivas sobre los cambios en sus iniciativas y en su organización y sobre sus propias prácticas a lo largo del tiempo. Les pedimos que reflexionaran sobre toda la curva de su propio proceso de aprendizaje deliberado sobre el escalamiento. Los participantes completaron una encuesta estructurada que contenía preguntas abiertas como: ¿Qué implicó para su organización 'emprender el escalamiento'? ¿Cómo contribuyó a su perspectiva el grupo de aprendizaje de AD? y ¿Qué metodologías o conceptos influyeron en la forma como su trabajo creció o escaló? También se invitó a los participantes a ser parte de una pequeña sesión de grupo focal (máximo número de participantes del grupo focal = 4). Algunos participantes optaron por completar solo la encuesta (14), pero ocho participantes completaron la encuesta y estuvieron en los grupos focales. Se realizaron en total tres sesiones de grupo focal de 1,5 a 2 horas de duración entre agosto y septiembre de 2013. Las preguntas de los grupos focales fueron: 1) ¿Qué aprendió sobre el escalamiento de su iniciativa? 2) ¿Cómo piensa ahora sobre 'escalar' y 'escalamiento' en su trabajo? 3) ¿Qué consecuencias no buscadas surgieron al intentar escalar iniciativas innovadoras? y 4) ¿Qué desafíos de liderazgo enfrentó al realizar este trabajo?

Codificamos y analizamos las respuestas a la encuesta y las transcripciones de los grupos focales, utilizando primero un proceso de codificación abierta y luego una codificación selectiva, según lo recomendado por Dey (1999). A medida que surgían los patrones probamos los temas con los datos para fundamentar aún más el tema o refutarlo. Siguiendo el enfoque de estudio de caso de Crutchfield y McLeod Grant (2008) observamos dónde no se mantenían los patrones, lo que nos ayudó a identificar las diferencias en las estrategias empleadas, su relación con los diferentes tipos de escalamiento y cómo estos tipos de escalamiento se diferenciaban entre sí. Hacemos hincapié en que nuestros hallazgos se centran en el fenómeno del escalamiento y en las estrategias mediante las cuales los actores pueden trasladar los impactos de la innovación social a través de todas las escalas. Va más allá del alcance de este documento describir los detalles de cada innovación y organización social involucrada; más bien, describimos los patrones a través de las diferentes iniciativas.

Un grupo de asesores externos familiarizados con el grupo de aprendizaje de AD revisó y respondió a nuestros hallazgos preliminares.

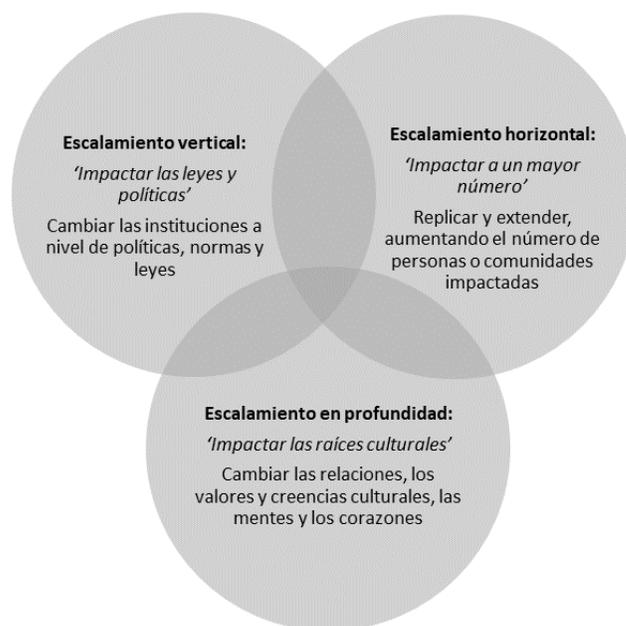
## **Resultados y discusión**

Muchos profesionales del cambio social, al igual que proveedores de fondos para este propósito, están enfocados en escalar el impacto de sus esfuerzos con el fin de ir a la par con el alcance de los desafíos sociales y ambientales del momento actual. Los ejecutivos de la Fundación McConnell consideraban que, si bien la Fundación había invertido recursos en varias iniciativas, las cuales generaron con éxito nuevos modelos, estas iniciativas no lograban abordar las raíces o la complejidad de muchas problemáticas sociales. Es decir, la Fundación apoyaba eficazmente el desarrollo de 'nichos', pero los impactos sobre el régimen o sistema más amplio eran limitados. Nuestros hallazgos revelaron que a través del proceso de aprendizaje intensivo en el grupo de aprendizaje de AD los participantes comenzaron a reconocer oportunidades para escalar los impactos de sus iniciativas más allá de su propio 'nicho' (ya fuera este una sola escuela, una comunidad o un área de programa limitada).

