



Formación en liderazgo regenerativo

Módulo 7

Desarrollado por EMVIO | 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.



!Pensamiento ecológico!

Antes de imprimir cualquier material, piensa si es realmente necesario. En caso de que haya que imprimir algo, vale la pena plantearse dónde hacerlo (por ejemplo, en una imprenta local, en una imprenta online ecológica, etc.), en qué tipo de papel (por ejemplo, papel reciclado, papel de hierba u otras alternativas al papel blanco habitual) y con qué tipo de tintas.

¡Protege el medio ambiente!

7. Medición del Impacto y Garantía de la Regeneración Continua

Medición del impacto, sistemas de retroalimentación, ciclos de aprendizaje y mejora continua

Por EMVIO

7.1 Introducción

Temas y conceptos clave

Este módulo se centra en cómo las organizaciones pueden comprender si sus acciones están generando cambios reales.

Muchas organizaciones miden sus actividades. Por ejemplo, cuentan cuántos talleres han organizado, cuántas personas han participado o cuántos documentos han producido. Estos datos son útiles, pero no siempre muestran el impacto real. El impacto real plantea preguntas más profundas:

- ¿Qué cambió como resultado de nuestras acciones?
- ¿Quién se benefició?
- ¿Quién quedó excluido?
- ¿Qué aprendimos?
- ¿Qué deberíamos mejorar a continuación?

Este módulo ayuda a los participantes a pasar de “hicimos algo” a “entendemos qué cambió y cómo actuar a partir de ello”. Se basa en los módulos anteriores, centrándose en la evidencia, la reflexión, el aprendizaje y la mejora continua. También plantea cómo las organizaciones pueden comprobar si estos principios se están haciendo visibles en la práctica.

El módulo está vinculado a la Herramienta de Autoevaluación FitLab, que apoya a personas y organizaciones en la reflexión sobre inclusión, equidad, diversidad, pensamiento sistémico, sostenibilidad, liderazgo y sesgos. FitLab también incluye una base de datos de estudios de caso, buenas prácticas y entrevistas que pueden servir de apoyo para el aprendizaje y la mejora continua.

Tema del módulo: Este módulo se centra en **la medición del impacto y en garantizar la regeneración continua**. Aborda formas prácticas de recopilar y utilizar evidencias. Estas evidencias pueden incluir datos cuantitativos, retroalimentación, observaciones, historias, resultados de autoevaluaciones y ejemplos procedentes de la práctica cotidiana.

El objetivo no es crear sistemas de evaluación complejos, sino ayudar a los participantes a utilizar herramientas sencillas para comprender el progreso y mejorar su trabajo.

En la educación y formación profesional (EFP), así como en organizaciones de formación, pymes, ONG y contextos similares, la medición del impacto debe servir para ayudar a las personas a tomar mejores decisiones. No debería convertirse en un ejercicio burocrático.

El módulo está vinculado al ciclo de garantía de calidad EQAVET, que promueve la mejora continua en la EFP mediante las fases de planificación, implementación, evaluación/valoración y revisión. Este ciclo se basa en la lógica Planificar–Hacer–Verificar–Actuar (Plan-Do-Check-Act, PDCA) y puede aplicarse tanto a nivel de proveedor como a nivel de sistema (Comisión Europea, EQAVET).

El módulo también utiliza los criterios de evaluación de la OCDE como “lentes” sencillas para la reflexión. La OCDE señala que criterios como la relevancia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad deben aplicarse de manera reflexiva y adaptada al contexto, y no de forma mecánica (OCDE, 2021).

Conceptos clave:

Medición del impacto: La medición del impacto es el proceso de comprender qué ha cambiado como resultado de una acción, proyecto, política, actividad o práctica. Va más allá de medir actividades y productos. Se pregunta si las personas, los equipos, las organizaciones o los sistemas son diferentes debido a lo que se ha llevado a cabo. En este módulo, la medición del impacto se aborda de una manera sencilla y práctica.

Actividad

Una **actividad** es algo que se realiza. Algunos ejemplos son:

- Se imparte una sesión de formación.
- Se organiza una reunión.
- Se crea un nuevo formulario de retroalimentación.
- Se lleva a cabo un taller sobre diversidad.

Las actividades muestran esfuerzo, pero no demuestran por sí mismas que se haya producido un cambio.

Producto (*Output*)

Un **output** es el producto directo de una actividad. Algunos ejemplos son:

- 25 personas asistieron a una sesión de formación.
- Se elaboró una guía.
- Se completó una encuesta.
- Se realizó una autoevaluación.

Los *outputs* son útiles, pero aún no muestran si han cambiado los comportamientos, la cultura organizativa o la toma de decisiones.

Resultado (*Outcome*)

Un **outcome** es un cambio que ocurre como consecuencia de una actividad. Algunos ejemplos son:

- Los participantes comprenden mejor los sesgos.
- Un equipo empieza a utilizar prácticas de reunión más inclusivas.
- Los directivos solicitan retroalimentación antes de tomar decisiones.
- Los empleados se sienten más capaces de expresar sus preocupaciones.

Los *outcomes* están más cerca del cambio real.

Impacto

El impacto es un cambio más amplio y significativo. Algunos ejemplos son:

- Una organización se vuelve más inclusiva con el tiempo.
- La toma de decisiones se vuelve más transparente.
- El personal de distintos orígenes tiene un mejor acceso a oportunidades.
- Los entornos de aprendizaje se vuelven más seguros y participativos.

El impacto suele requerir tiempo y rara vez es visible de forma inmediata.

Indicadores y métricas

Los indicadores son señales que ayudan a comprender si se está produciendo un cambio. Pueden ser cuantitativos o cualitativos.

Los indicadores cuantitativos utilizan números. Por ejemplo:

- Porcentaje del personal que afirma sentirse escuchado durante las reuniones.

Los indicadores cualitativos utilizan descripciones, comentarios, relatos u observaciones. Por ejemplo:

- El personal describe que ahora las reuniones incluyen más voces y perspectivas.

BetterEvaluation explica que las medidas, los indicadores y las métricas ayudan a describir el contexto, la implementación y los resultados dentro de un proceso de evaluación (BetterEvaluation, 2022).

Sistema de retroalimentación

Un sistema de retroalimentación es un mecanismo para recopilar de forma periódica las opiniones de las personas afectadas por decisiones y acciones. La retroalimentación puede provenir de empleados, estudiantes, formadores, directivos, socios u otras partes interesadas externas.

Un sistema de retroalimentación sólo es útil cuando la organización utiliza la información recibida para tomar decisiones.

