



# Transislab

## Guía para el seguimiento y la evaluación de los proyectos piloto

Elabora: Universidad Pública de Navarra

Mayo 2025 Maiatza

Interreg  
POCTEFA



Cofinanciado por  
la UNIÓN EUROPEA  
Cofinancé par  
l'UNION EUROPÉENNE



upna

Universidad Pública de Navarra  
Nafarroako Unibertsitate Publikoa

# Índice

1.	INTRODUCCIÓN.....	2
1.1	Presentación del documento.....	2
2.	EL PROCESO DE MONITORIZACIÓN.....	4
2.1	Información básica del proyecto .....	4
3.	DIMENSIONES DE ANÁLISIS.....	5
3.1	Dimensión 1: Eficacia y eficiencia .....	5
3.1.1.	Categoría de eficacia.....	6
3.1.2.	Categoría de eficiencia.....	10
3.2	Dimensión 2. Gobernanza social y colaborativa.....	12
3.3	Dimensión 3. Innovación .....	14
3.4	Dimensión 4. Impacto social en la calidad de vida de las personas beneficiarias .....	19
3.5	Dimensión 5. Continuidad y crecimiento de la Innovación social (dudas con el título)....	21
4.	MÓDULO ÉTICO .....	25
5.	VALORACIÓN FINAL. LIVING LAB PARA PREVENIR E INTERVENIR ANTE LAS SITUACIONES DE FRAGILIDAD SOCIAL.....	27
6.	OBSERVACIONES FINALES.....	28
7.	ENTREVISTA FINAL DE EVALUACIÓN.....	29
8.	BIBLIOGRAFÍA .....	30

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Presentación del documento

El objetivo del proceso es monitorear el grado de implementación y desarrollo de los 6 proyectos piloto que se desarrollan en el marco del proyecto “Living Lab Transfronterizo de innovación social en longevidad para zonas rurales” financiado por la Comisión Europea en el marco de las ayudas a la cooperación transfronteriza POCTEFA. Este proyecto TRANSIS LAB tiene el objetivo general de la puesta en marcha de un Living Lab Transfronterizo como laboratorio de experimentación de uso compartido para impulsar 6 experiencias piloto que conectan diferentes recursos de apoyo socio-sanitario para mejorar la calidad de vida de 400 personas mayores frágiles en las zonas rurales de la Región POCTEFA. Concretamente, los territorios implicados en este proyecto serán la Región de Pirineos Atlánticos, la Comunidad Foral de Navarra y la Comunidad Autónoma Vasca conformada por sus tres territorios, Gipuzkoa, Araba y Bizkaia.

Los proyectos tienen como población objetivo a personas residentes en zonas rurales. Para la selección de estas zonas se ha tenido en cuenta los siguientes criterios de ruralidad:

- Número de habitantes: Se define como espacio geográfico compuesto por la agrupación de municipios o entidades locales menores con una población inferior a 30.000 habitantes y una densidad menor a 100 habitantes por Km<sup>2</sup>.
- Densidad poblacional: Las zonas rurales se caracterizan por una baja densidad de población, generalmente inferior a 150 habitantes por Km<sup>2</sup>.
- Acceso a servicios: Las áreas rurales suelen tener un acceso limitado a servicios esenciales como salud, educación y transporte público. La distancia a centros urbanos mayores y la disponibilidad de servicios básicos deben evaluarse.
- Infraestructura: Las infraestructuras de transporte, telecomunicaciones y servicios públicos suelen ser menos desarrolladas en las zonas rurales. Evaluar la presencia de caminos pavimentados, acceso a internet y servicios de agua y electricidad es crucial.

Se espera que cada experiencia piloto incluya entre 30-60 personas mayores según los casos. Para ello, además de la selección de las personas participantes, la identificación de su grado de fragilidad y el diseño de su itinerario, será clave la identificación de los servicios sociales, servicios de salud, servicios comunitarios de proximidad para explorar posibilidades de cooperación.

También serán objetivos de estos proyectos la generación de herramientas o protocolos que faciliten la cooperación entre agentes del territorio, así como, el diseño de Planes de Apoyo Socio-educativo según los perfiles de fragilidad.

La evaluación de estos proyectos piloto integrará dos herramientas complementarias:

- a) Herramienta de fragilidad: se aplicará al inicio del proyecto a cada persona participante para identificar el nivel de fragilidad de partida; y al final para valorar el impacto del proyecto en esta dimensión del tratamiento de la fragilidad.
- b) Herramienta de monitorización de los proyectos piloto: la herramienta que contiene este documento.

Para ello se contará con distintas técnicas de monitorización:

- a) **Cuestionario de monitorización** que se cumplimentará en las 3 fases indicadas.
- b) **Entrevista de evaluación**, que consiste en una entrevista de una hora con las personas responsables del proyecto, con el fin de valorar los resultados, indagar sobre algunos aspectos cualitativos del proyecto y valorar la experiencia evaluativa.
- d) **Informe final**, que consiste en un informe de devolución (sintético) de cada proyecto, para conocer los resultados del proceso evaluativo. Posteriormente a este documento se elaborará un documento final conjunto que contenga todos los aprendizajes de este piloto con el fin de compartir y transferir ese conocimiento a otros agentes interesados.

Tras la aplicación del cuestionario de monitorización se espera lograr los siguientes resultados:

- 1) Resultado relativo al desarrollo de las experiencias en materia de eficiencia y eficacia. Es decir, sobre el diseño previsto inicial (objetivos, acciones, metodología, cobertura), conocer el grado de desarrollo de las distintas experiencias. En este punto podrán identificarse problemas en su desarrollo y como se han solventado, etc.
- 2) Resultado relativo a la gobernanza del proyecto. Es decir, en qué medida se ha relacionado con los agentes del territorio, si ha tenido alguna dificultad y cómo se ha solventado, etc.
- 3) Resultado relativo a la innovación del proyecto. Es decir, qué elementos innovadores resultan del proyecto. Por ejemplo, en materia de eficiencia, qué cajas de soluciones se han diseñado para afrontar problemas de implementación. En materia de gobernanza, si esta experiencia ha contribuido a mejorar o activar la gobernanza de los distintos agentes en el entorno donde se implementa (posible ecosistema local),
- 4) Resultado relativo al impacto del proyecto en la calidad de vida de las personas beneficiarias. Si bien es un resultado que complementará la herramienta de fragilidad individual, se consultará a las personas responsables del proyecto si consideran desde el punto de vista técnico que este proyecto ha tenido impacto positivo o negativo en la calidad de vida de las personas objeto de la intervención.