No todos los participantes buscaron el mismo tipo de 'escalamiento' o de estrategias para promover el impacto sistémico. La estrategia elegida dependía de muchos factores: las condiciones en las que estaba fundamentada su organización, el contexto que rodeaba su problema, los recursos y el apoyo a

los que podían acceder, sus elecciones con respecto a aliados y a estrategias, y las ventanas de oportunidad que surgían de tipo político, cultural y social. Aun así, sostenemos que diversas iniciativas se repitieron a manera de patrones en varias estrategias transversales, y que de nuestros datos pudimos obtener tres tipos diferentes de escalamiento: horizontal, vertical y en profundidad (Figura 1). La siguiente sección proporciona una descripción general de los tres tipos de escalamiento y las estrategias que se alinean con cada uno, así como una breve discusión sobre los desafíos que supone el escalamiento en términos de liderazgo.

Figura 1. Escalamiento horizontal, escalamiento vertical y escalamiento en profundidad para la innovación social



### Una tipología de las rutas hacia el impacto sistémico: escalamiento horizontal, escalamiento vertical y escalamiento en profundidad

En nuestra investigación encontramos estrategias de escalamiento transversales y estrategias únicas que hemos categorizado en tres grandes tipos, refinando la distinción que hicieron Westley *et al.* (2014) entre escalamiento horizontal y vertical, donde el escalamiento vertical se refiere a cambios institucionales, ya sea en creencias culturales o en reglas y políticas. Teniendo en cuenta las estrategias únicas involucradas en estos dos tipos de cambio institucional sugerimos la tercera categoría de 'escalamiento en profundidad'<sup>1</sup>. El 'escalamiento horizontal' fue el enfoque en el que se concentraron inicialmente el personal de la Fundación McConnell y el grupo de aprendizaje de AD, haciendo énfasis en la replicación de innovaciones exitosas en diferentes comunidades (o 'nichos'), con la esperanza de hacer partícipes de esos resultados a más personas. Si bien al menos una organización ha encontrado que este es un medio duradero para hacer frente a los problemas específicos de contexto que afectan el sistema que ellos están tratando de cambiar, la mayoría de los participantes descubrió que posiblemente la replicación nunca lograría abordar la raíz de los problemas cuando estos se encuentran dentro de instituciones más amplias. Para muchas iniciativas el camino hacia un mayor impacto radica en cambiar las instituciones y las leyes, o en 'escalar verticalmente' para generar impacto en las políticas. Muchos

<sup>1</sup> Este término fue acuñado por Tatiana Fraser, ex Directora Ejecutiva de GirlsAction, durante el grupo de aprendizaje de AD.

participantes describieron el giro en sus esfuerzos de escalamiento hacia un enfoque en el nivel de políticas, ya que este tiene 'el mayor impacto' y estaba en capacidad de cambiar las 'reglas del juego'. Las estrategias para 'escalar en profundidad', basadas en trabajos anteriores de Van den Bosch y Rotmans (2008), están relacionadas con la noción de que el cambio duradero solo ha sido posible cuando se transforman el corazón y la mente de las personas, sus valores y prácticas culturales y la calidad de sus relaciones (ver Figura 1 y Tabla 1).

### **Estrategias para la innovación social y el cambio de grandes sistemas**

Si bien abundan los consejos o recomendaciones para diseminar la innovación, los hallazgos de este estudio revelan un cuadro nuevo y muchísimo más complejo de lo que supone el 'impacto del escalamiento' según el tipo de escalamiento. Algunas de las estrategias que han sido bien documentadas por otros académicos toman en consideración las habilidades y la acción de actores que están navegando por sistemas complejos, tratando de estimular o apoyar el cambio de grandes sistemas y de optimizar los recursos necesarios para lograr este cambio (Moore y Westley, 2011; Marshall *et al.*, 2012; Westley *et al.*, 2013; Geobey *et al.*, 2012). Por ejemplo, los participantes mencionaron repetidamente la necesidad de construir e involucrar redes para los tres tipos de actividades de escalamiento. La creación de redes entre todos los sectores (en lugar de crearlas al interior de cada sector) se resaltó como especialmente valiosa para la colaboración enfocada, la puesta en común de recursos, la extensión de la esfera de influencia de la organización y el desarrollo de alianzas no convencionales. Nuestros hallazgos confirmaron específicamente el trabajo anterior de Waddell (2014, p. 22), en el sentido de que las redes no se utilizaron simplemente para fines de coordinación, sino para 'generar coherencia a través de intervenciones focalizadas y velar por el desarrollo de ingredientes particularmente críticos de un cambio de sistema complejo'.

Además, todos los participantes reconocieron que una vez reenfocaron su propósito organizacional en el escalamiento, en lugar de simplemente generar una iniciativa innovadora dentro de un nicho, sus ideas, procesos o programas demandaron nuevos aportes económicos o modelos de financiamiento completamente diferentes de los que requería su idea inicial. La financiación no solo se percibió como un apoyo al proceso de escalamiento, sino que también pasó a percibirse algunas veces como un precursor necesario para el escalamiento a fin de desarrollar capacidad interna para abordar los sistemas. Como dijo un participante:

Llegamos a la conclusión de que si queríamos crecer teníamos que desarrollar la capacidad organizativa y lo hemos hecho de una manera efectiva durante varios años. Como una organización más madura, necesitábamos asignar nuevos recursos para el crecimiento y el desarrollo.