Ciclo de aprendizaje

Un ciclo de aprendizaje es un proceso continuo de acción, reflexión, aprendizaje y ajuste. Un ciclo de aprendizaje sencillo plantea tres preguntas:

- ¿Qué habíamos planificado?
- ¿Qué ocurrió realmente?
- ¿Qué vamos a cambiar?

Los ciclos de aprendizaje ayudan a las organizaciones a evitar repetir los mismos errores.

Revisión posterior a la acción: La Revisión Posterior a la Acción (After-Action Review) es un método sencillo de aprendizaje en equipo. Ayuda a un grupo a reflexionar sobre lo que se esperaba, lo que realmente ocurrió, qué funcionó, qué no funcionó y qué debería hacerse de manera diferente la próxima vez (BetterEvaluation, 2022).

En este módulo, la Revisión Posterior a la Acción se utiliza como una herramienta breve de aprendizaje.

Mejora continua: La mejora continua consiste en revisar periódicamente qué funciona y qué necesita cambiar. No se trata de alcanzar la perfección, sino de aprender y mejorar paso a paso. En las organizaciones regenerativas, la mejora continua favorece la salud organizativa a largo plazo, la participación, la inclusión y la capacidad de adaptación.

Regeneración continua: La regeneración continua significa que una organización no considera el cambio como un proyecto puntual. En cambio, aprende constantemente de las personas, del contexto, de los resultados y de los errores. Implica preguntarse cómo el trabajo puede generar mejores condiciones para las personas, las comunidades y los sistemas a lo largo del tiempo. No es un destino final, sino una práctica permanente de reflexión, aprendizaje y renovación.

Objetivos generales

El objetivo general de este módulo es ayudar a los participantes a medir y mejorar el impacto de sus prácticas organizativas de una manera sencilla, útil y continua. El módulo les apoya en la transición de un enfoque centrado en las actividades a un enfoque orientado al impacto. Asimismo, les ayuda a conectar las evidencias, la retroalimentación y los resultados de las autoevaluaciones con decisiones prácticas.

Al finalizar el módulo, los participantes deberán ser capaces de:

- Identificar un área de mejora.
- Definir un indicador útil para medir el progreso.
- Diseñar un pequeño ciclo de aprendizaje que apoye la regeneración continua dentro de su organización.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este módulo, los participantes serán capaces de:

Conocimientos

- Describir la diferencia entre actividad, *output*, *outcome* e impacto.
- Explicar por qué la medición del impacto es importante para las organizaciones inclusivas y regenerativas.
- Reconocer el papel de los sistemas de retroalimentación y los ciclos de aprendizaje en la mejora continua.
- Comprender cómo la autoevaluación puede apoyar el aprendizaje organizativo.
- Describir cómo el ciclo de calidad EQAVET puede contribuir a la mejora en contextos relacionados con la Educación y Formación Profesional (EFP).

Habilidades

- Identificar una práctica organizativa que deba medirse o revisarse.
- Utilizar la Herramienta de Autoevaluación FitLab como punto de partida para la reflexión.

- Seleccionar un indicador relevante vinculado a la inclusión, el liderazgo, la sostenibilidad o el pensamiento sistémico.
- Diferenciar entre evidencias útiles y datos superficiales.
- Aplicar una Revisión Posterior a la Acción sencilla para apoyar el aprendizaje y la mejora.
- Diseñar un pequeño experimento de mejora de 30 días.

Actitudes

- Desarrollar una actitud abierta hacia la retroalimentación y las evidencias.
- Valorar el aprendizaje a partir de los errores como parte del crecimiento organizativo.
- Mostrar disposición para utilizar los datos y la reflexión con fines de mejora y no de culpabilización.
- Demostrar responsabilidad en el seguimiento del impacto dentro de su propio contexto profesional.
- Promover una cultura de aprendizaje continuo y regeneración.

Recursos

BetterEvaluation. (n.d.). *After action review*. <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/methods/after-action-review>

BetterEvaluation. (2021, November 6). *Developmental evaluation*. <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/approaches/developmental-evaluation>

BetterEvaluation. (2022). *Key performance indicators*. <https://www.betterevaluation.org/tools-Recursos/key-performance-indicators>

European Commission. (n.d.). *About EQAVET*. Employment, Social Affairs and Inclusion. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/working-together/eqavet-european-quality-assurance-vocational-education-and-training/about-eqavet_en

European Commission. (n.d.). *EQAVET quality assurance cycle*. Employment, Social Affairs and Inclusion. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/working-together/eqavet-european-quality-assurance-vocational-education-and-training/about-eqavet/eqavet-quality-assurance-cycle_en

European Training Foundation. (n.d.). *ISATCOVE: The International Self-Assessment Tool for Centres of Vocational Excellence*. <https://www.etf.europa.eu/en/what-we-do/isatcove-international-self-assessment-tool-centres-vocational-excellence>

OECD. (n.d.). *Evaluation criteria*. <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/development-co-operation-evaluation-and-effectiveness/evaluation-criteria.html>

OECD. (2021). *Applying evaluation criteria thoughtfully*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>

7.2 Actividades

Actividad 1: Rompehielos – «¿Qué estamos midiendo?»

Duración: 8 minutos

Objetivos de aprendizaje:

- Los participantes se familiarizan con el tema del módulo.
- Los participantes toman conciencia de lo que sus organizaciones ya están midiendo.
- Los participantes reconocen que no todo lo importante se está midiendo actualmente.

Nota para el formador/ facilitador

El propósito de esta actividad de rompehielos no es juzgar a las organizaciones. Su objetivo es mostrar que las organizaciones suelen medir aquello que es fácil de contar, y no necesariamente lo que más importa

Procedimiento y metodología:

Procedimiento	Formato del grupo	Materiales	Duración
El formador/ facilitador da la bienvenida a los participantes e introduce el tema con la siguiente frase: «Hoy exploraremos cómo saber si nuestras acciones están generando un cambio real».	Sesión plenaria	N/A	1 minuto
Los participantes escriben individualmente dos aspectos que su organización ya mide (por ejemplo, asistencia, horas de formación, número de participantes, niveles de satisfacción o número de eventos) y un aspecto que su organización debería medir,	Trabajo individual.	Notas adhesivas o hojas de papel y bolígrafos.	3 minutos

pero que probablemente aún no mide (por ejemplo, sentido de pertenencia, calidad de la participación, confianza, acceso a oportunidades o cambios en la toma de decisiones).			
Los participantes, uno por uno, colocan sus notas en dos papelógrafos titulados «Lo que ya medimos» y «Lo que deberíamos comprender mejor». Mientras lo hacen, dicen su nombre y el de su organización.	Trabajo individual.	Notas adhesivas o hojas de papel y bolígrafos.	2 minutos
El formador/ facilitador realiza un breve comentario sobre la diferencia entre contar actividades y comprender el impacto que estas generan.	Sesión plenaria	Papelógrafos	2 minutos

Transición
Utilice la siguiente frase para cerrar la actividad: «La medición se vuelve útil cuando nos ayuda a comprender qué ha cambiado y qué necesitamos mejorar».
Transición a la Actividad 2: «Hemos visto que las organizaciones suelen medir aquello que es fácil de contar. A continuación, aclararemos la diferencia entre actividades, <i>outputs</i> , <i>outcomes</i> e impacto real».