- 5) Resultado relativo a identificar la potencialidad de escalado o transferencia de la experiencia piloto. Se espera de esta guía de monitorización que se logren identificar todos aquellos aprendizajes basados en la implementación de estas experiencias que permitan generar conocimiento para escalar o transferir estas experiencias. Para ello es clave identificar problemas, palancas, soluciones, dificultades, valorar los proyectos y su impacto, etc.

Tras la cumplimentación de este cuestionario se extraerán dos resultados:

- Resultado global del desarrollo del proyecto: donde se observará a través de una gráfica el desarrollo final por cada dimensión.
- Resultado de desarrollo de cada indicador: donde se verá a través de una gráfica el desarrollo de cada indicador.

Para cada tipo de resultado se ofrecerán distintas recomendaciones.

## 2. EL PROCESO DE MONITORIZACIÓN

El proceso de monitorización se basa en tres fases:

- 1) Evaluación inicial o punto de partida de las experiencias piloto, donde se estipulan las condiciones de partida de cada experiencia piloto y el grado de fragilidad de las personas participantes. Se espera que esta fase sea cumplimentada entre los meses 1-3 del proyecto.
- 2) Evaluación intermedia del grado de implementación de piloto, vinculada a monitorizar la aplicación o despliegue de la experiencia piloto. Se espera que esta fase sea cumplimentada entre los meses 9-11 del proyecto.
- 3) Evaluación final de la implementación del piloto donde se valorará el grado de desarrollo de cada proyecto. Se espera que esta fase sea cumplimentada en el mes 18 del proyecto.

Al inicio se rellenará la información básica de cada proyecto con la información que se señala a continuación:

### 2.1 Información básica del proyecto

#### Datos básicos del proyecto

- a. Nombre del proyecto:
- b. Acrónimo del proyecto:

- c. Municipio o zona rural donde se desarrolla (incluyendo región):
- d. Persona directora o responsable del proyecto:
- e. Nº personas participantes:
- f. Entidad responsable de su ejecución
- g. Periodo de desarrollo
- h. Fecha de cumplimentación del cuestionario:

Posteriormente se cumplimentará el cuestionario que se expone en el apartado 3, formado por 5 dimensiones de análisis.

### 3. DIMENSIONES DE ANÁLISIS

Esta herramienta identifica 5 dimensiones de seguimiento y análisis de las experiencias piloto implementadas. Estas dimensiones son (1) la eficiencia y eficacia en el proceso de desarrollo de la experiencia entendiendo como el grado de desarrollo del piloto sobre el diseño previsto inicial (objetivos, acciones, metodología, cobertura). (2) La gobernanza entendida como en qué medida se ha articulado el proyecto en el marco del mapa de agentes del territorio. (3) La innovación del proyecto, basado en la identificación de todos los aspectos innovadores de la experiencia. (4) El impacto en la calidad de vida de las personas. (5) La potencialidad de escalado o transferencia de la experiencia.

#### 3.1 Dimensión 1: Eficacia y eficiencia

Esta dimensión tiene como objetivo identificar el grado de desarrollo sobre el diseño previsto inicial (objetivos, acciones, metodología, cobertura). En este punto podrán identificarse problemas en su desarrollo y como se han solventado, etc. Esta dimensión se desarrolla en torno a 2 categorías.

- a) La eficacia, entendida como el grado de desarrollo del proyecto a partir de su planificación o diseño inicial: objetivos, acciones, cobertura y grado desarrollo.
- b) La eficiencia, entendida como el alcance de los objetivos valorando el grado de optimización de los recursos utilizados.

### 3.1.1. Categoría de eficacia

#### Indicador 1. Grado de cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto.

Para valorar el grado de cumplimiento de cada objetivo se deben, en un primer momento, identificar los mismos (Fase de inicio- Ex ante) y posteriormente ir valorando su desarrollo. Para ello cada piloto debe identificar los objetivos de su intervención y redactarlos en cada una de las filas identificadas como (objetivo 1, etc.)

En la fase intermedia y final se valorará el grado de desarrollo del objetivo. Se identifican cuatro opciones de respuesta que permiten valorar el desarrollo del objetivo: (a) Nada. El objetivo no ha sido desarrollado; (b) Poco. El objetivo ha implementado menos del 50% de las acciones planificadas; (c) Bastante. El objetivo ha implementado entre el 50% y 74% de las acciones planificadas; (d) Mucho. El objetivo ha implementado entre el 75% y 100% de las acciones planificadas.

*Valoración: La valoración del grado de implementación de este indicador irá definido sobre la referencia de la media de desarrollo de los objetivos identificados en la fase final. [0 puntos] Nada de desarrollo, [inferior al 50% de la media] Poco desarrollo, [entre el 50% y el 75% de la media] Bastante desarrollo y [superior al 75% de la media] Mucho desarrollo.*

Ex ante (identificación del objetivo)	Fase intermedia				Fase final (Ex post)			
	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]
Objetivo 1.								
Objetivo 2.								
Objetivo 3.								
Objetivo 4.								
Añadir tantas filas como sea necesario								

#### Indicador 2. Grado de cumplimiento de las acciones durante el ciclo de ejecución

Este indicador expresa el grado de cumplimiento de las acciones ejecutadas a lo largo del proyecto. Se entiende por acción qué has hecho para lograr el objetivo anteriormente identificado. Para valorar el grado de cumplimiento de cada acción se deben, en un primer momento, identificar las mismas (Fase de inicio- Ex ante) posteriormente ir valorando su desarrollo. Para ello cada piloto debe identificar las acciones de su intervención y redactarlas en cada una de las filas identificadas como (acción 1, etc.)

En la fase intermedia y final se valorará el grado de desarrollo de las acciones. Se identifican cuatro opciones de respuesta que permiten valorar el desarrollo del objetivo: (a) Nada. La acción no ha sido desarrollada; (b) Poco. La acción se ha implementado menos del 50%; (c) Bastante. La acción se ha implementado entre el 50% y 74%; (d) Mucho. La acción se ha implementado entre el 75% y 100%.