Pero más allá de confirmar estrategias que han sido bien documentadas en otros lugares, se encontró que algunas otras estrategias eran esenciales para el proceso de escalamiento. Hubo una estrategia transversal que sirvió como un importante punto de partida para todos los participantes cuando comenzaron a intentar escalar sus iniciativas. Esta fue la estrategia de ampliar el marco del problema para revelar sus causas sistémicas o profundas.

#### **Estrategia transversal 1. Ampliar el marco del problema**

Las organizaciones involucradas en el grupo de aprendizaje de AD comenzaron con un enfoque en temas específicos tales como el empoderamiento de las niñas, la prevención del encarcelamiento de los jóvenes, la construcción de redes de apoyo en torno a las personas con discapacidades y la reducción de la pobreza en las comunidades. Sus estrategias organizativas se centraron con mayor frecuencia en poblaciones particulares, en regiones específicas. Sin embargo, a través del trabajo con el grupo de aprendizaje de AD los participantes se dieron cuenta de que no podrían lograr sus objetivos de escala e impacto a menos que definieran un marco más amplio para sus problemáticas.

Varios participantes reportaron que la adopción de una perspectiva de cambio de sistemas (utilizando los sistemas y marcos de complejidad introducidos por Westley *et al.*, 2006) fue fundamental para construir esta conciencia e intención de cambio. Excede el alcance de este artículo detallar el material y los ejercicios empleados por el grupo de aprendizaje de AD para desarrollar una perspectiva de cambio de grandes sistemas. No obstante, en general el proceso de aprendizaje amplió construcciones de problemas y soluciones que antes eran más limitadas, permitiendo a los líderes organizacionales considerar diferentes tipos de escalas (p. ej. escalas organizacionales, escalas temporales y escalas políticas), y comprender las complejas capas de variables interrelacionadas y las fases de cambio que podrían influir en su problema mientras intentaban escalar su impacto.

Ampliar la definición de sus problemas llevó a varias organizaciones a reconceptualizar sus metas, ya que pasaron de estar enfocadas en un tema específico a centrarse más deliberadamente en resolver las raíces del problema. Por ejemplo, el Director Ejecutivo de *Meal Exchange* observó:

Me permitió evolucionar *Meal Exchange*, llevándola más allá de una organización benéfica de atención alimentaria de emergencia hacia a una organización de seguridad alimentaria o sistemas alimentarios. Me proporcionó el modelo mental y las preguntas para orientar el trabajo: “¿Cómo lograr que el acceso a alimentos saludables sea sistémico? ¿Con qué propósito?”.

Diferentes organizaciones expresaron de diversas maneras su nuevo compromiso con el escalamiento y el impacto sistémico. Dos organizaciones, por ejemplo, volvieron a redactar formalmente sus declaraciones de visión y misión organizacional, para incorporar en ellas intenciones claras de efectuar un cambio sistémico en lugar de centrarse en un solo problema. Otros participantes utilizaron procesos de comunicación interna, tanto formales como informales, para establecer un acuerdo entre el personal para reorientarse y lograr un mayor impacto.

### Estrategias para escalar horizontalmente, verticalmente y en profundidad

Después de ampliar el marco de sus problemas con miras a lograr el cambio de grandes sistemas, los participantes describieron las diferentes estrategias dependiendo de si intentaban escalar horizontalmente, verticalmente o en profundidad. La Tabla 1 que se presenta a continuación resume las estrategias descritas.

**Tabla 1** Tres tipos de ‘escalamiento’ y sus principales estrategias

	<b>Descripción</b>	<b>Estrategias principales</b>
Escalamiento horizontal:	<b>Impactar a un mayor número.</b> Se basa en el entendimiento de que muchas buenas ideas o iniciativas nunca se diseminan o no logran un impacto generalizado	<b>Replicación deliberada.</b> Replicar o diseminar los programas geográficamente y a un mayor número, al tiempo que se protege la fidelidad e integridad de la innovación  <b>Difusión de los principios.</b> Diseminar los principios, pero haciendo una adaptación a nuevos contextos a través de la generación conjunta de conocimiento, aprovechando las redes sociales y las plataformas de aprendizaje: ‘escalamiento abierto’
Escalamiento vertical:	<b>Impactar las leyes y políticas.</b> Se basa en el entendimiento de que las raíces de los problemas sociales trascienden los lugares particulares, y de que los enfoques innovadores deben codificarse en leyes, políticas e instituciones	<b>Esfuerzos para cambiar las políticas o las leyes.</b> Desarrollo de nuevas políticas, alianzas y respaldos