Actividad 2: De la actividad al impacto

Duración: 17 minutos

Objetivos de aprendizaje:

- Los participantes comprenden la diferencia entre actividad, *output*, *outcome* e impacto.
- Los participantes aprenden a evitar la confusión entre «lo que hicimos» y «lo que cambió».
- Los participantes aplican esta distinción a ejemplos sencillos de su contexto profesional.

Aportación del formador/ facilitador

El formador/ facilitador presenta el siguiente marco sencillo:

«Una **actividad** es lo que hacemos. Un **output** es lo que producimos de forma directa. Un **outcome** es lo que cambia para las personas, los equipos o las organizaciones. Un **impacto** es la diferencia más amplia y duradera que se genera.»

Esta distinción es importante porque muchas organizaciones se detienen en las actividades y los *outputs*.

Por ejemplo:

- Actividad: Organizamos un taller sobre liderazgo inclusivo.
- *Output*: Asistieron 20 directivos.
- *Outcome*: Los directivos comenzaron a utilizar prácticas de reunión más inclusivas.
- Impacto: Con el tiempo, más empleados se sienten escuchados e involucrados en la toma de decisiones.

Los criterios de evaluación de la OCDE ayudan a las organizaciones a formular mejores preguntas sobre sus acciones. Para este módulo, las preguntas más útiles son:

- Eficacia: ¿Estamos logrando lo que nos propusimos?
- Impacto: ¿Qué diferencia estamos generando?
- Sostenibilidad: ¿Perdurarán los beneficios en el tiempo?

Estos criterios deben utilizarse como herramientas de reflexión o “lentes” para el análisis, y no como una lista de verificación rígida (OCDE, 2021).

Procedimiento y metodología:

Procedimiento	Formato del grupo	Materiales	Duración
El formador/ facilitador explica los cuatro conceptos: actividad, <i>output</i> , <i>outcome</i> e impacto.	Sesión plenaria	Diapositiva breve o papelógrafo	5 minutos
Los participantes se dividen en pequeños grupos. Cada grupo recibe una ficha de trabajo con ejemplos y los clasifica como actividad, <i>output</i> , <i>outcome</i> o impacto.	Trabajo en grupo	Ficha de trabajo preparada	5 minutos
Cada grupo comparte un ejemplo que haya sido difícil de clasificar	Sesión plenaria	Ficha de trabajo	3 minutos

El formador / facilitador resume la distinción clave: «La actividad y el <i>output</i> muestran lo que ocurrió; el <i>outcome</i> y el impacto muestran lo que cambió».	Sesión plenaria	Papelógrafo	4 minutos
---	-----------------	-------------	-----------

Nota para el facilitador

Para mantener la actividad dentro del tiempo previsto, el facilitador debe asignar únicamente un número limitado de los ejemplos preparados. El objetivo no es clasificar muchos ejemplos, sino asegurar que los participantes comprendan la diferencia entre actividad, *output*, *outcome* e impacto.

Transición

Transición a la Actividad 3: «Ahora que hemos aclarado qué significa el impacto, utilizaremos la Herramienta de Autoevaluación FitLab para identificar un área real en la que una mejor evidencia pueda apoyar la mejora».



Material: Tabla de clasificación de afirmaciones

Clasifica las afirmaciones en su categoría correcta

Escribe el número de cada afirmación debajo de la categoría que consideres correcta. Utiliza cada número solo una vez

Afirmaciones:

- 1.A Se organizó un taller sobre liderazgo inclusivo.
- 2.25 directivos asistieron al taller.
- 3.Los participantes completaron la herramienta de autoevaluación Fit Lab.
- 4.Se creó un nuevo formulario interno de comentarios.
- 5.Los miembros del equipo empezaron a compartir comentarios de forma más abierta.
- 6.Los directivos empezaron a pedir opiniones antes de tomar decisiones.
- 7.El personal informó sentirse más incluido en las conversaciones del equipo.
- 8.Más empleados de diferentes orígenes participan en la toma de decisiones.
- 9.La organización desarrolló un proceso de revisión periódico de las prácticas de inclusión.
- 10.La organización se volvió más inclusiva y receptiva con el tiempo.
- 11.Se celebraron tres reuniones para debatir sobre sostenibilidad.
- 12.Se elaboró un breve informe sobre las carencias de la organización.
- 13.El equipo cambió la forma en que se facilitan las reuniones.
- 14.Los participantes informaron sentirse más seguros para expresar sus opiniones.
- 15.La organización mejoró su cultura de aprendizaje a largo plazo.

Categorías:

Actividad Lo que hacemos	Output Lo que producimos directamente	Outcome Lo que cambia para las personas o las organizaciones	Impacto La diferencia más amplia o a largo plazo creada





Material: Tarjetas de clasificación de Actividad e Impacto (Clave de respuestas para formadores)

Instrucciones para el formador

Los participantes clasifican cada afirmación en una de las cuatro categorías:

- **Actividad** – Lo que hacemos.
- **Output** – Lo que producimos directamente.
- **Outcome** – Lo que cambia para las personas o las organizaciones.

Impacto – La diferencia más amplia o a largo plazo creada.

Tarjetas

Afirmación de la tarjeta	Categoría
Se organizó un taller sobre liderazgo inclusivo.	Actividad
25 directivos asistieron al taller	Output
Los participantes completaron la herramienta de autoevaluación Fit Lab	Output
Se creó un nuevo formulario interno de comentarios	Output
Los miembros del equipo empezaron a compartir comentarios de forma más abierta	Outcome
Los directivos empezaron a pedir opiniones antes de tomar decisiones	Outcome
El personal informó sentirse más incluido en las conversaciones del equipo	Outcome

Afirmación de la tarjeta	Categoría
Más empleados de diferentes orígenes participan en la toma de decisiones	Impacto
La organización desarrolló un proceso de revisión periódico de las prácticas de inclusión	Outcome / Impacto
La organización se volvió más inclusiva y receptiva con el tiempo	Impacto
Se celebraron tres reuniones para debatir sobre sostenibilidad	Actividad
Se elaboró un breve informe sobre las carencias de la organización	Output
El equipo cambió la forma en que se facilitan las reuniones	Outcome
Los participantes informaron sentirse más seguros para expresar sus opiniones	Outcome
La organización mejoró su cultura de aprendizaje a largo plazo	Impacto





**FITFORTHE
FUTURE**

Diapositivas de apoyo para el
formador

Desarrollado por EMVIO

Mayo de 2026

Module 7 | Activity 2

Actividad e Impacto

Tarea de clasificación



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.