*Valoración: La valoración del grado de implementación de este indicador irá definido sobre la referencia de la media de desarrollo de las acciones en la fase final. [0 puntos] Nada de desarrollo, [inferior al 50% de la media] Poco desarrollo, [entre el 50% y el 75% de la media] Bastante desarrollo y [superior al 75% de la media] Mucho desarrollo.*

Ex ante (identificación de la acción)	Fase intermedia				Fase final (Ex post)			
	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]
Acción 1								
Acción 2								
Acción 3								
Acción 4								
Añadir tantas filas como sea necesario								

### Indicador 3. Grado de desarrollo de productos

Este indicador expresa el grado de desarrollo de los productos esperados y realizados en el marco de los proyectos. Es decir, los productos de los que serán beneficiarias las personas usuarias del proyecto (crear un protocolo, servicio, programa, equipo, promover, etc.)

Para valorar el grado de desarrollo de estos productos, en un primer momento, deben identificarse (Fase de inicio- Ex ante) y posteriormente ir valorando su implementación. Para ello cada piloto debe identificar los productos esperables de su intervención y redactarlos en cada una de las filas identificadas como (producto 1, etc.)

En la fase intermedia y final se valorará el grado de desarrollo de cada producto. Se identifican cuatro opciones de respuesta que permiten valorar su desarrollo. (a) Nada. El producto no ha sido desarrollado; (b) Poco. El producto se ha desarrollado menos del 50%; (c) Bastante. El producto se ha desarrollado entre el 50% y 74% (d) Mucho. El producto se ha desarrollado entre el 75% y 100%.

*Valoración: La valoración del grado de implementación de este indicador irá definido sobre la referencia de la media de desarrollo de los productos identificados en la fase final. [0 puntos] Nada de desarrollo, [inferior al 50% de la media] Poco desarrollo, [entre el 50% y el 75% de la media] Bastante desarrollo y [superior al 75% de la media] Mucho desarrollo.*

Ex ante (identificación del objetivo)	Fase intermedia				Fase final (Ex post)			
	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]
Producto 1.								
Producto 2.								
Producto 3.								
Producto 4.								
Añadir tantas filas como sea necesario								

#### Indicador 4: Grado de calidad de las acciones del proyecto

Este indicador, que mide el grado de calidad de las acciones del proyecto, se completará en las fases intermedia y final y se evaluará el grado de desarrollo de cada subindicador. Se han identificado cuatro opciones de respuesta para evaluar su desarrollo. a) Ninguna. Las acciones del proyecto no se han desarrollado en un grado elevado; b) Bajo. Menos del 50% de las acciones del proyecto se han desarrollado con calidad; (c) Suficiente. Entre el 51% y el 74% de las acciones del proyecto se han desarrollado con calidad; (d) Mucho. Entre el 75% y el 100% de las acciones del proyecto se han desarrollado con calidad.

*Evaluación: El grado de aplicación de este indicador se evaluará en función de la puntuación obtenida en la fase Fin. Evaluación: [0 puntos] Ninguna participación, [1-3 puntos] Poca participación, [3-6 puntos], Mucha participación, [3-9 puntos] Mucha participación.*

Ex ante (identificación del objetivo)	Fase intermedia				Fase final (Ex post)			
	Nada [0]	Pocos [1]	Suficiente [2].	Muchos [3]	Nada [0]	Pocos [1]	Suficiente [2].	Muchos [3]
La planificación y el desarrollo de las actividades del proyecto se basaron en pruebas o experiencias previas.								
Se ha desarrollado una relación de apoyo basada en la calidad y la calidez.								
Las intervenciones se adaptaron al tipo de fragilidad identificado en el diagnóstico inicial.								

#### Indicador 5. Cobertura social del proyecto

Este indicador tiene como objetivo medir el grado de cobertura social del proyecto. Eso implica valorar su alcance poblacional a partir de los objetivos de cobertura definidos en el diseño del piloto.

En la siguiente tabla debe indicarse el número de población objetivo prevista por el proyecto y la población efectivamente implicada. Con el fin de valorar la distribución de la muestra por sexo, se solicita identificar el % de mujeres implicadas.

*Valoración: La valoración de la cobertura será el % de cumplimiento de la cobertura final sobre la planificada. [0 puntos] Nada de cobertura, [inferior al 50% de la media] Poca cobertura, [entre el 50% y el 75% de la media] Bastante cobertura y [superior al 75% de la media] Mucha cobertura.*

	Fase inicial (Ex ante) (identificación del objetivo a alcanzar)		Fase final (Ex post)		Porcentaje de cumplimiento respecto a la cobertura planificada
	Número total de personas a las que espera llegar el piloto		Número total de personas Participantes		
	Nº Total	% de Mujeres	Nº Total	% Mujeres	
Personas mayores con fragilidad					
total					

### Indicador 6. Grado de participación de la población beneficiaria del proyecto

En este indicador se valorará el grado de participación de las personas beneficiarias en la participación en las distintas fases del proyecto. En la fase inicial se valorará la expectativa en el diseño, en la intermedia y final se valorará el grado de participación final. Se identifican cuatro opciones de respuesta que permiten valorar su participación. (a) Nada. Ninguna persona ha participado en las actividades propuestas; (b) Poco. Menos del 50% de las personas ha participado en las actividades propuestas; (c) Bastante. Entre el 51% y 74% de las personas han participado en las actividades propuestas; (d) Mucho. Entre el 75% y 100% han participado en las actividades propuestas.

*Valoración: La valoración del grado de implementación de este indicador irá definido sobre la puntuación obtenida en la fase final. Valoración: [0 puntos] Nada de participación, [1-6 puntos] Poca participación, [6-9 puntos], Bastante participación, [9-12 puntos] Mucha participación.*

	Fase inicial (Ex ante) (expectativas de participación)				Fase Intermedia				Fase final (Ex post)			
	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]
Participación en el desarrollo del diagnóstico												
Participación en el co-diseño de la intervención												
Participación en el proceso de evaluación y aprendizajes												
Se ha mantenido una participación regular y satisfactoria de las personas beneficiarias												

### 3.1.2. Categoría de eficiencia

#### Indicador 7. Valoración de la eficiencia de los resultados en relación a los recursos invertidos

Este indicador expresa el grado de eficiencia de los resultados en relación a los recursos invertidos. Para valorar el grado de desarrollo de esta eficiencia en la Fase de inicio- Ex ante, se valora la eficiencia esperable. En la fase intermedia y final se valorará el grado de eficiencia valorado. Se identifican cuatro opciones de respuesta que permiten valorar su eficiencia. (a) Nada. No ha mostrado eficiencia en ese campo; (b) Poco, presenta una eficiencia menor del 50%; (c) Bastante, su eficiencia puede computarse entre el 51% y 74%; (d) Mucho, se valora una eficiencia entre el 75% y 100%.