Escalamiento en profundidad:	<b>Impactar las raíces culturales.</b> Se basa en el entendimiento de que la cultura juega un papel importante en la modificación de los dominios de los problemas y de que el cambio debe estar profundamente arraigado en las personas, las relaciones, las comunidades y las culturas	<b>Difundir las grandes ideas culturales</b> y reformular las historias para cambiar las creencias y las normas. Compartir el conocimiento y las nuevas prácticas de forma intensiva, a través de comunidades de aprendizaje, plataformas de aprendizaje distribuidas y enfoques participativos
Transversal		<b>Invertir en aprendizaje transformador,</b> redes y comunidades de práctica Buscar recursos alternativos Construir redes y alianzas Ampliar el marco de los problemas

### Estrategia 1 de escalamiento horizontal. Replicación deliberada

Inicialmente, las organizaciones que participaron en el grupo de aprendizaje de AD se centraron en los tipos de actividades de difusión documentadas en la literatura anterior sobre escalamiento (Dees *et al.*, 2004; Bradach, 2010). Es decir, esfuerzos enfocados en expandir la escala geográfica de los programas o las iniciativas y en aumentar el número de personas impactadas por una innovación social. Los líderes tomaban decisiones sobre si crecer de manera centralizada, otorgar franquicias, seguir otros modelos de 'emprendimiento social' o 'sembrar' organizaciones de ideas afines a través de sistemas de afiliación, sucursales o acreditación. Aunque esto se asemeja al enfoque de muchas empresas sociales, nuestros hallazgos indicaron que dada la perspectiva del cambio de sistemas y los años empleados en probar la efectividad de diferentes enfoques de diseminación, los participantes comenzaron a reconocer las limitaciones de un enfoque de replicación o diseminación. Los participantes empezaron a criticar el uso aislado de estrategias de escalamiento horizontal e hicieron énfasis en el impacto y la durabilidad de un cambio. Por ejemplo, un participante compartió la siguiente reflexión:

Uno no puede simplemente transportarlo en una caja. Y pienso que hay mucha confusión en algunos lugares con respecto al concepto de escala e impacto pues, en algunos casos, se define el impacto simplemente como la cantidad de *widgets* (aplicaciones o programas) que uno difunde.

Dar prioridad al cambio en todo el sistema también llevó a hacer hincapié en la fidelidad e integridad de algunas innovaciones. Un participante declaró:

Cuando supimos que éramos replicables y que podíamos escalar (pasar de 1 sitio a más de 100), nos dimos cuenta de que el número no era tan importante como el impacto y el factor de sostenibilidad. Si usted no puede replicar su programa y asegurarse de que se haga con alta integridad y fidelidad (lograr los resultados positivos que usted sabe que el programa puede lograr) y además estar seguro de que el programa será sostenible, entonces sus esfuerzos de escalamiento serán infructuosos.

La protección de la integridad y la fidelidad se conoció en el grupo de aprendizaje de AD como las '*min specs*' o especificaciones mínimas de Zimmerman *et al.* (1998). Es decir, los líderes necesitaban determinar cuáles eran los aspectos no negociables y qué podía variar al replicar, para asegurarse de que junto con la escala estaban logrando un impacto sostenible. Esto llevó a algunos líderes organizacionales a dejar de lado el escalamiento del programa y a enfocarse en difundir los principios.

## **Estrategia 2 de escalamiento horizontal. Difusión de los principios**

Al reconocer las limitaciones de un enfoque de replicación geográfica, algunas organizaciones prefirieron buscar un modelo de 'escalamiento abierto', donde se difundían el enfoque y los principios básicos de la innovación, dejando a la comunidad local la tarea de adaptarlos a las condiciones locales: 'Usted puede escalar una idea que exista de manera diferente en cada contexto'.

Cambiar hacia un enfoque de escalamiento del impacto exigió que los líderes organizacionales destilaran la esencia de su innovación y refinaran su capacidad para diseminar el conocimiento y los principios asociados con él:

Debíamos tener mucho cuidado para articular claramente los principios que guiaban nuestras acciones y siempre nos asegurábamos de ceñirnos a esos principios en la medida de lo posible. Esos eran nuestros verdaderos postes guía. Y así los grupos podían sentirse libres para emprender cualquier actividad que quisieran, aunque sin desviarse de los principios generales que habíamos establecido, que nos unían como colectivo, como grupo.

Un posible inconveniente de este enfoque es el trabajo intensivo que implica traducir un enfoque en numerosos contextos diferentes, cuando no hay un 'producto' específico que adoptar, simplemente. Tamarack abordó esto en parte creando una comunidad de aprendizaje a escala nacional para iniciativas contra la pobreza en cientos de comunidades en Canadá y Estados Unidos, combinando una estrategia de escalamiento horizontal con una estrategia de escalamiento en profundidad.