Project Number: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092

1.1 De “lo que hicimos” a “lo que cambió”

Las organizaciones suelen medir aquello que es fácil de contabilizar

Pero la mejora real requiere preguntas más profundas:

- 1 ¿Qué cambió?
- 2 ¿Quién se benefició?
- 3 ¿Quién quedó excluido?
- 4 ¿Qué deberíamos mejorar a continuación?

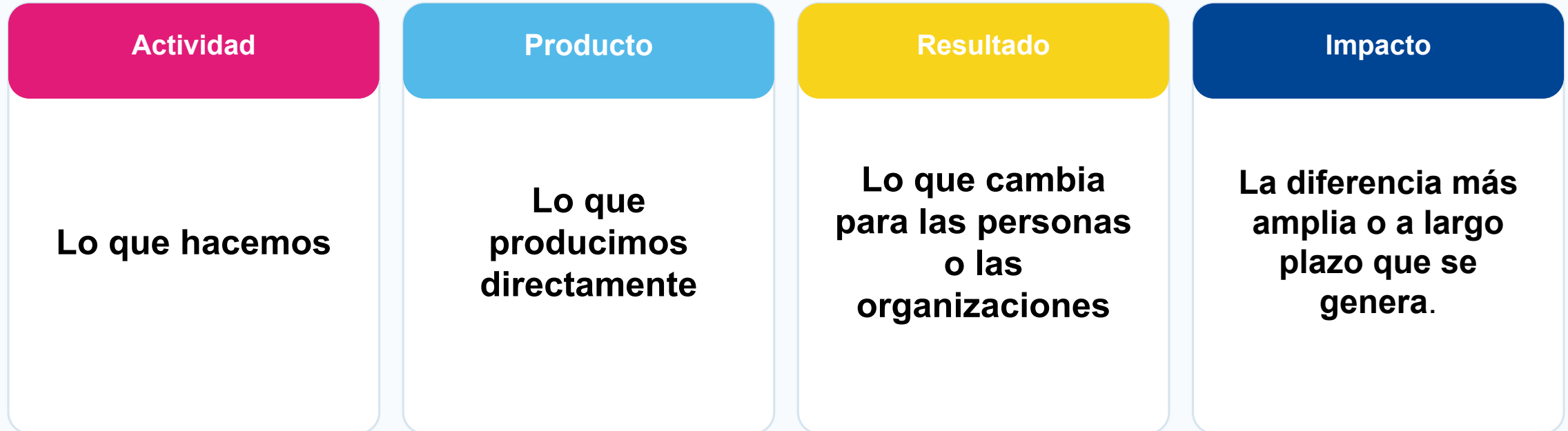
Contabilizar las actividades es útil.
No demuestra el impacto.

Nota para el formador.

Utilice esta diapositiva para ayudar a los participantes a pasar de informar sobre los esfuerzos realizados a comprender los cambios generados.

1.2 Los cuatro niveles

Actividad, Producto, Resultado e Impacto.

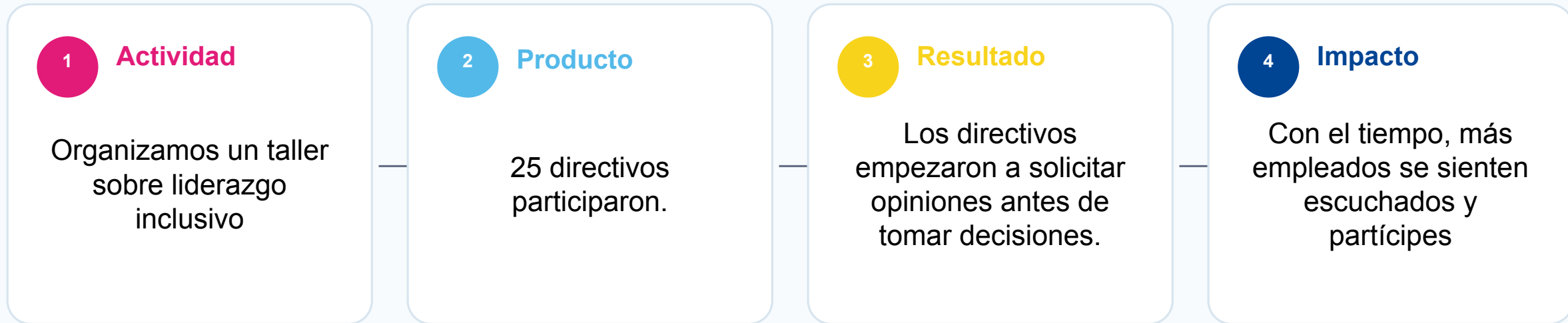


Céntrate en la progresión: realizado → producido → cambio generado → diferencia a largo plazo.

Nota para el formador: Pida a los participantes que clasifiquen cada afirmación según el nivel más alto que represente.

1.3 Un ejemplo a través de los cuatro niveles

Ejemplo: Taller de Liderazgo Inclusivo



Idea clave: una misma iniciativa puede describirse en distintos niveles; los niveles más profundos muestran el cambio generado

1.4 Tarea de clasificación

Tu tarea

- Lee cada afirmación de la hoja de trabajo
- Escribe el número de cada afirmación en la categoría correcta
- Comentad ejemplos que podrían encajar en más de un nivel

Nota para el formador

La afirmación 9 puede debatirse. Puede considerarse un resultado si el proceso de revisión acaba de crearse, o un impacto si se integra en la organización y genera cambios a largo plazo.

Categorías

-  **Actividad**
-  **Producto**
-  **Resultado**
-  **Impacto**

Gracias

fit4thefuture.eu



FITFOR**THE**
FUTURE



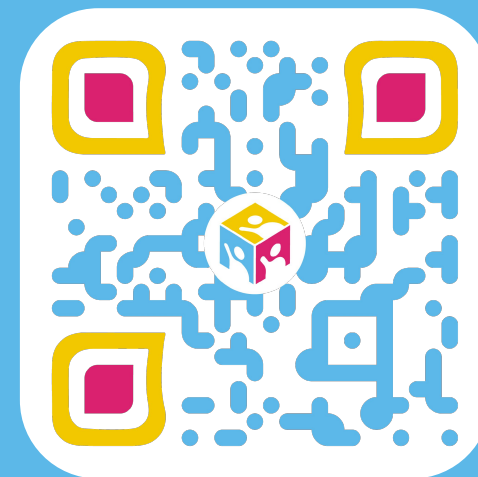
Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.