*Valoración: La valoración del grado de implementación de este indicador irá definido sobre la puntuación obtenida en la fase final. Valoración: [0 puntos] Nada de participación, [1-12 puntos] Poca participación, [12-18 puntos], Bastante participación, [18-24 puntos] Mucha participación.*

	Fase inicial (Ex ante) (expectativas)				Fase Intermedia				Fase final (Ex post)				
	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]	Nada [0]	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]
Financiación suficiente y adecuada													
Tiempo de ejecución suficiente y adecuado													
Intensidad del tiempo dedicado suficiente y adecuado													
Ante las dificultades se ha tenido capacidad de adaptación de la intervención													
El personal técnico participante cuenta con la													

formación y recursos necesarios para cumplir con los objetivos													
El nº de personal técnico es suficiente para cumplir los objetivos													
Se han recibido apoyos colaborativos necesarios													
Buena relación final entre los recursos utilizados y el impacto alcanzado													

#### Preguntas abiertas

- Consideras que ha sido adecuado el diseño del proyecto con respecto a las necesidades y diversidad de la población destinatarias
- ¿Cuáles han sido las principales palancas que han contribuido a la eficacia y eficiencia del proyecto?
- ¿Cuáles han sido los principales frenos que ha reducido la eficacia y eficiencia del proyecto?
- ¿Se han desarrollado algunas estrategias o cajas de soluciones con el fin de promover la eficacia y eficiencia del proyecto? Enumere aquellas que considere relevantes.
- Si has desarrollado anteriormente otros proyectos de innovación, valora si han sido más o menos eficaces y eficientes y por qué.

### 3.2 Dimensión 2. Gobernanza social y colaborativa

En esta segunda dimensión se analizará la cooperación de las distintas personas, instituciones y organizaciones en el marco del desarrollo del proyecto piloto. Para ello se identifican dos categorías: la gobernanza social y la gobernanza colaborativa. La gobernanza social se refiere a aquellas personas del entorno de las personas participantes que han colaborado con el desarrollo de los proyectos como personas familiares o personas cuidadoras. La gobernanza colaborativa son aquellas personas colaboradoras vinculadas a los servicios públicos colaboradores, personas técnicas de servicios no públicos colaboradoras o el tejido social y comunidad de las personas mayores beneficiarias.

#### Indicador 8. Cobertura de personas colaboradoras en la gobernanza del proyecto

Este indicador tiene como objetivo medir el grado de gobernanza colaborativa del proyecto. Eso implica valorar su alcance colaborativo a partir de los objetivos de cobertura definidos en el diseño del piloto. En la siguiente tabla debe indicarse el número de población objetivo prevista por el proyecto y la población efectivamente implicada. Con el fin de valorar la distribución de la muestra por sexo, se solicita identificar el % de mujeres implicadas.

*Valoración: La valoración de la cobertura será el % de cumplimiento de la cobertura final sobre la planificada. [0 puntos] Nada de cobertura, [inferior al 50% de la media] Poca cobertura, [entre el 50% y el 75% de la media] Bastante cobertura y [superior al 75% de la media] Mucha cobertura.*

	Fase inicial (Ex ante) (identificación del objetivo a alcanzar)		Fase final (Ex post)		Porcentaje de cumplimiento respecto a la cobertura planificada
	Nº Total	% de Mujeres	Nº Total	% Mujeres	
	Número total de personas a las que espera llegar el piloto		Número total de personas Participantes		
Familiares					
Personas cuidadoras					
Personas técnicas de servicios públicos colaboradores					
Personas técnicas de servicios no públicos colaboradoras					
Tejido social y comunidad de las personas mayores beneficiarias					
Total					

### Indicador 9. Frecuencia de participación de las personas colaboradoras en el desarrollo de los proyectos

A lo largo de este indicador se trata de medir la frecuencia de participación de las personas colaboradoras del proyecto. En la Fase de inicio- Ex ante, se valora la participación esperable. En la fase intermedia y final se valorará el grado de participación de cada actor. Se identifican cuatro opciones de respuesta que permiten valorar su intensidad de participación. (a) Nada. No ha mostrado ninguna participación; (b) Poco, presenta una participación menor del 50%; (c) Bastante, su participación puede computarse entre el 50% y 74%; (d) Mucho, participa entre el 75% y 100%.

*Valoración: La valoración del grado de implementación de este indicador irá definido sobre la puntuación obtenida en la fase final. Valoración: [0 puntos] Nada de participación, [1-6 puntos] Poca participación, [6-9 puntos], Bastante participación, [9-12 puntos] Mucha participación.*

	Fase inicial (Ex ante) (expectativas)				Fase Intermedia				Fase final (Ex post)				
	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]	Nada [0]	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]
Personas (cuidadoras, familiares) del entorno de las personas mayores beneficiarias													
Personas técnicas de servicios públicos colaboradores													
Personas técnicas de servicios no públicos colaboradoras													
Tejido social y comunidad de las personas mayores beneficiarias													

#### Preguntas abiertas:

- ¿Cuáles han sido las principales palancas que han contribuido a la colaboración de distintos agentes en el desarrollo de los proyectos?
- ¿Cuáles han sido los principales frenos que han dificultado la colaboración de distintos agentes en el desarrollo de los proyectos?
- ¿En qué fases de la intervención han sido más determinantes las colaboraciones con el entorno?
- ¿Ha provocado nuevas relaciones duraderas entre ciudadanía, tejido social, universidades, empresas e instituciones?
- ¿Se han desarrollado algunas estrategias o cajas de soluciones con el fin de promover la buena gobernanza del proyecto? Enumere aquellas que considere relevantes.