## **Estrategia 1 de escalamiento vertical. Cambios en las políticas o las leyes**

Nuestros hallazgos mostraron que el escalamiento horizontal concentra los impactos principalmente en la escala de nicho, a través del desarrollo de más nichos. Para muchos innovadores sociales una oportunidad igualmente poderosa radica en generar impacto en niveles más altos de las instituciones mediante el cambio en las políticas, a lo que la SNM y los académicos de estudios de transición se refieren como el régimen. Nos referimos a esta dinámica entre escalas como escalamiento vertical. Como afirmó un participante: "No tenemos que tener más capítulos o más personas involucradas, ni expandirnos a nuevas regiones. Podemos tomar el tema y llevarlo al dominio de las políticas, tener discusiones sobre políticas públicas y escalarlas verticalmente".

Los participantes describieron al menos dos enfoques para el escalamiento vertical. En el primer enfoque, señalado en la cita anterior, los innovadores sociales que trabajaban a nivel de familias o comunidades cambiaron su trabajo a niveles más altos en el gobierno para abordar las causas fundamentales en instituciones de mayor escala que afectaban a toda una población. Un ejemplo de esto es el trabajo de *Planned Lifetime Advocacy Network* (PLAN) con su creación del Plan de Ahorros para Discapacidades Registradas, el primero en el mundo, que cambió las normas financieras que regían los ahorros y beneficios para las personas con discapacidades y les permitió escapar de la dependencia financiera del Estado. La creación de nuevos marcos normativos o regulatorios se consideró como parte del proceso de disrupción de los sistemas existentes y su transformación en algo mejor. Esto difería de las estrategias de replicación, ya que a menudo significaba dejar atrás la iniciativa innovadora original y comenzar una iniciativa completamente nueva centrada en el cambio de políticas.

El segundo enfoque se centró en vincular las intervenciones de políticas a nivel comunitario en un movimiento más coherente. Llama la atención el hecho de que, así como la aplicación dentro del contexto local es importante al momento de difundir nuevas ideas y programas, también se consideró fundamental a la hora de escalar el cambio de políticas de una jurisdicción a otra. Un participante lo describió así: "Una de las cosas que aprendimos al intentar escalar en términos de trabajo relacionado con las políticas fue que el contexto realmente importaba". Los líderes que buscaban ampliar las políticas se enfrentaron a obstáculos ya que los contextos y sistemas municipales varían mucho en Canadá, y cada vez los enfoques debían adaptarse a las nuevas jurisdicciones.

## **Estrategia 1 de escalamiento en profundidad. Generar grandes ideas culturales**

Nuestro lenguaje cambió: pasó de “alimentar a los hambrientos” a “buena comida para todos”

Estrechamente ligado a la estrategia transversal que implicaba ampliar el marco del problema, muchos participantes y organizaciones encontraron que escalar los impactos más allá del nicho para llevarlos hacia el régimen requería escalar en profundidad en las creencias, ideas y narrativas de las estructuras sociales dominantes. Trabajar con las normas y valores como vehículos para escalar las innovaciones se describió como crítico porque si bien las ideas viven de manera diferente en cada uno de los contextos, pueden difundirse rápidamente. Una de las estrategias empleadas supuso replantear deliberadamente las narrativas predominantes existentes sobre el problema social que los participantes buscaban abordar. Los participantes describieron cómo, al cambiar la narrativa, pudieron comenzar con éxito a cambiar las normas y creencias culturales sobre el tema. A manera de ejemplo, un líder de L'Arche, una organización enfocada en personas con discapacidad intelectual, describió lo siguiente:

Junto con otros, hemos logrado replantear el objetivo del apoyo a las personas con discapacidad, llevándolo de la caridad a la contribución, del grupo al individuo, de la necesidad al activo, y a reducir significativamente el estigma asociado con la discapacidad intelectual. Todavía queda mucho más trabajo por hacer, pero hoy, a diferencia de hace 10 años, los objetivos de pertenencia y ciudadanía para las personas con discapacidad intelectual son ampliamente aceptados.

Las estrategias de cambio cultural variaron enormemente, pero un ejemplo tuvo que ver con el uso de historias como método para compartir y crear ideas conjuntamente. Un profesional explicó que tomar las historias de las personas afectadas por los problemas sociales relevantes y traducirlas en un marco que tuviera resonancia permitió que las anécdotas individuales contaran una historia más sistémica sobre la necesidad de cambio. Por lo tanto, nuestros hallazgos indican que crear nuevas historias y amplificar las que existen se convierte en un vehículo importante para generar ideas culturales y, por ende, escalar en profundidad para incidir en el nivel de ‘régimen’ de las instituciones, e incluso pasar al panorama cultural más amplio.

## **Estrategia 2 de escalamiento en profundidad. Invertir en aprendizaje transformador**

Lo que aprendimos fue cómo promover una comunidad de aprendizaje que a su vez promoviera el crecimiento y el desarrollo de las redes que creamos. En la conectividad radica la fuerza de nuestras redes y esta conectividad solo se puede crear compartiendo experiencias y mejores prácticas. Más que un programa o proceso en particular, lo que queríamos escalar era una experiencia.