Gracias

Scan for more



fit4thefuture.eu

Actividad 3: Fit Lab SAT Snapshot y Mapa de Evidencias

Duración: 33 minutos

Objetivos de aprendizaje:

- Los participantes utilizan la Herramienta de Autoevaluación FitLab como punto de partida para la reflexión.
- Los participantes identifican un área en la que su organización necesita mejores evidencias.
- Los participantes conectan los resultados de la autoevaluación con preguntas prácticas para la mejora.

Aportación del formador/ facilitador

La Herramienta de Autoevaluación FitLab ayuda a las personas y organizaciones a reflexionar sobre la inclusión, la equidad, la diversidad, el pensamiento sistémico, la sostenibilidad, el liderazgo y los sesgos. En el Módulo 7, la herramienta de autoevaluación no se utiliza como una evaluación final. Se utiliza como un punto de partida para el diagnóstico y la reflexión.

La pregunta clave es: **«¿Qué nos dice este resultado y qué evidencias necesitamos a continuación?»**

Este enfoque es similar al de otros marcos de autoevaluación en la EFP, como ISATCOVE, que apoya a los proveedores de EFP en la recopilación e interpretación de evidencias, la identificación de fortalezas y áreas de mejora, y la planificación de acciones de mejora.

Conexión con Fit Lab SAT

El formador / facilitador puede ayudar a los participantes a trabajar con una de las siguientes rutas de Fit Lab:

Empleados, Docentes y formadores/as / Líderes y Responsables de gestión

Áreas SAT sugeridas para este módulo:

Pensamiento sistémico y sostenibilidad / Diversidad, equidad e inclusión / Mentalidad de liderazgo y liderazgo regenerativo

La elección depende del rol del participante.

Procedimiento y metodología:

Procedimiento	Formato del grupo	Materiales	Duración
El formador / facilitador explica que los participantes utilizarán el SAT como una herramienta de reflexión, no como un examen. El objetivo es identificar un área en la que se necesite más evidencia, no necesariamente completar una evaluación completa.	Sesión plenaria	Enlace FitLab	5 minutos
Los participantes eligen la ruta del SAT que se adapta a su rol: Empleados, Docentes y formadores, o Líderes y Responsables de gestión. El formador / facilitador apoya brevemente a los participantes que no estén seguros de qué ruta seleccionar.	Trabajo individual	Ordenador portátil, tableta	3 minutos

Los participantes seleccionan un área SAT relevante: Pensamiento sistémico y sostenibilidad, Diversidad, equidad e inclusión, o Mentalidad de liderazgo y liderazgo regenerativo. Se les anima a elegir el área más relevante para su contexto profesional actual.	Trabajo individual	Página de SAT	3 minutos
Los participantes responden a las afirmaciones seleccionadas del SAT o revisan brevemente cualquier resultado previo del SAT. Se centran únicamente en una sección, no en toda la herramienta, para que la actividad sea manejable dentro del tiempo disponible.	Trabajo individual	Página de SAT	8 minutos
Los participantes completan la ficha de trabajo del Mapa de Evidencias. Identifican una fortaleza, una brecha, una fuente de evidencia que ya tienen, una fuente de evidencia que necesitan y un grupo de personas cuya voz debería incluirse.	Trabajo individual	Ficha de trabajo del Mapa de Evidencias	9 minutos
Los participantes comparten en parejas. Cada persona explica brevemente una brecha y una posible fuente de evidencia. La otra persona puede hacer una pregunta de aclaración o sugerir una fuente de evidencia adicional.	Trabajo en parejas	Ficha de trabajo completada	3 minutos
El formador / facilitador cierra la actividad preguntando: «¿Qué tipo de evidencia ayudaría a su organización a tomar una mejor decisión?». Se invita a los participantes a tener presente esta pregunta para la Actividad 4, donde crearán un indicador útil.	Sesión plenaria	N/A	2 minutos



Transición

Transición a la Actividad 4: «Ahora han identificado un área en la que su organización necesita mejores evidencias. En la siguiente actividad, transformaremos esta necesidad de evidencia en un indicador práctico que pueda ayudar a su organización a comprender el progreso y tomar mejores decisiones».





Material: Hoja de trabajo del Mapa de Evidencias

Propósito

Esta hoja de trabajo ayuda a los participantes a organizar la evidencia disponible y la que falta. Apoya el paso de impresiones generales a una toma de decisiones más clara..

Hoja de trabajo

Pregunta	Notas de los participantes
¿Qué cuestión estamos tratando de comprender?	
¿Por qué es importante esta cuestión?	
¿Qué sabemos ya?	
¿Qué evidencia respalda esto?	
¿Qué es lo que todavía no sabemos?	
¿De quién falta la voz?	
¿Qué tipo de evidencia nos ayudaría?	☐ Números ☐ Feedback ☐ Observación ☐ Historias ☐ Documentos. ☐ Otros

Pregunta	Notas de los participantes
¿Cómo podríamos recopilar esta evidencia de forma sencilla?	
¿Qué decisión podría ayudarnos a tomar esta evidencia?	
¿Qué problema estamos intentando comprender?	





MODULE 7
ACTIVITY 3
MATERIAL: HOJA DE
TRABAJO DE LA
SNAPSHOT SAT DE FIT
LAB

Desarrollado por EMVIO | Abril de 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.

Material: Hoja de trabajo de la Snapshot SAT de Fit

Propósito

Esta hoja de trabajo ayuda a los participantes a utilizar la herramienta de autoevaluación Fit Lab como punto de partida para la reflexión. No es un examen. Ayuda a los participantes a identificar dónde se necesita más evidencia.

Hoja de trabajo

Nombre:	
Organización / función:	
Fecha:	
1. Ruta SAT seleccionada	
Seleccione una:	
☐ Empleados, Docentes y Formadores	☐ Líderes y Directivos
2. Ruta SAT seleccionada	
Seleccione una:	
☐ Sistemas de Pensamiento y Sostenibilidad	☐ Mentalidad de Liderazgo y Liderazgo Regenerativo
☐ Diversidad, Equidad e Inclusión	☐ Otro: _____
3. ¿Qué parece estar funcionando bien?	
Escribe una fortaleza que hayas identificado.	
_____ _____	

4. ¿Qué parece débil, poco claro o ausente?

Escribe un área que necesite más atención.

5. ¿Qué evidencia tenemos ya?