### 3.3 Dimensión 3. Innovación

Se considera *innovación social* todas aquellas transformaciones en la manera en que se desarrollan e implementan los servicios sociales en la actualidad, con el objetivo de enfrentar tanto los retos, problemas y necesidades sociales presentes como futuros. Estas innovaciones pueden variar en su alcance, ya sea mediante la creación de nuevos servicios, el establecimiento de relaciones más estrechas con las personas beneficiarias o la adopción de nuevas metodologías de intervención, entre otras posibilidades. En todo caso, todas estas modificaciones están orientadas, en último término, a beneficiar a la sociedad y potenciar su capacidad de acción y adaptación (Crepaldi et al., 2012; European Union, 2022a).

Los elementos más relevantes para poder definir una acción como innovadora son muy dispares. En esta herramienta de evaluación se consideran los siguientes: (a) **innovación conceptual o en el enfoque**, entendida como aquellos cambios en la forma de entender cómo se ha de concebir e intervenir ante la situación de fragilidad de las personas mayores (nuevos paradigmas, modelos de sociedad, etc.); (b) **innovación en los métodos de intervención**, entendida como la implementación de nuevas formas de llevar a cabo las intervenciones y atenciones (métodos y técnicas de trabajo, nuevas habilidades profesionales, etc.); (c) **innovación organizativa y relacional**, entendida como aquellos cambios en la estructura y cultura organizativa de la organización que promueve el piloto, y la creación de nuevas redes de cooperación y redes de trabajo; (d) **innovación en la interacción con las personas beneficiarias**, entendida como el replanteamiento de los canales de comunicación y relación con las personas beneficiarias y entre estas.

#### Indicador 10. Innovación conceptual o de enfoque sobre la fragilidad.

El proyecto introduce un cambio en la forma de entender cómo se ha de concebir e intervenir ante la situación de fragilidad de las personas mayores. *Valoración sobre la puntuación de la fase final: [0-5 puntos] Nada de innovación [6-10 puntos] Poca innovación [11-15 puntos] Bastante innovación [16-21 puntos] Mucha innovación.*

	Inicio				Final			
	¿En qué medida se contempla en el diseño inicial del piloto?				¿En qué medida se ha logrado implementar en el proyecto piloto?			
	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]
<b>Participativo.</b> Se priorizan las necesidades y demandas de las personas mayores, se las involucra en la toma de decisiones, y en el diseño e implementación de las intervenciones.								

<b>Basado en derechos.</b> Se busca garantizar y promover los derechos de las personas en situación de fragilidad.								
<b>Preventivo.</b> Se trabaja desde el punto de vista de la prevención de las situaciones de fragilidad y no exclusivamente desde la contención.								
<b>Multidimensional.</b> Se concibe la fragilidad desde una perspectiva compleja y holística (salud, psicosocial, relacional-comunitario, autonomía, etc.).								
<b>De resiliencia.</b> Se interviene desde las fortalezas y recursos de las personas y su entorno para superar las situaciones de fragilidad.								
<b>De género.</b> Se promueve la equidad entre géneros y se aborda de manera diferenciada los problemas específicos que enfrentan mujeres y hombres.								
<b>Emancipador.</b> Se busca garantizar un entorno accesible y propicio que permita llevar una vida independiente y autónoma.								

**Pregunta abierta:** *Describa brevemente qué medidas se han adoptado para introducir los enfoques innovadores contemplados en el diseño y en qué grado se han logrado alcanzar. Incluya también la descripción de otros elementos innovadores del piloto en esta dimensión.*

**Indicador 11. Innovación en los métodos de intervención.**

El proyecto implementa nuevas formas de llevar a cabo las intervenciones y atenciones. *Valoración sobre la puntuación de la fase final: [0-3 puntos] Nada de innovación [4-9 puntos] Poca innovación [10-14 puntos] Bastante innovación [15-18 puntos] Mucha innovación.*

	Inicio				Final			
	¿En qué medida se contempla en el diseño inicial del piloto?				¿En qué medida se ha logrado implementar en el proyecto piloto?			
	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]
<b>Personalización</b> Se plantean intervenciones e itinerarios individualizados que respondan a las necesidades y preferencia de cada persona.								
<b>Activo.</b> Se fomenta la participación de las personas en actividades comunitarias o de ocio en su entorno más cercano.								
<b>Sistémico.</b> Se trabaja con el entorno más inmediato de las personas (familia, red de iguales, comunidad, etc.) para fortalecer las interacciones y calidad de las relaciones sociales.								
<b>Capacitador/habilitador.</b> Se fomenta la adquisición de habilidades y destrezas en las personas mayores para que puedan ser autónomas.								
<b>Flexible.</b> Se adaptan las intervenciones a las circunstancias cambiantes de las personas y a los distintos grados o niveles de fragilidad.								
<b>Acompañamiento social.</b> Se presta apoyo continuo y periódico para establecer una relación de confianza entre profesionales y personas beneficiarias.								

**Pregunta abierta:** *Describe brevemente qué medidas se han adoptado para introducir los métodos innovadores contemplados en el diseño y en qué grado se han logrado alcanzar. Incluye también la descripción de otros elementos innovadores del piloto en esta dimensión.*

**Indicador 12. Innovación en la estructura organizativa y lógica relacional.**

El piloto genera cambios en la estructura y cultura organizativa de la organización, e incluye redes de cooperación. *Valoración sobre la puntuación de la fase final: [0-2 puntos] Nada de innovación [3-5 puntos] Poca innovación [5-10 puntos] Bastante innovación [10-15 puntos] Mucha innovación.*

	Inicio				Final			
	¿En qué medida se contempla en el diseño inicial del piloto?				¿En qué medida se ha logrado implementar en el proyecto piloto?			
	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]
<b>Extensión de servicios.</b> El proyecto genera nuevos servicios, recursos o equipos en la organización o varía sustancialmente los objetivos y orientación de los preexistentes.								
<b>Modelo de atención.</b> El piloto genera nuevas orientaciones y guías destinadas a los/as profesionales para atender a las personas mayores en situación de fragilidad.								
<b>Roles de los/as profesionales.</b> El piloto supone un cambio en la distribución de los roles y funciones del personal de la organización.								