Una estrategia común para aumentar la escala y el impacto de las iniciativas socialmente innovadoras es invertir en procesos de aprendizaje (p. ej. Dweck, 2007; Crutchfield y McLeod Grant, 2008). Pero cultivar el aprendizaje se convirtió en una estrategia específica utilizada para construir mentalidades compartidas en una amplia gama de sectores y organizaciones, para garantizar que el impacto de su iniciativa sea escalado en profundidad en las rutinas, prácticas y creencias definitorias de aliados y colaboradores. Los participantes describieron cómo los procesos de aprendizaje para el escalamiento pueden ser apoyados por una variedad de métodos, entre ellos la tutoría, la transferencia deliberada de prácticas, la captura e intercambio de la cultura organizacional o comunitaria y las prácticas compartidas de reflexión y evaluación. Llama la atención el hecho de que muchos participantes del grupo de aprendizaje de AD que utilizaron las comunidades de aprendizaje como un medio central para escalar, reconocieron que su experiencia en el grupo de aprendizaje de AD les sirvió como inspiración o modelo.

Nuestros hallazgos sugieren que mientras las formas menos maduras de escalamiento se centran en la replicación, a medida que los innovadores sociales comienzan a tomar en serio la necesidad de cambiar los grandes sistemas, su enfoque se transforma para incluir el escalamiento vertical y/o el escalamiento en profundidad. Esto ocurre a medida que los líderes del cambio ganan confianza, cultivan alianzas y

redes y se enfocan de manera más consistente en cambiar la dinámica del sistema que originalmente dio lugar al problema. Consecuente con esto, sin embargo, nuestros hallazgos revelaron que los impactos en el cambio de grandes sistemas fueron posibles cuando los participantes pasaron de escalar horizontalmente a escalar verticalmente, o de escalar horizontalmente a escalar en profundidad. Ni un solo participante saltó de inmediato a escalar verticalmente o a escalar en profundidad y, por lo tanto, creemos que los cambios en los grandes sistemas involucran al menos una combinación de los tres tipos de escalamiento. En relación con la literatura sobre estudios de transiciones y con la SNM, escalar a través de múltiples nichos sigue siendo un paso crucial antes de poder escalar los impactos en el régimen, en el entorno o en ambos.

## **Desafíos del escalamiento**

Si bien las estrategias descritas anteriormente se utilizaron para lograr diferentes tipos de escalamiento, no estuvieron exentas de obstáculos significativos. Es inevitable que unos objetivos ambiciosos con respecto al cambio de grandes sistemas conlleven desafíos de liderazgo, organizacionales y sociales.

Es frecuente que una iniciativa socialmente innovadora sea gestionada e implementada por una pequeña parte de una organización más grande. Como se mencionó anteriormente, la investigación en la SNM enfatiza la importancia de tener espacios seguros para la innovación (p. ej. Schot y Geels, 2008; Caniëls y Romijn, 2008). Pero en la práctica, esto crea tensión, tanto con otros miembros del personal de las otras secciones de la organización como con los miembros de la junta, quienes ven la iniciativa como una desviación de la misión central de la organización. Como afirmó un participante: "Terminamos teniendo un 'negocio' que opera dentro de una organización sin fines de lucro. Teníamos conflictos entre lo 'viejo' y lo 'innovador'. Nuestras necesidades operativas eran diferentes de las de otros departamentos de la organización". Estas tensiones internas eran a veces la parte que más tiempo tomaba dentro de los procesos de escalamiento. Como lo describió una persona: "Subestimé el tiempo, las habilidades y los talentos necesarios para lograr que otros colegas de la organización comprendieran y apoyaran lo que intentábamos hacer".

Los participantes resaltaron que el tiempo y la energía necesarios para el escalamiento constituían uno de sus mayores desafíos, ya que esto le imponía exigencias al crecimiento y a la sostenibilidad de su propia capacidad para actuar como líderes. Aquí, el apoyo de pares con ideas afines fue esencial para sostener a los innovadores en su camino hacia el cambio sistémico y el escalamiento. Como declararon dos participantes:

. . . para mí, este asunto del estrés y la capacidad de manejar la ambigüedad e inspirar a otros para que permanezcan a tu lado en la ambigüedad, es una capacidad clave. Y cuando hablamos de los desafíos clave del liderazgo, ciertamente se trata de mantener esa capacidad en uno mismo a lo largo del tiempo. Porque nada en este trabajo, si realmente estamos hablando de impacto, durabilidad y escala, es de ninguna manera una solución de corto plazo.