Ejemplos: resultados de encuestas, formularios de comentarios, debates de equipo, notas de reuniones, learner feedback, HR data, observación

6. ¿Qué evidencia nos falta?

¿Qué necesitamos conocer mejor?

7. ¿A quién se debería preguntar o involucrar?

Ejemplos: empleados, participantes, formadores, directivos, personal de Recursos Humanos, socios externos.

8. ¿Qué decisión podría apoyar esta evidencia?

Ejemplo: cambiar las prácticas de las reuniones, mejorar los canales de comentarios, revisar el acceso a la formación, ajustar las prácticas de liderazgo.



Actividad 4: Laboratorio de Indicadores – “Un indicador útil”

Duración: 32 minutos

Objetivos de aprendizaje:

- Los participantes comprenden qué hace que un indicador sea útil.
- Los participantes crean un indicador sencillo vinculado a un problema organizativo real.
- Los participantes combinan evidencias cuantitativas y cualitativas.

Aportación del formador / facilitador

Un indicador debe ayudar a una organización a comprender el progreso. Un indicador útil no es simplemente fácil de contar. Debe ser relevante, comprensible, realista y estar relacionado con una decisión.

BetterEvaluation destaca que los indicadores de desempeño deben seleccionarse cuidadosamente, ya que los indicadores deficientes pueden llevar a conclusiones erróneas o a comportamientos inadecuados (BetterEvaluation).

Por ejemplo:

- Indicador débil: Número de reuniones sobre inclusión organizadas.
- Indicador mejorado: Porcentaje de miembros del equipo que indican que pueden aportar ideas durante las reuniones.
- Aún mejor cuando se combina con evidencia cualitativa: Ejemplos breves del personal que describan si las reuniones se perciben como más inclusivas.

El objetivo es utilizar tanto datos cuantitativos como historias. Los números muestran patrones. Las historias explican el significado.

Procedimiento y metodología:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El formador / facilitador presenta la idea de un indicador útil. Explica que un indicador debe ayudar a la organización a comprender el progreso y apoyar la toma de decisiones. El facilitador proporciona ejemplos sencillos, como medir si más personas se sienten escuchadas en las reuniones, en lugar de contar únicamente cuántas reuniones se realizaron.	Sesión plenaria	Diapositiva o papelógrafo	7 minutos
Los participantes trabajan en pequeños grupos. Cada grupo compara brevemente los temas identificados en la Actividad 3. A continuación, el grupo elige un tema en el que trabajar. Este puede ser el tema de un participante, un tema común compartido por más de un participante o un ejemplo realista acordado por el grupo. El tema seleccionado debe ser relevante, realista e importante para su contexto organizativo. El facilitador recuerda a los participantes que deben elegir un tema claro y específico, no un problema organizativo amplio.	Trabajo en grupo	Ficha de trabajo del Mapa de Evidencias.	4 minutos
Los grupos completan la Tarjeta de Indicadores. Definen el tema, el cambio deseado, un posible indicador, el tipo de evidencia necesaria, cómo se recopilará la evidencia, con qué frecuencia se revisará, quién debería participar y qué decisión podría apoyar el indicador.	Trabajo en grupo	Ficha de trabajo de la Tarjeta de Indicadores, bolígrafos.	14 minutos

Los grupos intercambian su Tarjeta de Indicadores completada con otro grupo. Cada grupo revisa la tarjeta del otro grupo utilizando tres preguntas orientadoras: ¿El indicador es claro? ¿Es realista recopilar la evidencia? ¿Es útil para la toma de decisiones? También pueden sugerir una mejora para que el indicador sea más inclusivo o práctico.	Trabajo en grupo	Tarjetas de Indicadores completadas, Lista de comprobación de un buen indicador	4 minutos
Cada grupo recupera su Tarjeta de Indicadores y la mejora en función de los comentarios recibidos. Refinan la redacción del indicador, ajustan la fuente de evidencia si es necesario y se aseguran de que el indicador sea sencillo, útil y esté vinculado a una decisión o acción real.	Trabajo en grupo	Ficha de trabajo de la Tarjeta de Indicadores, Lista de comprobación de un buen indicador.	3 minutos



Nota para el facilitador

Si un grupo tiene dificultades para crear un indicador, el facilitador puede proporcionar un indicador de ejemplo y pedir al grupo que lo adapte a su propio contexto.

Indicadores de ejemplo:

Inclusión: Porcentaje de miembros del equipo que indican que pueden aportar ideas durante las reuniones.

Liderazgo: Número de decisiones en las que el personal fue consultado antes de la aprobación final.

Sostenibilidad: Número de prácticas recurrentes simplificadas o reducidas para disminuir la carga de trabajo y el uso de recursos.

Pensamiento sistémico: Número de acciones de mejora revisadas con aportaciones de más de un rol o departamento.

Cultura de feedback: Porcentaje de miembros del personal que indican que los comentarios recibidos generan cambios visibles.

Transición

Transición a la Actividad 5: «Ahora han creado un indicador útil. El siguiente paso es asegurarse de que este indicador no se quede solo en el papel. En la siguiente actividad, lo conectaremos con un pequeño ciclo de aprendizaje y definiremos un experimento de mejora realista de 30 días».



**Material: lista de verificación de un buen indicador****Propósito**

Los participantes utilizan esta lista de verificación para mejorar su indicador.

Lista de verificación de un buen indicador

Un indicador útil debe ser:

- | |
|---|
| ☐ Claro – Todo el mundo entiende lo que significa. |
| ☐ Relevante – Está relacionado con el problema que queremos mejorar |
| ☐ Realista – Podemos recopilar la evidencia sin demasiado esfuerzo |
| ☐ Útil – Nos ayuda a tomar una decisión. |
| ☐ Equilibrado – No se basa únicamente en números. |
| ☐ Inclusivo – Tiene en cuenta diferentes voces y experiencias |
| ☐ Revisado – Se comprobará periódicamente. |

Reflexión final

¿Qué deberíamos mejorar en nuestro indicador?



Material: ficha de indicadores

Propósito

Esta ficha ayuda a los participantes a crear un indicador útil. El indicador debe ser sencillo, realista y estar relacionado con una decisión.

Ficha de indicadores

1. Problema que queremos comprender

Ejemplo: No todo el mundo siente que se le escucha en las reuniones de equipo.

2. Cambio deseado

¿Qué queremos mejorar?

Ejemplo: Más personas aportan ideas, preguntas e inquietudes durante las reuniones.

3. Indicador

¿Qué señal mostrará el progreso?

Ejemplo: Porcentaje de miembros del equipo que afirman haber tenido una oportunidad real de hablar durante la última reunión.