<b>Trabajo interdisciplinar.</b> Se generan las condiciones para que profesionales de distintas disciplinas presten una atención más integral.								
<b>Trabajo en red y alianzas.</b> El piloto genera colaboraciones inéditas con otros actores, servicios, organizaciones sociales.								

**Pregunta abierta:** *Describe brevemente qué medidas se han adoptado para introducir los cambios innovadores en la estructura organizativa contemplados en el diseño y en qué grado se han logrado alcanzar. Incluya también la descripción de otros elementos innovadores del piloto en esta dimensión.*

**Indicador 13. Innovación en las lógicas relacionales e interacción con las personas beneficiarias.**

Se replantean las lógicas y los canales de interacción con las personas beneficiarias. *Valoración sobre la puntuación de la fase final: [0-2 puntos] Nada de innovación [3-5 puntos] Poca innovación [5-10 puntos] Bastante innovación [10-15 puntos] Mucha innovación.*

	Inicio				Final			
	¿En qué medida se contempla en el diseño inicial del piloto?				¿En qué medida se ha logrado implementar en el proyecto piloto?			
	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]
<b>Intergeneracional.</b> Se fomentar la interacción entre personas de distinta edad a través de actividades conjuntas.								

<b>Comunitario.</b> Se involucra a la comunidad y a los distintos agentes formales e informales en la atención de los problemas de fragilidad.								
<b>Nuevos canales de interacción.</b> Cantidad de nuevos canales (presenciales, digitales, etc.) implementados para interactuar con las personas beneficiarias.								
<b>Digitalización.</b> Se facilita y favorece la interacción con las personas beneficiarias a través de canales digitales.								
<b>Canales de detección de la demanda.</b> Nuevos canales (presenciales o digitales) implementados para entablar relación con las personas potencialmente beneficiarias.								

**Pregunta abierta:** *Describa brevemente qué medidas se han adoptado para introducir los cambios innovadores en la lógica relacional e interacción con las personas beneficiarias contemplados en el diseño y en qué grado se han logrado alcanzar. Incluya también la descripción de otros elementos innovadores del piloto en esta dimensión.*

### 3.4 Dimensión 4. Impacto social en la calidad de vida de las personas beneficiarias

En esta dimensión abordaremos el impacto social del proyecto, entendido como los resultados de impacto en la calidad de vida de las personas participantes. Cabe señalar que el impacto individual se medirá a través de la herramienta de fragilidad. Este cuestionario va orientado a conocer la valoración que las personas técnicas responsables hacen, en general, del impacto del proyecto en las personas destinatarias.

#### Indicador 14. Resultados en la calidad de vida de las personas beneficiarias

Se propone la cumplimentación de esta dimensión al inicio del proyecto y al final del mismo. Ten en cuenta que el momento ex ante hace referencia a lo esperado al inicio del proyecto (vinculado a su diseño), y la fase ex post a la valoración final (resultado tras la intervención). Se entienden como resultados aquellos vinculados a los objetivos de los proyectos en materia de mejora de la calidad de vida de las personas beneficiarias.

Se propone una valoración del grado de alcance de los distintos resultados, entendiendo por (a) Nada como la ausencia total del alcance el resultado, (b) Poco como un grado de alcance inferior al 50% del resultado, (c) Bastante como un grado de alcance entre el 50% y el 74% del resultado y (d) Mucho como un grado de alcance entre el 75% y el 100% del resultado.

*Valoración: La valoración del grado de implementación de este indicador irá definido sobre la puntuación obtenida en la fase final. Valoración: [0 puntos] Nada de resultados, [1-16 puntos] Poco resultados, [16- 25 puntos], Bastante resultado, [25-33 puntos] Mucho resultado.*

	Ex ante				Ex post			
	Nada (0)	Poco (1)	Bastante (2)	Mucho (3)	Nada (0)	Poco (1)	Bastante (2)	Mucho (3)
Mejorar la salud física y cognitiva de las personas beneficiarias.								
Mejorar la salud psíquica, anímica y emocional de las personas beneficiarias.								
Prevenir/reducir la soledad y aislamiento de las personas.								
Fortalecer los vínculos y redes de las personas.								
Fortalecer la autonomía y autovaloramiento de las personas.								
Facilitar el acceso a nuevas tecnologías.								
Mejorar la relación de la población beneficiaria con otros grupos implicados (familias, comunidad, entidades, servicios etc.)								
Promover la inclusión social de las personas beneficiarias								

Activar la autodeterminación y la toma de decisiones en las personas beneficiarias								
Lograr que las personas participantes estén satisfechas con la intervención y su participación en el proyecto								
Prevenir/reducir la fragilidad (reto que se propone).								

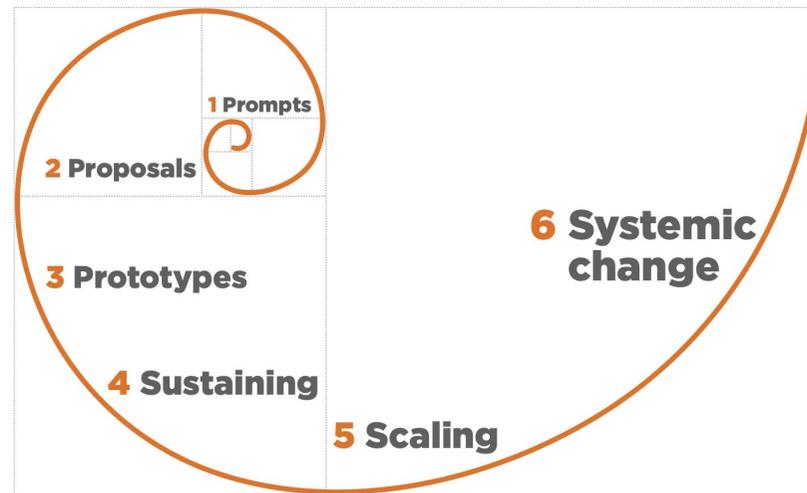
#### Preguntas abiertas

- ¿Se han alcanzado resultados positivos no previstos? Indica cuales
- ¿Se han alcanzado resultados negativos no previstos? Indica cuales
- ¿Podrías indicar alguna palanca o caja de solución desarrollada para lograr una mejora en el impacto del proyecto en la calidad de vida de las personas participantes?