Anotación personal: No subestimen la resistencia que vendrá desde adentro y desde afuera. Se necesita un gran compromiso, así como tiempo y energía, para convertirse en algo nuevo. En nuestra organización más grande y descentralizada no siempre estamos unidos mientras luchamos por mantener unidos lo viejo y lo nuevo, el 'sistema' y el individuo, el crecimiento en cifras y el crecimiento en carácter y liderazgo, la simplicidad de correr solos y la complejidad de aliarnos con otros para lograr un mayor impacto, y el anhelo de estabilidad y plenitud con la realidad de que el cambio es nuestro compañero constante.

## Conclusión

Si bien investigaciones anteriores sobre gestión estratégica de nichos y sobre innovación social han demostrado los beneficios de las estrategias de replicación y difusión, o de la creación de espacios 'seguros' para la experimentación dentro de una organización, nosotras concluimos que estos solo contribuyen al cambio sistémico cuando se utilizan en conjunto con otras diversas estrategias que aseguren que los impactos sean mayores o más profundos. Aunque ambos conjuntos de literatura aceptan ampliamente la importancia de reconocer la escala y los mecanismos generales que se requieren dentro de un nicho para garantizar que una innovación 'esté lista' para ser llevada a escala, no se ha proporcionado mucha información sobre las estrategias de los actores para atravesar esas escalas.

Este estudio de los participantes del grupo de aprendizaje de AD encontró que escalar para generar impacto implicaba una combinación de estrategias. Aunque a menudo se pasa por alto, uno de los cambios clave que se requieren cuando una organización elige escalar una iniciativa innovadora implica replantear el problema y, por lo tanto, el propósito del proyecto de la organización y su iniciativa.

Aunque se pueden usar diferentes estrategias para escalar horizontalmente, verticalmente o en profundidad, no existe una fórmula para su combinación precisa. Más bien, un hallazgo importante es que los tres tipos de escalamiento y sus estrategias pueden interactuar de maneras poderosas para avanzar en los objetivos hacia un cambio sistémico. Los diferentes tipos de escalamiento revelan al menos tres dimensiones de los sistemas que deben estar comprometidos en los esfuerzos para un cambio a gran escala: la amplitud cuantificable de personas y sistemas incluidos, los cambios institucionales en las leyes, políticas y flujos de recursos que son necesarios, y las transformaciones subjetivas e intersubjetivas en valores, relaciones y prácticas culturales que sirvan de soporte para un cambio duradero en todo el sistema. Además, al identificar los patrones de escalamiento, este estudio destacó que, en lugar de una sola estrategia, es una combinación de escalamiento horizontal, vertical y en profundidad la que ofrece mayor probabilidad de conducir al cambio en los grandes sistemas. Es decir, que una organización no puede simplemente esperar que escalando verticalmente podrá lograr cambios en los sistemas, sin haber pasado por las lecciones y las experiencias de desarrollo de capacidades que se obtienen al escalar horizontalmente o al escalar en profundidad.

Además, mientras se produce el escalamiento, es esencial garantizar que la resistencia y la fortaleza del liderazgo puedan persistir durante el tiempo que se requiere para escalar una iniciativa. Los procesos de aprendizaje aplicado, como el grupo de aprendizaje de AD, pueden servir como un foro importante para abordar este tipo de desafíos.

No obstante, quedan por resolver cuestiones teóricas y prácticas. En primer lugar, sería útil llevar a cabo investigaciones adicionales para discernir cómo interactúan los diferentes tipos de escalamiento en otros contextos y si estos patrones son similares en contextos culturales y políticos fuera de América del Norte. En segundo lugar, estas conclusiones se basan en más de una década de experiencia, mucho de lo cual implicaba aprender haciendo. La pregunta que queda para el futuro es cuánto de esto se puede 'enseñar', de modo que las organizaciones sin fines de lucro y los proveedores de financiación puedan avanzar hoy sobre los escalamientos exitosos del pasado.

## Referencias

- Bradach, J. (2010). Scaling impact: How to get 100x the results with 2x the organization. *Stanford Social Innovation Review*, 6, (3): 27-28.
- Bradach, J. y Grindle, A. (2014). Emerging pathways to transformative scale. *Stanford Social Innovation Review*, Spring, (Suplemento): 7-11.
- Caniëls, M. C. J. y Romijn, H. A. (2008). Strategic niche management: Towards a policy tool for sustainable development. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20, (2): 245-266.
- Crutchfield, L. R. y McLeod Grant, H. (2008). *Forces for good: The six practices of high-impact nonprofits*, San Francisco, CA, John Wiley & Sons.