4. Tipo de evidencia

- ☐ Evidencia cuantitativa
- ☐ Evidencia cualitativa
- ☐ Ambas

5. ¿Cómo recopilaremos la evidencia?

Ejemplo: encuesta breve y anónima, reflexión grupal, observación, formulario de feedback.

6. ¿Con qué frecuencia lo revisaremos?

- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensualmente
- ☐ Cada 3 meses
- ☐ Después de cada actividad
- ☐ Otro:

7. ¿Quién debería participar?

8. ¿Quién será responsable del seguimiento?

9. ¿Qué decisión apoyará este indicador?

Ejemplo: cambiar las normas de las reuniones, ofrecer formación, revisar la comunicación, mejorar el acceso a oportunidades.

Actividad 5: Ciclo de Aprendizaje y Experimento de Mejora de 30 Días – “¿Qué cambiaremos a continuación?”

Duración: 20 minutos

Objetivos de aprendizaje:

- Los participantes aplican un ciclo de aprendizaje sencillo para conectar la evidencia con la acción.
- Los participantes utilizan las preguntas de la Revisión Después de la Acción para reflexionar sobre lo que se puede aprender de una acción organizativa pasada o actual.
- Los participantes definen un experimento de mejora de 30 días pequeño y realista.
- Los participantes identifican qué evidencias recopilarán para comprender si el experimento ha sido útil.

Aportación del formador/facilitador

Un ciclo de aprendizaje ayuda a una organización a utilizar la evidencia de manera práctica. Sin un ciclo de aprendizaje, los datos pueden recopilarse pero no utilizarse.



En esta actividad, los participantes pasan por tres pasos conectados:

- **Revisar** – ¿Qué podemos aprender de una acción pasada o actual?
- **Planificar** – ¿Qué pequeña mejora podemos probar a continuación?
- **Actuar y comprobar** – ¿Qué evidencia mostrará si la acción ha sido útil?

La **Ficha de Revisión Después de la Acción** ayuda a los participantes a reflexionar sobre lo que ocurrió, quién se benefició, quién pudo haber quedado excluido y qué debería cambiar la próxima vez. Puede utilizarse después de una reunión, formación, taller o acción organizativa.

La **Ficha del Ciclo de Aprendizaje** ayuda a los participantes a transformar esta reflexión en un ciclo de mejora sencillo: planificar, actuar, comprobar y ajustar.

La **Tarjeta del Experimento de Mejora de 30 Días** ayuda a cada participante a salir del módulo con una acción realista que puede probar en su propio contexto profesional.

En entornos complejos y cambiantes, la evaluación debe apoyar la adaptación y el aprendizaje. La Evaluación Evolutiva es útil porque proporciona retroalimentación que ayuda a las personas a ajustar sus acciones mientras el cambio está ocurriendo (BetterEvaluation, 2022).

Procedimiento y metodología:

Procedimiento	Formato del grupo	Materiales	Duración
El formador / facilitador introduce el propósito de la actividad. Explica que los participantes no crearán un plan de evaluación completo. En su lugar, utilizarán un indicador o una pregunta de evidencia de la Actividad 4 y la transformarán en un experimento de mejora realista. El facilitador presenta la lógica de tres pasos: revisar, planificar y probar.	Sesión plenaria	Tarjeta de Indicadores de la Actividad 4, Ficha de trabajo del Ciclo de Aprendizaje, Ficha de Revisión Después de la Acción, Tarjeta del Experimento de Mejora de 30 Días	2 minutos
Los participantes eligen un indicador o una pregunta de evidencia de la Actividad 4. Pueden utilizar el indicador grupal de la Actividad 4 o adaptarlo como una pregunta de evidencia personal para su propio contexto organizativo. A continuación, reflexionan sobre una acción organizativa pasada o actual relacionada con este tema, como una reunión, formación, proceso de feedback, actividad de inclusión o cambio interno. Utilizando la Ficha de Revisión Después de la Acción, responden únicamente a tres preguntas clave: ¿Qué funcionó bien? ¿Quién pudo haber quedado excluido? ¿Qué debería cambiar la próxima vez?	Trabajo individual	Tarjeta de Indicadores, Ficha de Revisión Después de la Acción, bolígrafos	4 minutos

Los participantes completan la Ficha de trabajo del Ciclo de Aprendizaje. Definen qué quieren mejorar, qué pequeña acción podrían probar, qué evidencia recopilarán, quién debería proporcionar feedback y cuándo revisarán la evidencia. El formador / facilitador apoya a los participantes y les recuerda que deben mantener la acción sencilla y alcanzable.	Trabajo individual	Ficha de trabajo del Ciclo de Aprendizaje, bolígrafos	6 minutos
Los participantes trasladan su idea a la Tarjeta del Experimento de Mejora de 30 Días. Escriben su área de enfoque, la pequeña acción que probarán, quién debe participar, qué evidencia mostrará si la acción ha sido útil, cuándo la revisarán y un posible riesgo o dificultad.	Trabajo individual	Tarjeta del Experimento de Mejora de 30 Días, bolígrafos.	5 minutos
Los participantes comparten brevemente su experimento de mejora con un compañero/a. Cada persona explica la acción que probará y la evidencia que utilizará. El compañero/a proporciona una sugerencia rápida para hacer que el experimento sea más claro, realista o inclusivo.	Trabajo en parejas	Tarjeta del Experimento de Mejora de 30 Días completada.	3 minutos

Nota para el formador / facilitador

El objetivo no es completar un plan de evaluación detallado. Los participantes deben finalizar la actividad con un experimento de mejora realista, una fuente de evidencia y un momento definido para la revisión.

Si el tiempo es limitado, la Ficha de Revisión Después de la Acción puede utilizarse de forma abreviada durante la sesión y posteriormente ofrecerse como herramienta de seguimiento para que los participantes la utilicen con sus propios equipos.

El mensaje clave es: **La evidencia sólo se vuelve útil cuando conduce al aprendizaje, la adaptación y la acción.**

Transición

Transición a la Actividad 6: «Ahora han definido un pequeño experimento de mejora. Para cerrar el módulo, reflexionaremos sobre la principal idea que desean llevarse y el compromiso personal que están preparados para asumir».



MÓDULO 7 A
ACTIVIDAD 5
MATERIAL: HOJA DE
TRABAJO DE REVISIÓN
POSTERIOR A LA ACCIÓN

Desarrollado por EMVIO | Abril de 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.

Material: hoja de trabajo de revisión posterior a la acción

Propósito

Esta hoja de trabajo facilita la reflexión grupal después de una actividad, reunión, taller o acción organizativa.

Hoja de trabajo de revisión posterior a la acción

Actividad / acción revisada:

Fecha

1. ¿Qué se suponía que debía ocurrir?