### 3.5 Dimensión 5. Continuidad y crecimiento de la Innovación social (dudas con el título)

La innovación social es un proceso con diferentes etapas que van desde la exploración hasta aquellas etapas orientadas al crecimiento de la innovación. Murray et al. (2010) identifican un total de seis etapas que, como señalan, no siempre son secuenciales y existen ciclos de retroalimentación entre ellas: (1) el diagnóstico y formulación del problema (desencadenantes, inspiraciones y diagnósticos), (2) la generación de ideas (propuestas e ideas), (3) la experimentación mediante prototipos y pilotos, (4) la sostenibilidad, (4) el escalado y la difusión, y (5) el cambio sistémico como objetivo final de la innovación social. Representan estas etapas mediante el siguiente diagrama en espiral para reflejar el avance progresivo de la innovación social a través de sus fases.

Gráfico 1. El proceso de la innovación social



Fuente: Murray, et al. (2010, p.11).

En este sentido, tras la experimentación con los proyectos pilotos, las siguientes preguntas están orientadas a la continuidad y crecimiento de la innovación social. En otras palabras, garantizar el asentado y sostenibilidad de aprendizajes, promover el escalado y la transferencia, y contribuir al cambio esperado en el sistema.

- **Continuidad y sostenibilidad.** Refiere a la capacidad de mantener los aprendizajes y el impacto en la propia organización sin la financiación extraordinaria asociada a la implementación del proyecto piloto. Es decir, la conversión del aprendizaje en la práctica cotidiana de la organización por lo que implicaría asegurar su integración organizativa y sostenibilidad financiera.
- **Escalado y transferencia.** Si la experimentación social ha demostrado ser exitosa, la siguiente etapa es elaborar una estrategia de escalado y transferencia para evitar que permanezca como un hecho aislado e inutilizado. Por ello, estas etapas refieren a la capacidad para hacer crecer la innovación y beneficiar un mayor número de personas o territorios.
- **Cambio sistémico.** Se vislumbra como un alcance macro y a largo plazo que implica la transformación de marcos estructurales, sistémicos, legislativos, ideológicos, etc. Como señala la Comisión Europea (2022b), las experimentaciones en políticas sociales, cuando se prueban positivamente, están destinadas a integrarse y generalizarse en políticas públicas o sistemas. En este sentido, aunque resulte ambicioso esperar que los proyectos piloto logren un cambio sistémico por sí solos (Westley et al., 2014), sí pueden ser un aporte y contribución valiosa a la transformación del sistema.

**Indicador 15. Sostenibilidad: continuidad de los aprendizajes e innovaciones en la propia organización.**

Evaluar la continuidad de los aprendizajes en la organización requiere determinar si los resultados del período de experimentación son lo suficientemente efectivos o rentables para mantenerse en el tiempo. Si así se considera, la sostenibilidad implica que la organización pueda preservar los aprendizajes y el impacto sin depender de la financiación extraordinaria vinculada a la implementación del proyecto piloto. Esto puede lograrse mediante el desarrollo de un nuevo presupuesto, la transformación de algunos servicios existentes o la simplificación de ciertos procesos (Murray et al., 2010).

Valoración sobre el resultado final: [0-2 puntos] Nada [3-5 puntos] Poco [5-10 puntos] Bastante [10-15 puntos] Mucho.

	Final			
	¿En qué medida se pueden asentar y sostener estos aprendizajes en la propia organización?			
	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]
Innovación en el enfoque sobre la fragilidad				
Innovación en los métodos de intervención				
Innovación en la estructura y lógica organizativa				
Innovación en las lógicas relacionales e interacción con las personas beneficiarias				

**Espacio abierto:** *Describe si se han previsto medidas para asentar los aprendizajes en el servicio o sistema. ¿Qué palancas y frenos se detectan para sostener estos aprendizajes?*

## Indicador 16. Escalado y transferencia de aprendizajes / innovaciones

Un proyecto es escalable o transferible cuando permite expandir sus aprendizajes manteniendo su eficiencia y efectividad. El objetivo del escalado y la transferencia de aprendizajes es generar un impacto social más amplio, beneficiando a un mayor número de personas y territorios. Cabe señalar que en esta etapa las innovaciones sociales deben estar testadas y que el crecimiento se asume en su impacto y no en la organización (Comisión Europea, 2022a). Este crecimiento puede realizarse a través de la implementación a mayor escala (proceso vertical) o en otros contextos, ya sean sectoriales o territoriales (Comisión Europea, 2022b). Es importante señalar que la transferencia de soluciones innovadoras a diferentes territorios o sectores presenta un desafío debido a las particularidades de cada contexto.

(1) La **implementación a mayor escala** se refiere al escalado, es decir, la capacidad de ampliar el alcance de soluciones testadas a pequeña escala, generalmente a un nivel superior, pasando de lo local a lo regional, nacional o europeo, con el fin de beneficiar a un mayor número de personas. (2) La **transferencia a otros sectores** implica la implementación de estas experimentaciones sociales en un ámbito distinto, como puede ser pasar del sector de servicios sociales al de la salud, o del área de atención a personas mayores al área de discapacidad, por ejemplo. (3) La **transferencia a otros contextos territoriales** hace referencia a la replicabilidad en otros territorios, como otro municipio, región o país diferente.

Valoración sobre el resultado final: [0-2 puntos] Nada [3-5 puntos] Poco [5-10 puntos] Bastante [10-15 puntos] Mucho.

Indicador	Final											
	Implementación a mayor escala: ¿En qué medida se puede ampliar el alcance de estos aprendizajes?				Transferencia a otros marcos sectoriales: ¿En qué medida estos aprendizajes se pueden trasladar e implementar en otras áreas de atención/ sectores?				Transferencia a otros contextos territoriales: ¿En qué medida estos aprendizajes pueden ser transferibles a otros municipios, regiones o países?			
	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]
Innovación en el enfoque sobre la fragilidad												
Innovación en los métodos de intervención												
Innovación en la estructura y lógica organizativa												

Innovación en las lógicas relacionales e interacción con las personas beneficiarias													
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Preguntas abiertas:** *Describe si se han previsto medidas para orientar los aprendizajes a su crecimiento. ¿Qué palancas y frenos se detectan para el escalado y transferencia?*

## 4. MÓDULO ÉTICO

El objetivo de este módulo es conocer las dificultades de la implementación de los procedimientos éticos del proyecto, dilemas encontrados, dificultades y soluciones implementadas.