- Dees, G., Anderson, B. B. & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact: Strategies for spreading social innovations. *Stanford Social Innovation Review*, 1, (4): 24-33.
- Dey, I. (1999). *Grounding grounded theory*, Millbrae, CA, California Academic Press.
- Dweck, C. (2007). *Mindset: The new psychology of success*, Nueva York, NY, Ballantine Books.
- Elzen, B., Van Mierlo, B. & Leeuwis, C. (2012). Anchoring of innovations: Assessing Dutch efforts to harvest energy from glasshouses. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 5, (1): 1-18.
- Evans, S. H. & Clarke, P. (2011). Disseminating orphan innovations. *Stanford Social Innovation Review*, 9, (1): 42-47.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case study research. *Qualitative Inquiry*, 12, (2): 219-245.
- Folke, C., Jansson, A., Rockstrom, J., Olsson, P., Carpenter, S. R., Stuart Chapin III, F., Crepin, A.-S., Daily, G., Danell, K., Ebbesson, J., Elmqvist, T., Galaz, V., Moberg, F., Nilsson, M., Osterblom, H., Ostrom, E., Persson, A., Peterson, G., Polasky, S., Steffen, W., Walker, B. & Westley, F. (2011). Reconnecting to the biosphere. *Ambio*, 40, (7): 719-738.
- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case study. *Research Policy*, 31, (8-9): 1257-1274.
- Geobey, S., Westley, F. R. & Weber, O. (2012). Enabling social innovation through developmental social finance. *Journal of Social Entrepreneurship*, 3, (2): 151-165.
- Hegger, D. L. T., Van Vliet, J. & Van Vliet, B. J. M. (2007). Niche management and its contribution to regime change: The case of innovation in sanitation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 19, (6): 729-746.
- Kemp, R., Schot, J. & Hoogma, R. (1998). Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10, (2): 175-198.
- Marshall, N. A., Park, S. E., Adger, W. N., Brown, K. & Howden, S. M. (2012). Transformational capacity and the influence of place and identity. *Environmental Research Letters*, 7, (3): 034022.
- McConnell Foundation, J. W. (1998). *Should you sow what you know?* Montreal, QC. JW McConnell Family Foundation.
- McPhedran, J., Waitzer, J. M. & Paul, R. (2011). Scaling social impact: When everybody contributes, everybody wins. *Innovations*, 6, (2): 143-155.
- Moore, M.-L. & Westley, F. R. (2011). Surmountable chasms: Networks and social innovation for resilient systems. *Ecology and Society*, 16, (1): art 5.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. & Sanders, B. (2008). *Social innovation: What it is, why it matters, and how it can be accelerated*. Londres, UK. The Basingstoke Press.
- Pearson, K. (2006). *Accelerating our impact: Philanthropy, innovation and social change*. The J.W. McConnell Family Foundation.
- Plummer, R. & Fennell, D. (2007). Exploring co-management theory: Prospects for sociobiology and reciprocal altruism. *Journal of Environmental Management*, 85, (4): 944-955.
- Rip, A. & Kemp, R. (1998). Technological change.) In: Rayner, S. & Malone, E. L. (eds.) *Human choice and climate change*. Columbus, OH: Battelle Press. 327-399
- Ross, R. K. (2014). We need more scale, not more innovation. *Stanford Social Innovation Review*, Spring, (Suplemento): 18-19.
- Schot, J. & Geels, F. W. (2008). Strategic niche management and sustainable innovation journeys: Theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20, (5): 537-554.
- Smith, A. & Raven, R. (2012). What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability. *Research Policy*, 41, (6): 1025-1036.
- Van Den Bosch, S. & Rotmans, J. (2008). *Deepening, broadening and scaling up: A framework for steering transition experiments*. Delft, Países Bajos. Knowledge Centre for Sustainable System Innovations and Transitions (KCT).
- Van Der Laak, W. W. M., Raven, R. P. J. M. & Verbong, G. P. J. (2007). Strategic niche management for biofuels: Analysing past experiments for developing new biofuel policies. *Energy Policy*, 35, 3213-3225.
- Verbong, G. P. J., Christiaens, W., Raven, R. P. J. M. & Balkema, A. (2010). Strategic niche management in an unstable regime. Biomass gasification in India. *Environmental Science and Policy*, 13, (1): 272-291.
- Waddell, S. (2014). *Addressing the world's critical issues as complex change challenges: The state of the field*. NetworkingAction and Ecosystems Labs.
- Wei-Skillern, J., Anderson, B. B. (2003). *Nonprofit geographic expansion: Branches, affiliates, or both?* Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. The Fuqua School of Business, Duke University.
- Westley, F. R. & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *The Public Sector Innovation Journal*, 15, (2): art 2.
- Westley, F. R., Antadze, N., Riddell, D., Robinson, K. & Geobey, S. (2014). Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1-27.
- Westley, F. R., Tjornbo, O., Schultz, L., Olsson, P., Folke, C., Crona, B. & Bodin, Ö. (2013). A theory of transformative agency in linked social-ecological systems. *Ecology and Society*, 18, (3): 27.
- Yin, R. (2014). *Case study research design and methods, 5th edition*, Thousand Oaks, CA, SAGE Publications Inc.
- Zimmerman, B., Lindberg, C. & Pilsek, P. (1998). *Edgework: Lessons from complexity science for health care leaders*. Dallas, TX. VHA Inc.