2. ¿Qué ocurrió realmente?

3. ¿Qué funcionó bien?

4. ¿Qué no funcionó bien?

5. ¿Quién se benefició?

6. ¿Quién podría haber quedado excluido?

7. ¿Qué aprendimos?

8. ¿Qué deberíamos cambiar la próxima vez?





Material: Experimento de mejora de 30 días

Propósito

Esta ficha ayuda a cada participante a salir del módulo con una acción realista. La acción debe ser lo suficientemente pequeña como para probarla en un plazo de 30 días.

Ficha del experimento de mejora de 30 días

Mi área de enfoque:

- ☐ Inclusión
- ☐ Liderazgo
- ☐ Sostenibilidad
- ☐ Pensamiento sistémico
- ☐ Feedback y aprendizaje
- ☐ Otro: _____

El problema que quiero mejorar:

La pequeña acción que probaré:

¿Quién debe participar?

¿Qué evidencia mostrará si ha ayudado?

¿Cuándo lo revisaré?

¿Qué podría dificultarlo?

¿Cómo puedo reducir este riesgo?

Mi frase de compromiso:

En los próximos 30 días, yo



MÓDULO 7
ACTIVIDAD 5
MATERIAL: HOJA DE
TRABAJO DEL CICLO DE
APRENDIZAJE

Desarrollado por EMVIO | Abril de 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.

Material: Hoja de trabajo del ciclo de aprendizaje

Propósito

Esta hoja de trabajo ayuda a los participantes a convertir la evidencia en acción. Sigue un ciclo sencillo de mejora: planificar, actuar, comprobar y ajustar.

Hoja de trabajo del ciclo de aprendizaje

1. Planificar

¿Qué queremos mejorar?

¿Qué pequeña acción probaremos?

2. Hacer

¿Quién lo hará?

¿Cuándo ocurrirá?

3. Comprobar

¿Qué evidencia recopilaremos?

¿Quién dará feedback?

¿Cuándo revisaremos la evidencia?

4. Actuar

¿Qué haremos con lo que aprendamos?

- ☐ Continuar con la acción
- ☐ Ajustar la acción
- ☐ Detener la acción
- ☐ Probar una acción diferente
- ☐ Pedir feedback a más personas

¿Cuál es el siguiente paso?



Actividad 6: Reflexión final – “Mi compromiso con el impacto”

Duración: 10 minutos

Objetivos de aprendizaje:

- Los participantes resumen las ideas clave y las lecciones aprendidas del módulo.
- Los participantes identifican una acción concreta que pueden llevar a cabo personalmente.
- Los participantes reconocen una oportunidad para apoyar la regeneración continua en su equipo u organización.

Aportación del formador/ facilitador

Esta actividad ayuda a los participantes a resumir su aprendizaje y definir un próximo paso personal. Dado que los participantes ya han desarrollado un experimento de mejora de 30 días, esta reflexión final se centra en su idea clave, su compromiso personal y el siguiente paso después del módulo.

Procedimiento y metodología:

Procedimiento	Formato de Grupo	Materiales	Duración
El formador / facilitador introduce el propósito de la reflexión final. Explica que este último paso ayuda a los participantes a resumir lo que han aprendido e identificar una acción concreta que pueden llevar a cabo después de la sesión. A continuación, el facilitador distribuye la Ficha de Reflexión Final.	Sesión plenaria	Ficha de Reflexión Final	1 minuto

Los participantes completan la ficha de trabajo de manera individual. Se les pide que reflexionen sobre las ideas clave del módulo, la evidencia que su organización utiliza actualmente, una fuente de feedback que falta y una pequeña acción de mejora que podrían probar en su propio contexto profesional.	Trabajo individual	Ficha de trabajo, bolígrafos	6 minutos
Los participantes se giran hacia la persona que tienen al lado y comparten una frase de su ficha de trabajo. Puede ser su principal aprendizaje, un indicador útil o una acción que planean probar durante los próximos 30 días.	Trabajo en parejas	Ficha de trabajo completada	2 minutos
El formador / facilitador invita a los participantes a conservar su ficha de trabajo como recordatorio práctico para futuras acciones. La sesión se cierra con el mensaje: «La regeneración continua comienza cuando utilizamos la evidencia para aprender, adaptarnos y volver a actuar».	Sesión plenaria	N/A	1 minuto



MODULE 7 ACTIVITY

6

MATERIAL: HOJA DE TRABAJO DE REFLEXIÓN FINAL

Desarrollado por EMVIO | Abril de 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.

Material: Hoja de trabajo de reflexión final

Propósito

Esta hoja de trabajo ayuda a los participantes a resumir lo aprendido y a definir un próximo paso personal.

Hoja de trabajo de reflexión final

Una idea que he comprendido con más claridad hoy:

Una cosa que mi organización mide demasiado:

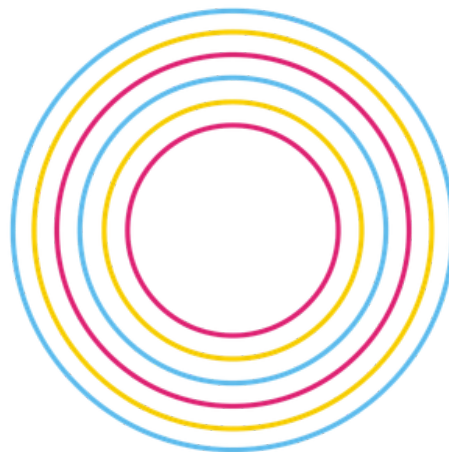
Una cosa que mi organización debería comprender mejor:

Un indicador útil que podría utilizar:

Una fuente de feedback a la que debería prestar más atención:

Una pequeña acción que probaré en los próximos 30 días:

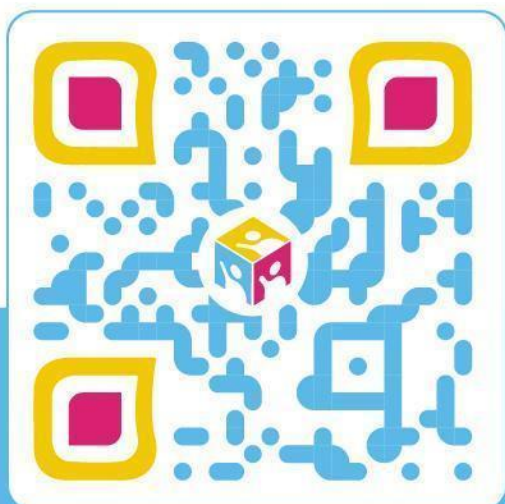
Una frase que quiero recordar de este módulo:





FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.