Valoración sobre el resultado final: [0-2 puntos] Nada [3-5 puntos] Poco [5-10 puntos] Bastante [10-15 puntos] Mucho.

	Fase inicial (Ex ante)				Fase Intermedia				Fase final (Ex post)			
	¿En qué medida se contempla en el diseño inicial del piloto?				¿En qué medida se están encontrando dificultades en su aplicación?				¿En qué medida se ha logrado aplicar?			
	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]	Nada [0]	Poco [1]	Bastante [2]	Mucho [3]
<b>Indicaciones del comité de evaluación.</b> Se ha tenido en consideración en el diseño del proyecto las												

indicaciones éticas señaladas por el comité de ético del proyecto												
<b>Cumplimiento de la guía de seguimiento ético:</b> Se ha tenido en consideración en el diseño del proyecto las indicaciones éticas señaladas por la guía de seguimiento ético												
<b>Autorización de participación:</b> Se cuenta con la autorización y consentimiento a la participación de las personas participantes en el proyecto												
<b>Protección de datos de las personas en la coordinación de las distintas acciones del proyecto:</b> Se ha tenido en cuenta la garantía de la protección de datos en el diseño del proyecto y en los canales de coordinación de los pilotos.												
<b>Plan de Contingencia ante situaciones de daño o riesgo de las personas mayores:</b> indicar si se cuenta con un plan de contingencia (fase inicial) y												

si se están detectando situaciones susceptibles de activarlo (intermedia y final)													
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Preguntas abiertas (a aplicar en la fase intermedia y final):

- ¿Te encuentras con dificultades para la aplicación de las indicaciones éticas? ¿cuáles? Incluye también la descripción de otros problemas éticos detectados en el piloto en esta dimensión.
- En caso de encontrar dificultades, ¿Qué soluciones están encontrando para la superación de esas dificultades? (Vincular en esta pregunta dificultades con soluciones, aunque las soluciones de tener potencial de transferencia se deben también incluir en el apartado 5 de esta guía)
- Describe brevemente si has encontrado situaciones de daño, o riesgo de daño por acción o falta de atención/cuidado y si has utilizado el plan de contingencia previsto.

## 5. VALORACIÓN FINAL. LIVING LAB PARA PREVENIR E INTERVENIR ANTE LAS SITUACIONES DE FRAGILIDAD SOCIAL

Pregunta 4.1 Entendiendo un Living Lab Transfronterizo de innovación social en longevidad para zonas rurales como un laboratorio de experimentación para conectar diferentes recursos de apoyo socio-sanitario orientados a mejorar la calidad de vida de las personas mayores frágiles ¿en qué medida consideras que esta experiencia ha contribuido a ello?

Pregunta 4.2 A lo largo del proyecto estaba previsto la identificación de unas “cajas de soluciones”, es decir, la identificación de aquellas cosas que habéis hecho a lo largo del proceso de implementación y que estaban orientadas a resolver dificultades que os encontráis en la práctica (intervención, aplicación indicaciones éticas, etc.) ¿Podrías identificar aquí aquellas soluciones que os han funcionado y que podrían ser de interés para compartir en el marco del proyecto?

Caja de soluciones	Potencialidad de transferencia		Comentarios adicionales
	Si	No	
Caja de soluciones 1			
Caja de soluciones 2			
Caja de soluciones 3			
Caja de soluciones 4			
Caja de soluciones 5			
Caja de soluciones 6			
Añadir las filas que sea necesario			

## 6. OBSERVACIONES FINALES

Utilice este espacio si desea hacer observaciones adicionales

## 7. ENTREVISTA FINAL DE EVALUACIÓN

Esta entrevista final tiene como objetivo conocer la valoración más cualitativa del proceso de implementación y resultados de cada experiencia piloto. Será una entrevista online destinada a la persona de cada entidad que ha sido responsable del piloto. Si se considera de interés, la entidad puede proponer a más de una persona para realizar esa entrevista. La entrevista tendrá en cualquier caso una hora de duración y estará orientada a ampliar información sobre:

- Valoración sobre el cumplimiento del proyecto con respecto a su diseño
- Identificación de barreras y palancas (factores que han sido claves para avanzar o frenar el impacto del piloto)
- Valoración sobre la gobernanza del proyecto en el contexto de servicios implementado
- Valoración final sobre la innovación generada en este proyecto y su sostenibilidad o transferencia
- Valoración final sobre los resultados del proyecto en la calidad de vida de las personas beneficiarias
- Valoración final sobre los aprendizajes obtenidos de este proyecto tanto a nivel organizativo interno como aquellos claves para la escalabilidad
- Valoración final sobre la potencialidad de transferencia de este piloto y recomendaciones para contribuir a otros procesos de innovación (replicabilidad, sostenibilidad, etc.)
- Valoración más general sobre en qué medida estos aprendizajes pueden contribuir a generar un cambio más sistémico o cultural en el modelo de atención

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Crepaldi, C., De Rosa, E., & Pesce, F. (2012). Literature review on innovation in social services in Europe (sectors of Health, Education and Welfare Services). Report. IRS.

Comisión Europea. (2022a). *Scaling-up social innovation. Seven steps for using ESF+*. Publications Office of the European Union. <https://www.cde.ual.es/wp-content/uploads/2022/06/KE0122381ENN.en .pdf>

Comisión Europea (2022b). *Social Experimentation. A practical guide for project promoters*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/619329>

Diputación Foral de Gipuzkoa (2023). Guía de Evaluación. Proyectos de Innovación

Diputación Foral de Gipuzkoa (2024). Guía de seguimiento de los proyectos de Ecosistemas Locales de Cuidados (ELC).

Gobierno de Navarra (2021). *Guía para la Evaluación de la Innovación Social y herramienta HELIX*. Observatorio de la Realidad Social de Navarra. Disponible en: <https://www.observatoriorealidadsocial.es/es/guia-para-la-evaluacion-de-la-innovacion-social-y-herramienta-helix/co-14/>

Murray, R.; Caulier-Grice, J. y Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. The Young Foundation. [https://media.nesta.org.uk/documents/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/the_open_book_of_social_innovation.pdf)

Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., 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*, 50(3), 234-260. <https://doi.org/10.1177/0021886314532945>